
Employee Experience

«Κερδίζοντας την καρδιά και το μυαλό των εργαζομένων»

Γράφει η Νάνου Βλαχάκη



11 ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΠΑΝΤΟΥΝ...

ΠΩΣ ΘΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΑΤΕ ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ EMPLOYEE EXPERIENCE ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ;

Αναστασία Ασημακοπούλου, Organizational Development Manager, ICTS Hellas



«Οι εργασιακές σχέσεις είναι πολυδιάστατες και το ιδανικό employee experience επηρεάζει την καθημερινότητα, εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος και σίγουρα πέρα από τις HR λειτουργίες. Καλούμαστε να καθορίσουμε τις σωστές πρακτικές ώστε να υποστηρίξουμε τους εργαζόμενους να πετύχουν, μέσα από τη δημιουργία δεσμών. Η φιλοσοφία μας πρέπει να είναι να εμπνεύσουμε τους γύρω μας. Η δημιουργικότητα αλλά και το κουράγιο να συζητήσουμε σχετικά με το πώς λειτουργούν τα πράγματα σε μία εταιρεία είναι σημαντικά. Μπορούμε να διδαχθούμε και από τις κακές μας εμπειρίες. Σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να αμελήσουμε τα ουσιαστικά για τα εντυπωσιακά!».

Θάλεια Βουβονίκου, Head of HR Greece, Henkel Hellas SA

«Η ιδανική “εμπειρία-employee experience” για τον εργαζόμενο σε μία εταιρεία ξεκινά από τη στιγμή που είναι υποψήφιος για μία θέση στον οργανισμό της επιλογής του/της. Οι βέλτιστες πρακτικές “employer branding” καθώς και η επιτυχημένη προσέλκυση εργαζομένων με τα απαραίτητα εργαλεία επιλογής στελεχών, είναι εξίσου σημαντικά με τη συνολική του εμπειρία όταν τελικά προσληφθεί στον οργανισμό. Η ξεκάθαρη “αίτηση εργασίας”, η σύντομη και άμεση απάντηση και η απλή επικοινωνία σε οποιαδήποτε “πλατφόρμα αναζήτησης εργασίας” της εταιρείας “κουμπώνουν” άριστα στη συνέχεια με στοχευμένα προγράμματα ευεξίας, ξεκάθαρη επικοινωνία στόχων και αξιών της εταιρείας και της κουλτούρας της καθώς και το πετυχημένο “career path planning” για κάθε νέο ταλέντο ξεχωριστά. Ένα εργασιακό περιβάλλον με ιδανικό employee experience είναι εκείνο που κάνει τους εργαζόμενους του να νιώθουν καθημερινά ασφάλεια με την επιλογή τους και ως αναπόσπαστα μέλη μιας ομάδας με ξεκάθαρο στόχο. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες αυτών των εταιρειών προσανατολίζονται περισσότερο στην ανάπτυξη κοινού οράματος για τους ανθρώπους τους, παρά στην απλή ανταμοιβή τους μέσω οικονομικών παροχών».



Ντίνα Θεοδώρου, HR Project Manager, Edenred

«Η πρώτη ημέρα στην εργασία είναι σαν την πρώτη μέρα στο σχολείο. Μας “σημαδεύει” και μας ακολουθεί. Έχει μεγάλη σημασία να νιώσεις καλοδεχούμενος σε αυτή την πρώτη σου μέρα. Με επιθυμείς να ξαναβρεθείς εκεί, να μιλάς στους γύρω σου περήφανα για την εμπειρία σου. Να είσαι ξεχωριστός που είσαι μέλος αυτής της ομάδας. Μέσα από αυτό το πρίσμα, αποζητάς τη βελτίωση με αποτέλεσμα να κατακτάς όλο και περισσότερα! Και ο σεβασμός που εισπράττεις στην εργασία, η αξιολογία και το ανθρώπινο πρόσωπο, να επιστρέφει στο πολλαπλάσιο στον εργοδότη και να του ανταποδίδεις την εξαιρετική εμπειρία που απλόχερα σου έχει προσφέρει!».

