



KAROLINA
KARWOWSKA

EMPLOYEE EXPERIENCE

ZAPROJEKTUJ DOŚWIADCZENIE
PRACOWNIKA

*„Nie buduj marki,
buduj doświadczenia
pracowników”*

FORRESTER RESEARCH

CO TO JEST EMPLOYEE EXPERIENCE?

Świat wokół nas zmienia się szybko i radykalnie, gospodarka i warunki rynkowe również. Firmy stają w obliczu bardziej konkurencyjnego środowiska, gdzie czerpią garściami z rozwoju technologii, informacji, komunikacji etc. Pracownicy stali się bardziej mobilni i mniej lojalni wobec swoich pracodawców więc walka o talenty na rynku stała się faktem. Najlepsze firmy wiedzą, że ich sukces napędzają pracownicy.

Employee Experience nie jest pakietem atrakcyjnych benefitów. Nie jest też pięknym biurem, nowoczesnie i funkcjonalnie zaprojektowanym, aby promować lepszą komunikację i współpracę. Employee experience nie jest też tylko zaangażowaniem. Nie jest to żadna z tych rzeczy w izolacji, choć każda z nich ma wpływ na całokształt doświadczenia pracownika.

Doświadczenie pracowników (czasami skrócone do „EX”) można określić jako w pewnym sensie biznesową specjalizację, gdzie w centrum uwagi stawiamy pracownika i jego doświadczenia w każdym punkcie i etapie kontaktu z firmą.

KAŻDE DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA SIĘ LICZY!

Employee experience to suma doświadczeń pracownika z pracodawcą na wszystkich polach i etapach działania, poczynając od procesu rekrutacji, przez rozwój w firmie aż po odejście z organizacji.

Ostatnio powszechnie uznaną i często cytowaną definicją EX jest teoria według **Jacoba Morgana**, który opisuje employee experience jako połączenie środowiska kulturowego, fizycznego i technologicznego jakiego doświadczamy w miejscu pracy.

Employee Experience to stosunkowo nowy trend w zintegrowanym i holistycznym podejściu do strategicznego zarządzania doświadczeniami pracowników. Od 2016 roku staje się jednym z najistotniejszych obszarów działania nie tylko dla specjalistów HR.

Popularnym do tej pory i dobrze znanym terminem jest Customer Experience – zarządzanie doświadczeniem klienta, czyli najogólniej rzecz ujmując zbiorem opinii i interakcji klienta z firmą. Employee experience to dokładnie to samo, ale z perspektywy pracownika – przypomina trochę odwrócenie obiektywu, spojrzenie na firmę oczami pracownika. To rodzaj dialogu pomiędzy firmą a pracownikiem, który ma służyć obu stronom.

CO SKŁADA SIĘ NA EMPLOYEE EXPERIENCE?

Według **Jacoba Morgana** (autor bestsellerowych publikacji na ten temat, twórca TheFutureOrganization.com) na **Employee Experience** składają się trzy najistotniejsze elementy: kultura organizacji, otoczenie oraz technologia.

1. **Kultura organizacji** to bardzo szerokie pojęcie. To przede wszystkim wartości, misja, procesy, sposoby komunikacji, styl zarządzania, hierarchia, ale również energia. Kultura jest w pewnym sensie odczuciem, z jakim kojarzymy sobie organizację od momentu przekroczenia progu firmy. To kultura dodaje motywacji albo też ją odbiera.
2. **Technologia** to wszelkie narzędzia niezbędne pracownikowi do wykonywania swoich zadań. To nie tylko komputer, telefon i samochód, ale także dostęp do wewnętrznej sieci społecznościowej, komunikatorów, aplikacji, e-learningu. Technologia jest centralnym systemem nerwowym organizacji.
3. **Otoczenie** to nie tylko wygląd i aranżacja przestrzeni, ale także wszelkie udogodnienia związane z miejscem pracy. To także kwestie demograficzne – ludzie, z którymi pracujemy, różnorodność wieku, płci, kultury itp. To również elastyczny system czasu i miejsca pracy, autonomia działań.

Zarządzanie doświadczeniem pracowników wymaga czasami dość radykalnego przebudowania organizacji, postawienia pracowników w centrum uwagi, spojrzenia na organizację oczami pracowników, przeprojektowania procesów, praktyk, a nawet wyglądu miejsca pracy tak, aby dopasować je do pracowników, a nie odwrotnie.

Jeśli do tej pory Twoja organizacja nie skupiła swoich wysiłków na tworzeniu właściwego Employee Experience (EX), to nowy rok jest ku temu najlepszą okazją. Szansą, aby wszystko dobrze zaplanować, przeprowadzić i wdrożyć.

Chcesz zwiększyć zaangażowanie pracowników? Wzmocnić kulturę organizacji? Usprawnić komunikację i efektywność? Zrealizować ambitne cele i strategie? Czy może poprawić wyniki finansowe firmy? Ale najpierw musisz poznać i zrozumieć, jakie doświadczenie pracownika (i klienta) obecnie budujesz i jakie chcesz tworzyć w organizacji.

JAK TO ZROBIĆ? SKONCENTRUJ SWOJE DZIAŁANIA NA TRZECH GŁÓWNYCH ETAPACH:

PO PIERWSZE: OCENI I ZBADAJ

Na tym etapie najistotniejsze jest zbadanie aktualnie istniejącego doświadczenia pracownika. Powinniśmy to przeprowadzić wielotorowo, aby zebrać jak najwięcej informacji z różnych źródeł i pod różnym kątem.

Wypróbuj kombinację niektórych lub wszystkich taktyk – dostosowanych do potrzeb, rozmiaru i specyfiki Twojej firmy:

1. **Ankieta zaangażowania i satysfakcji pracowników** – najlepiej, gdyby była szyta na miarę naszej organizacji i pod kątem potrzeb identyfikacji doświadczenia pracownika. Ale pamiętajmy też, żeby nie była zbyt rozbudowana i skomplikowana. Starajmy się stworzyć ją w taki sposób, aby uzyskać podstawowe odpowiedzi w trzech kluczowych aspektach organizacji czyli: Lider, Otoczenie i Rozwój.
2. **Stworzenie zespołu EX**, w skład którego powinni wejść przedstawiciele różnych działów, lokalizacji etc. – chodzi o jak największą różnorodność stanowisk, kompetencji, doświadczeń i perspektyw. Może to być jeden zespół lub więcej, które będą pracować równolegle – ale starajmy się raczej nie łączyć w jednym zespole menedżerów z pracownikami – swoboda i otwartość dyskusji ma w tym procesie ogromne znaczenie. Zadaniem dla zespołu/ów EX będzie zebranie informacji o aktualnym doświadczeniu pracowników, o najważniejszych potrzebach organizacji, jej wyzwaniach, problemach, barierach. Na bazie oceny i analiz tych informacji zespół będzie odpowiedzialny za zbudowanie planu i strategii employee experience a co najważniejsze jej wdrożenie.

