

Jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie

Na ile pozytywne doświadczenia pracownika mogą wpłynąć na rozwój firmy? Badanie Willis Towers Watson jasno wykazuje, że istnieje zależność pomiędzy jego dobrymi doświadczeniami i osiąganymi przez pracodawcę wynikami biznesowymi¹.

Katarzyna Tatarkiewicz

Zadowolona kadra to wyprzedzenie innych spółek działających w danym sektorze o dwa do czterech p.p. we wszystkich kategoriach – rentowności aktywów, kapitału własnego, rocznej rentowności czy przychodów w perspektywie trzyletniej. Zaś niezadowolony zespół oznacza niższe wyniki w porównaniu do konkurencji od jednego do 10 p.p.²

Zależność pomiędzy employee experience a rozwojem przedsiębiorstwa dostrzegli już najwięksi gracze rynkowi. I absolutnie nie chodzi tu jedynie o organizację „fajnego” pierwszego dnia w pracy, do czego nierzadko w ramach „skutecznego” onboardingu ograniczają się działania przeprowadzane przez działy HR. Chodzi tu o holistyczne, czyli całościowe podejście do pracowników od pierwszej do ostatniej minuty ich pracy w firmie. Jednym z jego filarów jest wspomniany już onboarding, ale nie tylko. Na pozytywne doświadczenia pracownika w danym miejscu pracy składają się także oferowane mu możliwości rozwojowe, szkolenia czy sposób przeprowadzania zmian wewnątrz firmy.

Kulejący onboarding

Pierwsze dni w pracy są jednymi z najważniejszych w budowaniu pozytywnych doświadczeń w danym miejscu. Wystarczy zapytać dłużej pracujące osoby, z jakimi problemami borykały się na samym początku – nieprzygotowany

na czas sprzęt, trudności w połączeniu się z systemem, przekazane z opóźnieniem karty kredytowe czy dostępy do darmowych dojazdów do klientów... To tylko niektóre niedociągnięcia składające się na przykre wspomnienia z początków pracy w firmie. Człowiek się wtedy zaczyna zastanawiać, na ile on i jego praca są rzeczywiście ważne dla pracodawcy, skoro ten nie jest w stanie wywiązać się z podstawowych zadań związanych z przyjęciem nowej osoby do zespołu.

W ten sposób już na samym początku pracodawca tłumi naturalną radość oraz zaciekawienie przyjmowanych pracowników i podcina im skrzydła. Jednocześnie sam sobie strzela w kolano. Nie od dziś w końcu znane jest powiedzenie „jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie”. Zyskuje ono na znaczeniu szczególnie wobec zmian pokoleniowych, a co za tym idzie – światopoglądowych, które przynoszą wchodzący na rynek pracy młodzi.

Atmosfera

Warto zwrócić również uwagę na nastroje panujące wśród pracowników na co dzień. Można to oczywiście zrobić przy użyciu ankiet w formie papierowej lub elektronicznej. Jednak sam proces obróbki odpowiedzi może być bardzo czasochłonny, zaś informacje podawane przez pracowników często nie muszą odzwierciedlać prawdziwego stanu rzeczy. ▶

¹ Raport do pobrania na stronie: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/News/2019/10/better-employee-experience-proven-to-drive-financial-success> (dostęp: 25.03.2021 r.).

² Tamże.

IBM, stawiając na skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, wdrożyło do codziennego użytku system stosowany m.in. do analizy nastrojów, co pozwala szybko reagować na pojawiające się potrzeby pracowników. W ramach badania przeprowadza się przegląd słów, których pracownicy używają, pisząc blogi w swoim wewnętrznym środowisku firmowym. W ten sposób można poznać ton samej wypowiedzi, a co za tym idzie – nastroje poszczególnych grup osób. Analizie nie podlegają jednak ani maile, ani treści umieszczane w Internecie poza wewnętrznym systemem firmy.