Δημήτρης Ιωάννοβιτς, HR Business Partner, Greece & Middle East, Gilead



«Το employee experience είναι τρόπος σκέψης και στάση αντιμετώπισης των εργαζομένων. Όπως έχουμε στο μυαλό μας τον πελάτη όταν σχεδιάζουμε προϊόντα και υπηρεσίες, έτσι οφείλουμε να σκεφτόμαστε σε κάθε απόφαση τον εσωτερικό μας πελάτη, τον εργαζόμενο. Πώς θα βιώσει τις αποφάσεις μας; Τι έχει να κερδίσει; Πώς βελτιώνουμε την εμπειρία του; Πώς αναβαθμίζουμε τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του, την εξέλιξή του; Πώς διευκολύνουμε περαιτέρω τη ζωή του και την καθημερινότητά του; Πώς του δίνουμε καλύτερα εφόδια να γίνει αποτελεσματικότερος; Πώς τον αντιμετωπίζουμε πριν γίνει υπάλληλος της εταιρείας και είναι ακόμη υποψήφιος για μια θέση; Πώς του δίνουμε feedback; Πόσο βάρος δίνουμε στην άποψή του; Τι ευκαιρίες του δίνουμε να αναλάβει ευθύνες και πρωτοβουλίες; Αμείβεται δίκαια και ανταγωνιστικά; Αναγνωρίζεται η προσπάθειά του και η συνεισφορά του; Οι απαντήσεις σε όλα αυτά τα ερωτήματα, συνθέτουν τη διαρκή προσπάθεια βελτίωσης του employee experience».

Μαρία Καλλέργη, HR Manager, Arkas Hellas

«Κάθε εργαζόμενος βιώνει διαφορετικά την εργασιακή του ζωή, οπότε δύσκολα θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για ιδανικό employee experience. Όταν όμως αποτελεί προτεραιότητα σε έναν οργανισμό, υπάρχει στην κουλτούρα του, τότε σε βάθος χρόνου όλοι επηρεάζονται θετικά. Είναι σημαντικό να αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι τον ακούν, ότι δεν είναι αόρατος. Δεν είναι αυτονόητο ότι εφόσον αυτά επιδιώκουμε όλοι για τους πελάτες μας, θα έπρεπε πρώτα από όλα να τα προσφέρουμε στους ανθρώπους μας; Η εκπαίδευση για παράδειγμα. Δεν πρέπει πάντα και μόνο να εστιάζει στα technical skills. Ένα workshop για το stress management μπορεί να βοηθήσει έναν εργαζόμενο πρώτης γραμμής πολύ περισσότερο από ένα τεχνικής φύσης σεμινάριο. Ο σεβασμός στο work life balance, το αίσθημα ασφάλειας, η αναγνώριση της συνεισφοράς στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι επίσης σημαντικά. Προσωπικά, θεωρώ πως μόνο ένα συναίσθημα μπορεί να περιγράψει καλύτερα το employee experience: το να νιώθεις περήφανος για την εταιρεία που εργάζεσαι».



Άννα Μανιάτη, Human Resources & Change Management Director / AXA Ασφαλιστική

«Το employee experience δεν είναι αποτέλεσμα μιας μόνο ενέργειας στην οποία μπορεί να εστιάσει ένας οργανισμός. Είναι ένα σύνολο ενεργειών, δράσεων και δεσμεύσεων οι οποίες αγκαλιάζουν ένα άτομο σε όλα τα στάδια του επαγγελματικού του ταξιδιού με συνέπεια».



Στην **ARKAS HELLAS** οι άνθρωποί μας είναι η καρδιά μας και γι' αυτό είναι σημαντικό για εμάς αυτή η καρδιά να λειτουργεί σωστά!

Με οδηγό το **όραμά** μας να είμαστε σημείο αναφοράς ως ναυτιλιακό πρακτορείο, γνωρίζουμε πως αυτό θα επιτευχθεί προσφέροντας στους ανθρώπους μας την προσωποποιημένη προσέγγιση που εφαρμόζουμε και στους συνεργάτες μας.

Η **αυτοβελτίωση** και η **εστίαση στον συνεργάτη** είναι δύο βασικές μας **αρχές**. Όσο βελτιώνουμε την καθημερινότητά μας τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματά μας.

Σχεδιάσαμε λοιπόν μια στρατηγική για τη βελτίωση της καθημερινότητας των εργαζομένων μας, εστιασμένη τόσο στην ποιότητα της εργασιακής όσο και της προσωπικής τους ζωής, προσφέροντάς τους ερεθίσματα που επηρεάζουν τον τρόπο που διαχειρίζονται το stress, την άσκηση, την υγιεινή διατροφή.