PO DRUGIE : ZAPLANUJ

Budowanie mapy podróży pracownika. Polecam model Gallupa, który według mnie jest najbardziej przejrzysty i uniwersalny. Gallup dzieli doświadczenie pracownika na 5 kluczowych etapów: **Przyciągnąć, Zatrudnić, Wdrożyć, Angażować, Osiągać wyniki, Rozwijać, Odejść** (brzmi to lepiej w oryginale: „attract, hire, onboard, engage, perform, develop, depart”) Każda organizacja może oczywiście stworzyć swoją własną mapę podróży, dopasowaną do jej specyfiki i potrzeb. Najważniejsze, aby dokładnie przyjrzeć się każdemu etapowi, opracować go precyzyjnie pod kątem oceny obecnego stanu, braków a przede wszystkim oczekiwań na przyszłość, czyli jakie powinno być nasze docelowe employee experience na każdym od-

cinku drogi pracownika, w każdym najważniejszym punkcie kontaktu pracownika z firmą i czego chcielibyśmy, aby pracownik doświadczał w każdym z tych momentów. To będzie nasz punkt wyjścia do zbudowania strategii EX i planu działania.

PO TRZECIE: STWÓRZ I WPROWADŹ

To ostatni z etapów analizy i tworzenia oczekiwanego EX, ale także pierwszy i najważniejszy na drodze jego realizacji i wprowadzania w życie. Tu tworzymy strategię Employee experience w szczegółach i wymiernych celach. Na tym etapie bardzo polecam, aby w pracy zespołu EX, którego zadaniem jest stworzenie strategii wykorzystać metodę myślenia projektowego. Szczególnie polecam metodę 5-dniowego Sprintu.

Angażujemy zespół EX na całe 5 dni z rzędu do pracy tylko nad tematem budowania doświadczenia pracownika. Każdy dzień to inny etap myślenia projektowego: **Zrozumienie, Zdefiniowanie, Tworzenie rozwiązań, Testowanie, Wdrożenie**. Dwa pierwsze dni Sprintu to właściwie podsumowanie działań poprzednich punktów. Najistotniejsze na tym ostatnim etapie jest stworzenie realnego planu, jego konsultacja, testowanie i wdrożenie oraz odpowiedni follow up.

Przeprowadzenie Sprintu i wszelkich dyskusji zespołu EX dobrze, gdyby miało wsparcie facylitatora – może to być osoba z zewnątrz organizacji albo ktoś z firmy, kto posiada umiejętności dobrej koordynacji pracy zespołowej. Lepiej, jeśli nie będzie to ktoś z managementu czy HR-u. Budowanie EX musi być oparte na otwartej dyskusji, ale także merytorycznej i prowadzonej w odpowiednim kierunku. Dlatego obecność osoby odpowiedniego koordynatora jest bardzo istotna dla całego procesu.

Każda organizacja tworzy własne doświadczenie pracownika, mniej lub bardziej świadomie. Zarezerwujmy w tym nowym roku naszą uwagę i wysiłki na zaplanowanie i zbudowanie właściwego doświadczenia pracownika. EX jest procesem, nie zrobimy tego w ciągu tygodnia, ale analiza i ocena sytuacji może być już dobrym planem na ten rok abyśmy od 2019 zaczęli świadomie i konsekwentnie tworzyć właściwe EX

DESIGN THINKING W BUDOWANIU EMPLOYEE EXPERIENCE

Na czym polega design thinking? Jak wykorzystać **myślenie projektowe** w budowaniu nowoczesnych i angażujących organizacji? Czy metoda ta może stać się jednym z kluczowych i najbardziej efektywnych narzędzi dla firmy, czy jest to raczej „sezonowa moda”?

Design thinking to sposób na twórcze, innowacyjne i kreatywne rozwiązywanie problemów. To zorientowany na ludzi, oparty na prototypach proces innowacji. Korzenie myślenia projektowego sięgają lat 60., kiedy to znajdowało ono zastosowanie głównie w projektowaniu produktów i usług. Obecnie jego rola staje się znacznie bardziej uniwersalna.

Model design thinking zbudowany jest na 3 kluczowych filarach:

1. Nastawienie na potrzeby odbiorcy.
2. Podejście do problemu z różnych punktów widzenia. Zaangażowanie w projekt zespołu ludzi o różnorodnych kompetencjach, doświadczeniach i poglądach.
3. Testowanie, czyli sprawdzenie, czy rozwiązanie będzie działać w realnym świecie – pytanie o nie klientów, odbiorców; sondowanie, robienie ankiet.

Najważniejsze to sprecyzowanie zagadnienia, nad którym chcemy pracować. Może to być nowy produkt, usługa, proces czy strategia biznesu – każdy element mający wpływ na rozwój organizacji. Drugą istotną kwestią jest dobranie odpowiedniego, interdyscyplinarnego zespołu.

Proces design thinking dzieli się na 5 etapów:

1. **Empatia**, czyli skupienie uwagi na odbiorcy. W pierwszej kolejności musimy sprecyzować, dla kogo coś robimy, określić potrzeby, motywacje i sposób myślenia potencjalnego odbiorcy.
2. **Zdefiniowanie problemu**. Na tym etapie powinniśmy określić, nad czym chcemy pracować i co będzie dla nas priorytetem. Określamy efekt i rozwiązanie, jakie zamierzamy osiągnąć.
3. **Tworzenie pomysłów**. Na tym etapie zbieramy jak najwięcej możliwych pomysłów i rozwiązań.
4. **Budowa prototypu**. Filtrujemy pomysły pod kątem realności, wykonalności, zasobów i kosztów. Weryfikujemy, który z nich najlepiej rozwiąże problem.
5. **Testowanie**, czyli moment, gdy wybieramy ostatecznie jedno realne rozwiązanie i sprawdzamy, jak zadziała (badania, ankiety, testy itp.).

JAK W PRAKTYCE WYKORZYSTAĆ DESIGN THINKING?

