

Sieć tematyczna nr 2: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry zarządzające, kadry uczące.

Materiał przygotowany na podstawie raportu: TRANSFORMACJA MIEJSCA PRACY: PLATFORMY EMPLOYEE EXPERIENCE.

Wpływ nowoczesnych technologii i AI na Employee Experience – od wspierania rozwoju pracowników, przez zwiększanie zaangażowania i produktywności, po kształtowanie przyszłości pracy.

Na przestrzeni lat, także w związku z czynnikami niezależnymi od pracodawców (np. pandemii), zmienia się środowisko pracy i kluczowego znaczenia nabierają aspekty wcześniej niedostrzegane, a jeśli nawet uwzględniane to nie jako czynniki najważniejsze z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji (firmy). **Mowa tu o koncepcji Experience Economy (Ekonomia Doświadczeń).**

Experience Economy (Ekonomia Doświadczeń).

Dotychczasowe tradycyjne wskaźniki sukcesu w świecie biznesu, skupiające się przede wszystkim na wyniku finansowym firmy, osiągniętych wskaźnikach ekonomicznych przestają być najważniejszymi, natomiast ogromnego znaczenia nabiera koncepcja Experience Economy (Ekonomia Doświadczeń), zmieniając sposób budowania relacji pracodawców ze swoimi pracownikami. Wykorzystywanie potencjału doświadczeń pracowników staje się czynnikiem, który ma istotny wpływ na sukces danej organizacji/firmy. Doświadczenia wpływające na docelowych odbiorców produktów danej firmy (czas, odczucia) im bardziej są intensywne i długotrwałe, tym większą mają wartość ekonomiczną dla konsumenta. Ekonomia doświadczeń „następuje poprzez masowe przystosowanie usług do indywidualnych potrzeb klienta, które w efekcie stają się doświadczeniami czy przeżyciami. W dobie presji na obniżanie kosztów produkcji i ujednolicenie jakości świadczonych usług niezbędne jest budowanie przewagi konkurencyjnej za pomocą różnorodnych środków. Walutą ekonomii doświadczeń jest czas i odczucia (często subiektywne), a im bardziej są one intensywne i długotrwałe, tym wyższą mają wartość ekonomiczną dla konsumenta.”¹ Osobami tworzącymi siłę odczuć konsumenta/klienta są więc pracownicy. Pracodawcy zachęceni są do tworzenia takich doświadczeń, które będą silnie oddziaływać na odbiorców ich produktów/usług, bowiem wpływają one na podejmowane decyzje np. dotyczące zakupów czy świadczonych przez organizację usług. Autorzy publikacji *Experience Economy*² nazywają doświadczeniami np. wydarzenia, na które ludzie mocno reagują i, które na długo pozostają w ich wspomnieniach. U podstaw takiego założenia stoi

¹ Raport, str.12

² B. Joseph Pine II James H. Gilmore, *The Experience Economy*, Wyd: McGraw-Hill Education Ltd, (2011)

myślenie, że klient, który będzie uczestnikiem wyjątkowego doświadczenia wróci np. do firmy i dokona ponownych zakupów jej wytworów.

Koncepcja budowanie pozytywnych doświadczeń pracowników przyczynia się do wyznaczania nowych trendów w zarządzaniu, zorientowanych na pracownika, wpływających na budowanie relacji pracodawca – pracownik oraz wpływających na poziom efektywności pracy. W długofalowej perspektywie zobaczyć można pozytywne, wzajemne zależności między satysfakcją pracowników i sukcesem organizacji.

Niewątpliwie do zmiany filozofii patrzenia na pracowników i ich potencjał przyczyniła się pandemia, która zmusiła, niejako, pracodawców do większej dbałości o dobrostan psychiczny zatrudnionych osób i ich potrzeby.

