



# Employee experience w polskich firmach

**Raport z pierwszego w Polsce kompleksowego  
badania doświadczeń pracowników**

# Szanowni Państwo,

Z wielką satysfakcją przedstawiam Państwu raport z badania employee experience w polskich firmach. To pierwsze tak kompleksowe badanie dotyczące doświadczeń pracowników w Polsce. Jako Aon wiemy, że budowanie angażujących i otwartych na prawdziwy ciągły dialog z pracownikami organizacji, przekłada się na osiągnięte przez nie wyniki biznesowe.

## Dlaczego przeprowadziliśmy badanie?

Jest dużo materiałów, które w sposób teoretyczny zajmują się kwestią employee experience. Dostępne są także globalne opracowania na ten temat. Do tej pory brakowało jednak danych z polskiego rynku nt. tego, w jaki sposób firmy działające w naszym kraju podchodzą do tematu employee experience. Chcieliśmy dowiedzieć się, jakie są obecne praktyki oraz sposoby mierzenia i udoskonalania doświadczeń pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

## W jaki sposób przeprowadziliśmy badanie?

Zależało nam, żeby dowiedzieć się, co o employee experience myślą menadżerowie najwyższego szczebla oraz dział HR. Dlatego poprosiliśmy członków zarządów oraz dyrektorów i menadżerów HR o wypełnienie ankiety, która w sposób szczegółowy porusza kwestię doświadczeń pracowników. Firmy, które wzięły udział w badaniu, to zarówno organi-

zacje polskie jak i międzynarodowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy duże oraz korporacje, które działają w różnych branżach. Dzięki przyjętej przez nas metodologii badanie jest kompleksowe i pozwala możliwie jak najpełniej zmierzyć obecne praktyki employee experience w firmach działających w Polsce. Badanie mierzy także otwartość menadżerów na ciągły dialog z pracownikami.

Wiemy, że świat, w którym żyjemy nieustannie się zmienia. W dzisiejszych realiach biznesowych tempo pracy się zwiększa, a sprawne przetwarzanie informacji oraz podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym stają się kluczowe dla osiągnięcia przewag konkurencyjnych w biznesie. Właśnie dlatego przygotowany przez nas raport składa się z dwóch części.

W pierwszej z nich prezentujemy wyniki przeprowadzonego przez nas badania nt. employee experience w polskich firmach. Są to twarde dane, które pokazują jakie jest podejście organizacji do kwestii doświadczeń pracowników. W drugiej części znajdą Państwo komentarze ekspertów, których zaprosiliśmy do zinterpretowania wyników badania. Podjęli się oni niełatwej próby wyjaśnienia, w jaki sposób środowiska i warunki pracy w Polsce będą się zmieniać.

Zapraszam do lektury!



**Magdalena Warzybok**

Dyrektor Praktyki Talent Aon w Polsce



# Dlaczego **employee experience** jest ważne?

3

Wyobraź sobie, że jesteś sportowcem. Pomyśl o wszystkich treningach, które musisz odbyć, jeśli chcesz dołączyć do grona najlepszych. O stałym monitorowaniu stanu zdrowia, szybkości i siły tak, by być gotowym do startu. O ciągłym dostępie do informacji pozwalającym na bieżąco kontrolować, co należy poprawić.

A teraz wyobraź sobie, że stoisz na czele firmy, która też chce należeć do grona najlepszych. Czy nie chciałbyś zastosować podobnego rozwiązania, które pokazałoby gotowość do osiągnięcia wysokich wyników w twojej organizacji? Większość przedsiębiorstw sprawdza dane finansowe i te dotyczące klientów regularnie. Niewiele firm jednak podejmuje podobne kroki w celu monitorowania doświadczeń pracowników. Jest to wielka odpowiedzialność, ale też szansa dla wszystkich firm, które chcą utrzymać status najlepszych lub tych, które chcą przejść z kategorii „zwykłe” do kategorii „wyjątkowe”.

Budowanie dialogu z pracownikami zaczyna się na długo przed pierwszym dniem pracy. Moment, kiedy potencjalny kandydat po raz pierwszy usłyszy o twojej firmie, proces rekrutacji, rozmowa kwalifikacyjna, pierwszy dzień, tydzień i miesiąc są ważnymi etapami cyklu życia pracownika, a wrażenia zebrane na tych etapach definiują stosunek pracownika do firmy.

## Czy znasz odpowiedź na te pytania?



Ciągły dialog z pracownikami wykracza poza klasyczny pomiar zaangażowania. Dzięki niemu zbierane są opinie i informacje zwrotne przez cały cykl życia pracowników w organizacji. Dzięki ciągłemu dialogowi menadżerowie mogą stworzyć otwarte środowisko pracy oraz otrzymać informacje, jak zarządzać pracownikami na różnych etapach ich kariery zawodowej.

# Wskazówki, które pomogą w budowaniu **employee experience** w twojej firmie

4



## Jak doświadczenie łączy się z zaangażowaniem?

Zaangażowanie pracowników jest celem, który możemy osiągnąć dbając o doświadczenia pracowników.

## Czym employer branding różni się od employee experience?

Budowanie wizerunku pracodawcy jest ważne, ponieważ pomaga wyróżnić się firmie na rynku i przyciągnąć odpowiednich kandydatów. Jednak jeszcze ważniejsza jest szczerść i wiarygodność firmy jako pracodawcy, ponieważ deklaracje firmy muszą być zgodne z realiami panującymi w firmie i doświadczeniami pracowników.

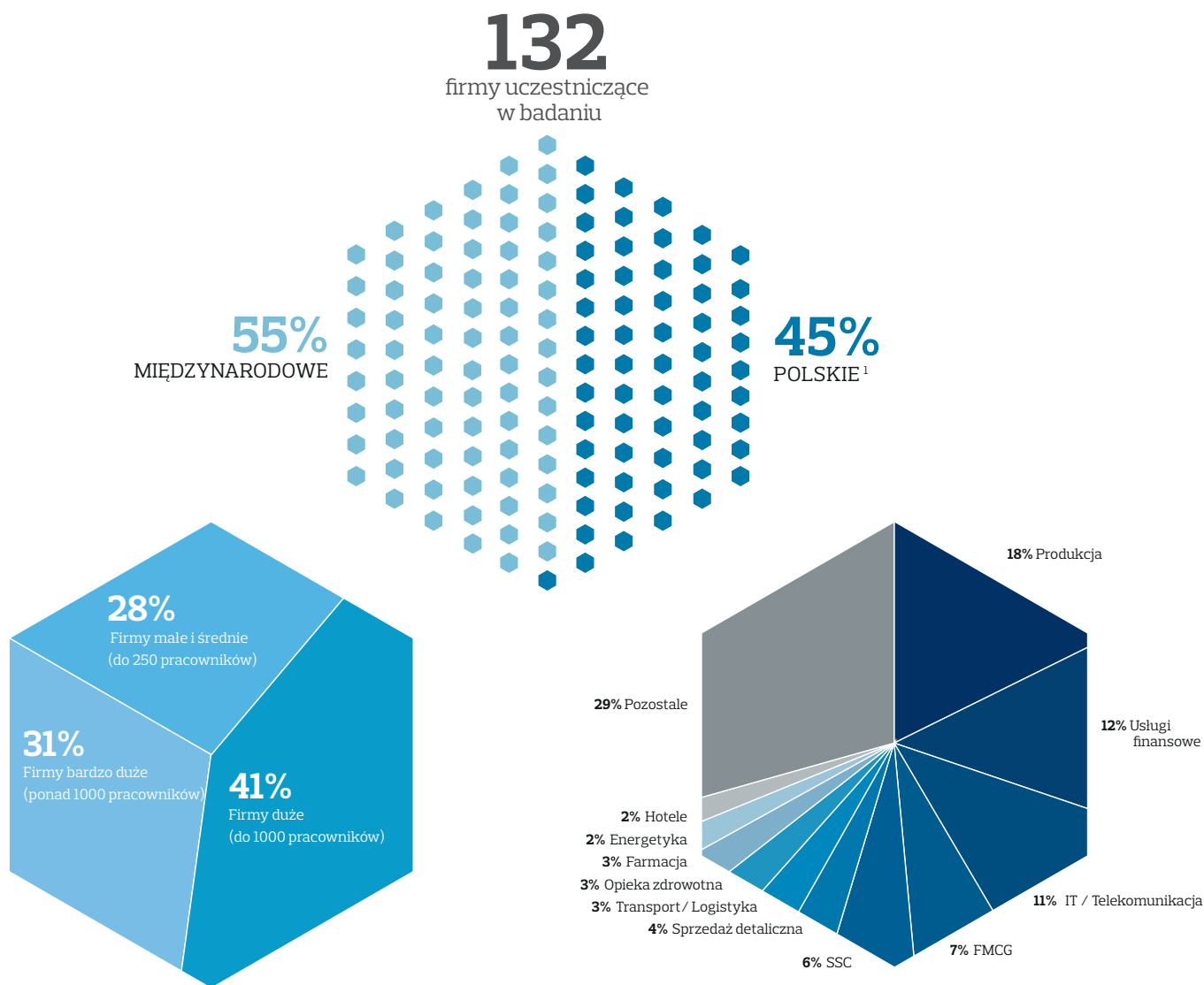
## Firmy coraz częściej oferują w biurach np. siłownię, masaże i inne aktywności, które mają wpłynąć pozytywnie na poprawę samopoczucia pracowników.

Wszystkie te elementy mogą być częścią doświadczeń pracowników, a jednocześnie tworzyć unikatowe employee experience, które jest tak bardzo potrzebne twojej organizacji.



Employee experience w polskich firmach, to pierwsze w Polsce kompleksowe badanie nt. doświadczeń pracowników. Badanie miało na celu określenie obecnych praktyk oraz sposobów mierzenia i udoskonalania doświadczeń pracowników w polskich firmach. Badanie mierzy obecne praktyki w organizacjach oraz otwartość menedżerów na ciągły dialog z pracownikami, a także obejmuje wszystkie etapy cyklu życia pracownika zaczynając od procesu rekrutacyjnego, poprzez okres zatrudnienia, aż po odejście z organizacji.

Badanie zostało zrealizowane przez Aon techniką CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview). Ankieta była dystrybuowana wśród członków zarządów oraz dyrektorów i menadżerów działów HR. W badaniu udział wzięły 132 firmy, z czego 45% to firmy polskie<sup>1</sup>, a 55% międzynarodowe.



<sup>1</sup> Firmy mające swoją centralę w Polsce i z polskim kapitałem oraz firmy, w których przeważająca liczba pracowników zatrudniona jest w Polsce.

# Dlaczego firmy dokonują **zmiany**?

6

Liderzy często mówią, że pracownicy są największym kapitałem firmy. W ostatnich latach nastąpiła istotna zmiana w podejściu do elementów budujących wartość przedsiębiorstwa. Obecnie coraz większy nacisk kładzie się na wartości niematerialne takie jak np. wiedza, czy kultura organizacyjna.

Kolejnym czynnikiem, który pozwala na regularny pomiar doświadczeń pracowników, na różnych etapach cyklu życia w organizacji jest rozwój technologii. Aktualnie istnieje wiele rozwiązań, dzięki którym nawet duże firmy mogą uzyskać informacje zwrotne od swoich pracowników i nie wymaga to dużego nakładu sił. Zwłaszcza, jeśli wykorzystuje się do tego narzędzia online.