W badaniu Global Human Capital Trends przeprowadzonym przez Deloitte w 2016 roku 79% menedżerów oceniło myślenie projektowe jako ważną lub bardzo ważną kwestię w rozwoju firmy.

Myślenie projektowe może być bardzo pomocne w HR. Design thinking skupia się przecież na problemach, które są z natury złożone i mają wpływ na ludzi. Pomaga „przywrócić człowieka” w HR dzięki empatii i postawieniu czynnika ludzkiego w centralnym punkcie procesu.

Aby wdrożyć i wykorzystać metodę i filozofię design thinking do rozwiązywania problemów w organizacji, warto użyć jednej z dwóch technik: sprint i mastermind.

CZYM SĄ TE NARZĘDZIA I JAK MOŻNA JE ZASTOSOWAĆ?

SPRINT

To trwający 5 dni proces rozwiązywania problemu bazujący w założeniach i schemacie na metodologii design thinking. Każdy dzień sprintu to inny etap procesu myślenia projektowego.

Metoda sprintu została wypracowana w Google Ventures (GV). Możemy ją stosować do rozwiązywania każdego problemu i wyzwania w firmie. Jej zaletą jest to, że trwa krótko – tylko 5 dni, co pozwala na dość szybkie tworzenie i weryfikowanie rozwiązań. W sprincie istotną rolę pełni różnorodny, interdyscyplinarny zespół, który całkowicie angażuje się w działania i poświęca procesowi (bez rozpraszaczy takich jak telefony, komputery, inne spotkania i zadania).

MASTERMIND

Metoda ta nie jest już tak ściśle powiązana z procesem design thinking – podobieństwo widoczne jest na gruncie zespołowego rozwiązywania problemów w sposób twórczy i kreatywny. Mastermind możemy zaprojektować jako cykl krótkich spotkań w określonym czasie, ma on doprowadzić nas do znalezienia oczekiwanego rozwiązania.

Ta technika to praca grupowa, najczęściej 2-10 osób, które spotykają się regularnie, aby wspólnie dyskutować, rozwiązywać problemy, wyznaczać sobie cele i działania. Wymieniają się one doświadczeniami, opiniami, pomysłami; motywują się i wzajemnie inspirują.

Mastermind łączy w sobie format burzy mózgów, edukacji i wzajemnego wsparcia. Koncepcja grupy mastermind została pierwotnie sformułowana przez Napoleona Hilla w jego bestsellerowej książce *Myśl i bogactwo*. Grupy mastermind tworzone są najczęściej na okres kilku miesięcy. Spotkania uczestników odbywają się z regularną częstotliwością. Najczęściej skupiają się one wokół kwestii rozwoju własnego biznesu lub rozwoju osobistego. Potencjał tej metody jest jednak znacznie większy. Podobnie jak w sprincie tę technikę można stosować do rozwiązywania niemal każdego problemu lub wyzwania w firmie.

Po co właściwie stosować oparte na myśleniu projektowym warsztaty sprint czy mastermind w organizacjach? **Co dzięki nim zyskujemy?**

- Napędzamy i rozkręcamy organizację pod kątem innowacji, zaangażowania i efektywności. Tam, gdzie mamy problem z wprowadzaniem innowacji, design thinking jest idealnym rozwiązaniem.
- Angażujemy i inspirujemy ludzi, wykorzystujemy różnorodność kompetencji, doświadczenia, punktów

widzenia i pomysłów – to świetne narzędzie dla menedżerów.

- Skracamy bezowocne i niekończące się dyskusje, oferując szybkie i skuteczne rozwiązania problemów.
- Poprawiamy organizację pracy i komunikację w firmie.
- Dzięki nim możemy pomóc działowi HR w wypełnieniu ważnej misji: budowaniu innowacyjnej organizacji przyszłości o nowym sposobie myślenia, nowych postawach, narzędziach i kompetencjach we wszystkich projektach i inicjatywach, które mają miejsce w organizacji.
- Włączamy myślenie projektowe do stylu przywództwa.
- Nadajemy priorytet tworzeniu doświadczenia pracownika, projektując procesy na nim skoncentrowane.
- Tworzymy nowe pomysły i rozwiązania – wstrząsamy pozytywnie organizacją i otwieramy ją na zmiany.

Nie bójmy się stosować design thinking, ale też nie ulegajmy mu całkowicie. Nawet jeśli nie znamy i nie umiemy wykorzystywać wszystkich narzędzi stosowanych w tej metodzie, czerpmy z jej uniwersalności. Uszyjmy ją na naszą miarę, dopasowując do potrzeb naszej organizacji. Design thinking znajduje zastosowanie w każdej firmie. Powinniśmy z niego korzystać, umieszczając go jako centralny element strategii i kultury organizacji.

ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIEM PRACOWNIKA A ZAANGAŻOWANIE

