

Talents Globals, Cultures Locals: Estratègies per a una PVE Global Adaptada a Diferents Regions

Ivet Martinez Terrades

Treball Final de Màster

Màster Universitari en Direcció i Gestió de Recursos Humans

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)



Sonia González Recio

Barcelona, Espanya

30 de Juny de 2024

Talents Globals, Cultures Locals: Estratègies per a una PVE Global Adaptada a Diferents Regions

Abreviatures	4
Resum / <i>Abstract</i>	5
Fonaments Teòrics i Objectius del Treball	6
1. Introducció	6
1.1 Presentació del tema.....	6
1.2 Justificació de la investigació.....	7
1.3 Objectius de l'estudi	8
2. Revisió de la Literatura	9
2.1 Concepte de Proposta de Valor per als Empleats (PVE) i la seva importància en l'atracció i la retenció del talent	9
2.2 Relació entre la PVE i les polítiques de Recursos Humans	10
Anàlisi Empírica en un Context Organitzacional de l'empresa australiana GroundProbe.....	12
3. Context Empresarial	12
3.1 GroundProbe: Descripció de l'empresa i el seu creixement global. Valors i missió	13
3.2 Estructura organitzacional actual de GroundProbe	14
4. Desafiaments, Estratègies i Importància de l'Adaptació Regional de la PVE de GroundProbe.....	15
4.1 Desafiaments de l'adaptació de la PVE a diferents regions.....	16
4.2 Estratègies per desenvolupar les PVEs Regionals efectives	17
4.3 Importància de la PVE a l'empresa GroundProbe. PVE Global i regionals	20
5. Metodologia per a l'Elaboració de la PVE	21
5.1 Tipologia d'estudi. Mètodes quantitius.....	21
5.2 Mètodes de recopilació i anàlisi de dades. Enquesta Global i Inventari de Beneficis.....	22
5.2.1 Presentació dels resultats finals de l'Enquesta Global <i>EVP Alignment and Benefits Benchmarking Stakeholder Briefing</i>	22
5.2.1.1 Justificació d'elecció de l'Enquesta Global com a metodologia	37
5.2.2 Inventari de Beneficis	37
5.2.2.1 Justificació d'elecció de l'Inventari de Beneficis com a metodologia.....	39
6. Diagnosi de situació.....	40
6.1 Renovació de la PVE Global i Desafiaments d'Adaptació Regional.....	40
6.1.1 Presentació de la proposta final del disseny actualitzat de la nova PVE Global.....	40
6.2 Desenvolupament de les PVEs Regionals Específiques	47
6.2.1 Presentació de la proposta final del disseny de les noves PVEs Regionals adaptades. Exposició de les PVE d'Austràlia i Indonèsia	47
6.2.1.1 PVE d'Austràlia.....	52
6.2.1.1 PVE d'Indonèsia.....	56
7. Proposta d'implementació	62

7.1 Presentació i comunicació del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals.....	62
7.1.1 Preparació del llançament del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals. Estratègies de comunicació	62
7.1.2 Elaboració i desenvolupament d'un nou espai web a SharePoint: Accés directe a tots els empleats	66
7.2 Implementació i Avaluació del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals. Seguiment continu. KPIs.....	67
7.2.1 Procés d'implementació de la nova PVE Global i les PVEs Regionals desenvolupades	67
7.2.2 Metodologies d'avaluació i mesura de l'efectivitat i eficiència de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals	69
7.2.3 Seguiment continu i control de l'impacte de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals. KPIs.....	70
8. Conclusions finals	71
8.1 Recapitulació dels principals descobriments i resultats.....	71
8.2 Implicacions pràctiques i teòriques.....	72
8.3 Limitacions de l'estudi i direccions futures d'investigació.....	73
9. Referències bibliogràfiques	74
Annex 1. Inventari de Beneficis a GroundProbe Indonèsia.....	75

Abreviatures

AD&D	<i>Accidental Death and Dismemberment</i> (Assegurança de mort accidental i desmembrament)
AUSPAC	Australia and Pacific region (Austràlia i el Pacífic)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Director Executiu)
DE&I	<i>Diversity, Equity, and Inclusion</i> (Diversitat, Equitat i Inclusió)
EMEA	<i>Europe, Middle East, and Africa</i> (Europa, Orient Mitjà y Àfrica)
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
EX	<i>Employee Experience</i>
GP	GroundProbe
GSS	<i>Geotechnical Support Service</i> (Servei de Suport Geotècnic)
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador Clau de Rendiment)
LATAM	<i>Latin America</i> (Amèrica Llatina)
MHM	<i>Major Hazard Management</i>
PVE	Proposta de Valor per als Empleats
RRHH	Recursos Humans
SHES	<i>Safety, Health, and Environmental Sustainability</i> (Seguretat, Salut i Sostenibilitat Ambiental)
SOD	<i>Standard Organizational Design</i> (Disseny Organitzacional Estàndard)
SSR	<i>Slope Stability Radar</i> (Radar d'Estabilitat de Pendants)
TFM	Treball de Fi de Màster
TIC	Tecnologies de la Informació i la Comunicació
VP	<i>Vice President</i> (Vicepresident)

Resum / Abstract

Aquest Treball de Fi de Màster (TFM) investiga la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) en el context global, amb un enfocament específic en l'adaptació regional, prenent com a cas d'estudi l'empresa australiana GroundProbe.

El treball destaca la importància d'una PVE ben definida per a l'atracció, compromís i retenció del talent. Mitjançant mètodes quantitius, incloent una complexa Enquesta Global junt amb un Inventari comparatiu de beneficis entre regions, s'han identificat les diferències culturals, legals i econòmiques entre les regions on opera GroundProbe. Els resultats han revelat la necessitat d'adaptar la PVE a les particularitats locals per maximitzar la seva eficàcia. S'han desenvolupat PVEs Regionals específiques que han millorat significativament la satisfacció i el compromís dels empleats.

Aquest estudi aporta implicacions pràctiques per a empreses multinacionals, proporcionant un marc per a l'adaptació de la PVE a diferents contextos regionals, i contribueix a la literatura acadèmica sobre la gestió de Recursos Humans.

Paraules clau: Proposta de Valor per als Empleats, PVE, adaptació regional, atracció de talent, retenció de talent, compromís, GroundProbe, gestió de Recursos Humans.

Abstract

This Master's Thesis (TFM) investigates the Employee Value Proposition (EVP) in a global context, with a specific focus on regional adaptation, using the Australian company GroundProbe as a case study.

The study highlights the importance of a well-defined EVP for talent attraction, engagement, and retention. Through quantitative methods, including a complex global survey along with a comparative inventory of benefits across regions, cultural, legal, and economic differences between the regions where GroundProbe operates have been identified. The results have revealed the need to tailor the EVP to local specifics to maximize its effectiveness. Specific regional EVPs have been developed that have significantly improved employee satisfaction and engagement.

This study provides practical implications for multinational companies, offering a framework for adapting the EVP to different regional contexts, and contributes to the academic literature on Human Resource Management.

Keywords: *Employee Value Proposition, EVP, regional adaptation, talent attraction, talent retention, engagement, GroundProbe, Human Resource Management.*

Fonaments Teòrics i Objectius del Treball

En aquesta secció inicial, s'establiran els fonaments teòrics essencials que serveixen de base per al treball, així com una clara presentació del tema que serà abordat. Posteriorment, s'examinarà la justificació de la investigació, identificant-ne les raons fonamentals que sostenen la seva importància i necessitat. A més, s'establiran els objectius específics d'aquest estudi, delineant clarament els resultats i contribucions que s'esperen aconseguir.

1. Introducció

L'apartat d'introducció ofereix una visió panoràmica del tema abordat en aquest treball, la Proposta de Valor per als Empleats (PVE), proporcionant context i destacant la rellevància i importància del mateix en el camp dels Recursos Humans, concretament en l'atracció, el compromís i la retenció del talent a les organitzacions modernes. A més, es destacarà la rellevància d'aquesta temàtica en el context empresarial actual i s'establirà la justificació de la recerca, identificant les necessitats o problemes que motiven aquest estudi, delineant les metes i contribucions esperades així com l'establiment dels objectius i l'estructura del treball.

1.1 Presentació del tema

El meu Treball de Fi de Màster (TFM) *Talents Globals, Cultures Locals: Estratègies per a una PVE Global Adaptada a Diferents Regions* aborda el tema de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) en un context global, amb un enfocament específic en l'adaptació regional, és a dir, en diferents països. En un món empresarial cada vegada més competitiu, la PVE emergeix com un element o eina fonamental per a les empreses que operen tant a escala nacional com internacional, ja que influeix de manera significativa en la capacitat de l'organització per atraure i retenir el millor talent específic que l'empresa pugui necessitar així com a millorar l'*engagement* dels empleats. Una PVE adequada fa que una empresa sigui més atractiva tant per als treballadors actuals com per al futur talent, posicionant-la en un lloc privilegiat en el mercat.

Abans d'endinsar-nos, un aspecte important a tenir en compte és que jo mateixa he estat treballant a GroundProbe directament en el projecte de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE). Aquesta experiència m'ha permès treballar de manera directa en l'actualització de la PVE Global així com en la solució plantejada de les diferents PVE per a cada localitat. A més, vaig tenir l'oportunitat de dissenyar la pàgina web interna dins del nostre SharePoint, on es va agrupar tot el contingut de la PVE, oferint a tots els treballadors una ubicació web centralitzada per accedir-hi tant durant l'*Onboarding* com en qualsevol altre moment. Així, aquesta experiència m'ha donat accés directe a tota aquesta informació i m'ha permès abordar aquest treball des d'una perspectiva tant professional com personal, ja que jo mateixa hi he participat molt activament.

En aquesta investigació, exploraré la importància de la PVE en la gestió del talent en una empresa determinada, l'empresa GroundProbe, com ja s'ha indicat, i com aquesta PVE, que inicialment només comptava amb una perspectiva global, pot ser adaptada i implementada eficaçment en diverses regions del món, ajustant-se a les necessitats, demandes i perfils concrets de cada localitat geogràfica.

Com a punt de partida, abordaré la definició i els components clau de la PVE, incloent-hi aspectes com la pròpia cultura organitzativa de l'empresa GroundProbe, els beneficis i les recompenses, les oportunitats de creixement professional i altres factors rellevants per a l'experiència dels empleats de l'empresa GroundProbe. Un dels desafiaments principals en la gestió de la PVE a nivell global era la necessitat d'adaptar les estratègies i les pràctiques als contextos culturals i legislatius específics de cada regió. Això implica entendre les diferents preferències i expectatives dels empleats en termes de beneficis, polítiques laborals i estils de gestió, i desenvolupar solucions que estiguin alineades amb les seves necessitats i valors.

GroundProbe, una empresa australiana amb una presència global, ja comptava amb una PVE, però era evident que necessitava una renovació eficient per respondre adequadament a les demandes i les realitats particulars de cada regió arreu del món on opera l'empresa. Per afrontar aquest desafiament, a part de la renovació de la PVE Global, es va optar per dissenyar una PVE específica per a cada regió que prèviament es va identificar, considerant les particularitats culturals, legislatives i laborals de cada lloc. Però, sobretot, el factor principal que es va tenir en consideració per dissenyar PVEs adequades van ser els resultats quantitatius d'una Enquesta Global, que es va realitzar conjuntament amb Orica, l'empresa amb la que GroundProbe està afiliada. Aquesta enquesta va esclarir quins factors i valors són decisius per als treballadors de cada regió, constituint un element clau per a la seva elecció d'una empresa per treballar-hi. Junt amb l'Enquesta Global, també va resultar molt útil la informació recopilada, verificada i ordenada que es va extreure d'un Inventari de beneficis que es va realitzar per a cada regió. Aquesta informació, a més de verificar l'alineació amb el marc legislatiu laboral i amb l'empresa, va permetre una comprensió més profunda de les necessitats específiques de cada localitat, i per tant, un ajust més adequat de les nostres noves PVEs.

Així doncs, aquest TFM s'iniciarà amb una exploració de la importància i els components clau de la PVE, incloent aspectes com la cultura organitzativa, els beneficis i les oportunitats de creixement professional, com ja s'ha mencionat. A continuació, s'analitzarà el procés que l'empresa GroundProbe ha adoptat per tal d'ajustar i implementar eficaçment la seva PVE Global en diverses regions del món. Un dels grans reptes en aquesta tasca ha sigut comprendre les diferències culturals, legislatives i laborals entre les regions on opera l'empresa i adaptar les estratègies de PVEs en conseqüència.

En resum, aquest TFM pretén oferir una comprensió profunda de la importància no només de la PVE en un context global com a eina essencial per a atreure i retenir el talent adequat, sinó també analitzar la necessitat essencial d'ajustar aquesta proposta a cada regió per tal que sigui eficient i adequada a les demandes i necessitats concretes de cada localitat. Per a que una PVE sigui eficient, cal que s'adeqüi a donar respostes a les necessitats reals emergents. Així doncs, es proposaran estratègies efectives per a la seva implementació en diverses regions del món. A través d'aquesta investigació, així com del projecte real dut a terme a l'empresa GroundProbe, s'espera contribuir al desenvolupament de solucions innovadores per millorar l'*engagement* dels empleats, l'atracció i la retenció de talent a nivell tant internacional com local.

1.2 Justificació de la investigació

L'elecció del tema del meu Treball de Fi de Màster (TFM) respon a diverses raons fonamentals i a la identificació d'un repte empresarial concret que requereix una investigació aprofundida i solucions adequades i innovadores. A continuació, exposo els motius de la meva elecció:

- **Rellevància de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE):** En un context empresarial cada vegada més competitiu i globalitzat, la capacitat de les organitzacions per atraure, comprometre i retenir talent és fonamental per garantir el seu èxit a llarg termini. La PVE, que engloba els beneficis, les oportunitats de creixement, la cultura organitzativa i altres aspectes de l'experiència laboral, és un element clau en aquesta equació. La meua elecció de la PVE com a tema del TFM es basa en la seva importància estratègica i en la necessitat d'entendre com es pot gestionar de manera efectiva en un context global.
- **Context Empresarial Específic – Empresa GroundProbe:** Gràcies a haver treballat a l'empresa australiana GroundProbe, se m'ha proporcionat un marc concret i una oportunitat única per aprofundir en aquest tema. Com a empresa que opera a escala internacional, GroundProbe s'enfronta a reptes significatius en la gestió de la PVE, especialment en el context d'una estratègia global. L'elecció d'aquesta empresa com a cas d'estudi m'ha permès explorar les complexitats i les oportunitats relacionades amb la gestió de la PVE en un context real i específic, podent basar el meu TFM en un projecte professional concret i genuí.

- Desafiaments Identificats i Oportunitats de Millora: Els desafiaments específics que GroundProbe enfronta en relació amb la seva PVE, com ara la necessitat d'actualitzar una proposta global de l'any anterior i adaptar-la eficaçment a les diverses regions en les quals opera, ofereixen una base sòlida per a la investigació i el desenvolupament de solucions. La creació de PVEs més específiques per a cada país planteja reptes únics, com ara la gestió de la diversitat cultural i la garantia de la coherència amb els valors i objectius globals de l'empresa.
- Contribució a la Pràctica Empresarial: Aquest TFM no només tindrà un valor acadèmic, sinó que també oferirà una contribució significativa a la pràctica empresarial. L'anàlisi aprofundit del cas de GroundProbe i les recomanacions formulades proporcionaran a l'empresa *insights* valuosos i estratègies concretes per millorar la seva gestió de la PVE i, per tant, augmentar la seva capacitat per atraure, comprometre i retenir el talent clau a escala tant global com regional.

En resum, l'elecció del tema del meu TFM es basa en la seva rellevància estratègica, el context empresarial específic de GroundProbe, els desafiaments identificats i les oportunitats de millora, així com la contribució potencial tant a la teoria com a la pràctica empresarial.

A través d'aquesta investigació, espero generar coneixements significatius i proporcionar solucions pràctiques per afrontar els reptes associats amb la gestió de la PVE a escala global en un entorn empresarial real i concret.

1.3 Objectius de l'estudi

Aquest TFM té com a objectiu principal abordar diversos aspectes crítics relacionats amb la gestió de la PVE a l'empresa GroundProbe. A continuació, es detallen els quatre objectius específics que guiaran la investigació i el desenvolupament d'aquest TFM:

1. Anàlisi de les Necessitats Diferencials de les Diferents Regions

- Identificar i analitzar les necessitats específiques i diferencials dels empleats en les diverses regions on opera GroundProbe.
- Realitzar un estudi detallat de les preferències, expectatives i requisits culturals, legislatius i laborals de cada regió (Enquesta Global i Inventari comparatiu).
- Agrupació d'aquestes necessitats en tres perfils diferents donant cobertura a les tres personalitats dissenyades (*Persona 1, 2 i 3*), segons necessitats i preferències dels treballadors.

2. Disseny d'un Pla Global

- Desenvolupar un pla global de PVE que estableixi una base comuna per a tota l'empresa. Actualització de la PVE Global ja existent.
- Assegurar que el pla global reflecteixi els valors i la cultura organitzativa de GroundProbe, tot mantenint la coherència amb la visió i missió de l'empresa.

3. Disseny de Plans Regionals

- Crear plans regionals de PVE que s'ajustin a les necessitats i demandes específiques de cada localitat, utilitzant la informació de l'Enquesta Global.
- Identificar i definir les regions específiques que comptaran amb programes de PVEs pròpies, tenint en compte la presència de l'empresa en cadascuna d'aquestes regions i el nombre de treballadors.
- Elaborar guies provisionals detallades adaptades a cada regió per garantir que la PVE sigui rellevant i atractiva a nivell local. Disseny definitiu de les PVEs per a cada localitat.

4. Establiment d'un Pla d'Implementació

- Desenvolupar un pla d'implementació per a la PVE Global i les PVEs Regionals, incloent-hi cronogrames, recursos necessaris i estratègies de comunicació.
- Línies de Recerca Futura. Establir indicadors clau de rendiment per mesurar l'impacte de la implementació de la PVE en la retenció de talent i la satisfacció dels empleats. Aplicació de KPIs.
- Línies de Recerca Futura. Crear un sistema de retroalimentació continuada per avaluar l'eficàcia de les actualitzacions de la PVE i fer els ajustos necessaris.

Amb aquests objectius, es busca proporcionar una guia clara i sistemàtica per al desenvolupament del TFM, assegurant que s'abordin les necessitats i reptes específics de GroundProbe en la gestió de la PVE, el compromís dels empleats i la gestió del talent.

2. Revisió de la Literatura

En aquesta secció, es realitzarà una revisió exhaustiva de la literatura existent sobre el concepte de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) i la seva aplicació en diferents contextos organitzacionals. Es proporcionarà una anàlisi crítica dels principals conceptes i teories relacionats amb la PVE, incloent els desafiaments associats a la seva adaptació a diferents regions i les estratègies per al desenvolupament de PVEs Regionals efectives.

2.1 Concepte de Proposta de Valor per als Empleats (PVE) i la seva importància en l'atracció i la retenció del talent

El concepte de Proposta de Valor per als Empleats (PVE) és fonamental en la gestió del talent en les organitzacions contemporànies. La PVE es refereix al conjunt de beneficis, recompenses i oportunitats que una empresa ofereix als seus empleats a canvi de la seva contribució i rendiment en el lloc de treball. Expressat en altres paraules, un PVE és el conjunt de beneficis tangibles i intangibles que una empresa proporciona als seus empleats a canvi de la seva contribució i rendiment a la feina. Així doncs, la PVE s'ha convertit en un element essencial per atraure i retenir talent, així com millorar el compromís i satisfacció dels empleats, en un mercat laboral altament competitiu i globalitzat. Cal ressaltar que, com menciona Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019), la importància de la PVE recau en la seva capacitat per influir en la percepció dels empleats sobre el seu empleador i en la seva decisió de romandre a la organització a llarg termini¹. Una PVE ben definida i comunicada pot millorar la satisfacció laboral, augmentar el compromís dels empleats, fomentar un sentiment de pertinença a la marca i lleialtat cap a l'empresa, així com reduir la rotació de personal.

Diversos estudis i experts en gestió de Recursos Humans han destacat la rellevància d'una PVE sòlida en l'atracció i retenció del talent. Per exemple, en el llibre *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results* de Tracy Maylett i Matthew Wride (2017), s'explora com una experiència positiva per als empleats, impulsada per una sòlida PVE, pot ser un diferenciador clau per a les organitzacions que busquen atreure i retenir els millors talents. Així, aquest llibre proporciona una visió detallada sobre com crear una experiència de treball positiva per als empleats, incloent-hi la importància de la PVE com a factor clau per atraure i retenir talent a l'organització. Aquesta referència literària subratlla la importància estratègica de la PVE en la gestió del talent i el seu impacte en la capacitat d'una organització per atraure, comprometre i retenir els millors professionals en el seu sector.

¹ Aquest article aborda la relació entre la proposta de valor per als empleats i els resultats de comportament dels empleats, proporcionant una visió sobre com la PVE pot influir en el comportament dels treballadors i, per tant, en el seu rendiment i compromís amb l'organització.

Així mateix, en *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate* de Jacob Morgan (2017), s'argumenta que una PVE centrada en l'empleat, que abordi les necessitats i aspiracions individuals dels treballadors, pot generar un impacte significatiu en el compromís i el rendiment laboral. A més, l'article (tesis) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* de Daniel H. Pink (2011) proporciona una visió interessant sobre els factors que motiven els empleats, incloent-hi la importància de la PVE com a font d'*engagement* i satisfacció laboral. Aquestes referències literàries subratllen la importància estratègica de la PVE en la gestió del talent i el seu impacte en la capacitat d'una organització per atreure, comprometre i retenir els millors professionals en el seu sector.

Com es pot apreciar, diversos estudis i experts en gestió de Recursos Humans han subratllat la rellevància d'una PVE sòlida en l'atracció i retenció del talent, així com en la millora del compromís i la satisfacció laboral dels empleats. Aquests estudis han posat de manifest com una experiència positiva per als empleats, impulsada per una PVE ben estructurada, pot ser un factor clau per a les organitzacions que busquen atreure, comprometre i retenir els millors talents. En aquest sentit, el treball de Panneerselvam i Balaraman (2022) en el *Strategic HR Review*, destaca com l'experiència de l'empleat està emergint com una nova dimensió de la Proposta de Valor per als Empleats. Aquesta perspectiva subratlla la importància d'adaptar la PVE a les necessitats i les expectatives dels treballadors, i com aquest enfocament pot influir en la capacitat de l'organització per atraure, comprometre i retenir talent en un mercat laboral molt competitiu.

Així doncs, la PVE no només és un conjunt de beneficis tangibles, sinó també una cultura i un entorn de treball que satisfà les necessitats i les aspiracions individuals dels treballadors (intangibles). És una eina essencial per a crear una experiència laboral enriquidora i significativa per als empleats, i és clau per al creixement i l'èxit de les organitzacions en un entorn empresarial en constant evolució, tal i com indica Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005).

2.2 Relació entre la PVE i les polítiques de Recursos Humans

La PVE és un element clau que interconnecta diverses polítiques de Recursos Humans, ja que, com s'ha indicat, engloba els beneficis, recompenses, oportunitats de creixement i aspectes culturals que una empresa ofereix als seus empleats, en aquest cas, els empleats de GroundProbe. Aquesta relació és fonamental per assegurar la coherència i l'alineació entre les pràctiques de Recursos Humans i les expectatives dels empleats, contribuint així a la millora de l'atracció, el compromís i la retenció del talent. Enumerem aquesta relació per seccions;

1. **Reclutament i Selecció.** La PVE té un impacte significatiu en les estratègies de reclutament i selecció ja que una PVE ben definida i comunicada pot millorar la percepció dels candidats potencials sobre l'empresa i augmentar l'atractiu de les ofertes de treball. Per exemple, una empresa que destaca oportunitats de creixement professional i un entorn de treball inclusiu en la seva PVE atraurà candidats que valoren aquestes característiques. Segons Cable i Turban (2003), una PVE forta pot diferenciar una organització en un mercat laboral competitiu i influir en la decisió dels candidats d'aplicar per a llocs de treball a l'empresa.
2. **Incorporació.** El procés d'incorporació és crític per assegurar que els nous empleats es sentin benvinguts i integrats a l'organització. Una PVE ben dissenyada ha d'incloure un programa d'incorporació estructurat que ajudi els nous empleats a comprendre la cultura de l'empresa, els seus valors i les expectatives de la seva posició. Com apunta Bauer (2010), un procés d'incorporació efectiu pot millorar la retenció de nous empleats i accelerar el temps necessari perquè aquests assoleixin un rendiment òptim.

3. Formació i Desenvolupament. La formació i desenvolupament dels empleats són components essencials de la PVE, ja que ofereixen oportunitats per a l'aprenentatge continu i el creixement professional. Una PVE que inclogui programes de formació ben estructurats i oportunitats de desenvolupament de carrera pot augmentar la satisfacció dels empleats i el seu compromís amb l'empresa. Segons comenta Noe R. (2017), les oportunitats de desenvolupament professional són un factor clau per a la retenció dels empleats i la seva motivació a llarg termini.
4. Compensació i Beneficis. La compensació i els beneficis són components centrals de la PVE que influeixen directament en la satisfacció laboral, l'atracció i la retenció dels empleats. Una PVE atractiva ha de considerar no només la competitivitat salarial, sinó també beneficis addicionals com assegurances mèdiques, plans de jubilació i altres incentius. Així doncs, una estructura de compensació ben dissenyada que reflecteixi els valors de l'empresa i les expectatives dels empleats pot millorar notablement la seva percepció de quelcom just, adequat i equitatiu.
5. Cultura i Entorn de Treball. La cultura organitzativa i l'entorn de treball són aspectes crucials de la PVE que poden influir en l'experiència diària dels empleats. Una PVE que promogui una cultura de col·laboració, inclusió, diversitat i respecte pot contribuir a un ambient de treball positiu i saludable. Segons Schein E. H. (1990), la cultura organitzativa defineix les normes i valors compartits que guien el comportament dels empleats i afecten la seva satisfacció i compromís.
6. Gestió del Rendiment. La gestió del rendiment és una altra àrea de Recursos Humans estretament relacionada amb la PVE. Una PVE efectiva ha de proporcionar claredat sobre les expectatives de rendiment i oferir suport i reconeixement als empleats que compleixen o superin aquestes expectatives. Com menciona Armstrong (2017), la gestió del rendiment efectiva no només millora el rendiment individual, sinó que també reforça els valors de la PVE i fomenta un ambient de treball positiu.
7. Benestar i Equilibri entre la vida laboral i personal. El benestar i l'equilibri entre la vida laboral i personal són components essencials de la PVE que també poden influir en la satisfacció, l'atracció i la retenció dels empleats. Una PVE que inclogui programes de benestar, flexibilitat horària i suport per a l'equilibri vida-treball pot ajudar a reduir l'estrès i augmentar la productivitat. Segons Kossek i Distelberg (2009), les polítiques que promouen l'equilibri vida-treball són clau per a la satisfacció dels empleats i la seva retenció a llarg termini.
8. Retenció. La retenció dels empleats és un resultat crucial d'una PVE efectiva. Quan els empleats se senten valorats i reconeguts, és més probable que es quedin a l'empresa a llarg termini. Una PVE que ofereixi oportunitats de desenvolupament professional, un bon equilibri entre la vida laboral i personal, i una cultura organitzativa positiva pot reduir la rotació de personal. Segons Allen, Bryant i Vardaman (2010), les estratègies de retenció eficaces són essencials per mantenir el talent i assegurar la continuïtat del coneixement i les habilitats dins de l'organització.

Com veiem, la PVE és una eina essencial que interrelaciona i complementa les diverses polítiques de Recursos Humans. Una PVE ben estructurada no només ajuda a atraure i retenir talent, sinó que també millora la satisfacció i el compromís dels empleats, assegurant una alineació coherent entre les pràctiques de Recursos Humans d'una empresa i les expectatives dels empleats. A través d'una PVE sòlida i adequada, les empreses poden crear un entorn de treball positiu i enriquidor, que promogui el creixement professional, la col·laboració i el benestar dels seus empleats, contribuint així al seu èxit a llarg termini.

Anàlisi Empírica en un Context Organitzacional de l'empresa australiana GroundProbe

En aquesta secció, es realitzarà un anàlisi detallat del context empresarial de GroundProbe, una empresa australiana líder en el sector. Primerament, es proporcionarà una descripció exhaustiva de l'empresa i el seu creixement global, incloent els seus valors i missió. Seguidament, s'examinarà l'estructura organitzacional actual de GroundProbe, analitzant-ne la seva complexitat i eficàcia en el context global actual. A més, es destacarà la importància de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) a l'entorn empresarial de GroundProbe, identificant-ne els beneficis i reptes associats. Haver tingut el privilegi de treballar en el departament de Recursos Humans de GroundProbe m'ha proporcionat l'oportunitat d'accedir directament a tota aquesta informació, a més de basar els meus coneixements en la meua pròpia experiència professional com a treballadora. Aquesta experiència m'ha permès conèixer directament l'empresa així com comprendre a fons l'estructura organitzativa de GroundProbe i com funcionen les seves diferents àrees funcionals.

També es destinarà un apartat a explorar els reptes relacionats amb l'adaptació de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) a les diferents regions on GroundProbe té presència. Aquest procés requereix abordar diverses dificultats culturals, legals i econòmiques. Veurem com a GroundProbe s'ha realitzat una Enquesta Global i un Inventari comparatiu de beneficis per identificar aquestes diferències i adaptar la seva PVE Global a les necessitats locals, assegurant una resposta adequada a les exigències específiques de cada mercat.

Seguidament, es detallarà la metodologia emprada per a l'elaboració de la PVE, incloent una descripció de la tipologia d'estudi i els mètodes quantitius utilitzats. També es presentarà la justificació de la seva elecció i aplicabilitat al context de GroundProbe.

A continuació, es presentarà una diagnosi de la situació actual de la PVE a GroundProbe, incloent un anàlisi de la PVE Global i els desafiaments d'adaptació regional. Es realitzarà una avaluació i presentació crítica de la PVE Global existent i s'identificaran els desafiaments específics per adaptar la PVE a diferents regions. Posteriorment, es proposaran estratègies i processos per al desenvolupament de les PVEs Regionals adaptades, destacant la importància de la diversitat i la inclusió en aquest procés.

Finalment, es presentarà una proposta d'implementació de la nova PVE Global i les noves PVEs Regionals a GroundProbe, incloent una descripció dels passos a seguir i un cronograma per a la implementació i avaluació de les noves iniciatives. Es discutiran les línies de recerca futura i s'ofereix una recapitulació de les principals troballes i resultats d'aquest estudi, juntament amb les seves implicacions pràctiques i teòriques. S'identificaran les limitacions de l'estudi i es proposaran direccions futures d'investigació, abans de concloure amb una llista de referències utilitzades en aquest treball.

3. Context Empresarial

En aquesta secció, es presentarà un anàlisi detallat del context empresarial de GroundProbe, una empresa australiana líder en el sector de la tecnologia geotècnica. Es proporcionarà una descripció exhaustiva de l'empresa, incloent la seva història, valors, missió i creixement global. A més, es discutirà l'estructura organitzacional actual de GroundProbe i la seva importància en el context de la PVE.