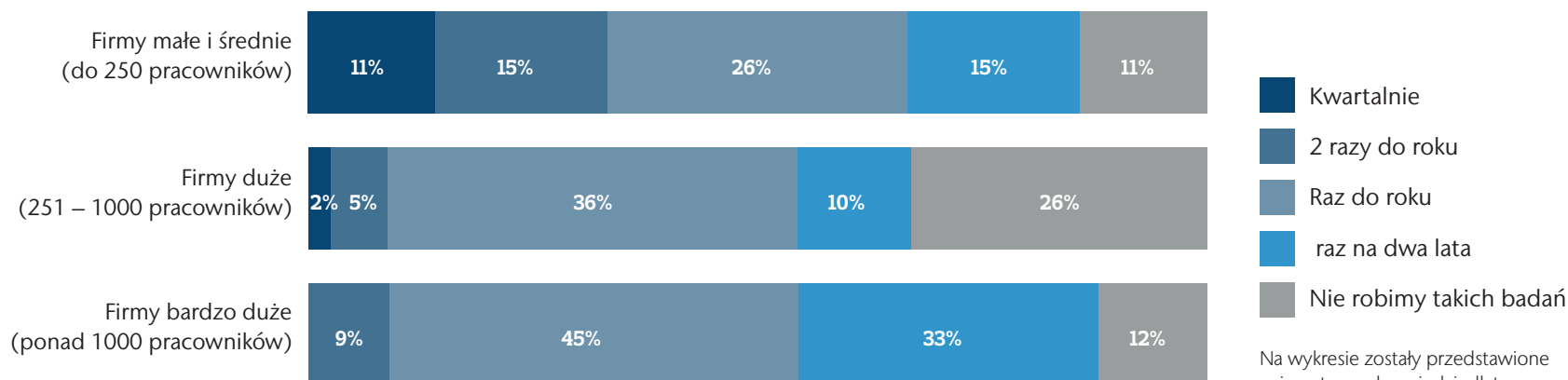
Kultura informacji zwrotnej, czyli tzw. feedbacku zyskuje również na popularności w Polsce. W życiu prywatnym coraz częściej oceniamy dostarczoną usługę, czy produkt

w czasie rzeczywistym. Feedback zyskuje na znaczeniu także w miejscu pracy, w którym pracownicy otrzymują informację zwrotną regularnie, a nie tylko raz w roku podczas oceny okresowej.

Ciągły dialog pracowników z przełożonym staje się coraz łatwiejszy, ale jest naprawdę wartościowy tylko, jeśli za informacją zwrotną idą konkretne działania rozwojowe oraz usprawnienia, bo przekłada się to na lepsze wyniki biznesowe przedsiębiorstwa. Praktycznym przykładem może być zmiana organizacyjna, z jaką musi się zmierzyć przedsiębiorstwo. Krótka ankieta może pomóc w ocenie zaangażowania i gotowości na zmianę pracowników. Wyniki ankiety powinny zostać przeanalizowane, a na ich podstawie podjęte konkretne działania przez menadżerów, np. stworzenie szczegółowego planu komunikacji, który zwiększy zaangażowanie i pomoże opanować lęk przed zmianą.

Zaangażowanie pozostaje kluczowym miernikiem rozwoju doświadczeń pracowników. Globalnie tylko 11% firm mierzy zaangażowanie swoich pracowników częściej niż raz w roku. Jak często robią to polskie firmy?

## Jak często firmy w Polsce badają zaangażowanie pracowników?



Na wykresie zostały przedstawione najczęstsze odpowiedzi, dlatego wyniki nie sumują się do 100%



# Największe wyzwania HR dla organizacji

7

Wyniki badania jasno pokazują, że najważniejsze wyzwania HR, z którymi przyjdzie się zmierzyć firmom w naszym kraju, w opinii respondentów nie zmieniają się znacząco w ciągu najbliższych 5 lat.

## TOP 3 wyzwań HR obecnie:

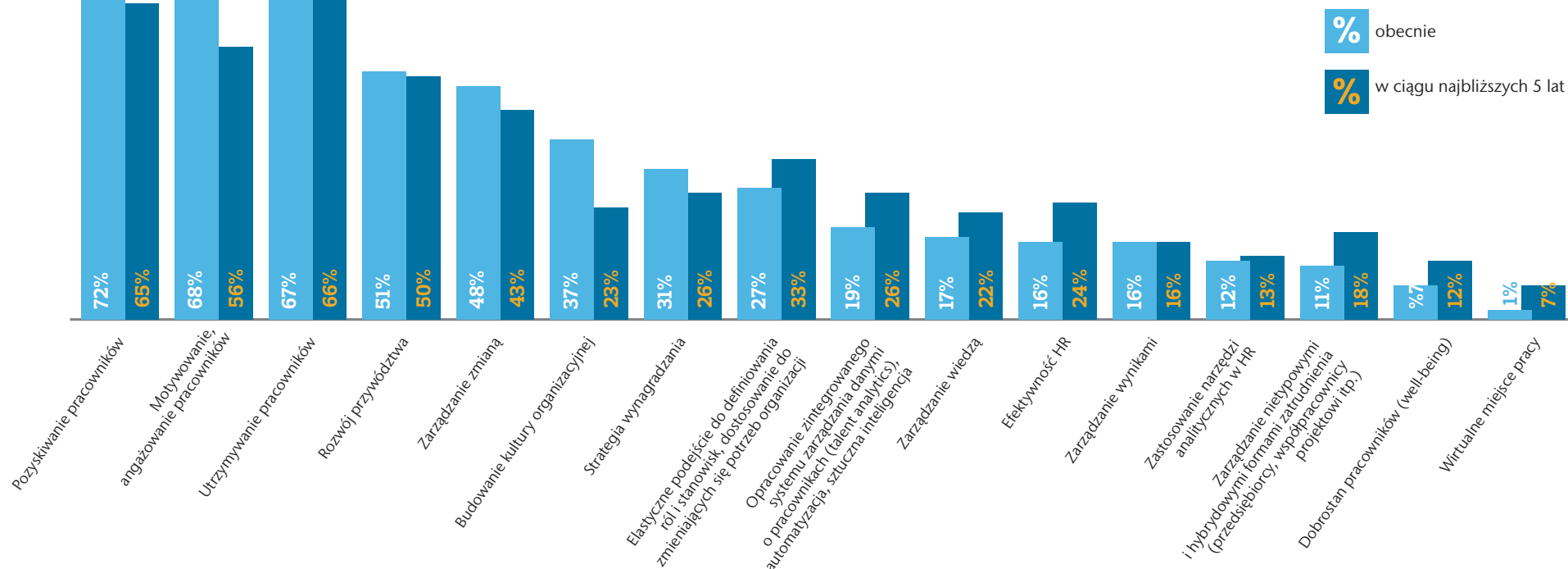
**72%**  
pozyskanie  
pracowników

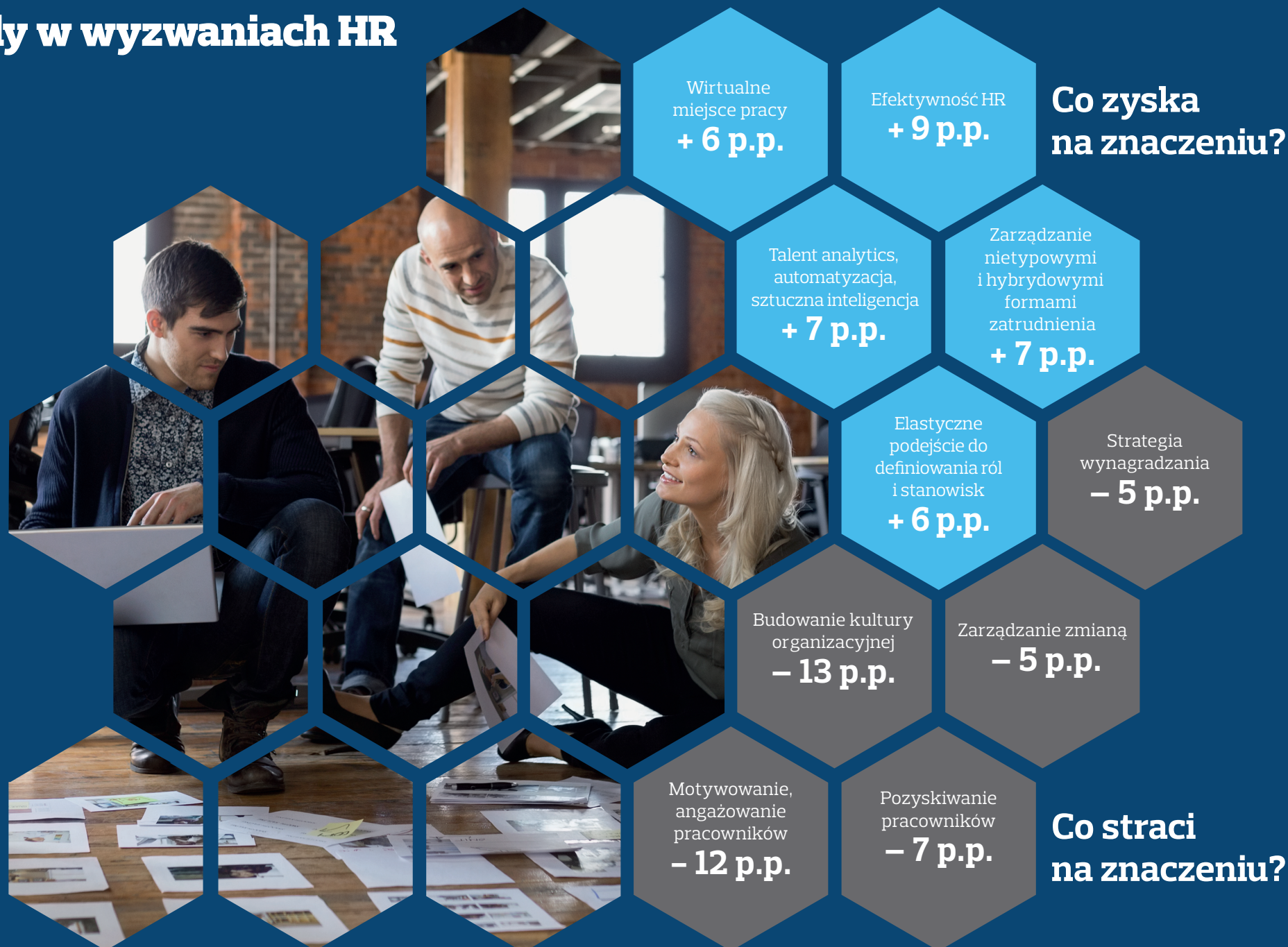
**68%**  
motywowanie  
pracowników

**67%**  
utrzymanie  
pracowników

### Największe wyzwania HR obecnie i w ciągu najbliższych 5 lat

(Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego wyniki nie sumują się do 100%)