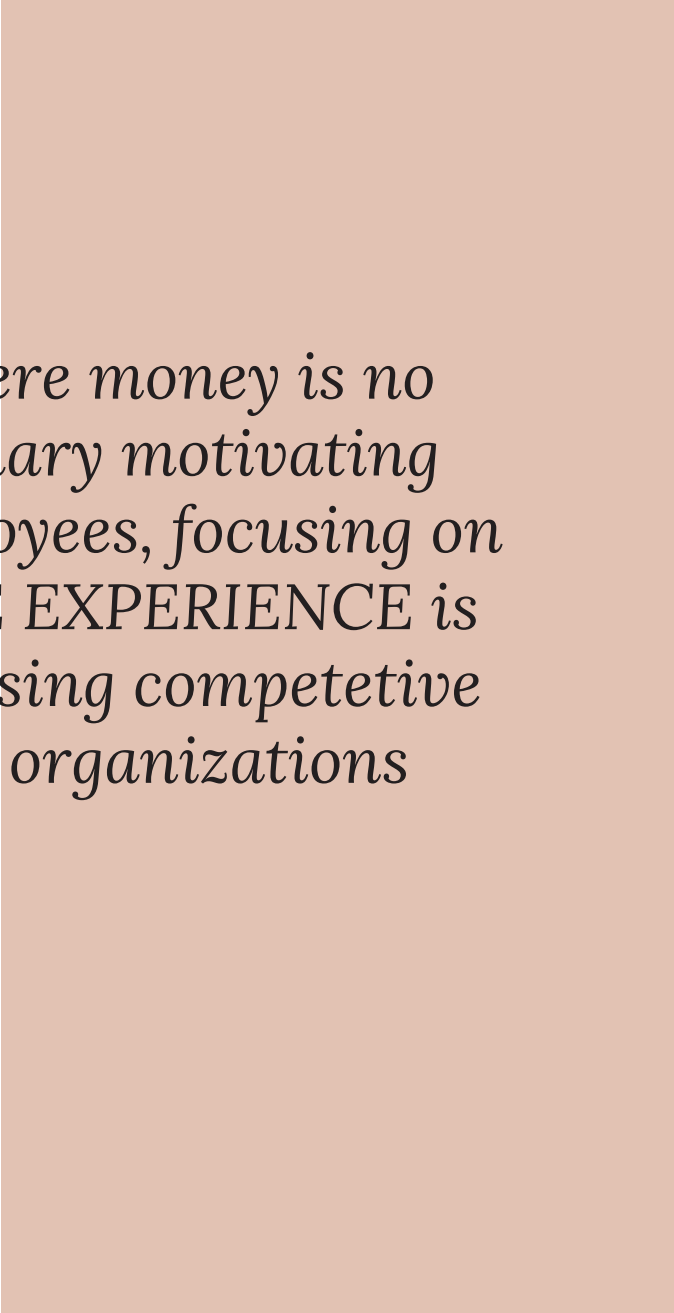
Employee Experience Management jest systemem kompleksowych, długoterminowych, konsekwentnych i strategicznych działań. To nie jest krótka kampania w celu poprawy satysfakcji i zaangażowania pracowników. Doświadczenie i zaangażowanie to nie to samo. Wiele organizacji wymiennie stosuje te terminy, co nie jest właściwe. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat organizacje, a szczególnie działy HR, znacząco inwestowały w programy budowania zaangażowania pracowników, bazując na systemach motywacyjnych, benefitach, programach rozwoju kariery itp., ale efekty nie do końca były takie, jakich organizacje oczekiwały. Bazowanie tylko na budowaniu zaangażowania daje organizacji jedynie krótkotrwały zastrzyk adrenaliny i kosmetyczną poprawę warunków. Pomimo dużych nakładów na programy zaangażowania pracowników sporo firm nadal boryka się z niezadowolająco niskim poziomem zaangażowania pracowników.

Wiele organizacji regularnie od wielu lat przeprowadza badania ankietowe, aby ocenić poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Ankieta

to jednak zaledwie początek drogi. Dopiero odpowiednie zarządzanie doświadczeniem pracownika daje organizacji coś, czego ankiety dotyczące satysfakcji i zaangażowania naprawdę nie mogą osiągnąć. Zamiast koncentrować się na zaangażowaniu pracowników w odosobnieniu, działy HR zmierzają w kierunku zintegrowanego podejścia, które łączy różne aspekty kultury organizacyjnej, zaangażowania w całościowe doświadczenie pracowników.

SZCZĘŚLIWY CZY ZAANGAŻOWANY – JAKIE DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA CHCEMY BUDOWAĆ?

Jakich pracowników potrzebujemy obecnie w naszych firmach: szczęśliwych czy zaangażowanych? A może i jednych, i drugich? Czy szczęśliwy pracownik jest zawsze zaangażowany – i odwrotnie?



“In a world where money is no longer the primary motivating factor for employees, focusing on the EMPLOYEE EXPERIENCE is the most promising competitive advantage that organizations can create”

JACOB MORGAN

Pytania te brzmią nieco filozoficznie, ale odpowiedź na nie może być kluczem do budowania właściwie zaplanowanego i odpowiednio zarządzanego doświadczenia pracownika, czyli employee experience. Znajomość różnicy między satysfakcją a zaangażowaniem ma istotne znaczenie dla organizacji w procesie budowania silnej kultury zaangażowania.

Dlaczego tak ważne jest, aby te dwa pojęcia właściwie zdefiniować i rozróżnić? Bardzo często niestety używamy ich zamiennie i jednoznacznie, a przecież ich przekaz i rola w organizacji są odmienne.

ZADOWOLENIE A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA

Przede wszystkim poczucie szczęścia i zadowolenia jest bardzo subiektywne. Pracownik czuje się szczęśliwy i zadowolony, kiedy jego najistotniejsze potrzeby są zapewnione i zabezpieczone w firmie. Dla niektórych będzie to stabilizacja finansowa, dla innych równowaga pomiędzy czasem pracy a życiem prywatnym. Jeszcze inni będą szczęśliwi dzięki możliwościom rozwoju i kariery w firmie, z powodu benefitów, atrakcyjnego biura, ciekawych ludzi, dobrego szefa. Tych czynników dających poczucie zadowolenia w pracy jest naprawdę sporo i są one bardzo indywidualne. Zadowolony pracownik najczęściej chce utrzymać status quo, czuje się dobrze na swoim stanowisku i w miejscu pracy, raczej będzie unikał dużych zmian. Szczęście pracownika i jego zadowolenie są oczywiście bardzo ważne. To punkt wyjścia i fundament, na którym możemy budować prawdziwe zaangażowanie. Ale pamiętajmy, że wysoki poziom zadowolenia i szczęścia pracowników w organizacji nie oznacza wysokiej wydajności ani zaangażowania.

Przeprowadzone i opublikowane nie tak dawno przez firmę Jobhouse badanie „Szczęście w pracy Polaków” pokazało, że wśród najważniejszych czynników dających poczucie szczęścia i zadowolenia wśród pracowników polskich firm były w kolejności od najwyższej ocenione:

1. wynagrodzenie
2. przyjazna atmosfera pracy
3. możliwości rozwoju
4. relacje z przełożonym
5. możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym
6. współpracownicy, na których można liczyć.

CZYM JEST ZAANGAŻOWANIE?

Zaangażowanie pracowników ma ogromną moc i wartość. Jest siłą napędową wydajności, efektywności, innowacji i sukcesu firmy. Zaangażowanie uwalnia potencjał ukryty w ludziach i przemienia go w wysoką efektywność.

Zaangażowany pracownik na pewno utożsamiałby się z tymi stwierdzeniami:

- Rozumiem i wierzę w misję, cele i wartości firmy.
- Rozumiem i wiem, jaki wpływ ma moja rola na wypełnienie misji i celów firmy.
- Chcę, aby firma, w której pracuję, odnosiła sukcesy.
- Podejmuję lepsze decyzje, bo rozumiem działania firmy.
- Jestem bardziej wydajny, bo robię to, co lubię.
- Mam więcej pomysłów, bo chcę, aby moja organizacja odnosiła sukcesy.