3.1 GroundProbe: Descripció de l'empresa i el seu creixement global. Valors i missió

GroundProbe² és una empresa multinacional australiana líder a nivell mundial en tecnologia global dedicada a proporcionar solucions innovadores per a la mesura i el monitoratge de riscos geològics en temps real en el sector de la mineria, oferint tranquil·litat i confiança als operadors minaires i civils en tot el món.

La Història de GroundProbe

Fonamentada en un projecte de doctorat finançat per l'Associació Australiana del Carbó, sota el nom original the *Australian Coal Association Research Program*³, GroundProbe va començar el seu recorregut a l'any 1993 com una iniciativa de la Universitat de Queensland. Després de rebre finançament, el projecte es va centrar en l'aplicació pràctica de la tecnologia de radar de la Universitat per a la detecció de fallades de pendents en temps real. A l'any 1997, aquesta tecnologia es va materialitzar en el primer radar de la marca, el *Slope Stability Radar (SSR)*, que va marcar el naixement de la marca GroundProbe.

El principal enfocament de GroundProbe recau en el desenvolupament de tecnologies avançades, especialment en la tecnologia de precisió per a la gestió de riscos geològics, com els radars d'estabilitat de pendents (SSR, per les seves sigles en anglès), que permeten a les empreses mineres i civils detectar i monitorar de manera precisa i oportuna qualsevol moviment o risc en les pendents de terrenys, el que els brinda i garanteix la seguretat necessària per prendre decisions crítiques en les seves operacions.

L'Evolució de GroundProbe

Al llarg dels anys, GroundProbe ha experimentat un creixement significatiu, expandint la seva presència global mitjançant l'obertura d'oficines en diversos països al voltant del món. Aquesta expansió ha estat recolzada pel continu desenvolupament i llançament de noves tecnologies i solucions, com sistemes de monitoratge subterrani i eines d'anàlisi de dades avançades. Més concretament, a través d'una sèrie de llançaments de productes innovadors com el SSR-X, SSR-FX i SSR-SARx, GroundProbe s'ha consolidat com a líder en tecnologia de monitoratge de riscos geològics.

A l'any 2018, GroundProbe va ser adquirida per Orica⁴, una empresa multinacional líder en solucions per a la indústria minera. Aquesta adquisició ha reforçat encara més la posició de GroundProbe en el mercat global, consolidant encara més la seva posició com a líder de la indústria, permetent-li oferir un conjunt encara més ampli de solucions tecnològiques per a la gestió de riscos geològics.

Amb una reputació ben establerta i una base de clients en més de 35 països, GroundProbe continua sent reconeguda pel seu compromís amb la innovació, la qualitat i la seguretat en la indústria de la mineria i l'enginyeria civil. La seva visió de ser l'empresa de sensors i programari més fiable, capacitadora d'operacions més segures i sostenibles, segueix impulsant el seu creixement i èxit en el mercat global.

² Pàgina web de l'empresa GroundProbe: <https://www.groundprobe.com/>

³ A l'any 1997, El Programa de Recerca de l'Associació Australiana del Carbó va proporcionar finançament a la universitat per centrar el desenvolupament d'aquest projecte, específicament en l'aplicació del radar de la Universitat en la detecció de fallades de pendents que no requerien accés físic als murs de les pendents i proporcionaven monitoratge en temps real en un ampli rang de condicions.

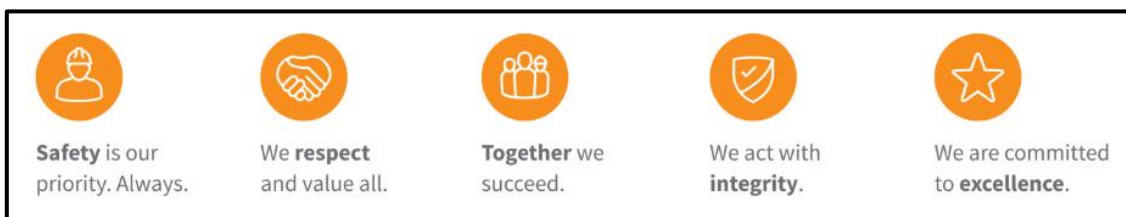
⁴ Orica és una empresa multinacional especialitzada en tecnologies, serveis i solucions per a les indústries de la mineria, la construcció i la demolició. Fundada a Austràlia el 1874, Orica ha esdevingut un dels principals proveïdors mundials de productes i serveis per a la indústria extractiva i de la construcció. La seva gamma de productes inclou explosius comercials i industrials, iniciadors, sistemes de voladura i tecnologies de control de pols, entre d'altres. Orica també ofereix una àmplia gamma de serveis relacionats amb la gestió de la cadena d'aprovisionament, el suport tècnic, la formació i la consultoria en matèria de seguretat i sostenibilitat. Amb presència en més de 100 països i una xarxa de més de 13.000 empleats a nivell mundial, Orica té una extensa experiència en la indústria extractiva i de la construcció, oferint solucions innovadores i tecnològicament avançades per ajudar els seus clients a millorar la seva eficiència, seguretat i sostenibilitat.

La Missió i Visió de GroundProbe

La missió de GroundProbe és crear tecnologies innovadores que proporcionin informació de gran valor als seus clients, ajudant-los a gestionar millor el risc i garantir la seguretat de les seves operacions. Amb una visió de ser l'empresa de sensors i programari més confiada, capacitant operacions més segures i sostenibles, treballen constantment per mantenir-se fidels als seus valors.

Els Valors de GroundProbe

Els valors de GroundProbe defineixen la seva cultura empresarial, comproment-se a treballar amb respecte, innovació i compromís amb el seu sector i la seva comunitat. L'empresa valoritza la diversitat i s'esforça per mantenir un entorn de treball positiu i inclusiu per a tot el seu personal.



Així doncs, amb una història rica en innovació i un compromís ferm amb la seguretat i la sostenibilitat, GroundProbe es posiciona com a un marca de confiança per a solucions de monitoratge de riscos geològics en tot el món.

3.2 Estructura organitzacional actual de GroundProbe

GroundProbe ha desenvolupat un model operatiu que descriu com ofereix valor als seus clients i com s'organitza internament per garantir una prestació de serveis coherent i eficaç. Aquest model operatiu es defineix mitjançant diversos components clau que es detallen a continuació:

Model Operatiu. El model operatiu de GroundProbe estableix els paràmetres de rendiment a nivell global, mentre que els cinc equips regionals són responsables de la prestació de serveis al client de principi a fi. Això significa que, tot i que les directrius generals es defineixen globalment, les regions tenen l'autonomia necessària per adaptar-se i respondre a les necessitats específiques dels seus clients locals.

Suport Funcional. Per donar suport a les cinc regions⁵, GroundProbe compta amb un nombre reduït d'equips funcionals dissenyats per mantenir l'excel·lència en les seves àrees respectives. Aquests equips funcionals s'encarreguen de tasques especialitzades i proporcionen una base de coneixements i habilitats que les regions poden aprofitar per millorar el servei al client.

Equilibri i Consistència. El model operatiu de GroundProbe ofereix l'equilibri adequat entre l'empoderament dels equips i la llibertat per complir amb les seves responsabilitats, mentre que, al mateix temps, proporciona el marc necessari per impulsar la coherència i la simplicitat en la manera de treballar de tota l'organització.

Disseny Organitzacional Estàndard (SOD). El Disseny Organitzacional Estàndard (SOD, per les seves sigles en anglès) és un conjunt de regles i directrius que faciliten l'execució del model operatiu. S'utilitza per dissenyar l'estructura organitzativa assegurant la coherència global. El SOD d'Orica, que GroundProbe utilitza, inclou les següents normes de disseny i governança central:

⁵ Austràlia, Àsia, Àfrica, Amèrica del Nord i Amèrica del Sud. Actualment, el projecte a Europa està en suspensió a causa de la situació del Covid.

- Estructures consistents: “unitats de negoci”, “divisions”, “departaments” a través dels negocis.
- Equips orientats al client consistents: p. ex., model de VP subregional / ABM / TM⁶.
- Operacions consistents: excel·lència operativa / estructures SHES (per les seves sigles en anglès, *Safety, Health, and Environmental Sustainability*).
- Estructures de fabricació consistents: per a Sistemes Continus i Iniciadors.
- Estructures funcionals consistents: com ara Subministrament, Màrqueting, Finances, RRHH.
- Llocs de treball estàndard: dins de cada estructura amb responsabilitats i títols de posició coherents.
- Model de suport consistent: “*landlord*” per a Fabricació⁷, Orica Monitor, i recursos de Funció de Grup en regions.

Organigrama. L'organigrama és la manera de visualitzar l'estructura de l'organització, les relacions, les quantitats de posicions i els rangs relatius de les seves posicions i llocs de treball. L'organigrama de GroundProbe a SuccessFactors⁸ mostra les línies de report dels empleats, mentre que els components detallats del SOD (unitats de negoci, divisions, departaments, llocs de treball) es poden veure a la Visió General de l'Estructura de l'Empresa sota la informació de l'empresa.

Flexibilitat i Continuitat. En una organització en ràpid canvi, els organigrames han de ser flexibles, mentre que el marc del SOD proporciona estabilitat i continuïtat. Quan un líder assumeix noves responsabilitats de gestió o nous membres d'equip, els objectes SOD d'unitats de negoci, divisions, departaments i llocs de treball poden romandre majoritàriament inalterats mentre es realineen les línies de report.

Aplicació Consistent amb Variacions Regionals. Tot i que el SOD impulsa la coherència, no és rígid. Les regions poden tenir moltes posicions amb el mateix treball o utilitzar només uns quants dels treballs segons el seu negoci local. S'espera una aplicació consistent de les estructures i els llocs de treball, però les variacions regionals en el nivell dels llocs utilitzats o els títols de les posicions poden diferir en funció dels requisits locals.

4. Desafiaments, Estratègies i Importància de l'Adaptació Regional de la PVE de GroundProbe

En aquest apartat, es discutiran els desafiaments associats a l'adaptació de la PVE a les diverses regions on opera GroundProbe. Aquest procés implica abordar diferents dificultats culturals, legals i econòmiques. GroundProbe ha utilitzat una Enquesta Global i un Inventari comparatiu de beneficis per identificar aquestes diferències i ajustar la seva PVE Global a les necessitats locals, garantint així una resposta adequada a les demandes específiques de cada mercat.

⁶ VP subregional: Vicepresident subregional. Aquesta persona ocuparia una posició de lideratge a nivell de vicepresident en una àrea geogràfica específica, coneguda com a subregió. ABM: *Account-Based Marketing* (Màrqueting Basat en Comptes). És una estratègia de màrqueting centrada en identificar i abordar les necessitats específiques d'un compte o client concret, en lloc de segmentar el mercat en funció de característiques demogràfiques més generals. TM: Talent Management (Gestió del Talent). Aquesta és una àrea de Recursos Humans centrada en la gestió estratègica del talent i el desenvolupament dels empleats per assegurar-se que l'organització disposi de les persones adequades amb les habilitats i capacitats necessàries per assolir els seus objectius empresarials.

⁷ En el context empresarial, especialment pel que fa a models de suport per a la fabricació, el terme “*landlord*” es refereix a una entitat o persona responsable de gestionar i mantenir les instal·lacions de fabricació. Això inclou assegurar que les instal·lacions estiguin ben mantingudes, proporcionin els serveis necessaris (com electricitat, aigua, i manteniment de maquinària) i compleixin amb les normatives i regulacions. En resum, el “*landlord*” s'encarrega de tot el necessari perquè les operacions de fabricació funcionin sense problemes.

⁸ SuccessFactors és una suite de solucions de gestió de capital humà basada en el núvol, desenvolupada per SAP (per les seves sigles en anglès, *Systems, Applications, and Products in Data Processing*), que ajuda les empreses a gestionar i optimitzar el rendiment, la formació, la compensació, el reclutament i la planificació de la successió dels seus empleats.

4.1 Desafiaments de l'adaptació de la PVE a diferents regions

L'adaptació de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) a diferents regions és un procés complex que implica abordar diverses dificultats i desafiaments. Un dels principals desafiaments que es van identificar en l'actualització de la PVE de GroundProbe van ser les diferències culturals de les diverses regions. GroundProbe té presència a diferents localitats arreu del món, sent Austràlia (Brisbane a l'estat de Queensland i Perth i Kalgoorlie a Western Austràlia o Austràlia Occidental), Àsia (Balikpapan i Jakarta a Indonesia, Nanjing a Xina i Nagpur a Índia), Europa (Barcelona a Espanya)⁹, Àfrica (Johanesburg a Sud-Àfrica), Nord-Amèrica (Tucson a USA i Hermosillo a Mèxic) i Sud-Amèrica (Belo Horizonte a Brasil, Santiago a Xile, Lima a Perú i Bogotà a Colòmbia). Amb tanta diversitat i diferències culturals, el principal desafiament va ser determinar que cada regió té la seva pròpia cultura, valors i expectatives laborals. Això pot incloure diferències en la importància de factors com l'equilibri entre vida laboral i personal, els beneficis socials, les oportunitats de formació i desenvolupament, i els estils de lideratge.

La solució que es va plantejar va ser dur a terme una Enquesta Global per a identificar aquestes diferències culturals i traslladar aquesta informació en identificar les demandes reals dels treballadors en cada regió. Així doncs, per poder abordar aquestes diferències, en col·laboració amb l'empresa Orica, des de GroundProbe es va realitzar una Enquesta Global anomenada *Alineació de la PVE i Comparació de Beneficis* per entendre millor les necessitats i preferències dels empleats en cada regió. Aquesta informació va ser la clau per ajustar la PVE Global a les particularitats locals. De fet, una de les tasques que vaig estar realitzant ben al principi del projecte, va ser una comparació de tots els beneficis entre cada una de les regions i verificat que tots ells estiguessin alineats amb els valors globals de GroundProbe així com en el compliment legal de cada regió¹⁰. En relació, un altre desafiament va ser determinar les regulacions i les Lleis Laborals en cada localitat. Les regulacions laborals varien considerablement d'un país a un altre, incloent-hi requisits legals sobre salaris, hores de treball, beneficis obligatoris i condicions de treball. Així doncs, les PVE adaptades va tenir en compte les especificitats legals de cada regió, assegurant que complís amb les regulacions locals mentre mantenia una coherència amb els valors i la cultura de l'empresa a nivell global així com una alineació amb la PVE Global.

Les condicions econòmiques van ser un altre tema a tenir en compte ja que les condicions econòmiques, com el cost de la vida i els nivells salarials, poden variar significativament entre regions. Això pot afectar la percepció dels empleats sobre la competitivitat de la compensació que reben. En aquest cas, hi ha una relació directa en el fet que un dels beneficis més valorats i demandats sigui la compensació econòmica. Per tant, es va estudiar que els paquets de compensació i beneficis econòmics estiguessin adequadament ajustats per reflectir les condicions econòmiques locals, assegurant que la PVE sigui atractiva i competitiva en cada mercat.

Les expectatives dels empleats són un altre factor rellevant a tenir en compte. Els empleats de diferents regions poden tenir expectatives diferents respecte als beneficis i oportunitats que valoren més. Per exemple, en algunes regions, els empleats poden valorar més els beneficis de salut, mentre que en altres poden prioritzar les oportunitats de creixement i desenvolupament professional.

⁹ Actualment, el projecte d'obertura de l'oficina de Barcelona es troba en suspens a causa de la situació viscuda pel Covid.

¹⁰ Durant la compilació dels beneficis de cada regió i la seva posterior comparació, vaig assegurar-me que, a més de l'alineació amb les pràctiques de l'empresa, també complissin els requisits legals mínims de cada regió, com ara els dies de permís de maternitat, vacances o la seguretat laboral. Si els beneficis estan en consonància amb la llei, qualsevol avantatge adicional proporcionat per l'empresa als seus treballadors es podria considerar com un benefici adicional que ofereix l'empresa.

Per aquest motiu, la informació recollida en l'Enquesta Global es va utilitzar per identificar les prioritats dels empleats en cada regió, dissenyant tres diferents perfils per agrupar les diferents prioritats (*Persona 1*, *Persona 2* i *Persona 3*)¹¹. Això va permetre crear PVE específiques que responen a aquestes expectatives, maximitzant així el compromís i la satisfacció dels empleats.

La comunicació i la implementació de la nova PVE així com de les noves PVEs per a cada localitat va ser el darrer desafiament. Comunicar i implementar la PVE adaptada de manera efectiva a través de diverses regions i cultures és un altre desafiament important. Això inclou assegurar que els missatges siguin clars, coherents i adaptats a les particularitats lingüístiques i culturals de cada regió. Així doncs, es va desenvolupar una estratègia de comunicació regionalitzada per assegurar que els empleats entenguessin clarament els beneficis de la PVE adaptada. Això incloïa la traducció de materials i la formació dels líders locals per comunicar els canvis de manera efectiva. A més, per assegurar que tots els empleats rebessin la informació sobre la nova Proposta de Valor per als Empleats (PVE) global així com les PVE Regionals de manera efectiva, des de l'oficina central de Brisbane, es va organitzar una presentació en línia en un dia específic, notificat amb antelació a tot el grup de treballadors de GroundProbe arreu del món. Aquesta sessió es va enregistrar per garantir que els empleats de diferents regions poguessin veure-la en qualsevol moment adequat per a ells.

Adicionalment, abans de la presentació, durant un parell de setmanes, es van organitzar jocs en línia des del departament de Màrqueting i Comunicació central a Brisbane. Aquests jocs es van enviar a tots els treballadors d'arreu del món a través de correu electrònic, amb l'objectiu de mantenir-los engrescats i interessats en la nova PVE i el dia del seu llançament. Així mateix, també es va repartir un paquet de merchandising a cada treballador, que contenia diversos regals relacionats amb la nova PVE (gorra, samarreta, ampolla d'aigua, estoreta pel ratolí, etc.), aprofitant la renovació de la imatge de la marca. Aquesta iniciativa tenia com a finalitat crear un ambient positiu i d'entusiasme entre els empleats pel llançament de la nova PVE i per fomentar tant la seva adopció i comprensió com augmentar el compromís i en sentiment de pertinença a l'empresa per part del empleats.

Així doncs, l'adaptació de la PVE a diferents regions requereix una comprensió profunda de les diferències culturals, legals, econòmiques i de les expectatives dels empleats en cada mercat. Tot i que presenta molts desafiaments, aquests poden ser abordats de manera efectiva a través d'una recollida d'informació acurada i una planificació estratègica. La solució de crear propostes de valor concretes per a cada regió permet a l'empresa respondre de manera més precisa a les necessitats dels seus empleats, augmentant així la seva satisfacció laboral, compromís, atracció i retenció.

4.2 Estratègies per desenvolupar les PVEs Regionals efectives

Com s'ha vist, desenvolupar Propostes de Valor per als Empleats (PVE) regionals efectives requereix una planificació estratègica acurada i una comprensió profunda de les necessitats i expectatives dels empleats en diferents regions.

Així doncs, i en primer lloc, una de les estratègies principals que vam seguir des de GroundProbe per tal d'aconseguir-ho va ser la realització de l'Enquesta Global, que s'ha mencionat anteriorment. L'objectiu d'aquesta Enquesta Global va ser recollir dades detallades sobre les necessitats, preferències i expectatives dels empleats en cada regió. L'estratègia va ser dissenyar una Enquesta Global que inclogués preguntes específiques sobre beneficis, oportunitats de desenvolupament, condicions de treball, cultura corporativa i altres aspectes rellevants. Es van utilitzar eines d'anàlisi de dades per interpretar els resultats i identificar les diferències regionals.

¹¹ Ho estudiarem amb detall més endavant, però aquests són els tres perfils dissenyats per identificar i concretar les demandes, necessitats i preferències dels treballadors a tot el món. Per exemple, els treballadors d'Àsia s'ajusten millor al perfil definit com a Persona 1, on el benestar (*Wellbeing*) és el factor més rellevant per als empleats.

Com ja s'ha comentat, la compilació i comparació de totes aquestes dades va permetre dissenyar tres perfils específics, *Persona 1*, *Persona 2* i *Persona 3*, on ubicar les preferències dels empleats en cada regió.

Més endavant, es detallarà; tanmateix, és rellevant mencionar que els factors utilitzats van ser els següents: Creixement & Desenvolupament Professional i Compensació, que són dos dels factors més rellevants, Benestar, Tractament Ajustat & Adequat, Suport & Col·laboració, Treball Significatiu, Seguretat Laboral, Eficàcia dels Líders Sènior, Suport del Managers o Gerents, Beneficis, Pertinença, Propòsit Organitzacional, Equilibri entre vida laboral i vida personal, Accés als Recursos, Marca i Temps lliure remunerat.

Tot i que hi ha molts factors que configuren una PVE, certament es poden identificar alguns que es defineixen com a elements estructurals, com la compensació econòmica o les oportunitats de creixement. En aquest sentit, es va tenir en consideració la personalització i adequació dels paquets de compensació, sent l'objectiu procurar que aquests paquets de compensació fossin atractius i competitiu en cada mercat local. Per aconseguir això, es van tenir en compte les condicions econòmiques locals, com el cost de la vida i els nivells salarials mitjans, per ajustar els salaris i beneficis. S'ha de tenir en compte que això pot incloure l'oferta de beneficis addicionals que siguin específics de cada regió, com ara bons de transport, ajuts per a la llar, etc.

Desenvolupar oportunitats de desenvolupament professional amb l'objectiu d'atraure, comprometre i retenir talent oferint oportunitats de creixement i desenvolupament es va plantejar com a un altre objectiu essencial, ja que aquest factor és una de les oportunitats més valorades per als nostres treballadors arreu del món. Com a estratègia, es va verificar que els programes de formació i desenvolupament amb els que comptava GroundProbe s'ajustessin a les necessitats i aspiracions dels empleats en diferents regions. En aquest sentit, GroundProbe compta amb una ampla varietat de cursos en línia a l'accés de tots els treballadors així com accés a programes de formació més extensos, conferències, etc.

Sent uns dels altres factors que es van estudiar a l'enquesta, crear un sentit de pertinença i compromís entre els empleats de diferents regions era un dels objectius que des de GroundProbe teníem per tal de fomentar una cultura corporativa inclusiva. Com a estratègia, és necessari promoure valors corporatius comuns i una visió global, alhora que es respecten les diferències culturals locals. Això pot incloure la creació de programes de formació intercultural i iniciatives de diversitat i inclusió que siguin adaptades a cada regió¹².

Paquet de beneficis. L'adaptació de la PVE als contextos culturals i legals locals es va plantejar com un desafiament doncs teníem l'objectiu d'assegurar que la PVE fos rellevant i complís amb les regulacions locals. Així doncs, l'estratègia que vam seguir va ser treballar de forma molt col·laborativa amb els managers locals i personal de suport Recursos Humans¹³ de cada regió per entendre les normes culturals i les lleis laborals de cada regió. Adaptar els components de la PVE, com els beneficis de salut, els permisos de maternitat/paternitat, les vacances, i altres aspectes legals obligatoris¹⁴.

¹² Tot i que no és tema principal en aquest Treball de Fi de Màster, resulta rellevant mencionar que la creació de programes de formació intercultural i iniciatives de diversitat i inclusió té com a objectiu fomentar un ambient de treball on tots els empleats, independentment de la seva cultura o origen, se sentin valorats i respectats. Aquests programes ofereixen educació sobre les diferències culturals i promouen el respecte mutu, mentre que les iniciatives de diversitat i inclusió busquen crear un entorn laboral inclusiu que celebri la diversitat de gènere, ètnia, edat i altres característiques, mitjançant polítiques de contractació inclusives i activitats de sensibilització cultural. En relació amb això, GroundProbe va dirigir una campanya i iniciativa de diversitat i inclusió pel dia de la dona de la que vaig tenir el privilegi de formar-hi part.

¹³ Des de Brisbane, es dirigeix i gestiona l'àrea central de Recursos Humans de GroundProbe, coordinant el suport de personal a les diferents regions.

¹⁴ La meua sòlida formació en dret, ja que estic oficialment acreditada com a advocada col·legiada a Espanya, va ser d'una gran utilitat per a tot l'equip, permetent-nos dur a terme una revisió ràpida però precisa. Es va dissenyar un document a manera d'inventari que detallava els beneficis disponibles a cada regió. Jo mateixa, amb el suport del personal de cada regió que em van facilitar tota la

Per a dur a terme aquesta tasca, tots els managers de les diferents regions em van facilitar un llistat verificat i detallat amb els beneficis que comptaven i l'alineació d'aquest amb els compliments legals i normatius a cada regió. Posteriorment, vaig realitzar una comprovació exhaustiva de totes aquestes dades a través de l'Inventari de beneficis.

També s'havien d'establir canals de comunicació efectius amb l'objectiu d'assegurar que la PVE fos ben compresa i valorada pels empleats de totes les regions. Per això, es van desenvolupar materials de comunicació clars i adaptats a cada regió, utilitzant els idiomes locals i considerant les preferències culturals de comunicació. Cal fomentar la retroalimentació contínua dels empleats per ajustar i millorar la PVE segons sigui necessari. A més de les altres eines que es discutiran posteriorment, vaig encarregar-me de dissenyar un espai web intern al nostre sistema SharePoint (*#WeAreGroundProbe*). Aquest espai, que va servir de plataforma pel llançament de les noves PVEs, està disponible per a tots els treballadors, ja siguin nous o veterans a GroundProbe. A través d'aquesta plataforma, els empleats tenen accés a diverses funcionalitats i recursos que poden ser útils per al seu treball i desenvolupament professional. Això inclou informació sobre polítiques internes, procediments operatius, recursos de formació i altres materials rellevants, a més d'incloure tota la informació i documentació rellevant per al procés d'*Onboarding*, tant per empleats com per a managers¹⁵. Concretament, tant la PVE Global com la resta de les 6 PVEs (*Playbooks*) es troben ubicades a la secció de *Recruitment*¹⁶.

L'avaluació i l'ajust la PVE de manera continuada i sostinguda és essencial per a consolidar un manteniment de la rellevància i l'eficàcia de les PVEs en un entorn en constant canvi. Per tant, tot i que ja no estic involucrat en el projecte, tinc coneixement que actualment s'estan dissenyant i implementant mecanismes d'avaluació periòdica de les PVEs. Això inclou l'ús d'enquestes de satisfacció dels empleats¹⁷, anàlisi d'atracció, compromís i retenció del personal, així com la utilització d'indicadors clau de rendiment (KPIs). Per a garantir unes PVEs eficients i ajustades és imprescindible utilitzar aquesta informació per fer ajustaments continus i assegurar que les PVEs segueixi responent a les necessitats dels empleats en cada regió.

Per tant, l'adaptació de la PVE a diferents regions requereix una comprensió profunda de les diferències culturals, legals i econòmiques entre mercats. Mitjançant estratègies com la realització d'enquestes globals, l'adaptació als contextos locals, la personalització de paquets de compensació, la promoció d'una cultura inclusiva, el desenvolupament d'oportunitats professionals, l'establiment de canals de comunicació efectius i l'avaluació contínua de la PVE, entre d'altres, les empreses poden crear PVEs Regionals efectives que millorin la satisfacció, el compromís i la retenció dels seus empleats a nivell global.

informació pertinent, vaig realitzar un estudi per garantir-ne la conformitat no només amb les polítiques de l'empresa, sinó també amb el marc legislatiu de cada localitat.

¹⁵ Per garantir una integració òptima dels nous empleats, vaig crear seccions dedicades per a managers i empleats. Els recursos disponibles inclouen manuals detallats i vídeos del CEO sobre la visió de GroundProbe. Els managers reben documentació per oferir suport eficient als nous membres, mentre que els empleats tenen accés ràpid als *Handbooks* amb informació essencial per a la seva integració i èxit a l'empresa. Tot això està ubicat a la secció Onboarding del nostre espai online *#WeAreGroundProbe*, juntament amb les seccions de Home Page i *Recruitment*.

¹⁶ Dins de *#WeAreGroundProbe*, en la secció de reclutament de GroundProbe, tots els treballadors poden conèixer de prop l'empresa i escoltar la visió del CEO sobre el creixement i la importància de l'equip humà a GroundProbe. Amb els *Playbooks* per a Especialistes en Adquisició de Talent i Managers de Contractació, els treballadors poden contribuir a enfortir la comunitat i optimitzar els equips. Aquests *Playbooks* són guies personalitzades que reflecteixen la Proposta de Valor per a l'Empleat (PVE) i ofereixen orientació pràctica i alineació amb els valors de l'empresa per assegurar l'èxit professional de tots els membres de l'equip.

¹⁷ Un dels principals programes d'enquestes utilitzats a GroundProbe, amb el qual jo mateixa he treballat, és el programa *SurveyMonkey*.

4.3 Importància de la PVE a l'empresa GroundProbe. PVE Global i regionals

Com ja s'ha comentat, una PVE és una eina clau per a la correcta gestió del capital humà en una organització que busca consolidar una gestió òptima. Així, per determinar la importància i rellevància de la PVE per a GroundProbe, i qualsevol empresa, podem destacar diversos punts clau. Aquests, ja s'han anat mencionant de forma breu anteriorment, però convé fer-ne una menció més concreta:

- **PVE Global.** La PVE Global és fonamental per establir una visió i una identitat unificades per a tota l'organització de GroundProbe. Aquesta proposta defineix els valors, objectius i beneficis principals que GroundProbe ofereix als seus empleats en tots els seus mercats i regions. Serveix com a marc de referència per a les iniciatives de gestió de talent a nivell mundial i estableix una cultura empresarial compartida que uneix els empleats de diferents llocs geogràfics. A més, la PVE Global s'identifica com a punt de connexió principal i pot ajudar a garantir la coherència i l'equitat en les pràctiques de gestió de personal a escala global, contribuint a la integració i la col·laboració en tota l'organització.
- **PVEs Regionals.** Les PVEs Regionals són essencials per adaptar-se a les especificitats i les necessitats úniques de cada mercat local. Aquestes propostes prenen en consideració factors com la cultura, les lleis laborals, les pràctiques empresarials i les preferències dels empleats en una regió determinada. Proporcionen una oportunitat per personalitzar els beneficis, les oportunitats de desenvolupament i les polítiques de Recursos Humans per respondre millor a les demandes dels empleats en cada context regional, segons les preferències dels treballadors en cada localitat. D'aquesta manera, les PVEs Regionals ajuden a construir un vincle més fort i ajustat entre GroundProbe i els seus empleats locals, augmentant la satisfacció, el compromís i l'atracció i retenció del talent adequat i específic en cada regió.
- **Competitivitat en el mercat laboral.** Una PVE ben desenvolupada i atractiva pot ajudar a una empresa, com GroundProbe en aquest cas, a destacar-se com a empleador preferit en un mercat laboral global molt competitiu, atraient i retenint el talent qualificat i motivat per a l'empresa. Una bona PVE ajuda les empreses a posicionar-se adequadament en el mercat com a una empresa atractiva on treballar.
- **Compromís i satisfacció dels empleats.** Una PVE clara i convincent pot ajudar a augmentar el compromís i la satisfacció dels empleats envers l'empresa. Quan els empleats d'una empresa veuen que aquesta es preocupa pel seu benestar i creixement professional, entre altres factors rellevants, és més probable que es comprometin amb els objectius i valors de l'empresa, així com experimentar un augment en la seva satisfacció.
- **Atracció i retenció del talent.** Una PVE que ofereix beneficis, oportunitats de desenvolupament i un entorn de treball positiu pot ajudar a atraure i retenir el talent més valuós per a l'empresa. Atraure al talent adequat que l'empresa necessita així com reduir la rotació del personal és crucial per a la continuïtat operativa i la consecució dels objectius empresarials.
- **Fidelització dels empleats.** En relació amb la disminució de la rotació, una PVE que satisfà les necessitats i expectatives dels seus empleats pot crear una relació de fidelitat entre ells i l'empresa. Això pot conduir a relacions laborals a llarg termini i un clima laboral més estable i positiu.
- **Productivitat i Rendiment.** Els empleats que se senten valorats i motivats tendeixen a ser més productius i a obtenir millors resultats. Per tant, una PVE que fomenta el desenvolupament professional i personal pot contribuir a millorar el rendiment global de l'empresa.
- **Imatge corporativa.** En relació amb la posició d'una empresa en el mercat, una PVE atractiva i ben gestionada pot millorar la reputació de l'empresa com a empleador. Això pot tenir un impacte molt positiu en la percepció no només dels propis empleats sinó també del públic, els clients i els socis comercials envers a l'organització.