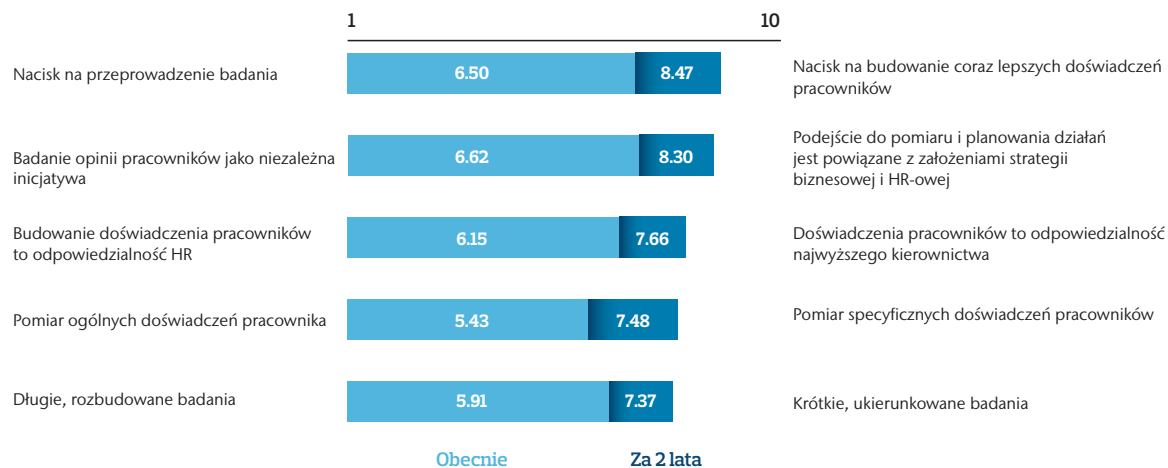


# Zmiana podejścia do **badania opinii pracowników**

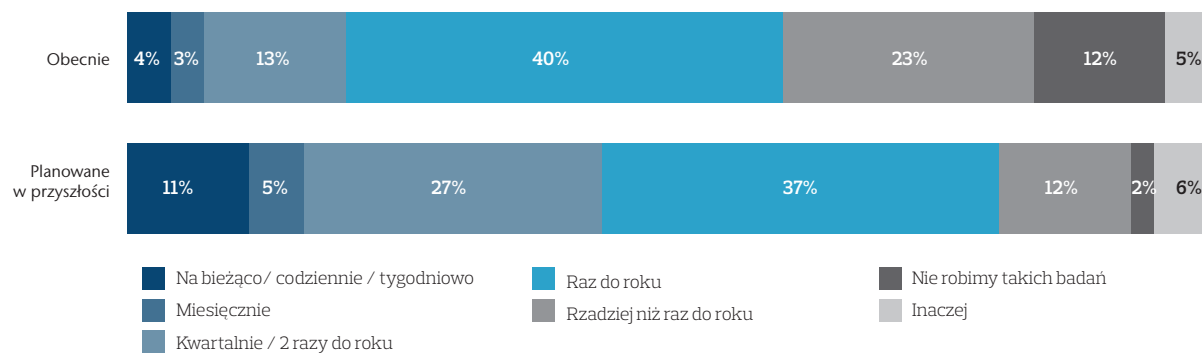
Podejście organizacji do kwestii opinii pracowników będzie ewoluować w kierunku coraz bardziej świadomego przeprowadzania badań. Firmy w coraz większym stopniu będą rozumieć, że budowanie doświadczeń pracowników to nie tylko odpowiedzialność działów HR, ale także menadżerów.

Same badania rzadziej będą przeprowadzane jako niezależna inicjatywa, a coraz częściej podejście do pomiaru i planowania działań będzie powiązane z założeniami strategii biznesowej. Na znaczeniu będzie zyskiwać przeprowadzanie krótkich i ukierunkowanych badań (obecnie głównie długie, rozbudowane badania), które będą mierzyć specyficzne doświadczenia pracowników (obecnie pomiar głównie ogólnych doświadczeń).

## Obecne i planowane podejście do badań opinii pracowników



## Częstotliwość badań opinii pracowników





# Czy firmy w Polsce są gotowe do prowadzenia ciągłego dialogu z pracownikami?

10

Dzięki naszemu doświadczeniu możemy stwierdzić, że prawdziwy ciągły dialog z pracownikami wymaga zaistnienia trzech czynników: ciekawości, odwagi i otwartości na technologię.

**Ciekawość** oznacza, że menadżerowie chcą wiedzieć, co dzieje się z ich pracownikami. Otrzymywanie informacji zwrotnej, także tej negatywnej oraz wprowadzanie planów naprawczych wymaga **odwagi**. W erze cyfryzacji i automatyzacji procesów, żeby osiągnąć sukces biznesowy, przedsiębiorstwa muszą być także **otwarte na technologię**.

Ciekawość, odwaga i otwartość na technologię składają się na wskaźnik gotowości organizacji do prowadzenia ciągłego dialogu z pracownikami.

# 22%

wynosi wskaźnik gotowości polskich firm do prowadzenia ciągłego dialogu z pracownikami

## Gotowość polskich firm do prowadzenia ciągłego dialogu z pracownikami

Nasi menedżerowie chcą wiedzieć, w jaki sposób mogą poprawić doświadczenie swoich pracowników.

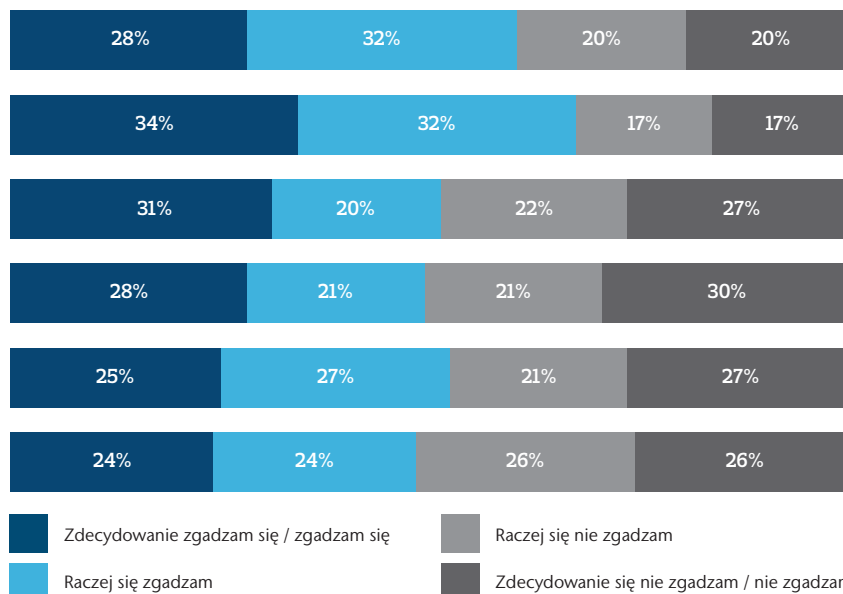
Nasi menedżerowie są zainteresowani danymi dotyczącymi doświadczeń pracowników i ciekawią ich wynikające z nich wnioski.

W naszej organizacji chętnie eksperymentujemy z nowymi lub nie testowanymi wcześniej zagadnieniami.

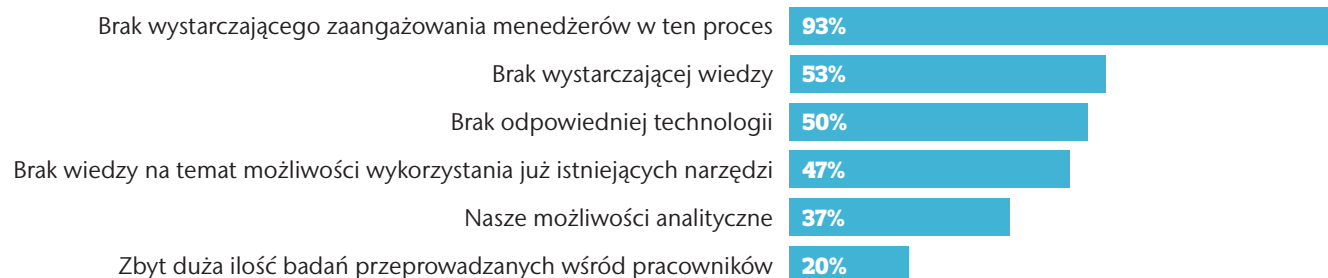
W naszej organizacji chętnie eksperymentujemy, korzystając z nowych i nie testowanych wcześniej metod.

Nasza organizacja jest gotowa na przeprowadzenie badań szybszych, częstszych, w czasie rzeczywistym i ze zintegrowanym raportowaniem.

Nasi menedżerowie są gotowi na dostosowanie nowych aplikacji i rozwiązań służących pozyskiwaniu i analizie danych z raportów, zestawień i innych źródeł.

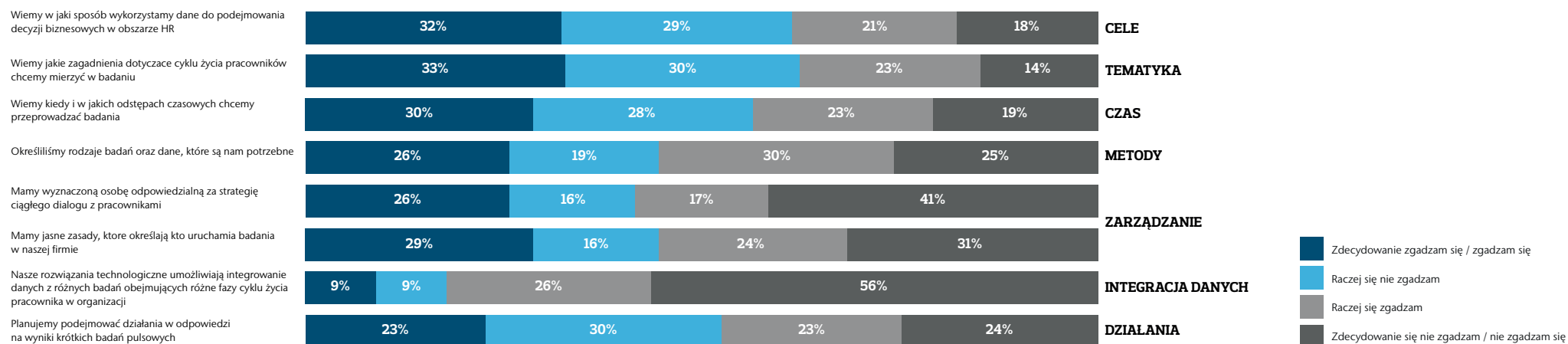


## Największe przeszkody w budowaniu ciągłego dialogu z pracownikami

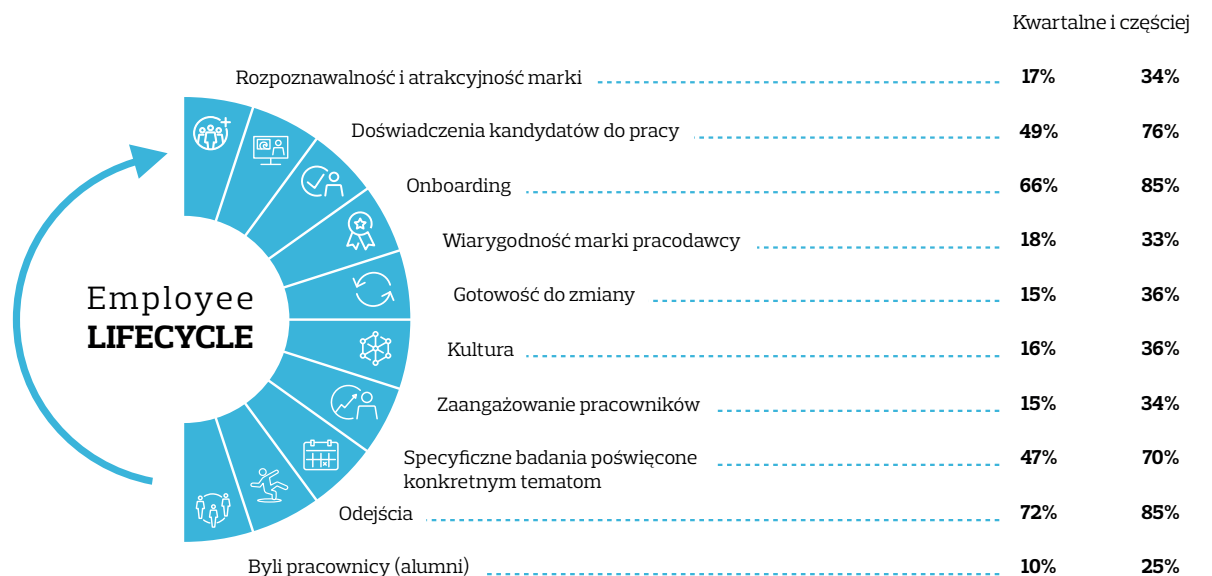


Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego wyniki nie sumują się do 100%