Zaangażowani pracownicy są zmotywowani do robienia czegoś więcej niż minimum potrzebne do utrzymania swojej pracy. Pasjonują się wizją i marką firmy i nie zrezygnują z pracy w niej, nawet jeśli na horyzoncie pojawiają się lepsze dla nich możliwości.

Zadowolony pracownik skupia się przede wszystkim na tym, co może otrzymać od firmy, na własnych sukcesach i osiągnięciach, podczas gdy zaangażowany w pierwszej kolejności zastanawia się, w jaki sposób może pomóc firmie, w której pracuje, dla wzajemnego sukcesu. Zadowolenie i szczęście pracownika powinno być jedną z najważniejszych części składowych zaangażowania. Jeśli zatem zależy nam na wydajności i świetnych wynikach, nie możemy zapominać o szczęściu pracowników, jednak o wynikach zadecyduje dopiero ich zaangażowanie. Przeprowadzając kolejne badania satysfakcji pracowników, powinniśmy się więc zastanowić, co tak naprawdę chcemy zmierzyć i osiągnąć, co jest naszym celem: szczęście czy zaangażowanie? A może jedno i drugie? To optymalne rozwiązanie, ale czy takie połączenie jest realne? Z całą pewnością. Kluczem do tego jest zbudowanie właściwego doświadczenia pracownika i zarządzanie nim w sposób konsekwentny i precyzyjny, tak abyśmy z poziomu szczęścia przeszli poziom wyżej, czyli do zaangażowania.

JAK ZBUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE?

W budowaniu zaangażowania najistotniejsze są trzy elementy składające się na doświadczenie pracownika: lider, otoczenie i rozwój. Instytut Gallupa jasno definiuje i precyzuje etapy budowania pozytywnego doświadczenia pracownika, które są jednocześnie etapami podróży pracownika przez firmę. Pierwszy z nich to przyciągnięcie najlepszych kandydatów z rynku do naszej firmy. Pozyskujemy ich nie tylko świetną kampanią brandingową, ale przede wszystkim prawdziwym wizerunkiem pracodawcy i możliwościami, jakie firma oferuje. Drugim etapem jest zatrudnienie, czyli wyłowienie z procesu rekrutacji najlepszych kandydatów, pasujących do roli i organizacji.

Według Gallupa, aby pracownik mógł się prawdziwie i trwale zaangażować, muszą być spełnione jego określone potrzeby:

- Jasne oczekiwania, poczucie misji i celu.
- Niezbędne zasoby i środki, aby pracownik mógł pełnić swoją rolę.
- Docenienie pracownika i dbanie o niego.
- Regularny feedback.
- Nauka i rozwój.
- Więzy społeczne wewnątrz organizacji.
- Zaangażowani współpracownicy.

Dbając o te potrzeby, wchodzimy na kolejny poziom, jakim jest efektywność. Powinniśmy ją mierzyć i oceniać, patrząc na indywidualne osiągnięcia pracownika, jego wkład w pracę zespołu i wartość, jaką tworzy dla klienta. Kolejnym etapem budowania doświadczenia pracownika, gdzie mamy jeszcze wpływ na jego udział w firmie, jest rozwój. I tu musimy zadbać o regularność i konsekwencję

w stawianiu jasnych celów i oczekiwań, na bazie których rozwinie regularny coaching oraz będziemy sprawdzać postępy. I to jest ten rodzaj rozwoju, który zależy bezpośrednio od lidera i jego sposobu postępowania oraz prowadzenia pracownika. Ostatnim etapem employee experience jest odejście pracownika z firmy. Pomimo zakończenia pewnego rozdziału powinniśmy postępować tak, aby mieć w nim pozytywnego ambasadora marki.

Ważne jest, żeby na każdym z tych etapów tworzenia doświadczenia pracownika dbać o to, aby były one wierne i spójne z naszą marką, kulturą i wartościami firmy. Marka, wizja, kultura organizacji połączone z jakością zarządzania, środowiskiem pracy i tzw. well-being, czyli dobrostanem pracownika, tworzą klamrę spinającą wszystkie etapy budowania doświadczenia pracownika. Tak zaprojektowany proces daje nam szansę zbudowania w firmie silnej kultury zaangażowania przy jednoczesnym zadowoleniu pracowników.

JAK MARKA PRACODAWCY POMAGA BUDOWAĆ DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA?

Czy marka pracodawcy ma wpływ na budowanie doświadczenia pracownika? Jeśli tak, to na jakim etapie? Czy tylko wtedy, gdy chcemy przyciągnąć najlepszych kandydatów? Czy może po to, by tych najlepszych utrzymać jak najdłużej w firmie? A może do tworzenia pozytywnego doświadczenia pracownika marka pracodawcy nie jest aż tak potrzebna?

Dzisiaj wszystko skupione jest wokół pracowników. Chcemy wyłowić najlepszych kandydatów z rynku, chcemy mieć pracowników szczęśliwych, zaangażowanych i produktywnych. No i chcemy, żeby zostali w firmie jak najdłużej. Tak zwane „employee journey”, czyli tłumacząc dosłownie podróż pracownika przez naszą firmę musi być wsparta na mocnych filarach, aby móc zbudować pozytywne doświadczenie na każdym z etapów tej podróży. Wiele istotnych czynników ma wpływ na tworzenie employee experience, ale według mnie marka pracodawcy, czyli employer brand jest swoistą klamrą spinającą te wszystkie elementy w jeden obraz. I to właśnie od wizerunku i marki pracodawcy bardzo zależy czy ten obraz będzie kolorowy i pozytywny czy też raczej mało atrakcyjny lub wręcz zniechęcający.

Większość produktów i usług jest teraz po prostu towarem, komercją. Niezmiernie trudno jest firmom wyróżnić się na rynku i w branży, również jako pracodawca. Więc jeśli nie masz czegoś, co Cię w jakiś sposób ewidentnie odznacza od innych pracodawców, wtedy prawdziwym wyróżnikiem są Twoi pracownicy. I chyba nie muszę doda-

wać, że jeśli doświadczenie Twoich pracowników z marką i pracodawcą jest pozytywne to stają się oni najlepszym kanałem marketingowym Twojej firmy!