5. Metodologia per a l'Elaboració de la PVE

En aquesta secció, es descriurà la metodologia utilitzada per a l'elaboració de la PVE a GroundProbe. Es presentarà una explicació detallada de la tipologia d'estudi utilitzada, els mètodes quantitativs emprats i els procediments de recopilació i anàlisi de dades. A més, es justificarà la elecció d'aquesta metodologia i la seva aplicabilitat al context de GroundProbe.

5.1 Tipologia d'estudi. Mètodes quantitativs

Els mètodes quantitativs són tècniques d'investigació utilitzades per a recollir, analitzar i interpretar dades de naturalesa numèrica o mesurable. Així doncs, aquests mètodes es basen en la quantificació i mesura d'aspectes específics d'un fenomen o comportament, utilitzant dades numèriques per a generar resultats objectius i replicables. En el context de la investigació empresarial, els mètodes quantitativs s'utilitzen per a estudiar fenòmens, tendències i relacions entre variables, permetent la realització d'anàlisis estadístiques per poder arribar a conclusions fonamentades en dades empíriques. Els exemples de mètodes quantitativs poden incloure les enquestes, l'anàlisi de dades estadístiques, sent que els s'han utilitzat en aquest cas, entre altres. Així doncs, els mètodes quantitativs ofereixen una aproximació sistemàtica i estructurada per a l'estudi i comprensió de diverses qüestions en l'àmbit empresarial, entre d'altres com la psicologia, la sociologia, l'economia, el màrqueting i altres ciències socials, com estudien Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales, F. D. R. D. L., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017).

Per tant, els mètodes quantitativs són una eina essencial per a recollir i analitzar dades de manera objectiva i numèrica, proporcionant una base sòlida per a la presa de decisions. Fent us d'aquest mètode, des de GroundProbe, en primer lloc, es va realitzar una Enquesta Global per a recollir informació sobre les necessitats, preferències i expectatives dels empleats en diferents regions. Aquesta enquesta va proporcionar una visió general de les àrees clau de focus i va servir com a punt de partida per al desenvolupament tant de les PVEs Regionals com per a la renovació de la PVE Global.

Per a realitzar la renovació de l'antiga PVE, es va començar amb la modificació del disseny i la presentació per fer-la més atractiva i, sobretot, més propera a l'empresa i als seus treballadors. En col·laboració amb el departament de Màrqueting, es va crear un nou model de disseny de presentació i es van utilitzar noves imatges corporatives dels empleats per donar una imatge més fresca i propera. L'objectiu era que els empleats es sentissin realment identificats en veure la PVE, i què millor manera de fer-ho que utilitzant les seves pròpies imatges (amb el seu consentiment). A més, es va reduir la quantitat d'informació i es va ajustar el missatge als estàndards actuals per assegurar que la PVE fos clara, actual, concisa i rellevant per als empleats així com alineada amb el missatge de GroundProbe.

En relació amb el nou disseny de les PVEs, a més de l'Enquesta Global, també es va dur a terme una comparació dels beneficis oferts per l'empresa a través d'un Inventari detallat, com ja s'ha comentat. Aquest Inventari va permetre identificar els beneficis existents i avaluar-ne la seva rellevància i adequació a les diferents regions. Sobretot, es va utilitzar la informació per a definir clara i concisament els beneficis de cada regió a les PVEs.

Així doncs, la informació recollida mitjançant l'Enquesta Global i l'Inventari de beneficis es va utilitzar per identificar les necessitats i preferències específiques de cada país o regió. Aquesta integració d'informació va ser fonamental per al disseny i la personalització de les PVEs per a cada context regional.

A continuació, es detallarà amb més profunditat com es va realitzar aquest procés d'anàlisi i desenvolupament de les PVEs Regionals, incloent informació sobre les metodologies específiques utilitzades i els resultats obtinguts.

5.2 Mètodes de recopilació i anàlisi de dades. Enquesta Global i Inventari de Beneficis

5.2.1 Presentació dels resultats finals de l'Enquesta Global *EVP Alignment and Benefits Benchmarking Stakeholder Briefing*



El primer pas que es va dur a terme en la recopilació i anàlisi de dades va ser la realització de l'Enquesta Global: *EVP Alignment and Benefits Benchmarking Stakeholder Briefing*. Aquesta enquesta es va realitzar durant l'any 2023 amb la presentació dels resultats finals el 27 d'Abril del mateix any, de la mà de Mercer¹⁸. A continuació, analitzem els resultats d'aquesta enquesta, la qual es divideix en 3 apartats

generals més un apèndix:

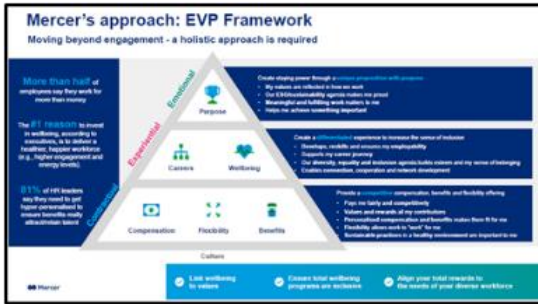
1. El projecte. Un enfocament centrat en els empleats.



Aquesta imatge il·lustra l'evolució dels enfocaments de gestió d'empleats en les organitzacions, destacant la transició des dels enfocaments històrics cap als futurs. Tradicionalment, les empreses se centaven en la retenció dels empleats a través de contractes de lleialtat, satisfent les necessitats bàsiques com el sou, els beneficis i la seguretat. En aquest model, els treballadors eren vistos com

actius a conservar, i se'ls recompensava pel seu temps i rendiment. Més recentment, l'enfocament s'ha desplaçat cap a la motivació dels empleats, amb contractes de compromís que posen èmfasi en les necessitats psicològiques com l'acompliment, el companyerisme i el significat. En aquest context, els empleats són considerats actius a adquirir i optimitzar, amb una oferta més àmplia de recompenses que inclou salaris, beneficis, oportunitats de carrera i experiències a canvi del seu compromís amb l'organització. En l'actualitat, l'enfocament principal és el benestar dels empleats, representat pel contracte de prosperitat, que aborda les necessitats de creixement com el propòsit, l'equitat i l'impacte. Aquí, les persones i les tecnologies col·laboren per a una creació de valor màxima, oferint una experiència recompensadora a canvi de diverses contribucions. De cara al futur, les organitzacions es mouran cap a un enfocament d'agència, reflectit en el contracte d'estil de vida. Aquest model se centra en les necessitats de realització dels empleats, com l'elecció, la connexió i la contribució, i fomenta una col·laboració entre les persones dins de l'ecosistema de talent per construir sistemes sostenibles. En aquest escenari, les recompenses totals inclouen la flexibilitat necessària per garantir una vida més saludable i equilibrada. En resum, es subratlla la transició de veure els empleats com actius a retenir a considerar-los com socis en la creació de valor i experiències compartides, amb una atenció creixent envers al benestar individual i la vida equilibrada, entre la vida laboral i la vida personal.

¹⁸ Mercer és una empresa americana de consultoria global especialitzada en serveis de recursos humans, financers i d'inversió. Fundada l'any 1945, és una de les quatre filials operatives de Marsh McLennan (NYSE: MMC), una firma líder en serveis professionals a nivell mundial. Mercer té la seva seu a Nova York i opera en 130 països, amb oficines en 43 d'ells. L'empresa ofereix una àmplia gamma de serveis, incloent-hi consultoria en compensació i beneficis, assessorament en inversions, gestió de riscos i estratègies de transformació organitzacional. Pàgina web de l'empresa Mercer: <https://www.mercer.com/es-ar/>



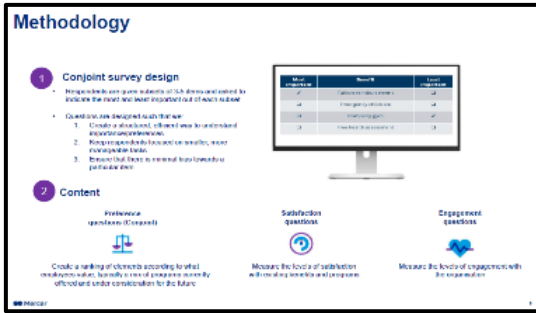
El marc de la PVE de Mercer es basa en un enfocament holístic que va més enllà del compromís tradicional. Aquest marc identifica tres àrees clau: contractual, experiencial i emocional, que s'alineen amb diferents necessitats dels empleats. Més de la meitat dels empleats afirmen que treballen per més que només diners, i el principal motiu per invertir en benestar, segons els executius, és aconseguir una

plantilla més saludable i feliç. A més, el 81% dels líders de Recursos Humans creuen que és necessari personalitzar al màxim els beneficis per atraure i retenir talent. A la base de la piràmide, en l'àmbit contractual, es troben la compensació, la flexibilitat i els beneficis. Aquestes àrees proporcionen una oferta competitiva en termes de salaris i beneficis, valorant totes les contribucions dels empleats i oferint flexibilitat perquè el treball s'adapti a ells. A nivell experiencial, es prioritzen les carreres i el benestar. Això implica crear una experiència diferenciada que augmenti la inclusió, donant suport a la trajectòria professional dels empleats i fomentant la connexió i la col·laboració. Al cim de la piràmide, en l'àmbit emocional, es troba el propòsit. Aquí es busca crear una proposta única amb significat, reflectint els valors dels empleats en la seva feina, promovent l'orgull per les iniciatives de sostenibilitat i responsabilitat social de l'empresa, i oferint treballs significatius i satisfactoris que ajudin els empleats a aconseguir quelcom important. Finalment, el marc subratlla la importància d'alinejar les recompenses totals amb les necessitats diverses de la plantilla, assegurar que els programes de benestar siguin inclusius i vincular el benestar als valors de l'organització.



Es destaquen els objectius del projecte d'alineació de la PVE centrada en els empleats de GroundProbe. Aquest projecte té com a objectiu articular el "per què" de GroundProbe mitjançant una PVE que posi l'empleat al centre. Per assolir aquest objectiu, el projecte busca aconseguir tres resultats principals: 1. Alinear la PVE a les preferències dels empleats: això es fa mitjançant la creació de personatges o perfils

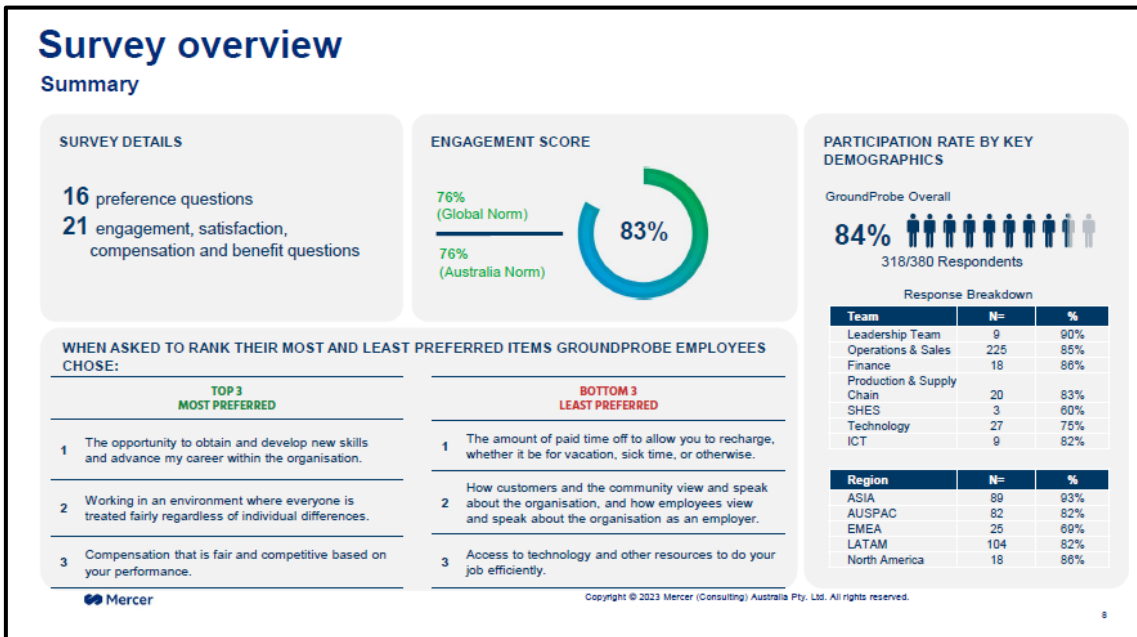
concrets d'empleats, *insights* culturals i la comprensió de les experiències dels empleats. Aquesta alineació permet que la PVE reflecteixi millor les necessitats i preferències reals dels empleats, fent que se sentin més valorats i compresos. 2. Crear una PVE única que diferenciï l'organització: aquesta nova i renovada PVE diferenciarà GroundProbe tant del mercat com de l'organització matriu, desenvolupant una narrativa que reflecteixi l'experiència i els valors de GroundProbe. Aquesta narrativa no només atraurà nous talents sinó que també ajudarà a retenir i energitzar els empleats actuals. 3. Desenvolupar una estratègia de comunicació: aquesta estratègia facilitarà l'articulació clara de la PVE renovat tant internament com externament. Com ja s'ha comentat anteriorment, una comunicació efectiva assegura que tots els membres de l'organització entenguin i es comprometin amb els valors i beneficis proposats per la nova PVE. En conjunt, aquests objectius estan dissenyats per construir una cultura d'empresa més forta, alineada amb les expectatives dels empleats, i per millorar la satisfacció i el compromís dels empleats amb GroundProbe.



Es descriu la metodologia utilitzada en el projecte d'alineació de la PVE de GroundProbe. Aquesta metodologia es divideix en dues parts principals: 1. El disseny de l'enquesta conjunt i 2. El contingut de l'enquesta. 1. Disseny de l'enquesta conjunt (Conjoint survey design): Respecte del procediment: als participants se'ls donen subsets¹⁹ de 3 a 5 ítems i se'ls demana que indiquin quins són els més i menys importants de

cada subset. Objectiu: Crear un mètode estructurat i eficient per entendre les preferències i la importància dels ítems per als empleats. Aquest enfocament ajuda a mantenir els participants centrats en tasques més petites i manejables, assegurant que hi hagi un mínim de tendència o inclinació cap a cada ítem específic. 2. Contingut de l'enquesta (Content): Preguntes de preferència (Preference questions): aquestes preguntes tenen com a objectiu crear un rànquing d'elements segons el que valoren els empleats, combinant programes actuals i consideracions futures. Preguntes de satisfacció (Satisfaction questions): mesuren els nivells de satisfacció dels empleats amb els beneficis i programes existents. Preguntes de compromís (Engagement questions): mesuren els nivells de compromís dels empleats amb l'organització. Aquesta metodologia permet obtenir una visió detallada de les preferències, satisfacció i compromís dels empleats, proporcionant informació valuosa per a l'alineació de la PVE amb les necessitats i desitjos reals i actuals dels empleats de GroundProbe.

2. Actualització dels punts destacats. Enquesta de necessitats no satisfetes i comparació de beneficis.



Tal com es veu a la imatge, l'enquesta a GroundProbe resumeix els resultats clau de compromís i participació per demografies. En particular, la puntuació de compromís global és del 83%, superant la norma global del 76%, mentre que a Austràlia es manté en aquest 76%. Respecte de la participació, la taxa de la mateixa per demografies clau revela que globalment hi va haver un 84% de participació, amb una resposta participativa de 318 dels 380 empleats enquestats.

¹⁹ "Subsets" és un terme matemàtic que fa referència a un subconjunt, és a dir, un conjunt que conté alguns o tots els elements d'un altre conjunt. Per exemple, si tens un conjunt A amb els elements {1, 2, 3}, alguns dels seus subconjunts serien {1}, {2}, {3}, {1, 2}, {1, 3}, {2, 3}, i {1, 2, 3}. Fins i tot el conjunt buit {} es considera un subconjunt de qualsevol conjunt. En general, un conjunt B és un subconjunt d'un conjunt A si tots els elements de B també estan presents en A.

Observem la participació per equips: Equip de lideratge: 90%, Operacions i vendes: 85%, Finances: 86%, Producció i cadena de subministrament: 83%, SHES: 60%, Tecnologia: 75% i TIC: 82%. I segons les regions, els percentatges són els següent: Àsia (**Indonèsia**): 93%, AUSPAC (**Austràlia**): 82%, EMEA: 69%, LATAM: 82% i Amèrica del Nord: 86%. Aquestes dades ressalten les preferències i el compromís dels empleats a les diferents regions. Ens centrarem en Indonèsia i Austràlia ja que són els exemples de PVE que estudiarem a continuació. Passem a veure-ho amb més detall.

Key insights

- Employees in high (82%) with respect to work of CP (82%)... (text partially obscured)
- Employees do not rate coming to work and staying if offered the same pay and benefits elsewhere as favourably (65%)...
- Most employees (25-35 years) who have been with CP 2-5 years in an individual contract... (text partially obscured)
- Employees of CP are generally female and non-graduate... (text partially obscured)
- Employees of CP are generally female and non-graduate... (text partially obscured)
- Employees of CP are generally female and non-graduate... (text partially obscured)


Tal com s'indica a la imatge, l'enquesta sobre la PVE de GroundProbe revela que el compromís dels empleats és alt (80%), amb un 90% orgullosos de treballar-hi i un 87% motivats per superar les expectatives. El 84% recomanaria l'empresa com un bon lloc per treballar. No obstant això, només un 65% continuaria treballant-hi si se'ls oferís el mateix sou i beneficis en un altre lloc. Els homes d'entre 25

i 35 anys amb 2-5 anys d'experiència són els més propensos a marxar, mentre que les dones líders sèniors amb més de 10 anys a l'empresa són les més propenses a quedar-se. Els empleats prioritzen els components experiencials de la PVE, com el creixement i desenvolupament, el tracte just, el benestar i la col·laboració, més que els elements emocionals i contractuals. En general, estan insatsfets amb la compensació, amb només els menors de 25 anys considerant-la justa (88%), mentre que els majors de 55 anys són els més insatsfets (36%). Els beneficis no compleixen les expectatives, especialment a Sud-àfrica, on caldria millorar l'alineació amb el mercat. Les preferències dels empleats varien per regió, amb Àsia i LATAM formades principalment per professionals joves, mentre que altres regions estan dominades per Millennials i Generació X. LATAM i EMEA tenen una alta concentració de contribuents individuals, que prioritzen el creixement i les oportunitats de carrera. L'anàlisi de necessitats no satisfetes identifica tres perfils principals: Contractual Clifford (menor de 40 anys, interessat en sou i beneficis), Friendly Fiona (més de 40 anys, valora un entorn de treball solidari) i Opportunistic Ollie (interessat en desenvolupar noves habilitats). Aquestes conclusions ajuden a ajustar la PVE a les diferents demografies i regions de GroundProbe.

Engagement

Employees are proud to work at GroundProbe: they feel motivated to go beyond what is expected and feel a strong sense of commitment. They would recommend GroundProbe as a good place to work. However, employees do not rate coming to work, or staying if offered the same pay and benefits elsewhere, as favourably.

Engagement Aspect	Score (Favourable)	Global Norm
Engagement	80%	76%
I am proud to work at GroundProbe.	90%	83%
I am motivated to go beyond what is normally expected to help this company be successful.	87%	82%
I would recommend GroundProbe to others as a good place to work.	84%	76%
I would choose to stay with GroundProbe even if offered the same pay and benefits elsewhere.	65%	69%
I cannot wait to come and work in GroundProbe.	65%	72%
I feel a strong sense of commitment to GroundProbe*.	86%	80%

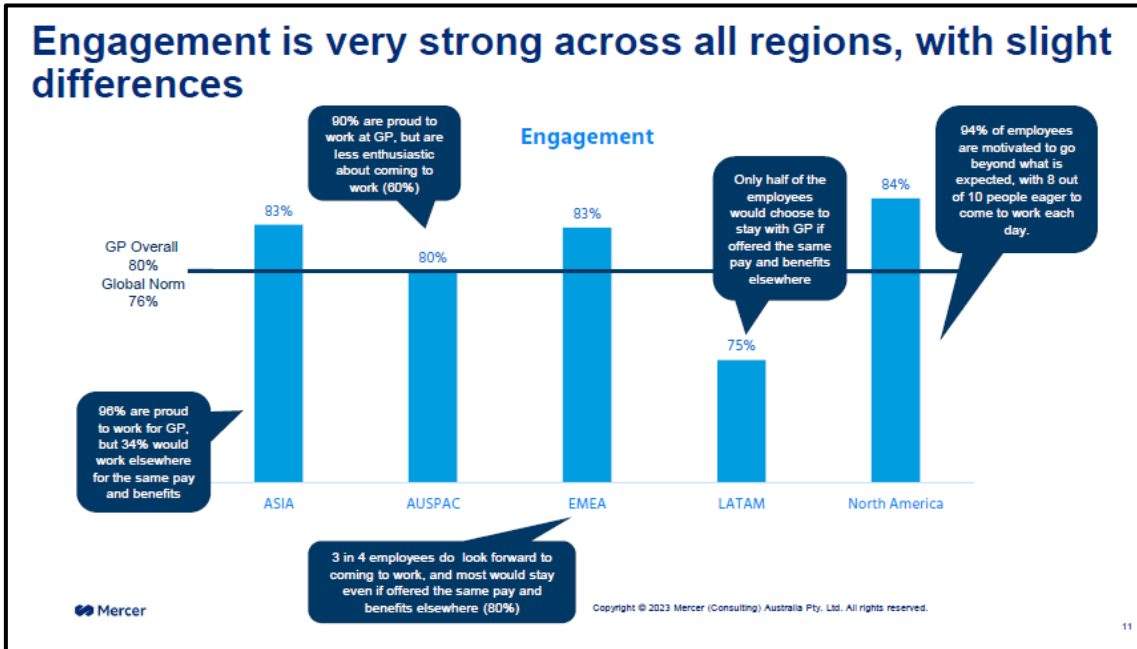


The scores represent the % of employees who answered the item as 'Favourable'.

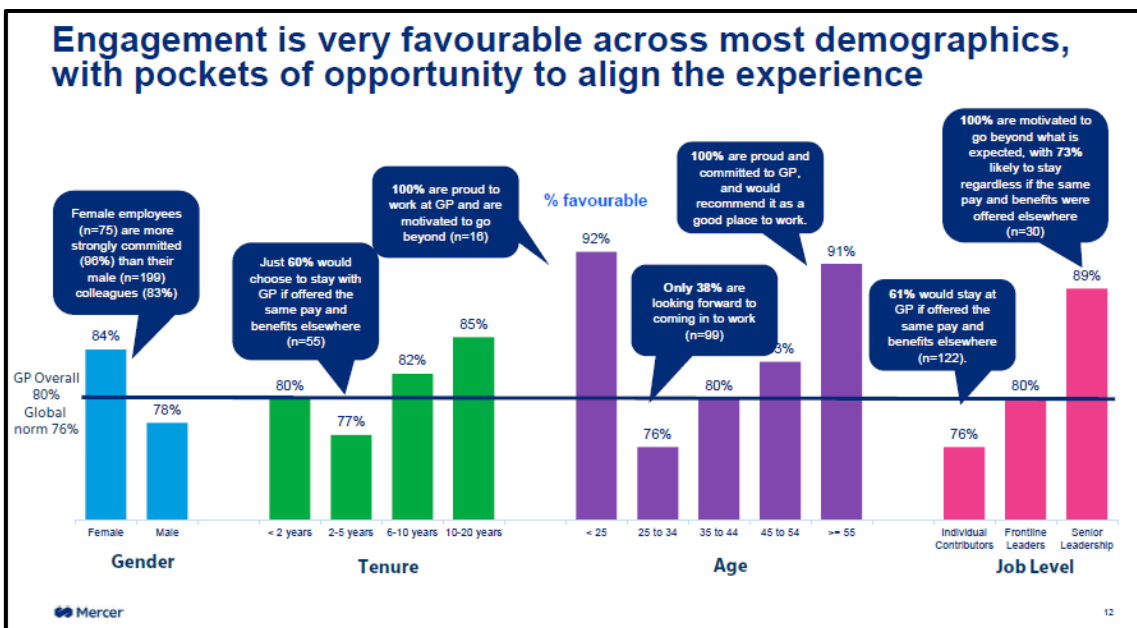
* Item is not a component of 'Engagement'

© Mercer Copyright © 2023 Mercer (Consulting) Australia Pty. Ltd. All rights reserved. 10

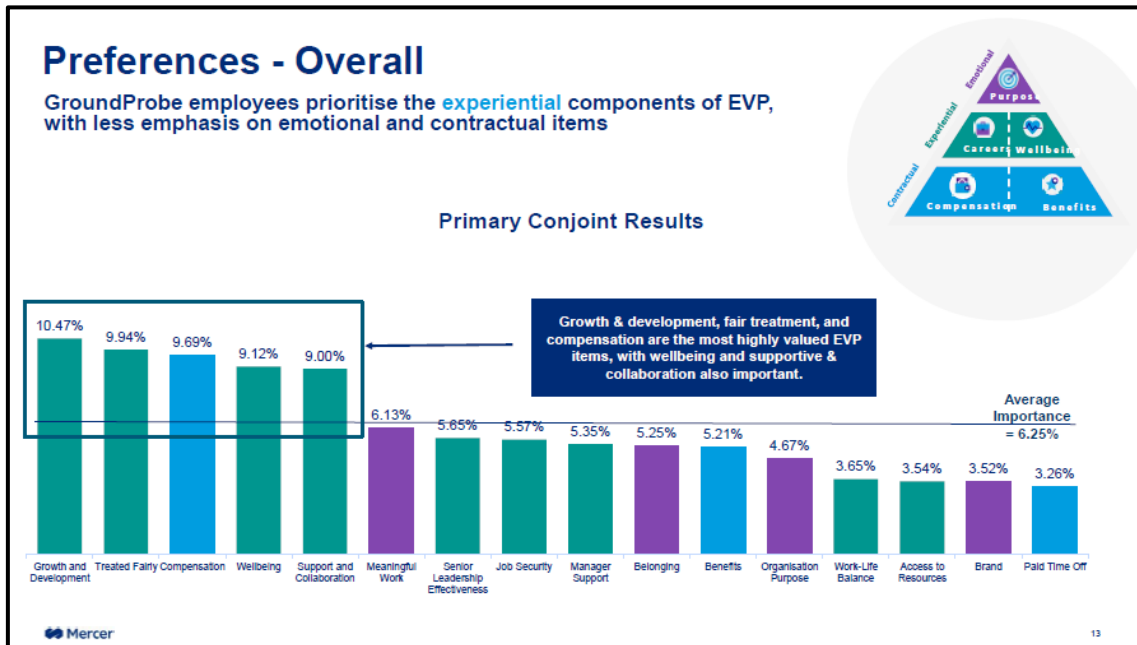
Tal com es veu a la imatge, l'anàlisi del compromís dels empleats a GroundProbe mostra que se senten orgullosos de treballar-hi, estan motivats per superar les expectatives i tenen un fort sentit de compromís amb l'empresa. No obstant això, la decisió de quedar-se amb el mateix sou i beneficis és del 65%, per sota de la norma global del 69%, i el desig de venir a treballar és del 65%, per sota de la norma global del 72%.



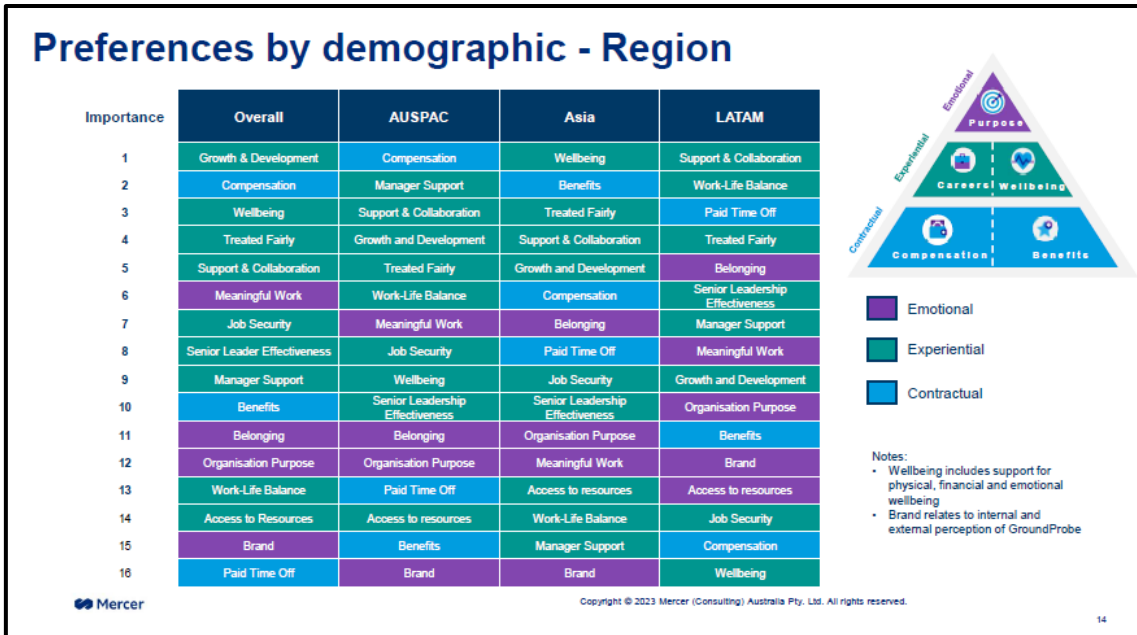
Tal com es pot apreciar a la imatge, el compromís dels empleats és fort a totes les regions, amb algunes diferències lleugeres. La puntuació general de compromís de GroundProbe és del 80%, superior a la norma global del 76%. Per exemple a **Indonèsia**, Àsia, el compromís és del 83%, amb el 96% dels empleats orgullosos de treballar per GroundProbe, però el 34% treballarien en un altre lloc per la mateixa compensació i beneficis. A AUPAC (**Austràlia**), el compromís és del 80%, amb el 90% orgullosos de treballar a GroundProbe, però només el 60% estan entusiastes de venir a treballar. Malgrat les diferències regionals, el compromís amb GroundProbe es manté al nivell global, reflectint un fort orgull i motivació entre els empleats de totes les regions.