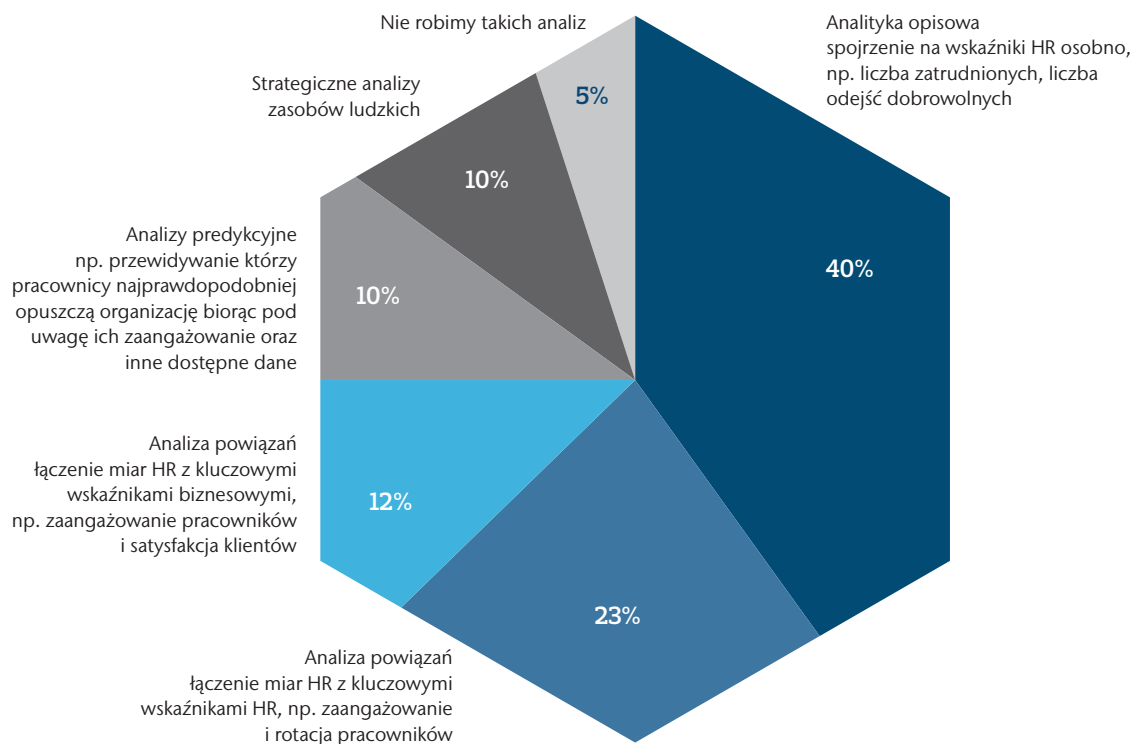
## Ramy strategiczne ciągłego dialogu



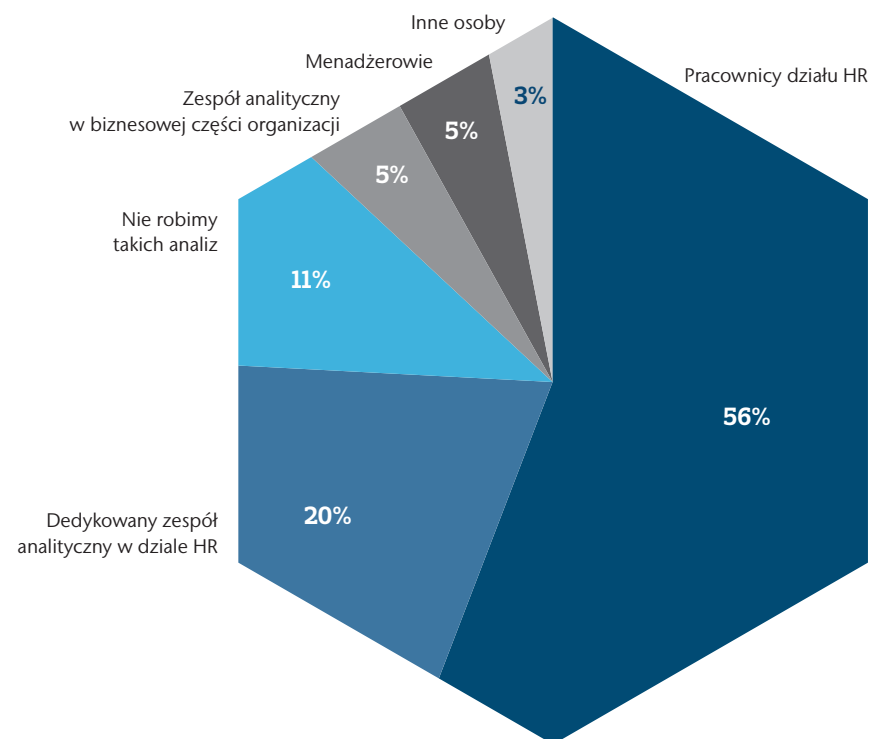
## Praktyki w badaniu doświadczeń pracowników



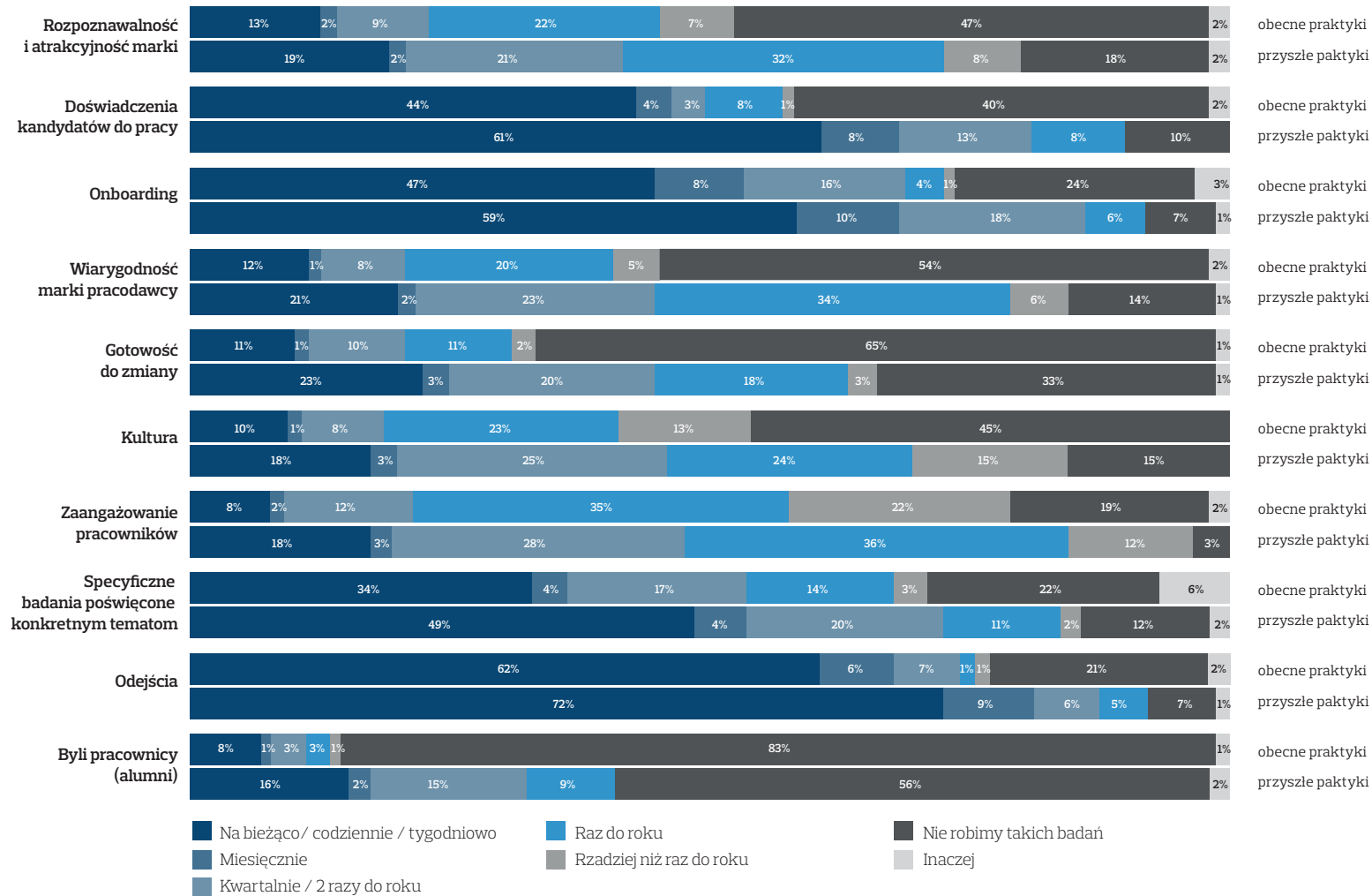
## Rozwiązania wykorzystywane w obszarze HR



## Kto przeprowadza analizy?

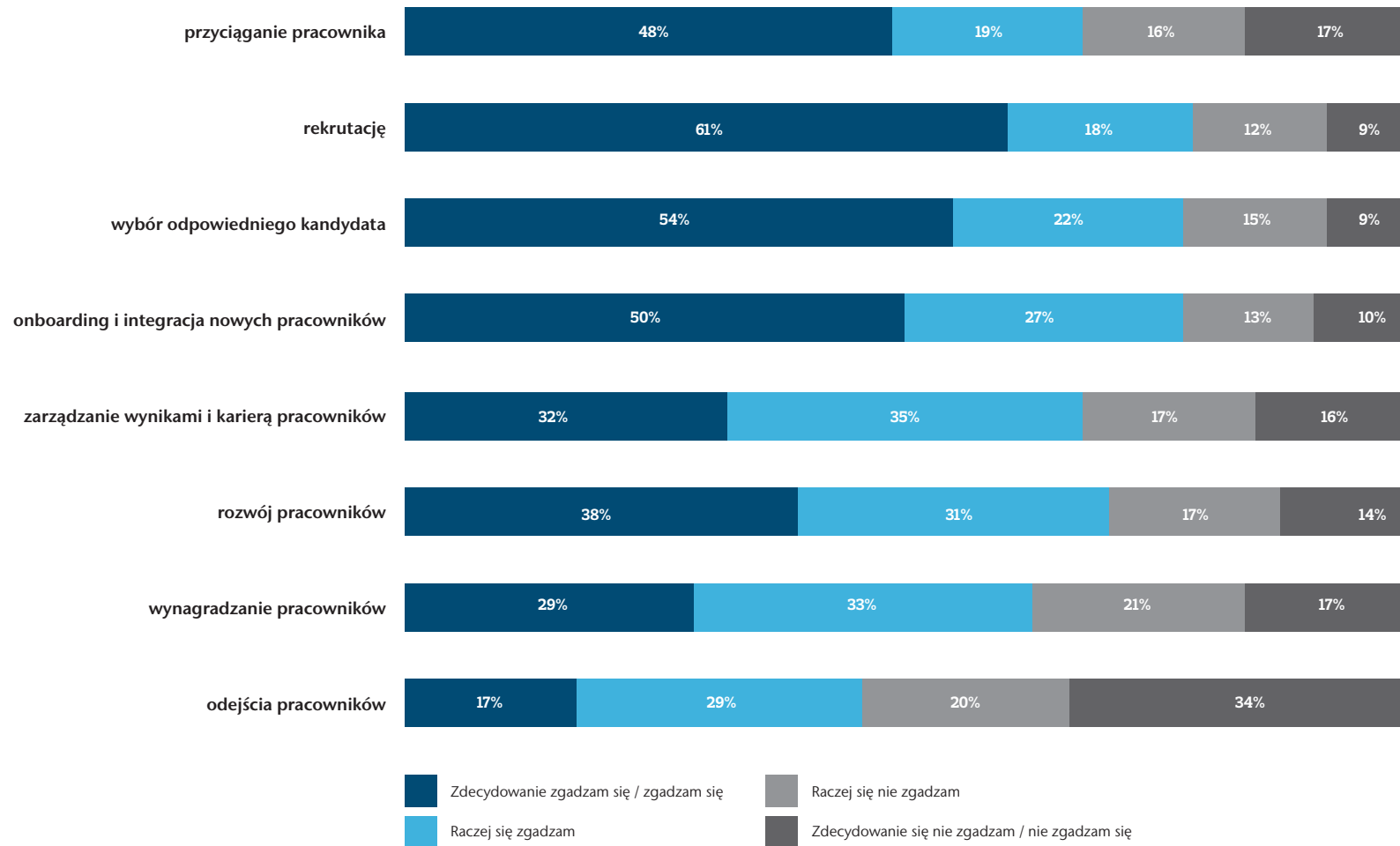






# Moja firma wdrożyła **procesy wspierające...**

14



# Komentarze ekspertów



**Michał  
Dzieciatko**

Principal Consultant  
Aon



**Sabina  
Dąbrowska-Olbryś**

Psycholog biznesu  
4GROW



**Karina  
Popieluch**

Założycielka KaiZen HR  
Partner merytoryczny Akademii  
Leona Koźmińskiego



**Anna  
Bartoszewicz-Wnuk**  
Dyrektor Działu Strategii Miejsca Pracy  
JLL



**Małgorzata  
Czernecka**

Ekspert w obszarze zarządzania  
energią pracowników  
Prezes Zarządu Human Power