A oto kilka kluczowych inspiracji, o których warto pamiętać przy relacjach marka pracodawcy a doświadczenie pracownika:

- Doświadczenie pracownika musi być mocno ukorzenione a najlepszy grunt do tego stanowi marka pracodawcy, kultura i wartości organizacji.
- Dzisiejsi pracownicy nie szukają tylko pracy. Oni chcą pracować dla firmy, w której czują się doceniani i której kultura jest zgodna z ich własnymi przekonaniami i pragnieniami. Kiedy dochodzi do rozdźwięku między wartościami i działaniami marki, zaufanie do pracodawcy może zostać mocno naruszone.
- Pamiętaj, że doświadczenie pracowników zaczyna się zanim jeszcze potencjalny kandydat dołączy do Twojej organizacji: już na tym etapie tworzysz konkretne postrzeganie Ciebie jako pracodawcy.
- Nie warto inwestować ogromnych zasobów i wysiłku, aby zapewnić wyjątkowe doświadczenie pracowników tylko na etapie rekrutacji, jeśli później ten pozytywny odbiór zostanie zakłócony na przykład przez brzydkie i niefunkcjonalne biuro, brak odpowiednich wspierających technologii i narzędzi czy też słabe relacje z przełożonym.



*“Today People are
the most effective
Marketing channel
of your Brand”*

DAVIDE SCIALPI

Nawet najlepsze strategie komunikacyjne employer branding mogą zwyczajnie nie wypalić w czasach, kiedy już pierwszego dnia pracownicy i kandydat mogą podzielić się swoim doświadczeniem publicznie. Nie tylko z przyjaciółmi i ich bliską siecią, ale z kimkolwiek, gdziekolwiek i na dużą skalę, w sieci.

W rzeczywistości pracownicy nie dzielą się informacjami a raczej właśnie swoim doświadczeniem z pracodawcą, z jego marką. Co oznacza, że budowanie wizerunku pracodawcy nie dotyczy już marki i komunikacji, ale doświadczenia. Dobrą marką pracodawcy nie jest lepsza strategia komunikacji, ale poprawa doświadczenia pracownika w każdym punkcie kontaktu z organizacją. I nie chodzi też o to, żeby budować jak najbardziej atrakcyjne

doświadczenie, ale o to, żeby to doświadczenie było jak najbardziej spójne z obietnicą marki, prawdziwe wizerunkowo. To nie ma być wyścig o wspaniałość, ale kwestia dopasowania i autentyczności. Doświadczenie pracowników to nic innego jak różnica pomiędzy tym co obiecano w marce a tym co spełnione w realnej rzeczywistości zwykłego dnia pracy.

Aby naprawdę rozwinąć atrakcyjną markę pracodawcy, musimy skupić się na doświadczeniach, które dostarczamy, tym którzy aplikują na stanowiska w naszej firmie i je dostają, tym, którzy aplikują i nie przechodzą dalej a także wszystkim, którzy kiedykolwiek spotykają się na jakimkolwiek etapie z naszą marką i firmą.

10 ELEMENTÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ, KTÓRE BUDUJĄ DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA

Kultura organizacji ma wiele definicji i interpretacji. Najczęściej o kulturze mówimy jako kombinacji misji, norm, wartości, procesów, systemów, symboli, przekonań, zwyczajów etc. Ale tak naprawdę kultura organizacji to jej swoisty kod genetyczny. To nie jest coś, co pracownicy przynoszą ze sobą. Firma zatrudniająca tylko jednego pracownika lub nawet firma bez pracowników – wciąż ma kulturę. Ten definicyjny wstęp jest nam potrzebny, aby zrozumieć rolę kultury organizacyjnej w budowaniu i pielęgnowaniu pozytywnego doświadczenia pracownika.

CZY TWORZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ TO FUNKCJA DZIAŁU HR?

Kultura organizacji jest jednym z najistotniejszych filarów employee experience. To fundament domu, na którym budujemy kompleksowe doświadczenie pracownika. Odpowiedzialność za jej kształtowanie i utrzymywanie należy do najważniejszych zadań prezesów, zarządów i menedżerów a nie działu HR. To oni powinni być ewangelistami kultury firmy, jej wartości, misji i wizji. Trudno oczekiwać tego od pracowników, jeśli liderzy nie są w tym wzorem. Przykład idzie zawsze z góry – proste i bardzo prawdziwe.

Kluczem jest dopasować pracowników do kultury firmy, przyciągnąć ludzi entuzjastycznych, dumnych i doceniających kulturę. O ile łatwiej jest to zrobić mając liderów, którzy stanowią wzorzec do naśladowania w tej kwestii, potrafią jasno komunikować wizję i wartości firmy oraz zarażać zaangażowaniem i właściwą postawą.

Posiadanie atrakcyjnej kultury organizacyjnej nie jest już opcjonalne. W tej chwili pracownicy cenią ją na równi z wynagrodzeniem i benefitami. Nie ma substytutu dla dobrej atmosfery pracy, poszanowania i doceniania pracownika. Kultura organizacyjna może definiować biznes i być wyznacznikiem satysfakcji i utrzymania dobrych pracowników w firmie.

JAKIE ELEMENTY KULTURY ORGANIZACJI BUDUJĄ I WZMACNIAJĄ DOŚWIADCZENIE PRACOWNIKA?

Tych elementów jest naprawdę wiele i na pewno mogą się one „kosmetycznie” różnić w zależności od organizacji, specyfiki działalności, branży, środowiska, etc. Ale ja chciałabym się skupić na kilku konkretnych przykładach, opracowanych przez **Jacoba Morgana** – guru employee experience.

W swoim artykule „*Why Culture matters at work*” wymienia on 10 kluczowych atrybutów tworzących wyjątkową kulturę organizacyjną:

1. **Pozytywne postrzeganie firmy** – czyli wszystko to, co sprawia, że czujemy się dobrze w pracy i jesteśmy dumni z firmy, w której pracujemy. Spore znaczenie odgrywa mocny i konsekwentny employer branding.
2. **Każdy pracownik czuje się doceniony** – i nie dotyczy to tylko odpowiedniego wynagrodzenia, ale przede wszystkim dostrzeżenia tego, co pracownik robi, jego kompetencji, pomysłów, zaangażowania.