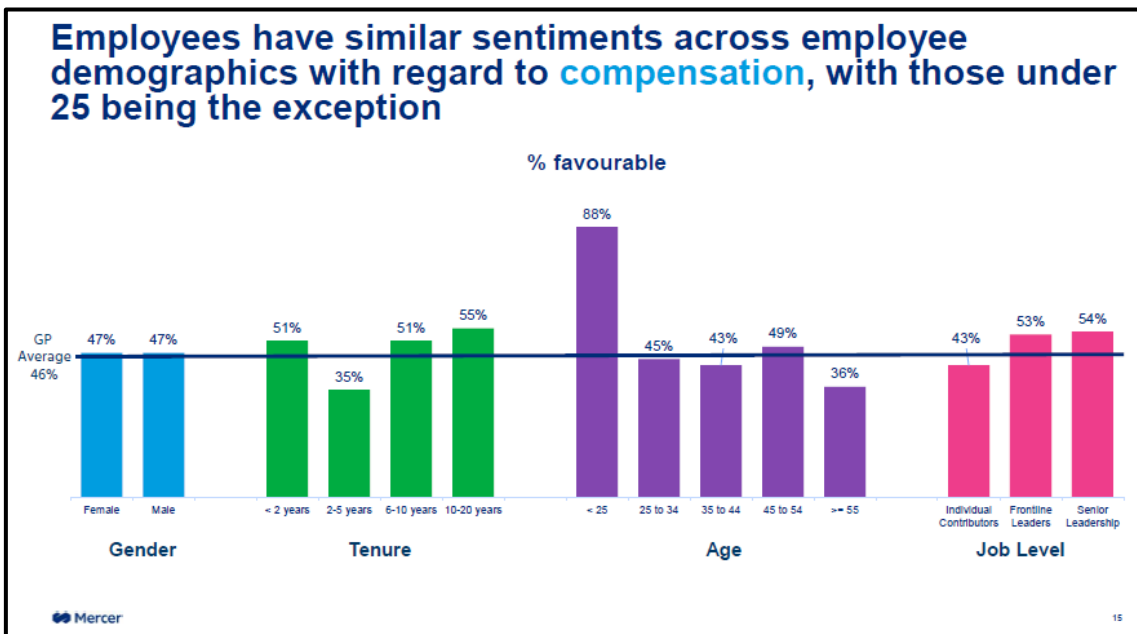
Com es veu a la imatge, el compromís és molt favorable en la majoria de les demografies a GroundProbe, amb algunes oportunitats puntuals per millorar. Pel que fa al gènere, el 84% de les dones i el 78% dels homes se senten compromesos amb el seu treball, sent la mitjana general del 80%, superior a la norma global del 76%. Respecte a l'antiguitat, els treballadors amb més de 10 anys mostren el major compromís (85%), mentre que només el 60% dels empleats es quedarien si s'oferissin els mateixos pagaments i beneficis en un altre lloc. Pel que fa a l'edat, els treballadors de més de 55 anys tenen un compromís molt elevat (91%) junt amb els de menys de 25 (92%), mentre que els de entre 25 i 34 anys mostren un 76%. En termes de nivell laboral, els líders sèniors tenen el compromís més alt (89%) i els contribuïdors individuals el més baix (76%). En resum, el compromís és molt favorable, amb oportunitats de millora en els empleats més joves i en el gènere masculí.



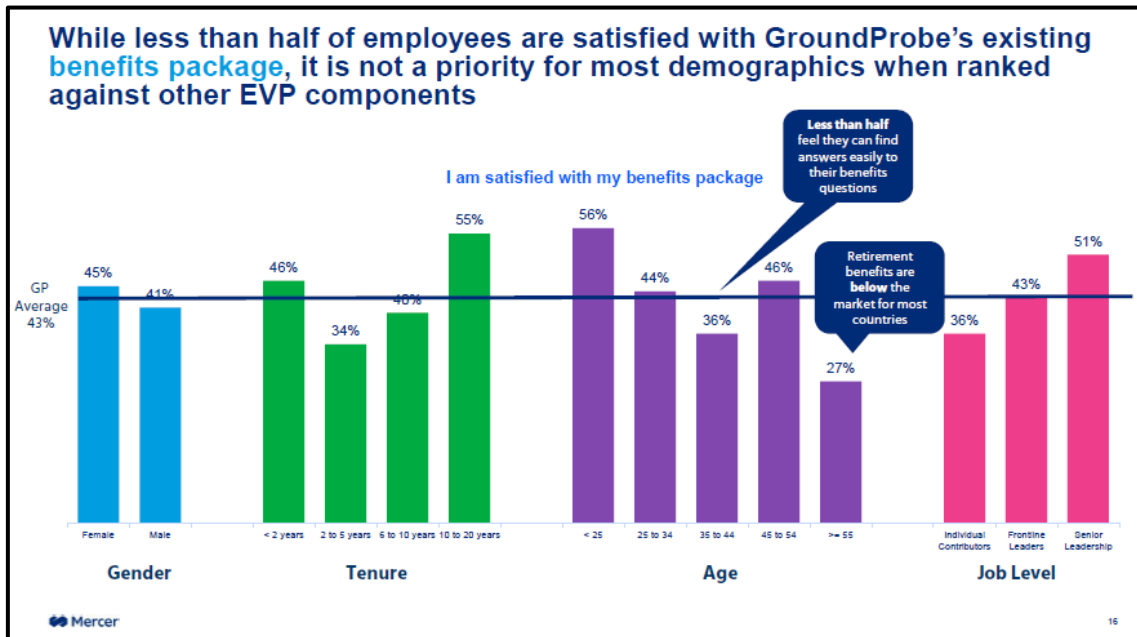
Tal com s'indica a la imatge, els empleats de GroundProbe prioritzen els components experiencials de la PVE com el Creixement i Desenvolupament professional (10.47%), el Tracte Just (9.94%) i la Compensació (9.69%). Altres aspectes importants inclouen el Benestar (9.12%) i el Suport i Col·laboració (9.00%). Els ítems menys valorats són el Propòsit de l'Organització (4.67%), l'Equilibri entre la vida laboral i personal (3.65%), Accés als Recursos (3.54%), Marca (3.52%) i el Temps Lliure Pagat (3.26%). Aquests resultats suggereixen que les iniciatives de la PVE han de centrar-se en millorar el Creixement i Desenvolupament professional, el Tracte Just, la Compensació, el Benestar i el Suport i la Col·laboració per augmentar la satisfacció i el compromís dels empleats.



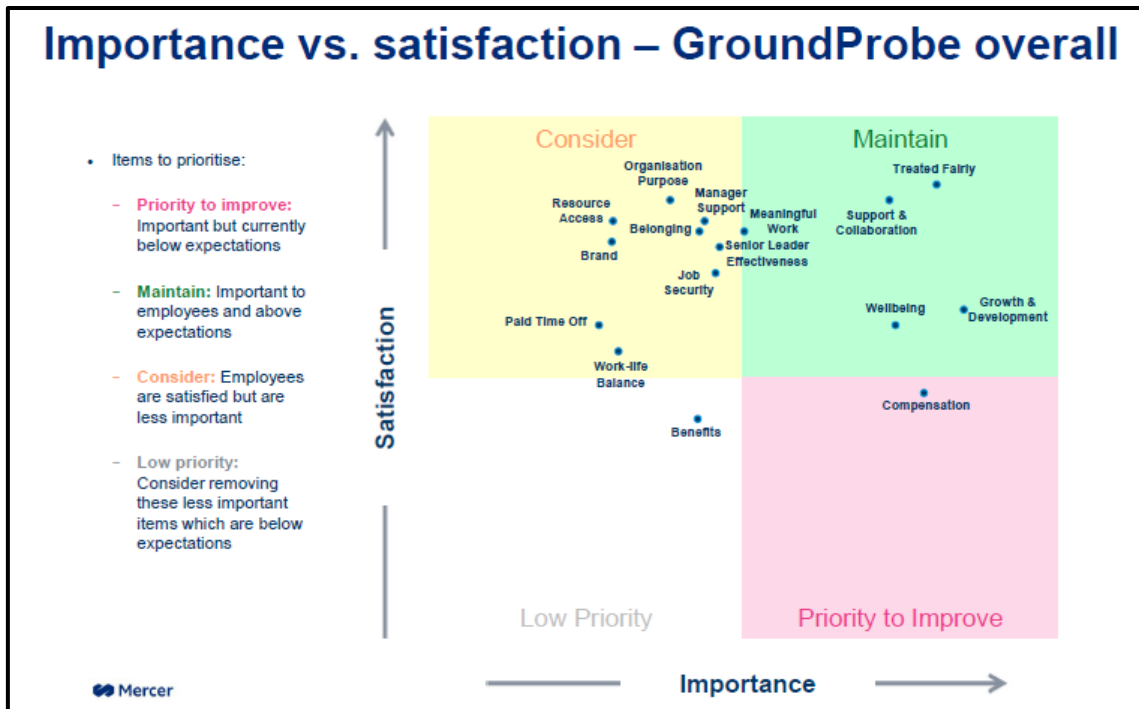
Com es veu a la imatge, les preferències dels empleats de GroundProbe varien segons la demografia i la regió. Globalment, els empleats valoren el Creixement i Desenvolupament Professional, la Compensació, el Benestar, el Tracte Just i el Suport i Col·laboració. A **Austràlia**, AUSPAC, es prioritzen la Compensació i el Suport del Manager. A **Indonèsia**, Àsia, el Benestar i els Beneficis són més valorats, mentre que a LATAM es dona més importància al Suport i la Col·laboració i a l'Equilibri entre la vida laboral i personal. Aquestes diferències subratllen la importància d'adaptar les iniciatives de la PVE a les necessitats específiques de cada regió per millorar la satisfacció i el compromís dels empleats.



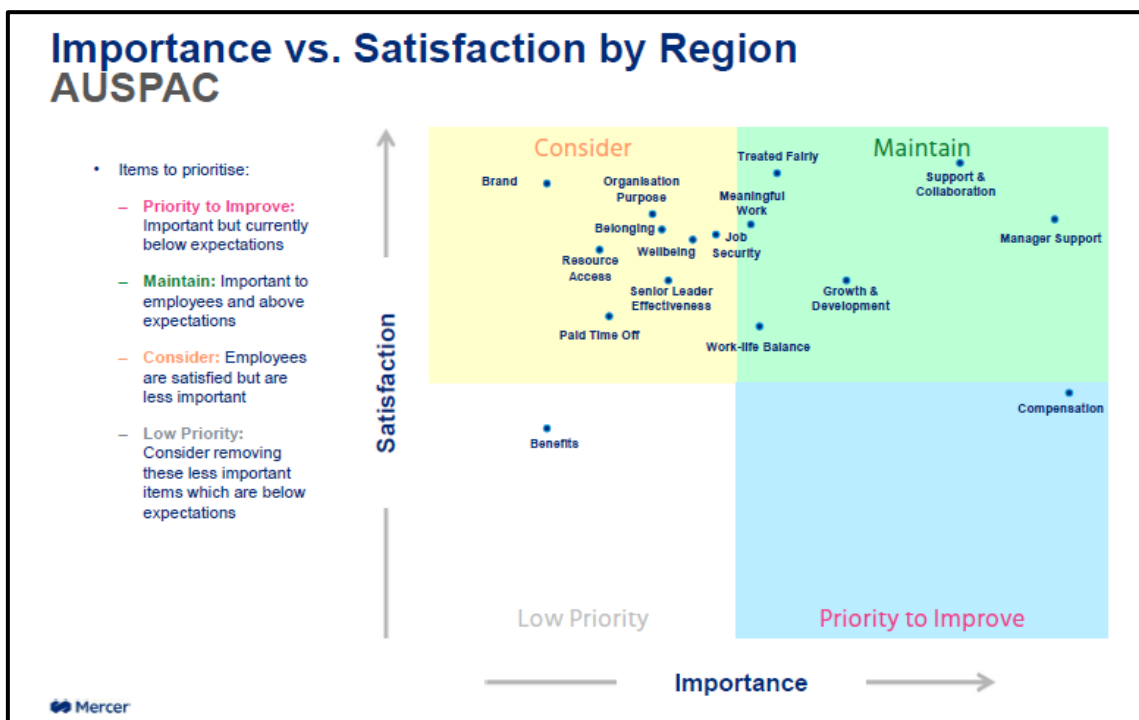
Com es s'aprecia a la imatge, els empleats de GroundProbe tenen opinions similars sobre la compensació, amb excepció dels menors de 25 anys. Les opinions per gènere són similars (47% per dones i homes). Pel que fa a l'antiguitat, els empleats amb menys de 2 anys i entre 6-10 anys d'antiguitat tenen una opinió favorable (51%), mentre que els de 10-20 anys tenen una opinió més favorable (55%), sent la més baixa en els treballadors de 2-5 anys (35%). Respecte de l'edat, els empleats menors de 25 anys tenen una opinió molt favorable (88%) sobre la compensació, mentre que els majors de 55 anys tenen una opinió menys favorable (36%). En termes de nivell de feina, els líders de primera línia i el lideratge sènior tenen una opinió favorable (53% i 54% respectivament). Aquesta informació és valuosa per a les polítiques de Recursos Humans per millorar la satisfacció amb la compensació.



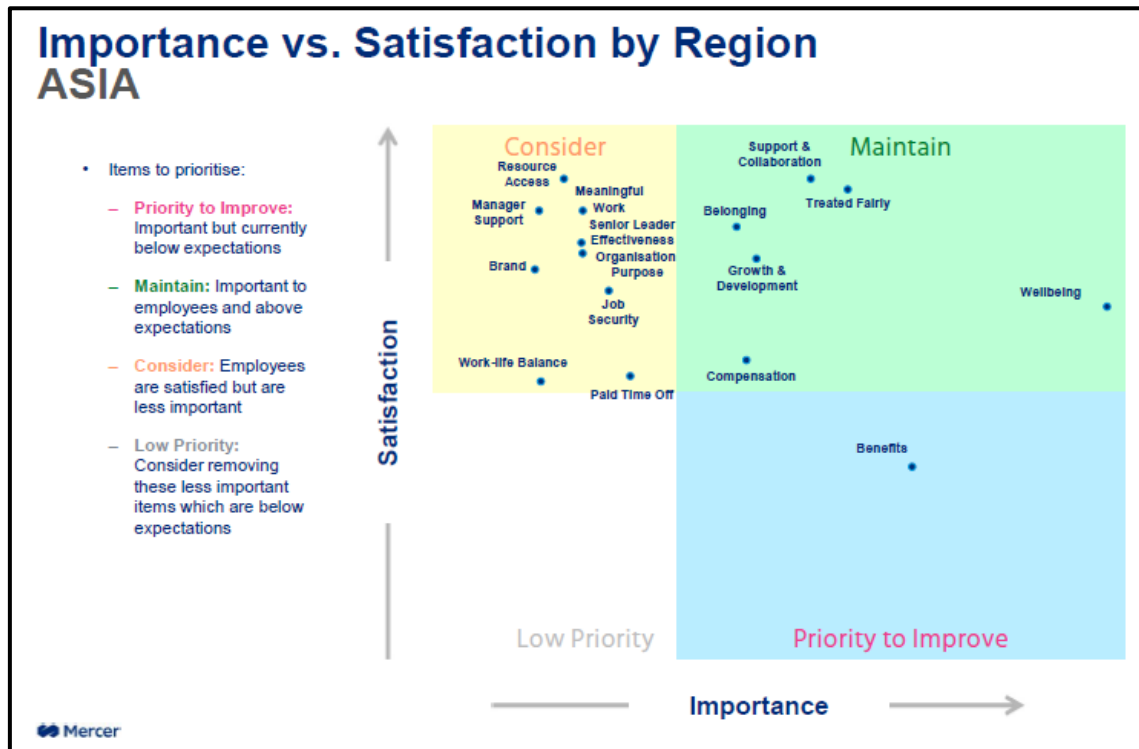
Segons la imatge, menys de la meitat dels empleats estan satisfets amb el paquet de beneficis a GroundProbe, tot i que aquest aspecte no és una prioritat principal. El 45% de les dones i el 41% dels homes estan satisfets, amb una mitjana general del 43%. Els empleats amb menys de 2 anys d'antiguitat tenen una satisfacció del 46%, mentre que els de 10-20 anys tenen una satisfacció del 55%. Els empleats menors de 25 anys tenen una satisfacció del 56%, mentre que els majors de 55 anys tenen una satisfacció molt baixa del 27%. En termes de nivell de feina, els líders de primera línia i el lideratge sènior tenen una satisfacció del 43% i 51%, respectivament. Tot i les variacions, la millora en la comunicació i la comparació dels beneficis de jubilació amb els estàndards del mercat podrien augmentar la satisfacció.



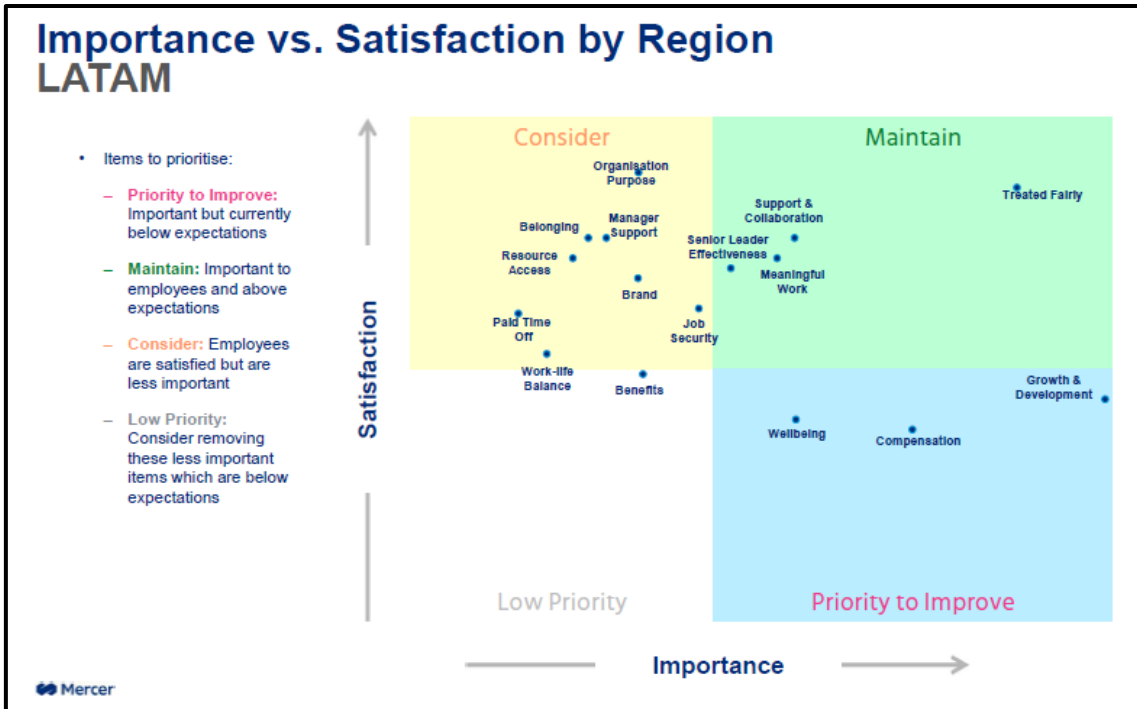
Segons la imatge, el gràfic compara la importància i la satisfacció dels components de la PVE a GroundProbe, a nivell global. Els ítems es classifiquen en quatre quadrants. Per millorar: Compensació, que és important però està per sota de les expectatives. Per mantenir: Tracte Just, Suport i Col·laboració, Treball Significatiu, Benestar, Creixement i Desenvolupament, tots importants i satisfactòriament coberts. A considerar: Propòsit de l'Organització, Accés a Recursos, Sentiment de Pertinença, Marca, Suport del Gerent, Efectivitat del Lideratge Sènior, Seguretat Laboral, Temps Lliure Pagat i Equilibri entre la Vida Laboral i Personal, menys importants però satisfactoris. De baixa prioritat: Beneficis, menys importants i per sota de les expectatives. Aquest gràfic ajuda a GroundProbe a identificar àrees per millorar i mantenir a les diferents regions, així com quines podrien ser reconsiderades o eliminades.



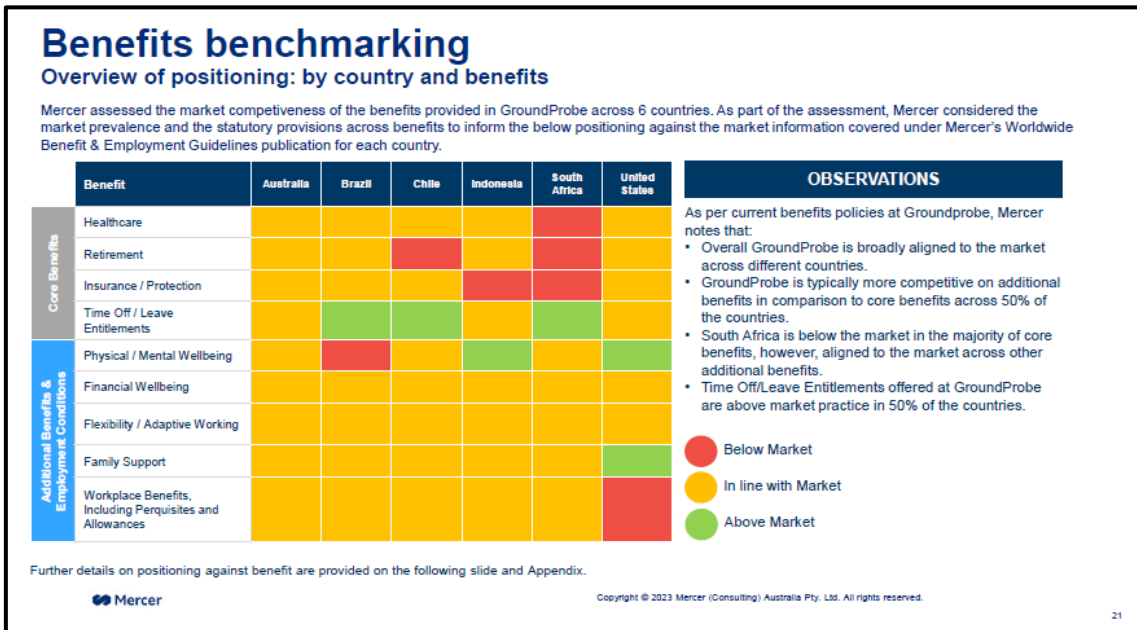
Tal com es veu a la imatge, l'anàlisi de la PVE a AUSPAC (**Austràlia**) mostra que la Compensació necessita millora. Els ítems a mantenir inclouen Tracte Just, Suport i Col·laboració, Suport del Manager, Creixement i Desenvolupament, Treball Significatiu i Equilibri entre la Vida Laboral i Personal. Els ítems a considerar són Benestar, Seguretat laboral, Propòsit de l'Organització, Accés a Recursos, Sentiment de Pertinença, Marca, Efectivitat del Lideratge Sènior i Temps Lliure Pagat. Els beneficis són de baixa prioritat.



Tal com es veu a la imatge, l'anàlisi de la PVE a la regió Àsia (**Indonèsia**) mostra que els Beneficis necessiten millora. Els ítems a mantenir inclouen Compensació, Suport i Col·laboració, Tracte Just, Benestar, Creixement i Desenvolupament, i Sentiment de Pertinença. Els ítems a considerar són Accés a Recursos, Treball Significatiu, Suport del Gerent, Marca, Efectivitat del Lideratge Sènior, Propòsit de l'Organització, Seguretat Laboral, Temps Lliure Pagat i Equilibri entre la Vida Laboral i Personal. No hi ha ítems de baixa prioritat.



Segons es mostra a la imatge, l'anàlisi de la PVE a la regió LATAM mostra que la Compensació, el Benestar i el Creixement i Desenvolupament necessiten millora. Els ítems a mantenir inclouen Tracte Just, Suport i Col·laboració, Efectivitat del Lideratge Sènior i Treball Significatiu. Els ítems a considerar són Seguretat Laboral, Propòsit de l'Organització, Sentiment de Pertinença, Suport del Gerent, Accés a Recursos, Marca, Temps Lliure Pagat i Equilibri entre la Vida Laboral i Personal. Els Beneficis són de baixa prioritat.



Segons la imatge, la comparació dels beneficis de GroundProbe en sis països mostra la seva competitivitat segons Mercer. Beneficis bàsics: En línia amb el mercat excepte Sud-Àfrica. Beneficis addicionals: Per sobre del mercat a **Indonèsia** i EUA. GroundProbe és més competitiu en beneficis addicionals que en beneficis bàsics en la meitat dels països. Aquestes dades mostren oportunitats de millora per GroundProbe per poder alinear els beneficis amb el mercat.

Benefits benchmarking		
Overview of positioning: by country and benefits		
The below table provides a summary of the overall positioning of GroundProbe in each of the countries:		
Countries	What works well	What can be improved
Australia	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Time Off / Leave Entitlements, Physical / Mental Wellbeing, Financial Support, Retirement, Insurance / Protection, Workplace Benefits, including Paternity and Allowance, and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> GroundProbe is aligned with the market across all the benefits.
Brazil	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Time Off / Leave Entitlements, Financial Support, Retirement, Insurance / Protection, Workplace Benefits, including Paternity and Allowance and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> GroundProbe may consider reviewing Physical / Mental Wellbeing benefit.
Chile	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Time Off / Leave Entitlements, Physical / Mental Wellbeing, Financial Support, Insurance / Protection, Workplace Benefits, including Paternity and Allowance and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> GroundProbe may consider reviewing Retirement benefit in line with the statutory profiles.
Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Time Off / Leave Entitlements, Physical / Mental Wellbeing, Financial Support, Retirement, Workplace Benefits, including Paternity and Allowance and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> Insurance / Protection benefits may be considered for review.
South Africa	<ul style="list-style-type: none"> Time Off / Leave Entitlements, Physical / Mental Wellbeing, Physical Wellbeing, Flexible / Adaptive Working, Workplace Benefits, including Paternity and Allowance and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Retirement and Insurance / Protection benefits may be considered for review.
United States	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare, Time Off / Leave Entitlements, Physical / Mental Wellbeing, Financial Support, Retirement, Insurance / Protection and Family Support are in line with the market. 	<ul style="list-style-type: none"> GroundProbe may consider reviewing Workplace Benefits, including Paternity and Allowance benefit.

La imatge presenta un resum de la posició global de GroundProbe en termes de beneficis per país, destacant els punts forts i les àrees de millora. **Austràlia:** Punts Forts: Sanitat, Permisos/Entitats de Permís, Benestar Físic/Mental, Suport Financer, Jubilació, Assegurança/Protecció, Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i

Assignacions, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe està alineat amb el mercat en tots els beneficis. **Brasil:** Punts Forts: Sanitat, Permisos/Entitats de Permís, Suport Financer, Jubilació, Assegurança/Protecció, Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i Assignacions, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe podria considerar revisar el benefici de Benestar Físic/Mental. **Xile:** Punts Forts: Sanitat, Permisos/Entitats de Permís, Benestar Físic/Mental, Suport Financer, Assegurança/Protecció, Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i Assignacions, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe podria considerar revisar el benefici de Jubilació per alinear-lo amb la pràctica estatutària. **Indonèsia:** Punts Forts: Sanitat, Permisos/Entitats de Permís, Benestar Físic/Mental, Suport Financer, Jubilació, Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i Assignacions, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe podria considerar revisar el benefici d'Assegurança/Protecció. **Sud-Àfrica:** Punts Forts: Permisos/Entitats de Permís, Benestar Físic/Mental, Suport Financer, Flexibilitat/Treball Adaptatiu, Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i Assignacions, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe podria considerar revisar els beneficis de Sanitat, Jubilació i Assegurança/Protecció. **Estats Units:** Punts Forts: Sanitat, Permisos / Entitats de Permís, Benestar Físic / Mental, Suport Financer, Jubilació, Assegurança / Protecció, i Suport Familiar estan alineats amb el mercat. Àrees de Millora: GroundProbe podria considerar revisar els Beneficis del Lloc de Treball, Incloent Prerrogatives i Assignacions. Aquest resum permet a GroundProbe identificar clarament les àrees on els beneficis estan alineats amb el mercat i les àrees específiques on es poden fer millores per assegurar que els beneficis ofereixen el màxim valor als empleats en cada país.

Respecte dels beneficis, en el següent apartat explicaré l'Inventari que vaig dur a terme.

3. Qui és GroundProbe? *The persones*



Persona 1. Com es veu a la imatge, el perfil de “Contractual Clifford” representa un professional més jove interessat en el benestar general i un paquet de compensació competitiu. Regió: **Àsia, Austràlia** i Amèrica del Nord. Nivell: Contribuents individuals i managers de primera línia. Edat: Menors de 40 anys. Antiguitat: De 0 a 5 anys. Departaments: Operacions, Vendes, TIC, Producció i Cadena de Subministrament. Preferències principals: Benestar, Beneficis, Compensació, Suport i Col·laboració, Creixement i Desenvolupament. Desitjos: Alinear els plans de bonificació anuals amb el mercat i augmentar les assignacions per igualar els competidors. Nota: El benestar inclou suport físic, financer i emocional, i la marca es relaciona amb la percepció interna i externa de GroundProbe.



Persona 2. Com es veu a la imatge, el perfil de “Friendly Fiona” representa una professional que valora un entorn de treball col·laboratiu, de suport i just. Regió: **Austràlia** i EMEA. Nivell: Gerents de primera línia i líders sèniors. Edat: Majors de 40 anys. Antiguitat: Més de 6 anys. Departaments: Producció, Cadena de Subministrament, Lideratge, Finances, Tecnologia.

Preferències principals: Suport i Col·laboració, Suport del Gerent, Tracte Just, Sentiment de Pertinença i Seguretat Laboral. Desitjos: Inclusió i reconeixement professional, suport de la direcció i treballar amb un gran equip.



Persona 3. Com es veu a la imatge, el perfil de "Opportunistic Ollie" representa un professional enfocat en el creixement de les seves habilitats i en tenir una feina interessant. Regió: **Austràlia**, EMEA, LATAM i Amèrica del Nord. Nivell: Contribuents individuals. Edat: 35-54 anys, també altres grups d'edat. Antiguitat: Menys de 2 anys i de 6-15 anys. Departaments: Operacions i Vendes, TIC. Preferències principals: Creixement i Desenvolupament, Treball Significatiu, Tracte Just, Compensació i Efectivitat del Lideratge Sènior. Desitjos: Més oportunitats per participar en treballs significatius i desenvolupament de noves competències, i igualtat d'oportunitats a GroundProbe.

Aquests tres perfils o personatges identificats simplifiquen i ajuden a comprendre millor les necessitats i preferències específiques de cada un dels tres segments significatius de la població enquestada a GroundProbe, permetent així adaptar les polítiques i els beneficis de l'empresa per satisfer millor aquests empleats.