**Urszula  
Zając-Pałdyna**

Blogerka  
hrnaobcasach.pl



**Marzena  
Budziszewska-Pettyn**

HR Manager CEE  
DLL

## Michał Dzieciątko

Principal Consultant  
Aon



**Badanie nt. employee experience w polskich firmach pokazało, że w perspektywie 5 lat najbardziej na znaczeniu dla HR-owców i zarządów zyskają wyzwania związane z fundamentalnymi zmianami w relacji pracodawca-pracownik (zarządzanie nietypowymi i hybrydowymi formami zatrudnienia, elastyczne podejście do definiowania ról i stanowisk oraz wirtualne miejsce pracy).**

HR-owcy obserwują świat zewnętrzny i widzą sukcesy firm o nowych, intuicyjnych modelach biznesowych, rozkwit ekonomii freelance'u oraz eksplozję digitalizacji. Wewnątrz swoich organizacji zderzają się z nowymi

aspiracjami pracowników. Patrzą też na siebie i widzą nowe kompetencje, które będą musieli opanować, by nadążyć za zmieniającym się światem. Zwiększanie efektywności HR i opracowanie zintegrowanego systemu zarządzania danymi o pracownikach (ang. talent analytics), wykorzystującego automatyzację i sztuczną inteligencję otwierają listę wyzwań, które najmocniej według respondentów badania zyskają w najbliższych latach na znaczeniu. Jednocześnie to utrzymanie pracowników zostało wskazane przez największy odsetek respondentów (66%) jako wyzwanie, które w przyszłości będzie spędzać im sen z powiek.

**Z danych wyłania się łagodny niepokój: świat się zmienia, wymaga od nas objęcia nowej roli, a jeśli nie podołamy, pracownicy po prostu odejdą gdzie indziej.**

Nasze badanie pokazuje jednak (na szczęście), że **świat HR nie zamierza na zmiany czekać beczynn timer**. Wyraźnie rysuje się **nowe podejście do badań opinii pracowników** – aktywności, która łączy w sobie analitykę potrzebną do podejmowania trafnych i zwinniejszych decyzji biznesowych oraz proces świadomego projektowania doświadczeń pracowników, który pomoże ich przyciągnąć i zatrzymać w organizacji.

**Firmy chcą częściej niż dotąd prowadzić badania opinii pracowników.** Częściej niż raz do roku robi to obecnie 20% organizacji, natomiast już w planach badania przynajmniej dwa razy w roku ma 46% firm

biorących udział w naszym badaniu (z tego ¼ codziennie lub w trybie cotygodniowym!). Tendencja wydaje się słuszna – skoro 84% wartości rynkowej firm z indeksu S&P 500 stanowią zasoby niematerialne<sup>1</sup>, wypadałoby ich kondycję sprawdzać częściej niż raz w roku...

Badanie pokazało również, że **firmy chcą się badać inaczej**. Największa planowana zmiana w podejściu w perspektywie 2 lat dotyczy zadbania, by badania służyły budowaniu coraz lepszych doświadczeń pracowników i to w specyficznych, konkretnie zdefiniowanych obszarach tych doświadczeń (w odróżnieniu od ogólnych pomiarów bez odczuwalnego dla pracowników follow-upu). Wyniki badania potwierdzają doświadczenia Aon z rozmów z polskimi firmami – coraz częściej tematem dyskusji są diagnozy nacelowane na priorytetowe ze strategicznego punktu widzenia tematy. W połączeniu z potrzebą częstszego dokonywania pomiarów plasuje to krótsze, za to precyzyjnie targetowane pulse checki na pierwszej linii frontu badań opinii pracowników w przyszłości.

Badanie nt. employee experience w polskich firmach pokazało również, **w jakie tematy przede wszystkim zamierzają z większą niż dotąd częstotliwością badawczo celować HR-owcy**. I tu pewne zakoczenie. Wydawałoby się, że większa częstotliwość skoncentruje się wokół badań ad hoc oraz etapów cyklu życia pracownika (np. okres wdrożenia, opuszczania organizacji, czy badania alumnów), gdzie z natury rzeczy kluczowe

<sup>1</sup> Źródło: Annual Study of Intangible Asset Market Value 2015, Ocean Tomo



jest uchwycenie ulotnej perspektywy, zanim czas zatrze charakterystyczne dla danego etapu doświadczenia. Tymczasem nie. **Za wyjątkiem badań doświadczeń kandydatów do pracy, które znalazły się na pierwszym miejscu, resztę listy tematów nad którymi intensywniejszą opiekę planują roztoczyć respondenci naszego badania, zdominowały strategiczne obszary badawcze, takie jak kultura organizacyjna, zaangażowanie pracowników, wiarygodność marki pracodawcy i gotowość organizacji do zmiany.**

Cieszę mnie takie wyniki, interpretuję je bowiem nie tylko jako już dość dużą dojrzałość firm w badaniu pracowników w okresie onboardingu i exitu, ale też jako zwiastun odejścia od oczarowania kilkupytnymi ankietami bez koordynacji wysyłanymi do pracowników, bez szans na wyciągnięcie wartościowych diagnostycznie wniosków i wdrożenie skutecznych działań w odpowiedzi na dane. **Wyczuwam tu przesunięcie uwagi z pielęgnowania marzenia o świecie, w którym menadżer przejmuje całkowitą odpowiedzialność za badania opinii pracowników, w rękę mając „wszechmocną” technologię do stawiania ankiet, w stronę wzięcia odpowiedzialności przez Zarządy i HR za mądrą strategię takich pomiarów, które rzeczywiście są kluczowe dla organizacji i jako takie mają szansę zaskutkować konsekwentnie wdrażanymi, cennymi działaniami.**

**Czy to znaczy, że rola technologii i menadżera w procesie badań opinii pracowników jest nieistotna?** W żadnym wypadku i nasze badanie też to potwierdza – podczas gdy prawie połowa firm ma ustalone strategiczne tematy, które chciałaby monitorować, tylko 9% uważa, że dysponuje technologią, która z sukcesem pozwala zbierane dane integrować, a 13% zgadza się, że zdefiniowało rolę menadżerów w procesie podejmowania działań po badaniu i są to dwa najłabsze aspekty strategicznych ram funkcjonujących w organizacjach dla badania opinii pracowników.

**Wiadomo, co badać, wiadomo, że trzeba częściej, ale jak pomóc menadżerom, by z danych sprawnie wyciągnąć wnioski i przejść do działań?** Pytanie to nabiera rumieńców, jeśli zauważymy dodatkowo, że w opinii respondentów naszego badania zainteresowanie menadżerów danymi o doświadczeniach pracowników i wnioskami z nich płynącymi jest najmocniejszą stroną gotowości polskich firm do prowadzenia ciągłego dialogu z pracownikami (jest o tym przekonana 1/3 HR-owców, a kolejna 1/3 raczej się z tym zgadza), a równocześnie aż 93% wskazuje brak zaangażowania menadżerów jako główną przeszkodę w zbudowaniu regularnego dialogu z pracownikami.

Nasze doświadczenia w Aon pokazują, że **kluczowe dla usunięcia tej bariery jest dostarczenie menadżerom przyjaznego, ale jednocześnie analitycznie angażującego narzędzia**, które łączy raport wyników, analizy wyznaczające priorytety do działania i zintegro-

Wyniki badania potwierdzają doświadczenia Aon z rozmów z polskimi firmami – coraz częściej tematem dyskusji są diagnozy naceLOWANE na priorytetowe ze strategicznego punktu widzenia tematy. W połączeniu z potrzebą częstszego dokonywania pomiarów pasuje to krótsze, za to precyzyjnie targetowane pulse checki na pierwszej linii frontu badań opinii pracowników w przyszłości.

wany moduł do planowania działań. **Sama technologia jednak nie wystarczy – potrzebne jest wsparcie, jak z nią pracować** i jakie postawy samych menadżerów mogą być istotne dla poprawy badanego zjawiska, **a także przykład konsekwentnej pracy z danymi i działaniami, płynący od liderów organizacji**. Patrząc na to, jakie rozwiązania technologiczne i know-how pojawiają się na rynku, jestem spokojny, że bariery te da się w nieodległej przyszłości pokonać, a w konsekwencji dostarczyć organizacjom (Zarządom, menadżerom, HR) potężnych danych do budowania pozytywnych doświadczeń pracowników.

# Nadeszła era **human to human**, czyli ponownego odkrycia znaczenia psychologii w biznesie

18

## Sabina Dąbrowska-Olbryś

Psycholog biznesu  
4GROW



**Z badania Aon nt. employee experience w polskich firmach wynika, że organizacje najczęściej badają doświadczenia pracowników na etapie pozyskiwania ich do pracy i onboardingu oraz w chwili, kiedy rozstają się oni z organizacją. Z danych wynika również, że ta koncentracja na pierwszej i ostatniej fazie „życia pracownika” utrzyma się w ciągu następnych 2 lat (76 – 85%).**

Jednocześnie odsetek praktyk związanych z badaniem zaangażowania pracowników wzrośnie z 15 do zaledwie 34%. Wskaźniki te wydają się ciekawe w powiązaniu z trendami, jakie widzimy w wyzwaniach HR deklarowanych przez respondentów w ciągu kolejnych 5 lat – jest wśród nich już nie tylko pozyskiwanie kandydatów do pracy,

ale przede wszystkim utrzymanie pracowników.

**Nasuwa się więc naturalnie pytanie: w jaki sposób HR-owcy planują stawić czoła temu kluczowemu dla organizacji wyzwaniu?** W raporcie trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź i konkretny, wyraźnie dominujący obszar, w którym HR-owcy planują poprawiać doświadczenia pracowników. **Widać natomiast zaskakujący w tym kontekście trend spadku znaczenia obszarów „motywowanie i angażowanie pracowników” oraz „budowanie kultury organizacyjnej”.**

Jak zatem HR-owcy chcą utrzymywać pracowników, skoro te dwa obszary tracą dla nich znaczenie? Częściowo odpowiedzi na to pytanie możemy doszukiwać się w obszarach, które zyskują na znaczeniu dla respondentów w ciągu kolejnych 5 lat. Są to: analizy BIG Data w HR, efektywność HR oraz elastyczne, nietypowe (hybrydowe) formy zatrudnienia. **To świetnie, że HR-owcy chcą odrobić „pracę domową” i uzupełnić swoje kompetencje oraz narzędzia w obszarze zaawansowanej analityki. Dzięki temu mają szansę podejmować trafniejsze decyzje i bardziej strategicznie zarządzać obszarem HR w organizacji.** Czy to jednak wystarczy, aby zatrzymać pracowników w firmie? Moim zdaniem to tylko pierwszy krok. A jaki będzie kolejny?