Ναυτιλία



Προγράμματα Ψυχικής
Υγείας και Ευεξίας

www.arkas-hellas.gr

arkas-hellas-s.a arkas-hellas

Προϋπόθεση για το employee experience η βέλτιστη παρακίνηση

Η εμπειρία κάθε εργαζόμενου (employee experience) εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον, όπου αυτός λειτουργεί. Το ζητούμενο είναι ένα περιβάλλον βέλτιστης παρακίνησης, γιατί κάνει το άτομο να βιώνει καθημερινά ενεργητικότητα, ζωτικότητα και ευεξία. Αυτό οδηγεί σε δέσμευση του εργαζόμενου, που προκαλεί αύξηση παραγωγικότητας και δημιουργικότητας.

Πώς μπορεί ένας οργανισμός να δημιουργήσει ένα περιβάλλον βέλτιστης παρακίνησης; Φροντίζοντας να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές ανάγκες κάθε ανθρώπου:

► **Αυτονομία:** Η ανάγκη να αισθανόμαστε ότι έχουμε επιλογές και κάνουμε κάτι επειδή το θέλουμε και όχι επειδή μας επιβλήθηκε.

► **Σύνδεση:** Η ανάγκη να αισθανόμαστε ότι «ανήκουμε», ότι συνδεόμαστε αυθεντικά με κάποιους, δίχως ενδοιασμούς και απώτερους σκοπούς και ότι συμβάλλουμε σε κάτι ποιο σημαντικό από εμάς, σε ένα συναρπαστικό εταιρικό όραμα.

► **Ικανότητα:** Η ανάγκη να είμαστε αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων, να αναπτύσσουμε επαγγελματικά και να επιδεικνύουμε τις δεξιότητές μας.

Οι οργανισμοί που αντιλαμβάνονται ότι «δεν μπορείς να κάνεις τίποτα για το ψάρι, όμως μπορείς να κάνεις πολλά για το νερό μέσα στο οποίο κολυμπάει το ψάρι!», φροντίζουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον βέλτιστης παρακίνησης, που μετατρέπεται σε μόνιμο, διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ξεκινούν με ξεκάθαρο όραμα, αξίες και μεγάλους στόχους, που στη συνέχεια μεταφράζονται πιστά σε ένα συνεκτικό πλέγμα πολιτικών, διαδικασιών και καθημερινών συμπεριφορών για τους εργαζόμενους και τους πελάτες.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εδώ τον καθοριστικό ρόλο να εξασφαλίσει πρώτα αυτήν την «πιστή» μετάφραση και στη συνέχεια την εκπαίδευση των στελεχών, ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες, που καθιστούν δυνατή την υλοποίηση του οράματος και των στόχων του οργανισμού. Οι δεξιότητες αυτές μπορούν να διδαχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μέσα από τα προγράμματα ηγε-



Σπύρος Ψολινέλης
ιδρυτής της Blanchard
Greece και της AMNIS
Learning & Growth

Τα προγράμματα ηγεσίας της Blanchard συντελούν στο Employee Experience, που θα κάνει τον κάθε εργαζόμενο μοχλό ανάπτυξης του οργανισμού και εξηγούν γιατί η εταιρεία έχει ως πελάτες τα 2/3 του Fortune 500

σίας της Blanchard: Optimal Motivation, Self-Leadership και SLII (Situation Leadership® II).

Το Optimal Motivation διδάσκει την παρακίνηση ως δεξιότητα. Τα άτομα μαθαίνουν πρώτα πώς να παρακινούν τον εαυτό τους, με την ικανοποίηση των αναγκών τους για αυτονομία, σύνδεση και ικανότητα, και πώς στη συνέχεια να δημιουργούν ένα περιβάλλον βέλτιστης παρακίνησης για τους συνεργάτες τους.

«Δεν προσλαμβάνουμε έξυπνους ανθρώπους για να τους λέμε τι να κάνουν αλλά για να μας λένε αυτοί τι να κάνουμε». Το Self-Leadership ανταποκρίνεται σε αυτήν την απαίτηση, που πρώτος εξέφρασε ο Steve Jobs: Τα άτομα μαθαίνουν πώς να αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργούν προληπτικά τις συνθήκες της επιτυχίας τους, αναπτύσσοντας τη νοοτροπία (mindset) και αποκτώντας τις δεξιότητες (skillset), που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων τους. Στόχοι με τους οποίους έχουν προηγουμένως ευθυγραμμιστεί, κατανοώντας πώς αυτοί συμβάλουν στην υλοποίηση του οράματος και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Αντίστοιχα, στο SLII δημιουργείται ένας «συνεταιρισμός» μεταξύ του μάνατζερ και του συνεργάτη: Συμφωνούν σε στόχους, ανάγκες του υπαλλήλου για την επιτυχία των στόχων και συμπεριφορών του μάνατζερ, που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες. Έτσι επιταχύνεται η ανάπτυξη του ατόμου ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους του αυτοδύναμα.