Dzięki użytej technologii dział HR firmy IBM szybko wychwycił, że pracownicy są niezadowoleni z cofnięcia dofinansowania wspólnych dojazdów do pracy oraz zmiany systemu zwracania kosztów za wyjazdy do klientów wraz z najbliższymi członkami rodziny. Dzięki natychmiastowej reakcji udało się uniknąć narastającego niezadowolenia, które przełożyłoby się na efektywność pracy.

Nowy wymiar szkolenia

W związku ze zmianami technologicznymi oraz pokoleniowymi zmieniają się sposoby zapewniania możliwości rozwojowych, jakie niosą ze sobą nowoczesne platformy edukacyjne. Pozwalają one indywidualnie dopasować proponowane treści do realnych potrzeb pracowników. Tworzenie kanałów tematycznych, rekomendacje dla każdego uczestnika ułatwiają nie tylko zarządzanie pełną ofertą szkoleniową, ale również umożliwiają poznanie drogi rozchodzenia się specjalistycznej wiedzy w firmie zgodnie ze śladem cyfrowym każdego z pracowników.

Jak zmierzyć poziom zadowolenia pracownika z zastosowanych rozwiązań edukacyjnych? IBM chwali sobie sposób wprowadzony do firmy kilka lat temu, który polega na obliczaniu wskaźnika rekomendacji netto (ang. net promoter score, NPS). Po oddzieleniu użytkowników niezadowolonych od tych zadowolonych uzyskuje się najbardziej wymierne wyniki. W ten sposób naturalnie trudniej uzyskać lepsze rezultaty niż

przy zastosowaniu skali od jednego do pięciu. Jednak tylko dzięki rzeczywistej ocenie oferty edukacyjnej, trafiającej jako informacja zwrotna do organizatorów, dział HR jest w stanie stworzyć dobry content, budujący pozytywne doświadczenia pracownika poprzez personalizację przygotowywanych materiałów.

Proces zmiany

W tworzeniu pozytywnego doświadczenia pracowników przeszkadzają wszelkie sytuacje stresogenne. Mogą mieć one zarówno charakter indywidualny, jak i zbiorowy, obejmujący jeśli nie całą firmę, to przynajmniej część jej obszaru. Zmiana należy do jednych z najbardziej stresujących zdarzeń w życiu, bez względu na zakres oddziaływania. Poziom stresu rośnie wprost proporcjonalnie do niewygodny odczuwanej przez pracownika w trakcie procesu zmiany oraz jego obaw przed pogorszeniem się sytuacji w jej wyniku. Kluczem do sukcesu firmy jest bezpieczne przeprowadzenie zespołu przez konieczne procesy zmiany. Nie obejdzie się bez strat? Jak pokazuje przykład IBM – niekoniecznie.

Kluczem do sukcesu jest przekazanie ludziom odpowiedzialności i chociaż części decyzyjności w ramach planowanego procesu. Dzięki konsekwentnemu trzymaniu się tego założenia można zmniejszyć negatywne nastawienie pracowników do zmiany nawet w systemie zarządzania wydajnością. Mało tego, zaangażowanie pracowników w sam proces może wzrosnąć i ułatwić stworzenie procedur opartych na realnych wskaźnikach i obrazujących pracę poszczególnych osób w odmiennych obszarach i na różnych stanowiskach. Nie dość, że powstanie narzędzie najlepsze z możliwych, to jeszcze jego wdrożenie nie spotka się ze sprzeciwem pracowników.

Pracodawca musi jednak bezwzględnie spełnić jeden warunek: umożliwić zespołowi rzeczywisty udział w procesie zmiany. Z przegraną należy się pogodzić w momencie, gdy pracownicy dostrzegą rozbieżność pomiędzy deklaracjami a rzeczywistością.



Wtedy nastąpi ogólne niezadowolenie, spadnie efektywność większości zespołu i zabraknie rąk do pracy.

Przyjazny offboarding

W erze powszechnego dostępu do Internetu, mediów społecznościowych oraz platform wymiany informacji na temat pracodawców to właśnie odpływ siły roboczej może się okazać dla przedsiębiorstwa niezmiernie niebezpieczny. I to niekoniecznie z powodu długiego i pracochłonnego procesu rekrutacyjnego. Raczej ze względu na informacje, które wypłyną z firmy na zewnątrz.