Jeśli traci na znaczeniu kultura organizacyjna, motywowanie i angażowanie pracowników, a jednocześnie zyskują nietypowe formy współpracy z organizacjami, to czyżby

HR-owcy szykowali się na zmierzch typowej, znanej nam dotąd relacji pracownik – pracodawca? Nawet, jeśli tak jest i idziemy w stronę coraz większej elastyczności w tej relacji, to na kim spoczywa odpowiedzialność za pozytywne doświadczenia pracownika?

Czerpiąc lekcję i wyciągając wnioski z obszaru „customer experience” wiemy, że zawsze najważniejszym czynnikiem satysfakcji człowieka w relacji z produktem i usługą, a więc i z organizacją, będzie satysfakcja z relacji z drugim człowiekiem. Oto nadeszła era „Human to Human” – wielkie ponowne odkrycie znaczenia psychologii w biznesie. Czy jest zatem w organizacji taki jeden, konkretny człowiek, którego rolą i odpowiedzialnością jest dbanie o pozytywne doświadczenia konkretnego pracownika, w relacji z organizacją, w której pracuje (niezależnie od formy zatrudnienia, czy współpracy)? Otóż jest. A przynajmniej być powinien – bezpośredni przełożony. W praktyce jest to najczęściej team leader lub menadżer. Jak zatem HR-owcy postrzegają rolę tej grupy w budowaniu pozytywnych doświadczeń pracowników?

Z badania Aon wynika, że rozwój przywództwa będzie jednym z największych wyzwań HR w przeciągu 5 lat. Dodatkowo w percepcji HR-owców, największą barierą w budowaniu stałego dialogu z pracownikami jest brak wystarczającego zaangażowania menadżerów w ten proces. Ciekawa w powiązaniu z tymi danymi jest również opinia respondentów, że praktyką przyczyniającą się w największym stopniu do budowania pozytywnych doświadczeń pracowników jest:

„atmosfera otwartości i akceptacji różnic między ludźmi”. Kto w organizacji ma największy wpływ na taką atmosferę? Śmiem twierdzić, że atmosferę buduje się „od góry”, a więc są to menadżerowie. Moim zdaniem wygląda więc na to, że zdecydowanie warto poświęcić więcej uwagi funkcjonującym w organizacji stylom i kompetencjom przywódczym. **Jedynie rozwój dojrzałego, świadomego przywództwa i pełne zaangażowanie menadżerów w budowanie pozytywnych doświadczeń pracowników, może być odpowiedzią na rosnące znaczenie ich długofalowej lojalności.** Jaki zatem styl zarządzania powinni reprezentować menadżerowie, aby sprostać takim wyzwaniom? Przede wszystkim elastyczny.

**Dobry przywódca potrafi celowo i świadomie stosować różne style, narzędzia i metody zarządzania. Przede wszystkim jednak potrafi zadbać o realizację celów biznesowych, dbając jednocześnie o pozytywne doświadczenia pracowników.** To ostatnie dla pracowników oznacza bardzo często, po prostu tyle, że ich bezpośredni przełożony ma dla nich czas, rozmawia z nimi (o ich potrzebach, odczuciach, wartościach, przekonaniach), często udziela im informacji zwrotnej (dwa razy częściej tej wzmacniającej niż korygującej), inspirowanie do rozwoju i angażuje w ustalanie zadań, celów. Jeśli dołożymy do tego nasz kluczowy czynnik z badania nt. employee experience, budujący pozytywne doświadczenia pracownika – atmosfera otwartości i akceptacji różnic między ludźmi, to mamy kompetencje coach’a

w rękach menadżera. Z badania Aon wynika jednak, że tylko nieliczni HR-owcy, którzy wzięli udział w ankiecie (15%) postrzegają coachingowy styl zarządzania jako zdecydowanie przyczyniający się do pozytywnych doświadczeń pracownika. Nie wiemy, co wpłynęło na taką percepcję respondentów, czy w ogóle wiedzą na czym taki styl zarządzania polega, czy kiedykolwiek z nim się zetknęli, czy funkcjonuje w ich organizacjach i czy mieli okazję sprawdzić jego efekty?

Jeśli HR-owcy postrzegają za kluczową barierę w budowaniu dialogu i pozytywnych doświadczeń pracowników za małe zaangażowanie menadżerów, to warto, aby przyjrzyli się temu, w jaki sposób zarządzani są sami menadżerowie. Dodatkowo warto, aby mimo trendu spadkowego dla znaczenia kultury organizacyjnej mieli wpływ na to, jaką menadżerowie kształtują atmosferę i kulturę organizacyjną w relacji z podwładnymi.

Nie istnieje efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim bez zaangażowania menadżerów. Bez niego na nic zda się zaawansowana analityka HR, częste badania opinii pracowników, czy większa elastyczność czasu i form zatrudnienia. **Na sam koniec zawsze jest jeden konkretny człowiek, który ma największy wpływ na doświadczenia pracownika i który powinien w największym stopniu prowadzić z nim stały, konstruktywny, inspirujący i angażujący dialog – jest to jego bezpośredni przełożony.**

Czerpiąc lekcję i wyciągając wnioski z obszaru „customer experience” wiemy, że zawsze najważniejszym czynnikiem satysfakcji człowieka w relacji z produktem i usługą, a więc i z organizacją, będzie satysfakcja z relacji z drugim człowiekiem.

Badanie Aon pokazuje, że na poziomie wyników ogólnych rozwój przywództwa jest wśród kluczowych wyzwań. Z drugiej jednak strony, na poziomie wyników szczegółowych brakuje moim zdaniem odpowiedniej konsekwencji ze strony respondentów w postrzeganiu i łączeniu różnorodnych działań z tym właśnie obszarem. **Pozostaję z pytaniem: czy HR-owcy wiedzą, jak angażować do współpracy menadżerów, jak budować ich pozytywne doświadczenia i jak kształtować kulturę dojrzałego przywództwa?**

## Karina Popieluch

Założycielka KaiZen HR

Partner merytoryczny Akademii Leona Koźmińskiego



**Z wyników przeprowadzonego przez Aon badania wyraźnie wynika, że realizacja partnerstwa biznesowego przez HR w perspektywie 2019-2024 oznaczać będzie wsparcie transformacji przywództwa i kultury organizacyjnej oraz sposobu wdrażania zmian organizacyjnych. Wszystko to po to, aby zapewnić odpowiednią ilość i jakość pracowników zdolnych do realizacji bieżących zadań i długoterminowych celów strategicznych.**

Rynek pracownika jest faktem. Potrzeby biznesowe adresują już nie tylko ambicje akwizycji i rozwoju talentów na przyszłość w celu rozwoju innowacji i potencjalnych możliwości, ale zwyczajnie konieczność posiadania odpowiednio wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników do wykonywania codziennych, podstawowych działań operacyjnych firmy. Ujmując temat systemowo, dostępność odpowiednich pracowników stała się obecnie elementem warunkującym nie tylko osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, ale wręcz funkcjonowania organizacji.

**Pytaniem otwartym jest, czy HR skupi się na leczeniu przyczyn, czy wyłącznie uśmierzaniu bólu?**

Obserwujemy obecnie błyskawiczny rozwój i profesjonalizację employer branding oraz rozwiązań IT wspierających proces wyszukiwania, selekcjonowania i rekrutacji pracowników. Musimy pamiętać, że zadanie utrzymania właściwego poziomu kapitału ludzkiego,

oparte jest nie tyle na zwiększeniu efektywności samego procesu pozyskania kandydata i marketingu marki pracodawcy, co w głównej mierze na świadomym przywództwie i kreowaniu właściwego środowiska pracy. Sprzyja to bowiem budowie pożądanej kultury organizacyjnej i wyeliminowaniu czynników obniżających zaangażowanie, satysfakcję i lojalność obecnych pracowników, w efekcie powodujących ich demotywację i/lub rotację.

Wyzwaniem wydaje się być ogólna świadomość i postawa menadżerów oraz brak czasu i brak przygotowania kompetencyjnego przedstawicieli HR. Wyniki badania wskazują, że mniej niż 30% menadżerów zdecydowanie chce wiedzieć, w jaki sposób mogą poprawić doświadczenie kluczowych interesariuszy organizacji czyli swoich pracowników i aż 40% nie jest tym specjalnie zainteresowanych lub zdecydowanie tej wiedzy nie chce. Jeszcze gorzej jest, jeśli chodzi o aktywne wspieranie dialogu z pracownikami. Od strony HR co prawda 2 na 3 HR-owców deklaruje odpowiednie kompetencje, aby wesprzeć firmę w procesie dialogu z jej pracownikami, ale tylko 1 na 3 ma na to przestrzeń czasową.

Co zatem robić, aby realnie wesprzeć organizację i zbudować partnerstwo biznesowe? Na początek nie warto wchodzić z impetem w rolę surowego cenzora kadry menadżerskiej, czy misyjnie wręcz traktowanej

funkcji urlichowskiego rzecznika pracowników. Alternatywą jest dojrzała współodpowiedzialność, refleksja na temat realnie wnoszonej wartości dodanej i efektywności, przygotowanie merytoryczne, a następnie:

- zrozumienie potrzeby i specyfiki biznesowej swojej organizacji oraz wewnętrzny i zewnętrzny kontekst jej funkcjonowania i wypracowanie adekwatnego EVP
- zdefiniowanie celów biznesowych, a następnie wynikających z nich zadań i priorytetów HR
- stawianie na wdrażanie praktycznych rozwiązań
- postawienie na celowość działań oraz mierzenie i komunikowanie ich wyników
- działanie systemowe, ale elastyczne.
- wsparcie kompetencyjne mniej dojrzałych obszarów funkcjonowania organizacji takich jak np. zarządzanie zmianą, czy budowanie angażującego środowiska pracy.

Zważywszy na realia VUCA, obecny poziom praktyk menadżerskich oraz rosnącą świadomość i potrzeby nowych pokoleń, sukces funkcji HR w organizacji

determinować będzie proaktywna postawa, kompetencje z obszaru problem solving, design thinking i service design oraz rozszerzenie perspektywy głosu klienta (ang. VOC) również na pracowników.

Wyniki badania wskazują, że mniej niż 30% menadżerów zdecydowanie chce wiedzieć, w jaki sposób mogą poprawić doświadczenie swoich pracowników i aż 40% nie jest tym specjalnie zainteresowanych.



## Małgorzata Czernecka

Ekspert w obszarze zarządzania energią pracowników  
Prezes Zarządu Human Power



**Analizy pokazują, że ponad 1/3 firm na świecie<sup>1</sup> posiada długofalowe strategie wellbeing, a ponad 80% aspiruje do ich kreowania i inwestowania, uznając je jako jeden z kluczowych elementów budowania zaangażowania pracowników<sup>2</sup>. Trend ten ma charakter wzrostowy, ponieważ firmy, które operują już strategiami w obszarze wellbeing obserwują ich silne oddziaływanie również na budowanie pozytywnego wizerunku firmy, rekrutację, obniżenie rotacji, wzrost poziomu ogólnego dobrostanu pracowników i ich produktywności.**

Badanie Aon nt. employee experience pokazało, że w Polsce sytuacja wygląda zgoła inaczej. Obecnie tylko 7% organizacji pracuje nad programami w obszarze zdrowia, czy szeroko pojętego wellbeingu pracowników, a plany w tym zakresie w kolejnych 5 latach ma jedynie 12% organizacji.