Ekonomia Doświadczeń przenosi w zarządzaniu środek ciężkości z procesów na ludzi i stawia na czołowym miejscu nie samo zarządzanie a pielęgnowanie i budowanie relacji międzyludzkich. Wymaga holistycznego patrzenia na prowadzone przedsiębiorstwo/biznes i oznacza silne połączenie w organizacji wszystkiego ze wszystkim.

Wymaga umiejętności koncentracji z jednej strony na ludziach, z drugiej na celu i postawienia celu ponad zyskiem. Przed takimi kluczowymi wyzwaniami staje/będzie stawać większość zespołów kierowniczych. Wiąże się z tym także zdefiniowanie po nowemu, czym jest wysoka wydajność.

Ekonomia Doświadczeń „to jest nowy standard - promowanie pozytywnego doświadczenia dla wszystkich interesariuszy biznesu, a nie jedynie jego akcjonariuszy.”³

Mianem światowego *Mr Employee Experience* określany jest Ben Whitter, postać numer 1 w dziedzinie doświadczeń pracowników na całym świecie, założyciel *World Employee Experience Institute* (WEEI) (Światowego Instytutu Doświadczeń Pracowników) i przewodniczący UK Employee Experience Awards (Nagrody za doświadczenie pracowników).⁴

Dwa spojrzenia na Employee Experience (Doświadczenie pracowników).

Na doświadczenia pracowników składają się dwa rodzaje interakcji: pracownika z pracodawcą i pracownika ze współpracownikami w całym okresie kontaktu z organizacją (pracą w firmie, korporacji).

Na Employee Experience wpływa 5 głównych czynników:

- 1) Czynniki ludzkie (pionowe i poziome relacje interpersonalne);
- 2) Rozwój i ocena (czynniki wpływające na doskonalenie pracownika);

³ Raport, str. 17

⁴ Ben Whitter, *Employee Experience Strategy*, Wyd: Kogan Page, 2023

- 3) Narzędzia wynagradzania (finansowe i pozafinansowe motywowanie);
- 4) Środowisko pracy (środowisko i warunki pracy – np. elastyczność czasu pracy, odległość od miejsca zamieszkania, przyjazne środowisko cyfrowe);
- 5) Kultura organizacyjna (normy, wartości, przekonania i praktyki kształtujące sposób działania i interakcji w organizacji).

„Według Jacoba Morgana, autora książki *The Employee Experience Advantage*, koncepcję Employee Experience można przedstawić w formie piramidy potrzeb, gdzie każdy kolejny element jest niezbędnym dla istnienia poprzedniego.”⁵

Pierwszym poziomem w tej piramidzie jest **Reason for Being** (Powód istnienia) – cel, kierunek działania i podstawowe wartości. To także kreowanie tożsamości organizacji.

Drugi poziom piramidy to **Employee Experience Environments (Teoria Trzech Środowisk)**:

- a) fizycznego miejsca pracy (ergonomia i bezpieczeństwo - przestrzeń inspirująca do kreatywności, wymiany wiedzy, budowania relacji, umożliwiająca skupienie, zapewniająca redukcję różnego rodzaju dystraktorów zewnętrznych, wspierana przez rozwiązania technologiczne, ułatwiające pracę),
- b) kultury (sposobu, w jaki zachowują się ludzie w organizacji, ich postaw, przekonań mających wpływ na zachowania formalne, a także ukrytych sposobów pracy i współdziałania, poczucia i przejęcia wspólnej odpowiedzialności przez każdego pracownika),
- c) technologii (cyfrowego miejsca pracy, odzwierciedlającego rzeczy ważne dla organizacji w zakresie technologii – strategiczne planowanie, sprawne działanie, łączenie ludzi, procesów i technologii; w cyfrowym miejscu pracy ma to istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu).

Trzeci poziom piramidy to **17 Variables** (17 czynników) funkcjonujących w ramach trzech opisanych na drugim poziomie środowisk. Czynniki te odpowiadają za zaspokajanie potrzeb pracowników.

W fizycznym miejscu pracy ważna jest możliwość wyboru przestrzeni dla przyjaciół lub odwiedzających, elastyczność, odzwierciedlenie wartości organizacji oraz dostępność różnorodnych opcji przestrzeni roboczych.