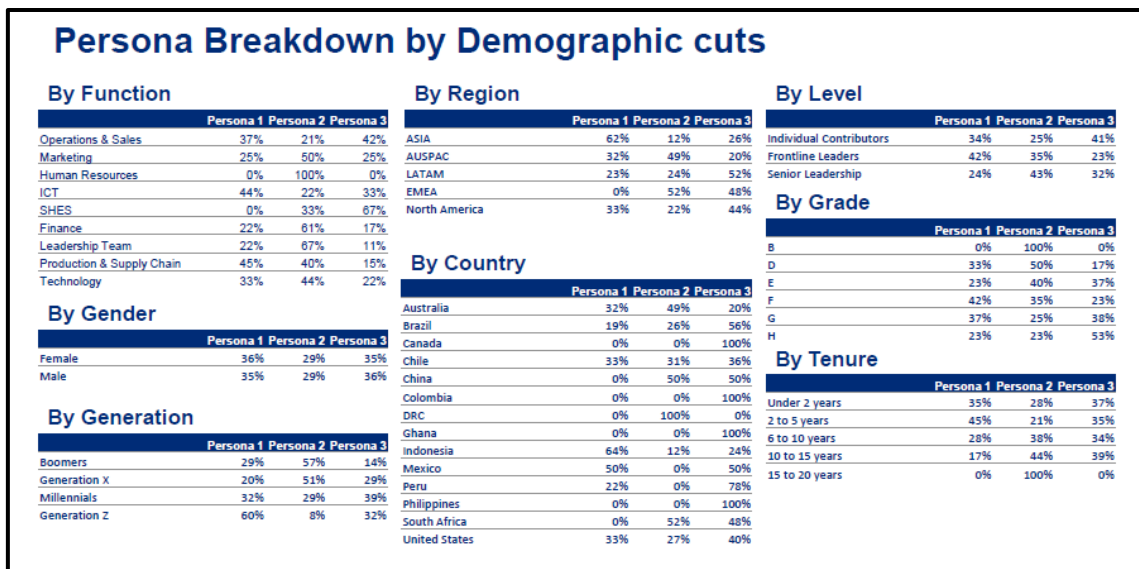
4. Apèndix

Label	Preference Statement	Satisfaction Statement
Access to Resources	Having the right tools and resources to do my job well.	Using the right tools and resources to do my job well.
Belonging	Feeling like I belong to the team and the organization.	Feeling like I belong to the team and the organization.
Brand	Being proud of the company and its reputation.	Being proud of the company and its reputation.
Compensation	Being satisfied with the pay and benefits.	Being satisfied with the pay and benefits.
Growth and Development	Having opportunities to learn and grow.	Having opportunities to learn and grow.
Job Security	Feeling secure about my future with the company.	Feeling secure about my future with the company.
Manager Support	Having a manager who supports me.	Having a manager who supports me.
Meaningful Work	Feeling that my work is meaningful and important.	Feeling that my work is meaningful and important.
Organization Purpose	Understanding the company's mission and vision.	Understanding the company's mission and vision.
Paid Time Off	Having enough time to rest and recharge.	Having enough time to rest and recharge.
Senior Leadership Effectiveness	Trusting the leaders and their decisions.	Trusting the leaders and their decisions.
Support and Collaboration	Having colleagues who help and support me.	Having colleagues who help and support me.
Treated Fairly	Feeling that I am treated with respect and fairness.	Feeling that I am treated with respect and fairness.
Wellbeing	Feeling good about my physical, financial and emotional health.	Feeling good about my physical, financial and emotional health.
Work-Life Balance	Having time to spend with family and friends.	Having time to spend with family and friends.

La imatge proporciona definicions dels 16 ítems utilitzats, incloent les declaracions de preferència i satisfacció per a cada ítem. Accés a Recursos: Declaració de Preferència: Accés a la tecnologia i altres recursos per fer la teva feina de manera eficient. Declaració de Satisfacció: "Sento que tinc les eines i recursos adequats (equips, peces, subministraments, programari, etc.) per fer la meva feina correctament".

Sentiment de Pertinença: Declaració de Preferència: Un entorn on sentir que encaixes i pertanyes. Declaració de Satisfacció: "Puc ser jo mateix en aquesta organització". Beneficis: Declaració de Preferència: Beneficis que siguin assequibles i satisfacin les necessitats personals i/o familiars. Declaració de Satisfacció: "Estic satisfet amb el meu paquet de beneficis". Marca: Declaració de Preferència: Com els clients i la comunitat veuen i parlen de l'organització, i com els empleats veuen i parlen de l'organització com a ocupador. Declaració de Satisfacció:

“La meva organització actua de manera socialment responsable a les comunitats on opera”.
Compensació: Declaració de Preferència: Compensació que sigui justa i competitiva basada en el rendiment. Declaració de Satisfacció: “Crec que sóc compensat de manera justa pel que faig”.
Creixement i Desenvolupament: Declaració de Preferència: L'oportunitat d'obtenir i desenvolupar noves habilitats i avançar en la carrera dins de l'organització. Declaració de Satisfacció: “Crec que tinc oportunitats suficients per al creixement i desenvolupament a la meva organització”.
Seguretat Laboral: Declaració de Preferència: Tenir una feina segura en una organització que sigui fiable. Declaració de Satisfacció: “Estic satisfet amb el meu nivell de seguretat laboral”.
Suport del Gerent: Declaració de Preferència: Treballar per a un gerent que doni suport. Declaració de Satisfacció: “Confio en el meu gerent immediat”.
Treball Significatiu: Declaració de Preferència: Treball que sigui interessant, desafiant i que tingui un impacte en l'organització i la societat en general. Declaració de Satisfacció: “La meva feina em dona una sensació de significat i propòsit”.
Propòsit de l'Organització: Declaració de Preferència: L'organització té una missió definida que té un impacte positiu en la societat. Declaració de Satisfacció: “La missió d'aquesta organització és molt important per a mi”.
Temps Lliure Pagat: Declaració de Preferència: La quantitat de temps lliure pagat que permet recarregar energies, ja sigui per vacances, temps de malaltia o altres. Declaració de Satisfacció: “Estic satisfet amb la quantitat de temps lliure pagat (per exemple, vacances, baixa per malaltia, dies personals) que rebo.”
Efectivitat del Lideratge Sènior: Declaració de Preferència: Treballar per a un lideratge sènior que sigui efectiu en la conducció de l'organització cap endavant. Declaració de Satisfacció: “Confio en el lideratge sènior”.
Suport i Col·laboració: Declaració de Preferència: Treballar amb col·legues que t'agradin en un entorn col·laboratiu. Declaració de Satisfacció: “Hi ha un esperit de cooperació i treball en equip dins del meu entorn de treball.”
Tracte Just: Declaració de Preferència: Treballar en un entorn on tothom és tractat de manera justa, independentment de les diferències individuals. Declaració de Satisfacció: “Sóc tractat amb respecte i dignitat.”
Benestar: Declaració de Preferència: Suport organitzacional per al benestar físic, financer i emocional. Declaració de Satisfacció: “La meva organització crea un entorn que fomenta un estil de vida saludable.”
Equilibri entre la vida laboral i personal: Declaració de Preferència: La capacitat de mantenir un equilibri raonable entre la vida personal i els interessos. Declaració de Satisfacció: “Puc mantenir un equilibri raonable entre la meva vida personal i laboral.”



Tal com es veu a la imatge, la descomposició dels tres perfils “Contractual Clifford”, “Friendly Fiona”, i “Opportunistic Ollie” segons categories demogràfiques a GroundProbe mostra la seva distribució per funció, regió, país, gènere, generació, nivell de treball, grau i antiguitat.

A **Austràlia**, “Contractual Clifford” representa el 32%, “Friendly Fiona” el 49%, i “Opportunistic Ollie” el 20%. A **Indonèsia**, “Contractual Clifford” és el 64%, “Friendly Fiona” el 12%, i “Opportunistic Ollie” el 24%. Aquestes dades permeten a GroundProbe comprendre millor les necessitats i preferències de cada grup per adaptar les seves polítiques. Per tant, la PVE d’Austràlia haurà de considerar sobretot el perfil de Persona 2, Friendly Fiona i el perfil de Persona 1, Contractual Clifford i Indonèsia haurà de basar el seu PVE sobretot en el perfil de Persona 1, Contractual Clifford.

5.2.1.1 Justificació d’elecció de l’Enquesta Global com a metodologia

L’Enquesta Global *EVP Alignment and Benefits Benchmarking Stakeholder Briefing* és essencial per recollir dades específiques directament dels empleats, assegurant que la informació obtinguda reflecteixi les percepcions i experiències reals dels beneficiaris dels programes de beneficis, els propis empleats. Aquesta metodologia permet identificar les necessitats i preferències dels empleats a nivell global i regional, cosa que va facilitar enormement ajustar la PVE Global i les PVEs Regionals a cada context específic. Gràcies a la identificació dels 16 ítems i a la simplificació dels tres perfils, vam poder transferir tota aquesta informació de manera senzilla i eficient tant a les noves PVE com a les noves PVE Regionals, dissenyant unes propostes molt precises.

Els resultats de l’enquesta es van dividir en tres apartats generals més un apèndix:

1. El projecte. Un enfocament centrat en els empleats: Aquest apartat destaca l’evolució dels enfocaments de gestió dels empleats en les organitzacions i la transició cap a models que prioritzen el benestar dels empleats, tal com GroundProbe adopta.
2. Actualització dels punts destacats. Enquesta de necessitats no satisfetes i comparació de beneficis: s’inclouen els detalls de l’enquesta, resultats de compromís i preferències dels empleats.
3. Qui és GroundProbe? *The personas*: Descriu els tres perfils identificats on s’engloben els diferents segments de la població empleada a GroundProbe, ajudant a comprendre millor les necessitats i preferències de cada grup.

Aquest enfocament garanteix una comprensió detallada i precisa dels beneficis actuals, ajudant a detectar àrees de millora per augmentar la satisfacció i retenció dels empleats, així com una millora i augment de l’*engagement*. Aquesta informació va ser crucial i decisiva tant per a la renovació de la PVE Global com per al disseny i ajust de les PVEs Regionals. Sense aquesta informació, les PVE no s’haurien pogut configurar adequadament.

5.2.2 Inventari de Beneficis

Juntament amb l’Enquesta Global *EVP Alignment and Benefits Benchmarking Stakeholder Briefing*, també vaig dur a terme un estudi comparatiu dels beneficis de cada regió, a mode d’Inventari, per tal d’organitzar i revisar l’oferta de beneficis a cada regió, tenint en compte AUSPAC, Brasil, Indonèsia, Sud-Àfrica, Xile, Nord-Amèrica i Perú & Colòmbia. Aquest Inventari va ser molt útil per esclarir els beneficis reals i actuals que cada unitat ofereix. La realització d’aquest Inventari també em va permetre treballar estretament amb tots els managers de cada regió, els quals em van proporcionar la informació necessària, juntament amb les dades que vaig extreure de l’Enquesta Global. A més, dins d’aquest Inventari també vaig realitzar una comparativa dels beneficis entre GroundProbe i Orica així com una primera recerca sobre els nostres competidors.

L’estudi es va centrar en identificar i comparar els beneficis proporcionats als empleats de GroundProbe en diferents regions, netejant i organitzant les dades per garantir la seva coherència i comprensibilitat, per tal de poder-ho traslladar a les nostres PVEs.

A través d'aquesta anàlisi, es van poder observar les similituds i diferències en la cobertura de beneficis de salut, assegurances i altres avantatges en diverses regions del món.

Aquest estudi comparatiu es va estructurar en un Excel titulat *Benefits Inventory Review GroundProbe*. Les pestanyes analitzades van incloure: *Benefits Inventory Overall*, *Auspac*, *Brazil*, *Indonesia*, *South Africa*, *Chile*, *North America* i *Peru – Colombia*. Per dur a terme aquesta anàlisi, a dins de cada una de les pestanyes, es van considerar diverses columnes de cadascuna de les pestanyes mencionades. Les columnes o seccions analitzades van ser: *Core Benefits*, que detalla els beneficis bàsics proporcionats als empleats; *Mandatory by Government*, que indica els beneficis obligatoris segons la legislació governamental (només inclòs en Indonèsia); *In-Country Reference*, que proporciona referències legals locals com les regulacions laborals específiques d'Indonèsia (només inclòs a Indonèsia); *Provided by GroundProbe? (Y/N)*, que especifica si el benefici està proporcionat per GroundProbe o no; *GroundProbe's Program/Offered*, que descriu el programa o benefici ofert per GroundProbe; *Orica's Program/Offered*, que enumera els beneficis oferts per Orica en comparació amb els beneficis oferts per GroundProbe (alineació de beneficis en ambdues companyies); *Comments*, on s'inclouen possibles comentaris rellevants i addicionals sobre els beneficis; *Market Standard/Competitor*, on s'exposa la comparació dels estàndards de mercat o beneficis dels competidors; i *Comments about competitors*, que proporciona comentaris sobre els beneficis d'aquests competidors.

Respecte de les diferents files o apartats que estructuraven aquest Excel comparatiu, dins de la primera columna de *Core Benefits*, el document està organitzat en diverses seccions per categoritzar els beneficis i les condicions d'ocupació. La primera secció, *Healthcare* (Atenció mèdica), inclou beneficis mèdics i assegurances de salut, visió i dental, a més de vacunes anuals contra la grip i altres opcions. La segona secció, *Retirement* (Jubilació), engloba plans de pensió, beneficis mèdics per a jubilats i *Superannuation* (pensió per jubilació). La tercera secció, *Insurance/Protection* (Assegurança / Protecció), detalla diversos tipus d'assegurances, incloent-hi assegurança de vida per a empleats, assegurances per discapacitat a curt i llarg termini, assegurança per accident, mort i discapacitat (*AD&D; Accidental Death and Dismemberment*), assegurança de llar, de mascotes, de viatge i de vehicles. La quarta secció, *Time off/Leave Entitlements* (Temps lliure/Drets de llicència), enumera diferents tipus de llicències i permisos, com les llicències anuals pagades, dies festius pagats, llicències per dol, dies personals o per malaltia, llicències per maternitat, paternitat, i altres tipus de permisos relacionats amb la família i situacions especials. A més, s'inclouen llicències per estudis, serveis comunitaris, voluntariat i opcions per donar dies de vacances o permisos a empleats amb dificultats. La secció final, fora de la secció *Core Benefits*, *Additional Benefits And Employment Conditions* (Beneficis addicionals i condicions d'ocupació), es subdivideix en diverses categories, incloent-hi benestar físic i mental, suport financer, flexibilitat laboral i suport familiar, així com beneficis en el lloc de treball (com per exemple material ergonòmic), que engloben des de l'assessorament i l'assistència mèdica fins a opcions de treball flexible, assistència per a la cura infantil i beneficis relacionats amb el transport i els àpats.

A Indonèsia, per exemple, es detalla com GroundProbe proporciona beneficis mèdics i de visió als seus empleats, seguint les regulacions laborals locals. A més, es comparen aquests beneficis amb els estàndards de mercat i els programes dels competidors, oferint una visió completa dels avantatges proporcionats en aquesta regió. A l'**Annex 1**, s'adjunta una imatge de la visió global de l'Inventari de beneficis d'Indonèsia, com a exemple. En la resta de regions es va seguir la mateixa estructura. L'únic que va resultar diferent en l'estudi d'Indonèsia és que també es va estudiar l'alineació dels beneficis amb la normativa i regulació laboral del govern d'Indonèsia. Això és perquè la legislació laboral a Indonèsia presenta unes particularitats específiques que requereixen una atenció especial per garantir que tots els beneficis proporcionats estiguin en plena conformitat amb les lleis vigents.

A més, la normativa d'Indonèsia inclou requisits específics sobre la prestació de beneficis de salut i seguretat, que són fonamentals per a la protecció dels drets dels treballadors.

Per tant, va ser crucial assegurar-se que els programes de beneficis de GroundProbe no només complissin amb aquests estàndards, sinó que també reflectissin les millors pràctiques del sector per mantenir la competitivitat i la satisfacció dels empleats. A la resta de regions, evidentment també es va verificar que es complissin els estàndards normatius laborals mínims per assegurar-se que tots els beneficis proporcionats estiguessin en línia amb les regulacions locals. L'objectiu per això, no és només complir amb els requisits mínims legals, sinó també, en la mesura del possible, oferir beneficis addicionals que superessin aquests estàndards. Això ens ha permès no només garantir el compliment legal, sinó també proporcionar un entorn laboral més atractiu i competitiu per als empleats, fomentant la seva satisfacció i benestar.

Així doncs, aquest estudi proporciona una visió general dels beneficis oferts als empleats de GroundProbe en diferents països, destacant la coherència i les diferències en la cobertura de beneficis, així com els comentaris i especificitats regionals rellevants. A través d'aquesta anàlisi, es pot comprendre millor com GroundProbe adapta els seus programes de beneficis per satisfer les necessitats dels seus empleats a nivell global.

5.2.2.1 Justificació d'elecció de l'Inventari de Beneficis com a metodologia

L'elaboració d'un Inventari comparatiu de beneficis és una eina essencial per catalogar i comparar els diferents beneficis oferts en cada regió. A part de permetre una correcta compilació i una darrera verificació, aquest Inventari proporciona una visió global dels beneficis disponibles, permetent identificar diferències i similituds entre regions. Aquesta anàlisi és fonamental per desenvolupar una PVE Global coherent i ajustada, així com per adaptar les PVEs Regionals a les necessitats específiques de cada àrea geogràfica. Així, aquest Inventari va ser molt útil per esclarir els beneficis reals i actuals que cada unitat ofereix, permetent-me treballar estretament amb els managers de cada regió. Això, no només va garantir el compliment legal, sinó que també va proporcionar la base necessària per implementar estratègies efectives que augmentessin la satisfacció i l'*engagement* dels empleats a nivell global i regional.

L'Inventari de beneficis es va organitzar en un Excel titulat *Benefits Inventory Review GroundProbe*, amb pestanyes per cada regió analitzada (AUSPAC, Brasil, Indonèsia, Sud-àfrica, Xile, Nord-Amèrica i Perú & Colòmbia). Aquest Inventari inclou diverses columnes que detallen els beneficis bàsics, obligatoris pel govern, referències legals locals, si el benefici és proporcionat per GroundProbe, descripcions dels programes oferts per GroundProbe i Orica, comentaris rellevants, comparacions amb estàndards de mercat i comentaris sobre els competidors. Utilitzar aquest Inventari va ser necessari perquè ens va permetre tenir una visió estructurada i comparativa dels beneficis proporcionats a cada regió. Això va facilitar molt l'alineació dels programes de beneficis amb les regulacions locals, assegurant la conformitat legal i permetent identificar àrees on es poden oferir beneficis addicionals per millorar la satisfacció i el compromís dels empleats.

En conclusió, l'elecció d'aquesta metodologia, combinant l'Enquesta Global amb l'elaboració d'un Inventari de beneficis, ens va permetre obtenir una comprensió detallada i precisa dels beneficis proporcionats als empleats de GroundProbe en diferents regions, així com conèixer directament la seva visió. Aquesta metodologia no només assegura el compliment de les normatives legals locals, sinó que també ajuda a identificar oportunitats per oferir beneficis addicionals que millorin la satisfacció i el compromís dels empleats. Això, al mateix temps, contribueix a la creació d'una PVE Global coherent i de PVEs Regionals adaptades a les necessitats específiques de cada context, assegurant que GroundProbe pugui mantenir-se competitiu i atractiu com a empleador a nivell mundial.

6. Diagnosi de situació

En aquesta secció es realitzarà una diagnosi i presentació de la situació actual de la proposta final de la renovada PVE a GroundProbe, estudiant les seves parts més destacables. A més, s'exposaran com a exemples les PVE Regionals d'**Austràlia** i **Indonèsia**.

6.1 Renovació de la PVE Global i Desafiaments d'Adaptació Regional

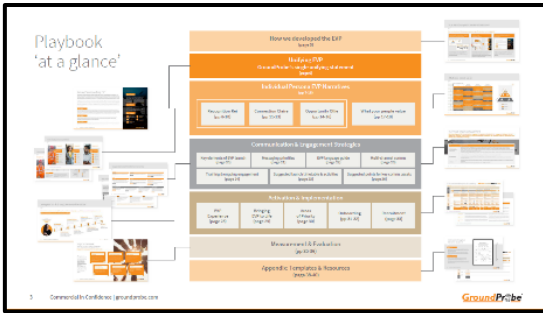
6.1.1 Presentació de la proposta final del disseny actualitzat de la nova PVE Global



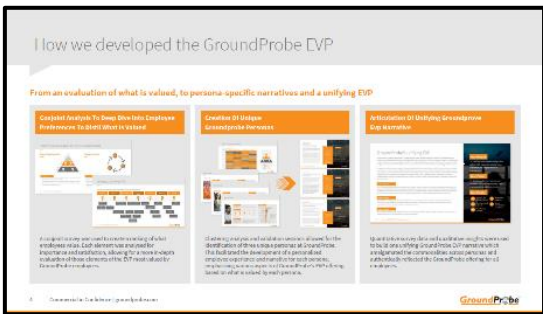
A continuació, es presenta la renovada PVE Global de GroundProbe, desenvolupada amb l'objectiu de millorar i adaptar les ofertes de l'empresa als empleats per satisfer millor les seves necessitats i preferències actuals, tant en un context global com en diferents regions del món. Gràcies a aquesta renovada PVE Global, GroundProbe s'assegura posicionar-se com un empleador desitjat en el mercat, augmentant l'atracció i la retenció del talent, així com millorant el compromís dels seus empleats. Aquest procés, com ja s'ha indicat, ha implicat la utilització d'informació detallada obtinguda a través de l'Enquesta Global i de l'Inventari de beneficis per garantir que la PVE Global així com les PVEs Regionals siguin ajustades, rellevants i significatives per a tots els empleats.



El Playbook o manual de la PVE Global, s'estructura en sis seccions principals, cadascuna dissenyada per proporcionar una visió detallada i comprensiva de la PVE Global de GroundProbe: 1. Playbook "at a glance": visió general i resum dels continguts del Playbook, PVE. 2. GroundProbe's PVE: presentació de la PVE, incloent la narrativa unificada i les narratives individuals per als tres perfils identificats. 3. Communication & engagement strategies: estratègies de comunicació i compromís per garantir l'adopció efectiva de la PVE (aquest punt s'explicarà en l'apartat 6.1.1 Preparació del llançament del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals. Estratègies de comunicació). 4. PVE activation & implementation: passos per a l'activació i implementació de la PVE, incloent el llançament intern i la formació (aquest punt s'explicarà en l'apartat 6.2.1 Procés d'implementació de la nova PVE Global i les PVEs Regionals desenvolupades d'aquest treball). 5. Measurement & evaluation: mètodes per mesurar i avaluar l'eficàcia de la PVE (aquest punt s'explicarà en l'apartat 6.2.2 Metodologies d'avaluació i mesura de l'efectivitat i eficiència de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals d'aquest treball). 6. Appendix: Templates & Resources: plantilles i recursos addicionals per facilitar la implementació i el seguiment de la PVE.



Comencem amb una visió general dels sis punts que configuren aquesta Proposta de Valor per als Empleats (PVE). Aquests punts proporcionen una estructura clara i comprensiva del Playbook, destacant els elements clau i les estratègies necessàries per implementar i avaluar la PVE de manera efectiva.

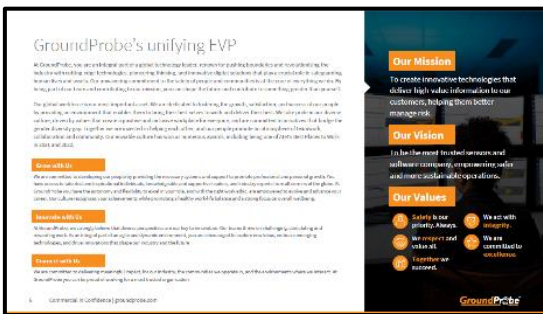


A la imatge es descriu el procés de desenvolupament de la PVE de GroundProbe, que consta de tres etapes clau. Primer, es realitza una anàlisi per comprendre les preferències dels empleats mitjançant enquestes i entrevistes (Enquesta Global). A continuació, es creen tres perfils de persones (*Personas*) que representen diferents tipologies d'empleats, permetent personalitzar la PVE segons les seves necessitats, com ja s'ha indicat i exposarem més endavant. Finalment, es desenvolupa una narrativa unificada que comunica els valors i beneficis identificats de manera coherent i efectiva a tota l'organització. Aquest procés assegura que la PVE de GroundProbe sigui rellevant, significativa i alineada amb les necessitats dels seus empleats a nivell global i regional.

segons les seves necessitats, com ja s'ha indicat i exposarem més endavant. Finalment, es desenvolupa una narrativa unificada que comunica els valors i beneficis identificats de manera coherent i efectiva a tota l'organització. Aquest procés assegura que la PVE de GroundProbe sigui rellevant, significativa i alineada amb les necessitats dels seus empleats a nivell global i regional.

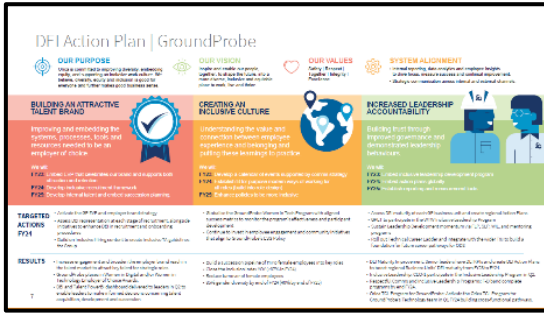


1. La PVE de GroundProbe.



A la imatge es descriu la PVE unificada de GroundProbe, destacant la missió, visió i valors de l'empresa. La missió de GroundProbe és crear tecnologies innovadores que proporcionin informació valuosa per ajudar als clients a prendre millors decisions. La visió és ser el proveïdor líder de sistemes i serveis de monitorització, garantint operacions mineres més segures i eficients. Els valors de l'empresa inclouen el respecte, la col·laboració, la seguretat i l'excel·lència junt amb la innovació. També s'hi identifiquen els tres pilars fonamentals, com veurem més endavant: *Grow with Us*, *Connect with Us* i *Innovate with Us*. La PVE unificada es centra en oferir una experiència laboral enriquidora, amb un fort èmfasi en la col·laboració i el suport mutu entre els empleats. GroundProbe es compromet a proporcionar les eines i recursos necessaris perquè els empleats puguin assolir el seu màxim potencial, tot contribuint al creixement i èxit de l'empresa. La PVE també inclou narratives específiques que reflecteixen les necessitats i preferències dels diferents perfils d'empleats, garantint que cada individu se senti valorat i reconegut dins de l'organització.

inclouen el respecte, la col·laboració, la seguretat i l'excel·lència junt amb la innovació. També s'hi identifiquen els tres pilars fonamentals, com veurem més endavant: *Grow with Us*, *Connect with Us* i *Innovate with Us*. La PVE unificada es centra en oferir una experiència laboral enriquidora, amb un fort èmfasi en la col·laboració i el suport mutu entre els empleats. GroundProbe es compromet a proporcionar les eines i recursos necessaris perquè els empleats puguin assolir el seu màxim potencial, tot contribuint al creixement i èxit de l'empresa. La PVE també inclou narratives específiques que reflecteixen les necessitats i preferències dels diferents perfils d'empleats, garantint que cada individu se senti valorat i reconegut dins de l'organització.



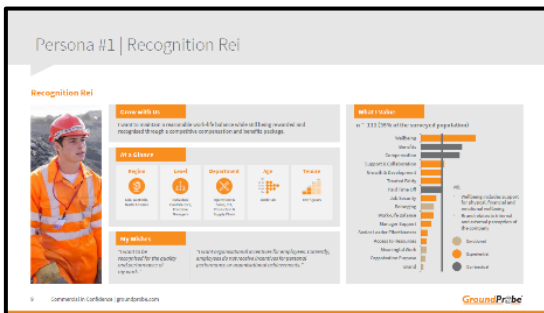
La imatge presenta el Pla d'Acció DEI (Diversitat, Equitat i Inclusió) de GroundProbe, que s'ha inclòs en el manual de la PVE, i que té com a objectiu millorar la inclusió, diversitat i equitat dins l'empresa. El pla es divideix en tres àrees principals: construir una marca de talent atractiva, crear una cultura inclusiva i incrementar la responsabilitat del lideratge.

Cada àrea inclou accions específiques per fomentar la diversitat en les contractacions, promoure la comprensió i el respecte per les diferències individuals, i assegurar que els líders promoguin un entorn de treball divers i inclusiu. Aquests esforços estan alineats amb la visió i els valors de l'empresa per tal de garantir un entorn de treball just i respectuós per a tots els empleats. Aquest Pla també s'afegeix a les PVE Regionals.



La imatge presenta les narratives dels tres perfils individuals (Personas) que s'identifiquen a GroundProbe, arrel de l'Enquesta Global, que inclouen *Recognition Rei (Contractual Clifford)*, *Connection Claire (Friendly Fiona)* i *Opportunity Ollie (Opportunistic Ollie)*. Cada perfil representa diferents necessitats i preferències dels empleats de GroundProbe, basats en els resultats de l'Enquesta Global de Mercer, només

s'han canviat els noms. *Recognition Rei* valorant el reconeixement, s'enfoca en el benestar, els beneficis, la compensació i el creixement i desenvolupament professional. *Connection Claire* busca connexió, suport del manager, un entorn de confiança i tracte just i un sentiment de pertinença. *Opportunity Ollie* està enfocat en el creixement i desenvolupament, treball significatiu, propòsit organitzacional i la marca. Aquestes narratives permeten a GroundProbe personalitzar la seva PVE, tant global com les regionals, per satisfer les necessitats específiques de cada perfil, assegurant que cada empleat se senti valorat i compromès dins de l'empresa i en qualsevol àrea regional.



Perfil Recognition Rei. Aquest perfil representa un empleat que valora principalment el benestar, els beneficis, la compensació competitiva, el suport i la col·laboració així com el creixement i desenvolupament professional. *Recognition Rei* busca un equilibri entre la vida laboral i personal mentre se sent apreciat i recompensat per la seva feina. A la secció *At a Glance*, es proporciona informació sobre la

distribució regional, el nivell de càrrec, el departament i el tipus de treball que aquest perfil ocupa dins de l'empresa. És important destacar que en aquest perfil s'ho troben Àsia, Austràlia i Nord-Amèrica. És a dir, per exemple, en el cas d'Àsia, la PVE regional s'haurà de centrar a donar cobertura a les necessitats d'aquest perfil. La secció *My Values* destaca que aquests empleats valoren un entorn organitzatiu que reconegui els seus èxits i els recompensi adequadament. El gràfic *What I Value* mostra els aspectes més valorats per aquest perfil d'empleat. Així, aquesta informació permet a GroundProbe adaptar les seves ofertes i polítiques per satisfer millor les necessitats i preferències dels tres perfils Recognition Rei, Connected Claire i Opportunity Ollie assegurant un major compromís i satisfacció laboral dels empleats de GroundProbe tant a nivell global com regional.