**Warto zauważyć, że obserwujemy obecnie rekordowo niski poziom bezrobocia, który determinuje zjawisko coraz bardziej brutalnej wojny o talenty.** Wiele firm w Polsce boryka się z ogromnym deficytem umiejętności w kluczowych

dla siebie obszarach. **Najlepsi pracodawcy zdają sobie sprawę, że doświadczeni specjaliści są dziś na wagę złota.** Analizy prowadzone wśród dużych organizacji na świecie pokazują, że dla 80% pracowników oferta firmy w zakresie dbałości o dobre samopoczucie i dobrostan pracowników, już jest czynnikiem decydującym w zatrudnieniu i zatrzymaniu ich w perspektywie następnych 10 lat. To ważne, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w badaniu „Praca, moc, energia w Polskich firmach”, którego Aon jest partnerem, ponad 26% pracowników już dziś myśli o odejściu z powodu przeciążenia pracą i obowiązkami, a tylko 41% ma poczucie, że pracuje w organizacji, która dba o swoich pracowników.<sup>3</sup>

Trendy, jakie obserwujemy obecnie na polskim rynku, pokazują, że waga kompleksowych programów i praktyk związanych z szeroko pojętym dobrostanem pracowników będzie wzrastać. Jest to jedna z niewielu dróg, jaką pracodawcy mogą podążać, aby zatrzymać najlepszych. **Jak pokazuje badanie Aon nt. employee experience w polskich firmach, jest to jednak w świadomości niewielkiego procenta menadżerów HR.**

<sup>1</sup> Źródło: *Working Well: A Global Survey of Workforce Wellbeing Strategies*, Seventh Edition, 2016

<sup>2</sup> Źródło: *State of the Industry: Employee wellbeing, culture and engagement in 2017, Exploring the role employee wellbeing plays in workplace culture and employee engagement*, 2017

<sup>3</sup> Źródło: *Raport: Praca, moc, energia w Polskich firmach. Sześć czynników które wpływają na efektywność organizacji*, Human Power, 2018.; *Wellnes. Poznaj biurową przyszłość*, CBRE 2017

Polskie firmy powinny już dziś intensywnie myśleć o przyszłości i zatrzymywaniu najlepszych pracowników. To, co mamy okazję obserwować obecnie na naszym rodzimym rynku, kształtować będzie wymagania środowisk pracy jutra i jest wypadkową takich czynników, jak chociażby dynamiczny rozwój nowych technologii, czy silnie odczuwane zmiany demograficzne. **Wymuszają one zupełnie nowe, nieszablonowe rozwiązania i podejścia do tworzenia środowisk pracy i metod zarządzania, adekwatnych do zmieniających się wymagań.** Wśród zmian zachodzących na naszym rynku, warto ze szczególną uwagą obserwować te, które w najbliższych latach będą najsilniej determinowały nie tylko sposób działania, ale i oczekiwania pracowników, a w konsekwencji będą wyznaczać kierunek, w jakim muszą podążać organizacje.

Dbłość o wysoki poziom energii i dobre samopoczucie pracowników zajmują coraz wyższe pozycje na liście priorytetów w organizacjach na całym świecie. Badanie Aon pokazuje, że w Polsce ma to jednak śladowy wymiar.

## Anna Bartoszewicz-Wnuk

Dyrektor Działu Strategii Miejsca Pracy

JLL



**W miarę rozwoju gospodarczego w Polsce, a co za tym idzie rozwoju firm działających na naszym rynku oraz lokowania się w kraju nowych przedsiębiorstw z różnorodnych branż, możemy zaobserwować dynamiczne i daleko idące zmiany w działaniach zespołów HR i motywatorach tych działań. Rynek pracownika jest obecny w korporacyjnych realiach, zmuszając firmy do coraz szerzej zakrojonego poszukiwania pracownika na określone stanowisko oraz oferowania coraz lepszych warunków (finansowych oraz w zakresie benefitów pozapłacowych). W doświadczeniu JLL we współpracy**

**z zarządami firm, ten aspekt również jest traktowany jako rosnące wyzwanie, bo pozyskanie nowego pracownika wiąże się z realnym i rosnącym kosztem dla organizacji.**

Jak wynika z badania Aon nt. employee experience, w ujęciu pracowników działów HR, **najważniejszymi wyzwaniami HR są obecnie: pozyskiwanie pracowników (72%), następnie ich motywowanie do pracy i utrzymywanie.** Co ciekawe, w perspektywie 5 lat wg ankietowanych powyższe aspekty mają stracić na znaczeniu, na rzecz większej elastyczności zatrudnienia i automatyzacji w zarządzaniu ludźmi, jednak wciąż pozostaną głównym obszarem zainteresowań działów HR.

Badania rynkowe<sup>1</sup> pokazują, że na przestrzeni ostatnich 30 lat średni staż pracy u jednego pracodawcy zmalał z 15 do 4 lat. Potwierdza to coraz większą elastyczność pracowników i potrzebę zmian, co w powiązaniu z dynamiczną zmiennością wewnątrz firm oraz wzajemnym przenikaniem się struktur, powoduje konieczność dopasowania się do nowego otoczenia biznesowego. Do tego niezbędne są sprawne procesy oraz systemy informatyczne ułatwiające codzienną pracę, które automatyzują powtarzalne czynności i pozwalają skupiać się pracownikom na działaniach przynoszących realną wartość dla firmy. Nie może to omijać także zespołów HR, które powinny być jedną z głównych sił napędzających zmiany w organizacjach.

Usprawnianie wewnętrznych procesów budowania elastycznej struktury organizacyjnej wymaga ścisłej współpracy przedstawicieli różnych jednostek organizacyjnych, w celu ustalenia i sparametryzowania potrzeb firmy, a następnie wdrożenia sprawnie funkcjonujących narzędzi. Kluczem w tych działaniach powinno być jednak nie odhumanizowanie pracy jako takiej, ale postawienie na budowanie pozytywnych doświadczeń pracowników, skutkujące ich zadowoleniem i utrzymaniem w organizacji.

Sukces działań związanych z dopasowaniem funkcjonowania zespołów i procesów do zmieniających się potrzeb organizacji jest możliwy do osiągnięcia dzięki odpowiedniemu zarządzaniu zmianą. Nawet 6 razy więcej projektów osiąga sukces dzięki skutecznemu zarządzaniu zmianą. **Można zaryzykować stwierdzenie, że zmiana jest jedyną stałą we współczesnych firmach. Stąd też jej wdrożenie wymaga nie tylko zaplanowania wszelkich „twardych” działań w projekcie, prowadzących do faktycznej zmiany, ale również odpowiednie ich zakomunikowanie pracownikom tak, aby mogli zaangażować się w ten proces i w trakcie jego trwania zaadaptować się do nowej rzeczywistości.**

Często zmiany wprowadzane odgórnie w organizacjach mają przyczynek finansowy, co nie wpływa pozytywnie na ich odbiór wśród ludzi. Właśnie dlatego tak istotne jest zaplanowanie odpowiednich działań komunikacyjnych, a także możliwie największe

<sup>1</sup> źródło: JLL, Top 10 Global CRE Trends in 2018 na podstawie Accenture, M. Smit (2017) Trends in the Workforce: Changing Attitudes, New Opportunities Commented

zaangażowanie ludzi w proces, by pokazać im, że nie taki diabeł straszny.

W badaniu Aon nt. employee experience, zespoły HR podkreśliły ponadto konieczność wzmocnienia nacisku na budowanie coraz lepszych doświadczeń pracowników, co może właśnie zapewnić włączenie załogi każdego szczebla w zachodzące zmiany, a jest istotne z punktu widzenia całej firmy. Zakomunikowane w ten sposób zaufanie wobec pracowników może poskutkować zbudowaniem w ludziach poczucia większego wpływu na działalność firmy oraz poczucia celu w pracy, także dla osób na szeregowych stanowiskach. Odpowiednio przeprowadzona zmiana z zaangażowaniem kadry pracowniczej, pozwalająca i zrozumieć i zaakceptować wprowadzane metamorfozy pomoże zbudować lepsze employee experience.

Poza samą pracą rozumianą, jako wykonywanie czynności, stanowiące nasze codzienne obowiązki, bardzo ważne, w szczególności dla młodszych pracowników jest biuro, które będzie odpowiadać na ich potrzeby pod kątem funkcjonalności oraz aspektu wizualnego. **Praca w komfortowych warunkach oraz możliwość dopasowania miejsca pracy do charakteru wykonywanej czynności zyskuje na ważności, a coraz więcej firm dostrzega ścisłe powiązanie między odpowiednią aranżacją biura, a jakością i produktywnością w pracy.** Co więcej, zagadnienie to buduje pomost między działami zajmującymi się strategią środowiska pracy i architek-

tami tworzącymi projekt biura, a wewnętrznymi działaniami HR, administracji i IT oraz jednostkami stricte biznesowymi. Dzięki większemu skupieniu na potrzebach konkretnej organizacji i współpracy wielu stron, możliwe jest wypracowanie najbardziej efektywnych rozwiązań. **Najważniejsze bowiem są nie designerskie przestrzenie z efektem „wow” w biurze, ale uczynienie tego miejsca przyjaznym dla pracowników i funkcjonalnym.**

W dłuższej perspektywie czasowej uszyta na miarę aranżacja biura z odpowiednią liczbą salek spotkań i przestrzeni do nieformalnych interakcji międzyludzkich bardziej wpływa na employee experience, niż np. wymyślne meble. W realiach rynku, gdzie wykwalifikowany pracownik może przebierać w ofertach pracy, pracodawcy powinni szukać elementów wyróżniających ich wśród konkurencji, by przyciągać świadomych pracowników. Właśnie takim wyróżnikiem może być biuro, umożliwiające poza standardową pracą przy biurku, możliwość skupienia w pokojach cichej pracy, czy tzw. focus roomach, relaks w zaaranżowanych do tego celu przestrzeniach albo nieformalne spotkania w tzw. creative czy breakout roomach.

Biuro z różnorodnymi przestrzeniami wspierającymi codzienną pracę, ze spójnymi elementami korporacyjnego brandingu, odpowiednio komunikującymi wizję i wartości firmy, może przynieść niebywałą poprawę doświadczenia ludzi związanego z miejscem pracy, skutkując ich większym zaangażowaniem.

Poza samą pracą rozumianą, jako wykonywanie czynności, stanowiące nasze codzienne obowiązki, bardzo ważne, w szczególności dla młodszych pracowników jest biuro, które będzie odpowiadać na ich potrzeby pod kątem funkcjonalności oraz aspektu wizualnego.

Na powodzenie tego przedsięwzięcia ma jednak wpływ także wiele dodatkowych czynników, jak dopasowanie systemów IT do bardziej elastycznego modelu pracy, czy wdrożenie kultury organizacyjnej umożliwiającej swobodną pracę z dala od biurka. Zmiany takie w dłuższej perspektywie są jednak niezbędne, biorąc pod uwagę dynamikę rynku pracy i walkę o talenty. **Dysponując przyjaznym i komfortowym biurem wzmacniającym employee experience, działy HR będą posiadały dodatkowe narzędzie niezbędne w walce o talenty, w szczególności w kontekście wyzwań wskazanych w raporcie, związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników.**

# Badanie doświadczeń kandydatów i pracowników jest niezbędne, żeby firmy mogły **przyciągnąć i utrzymać najlepsze talenty**

26

**Urszula Zając-Pałdyna**

Blogerka, hrnaobcasach.pl



**W ostatnim czasie działania działów HR dość mocno determinowane są sytuacją na rynku pracy. Cele krótko i długoterminowe, które stawiają przed sobą działy personalne, w głównej mierze skupiają się na zapewnieniu firmom ciągłości zatrudnienia, a co za tym idzie możliwości zrealizowania celów strategicznych. Inwestycje w wizerunek pracodawców, działania w obszarze candidate experience, programy rozwojowe. Firmy robią całkiem sporo, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych.**

Taka sytuacja nie powinna nas dziwić. Wśród czynników, które kształtują rynek pracy na uwagę zasługuje obecna stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce. Kiedy przeanalizujemy poziom bezrobocia na przestrzeni kilku ostatnich lat możemy zauważyć, że stopa bezrobocia stale spada i tak np. w kwietniu 2018 roku osiągnęła poziom 6,3 p.p., kiedy jeszcze pięć lat wcześniej, w tym samym miesiącu, była ponad dwa razy wyższa (14 p.p. w marcu 2013). To właśnie niska stopa bezrobocia, starzenie się społeczeństwa, kurczenie się rynku pracy, a także niedobór talentów spowodowały problemy pracodawców z pozyskaniem odpowiedniej kadry. Nie wystarczy już dziś zamieszczenie oferty pracy na portalu, czy zlecenie rekrutacji agencji lub headhunterowi. Przedsiębiorstwa doskonale zdają sobie sprawę, że kandydaci oczekują konkretnych informacji

od pracodawcy, transparentności w ofercie zatrudnienia oraz pokazania korzyści z zatrudnienia w konkretnej firmie.