3. **Poczucie celu** – który jest jasny i zrozumiały oraz motywuje wszystkich do maksymalnej aktywności i pełnego zapału.
4. **Pracownicy czują, że są częścią zespołu** – poczucie przynależności i zespołowości jest jednym z najsilniejszych elementów scalających i wzmacniających organizację.
5. **Różnorodność** – budujemy organizację, w których spotykają się ludzie z różnych środowisk kulturowych, religijnych, poglądowych etc. To wzbogaca, dodaje wartości i ma ogromne znaczenie dla wieloletniego rozwoju firmy.
6. **Referencje od naszych pracowników** – pracownicy są dumni i polecają firmę jako najlepsze miejsce pracy na zewnątrz: swoim znajomym, rodzinie.
7. **Możliwości nauki i rozwoju** – nie ma nic gorszego dla pracownika niż poczucie, że utknął w miejscu i nie ma szans na rozwój w firmie. Dlatego też firma powinna zapewnić korzystne warunki, zasoby i narzędzia, aby ten rozwój wspierać.
8. **Traktowanie pracownika w sposób sprawiedliwy** – to chyba nie wymaga komentarza choć jest niestety nie lada wyzwaniem w wielu firmach.
9. **Liderzy są coachami i mentorami** – rola i oczekiwania wobec liderów i menedżerów w organizacjach bardzo się zmieniły. Ich pierwszoplanowe zadanie to wspieranie, inspirowanie i dbanie o rozwój pracowników.
10. **Troska o zdrowie i kondycję pracowników** – firmy myślące przyszłościowo mają na uwadze także kwestie zdrowotne pracowników, zapewniając różnego rodzaju programy i benefity.

USKRZYDLAJĄCA ORGANIZACJA TO NAJLEPSZE EMPLOYEE EXPERIENCE!

Co to jest Uskrzydłająca Organizacja? I dlaczego właśnie uskrzydłająca a nie po prostu najlepsze miejsce pracy albo zwyczajnie fajna firma?

Dość długo szukałam takiego określenia organizacji, która nie jest tylko najlepszym miejscem pracy. Najlepsze miejsce pracy to trochę za mało... za mało na dzisiejsze, wymagające czasy i spore oczekiwania pracowników. Szukamy wyjątkowych kandydatów na rynku, firmy prześcigają się w rankingach najlepszych miejsc pracy, oferując piękne, nowoczesne biura, bogatą paletę benefitów i możliwości rozwoju. Poprzeczka dla organizacji jest postawiona bardzo wysoko.

I bardzo dobrze!! Nareszcie mamy czasy, gdzie pracownika stawiamy w prawdziwym centrum uwagi a budowanie jego pozytywnego doświadczenia staje się jednym z ważniejszych celów organizacji.

Skoro jest tak dobrze to właściwie po co nam jeszcze ta Uskrzydłająca Organizacja? Może wystarczy tylko to, by wyrobić plan minimum i mieć w miarę zadowolonych pracowników. Pewnie w wielu firmach jest to optymalne rozwiązanie. Ale z drugiej strony, dlaczego nie spróbować „uskrzydlić” naszej firmy i sprawdzić, jakie to przyniesie efekty we wszystkich aspektach jej działalności – także, a może przede wszystkim w wynikach finansowych. Uskrzydłający – to x-faktor organizacji, coś więcej niż tylko dobre miejsce pracy. To strefa rozwoju, poczucia wpływu, kreatywności, bezpieczeństwa – to miejsce i środowisko, które nas uskrzydla, czyli coś więcej niż tylko przyjemność i radość z przychodzenia do pracy.

No dobrze, ale może Uskrzydłająca Organizacja to tylko nośny i ciekawie brzmiący tytuł? Co tak naprawdę za nim stoi? Termin „Uskrzydłająca Organizacja” pojawił się na samym końcu jako efekt moich poszukiwań i nazwania tego, co było zbiorem moich doświadczeń i przemyśleń. Miał on być obrazem tego co stawia i buduje taką organizację, czyli jej trzech mocnych filarów.

Ponad 20 lat pracy w korporacji i doświadczenia w zarządzaniu firmami w różnych kulturach (polska, skandynawska, włoska) wzbogaciło mnie o wiele praktycznych refleksji i doświadczeń w tworzeniu organizacji, która nie tylko angażuje, buduje pozytywne doświadczenie, ale także uskrzydla. Sprawia, że pracownik ma poczucie wpływu na to, co dzieje się w firmie i w jakim kierunku się rozwija, a organizacja korzysta na tym inspirować i wzmacniając swój rozwój.

Częściowo temat ten opisałam już w jednym z moich pierwszych artykułów, publikowanych na łamach Harvard Business Review Polska. Ale tu Uskrzydłająca Organizacja pojawiła się jedynie w kontekście budowania i zarządzania zaangażowaniem pracowników. A to tylko jeden z wielu jej walorów.

To w takim razie jakie są te mocne filary Uskrzydłającej Organizacji? Według mnie trzy najistotniejsze aspekty i fundamenty organizacji, która przyciąga, angażuje i utrzymuje najlepszych pracowników to: LIDER, OTOCZENIE i ROZWÓJ. Każdy z tych filarów wsparty jest przez naprawdę sporą ilość istotnych czynników.

LIDER

Zaczęłam od LIDERA, bo to jest ten filar, który buduje i podtrzymuje całą konstrukcję uskrzydłającej organizacji. Znamy powiedzenie, że przykład idzie z góry i dokładnie tak jest. To od lidera zależy bardzo wiele, prawie wszystko. Jego wizja, umiejętność angażowania, osobowość, ale także wartości, autorytet i wiarygodność są kluczowe. Nie zbudujemy Uskrzydłającej Organizacji ze słabym liderem/liderami. Tu się wszystko zaczyna...i kończy. Nawet jeśli firma będzie oferowała pracownikom bogaty pakiet różnorodnych możliwości a lider będzie jej słabym ogniwem to nie osiągniemy oczekiwanego efektu

OTOCZENIE

Jeśli chcemy utrzymać najlepszych i najbardziej oddanych pracowników, powinniśmy stworzyć środowisko, które będzie bezpieczne. Ale także ekscytujące, dynamiczne, inspirujące, pełne ciekawych wyzwań i pasji. Takie, w którym praca ma sens. Dające poczucie, że jest się częścią większego planu. Atmosferze kreatywności, komunikacji i współpracy w zespołach sprzyja także funkcjonalna aranżacja biura.

W nim zawiera się bardzo wiele czynników poczynwszy od kultury i marki firmy, przez komunikację, strukturę organizacyjną, system wynagradzania i benefitów czy aranżację biura, dostępne technologie i narzędzia aż do

zapewnienia pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Bardzo rozległy temat, ale niezwykle istotny.