En aquest perfil, ressalta la importància del reconeixement i la recompensa per l'esforç. GroundProbe es compromet a reconèixer i valorar les contribucions dels seus empleats, destacant que el reconeixement és fonamental per a la motivació i el compromís. La cultura de l'empresa valora el benestar dels empleats, oferint una sensació general de benestar, beneficis competitius, compensació adequada i

oportunitats de creixement i desenvolupament. Aquest enfocament garanteix que els empleats se sentin apreciats i recompensats per la seva feina, fomentant un ambient de treball positiu i productiu. A més, l'empresa promou la flexibilitat i ofereix avantatges que responen a les necessitats dels empleats, assegurant que cada individu pugui donar el millor de si mateix. Aquesta informació subratlla com GroundProbe valora i recolza els seus empleats, assegurant que el seu esforç i dedicació siguin reconeguts i recompensats adequadament.



La narrativa de la PVE de Recognition Reel de GroundProbe, així com dels altres dos perfils, es sustenta en els tres pilars principals de GroundProbe: *Grow with Us*, *Connect with Us* i *Innovate with Us*. *Grow with Us* subratlla la importància de l'equilibri entre la vida laboral i la vida personal, oferint diverses oportunitats de desenvolupament professional i reconeixement. L'empresa GroundProbe es

compromet a proporcionar un entorn que fomenti el creixement personal i professional, així com a reconèixer i valorar els assoliments dels seus empleats. *Connect with Us* posa èmfasi en la creació d'un ambient de treball on els empleats se sentin connectats i recolzats. A més, GroundProbe confia en els seus empleats i els ofereix autonomia i flexibilitat per prendre decisions i explorar noves idees. GroundProbe promou la col·laboració i la comunicació oberta, assegurant que cada membre de l'equip se senti valorat i part d'una comunitat cohesiva. *Innovate with Us* destaca el compromís de l'empresa amb la innovació i la millora contínua. GroundProbe anima els seus empleats a participar activament en la generació de noves idees i solucions, fomentant una cultura d'innovació que impulsa el progrés i l'èxit futur de l'empresa. GroundProbe busca crear un espai laboral on els treballadors es sentin valorats per la seva dedicació. Aquests pilars estructuraren la PVE dels tres perfils, ja que són els tres pilars fonamentals de GroundProbe, assegurant a més que les necessitats específiques d'aquest perfil de reconeixement, connexió i innovació dels empleats siguin satisfetes de manera integral.



El perfil *Connection Claire*, un empleat que valora especialment un ambient de treball de suport i inclusiu on tothom és tractat amb respecte i equitat. *Connection Claire* gaudeix d'un entorn de treball que fomenta la col·laboració i el suport mutu. A la secció *At a Glance*, es detalla la distribució regional, el nivell de càrrec, el departament i el tipus de treball que ocupa aquest perfil dins de l'empresa.

Important destacar que en aquest perfil s'ubiquen Austràlia i EMEA. La secció *My Values* subratlla que aquests empleats valoren un entorn de treball on la diversitat és respectada i les opinions de tots els empleats són escoltades i valorades.

El gràfic *What I Value* mostra que el suport i la col·laboració, la connexió amb el manager i el seu suport, el tracte just, el sentiment de pertinença, la seguretat laboral i el lideratge del manager són els aspectes més valorats per aquest perfil d'empleat.

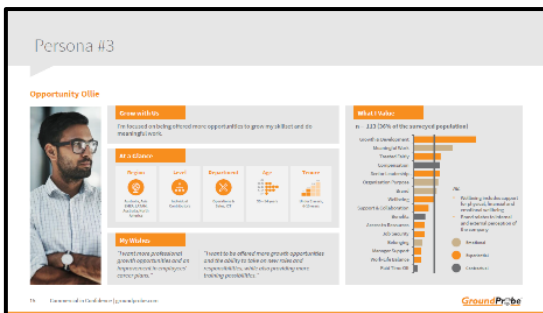


En aquest perfil, es ressalten la importància del sentit de connexió i comunitat. GroundProbe es compromet a crear un ambient de treball inclusiu i de suport on tots els empleats es sentin respectats i valorats. La cultura de l'empresa promou la col·laboració i el suport mutu, assegurant que els empleats puguin treballar junts de manera efectiva i amb confiança. El perfil de *Connection Claire* valora

especialment el suport i la col·laboració, el suport del manager, el tracte just i el sentiment de pertinença. L'empresa treballa per garantir que tots els empleats se sentin part d'una comunitat cohesiva i respectuosa, on les seves opinions i contribucions són escoltades i apreciades. Aquesta informació subratlla el compromís de GroundProbe amb la creació d'un entorn de treball on la diversitat és respectada i cada empleat se sent connectat i recolzat.



Els tres pilars fonamentals de GroundProbe que s'ostenten aquest perfil: *Grow with Us*, *Connect with Us* i *Innovate with Us*. *Grow with Us*.



El perfil *Opportunity Ollie* es centra en les oportunitats de creixement i desenvolupament professional i la realització de treballs significatius. *Opportunity Ollie* valora especialment les possibilitats de desenvolupament de carrera i les tasques que li permetin utilitzar i ampliar les seves habilitats. La secció *At a Glance* proporciona informació sobre la distribució regional, el nivell de càrrec,

el departament i l'edat que caracteritzen aquest perfil dins de l'empresa. Resulta important destacar que Austràlia, Àsia, EMEA, LATAM i Nord-Amèrica s'ubiquen en aquest perfil. Com veiem LATAM, només s'ubica en aquest perfil per tant la seva PVE haurà de donar cobertura a les demandes concretes d'aquest perfil. En canvi, Austràlia s'ubica en els tres perfils per tant, a l'hora de dissenyar la seva PVE específica s'hauran de tenir en compte les necessitats més essencials dels tres perfils. La secció *My Values* destaca que aquests empleats desitgen un entorn que ofereixi oportunitats contínues de desenvolupament professional i la capacitat de prendre la iniciativa en projectes importants. El gràfic *What I Value* mostra que el creixement i desenvolupament, el treball significatiu, el tracte just, una compensació competitiva i el correcte lideratge del managers són els aspectes més valorats per aquest perfil d'empleat.

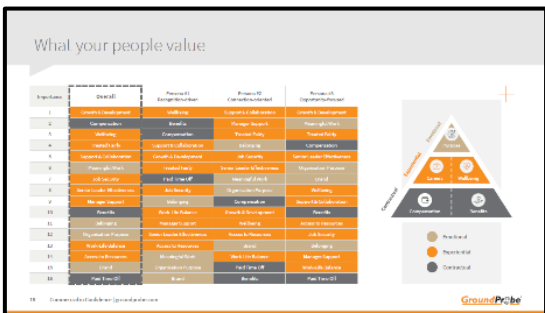


Així, en aquest perfil es destaquen les oportunitats de creixement personal i professional. GroundProbe es compromet a oferir un entorn de suport i estimulant que permeti als empleats desenvolupar les seves habilitats i assolir els seus objectius professionals. *Opportunity Ollie* valora especialment el creixement i desenvolupament, el treball significatiu, la coherència amb el propòsit de l'organització i el prestigi de la marca. L'empresa fomenta la iniciativa i l'empoderament dels empleats, proporcionant oportunitats per liderar projectes importants i prendre decisions que contribueixin al seu desenvolupament professional. Aquesta informació subratlla com GroundProbe aposta per una cultura d'innovació i aprenentatge continu, assegurant que els empleats se sentin realitzats tant a nivell personal com professional.



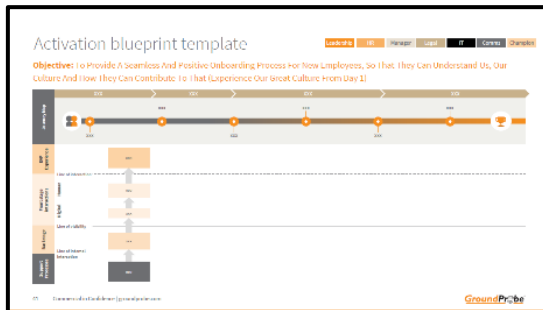
Els tres pilars fonamentals de GroundProbe que s'ostenten aquest perfil: *Grow with Us*, *Connect with Us* i *Innovate with Us*.

Com veiem, el manual de la PVE Global cobreix totes les necessitats globals. A la vegada, dels perfils es poden extreure les necessitats més específiques de cada regió per dissenyar una PVE més concreta que sigui eficient i cobreixi les demandes més concretes de cada localització geogràfica. Més endavant, ho estudiarem amb l'exemple de les PVE d'Àustràlia i Indonèsia.



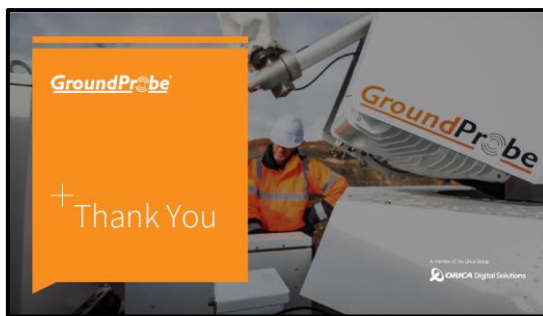
Seguint la taula de valors o ítems que es dissenya en l'enquesta de Mercer, la imatge presenta una taula que mostra els valors que els empleats de GroundProbe consideren més importants, organitzats segons els tres perfils identificats: *Recognition Rei*, *Connection Claire* i *Opportunity Ollie*. La taula destaca les prioritats específiques de cada perfil en termes de benestar, compensació, suport del manager, oportunitats de creixement i altres factors rellevants. Per exemple, i com ja s'ha indicat, *Recognition Rei* valora especialment el benestar, els beneficis, la compensació i el suport i la col·laboració, mentre que *Connection Claire* se centra en el suport i col·laboració, el suport del manager, el tracte just i el sentit de pertinença. *Opportunity Ollie* prioritza el creixement i desenvolupament, el treball significatiu, el tracte just i la compensació. A la dreta de la taula, un gràfic piramidal il·lustra com aquests valors es distribueixen entre necessitats emocionals, experimentals i contractuals dels empleats. Aquesta estructura permet a GroundProbe comprendre millor les diferents motivacions i necessitats dels seus empleats per poder adaptar la seva PVE eficientment, donant cobertura i resposta adequada a cada demanda.

Durant el desenvolupament, es posa èmfasi en la formació i l'aprenentatge, així com en el suport del manager. La fase de progressió tracta les oportunitats de carrera i les revisions de rendiment. Finalment, la retenció inclou el reconeixement, la longevitat en el lloc de treball i els assoliments. Aquest cicle de vida mostra com la PVE de GroundProbe és implementada a través de totes les etapes de l'experiència dels empleats, assegurant que se sentin valorats i compromesos durant tota la seva trajectòria a l'empresa.



La imatge presenta una plantilla de pla d'activació amb l'objectiu de proporcionar un procés d'incorporació fluid i positiu per als nous empleats, permetent-los entendre l'empresa, la seva cultura i com poden contribuir-hi des del primer dia. La plantilla segueix una línia de temps que inclou fases com la preincorporació, el primer dia, la primera setmana, per exemple, els primers 30 dies, els primers 60 dies i els primers 90 dies.

Cada fase pot incloure activitats específiques com la comunicació inicial, la benvinguda, la formació, el seguiment del progrés i l'avaluació del rendiment, assegurant una incorporació positiva i efectiva a l'empresa. A més, veiem la divisió per seccions respecte de mapa del viatge, experiència de la PVE, interaccions a l'escenari frontal (digitals i humanes), entre bastidors i processos de suport.



6.2 Desenvolupament de les PVEs Regionals Específiques

6.2.1 Presentació de la proposta final del disseny de les noves PVEs Regionals adaptades. Exposició de les PVE d'Austràlia i Indonèsia



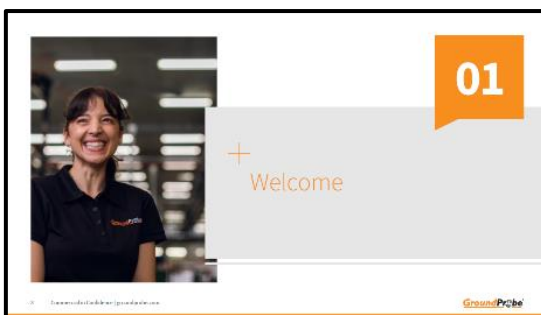
A continuació, i com a exemple, es presenta la proposta final de la PVE regional d'Austràlia, la qual està dissenyada específicament per cobrir i respondre a les demandes i necessitats d'aquesta localització. Cal ressaltar que els punts 1, 2, 3, 5 i 6 del manual són gairebé comuns a totes les PVE Regionals (a excepció de l'apartat *Example Job Advertisement /GroundProbe* del punt 3), sent el punt 4 la

proposta adaptada i única respecte dels beneficis rellevants per a cada regió (respecte del punt 4 també veurem com a exemple la PVE d'Indonèsia). Les imatges que hi apareixen també són diferents ja que en cada una de les PVE s'han utilitzat imatges dels propis treballadors de cada regió, buscant una major connexió, apropament i familiarització entre els treballadors, les PVE i GroundProbe.



Veiem el contingut del Playbook de la PVE Australiana de GroundProbe. En primer lloc, es dona la benvinguda, seguit per una explicació de per què GroundProbe és una empresa atractiva per als talents potencials. Després, s'introdueix el *Playbook EVP GP* (manual de la PVE de GP) que inclou els següents aspectes: l'ús i ajuda del manual, la proposta de valor o el propòsit del manual, els tres pilars fonamentals (connexió,

innovació i creixement, i la narrativa i llenguatge clau. A continuació, es presenta la promesa a les persones i els beneficis addicionals rellevants per a cada regió, destacant que aquesta part és específica per cada localització. Els principis fonamentals i les coses que fan sentir orgull, com la història de la companyia, el seu impacte i l'abast global, també es destaquen com elements clau del Playbook.



1. Benvinguda.



Es presenta la carta del CEO donant la benvinguda a la guia de la PVE. En ella s'explica la importància de l'organització per crear un ambient de treball positiu, destacar les seves fortaleces en innovació i seguretat, i fomentar el creixement professional dels seus empleats. A més, remarca la dedicació de l'empresa a mantenir un entorn de treball divers i inclusiu, amb oportunitats per a tothom.



Al llarg de tota la PVE es presenten testimonis dels propis treballadors, buscant un apropament per part de tot l'equip així com facilitar que es puguin sentir més identificats i inspirats. En aquest cas, a la cita de la Vicepresidenta de Tecnologia de GroundProbe, s'expressa el seu entusiasme pel treball que fa a l'empresa. Destaca l'impacte positiu del treball en equip en la indústria, contribuint a la

seguretat dels clients i les seves comunitats. També menciona que GroundProbe ofereix un alt nivell d'innovació i col·laboració en un entorn dinàmic i orientat al client, aspectes que la van impressionar des del primer dia.



2. Per què GroundProbe.



Explicació dels motius pels quals els treballadors haurien de triar GroundProbe com a empresa per treballar-hi. Sota el hashtag #WeAreGroundProbe, es descriu GroundProbe com una empresa líder en tecnologia que ofereix solucions d'alta precisió i seguretat a nivell global. S'emfatitza la seva missió de proporcionar serveis que facin les operacions dels clients més segures i eficients.

GroundProbe combina innovació tecnològica amb un enfocament centrat en el client per oferir solucions personalitzades i eficients. Podem apreciar com l'empresa posa un gran èmfasi en la formació i desenvolupament dels seus empleats, oferint un entorn de treball dinàmic i de suport. Són coneguts per tenir una cultura corporativa sòlida que promou la col·laboració, el respecte i l'ètica professional. GroundProbe té una presència global, la qual cosa permet als empleats treballar en projectes internacionals i desenvolupar una carrera professional rica i variada.



Respecte dels avantatges de treballar a GroundProbe; es descriu com un lloc de treball excel·lent que combina innovació, connexió i creixement. GroundProbe es presenta com una empresa global líder en tecnologia que redefineix la indústria amb solucions innovadores, utilitzant ments brillants i tecnologies d'avantguarda per proporcionar serveis de valor als seus clients i assegurar un

entorn de treball inspirador per als seus empleats. L'empresa es compromet a fomentar el desenvolupament professional i personal dels seus treballadors, oferint oportunitats de creixement, formació i un ambient de treball inclusiu i col·laboratiu. GroundProbe valora la diversitat i es dedica a construir una cultura corporativa basada en la integritat, el respecte i la col·laboració. Això es reflecteix en el suport i les oportunitats que ofereixen per avançar en la carrera dels seus empleats, així com en el seu compromís amb el benestar i la satisfacció dels mateixos.



3. El manual de la proposta de valor per als empleats en l'adquisició de talent.



A l'apartat de "How An EVP Helps" es destaca la importància de la PVE en l'adquisició de talent i per als responsables de contractació. Es fa èmfasi en el fet que una EVP ben definida pot ajudar a atraure i retenir talent, millorar la satisfacció dels empleats i alinear els objectius personals amb els de l'empresa. S'explica que una EVP forta no només atrau nous talents, sinó que també manté compromesos els empleats

actuals, destacant la cultura de l'empresa, les oportunitats de desenvolupament i el suport als empleats. També es ressalta que els empleats que se senten valorats i recolzats tenen més probabilitats de contribuir de manera significativa i de romandre a l'empresa a llarg termini.



El Propòsit d'aquest Manual PVE es divideix en dues seccions: "Purpose of This Playbook" i "How the GroundProbe EVP Was Determined". A la secció "Purpose of This Playbook", s'explica que aquest manual ha estat dissenyat per comunicar la PVE de GroundProbe. Aquest manual, per tant, pretén proporcionar claredat sobre les ofertes, beneficis i oportunitats disponibles per als empleats de GroundProbe.

Aquesta eina per tant, està destinada a ajudar els responsables de contractació i els gestors a comunicar efectivament la EVP a possibles candidats, així com als actuals empleats, amb l'objectiu de millorar la comprensió i la valoració del que GroundProbe ofereix com a ocupador. A la secció "How the GroundProbe EVP Was Determined", s'explica el procés mitjançant el qual es va establir la EVP de GroundProbe. Es descriu que es va dur a terme una anàlisi exhaustiva de les necessitats i expectatives dels empleats a través d'enquestes i grups de discussió (Enquesta Global de Mercer), així com una revisió dels beneficis competitius en el mercat laboral. Això va permetre a GroundProbe crear una EVP que reflecteix els valors i la cultura de l'empresa, oferint beneficis i oportunitats que responen a les necessitats reals dels empleats, amb l'objectiu de crear un entorn de treball atractiu i de suport. Es destaca que la EVP es revisa regularment per assegurar-se que continua sent rellevant i competitiva en el mercat laboral. Precisament complint aquest requisit, es va dur a terme la revisió i ajust de la PVE Global.



Repassem novament els tres pilars de GroundProbe respecte del EVP: *Three Pillars of GroundProbe's EVP*. El primer pilar és "Culture & Connection". Aquest pilar destaca que la cultura de GroundProbe es basa en la col·laboració, la inclusió, la diversitat, la integritat i el respecte. Es fa èmfasi en la importància de crear una connexió entre els empleats i fomentar un ambient de treball positiu i de suport.

GroundProbe valora la participació activa i el compromís dels seus treballadors, creant un lloc on tothom se senti inclòs i respectat. El segon pilar és "Innovation". Es destaca que la innovació és al cor de tot el que fa GroundProbe. L'empresa es dedica a innovar en els seus productes, integrant la innovació en la seva cultura i processos per oferir solucions avançades als seus clients. Aquesta cultura de la innovació és un aspecte fonamental que permet a GroundProbe mantenir-se com a líder en el seu sector. El tercer pilar, "Growth and Opportunity", subratlla la importància del creixement personal i professional dins de l'empresa. GroundProbe reconeix que els seus empleats són el que fan la diferència i ofereix oportunitats de desenvolupament continu,

formació i creixement professional per assegurar-se que els seus treballadors puguin assolir els seus objectius personals i professionals, contribuint així a l'èxit global de l'empresa.



En relació amb els tres pilars, la imatge presenta el “EVP Narrative and Key Messages” de GroundProbe, dividit en tres seccions principals, una per a cada pilar: “Connect With Us”, “Innovate With Us” i “Grow With Us”. Aquestes seccions descriuen els missatges clau de la PVE de l'empresa. A través d'aquestes tres seccions, GroundProbe comunica la seva Proposta de Valor per als Empleats, ressaltant la importància

de la connexió, la innovació i el creixement dins de l'empresa (valors).



Missatges clau per a publicacions de feina i xarxes socials, dividits en els tres pilars: “Connect With Us”, col·laboració, diversitat i inclusió; “Innovate With Us”: compromís amb la innovació i la creativitat; i “Grow With Us”: desenvolupament personal i professional dels empleats. GroundProbe es posiciona com un ocupador atractiu, amb una cultura basada en la connexió, innovació i creixement.



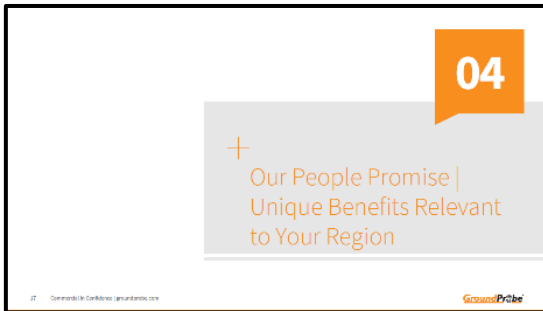
La imatge mostra un exemple d'anunci de feina per a GroundProbe Austràlia, destinat a un especialista en adquisició de talent i responsables de contractació, per a que en puguin fer ús. El text es divideix en diverses seccions per proporcionar una visió completa del lloc de treball i les responsabilitats associades. La secció “About GroundProbe” descriu l'empresa com una organització líder en

tecnologia a Austràlia, coneguda per les seves solucions innovadores i per crear un entorn de treball dinàmic i de suport. Es destaca que GroundProbe ofereix serveis a la indústria de la mineria i la infraestructura, centrant-se en la seguretat i l'eficiència operativa. En la part “About the Role”, es descriuen les responsabilitats del lloc de treball, incloent la identificació i atracció de talent, la gestió del procés de contractació i la col·laboració amb els gestors per entendre les necessitats de contractació. També es menciona l'ús d'estratègies de reclutament innovadores i la participació en iniciatives de millora contínua. La secció “Key Responsibilities” enumera les tasques específiques que el candidat haurà de realitzar, com ara desenvolupar estratègies de reclutament, gestionar processos de selecció, col·laborar amb altres departaments i mantenir relacions amb agències de reclutament. En “Skills and Experience”, s'especifiquen les qualificacions i experiència requerides per al lloc, incloent experiència en reclutament, habilitats de comunicació excel·lents, capacitat per treballar en un entorn dinàmic i coneixements en sistemes de gestió de talent. La secció “Our Values” destaca els valors de GroundProbe, com la innovació, la col·laboració, el respecte i el compromís amb la diversitat i la inclusió. Finalment, es proporciona informació sobre com aplicar per al lloc i es menciona que GroundProbe ofereix un entorn de treball flexible, amb oportunitats de creixement i desenvolupament professional. Aquest anunci exemplifica com GroundProbe busca candidats que comparteixin els seus valors i estiguin disposats a contribuir a la seva missió d'innovació i seguretat en la indústria.



La cita destaca l'èmfasi en la innovació i la promoció de la marca GroundProbe, així com el seu compromís amb la seguretat i la productivitat dels clients mitjançant el suport a les diferents unitats de negoci. Aquesta cita reforça la imatge de GroundProbe com una empresa que valora la innovació, la col·laboració i l'eficiència en tots els aspectes del seu treball.

6.2.1.1 PVE d'Austràlia

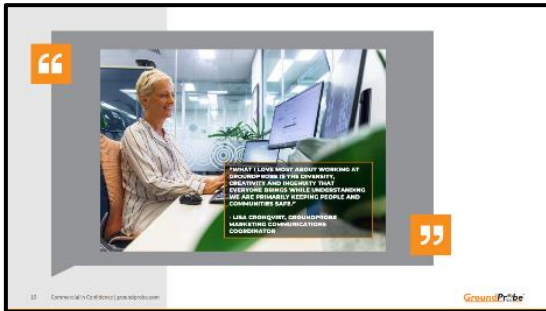


4. La nostra Promesa a les Persones | Beneficis Únics Rellevants per a la teva Regió.



A continuació, passem a veure la descripció i presentació dels ítems o valors que es mostren en la PVE d'Austràlia, sent els més rellevants per aquesta regió, segons la informació extreta a través de l'Enquesta Global i la comparació de beneficis. En el cas d'Austràlia, s'ha vist que encaixava en els tres perfils de *Personas* així doncs, per a poder dissenyar aquesta PVE vam haver d'extreure els valors més rellevants de la

fusió dels tres perfils (AUSPAC: 32% Persona 1, 49% Persona 2 i 20% Persona 3). El resultat és que *Community & Connection* (es va modificar el nom de: *Support & Collaboration*), *Manager Support*, *Belonging*, *Growth & Development*, *Sport & Fitness (Wellbeing)* i *Meaningful Work* són els factors de més valor. Així doncs, a "*The GroundProbe Experience: Connecting with our Community*": es destaquen els esforços de GroundProbe per connectar amb la seva comunitat. Respecte del factor "*Community & Connection*": l'empresa valora la importància de construir relacions fortes tant dins com fora de l'organització. GroundProbe promou la col·laboració i el suport entre els empleats, així com amb la comunitat externa, per fomentar un ambient de treball positiu i enriquidor. L'empresa organitza i participa en esdeveniments comunitaris que afavoreixen el creixement professional i personal dels seus treballadors, contribuint al mateix temps al benestar de la comunitat en general. També es ressalta el compromís de GroundProbe amb "*Fostering Community Connections for Professional and Personal Growth*", subratllant la importància de les connexions comunitàries per al creixement dels empleats. Així, GroundProbe no només se centra en el desenvolupament professional dels seus empleats, sinó que també posa un gran èmfasi en el suport a la comunitat i en la creació d'un ambient de treball inclusiu i col·laboratiu.

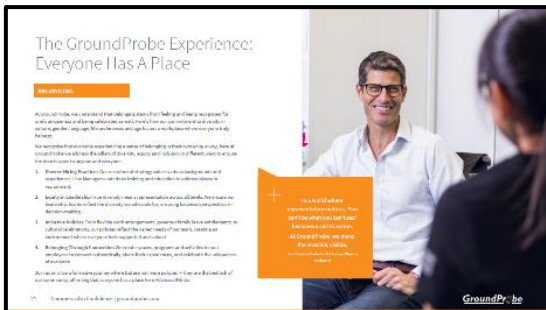


“M'agrada molt treballar a GroundProbe per la seva diversitat, flexibilitat i inclusió que es basen en la confiança i el respecte, mentre entenem i mantenim la seguretat de les persones i les comunitats.”



Respecte del factor *“Manager Support”*: es destaca el compromís de GroundProbe amb el suport als seus gestors per assegurar que puguin desenvolupar-se tant personalment com professionalment. L'empresa ofereix programes de formació i desenvolupament continu per als managers o gestors, enfocant-se en la millora de les seves habilitats de lideratge i en la creació d'un ambient de treball positiu i

col·laboratiu. Es subratlla la importància de tenir gestors ben formats i recolzats per aconseguir un alt nivell de rendiment i satisfacció dels empleats. GroundProbe proporciona les eines i recursos necessaris perquè els managers puguin liderar amb èxit els seus equips, fomentar la innovació i assegurar l'alineació amb els objectius estratègics de l'empresa. A més, es promou la cultura de feedback obert i constructiu, permetent que els gestors i els empleats creixin junts i millorin contínuament. *“A GroundProbe, ens centrem en crear un entorn positiu i col·laboratiu on els gestors estiguin capacitats per donar suport als seus equips de manera efectiva, fomentant el creixement i la innovació a tota l'organització.”*



Respecte del factor *“Belonging”*, es destaca el compromís de GroundProbe amb la inclusió i el sentit de pertinença dels seus empleats, assegurant que tots se sentin reconeguts i valorats. L'empresa promou la diversitat i la inclusió, creant un ambient on totes les persones se sentin acceptades i respectades independentment de la seva cultura, gènere, orientació sexual o origen ètnic. S'enumeren

diverses iniciatives per fomentar aquest sentit de pertinença, incloent la promoció de l'equitat en el lloc de treball, la participació activa en grups de treball diversos i la creació de programes de suport que reflecteixen les necessitats dels empleats. Es subratlla que aquestes iniciatives ajuden a construir una cultura inclusiva que enriqueix l'ambient laboral i millora el rendiment global de l'organització. *“En un món on la representació importa, el teu lloc a la taula importa. Tots som responsables de les nostres accions, de la taula que parem i de la cultura que creem. Deixa la teva empremta i sigues els líders inclusius i responsables que necessitem.”* Així, GroundProbe es compromet a crear un entorn de treball on tothom se senti part de l'equip, valorant la diversitat i promovent la inclusió per fomentar un ambient laboral enriquidor i productiu.



Pel que respecte el factor “Growth & Development”, es descriu com l’empresa GroundProbe està dedicada al desenvolupament i creixement dels seus empleats, oferint programes personalitzats per millorar les seves habilitats professionals i personals. Aquests programes inclouen formació específica, oportunitats de mentoratge i desenvolupament de lideratge per

ajudar els empleats a assolir el seu màxim potencial. Es destaca que GroundProbe valora el creixement continu i proporciona els recursos necessaris perquè els empleats puguin desenvolupar-se dins de l’empresa. S’indiquen diverses iniciatives com ara tallers de desenvolupament professional, programes de formació contínua i oportunitats de participació en projectes especials. L’empresa s’esforça per crear un entorn de treball on els empleats se sentin recolzats i motivats per assolir els seus objectius de carrera. A la cita del treballador s’expressa la seva apreciació pel fet de poder interactuar amb literalment tots a l’empresa i per les oportunitats de treballar amb gent brillant de diferents àrees. També menciona que les habilitats lingüístiques en espanyol li han permès gestionar projectes a Llatinoamèrica i que ha après molt treballant amb diferents cultures, el que considera un dels aspectes més enriquidors de la seva feina. Aquest testimoni reforça el missatge del text sobre el compromís de GroundProbe amb el desenvolupament dels seus empleats, destacant la importància de la formació contínua, el mentoratge i les oportunitats de creixement personal i professional dins de l’empresa.



“M’agrada poder treballar amb una àmplia gamma de tecnologies avançades. És gratificant veure la culminació en un sistema que lliura informació crítica als operadors. També aprecio poder treballar en programari interessant creat per components físics del món real del sistema en lloc d’un producte purament de programari abstracte.”



Pel que fa al factor de Benestar, es presenta “Experience: Beyond Just Benefits” amb la secció de “Sports & Fitness”. Es destaca la importància que GroundProbe dóna a la creació d’un entorn on els empleats es puguin desenvolupar tant professionalment com personalment. L’empresa promou un estil de vida saludable mitjançant diversos programes esportius i de fitness com una part integral de la

seva PVE. Es mostren diverses iniciatives que GroundProbe ofereix als seus empleats per fomentar un estil de vida actiu i saludable. Això inclou la participació en esdeveniments esportius locals, l’organització de tornejos interns i la disponibilitat d’instal·lacions de fitness en el lloc de treball. També es remarca l’oferta de subscripcions a gimnasos i altres programes de benestar per ajudar els empleats a mantenir-se actius i en forma. *“Reconèixer que la sensació d’una carrera gratificant va més enllà dels guanys financers, tots els nostres beneficis reflecteixen la nostra creença en el teu viatge professional.”* Així doncs, es pot apreciar el compromís de GroundProbe amb el benestar físic i mental dels seus empleats, reconeixent que una carrera gratificant implica més que només beneficis financers.