Wyniki badania nt. employee experience w polskich firmach, które zostało przeprowadzone przez Aon, także potwierdzają ten trend. Wśród trzech największych wyzwań, przed którymi stoją obecnie organizacje, znalazły się: pozyskiwanie pracowników (72%), motywowanie i angażowanie pracowników (68%) oraz utrzymywanie pracowników (67%). **Odpowiedzi respondentów jasno pokazują więc to, na czym głównie firmy skupiają się obecnie. Na to samo pytanie, jednak w perspektywie najbliższych pięciu lat, badani odpowiedzieli podobnie. Wyzwania związane z utrzymywaniem, pozyskiwaniem i motywowaniem oraz angażowaniem pracowników były najczęściej wskazywane przez respondentów.** Wyniki badania pokazują więc jasno, że procesy HR-owe w głównej mierze będą podporządkowane temu, aby zagwarantować firmom pożądaną kadrę. **Przedsiębiorstwa wiedzą bowiem jak wysokie koszty wiążą się z nieudanymi rekrutacjami czy traceniem talentów.**

**Co zatem warto wdrożyć, aby zagwarantować sobie stabilny i kompetentny zespół? W jaki sposób poradzić sobie z rotacją? Najłatwiejszym**



**sposobem jest zapytanie kandydatów i pracowników o ich doświadczenia.** Trudno bowiem wdrażać działania bez poznania potrzeb osób, na których najbardziej nam zależy. Coraz więcej przedsiębiorstw pyta o doświadczenia kandydatów oraz pracowników, a co istotne, coraz więcej firm deklaruje chęć badania doświadczeń. Obecnie niespełna 70% badanych HR-owców pyta pracowników o ich doświadczenia związane z onboardingiem, a prawie połowa badanych analizuje doświadczenia kandydatów związane z rekrutacją. Jak widać pracodawcy spostrzegli wartość, jaką są doświadczenia pracowników i kandydatów do pracy.

**To, co najbardziej zwróciło moją uwagę i najbardziej mnie ucieszyło, to wskaźnik odpowiedzi dla doświadczeń związanych z odejściem pracowników. Jak się bowiem okazuje aż 72% respondentów pyta pracowników o doświadczenia związane z odejściem, a 85% pracodawców chce to robić w ciągu najbliższych dwóch lat.** Tendencja, która wynika z badania jest bardzo budująca. Jeszcze kilka, kilkanaście lat temu exit interviews były stosowane tylko przez międzynarodowe korporacje, a polskie firmy nie bardzo widziały korzyści z pytania o doświadczenia odchodzących pracowników. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Nie tylko pytamy, ale też dbamy o doświadczenia osób, które odchodzą z naszej organi-

zacji i w ten sposób dbamy o nasz wizerunek jako pracodawcy. **Coraz rzadziej pozwalamy sobie na to, aby byli pracownicy i kandydaci pisali i mówili o nas w negatywnym świetle. Zauważamy korzyści, jakie wiążą się z utrzymywaniem pozytywnych relacji z byłymi pracownikami.**

Badanie i analizowanie doświadczeń kandydatów i pracowników jest niezwykle istotnym elementem wszystkich procesów HR-owych. Bez tego etapu nie będziemy w stanie zaproponować organizacji efektywnych procesów, które pozwolą nam przyciągnąć z rynku kompetentnych kandydatów i zatrzymać tych, których utrata będzie nas wiele kosztować. Dodatkowo takie twarde dane pomogą nam przeforsować nasze pomysły na spotkaniach z zarządem oraz przekonać osoby decyzyjne, że warto zainwestować w procesy, które w efekcie wpłyną na cały biznes. Mam też nadzieję, że badanie przeprowadzone przez Aon pozwoli przekonać niedowiarków i sprawi, że także niewielkie firmy przekonają się do tego, aby korzystać z potencjału jakim są nasi kandydaci i pracownicy.

To właśnie niska stopa bezrobocia, starzenie się społeczeństwa, kurczenie się rynku pracy, a także niedobór talentów spowodowały problemy pracodawców z pozyskaniem odpowiedniej kadry. Nie wystarczy już dziś zamieszczenie oferty pracy na portalu, czy zlecenie rekrutacji agencji lub headhunterowi. Przedsiębiorstwa doskonale zdają sobie sprawę, że kandydaci oczekują konkretnych informacji od pracodawcy, transparentności w ofercie zatrudnienia oraz pokazania korzyści z zatrudnienia w konkretnej firmie.

## Marzena Budziszewska-Pettyn

HR Manager CEE

DLL



**Zarządzanie zmianą obok utrzymywania pracowników, rozwoju przywództwa, motywowania i zaangażowania oraz pozyskiwania pracowników będzie jednym z największych wyzwań HR w przeciągu najbliższych 5 lat. Zastanawia jednak fakt, że będzie to obszar, który w opinii respondentów biorących udział w badaniu w porównaniu do roku 2018 straci na znaczeniu.**

Trudno mi się zgodzić z tym stwierdzeniem, patrząc na trendy w wyzwaniach HR w latach 2018-2023. Czym jest elastyczne podejście do definiowania ról i stanowisk jak nie zarządzaniem zmianą, w której to pracodawca najczęściej rękoma HR-u i menadżera będzie musiał definiować nowe obowiązki pracownika i pomagać mu odnaleźć się w nowej rzeczywistości biznesowej. Ta „elastyczność w podejściu” będzie oznaczała ciągle zmiany i brak stabilności, a co za tym idzie niepewność, która może rodzić frustracje i zdecydowany spadek zaangażowania. Takimi sytuacjami będzie musiał zarządzać HR.

Podejście takie, ściśle powiązane jest z kolejnym wyzwaniem, jakie stoi przed nami czyli tworzeniem wirtualnych miejsc pracy. **Będzie to z pewnością wielka zmiana dla wielu organizacji, z którą już dzisiaj wielu nowoczesnych HR Business Partnerów nie może sobie poradzić, szczególnie w firmach, w których panuje przekonanie, że pracują tylko pracownicy obecni w biurze, a pojęcie „home office”, czyli pracy z domu (zdalnej) poza biurem jest tylko benefitem pracowniczym, który nie przynosi korzyści pracodawcy.** Wirtualne miejsca pracy, będą czymś więcej niż pracą zdalną, bo firmy będą tworzyły nowe stanowiska pracy na potrzeby

obowiązującej strategii, które nie będą fizycznie widoczne w biurze, a jednak będą istniały, ale wirtualnie. **Biura staną się miejscem spotkań i budowania relacji w zespołach projektowych, a pracę będziemy wykonywać w większości czasu na odległość, wpierając się technologią.** To wyzwanie będzie dużą zmianą, a umiejętność zarządzania nią przy jednoczesnym budowaniu zaangażowania pracowników w takich realiach, będzie determinowało sukces, bądź porażkę danej organizacji.

Kolejne wyznawanie wspomniane w badaniu czyli wprowadzenie w organizacji nietypowych i hybrydowych form zatrudnienia, będzie również wymagało umiejętności zarządzania zmianą. **Pracownicy już dzisiaj, oczekują od pracodawcy bardziej otwartego podejścia do form zatrudnienia, takich jak samozatrudnienie, praca projektowa, czy praca w niepełnym wymiarze godzin i wcale nie oczekują, aby relacja między pracownikiem, a pracodawcą była zawsze relacją umowy o pracę.** Jest to nowe podejście, które dla wielu organizacji jest dzisiaj trudne do zaakceptowania.

Mówiąc o tych wszystkich wyzwaniach HR, które zyskają na znaczeniu w najbliższych 5 latach, **umiejętność zarządzania zmianą wydaje się kluczowa i moim zdaniem jej rola wzrośnie, a nie zmaleje jak wynika z badania.** Od tego, w jaki sposób organizacje poradzą sobie z nowymi wyzwaniami będzie zależało, czy staną się miejscami pracy, które będą w stanie zatrzymać kluczowych pracowników, czy też nie. Efektywność HR od wielu lat jest oceniana przez pryzmat umiejętności wprowadzania zmian w organizacji, to przecież od HR'u oczekuje się, że będzie agentem zmiany i jako partner

strategiczny dla zarządów i managerów będzie skutecznie usprawniał procesy w firmie i pomagał pracownikom w dostosowaniu się do zmieniającego się otoczenia biznesowego. **Podejście „agile” z którym spotykamy się niemal w większości organizacji, jest podejściem dynamicznego dostosowywania się do zmian, które zachodzą nieustannie czy tego chcemy czy też nie.** Dlatego myśląc o roli HR w przyszłości, musimy ją łączyć ze zmianą, która pozostanie jedynym niezmiennym elementem otaczającej nas rzeczywistości biznesowej.

Ta „elastyczność w podejściu” będzie oznaczała ciągłe zmiany i brak stabilności, a co za tym idzie niepewność, która może rodzić frustracje i zdecydowany spadek zaangażowania. Takimi sytuacjami będzie musiał zarządzać HR.

## O Aon

Aon to światowy lider w zakresie doradztwa i outsourcingu w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Aon specjalizuje się, w projektowaniu i wcielaniu w życie rozwiązań, które wspierają firmy w budowaniu angażujących i otwartych organizacji, a w efekcie osiąganie wysokich wyników biznesowych. Metodologia Aon obejmuje rozwiązania dedykowane diagnozie pełnego cyklu życia pracowników w organizacji. Aon działa w Polsce od 1995 roku. Kilkudziesięciu naszych konsultantów współpracuje z zarządami, menedżerami i dyrektorami HR kilkuset przedsiębiorstw – zarówno grup kapitałowych, jak i małych i średnich firm.

Międzynarodowe centrum operacyjne w Krakowie obsługuje outsourcing procesów HR dla globalnych korporacji. Ponad 30 000 pracowników Aon na sześciu kontynentach wspiera klientów w najbardziej złożonych wyzwaniach z obszaru HR. Aon jest częścią globalnej, notowanej na nowojorskiej giełdzie korporacji Aon (NYSE:AON).

Więcej informacji na [www.aon.com/poland](http://www.aon.com/poland)

## Zapraszamy do kontaktu



**Magdalena Warzybok**

Talent Practice Director

[magdalena.warzybok@aon.com](mailto:magdalena.warzybok@aon.com)  
+48 603 660 365



**Olga Kwiatkowska**

Talent Account Director

[olga.kwiatkowska@aon.com](mailto:olga.kwiatkowska@aon.com)  
+48 882 026 058



**Michał Dzieciatko**

Principal Consultant

[michal.dzieciatko@aon.com](mailto:michal.dzieciatko@aon.com)  
+48 784 466 836