W aspekcie kulturowym kluczowe jest pozytywne postrzeganie firmy, docenianie i cenie pracowników, prawdziwy sens i cel, poczucie przynależności do zespołu, promowanie różnorodności i inkluzji oraz rekomendacje do firmy pochodzące od pracowników. Ważna jest także możliwość doskonalenia zawodowego, wsparcie w tym zakresie, a także możliwość awansu. Kolejny aspekt to

⁵ The Employee Experience Pyramid, J. Morgan, M. Goldsmith, <https://www.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/c20.xhtml>

sprawiedliwe traktowanie pracowników, trening menedżerów i kierowników oraz zaangażowanie w zdrowie i dobre samopoczucie pracowników.

W aspekcie technologicznym uwzględnienie dostępności dla wszystkich pracowników, stosowanie technologii na poziomie konsumenckim oraz dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, zgodnie z wymaganiami biznesowymi.

Czwarty, poziom piramidy projektowania doświadczeń pracowników to **Moments that Matter** - chwile, które mają szczególne znaczenie. Takie chwile, w których pracodawcy mogą w sposób celowy kształtować doświadczenia. To m.in. pierwszy dzień w pracy, urodzenie dziecka, docenianie przez przełożonego, przyjazne miejsce pracy czy kontakt z technologiami.

„Pojęcie Employee Experience z biegiem lat nabiera coraz szerszego kontekstu, znacznie wychodząc poza definicję wspierania zaangażowania. Josh Bersin, którego zespół opracował raport na podstawie ankiet oraz rozmów ze specjalistami biznesu i HR reprezentującymi 981 firm zauważa, że od wybuchu pandemii pojęcie Employee Experience jest powiązane z retencją, zdrowiem, produktywnością, przywództwem i zaufaniem.”⁶

Bogactwo doświadczeń pracowników z całą pewnością zależy od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bardzo duże znaczenie w budowaniu kultury organizacyjnej firmy odgrywają nowoczesne technologie, w które warto inwestować. Mogą one bowiem wpłynąć na doświadczenia pracowników oraz wspierać rozwój środowiska pracy, co przyczyni się do rozwijania umiejętności zatrudnionych w organizacji osób, ukierunkowania ich zaangażowania na konkretne obszary (np. bezpieczeństwo, jakość pracy lub zrównoważony rozwój). Firmy o silnej kulturze organizacyjnej mają większe szanse na osiągnięcie sukcesów i lepszych wyników.

Koncepcja Employee Experience, przynosi organizacjom wymierne korzyści. W obliczu transformacji cyfrowej i dynamicznego rozwoju technologii zmieniała się jej rola. Jest strategicznym filarem dzisiejszej organizacji, wpływa na efektywność, zaangażowanie i lojalność pracowników, a jej skuteczność coraz częściej zależy od inteligentnego połączenia technologii z empatią i etyką. Zapewnienie pracownikom pozytywnych odczuć wpływa na lepsze i wydajniejsze wykonywanie przez nich swoich obowiązków, widzą lepiej sens swojej pracy, dopasowany do ich własnych wartości i celów. Zadowolony pracownik lepiej wykonuje swoją pracę, co w efekcie wpływa na jakość dostarczanych przez organizację produktów bądź usług, dzięki czemu rośnie stopień zadowolenia klientów.

⁶ J. Bershin, Employee Experience: The Definitive Guide 2021, <https://joshbersin.com/2021/07/secrets-to-employee-experience-the-definitive-guide-launches-today/>

Świadomość i dostrzeganie znaczenia tych aspektów oraz umiejętność budowania organizacji uwzględniającej Employee Experience to ważny element przygotowania kadr zarządzających.

Katarzyna Szczepkowska – Szyszko
Emilia Wojdyła

Załącznik:

Raport Transformacja Miejsca Pracy: Platformy Employee Experience.