Així, l'empresa es dedica a oferir oportunitats que millorin la qualitat de vida dels seus treballadors tant dins com fora del lloc de treball.



Els tres valors que es mostren, són una part comuna a totes les PVE Regionals. Només canvien la primera imatge buscant utilitzar imatges dels propis empleats de cada regió. Així, "The GroundProbe Experience: Empowering You" engloba tres seccions principals, sent tres factors: "Meaningful Work" (Treball significatiu), "Mission & Vision" (no és un dels valors però s'exposa com a tal en aquesta secció) i "Our Brand is Your Brand" (Marca).

A la secció "Meaningful Work", es destaca que GroundProbe ofereix treballs significatius que proporcionen tecnologia i serveis crucials per a la seguretat i l'eficiència operativa. Es descriu com l'empresa valora la creativitat i la innovació, animant els empleats a contribuir amb les seves idees i solucions per resoldre els reptes dels clients. Es destaca que els empleats de GroundProbe tenen l'oportunitat de treballar en projectes que tenen un impacte positiu real. La secció "Mission & Vision" inclou la missió, la visió, els valors i les estratègies de GroundProbe, que estan enfocades a ser líders en solucions tecnològiques, mantenir-se compromesos amb la seguretat i proporcionar un entorn inclusiu i de suport per a tots els empleats. Es destaca la importància de la col·laboració, la innovació i el creixement constant per aconseguir els objectius de l'empresa. La secció "Our Brand is Your Brand" explica com GroundProbe valora la seva marca i la considera una extensió de cada un dels seus empleats. S'emfatitza que tots els membres de l'equip són ambaixadors de la marca i que el seu comportament i treball reflecteixen els valors i la reputació de l'empresa. Es subratlla la importància de la coherència en la comunicació de la marca, tant internament com externament. En resum, GroundProbe busca empoderar els seus empleats oferint treball significatiu, promovent una visió clara i compartida, i destacant la importància de la seva marca en el desenvolupament personal i professional de cada membre de l'equip.



Aquesta secció també és comuna a totes les PVE Regionals. Sota el títol "Pathways to Leadership" es descriuen diferents programes i oportunitats ofertes per GroundProbe per desenvolupar les habilitats de lideratge dels seus empleats. Aquests programes estan dissenyats per preparar els empleats per a rols de lideratge dins l'organització, facilitar el creixement professional i adaptar-se a les

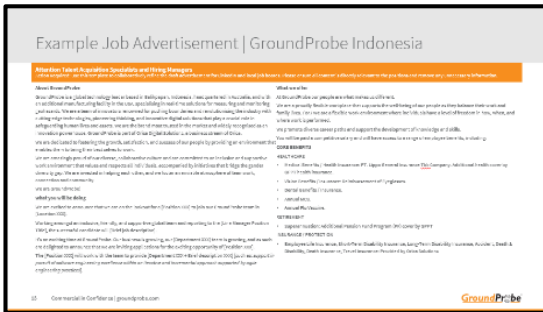
condicions canviants de la indústria. Veiem a continuació que s'ofereix: el "Orica Graduate Program" és un programa destinat a graduats que ofereix una experiència pràctica i una formació estructurada per ajudar-los a començar la seva carrera en GroundProbe; el "Technical Career Ladder" proporciona una via per als empleats tècnics per avançar en les seves carreres, oferint oportunitats de desenvolupament professional i reconeixement per les seves habilitats tècniques; el "Frontline Leaders Program" està dissenyat per a empleats en posicions de primera línia que volen desenvolupar les seves habilitats de lideratge i preparar-se per a rols de supervisió; el "Senior Leaders Program" està destinat a líders amb experiència que busquen millorar les seves habilitats de lideratge estratègic i operatiu per dirigir equips i projectes grans; respecte del "Accelerator Leadership Program", aquest proporciona una formació intensiva per a empleats amb alt potencial, enfocant-se en el desenvolupament ràpid de les seves habilitats de lideratge;

i finalment, “ExCo Mentoring Program” ofereix als empleats l'oportunitat de rebre mentoratge directe de membres de l'equip executiu, ajudant-los a obtenir perspectives valuoses i a desenvolupar les seves carreres de manera efectiva. Aquestes iniciatives mostren el compromís de GroundProbe amb el desenvolupament de les capacitats de lideratge dels seus empleats, proporcionant diverses vies per al creixement professional i personal dins de l'empresa.



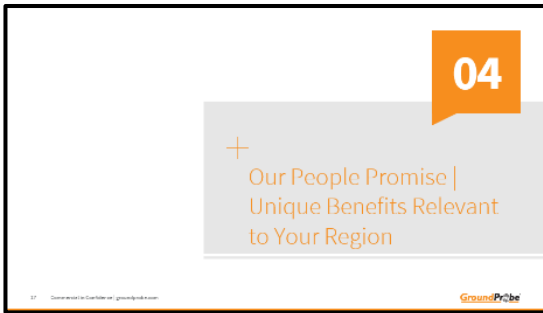
“GroundProbe té una cultura molt acollidora i de suport que permet als empleats equilibrar la cura de la família amb fer contribucions significatives als objectius de creixement de l'organització, incloent el mentoratge i el suport als companys i nous membres de l'equip.”

6.2.1.1 PVE d'Indonèsia



A diferència amb l'exemple d'Austràlia: l'anunci de feina d'exemple per GroundProbe Indonèsia busca un especialista en adquisició de talent i responsables de contractació. L'empresa, líder en tecnologia, ofereix solucions innovadores per a la indústria de la mineria i la infraestructura, amb un enfocament en la seguretat i l'eficiència operativa. Les responsabilitats del lloc inclouen la identificació i atracció de talent, la gestió del

procés de contractació i la col·laboració amb els gestors per entendre les necessitats de contractació. S'espera que el candidat tingui experiència en reclutament, excel·lents habilitats de comunicació i coneixements en sistemes de gestió de talent. GroundProbe ofereix beneficis com plans de salut i benestar, un entorn de treball flexible i oportunitats de desenvolupament professional.



4. La nostra Promesa a les Persones | Beneficis Únics Rellevants per a la teva Regió.



Primer de tot, s'ha de tenir en compte que Àsia, Indonèsia, es posiciona únicament en el perfil de *Persona 1*, sent un 62%, un 12% a *Persona 2* i un 26% *Persona 3*. Pel que fa al valor del Benestar, com a la PVE d'Austràlia, sota el títol “The GroundProbe Experience: Beyond Just Benefits” hi troben la secció de “Sports & Fitness” on es destaca la importància que GroundProbe dóna a la creació d'un entorn on

els empleats es puguin desenvolupar tant professionalment com personalment.

L'empresa promou un estil de vida saludable mitjançant diversos programes esportius i de fitness com una part integral de la seva PVE. Es descriuen diverses iniciatives que GroundProbe ofereix als seus empleats per fomentar un estil de vida actiu i saludable, com la participació en esdeveniments esportius locals, l'organització de tornejos interns, la disponibilitat d'instal·lacions de fitness al lloc de treball i l'oferta de subscripcions a gimnasos i altres programes de benestar per ajudar els empleats a mantenir-se actius i en forma. *“Energize Your Work Life: Exercise with Us for a Healthy Future.”* Es destaca doncs el compromís de GroundProbe amb el benestar físic i mental dels seus empleats, reconeixent que una carrera gratificant implica més que només beneficis financers. Així, com a la PVE d' Austràlia, podem apreciar com l'empresa es dedica a oferir diverses oportunitats que milloren la qualitat de vida dels seus treballadors tant dins com fora del lloc de treball.



Per la regió d'Àsia (Indonèsia) el valor del Benestar és molt rellevant. De fet, és el valor més important doncs Àsia és representada gairebé únicament pel perfil de Persona 1, sent el Benestar el factor més valorat. Per tant, en el seu PVE, es va dissenyar una secció especial extra per donar més cobertura i suport a aquest valor. Dins de la mateixa secció anterior de *“The GroundProbe Experience: Beyond Just Benefits”*

trobem la secció *“Health & Wellness”*. Es subratlla la importància que GroundProbe dóna a la salut i el benestar dels seus empleats, oferint diversos programes i beneficis per fomentar un estil de vida saludable. Entre aquests programes s'inclouen: Activitats de fitness, com ioga i entrenaments de grup, que ajuden a mantenir els empleats actius i saludables. Programes de benestar que inclouen assessorament nutricional i suport per a la salut mental, proporcionant recursos per a una vida més saludable. Programes de salut que cobreixen despeses mèdiques i assegurances de salut, garantint que els empleats tinguin accés a l'atenció mèdica necessària. *“At GroundProbe we believe that your well-being and health are essential to your professional growth”*. Es destaca doncs el compromís de GroundProbe amb el benestar físic i mental dels seus empleats, reconeixent que una carrera gratificant implica més que només beneficis financers. L'empresa es dedica a oferir oportunitats que millorin la qualitat de vida dels seus treballadors tant dins com fora del lloc de treball.



“Com a enginyera geotècnica recent graduada a GroundProbe, sóc responsable de supervisar i reportar projectes GSS. Això em permet contribuir en tecnologies d'avantguarda, treballar amb un equip dedicat d'experts i generar canvis significatius en el camp, tot gaudint d'un creixement professional i personal incomparable.”



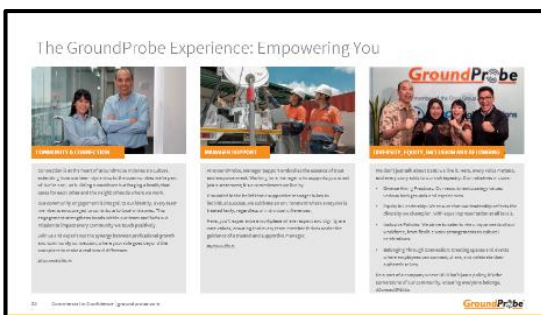
Dins de la secció que es mostra *“The GroundProbe Experience: Beyond Just Benefits”* hi trobem representats els valors de *“Benefits & Compensation”*, el segon i el tercer factor més valorat per Indonèsia, Àsia. Es destaquen els avantatges i la compensació que GroundProbe ofereix als seus empleats, ressaltant que aquests beneficis van més enllà del que és habitual per assegurar-se que els empleats es

sentin valorats i recolzats. Es descriuen diversos beneficis, incloent plans de salut i benestar integral, programes de planificació financera i de jubilació, suport per a la salut mental, polítiques de treball flexible i equilibri entre la vida laboral i personal, beneficis específics per a empleats en diferents regions, i reconeixement i recompenses per l'acompliment destacat. *“Recognizing that the rewards for working go above and beyond financial gains, all of our benefits reflect our belief in your professional journey”*. Així, es destaca el compromís de GroundProbe amb el benestar global dels seus empleats, proporcionant una gamma completa de beneficis que abasten la salut, el benestar, el suport financer i el reconeixement professional.



Sota la secció *“The GroundProbe Experience: Empowering Your Growth”* trobem un dels factors més valorats pels treballadors a GroundProbe Àsia: *“Growth & Development”*. Es remarca la importància que GroundProbe dóna al creixement i desenvolupament dels seus empleats, oferint una sèrie de programes per ajudar-los a assolir el seu màxim potencial. L'empresa proporciona oportunitats contínues

de formació i desenvolupament professional, incloent programes de mentoratge, tallers de lideratge, i formació en habilitats tècniques i no tècniques. També s'ofereixen oportunitats per treballar en projectes especials que permeten als empleats aplicar les seves habilitats en contextos nous i desafiadors. *“Enhance your potential with our growth and development opportunities”*. Es destaca el compromís de GroundProbe amb el desenvolupament personal i professional dels seus empleats, proporcionant els recursos i el suport necessari per a un creixement continu.



Sota la secció *“The GroundProbe Experience: Empowering You”* s'engloben tres seccions principals: *“Community & Connection”*, *“Manager Support”* i *“Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I)”*, sent factors molt valorats en aquesta regió i importants per a GroundProbe destacar-los. Respecte del factor *“Community & Connection”*, es destaca que GroundProbe valora la construcció d'una comunitat forta i

connexions significatives entre els seus empleats. L'empresa promou un ambient de treball inclusiu i de suport on es valora la col·laboració i la participació activa en esdeveniments comunitaris. Pel que fa el factor *“Manager Support”* es subratlla el compromís de GroundProbe amb el suport als seus gestors. L'empresa ofereix programes de formació i desenvolupament per millorar les habilitats de lideratge i assegurar que els gestors puguin liderar els seus equips de manera efectiva. L'apartat *“Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I)”* explica els esforços de GroundProbe per promoure la diversitat, l'equitat i la inclusió dins de l'empresa.

GroundProbe valora les diferències individuals i es compromet a crear un entorn on tots els empleats se sentin valorats i respectats. Aquestes tres seccions ressalten el compromís de GroundProbe amb la creació d'un entorn de treball inclusiu, solidari i connectat, on els empleats puguin prosperar tant professionalment com personalment.



“Com a analista geotècnic de GroundProbe, lidero l'equip de monitoratge remot del Servei de Suport Geotècnic (GSS) amb seu a Àsia, oferint un servei de màxima qualitat i garantint la seguretat dels clients i l'excel·lència operativa. A GroundProbe, contribueixo directament a salvar vides arreu del món, fet que fa que la meva feina sigui increïblement gratificant.”

Seguim amb l'estudi de la PVE d'Austràlia, per veure el punt 5 i 6, comuns a la resta de totes les PVE regionals.



5. Principis fundacionals.



A la secció *“Safety, Health, Environment & Security”* hi trobem tres seccions principals. La primera secció, titulada *“Safety Is Our Priority, Always”*, destaca el compromís de GroundProbe amb la seguretat dels seus empleats i operacions. L'empresa implementa mesures de seguretat rigoroses i programes de formació contínua per assegurar que els empleats treballin en un entorn segur. GroundProbe posa

un gran èmfasi en la seguretat com a valor fonamental, promovent una cultura de seguretat proactiva. La segona secció, *“Major Hazard Management (MHM) Program”*, descriu el programa de gestió de riscos majors de GroundProbe. Aquest programa identifica i mitiga els riscos més importants per assegurar la seguretat dels empleats i operacions. El programa inclou l'avaluació contínua de riscos, la implementació de controls preventius i la capacitació del personal per gestionar de manera efectiva qualsevol risc potencial. La tercera secció, *“The Impact of Calling an MHM Stop”*, explica la importància de la capacitat dels empleats per aturar operacions si identifiquen un risc de seguretat significatiu. GroundProbe empodera els seus empleats per prendre aquestes decisions crítiques, destacant l'impacte positiu que té en la prevenció d'incidents i en la promoció d'un entorn de treball segur. Aquestes seccions subratllen el compromís ferm de GroundProbe amb la seguretat, la salut i el benestar dels seus empleats, així com amb la protecció de l'entorn i la gestió de riscos.



Sota la secció de *“Sustainability is at the core of what we do, and to us, sustainability and value creation go hand in hand”* identifiquem dues seccions principals: *“Our Sustainability Goals”* i *“Our Focus Areas”*. La secció *“Our Sustainability Goals”* enumera els objectius de sostenibilitat de GroundProbe, que inclouen ajudar els clients a assolir els seus objectius de sostenibilitat, contribuir a una economia de baixes emissions

de carboni, millorar la vida dels empleats a través de la seguretat i la transparència, i protegir les persones, els recursos naturals, els proveïdors i el medi ambient. La secció *“Our Focus Areas”* destaca les àrees clau d'enfocament de l'empresa, com innovar solucions sostenibles, construir resiliència climàtica i circularitat, i fomentar relacions i transparència. La secció *“Fundamentals”* subratlla els aspectes fonamentals de la sostenibilitat per a GroundProbe, incloent-hi els seus proveïdors, el medi ambient, la governança i la integració de la sostenibilitat, els empleats, les comunitats i els productes. Aquestes seccions destaquen el compromís de GroundProbe amb la sostenibilitat en totes les seves operacions, enfocant-se en la creació de valor sostenible, la innovació, la resiliència climàtica i la transparència.



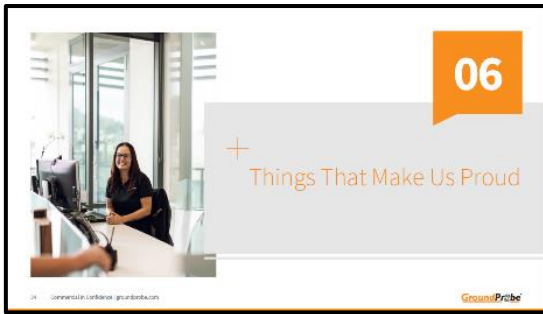
“M'inspira constantment el compromís inquebrantable amb la integritat i l'excel·lència que la nostra empresa representa. És un privilegi treballar al costat d'un equip de persones genuïnament preocupades i compassives de diversos orígens que comparteixen aquests valors i s'esforcen per tenir un impacte positiu cada dia.”



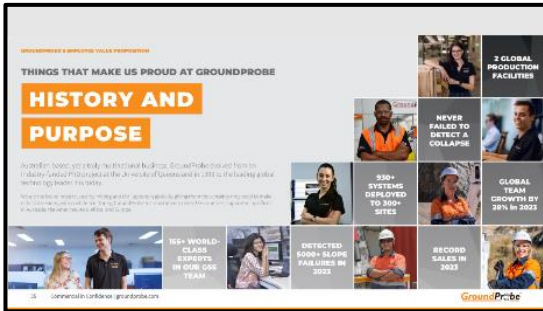
Sota la secció de *“Diversity, Equity and Inclusion”* hi trobem la secció *“Respect and support for all”* on es destaca el compromís de GroundProbe amb la diversitat, l'equitat i la inclusió (DE&I) com a elements centrals de la seva cultura organitzacional, com ja s'ha indicat. GroundProbe promou un ambient de treball on tots els empleats es senten respectats i valorats, independentment del seu origen o identitat.

Troblem tres seccions principals. La primera, *“Building an Attractive Talent Brand”*, explica com GroundProbe vol atraure talent divers, ensenyar i involucrar tothom en el seu negoci. També busquen retenir el talent creant una experiència d'empleat única i des de GroundProbe es veuen com els formadors del futur. La segona, *“Creating an Inclusive Culture and New Ways of Working”*, s'expressa que a GroundProbe volen ser intencionat en la forma en la que es fan les coses, és a dir, defensen la idea que no té sentit contractar talent increïble només perquè marxin si no des de l'empresa no es té l'entorn adequat per donar-los suport i fer que prosperin. *“El grau en què ens sentim part d'un grup és fonamental per a una diversitat, equitat i inclusió sostenibles, i per crear un lloc de treball on tothom pugui prosperar”*. La tercera, *“Increased Leadership Accountability”* es defensa que per impulsar un canvi sostenible i sistèmic, cal començar des de la direcció superior amb decisions clau. Des de GroundProbe s'ha iniciat el Programa de Lideratge Inclusiu per a tots els líders sènior i executius amb l'objectiu de desenvolupar les capacitats necessàries i la confiança en la diversitat, equitat i inclusió (DE&I).

Aquest programa pretén establir un llenguatge comú i unes expectatives clares per als líders de l'empresa, per assegurar que tothom se senti benvingut, valorat i amb oportunitats de desenvolupament en l'organització global diversa. *“Aquest és només el primer pas d'un llarg camí cap a la inclusió”. “We ensure inclusion and collaboration across our global organization. With diverse perspectives and backgrounds, we can innovate and achieve our goals more effectively. By embracing diversity, we create a workplace where everyone feels valued and empowered to contribute.”* Aquestes seccions destaquen el compromís de GroundProbe amb la creació d'un entorn de treball inclusiu i equitatiu, on la diversitat és valorada i promoguda com a font d'innovació i excel·lència.



6. Coses que ens fan sentir orgullosos.



La imatge presenta una pàgina titulada *“Things That Make Us Proud at GroundProbe: History and Purpose”*. GroundProbe és una empresa australiana que ha evolucionat d'un petit negoci de recerca a una organització multinacional amb dues instal·lacions de producció global. L'empresa no ha fallat mai en detectar un col·lapse, utilitza més de 300 sistemes desplegats a més de 30 països i ha detectat més

de 500 fallades de pendent des del 2001. També han establert un rècord de vendes el 2022 i tenen més de 150 experts mundials en el seu equip GSS. A la part superior dreta de la pàgina, diverses imatges mostren empleats de GroundProbe treballant en diferents entorns, incloent instal·lacions de producció i oficines. Això reflecteix la diversitat de rols i l'abast global de l'empresa. GroundProbe destaca pel seu compromís amb la seguretat, la innovació i la qualitat, assegurant la detecció fiable de fallades i oferint solucions tecnològiques d'avantguarda als seus clients arreu del món.



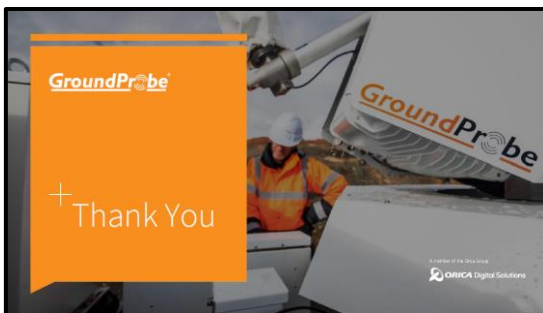
A la secció *“Our Global Reach”* es mostra un mapa mundi que destaca les ubicacions globals de GroundProbe. A la dreta, hi ha una llista de les oficines i ubicacions de GroundProbe distribuïdes arreu del món. A Amèrica del Nord i Mèxic, hi ha una oficina a Tucson, Arizona, EUA i Hermosillo, Mèxic. A Sud-àfrica, GroundProbe té una oficina a Johannesburg. Al Brasil, hi ha una oficina a Belo Horizonte. A Xile, l'empresa té presència a Santiago. A Perú/Colòmbia, les oficines es troben a Lima, Perú, i Bogotà, Colòmbia.

GroundProbe té presència també a Europa. A la Xina, l'empresa té una oficina a Nanjing. A l'Índia, a Nagpur. A Indonèsia, hi ha una oficina a Jakarta i Balikpapan. A Austràlia, les oficines es troben a Brisbane, on s'ubica l'oficina central i una instal·lació de producció, Kalgoorlie i Perth. Aquestes ubicacions demostren l'abast global de GroundProbe, destacant la seva capacitat per oferir serveis i suport a clients de tot el món.



Finalment, es mostra “GroundProbe Mission, Vision, Strategy & Values” que detalla els elements fonamentals de la missió, visió, estratègia i valors de GroundProbe. La missió de GroundProbe és utilitzar tecnologies innovadores per oferir solucions d'alta qualitat als seus clients, ajudant-los a prendre decisions més ben informades. La visió de l'empresa és ser el líder mundial en solucions de sensors i

programari, donant poder als clients per aconseguir operacions més segures i sostenibles. L'estratègia de GroundProbe inclou tres pilars principals: fer créixer el negoci principal, ampliar la oferta tecnològica i expansió a mercats adjacents. Aquests pilars estan dissenyats per assegurar el creixement continu i la capacitat de l'empresa per adaptar-se a les necessitats canviants dels clients i del mercat. Els valors de l'empresa inclouen la seguretat com a prioritat, el respecte i la cura per tots, el treball en equip per assolir objectius comuns, la integritat en totes les accions i el compromís amb l'excel·lència. Aquests valors guien les decisions i les accions de l'empresa, assegurant que mantinguin els estàndards més alts en tot el que fan. En conjunt, aquests elements reflecteixen el compromís de GroundProbe amb la innovació, la seguretat, el creixement sostenible i el manteniment d'una cultura corporativa forta i positiva.



7. Proposta d'implementació

En aquesta secció es presentarà la proposta d'implementació de la nova PVE Global i les noves PVEs Regionals a GroundProbe. Es descriuran els passos a seguir per a la implementació i avaluació de les noves iniciatives, i es discutiran les línies de recerca futura. També s'inclouran metodologies d'avaluació de l'efectivitat de la PVE Global actualitzada i les PVEs Regionals, així com accions de seguiment i control de l'impacte mitjançant KPIs.

7.1 Presentació i comunicació del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals

7.1.1 Preparació del llançament del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals. Estratègies de comunicació



2. Estratègies de comunicació i compromís.

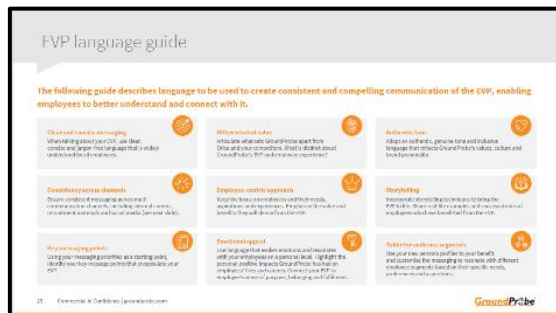


La imatge presenta els elements clau per al llançament de la PVE a GroundProbe. Quan es llança una nova PVE, es recomana assegurar que el missatge estigui alineat amb la visió de l'empresa, desenvolupar una campanya de comunicació interna efectiva, proporcionar formació i recursos als líders i managers, millorar l'experiència d'*Onboarding* integrant la PVE des del primer dia, i mantenir una

comunicació i ajustament continus basats en el feedback dels empleats. En implementar aquests elements, GroundProbe pot assegurar que la nova PVE crea consciència i adopció entre els empleats, millorant el seu compromís i satisfacció.

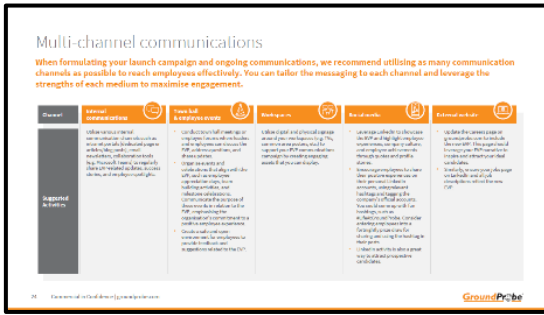


La imatge presenta les prioritats de missatge de GroundProbe. Basant-se en converses i tallers finals, s'han identificat components clau que cal destacar en la narrativa de la PVE. És important no oblidar altres components de la PVE que també són molt valorats pels empleats. Els components principals a ressaltar inclouen la diversitat & inclusió, la innovació, el compromís amb la seguretat, el creixement i desenvolupament professional i el treball en equip, la col·laboració i la comunitat. Altres components importants de la PVE de GroundProbe són l'orgull i la confiança, el benestar i la flexibilitat laboral, el treball significatiu i estimulant, el benestar positiu, i el reconeixement i la visibilitat. Aquests elements són essencials per crear una narrativa de PVE que ressoni amb els empleats i millori el seu compromís i satisfacció a l'empresa.



La imatge presenta una guia de llenguatge per a la PVE de GroundProbe, destinada a crear una comunicació consistent i atractiva que permeti als empleats entendre i connectar-se millor amb la PVE. La guia inclou diversos aspectes clau: utilitzar missatges clars i concisos, assegurar la coherència en tots els canals de comunicació, destacar els punts clau del missatge diferenciant el valor, consistència

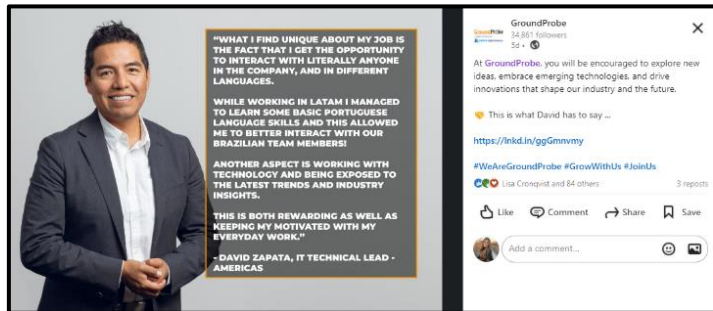
entre els diversos canals de comunicació, oferir valor multidimensional parlant tant dels beneficis tangibles com intangibles, adoptar una perspectiva centrada en l'empleat, utilitzar testimonis i històries reals per il·lustrar la PVE, i mantenir un enfocament autèntic i sincer. També es recomana personalitzar els missatges per a diferents audiències dins de l'organització. Aquesta guia ajuda a garantir que la comunicació de la PVE sigui efectiva, atractiva i alineada amb els valors i la cultura de GroundProbe.



Es recomana utilitzar tant canals de comunicació com sigui possible per arribar als empleats de manera efectiva. Es poden adaptar el missatge a cada canal i aprofitar els punts forts de cada mitjà per maximitzar el compromís. Els canals interns inclouen correu electrònic, notícies internes, sessions de preguntes, articles destacats, Webinars, amb el suport dels equips de Comunicació interna,

Màrqueting i Recursos Humans. Les reunions de treball i els esdeveniments i celebracions, com les reunions de petit grup, discussions i presentacions curtes, són suportades pels responsables de departament i líders d'equip. Els espais de treball digitals i les plataformes de col·laboració compten amb el suport de TI i administradors de sistema. Les xarxes socials internes i grups de treball en línia són suportats per la comunitat interna i els equips de comunicació. Finalment, les webs externes, com les pàgines web corporatives i portals d'empleats, LinkedIn per exemple, reben suport dels equips de màrqueting i gestors de contingut. Concretament, per a la comunicació del nostre PVE, internament es van utilitzar com a canals de comunicació correus electrònics, notícies internes i un Webinars global en el dia de la presentació. Degut a les diferències horàries aquesta presentació es va gravar i facilitar l'accés a tots els empleats per tal

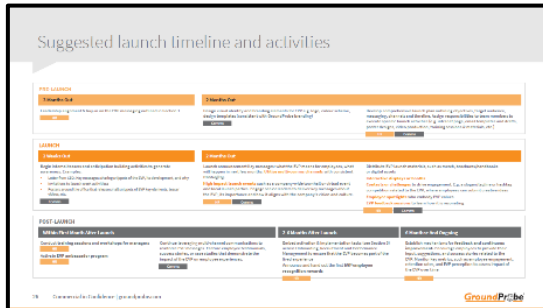
que poguessin veure-la en un horari convenient. Des del departament de Màrqueting, es van dur a terme una sèrie de jocs i gimcanes online per apropar els empleats al llançament i participació de les noves PVE. També es van repartir nous regals de merchandising amb la nova imatge renovada de GroundProbe, tant a l'oficina central de Brisbane com a la resta d'oficines del món. En relació amb els canals externs, es va utilitzar LinkedIn com a canal principal, realitzant diverses publicacions, apropant-se als empleats.