Τα παραπάνω συντελούν στο Employee Experience, που θα κάνει τον κάθε εργαζόμενο μοχλό ανάπτυξης του οργανισμού και εξηγούν γιατί η Blanchard έχει ως πελάτες τα 2/3 του Fortune 500 και βραβεύεται συστηματικά για τα εκπαιδευτικά της προγράμματα.



AMNIS Learning & Growth
Ευαγγελιστρίας 7, 105 63 Αθήνα
Τ: 2106899489
E: services@amnislg.com
S: www.amnislg.com

Η έρευνα καταλήγει ότι εκτός από την παραγωγικότητα και την απόδοση που επηρεάζονται άμεσα, ένας ακόμα πυλώνας που επηρεάζεται από το employee experience είναι η εμπειρία που προσφέρεται στον πελάτη, δηλαδή το customer experience. Άλλωστε, η εργασιακή εμπειρία προηγείται εκείνης του πελάτη αν σκεφτεί κάποιος ότι οι άνθρωποι αγοράζουν από ανθρώπους. Αυτό μεταφράζεται στο ότι εάν ένας εργαζόμενος δεν νιώθει ικανοποίηση και δέσμευση προς το εργασιακό περιβάλλον του, τότε είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επικοινωνήσει θετικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή και την εικόνα μίας εταιρείας. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι τείνουν να επηρεάζουν το περιβάλλον τους μέσα από τα συναισθήματα που βιώνουν.

ΒΗΜΑΤΑ

Η ΔΑΔ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και χωρίς αποκλεισμούς χώρου εργασίας. Για να γίνει αυτό, είναι κρίσιμο το γεγονός ότι το HR γνωρίζει εις βάθος την επιχειρηματική στρατηγική, τις τάσεις της αγοράς εργασίας και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας τις έρευνες των εργαζομένων, τη συγκριτική αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών και άλλες εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προχωρά σε συστάσεις προς τους ηγέτες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να αναπτύξουν πολιτικές και πρωτοβουλίες σε όλο το φάσμα των HR δραστηριοτήτων (π.χ. στελέχωση, ένταξη, συνολικές ανταμοιβές, ανάπτυξη, εργασιακή ζωή και υγεία και ευεξία) που διευκολύνουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων μέσω διαδικασιών ορθής διαχείρισης. Άλλωστε, τα στελέχη HR φέρουν τον κρίσιμο ρόλο των «διαμεσολαβητών» της αλλαγής στον οργανισμό και στην κουλτούρα του. Όλες αυτές οι προσπάθειες θα εξασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι θα θεωρηθούν πραγματικά ως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού και θα αυξήσουν τη διατήρηση και

εμπλοκή του ταλέντου. Αναγνώριση και επιβράβευση, κουλτούρα εμπιστοσύνης αλλά και ανατροφοδότησης, ευεξία και ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής, νόημα στην εργασία μας είναι μόνο μερικά από τα στοιχεία που καλλιεργούν θετικές εμπειρίες και προάγουν το employee experience. Ως προσέγγιση, εκτείνεται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο και αφορά στο πώς ο εκάστοτε εργοδότης σχεδιάζει τη ροή εργασίας και τις διαδικασίες γύρω από τα στελέχη του έτσι ώστε να βελτιώσει την καθημερινή και ολιστική εμπειρία τους. Η αφοσίωση, ικανοποίηση και δέσμευση αφορούν κυρίως βραχυπρόθεσμες αλλαγές, ενώ η εμπειρία καλύπτει όλο το φάσμα των ενεργειών, όλη την πραγματικότητα του τι σημαίνει να εργάζεται κάποιος για έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, ο οργανισμός οφείλει να εστιάσει τις ενέργειες του, μεταξύ άλλων, στα εξής:

- ▶ Να αναγνωρίσει τον καίριο ρόλο των ηγετών, senior leaders και managers στο ταξίδι της εργασιακής εμπειρίας και να τους επιτρέψει να σχεδιάσουν ενέργειες σε ευθυγράμμιση με τις εταιρικές αξίες.
- ▶ Να δώσει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, δείχνοντας εμπιστοσύνη και συμβάλλοντας στην ανάπτυξή τους.
- ▶ Να βοηθήσει κάθε εργαζόμενο να βρει ποιο είναι το νόημα από την εργασία του και πώς ο ίδιος με τη σειρά του μπορεί να συμβάλει στην εξέλιξη της εταιρείας και στην επίτευξη των στόχων.
- ▶ Να αναπτύσσει πολιτικές και προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού σας και αποδεικνύουν ότι αποτελούν το πιο πολύτιμο κεφάλαιό σας.
- ▶ Να εξασφαλίσετε ότι οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες της εταιρείας προάγουν τις αξίες της, δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και ένα περιβάλλον που ενισχύει την ομαδικότητα.
- ▶ Να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις προκλήσεις που αναδύονται. Παρέχετε στους εργαζόμενους σας τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα που θα τους επιτρέψουν να εργάζονται με ευελιξία, ειδικά εάν δραστηριοποιείστε σε παγκόσμιο επίπεδο. 

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΝΟΣ ΘΕΤΙΚΟΥ EMPLOYEE EXPERIENCE ΣΤΑ KEY OUTCOMES ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Μαρία Καλλέργη, Arkas Hellas

«Ακούγεται κλισέ, όμως η πραγματικότητα είναι ότι αν δεν φροντίζεις τους ανθρώπους σου, δεν θα φροντίσουν με τη σειρά τους τους πελάτες σου. Στρατηγικά, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργούμε ή να καλλιεργούμε τις συνθήκες που ενισχύουν το employee experience για να αυξήσουμε το customer loyalty. Οι εταιρείες με υψηλό employee experience έχουν χαμηλό turnover και έτσι η επένδυση σε κάθε εργαζόμενο χωριστά αποδίδει πολλαπλασιαστικά. Περισσότερες ιδέες, περισσότερος χώρος για talent management. Το πραγματικά όμως σημαντικό είναι ότι δημιουργεί θετική στάση απέναντι στο νέο. Οι εταιρείες πονάνε πολύ στο κομμάτι της διαχείρισης κάθε αλλαγής. Φανταστείτε πόσο σημαντικό είναι να προχωράς μπροστά και οι άνθρωποι σου να υιοθετούν έμπρακτα το όραμά σου. Να μην υπάρχει αμφισβήτηση ή απόρριψη, που στο τέλος καταλήγει σε μια κατά κάποιον τρόπο αναγκαστική συναίνεση. Ο χρόνος που μια εταιρεία χάνει μέχρι να φτάσουν οι εργαζόμενοι στο στάδιο της αποδοχής, κοστίζει πολύ περισσότερο από οποιαδήποτε ενέργεια ενίσχυσης του employee experience».

Παντελής Κούζης, ΕΚΑ Ελλάς ΑΕ

«Η επιτυχία ενός οργανισμού σήμερα βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στον άνθρωπο. Ο "Πόλεμος" για την εξεύρεση και διατήρηση ταλέντων είναι σκληρότερος από ποτέ, γι' αυτό και οι οργανισμοί προσπαθούν να προσελκύσουν τους καλύτερους των καλύτερων με κάθε δυνατό τρόπο. Ο ψηλός μισθός δεν αποτελεί πλέον τον βασικότερο παράγοντα προσέλκυσης ταλέντων. Για την ακρίβεια ο μισθός δεν είναι καν στην πρώτη τριάδα των παραγόντων που επηρεάζουν τους υποψήφιους. Σημαντικότεροι παράγοντες για τους νέους σήμερα είναι η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό, ο άμεσος φυσικός εργασιακός χώρος και πώς αυτός υποστηρίζει την ευεξία (σωματική, πνευματική και συναισθηματική) και τέλος, η εφαρμογή και διαθεσιμότητα τεχνολογικών βοηθημάτων για την εκτέλεση των εργασιακών τους στόχων. Σημαντική επίσης είναι και η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης μέσα στον οργανισμό. Αυτοί λοιπόν οι παράγοντες είναι που ορίζουν το Θετικό Employee Experience σήμερα. Μέσα λοιπόν από το Employee Experience, ο οργανισμός στοχεύει στην προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων με στόχο την αριστεία στην άκρως ανταγωνιστική αγορά: κερδοφορία, ανάπτυξη, εξέλιξη».