W dzisiejszych czasach należy liczyć się z tym, że każda firma to swoisty dom ze szkła. Nie uda się już zamieść niewygodnych faktów pod dywan lub schować trupa do szafy. Kandydaci najpierw za pomocą Internetu zaglądną przez szklane ściany do środka firmy i dopiero wtedy decydują, czy rzeczywiście chcą w niej pracować. Szczególnie przy młodych pokoleniach nie ma tu co liczyć na taryfę ulgową.

Od tego, jak przedsiębiorstwo zagna się ze swoimi pracownikami (nie ważne, z jakiego powodu), zależy jego przyszłość: poziom przyjmowanych pracowników oraz długość stażu pracy w nim. A poza tym życie bywa przewrotne i nigdy nie wiadomo, czy osoba, z którą się właśnie żegnamy, jutro nie zostanie klientem firmy.

Ryba naprawia się od głowy

Praca nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników wymaga zasadniczej zmiany w myśleniu osób zarządzających. Autorytarny sposób zarządzania odchodzi w niebyt. Ludzie chcą mieć wpływ na to, w jakim miejscu pracują. Od ich zadowolenia i opinii zależy nie tylko potencjał kandydatów do pracy, ale również wyniki osiągnięte przez pracowników, a co za tym idzie, rozwój samego przedsiębiorstwa.

Włączenie pracowników w kształtowanie wewnętrznych procesów w firmie przyniosło w IBM realne wzrosty. Jak twierdzi Diane Gherson, była szefowa HRM, ich zadowolenie

z pracy w firmie o dwie trzecie podniosło poziom satysfakcji obsługiwanych przez nich klientów. Zaś pięć punktów wzrostu zadowolenia klienta przekłada się na około 20 proc. wzrost przychodów firmy³.

Jeśli do tej pory ktokolwiek miał wątpliwości, czy warto pracować nad pozytywnymi doświadczeniami zatrudnianych pracowników, to argument biznesowy powinien przekonać już wszystkich. Włączenie pracowników do procesów zarządczych firmy nie oznacza oczywiście rezygnacji z usług ekspertów. Raczej ma na celu połączenie wiedzy eksperckiej z pragmatyczną postawą pracowników i ich praktyczną wiedzą z pierwszego frontu robót. A wszystkie te wysiłki mają doprowadzić do stworzenia takiego miejsca pracy, w którym ludzie rzeczywiście chcą pracować i przyczyniać się do jego biznesowej prosperity.

Środowisko pracy

Pracownik z pozytywnym doświadczeniem utożsamia się z misją swojej firmy i dobrze rozumie jej cele. Czuje się przez nie inspirowany. Ufa kierownictwu, które dba o jego rozwój, wykorzystuje jego potencjał oraz umożliwia spełnienie zawodowych ambicji. Swoją firmę postrzega jako elastyczne przedsiębiorstwo, zorientowane na klienta i świadczące innowacyjne usługi na rynku.

Dbając o pozytywne doświadczenie pracowników, pracodawcy w naturalny sposób wprowadzają partnerski model zarządzania, oparty na szacunku i zaufaniu do swoich zespołów. Wychodzą naprzeciw oczekiwaniom młodego pokolenia, nie zapominając jednak o starszych rocznikach. Już nie wystarczy zapisać kandydata, co może zaoferować firmie. Teraz, zachęcając go do pracy, należy samemu pokazać, dlaczego warto w niej pracować. I niech nikogo nie kusi przedstawianie nierealnego obrazu, który okaże się mrzonką... ■



Katarzyna Tatarkiewicz

jest ekspertką i doradczynią ds. HRM, marketingu i wsparcia sprzedaży. Autorka artykułów o zarządzaniu i psychologicznych aspektach życia. Wykładowczyni w Wyższej Szkole Bankowej.

³ Patrząc: <https://hbr.org/2018/03/co-creating-the-employee-experience> (dostęp: 25.03.2021 r.).