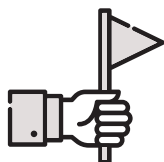
ROZWÓJ

Ostatni filar, co nie znaczy, że najmniej ważny to ROZWÓJ. I to jest według mnie ta wartość dodana, ten x-faktor Uskrzydłającej Organizacji – wisienka na torcie... Tu się mieści to wszystko, co firma ma do zaoferowania pracownikom w kwestii rozwoju, doskonalenia, szkoleń, ścieżek kariery. W tym filarze możemy wykazać się propozycjami, które będą uskrzydlać rozwój i codzienność naszych pracowników, wspierać współpracę i komunikację w zespołach i między nimi.

To tak w dużym skrócie o filarach Uskrzydłającej Organizacji. Ta koncepcja nie jest wynikiem badań rynkowych i efektem ankiet przeprowadzanych wśród wielu firm. To jest moja nieśmiała, autorska interpretacja, oparta na wielu latach praktycznych doświadczeń. A co najważniejsze wykorzystywana i sprawdzona. I pewnie każdy z Was ma swoje odczucia, doświadczenia, poglądy i oczekiwania co do tego jak powinno wyglądać takie wyjątkowe miejsce pracy. Ale jednocześnie mam nadzieję, że moja interpretacja ma w sobie wiele uniwersalnych treści, budujących swego rodzaju szkielet i inspirujących do próbowania i dopasowywania w każdej organizacji.

3 FILARY

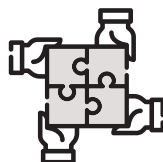
USKRZYDLAJĄCEJ ORGANIZACJI



LIDER

- Wzór i przykład,
- Ewangelista kultury firmy, jej wartości, misji i wizji
- Autentyczny, wiarygodny, transparentny i konsekwentny
- Autorytet i ekspert, budzi podziw i szacunek
- Efektywny, kompetentny, zorientowany na cele
- Ma wizję, którą jasno komunikuje i wypełnia
- Uprawnia innych do podejmowania decyzji
- Angażuje w tworzenie misji i celów
- Inspiruje, wspiera, uczy i wskazuje kierunek
- Słucha i pyta, jest obecny i jasno komunikuje
- Daje natychmiastowy feedback
- Docenia i ocenia sprawiedliwie
- Jest odpowiedzialny, godny zaufania i przewidywalny
- Dbą o rozwój i dobro pracowników
- Jest coach-em i mentorem
- Dbą o dobrą atmosferę i energię
- Zachęca do innowacji i działania
- Zatrudnia ludzi lepszych od siebie
- Pełen zapału, zaraża pasją i entuzjazmem

ZA TAKIM SZEFEM CHCE SIĘ IŚĆ!



OTOCZENIE

- Silna i autentyczna kultura, wartości i misja firmy
- Mocna i wiarygodna marka firmy i pracodawcy
- Różnorodność zespołów, inkluzja i integracja
- Kultura doceniania i nagradzania - z poziomu liderów i współpracowników
- Kultura innowacji, organizacja ucząca się, eksperymentująca, nie unikająca błędów
- Zachęca do próbowania nowych rozwiązań, nagradza nie tylko wyniki, ale przede wszystkim starania, tworzy przestrzeń na inteligentną pomyłkę
- Autonomia, elastyczność, decyzyjność, poczucie sensu i wpływu
- Współpraca, otwartość i sprawna komunikacja
- Odpowiednie narzędzia pracy wspierające komunikację i innowacyjność
- Czas na myślenie, kreatywność i odpoczynek
- Jasna struktura organizacyjna, transparentne i dobrze komunikowane cele, procesy i procedury
- Technologie dostępne dla każdego, od prostych aplikacji do systemów zarządzania doświadczeniem klienta i pracownika, komunikacją wewnątrz firmy
- Sprawiedliwy i transparentny system wynagradzania i benefitów
- Siedziba firmy jako refleks kultury i wartości, przestrzeń do innowacji, atrakcyjna, wspierająca rozwój i komunikację, przyciągająca talenty
- Elastyczność w podejściu do czasu i miejsca pracy (work-life integration)
- Badanie satysfakcji i zaangażowania pracownika – ankiety roczne, ale także szybkie i krótkie badania pulsu organizacji
- Troska o zdrowie, fizyczną i psychiczną kondycję pracowników



ROZWÓJ

- Firma zapewnia narzędzia i możliwości a pracownik wolę rozwoju,
- System zarządzania wiedzą w organizacji
- Feedback i docenianie
- Nowe wyzwania i inspiracje
- Jasna ścieżka rozwoju
- Szkolenia wewnętrzne i refundowana przez firmę edukacja zewnętrzna, e-learning
- Wewnętrzne platformy komunikacyjne do dzielenia się wiedzą, pomysłami i informacjami
- Spotkania między działami
- Analiza kapitału ludzkiego (people analytics) – wszystko, co związane z ludźmi w organizacji powinno być mierzone
- Rozwój umiejętności miękkich
- Job Shadowing – uczenie się poprzez obserwację pracy innych wewnątrz organizacji
- Job Rotation – czasowa zmiana stanowiska i zakresu obowiązków
- Klub książki lub forum pracowników-wymiana pomysłów i zainteresowań
- Prezentacje zapraszanych ekspertów z różnych dziedzin
- Mastermindy wewnętrzne – wspólne rozwiązywanie problemów i szukanie rozwiązań
- Programy mentorskie, przekazujemy wiedzę, ale też integrujemy pokolenia w firmie
- Programy rozwoju talentów



O MNIE

Moja zawodowa pasja, obszar kompetencji i wieloletniego doświadczenia są związane z tworzeniem pozytywnego doświadczenia pracownika i budowaniem silnego zaangażowania w firmie.

Przez ponad 20 lat pracowałam w międzynarodowej korporacji. Zarządzałam organizacjami w trudnych sektorach gospodarki oraz w różnych kulturach, budując sukces organizacji na zaangażowanym, efektywnym i zmotywowanym zespole.

Od 2018 prowadzę własną firmę doradczą, pisze bloga oraz publikuję artykuły na łamach Harvard Business Review Polska. Wszystko w tematyce budowania pozytywnego doświadczenia pracownika czyli „employee experience”.

W 2013 roku znalazłam się na 12 miejscu w gronie 100 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce według rankingu Pulsu Biznesu.

W 2015 Firma, którą zarządzałam przez 14 lat zdobyła tytuł najlepszego miejsca pracy w Polsce.

POROZMAWIAJMY



kontakt@karolinakarwowska.pl



/Karolina Karwowska - Employee
Experience Consulting



[/karolinakarwowska](#)