Per llançar la campanya de comunicacions de la PVE eficientment, és important incorporar estratègies d'implicació contínua que donin suport al missatge de GroundProbe. Això inclou l'evidència de líders i gestors que actuen en conseqüència, així com ambaixadors visibles de la PVE i recompenses que reforcen el nostre missatge. Per a l'educació i sensibilització sobre la PVE, es recomana oferir sessions de formació

contínua, mòduls en línia sobre la PVE, i tallers pràctics. A més, és crucial utilitzar diferents mitjans com newsletters, intranet (nou espai a SharePoint) i vídeos per comunicar els beneficis de la PVE (vídeos del CEO). També és important designar ambaixadors de la PVE dins l'empresa, que poden ser empleats de diversos nivells i departaments, que promoguin activament la PVE en les seves interaccions diàries. Això ajudarà a crear una cultura de suport i reconeixement. En el nostre cas, no es va assignar un ambaixador com a tal, al menys abans que jo marxés de l'empresa, però des del departament de Recursos Humans, en teníem cura directament. A més, la implicació dels empleats és fonamental. Això es pot aconseguir a través d'iniciatives de reconeixement, com programes de premis que reconeguin el compromís amb els valors de la PVE, que és el que vam dur a terme a GroundProbe doncs a través dels jocs en línia i la gimcana, els guanyadors rebien diversos premis.

També es recomana organitzar esdeveniments i reunions on els empleats puguin compartir les seves experiències i donar feedback sobre la PVE, ajudant així a millorar contínuament les pràctiques de Recursos Humans. En el nostre cas, a part de la reunió global i online per a la presentació de les PVE, quan jo encara treballava a l'empresa, encara no s'havia agendat una següent reunió. Tanmateix, la manager de Recursos Humans, si es va desplaçar fins a Xile i Brasil en relació a la implementació de les noves PVEs (Brasil i LATAM), entre altres assumptes. Aquest conjunt d'estratègies ajuden a mantenir els empleats compromesos i alineats amb els valors de l'empresa, millorant així la retenció i la satisfacció laboral.



En aquesta diapositiva es presenta una línia de temps i activitats suggerides per al llançament de la PVE. Tres mesos abans del llançament cal crear la proposta de valor per als empleats (PVE) i elaborar un pla de comunicació detallat, tal i com es va fer a GroundProbe. A més, aproximadament dos mesos abans del llançament s'han de desenvolupar materials de comunicació i establir equips de llançament,

que en el nostre cas, va ser a través del departament de Màrqueting treballant conjuntament amb el departament de Comunicació i Recursos Humans. Un mes abans del llançament es recomana realitzar sessions de formació per a líders i ambaixadors de la PVE. El que es va realitzar a GroundProbe, va ser una reunió presencial amb tots els managers dels diferents departaments, tant de l'oficina central a Brisbane com arreu del món per tal d'exposar la nova estructura e imatge de la renovada PVE així com de les PVE Regionals. El dia del llançament s'han d'enviar comunicats oficials a tots els empleats i utilitzar múltiples canals per assegurar que el missatge arribi a tothom. Com ja s'ha comentat, des de GroundProbe, dies previs es van estar enviant correus electrònics i es va convocar a tot el personal a una reunió obligatòria, conjuntament amb el CEO i tots els managers. A més, durant el mati del llançament de la PVE es van enviar diversos recordatoris també. Tot el personal de GroundProbe estava al corrent del llançament de les PVE ja que es va fer un seguiment i comunicació exhaustiva per aconseguir-ho. Respecte de les accions a posteriori del llançament, és important realitzar un seguiment per tal d'assegurar l'efectivitat i el manteniment. Per tant, es recomana que una setmana després del llançament cal realitzar esdeveniments i activitats per celebrar el llançament i reforçar els missatges de la PVE. A l'oficina principal de Brisbane es van enviar un parell de correus interns sol·licitant feedback per part dels empleats. A més, la manager de Recursos Humans es va desplaçar a LATAM per a reforçar el missatge en relació amb la PVE. Un mes després del llançament es recomana realitzar una avaluació per obtenir feedback i ajustar les estratègies segons sigui necessari. Aquest punt, el veurem amb més detall a l'apartat 6.2.3 Seguiment continu i control de l'impacte de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals. KPIs.



Aquesta diapositiva presenta punts suggerits per als actius clau de comunicació. La carta del CEO, la qual s'ha inclòs en cada una de les PVE Regionals, ha d'incloure una introducció, reconeixement dels esforços de l'equip, destacament dels beneficis de la PVE, informació sobre el procés de llançament i una crida a l'acció perquè els empleats participin i es comprometin. Com es va fer des de

GroundProbe, l'anunci de llançament ha de cobrir la data i hora del llançament, una descripció de la PVE, els avantatges específics per als empleats, i detalls sobre com accedir a recursos addicionals o suport.

El guió per a l'esdeveniment de llançament ha de contenir una benvinguda, una visió general de la PVE, testimoniatges d'ambaixadors de la PVE, demostracions en viu si escau, una sessió de preguntes i respostes, i un tancament que reforci els següents passos i el compromís continu amb la PVE.

7.1.2 Elaboració i desenvolupament d'un nou espai web a SharePoint: Accés directe a tots els empleats

En el marc del meu treball a GroundProbe, vaig crear i desenvolupament un nou espai web a SharePoint, dissenyat específicament per facilitar l'accés a informació i recursos essencials per a tots els empleats. Aquest projecte tenia com a objectiu millorar la comunicació interna de la PVE i optimitzar els processos de l'empresa, oferint un punt únic i centralitzat on els membres de l'equip poguessin accedir fàcilment a informació vital.

Estructura del Nou Espai Web #WeAreGroundProbe:

L'espai web està dividit en tres seccions principals, cadascuna amb una funció específica:

1. Pàgina de inici: #WeAreGroundProbe

- Presentació i Benvinguda: La pàgina d'inici comença amb una càlida benvinguda del CEO, oferint una breu presentació de GroundProbe i una invitació personal a unir-se a la missió de l'empresa.
- Exploració de la Cultura Corporativa: Aquesta secció inclou una selecció d'enllaços essencials per al procés d'integració, així com altres recursos importants. Entre aquests enllaços es troben:
 - SuccessFactors: Plataforma per al desenvolupament professional continu.
 - bravO: Espai per celebrar els assoliments i reconèixer l'esforç.
 - Careers @ GroundProbe: Oportunitats de carrera dins l'empresa.
 - Enablon: Eines i recursos per garantir la seguretat i el compliment normatiu.
 - Finding Like Minds: Comunitat global per compartir coneixements i experiències.
 - Polícies & Procedures: Informació sobre les polítiques i procediments de l'empresa.
 - Service Now: Sol·licituds de suport i solucions.
 - Social Media Guidelines: Guia per a una participació responsable en xarxes socials.
 - Speak Up Service: Espai per expressar preocupacions de manera segura.
 - Travel Hub: Recursos per a la planificació de viatges.

2. Reclutament

- Incorporació al Equip: Aquesta secció mostra com és formar part de GroundProbe, incloent una visió del CEO sobre el creixement de l'empresa i la importància del seu equip humà.
- Playbooks per a l'Adquisició de Talent i Managers de Contractació: Guies personalitzades que ofereixen una visió detallada de les expectatives i pràctiques laborals en cada ubicació de GroundProbe: **les PVEs Regionals i la PVE Global**.

3. Onboarding

- Preparació per a l'Èxit: Dedicat tant a managers o gerents com a empleats, aquesta secció proporciona recursos essencials per al procés d'integració o incorporació, incloent manuals detallats i vídeos motivadors del CEO. Els managers reben orientació i suport per garantir una integració efectiva dels nous membres de l'equip (documents de suport i guies), mentre que els empleats tenen accés ràpid i fàcil a informació vital per a la seva integració i èxit a GroundProbe. Entre aquesta informació, destaquen els **HandBooks**, un per a cada regió, directament vinculats amb les PVE (amb informació més aprofundida i detallada).

- Eines per a l'Èxit: Accés a fons de xarxes socials per representar GroundProbe amb orgull en les plataformes digitals dels empleats. Aquesta secció també inclou la missió, visió i valors de l'empresa en diversos idiomes, reafirmant el compromís amb l'excel·lència i la seguretat en totes les activitats de l'empresa.

Aquest espai web representa un esforç significatiu per millorar la comunicació interna general, no tant sols de la PVE, i oferir als empleats una plataforma centralitzada on puguin accedir a tots els recursos necessaris per al seu desenvolupament professional i personal dins de GroundProbe. La implementació d'aquest espai web ha estat clau per assegurar que tots els empleats tinguin les eines i el suport necessaris per prosperar en els seus rols i contribuir al creixement i èxit de l'empresa, així com assegurar un accés fàcil i directa tant a la PVE Global com a les PVE Regionals.

7.2 Implementació i Avaluació del nou PVE Global i les noves PVEs Regionals. Seguiment continu. KPIs

7.2.1 Procés d'implementació de la nova PVE Global i les PVEs Regionals desenvolupades

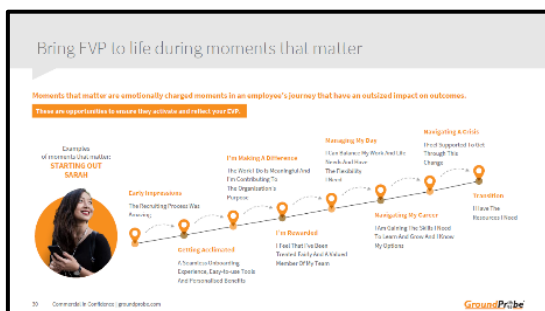


3. Acció i implementació de la PVE.



Una PVE només és tan bona com la seva experiència ho és. És a dir, una PVE és una promesa que inclou una declaració de valors clau, com ara creixement, cultura i benestar, que defineixen el que una empresa ofereix als seus empleats actuals i potencials. Aquests valors guien la cultura de l'organització i la seva identitat, i es reflecteixen en la compensació i els beneficis. L'Experiència de l'Empleat (EX),

que s'ha comentat anteriorment, representa com aquests valors es viuen i es perceben a través de les experiències diàries dels empleats. Inclou la història viscuda, que és l'acumulació de totes les experiències, interaccions i moments durant el cicle de vida de l'empleat a l'empresa. Aquesta experiència ha de ser consistent amb la PVE promesa i és mesurada contínuament per garantir que els valors declarats es tradueixen en realitat. L'objectiu és alinear l'experiència viscuda amb la PVE per fomentar el compromís i la retenció dels empleats.



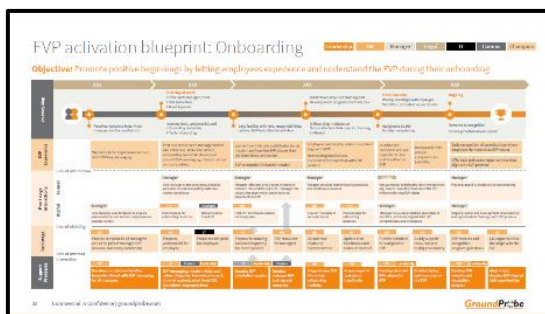
Donar vida a la PVE durant moments que importen. És a dir, els moments que importen són emocionalment significatius en el viatge de l'empleat i tenen un gran impacte en els resultats. Aquests moments són oportunitats per mostrar i reflectir la PVE. Exemples de moments que importen inclouen el començament primerenc, seguidament ho trobem impressions inicials, aclimatació,

“Estic marcant la diferència”, “Em sento recompensat”, “Gestionant el meu dia”, “Navegant la meva carrera”, “Navegant una crisi” i “Transició”. Aquests moments són essencials per activar i reflectir la PVE i garantir que els empleats se sentin valorats i compromesos.



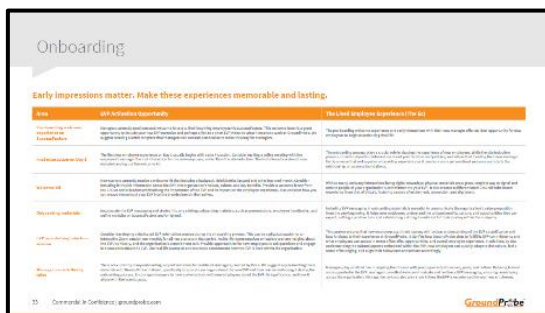
Les seccions que es mostren a la imatge descriuen una sèrie d'expectatives per GroundProbe per portar la seva PVE a la vida de l'empleat. S'hi defineixen quatre àrees de prioritats que requereixen una atenció immediata (les quatre relacionades amb les Polítiques de Recursos Humans): *Onboarding*, *Recruitment*, *Performance Management* i *Growth & Development*. Aquestes àrees són fonamentals per millorar l'experiència dels empleats a GroundProbe i són la base per a l'èxit continu en la gestió del rendiment i el creixement i desenvolupament.

En l'*Onboarding* o la integració, les primeres impressions importen, com les sessions de formació i d'acollida inicial. En el reclutament, s'ha d'aprofitar la PVE per atraure els millors candidats possibles. En la gestió del rendiment, s'ha de construir la PVE per reflectir la proposta de valor i assegurar que els empleats entenguin com la seva feina s'alinea amb els valors i cultura de l'empresa. En el creixement i desenvolupament, un segment significatiu de la PVE ha de reflectir el que s'ofereix al personal.



Respecte de l'*Onboarding*, i en relació amb el que s'ha comentat sobre la creació de l'experiència dels empleats (EX), l'objectiu és promoure començaments positius permetent als empleats experimentar i entendre la PVE durant la seva integració. Durant la fase prèvia al primer dia, el departament de Recursos Humans es comunica amb el nou empleat, li envia la informació necessària i programa la seva primera setmana.

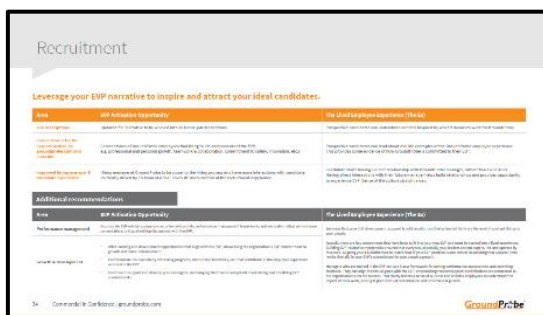
El primer dia inclou una benvinguda formal, una introducció a l'equip i una orientació inicial a càrrec del responsable de l'àrea. Durant la primera setmana, es fan sessions d'entrenament sobre la PVE, una revisió dels valors de l'empresa i es proporcionen recursos per facilitar l'adaptació. El primer mes està enfocat en el seguiment del progrés de l'empleat, sessions de feedback regulars i la integració contínua a l'equip i la cultura de l'empresa. En els primers tres mesos, el focus és assegurar que l'empleat entén completament la PVE i com la seva feina s'alinea amb els objectius de l'empresa, així com establir un pla de desenvolupament personal i professional per als següents mesos.



En l'*Onboarding*, com s'ha comentat, les primeres impressions importen. Des de les empreses, s'ha de procurar que aquestes experiències siguin memorables i duradores. En la fase prèvia al primer dia, s'han d'oferir oportunitats d'integració com l'enviament de materials d'introducció i la programació de sessions de benvinguda virtuals per preparar els nous empleats. El primer dia, cal organitzar una benvinguda càlida amb una presentació de l'equip i una sessió d'orientació per introduir els valors i la cultura de l'empresa.

En el meu cas personal, em vaig sentir molt benvinguda, i des de l'empresa em van facilitar tot el que necessitava, a més de fer-me un tour i presentar-me a tot l'equip. Durant la primera setmana, s'ha de proporcionar entrenament específic sobre la PVE,

assegurant que els empleats comprenguin els beneficis i les oportunitats que ofereix la companyia, en aquest cas GroundProbe. Durant els primers dies, em vaig centrar a realitzar diversos cursos en línia de formació i preparació. Al llarg del primer mes, s'han de realitzar seguiments regulars per avaluar el progrés i resoldre dubtes, creant un ambient de suport i obertura. En el meu cas, la meua manager es reunia amb mi un cop cada setmana, a més de treballar estretament amb mi cada dia. En els primers tres mesos, s'ha de fomentar la participació activa en projectes d'equip i activitats socials per ajudar els nous empleats a integrar-se plenament. En el meu cas, tant la meua pròpia manager (manager de RRHH) com el departament de comunicació em feien partícip de diverses activitats i sempre em consultaven si volia formar part d'alguns projectes, com per exemple, un curtmetratge pel Dia de la Dona i una activitat conjunta sobre diversitat i inclusió. Finalment, el responsable directe ha d'assegurar-se que els nous empleats reben un bon feedback constructiu i que es desenvolupen plans de carrera personalitzats per al seu creixement i desenvolupament continu a l'empresa. Durant les sessions setmanals que manteníem conjuntament, sempre es comentaven noves estratègies i se'm facilitaven nous recursos per avançar i poder créixer.



En el reclutament, s'ha d'aprofitar la PVE per inspirar i atraure els candidats ideals. Per al procés de reclutament, per tant, cal destacar les oportunitats de carrera i el suport al desenvolupament professional en les descripcions de llocs de treball, ressaltant com la PVE es tradueix en beneficis tangibles per als empleats. Durant les entrevistes, s'ha de crear una experiència positiva presentant històries

reals d'empleats actuals que reflecteixin els valors de la PVE i mostrin l'ambient real de treball. L'ús de les xarxes socials i els canals de comunicació per promoure la cultura de l'empresa i les oportunitats que ofereix és essencial. A més, s'ha d'assegurar que el missatge sigui consistent i atractiu. Les recomanacions addicionals inclouen l'ús de plataformes digitals per facilitar el procés de sol·licitud, fent-lo més accessible i amigable (nou espai online #WeAreGroundProbe). En el seguiment amb els candidats, s'ha de proporcionar un feedback ràpid i constructiu, i s'ha de mantenir una comunicació oberta per garantir que els empleats es sentin valorats i respectats durant tot el procés de selecció. Aquestes pràctiques no només milloraran la percepció de l'empresa entre els candidats, sinó que també augmentaran les possibilitats d'atraure i retenir el talent adequat.

7.2.2 Metodologies d'avaluació i mesura de l'efectivitat i eficiència de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals



4. Mesurament i avaluació.



Respecte de les maneres de mesurar l'èxit de la PVE una de les accions que es poden dur a terme és analitzar el compromís dels empleats mitjançant enquestes i grups de discussió per identificar àrees de millora i reforçar la PVE. També es poden monitoritzar (KPIs) les taxes de rotació i retenció per avaluar com la PVE influeix en la fidelització dels empleats i si els valors de l'organització estan alineats amb les

expectatives dels empleats. Realitza un seguiment de les mètriques de reclutament com el temps per cobrir vacants, la qualitat dels candidats i la seva retenció per mesurar l'impacte de la PVE en l'atracció de talent també resulta una bona mesura. A més, també es poden identificar les raons de sortida dels empleats mitjançant entrevistes de sortida per entendre millor els desafiaments i millorar contínuament la PVE. En aquest sentit, a GroundProbe, ja es realitzen unes enquestes de sortida als empleats quan finalitzen la relació labora amb l'empresa, sigui quin sigui el motiu. Jo mateixa vaig realitzar la meua enquesta de sortida fa poc. Aquestes metodologies ajuden a mesurar l'eficàcia de la PVE i a fer ajustaments necessaris per tal de millorar l'experiència dels empleats.



A través del procés anual d'una enquesta de compromís, com l'enquesta de Mercer en la que s'han basat les PVE del 2024, es pot mesurar l'èxit de la PVE recollint dades sobre diversos ítems on els empleats puguin expressar-se. Per exemple, inclusivitat; poder dir que GroundProbe tracta als empleats amb respecte, independentment de les seves diferències de gènere, raça, religió o altres. També sobre

creixement i desenvolupament; on els empleats puguin expressar si estan satisfets amb les oportunitats de creixement professional que se'ls ofereixen i si se senten motivats per aprendre i millorar en la seva feina. Sobre tractament just; els empleats poden afirmar que GroundProbe tracta tots els empleats de manera justa, fomentant un bon ambient, independentment del seu bagatge. En relació al treball en equip i compartir coneixement; els empleats poden indicar que es fomenta compartir coneixements i millors pràctiques amb altres equips. Sobre les percepcions sobre la innovació; els empleats poden destacar que la seva empresa valora i fomenta la innovació i les noves idees. Finalment, sobre els beneficis; els empleats poden opinar que els beneficis que reben són justos i satisfactoris per la feina que fan. Aquestes dades ajuden a avaluar l'eficàcia de la PVE i a identificar àrees de millora per augmentar la satisfacció i el compromís dels empleats.

7.2.3 Seguiment continu i control de l'impacte de la PVE Global actualitzada i de les PVEs Regionals. KPIs

El seguiment continu i el control de l'impacte tant de la PVE Global actualitzada com de les PVEs Regionals són essencials per assegurar que els valors promesos es reflecteixin en l'experiència diària dels empleats. Per fer això, es poden utilitzar diversos Indicadors Clau de Rendiment (KPIs per les seves sigles en anglès *Key Performance Indicator*) que permetin una avaluació constant i precisa de l'eficàcia de les polítiques implementades. Segons es menciona a l'article *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* (n.d.), els KPIs són mètriques específiques i mesurables que les empreses poden utilitzar per avaluar el rendiment en àrees clau. A continuació, es descriuen alguns KPIs que, relacionats amb el sistema de mesurament i avaluació anteriorment comentats, podrien ser rellevants per al seguiment de la PVE a GroundProbe:

- **Índex de compromís dels empleats:** Aquest indicador mesura el nivell de compromís i satisfacció dels empleats amb l'empresa. Es pot obtenir mitjançant enquestes regulars que incloguin preguntes sobre la seva experiència laboral, els valors de l'empresa i la seva motivació.
- **Taxa de rotació de personal:** Aquest KPI mesura el percentatge d'empleats que deixen l'empresa en un període determinat. Una alta taxa de rotació pot indicar problemes amb la PVE i la necessitat de millores en les polítiques de retenció i compromís.
- **Temps per cobrir vacants:** Aquest indicador mesura el temps que triga a cobrir-se una posició vacant. Un temps llarg pot suggerir dificultats en l'atracció de talent, possiblement a causa d'una PVE poc efectiva.
- **Qualitat dels candidats:** Es pot mesurar la qualitat dels candidats a través del seu rendiment posterior a la contractació i la seva adaptació a la cultura de l'empresa. Aquest KPI ajuda a avaluar si la PVE està atraient el talent adequat.
- **Índex de retenció dels empleats nous:** Aquest indicador mesura el percentatge de nous empleats que romanen a l'empresa després d'un període determinat, per exemple, sis mesos o un any. Un alt índex de retenció indica que el procés d'*Onboarding* i la PVE són efectius.
- **Feedback dels empleats sobre els beneficis:** Aquest KPI mesura la satisfacció dels empleats amb els beneficis que ofereix l'empresa, com ara el creixement professional, la compensació i els avantatges addicionals.

Com podem observar, aquests KPIs estan directament relacionats amb els factors que precisament una PVE òptima busca millorar i consolidar; els mateixos busquen un control i seguiment d'aquest mateixos valors.

Respecte de les accions futures per al seguiment i control, per tal de garantir un seguiment eficaç de la PVE Global i les PVEs Regionals, es podrien implementar les següents accions:

- **Enquestes periòdiques:** Realitzar enquestes de compromís i satisfacció de manera regular per obtenir dades actualitzades sobre l'experiència dels empleats i identificar àrees de millora.
- **Reunions de feedback:** Organitzar reunions de feedback amb els empleats per discutir els resultats de les enquestes i les possibles accions a prendre per millorar la PVE.
- **Revisió de dades de rotació i reclutament:** Analitzar les dades de rotació de personal i el procés de reclutament per identificar tendències i ajustar les estratègies de PVE en conseqüència.
- **Programes de reconeixement:** Implementar programes de reconeixement per avaluar i premiar els empleats que exemplifiquin els valors de la PVE, fomentant així un entorn positiu i motivador.
- **Monitorització de KPIs clau:** Establir un sistema de monitorització constant dels KPIs clau per assegurar-se que la PVE està tenint l'impacte desitjat i fer ajustos en temps real.

Aquestes accions futures i l'ús adequat dels KPIs permetran a l'empresa GroundProbe, en aquest cas, mantenir un control efectiu sobre l'impacte de la PVE Global i les PVEs Regionals, assegurant una experiència d'empleat alineada amb els valors promesos i una millora contínua en el compromís i la retenció del talent.

8. Conclusions finals

8.1 Recapitulació dels principals descobriments i resultats

Aquest treball ha demostrat la importància de la Proposta de Valor per als Empleats (PVE) en el context global, centrant-se en la seva adaptació regional. Les principals descobriments inclouen:

1. **Importància de la PVE:** S'ha confirmat que una PVE ben definida i alineada amb els valors de l'empresa és fonamental per a l'atracció i retenció del talent. La PVE no només contribueix a millorar la satisfacció laboral, sinó que també potencia el compromís dels empleats, reduint la rotació de personal. A més, una PVE eficient posiciona a l'empresa en un lloc competitiu en un mercat globalitzat.
2. **Diferències culturals i legals:** L'estudi ha identificat variacions significatives en les preferències dels empleats, les regulacions laborals i les condicions econòmiques entre les regions on opera GroundProbe. Aquestes diferències subratllen la necessitat d'adaptar la PVE per reflectir les particularitats de cada mercat local en concret. Per exemple, mentre que en algunes regions els beneficis de salut i el benestar en general són prioritaris, com a Àsia, en d'altres, les oportunitats de desenvolupament professional tenen més pes, com a LATAM o Austràlia.
3. **Mètodes quantitius:** La utilització de l'Enquesta Global de Mercer junts amb l'Inventari comparatiu de beneficis entre regions m'ha permès obtenir una comprensió profunda de les necessitats i expectatives dels empleats tant a nivell global com a diferents regions. Les dades recollides han estat essencials per al disseny de PVEs Regionals efectives així com per a la renovació de la PVE Global.
4. **Desenvolupament de PVEs Regionals:** S'han creat PVEs Regionals específiques que consideren les preferències culturals, les condicions legals i econòmiques locals. Aquestes PVEs han millorat significativament el compromís i la satisfacció dels empleats, mostrant que una adaptació adequada de la PVE Global pot tenir un impacte positiu en el benestar dels empleats així com en el rendiment organitzacional.

8.2 Implicacions pràctiques i teòriques

Els descobriments d'aquest estudi tenen implicacions importants tant en l'àmbit pràctic com en el teòric:

Pràctiques:

- **Adaptació regional de la PVE:** Les empreses multinacionals han de considerar l'adaptació de les seves PVE a les necessitats i preferències locals per assegurar una major atracció i retenció del talent així com un augment del compromís i la satisfacció. La implementació d'enquestes globals, cada any, per exemple, i l'anàlisi comparatiu detallat de les dades recollides són eines efectives per identificar aquestes necessitats.
- **Comunicació efectiva:** És essencial que la PVE sigui comunicada de manera clara i consistent a tots els empleats de tot el món. Això assegura que els treballadors compreguin i valorin els beneficis que se'ls ofereixen. No serveix de res si disposen d'una PVE eficient però no la comuniquem clarament.
- **Col·laboració amb líders locals:** Treballar conjuntament amb els líders locals de cada regió del món i els departaments de Recursos Humans regionals és crucial per garantir que la PVE s'ajusti a les realitats culturals, socials i legals de cada mercat.

Teòriques:

- **Contribució a la literatura sobre Recursos Humans:** Aquest estudi amplia la literatura existent sobre la PVE, especialment en el context de la seva aplicació global. Proporciona un marc teòric que destaca la importància de l'adaptació regional de la PVE i el seu impacte en la gestió del talent.

- **Noves perspectives sobre la PVE:** Els resultats suggereixen la necessitat de desenvolupar teories més detallades sobre la personalització de la PVE per a diferents mercats laborals, tenint en compte les variacions culturals, socials, legals i econòmiques.
- **Integració de mètodes quantitius i qualitius:** La investigació futura podria beneficiar-se d'una combinació de mètodes quantitius i qualitius per obtenir una comprensió més completa de les preferències i experiències dels empleats. Un exemple de mètode qualitatiu podria ser la realització d'entrevistes en profunditat amb empleats. Aquestes entrevistes permetrien explorar les seves pròpies experiències, percepcions i necessitats en detall, proporcionant una comprensió més completa o específica que els mètodes quantitius.

8.3 Limitacions de l'estudi i direccions futures d'investigació

Tot i els resultats significatius obtinguts, aquest estudi presenta certes limitacions que podrien ser abordades en futures investigacions:

Limitacions:

- **Representativitat de les enquestes:** Tot i que l'Enquesta Global ha proporcionat dades valuoses, podria no reflectir totes les variacions més específiques culturals i legals de cada regió en profunditat. Una mostra més àmplia i diversa podria oferir resultats més representatius.
- **Enfocament quantitiu:** L'estudi s'ha basat principalment en dades quantitatives. La incorporació de mètodes qualitius com entrevistes o grups focals (reunions amb petits grups d'empleats on es podrien discutir col·lectivament temes específics relacionats amb la PVE) podria proporcionar una comprensió més rica i detallada de les experiències i percepcions dels empleats, oferint una visió més holística.
- **Avaluació a llarg termini:** La implementació de les noves PVEs Regionals encara està en procés. Almenys, en relació amb l'estudi i control de l'adaptació i impacte. D'aquesta manera, els resultats a llarg termini encara no han estat completament avaluats, i es necessitarà un seguiment continu per determinar l'eficàcia de les PVEs adaptades.

Direccions futures d'investigació:

- **Impacte a llarg termini de les PVEs adaptades:** Futurs estudis podrien explorar com les PVEs adaptades influeixen en l'atracció, la retenció del talent, la satisfacció, el compromís dels empleats i el rendiment organitzacional a llarg termini (ús dels KPI).
- **Investigació qualitativa complementària:** La realització d'entrevistes en profunditat i grups focals amb empleats de diferents regions podria proporcionar *insights* més profunds sobre les seves experiències i percepcions de la PVE.
- **Evolució de les PVEs:** L'estudi de com les PVEs poden evolucionar amb el temps per continuar satisfent les necessitats canviants dels empleats en un entorn empresarial global en constant evolució és un àmbit important per a futures investigacions. Això inclou, per exemple, l'anàlisi de noves tendències laborals com el treball remot, la diversificació generacional, és a dir, presència de diferents generacions de treballadors dins d'una mateixa empresa, o l'augment de la inclusió de la dona en el sector miner.

Aquestes conclusions finals subratllen la importància d'una PVE ben definida a nivell global i adaptada a nivell regional per a la gestió efectiva del talent en un context global. També proporcionen una base sòlida per a futures investigacions i aplicacions pràctiques en el camp dels Recursos Humans.

9. Referències bibliogràfiques

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (PVE) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387-395.
- Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance, 6th Edition. (2018). *ProtoView*, 2018(46). Ringgold, Inc.
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales, F. D. R. D. L., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Kossek, E. E. (n.d.). Work and Family in America: Growing Tensions between Employment Policy and a Transformed Workforce. In *America at Work* (pp. 53–71). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781403983596_4.
- KPI.org. (n.d.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?*. KPI.org. Retrieved from <https://www.kpi.org/KPI-Basics/>
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Schein, E. H., & Rouse, J. E. (1990). Organizational culture and leadership [Review of *Organizational culture and leadership*]. *Public Administration Review*, 50(4), 479–479.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Watson, S. (2022). Noe, R. (2017). Employee training and development. New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN: 978-0078112850. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), E5–E7. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>.

