

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

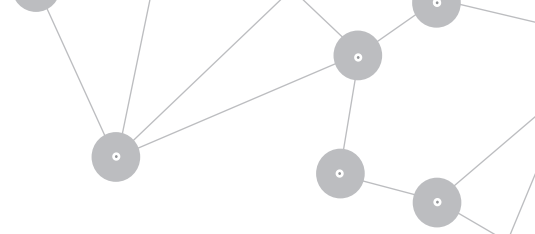


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



2 Człowiek i jego doświadczenia w środowisku pracy – *Employee Experience**

Szczęście zależy raczej od korelacji między obiektywnymi warunkami a subiektywnymi oczekiwaniami.

(Harari, 2014)

2.1. Istota i rola doświadczeń pracowników

Człowiek jako aktywna i twórcza emanacja organizacji (Dębek i Ślęzyk-Sobol, 2016, s. 71) jest jej krytycznym zasobem. Kompetentni, zmotywowani oraz zaangażowani pracownicy decydują o jej przewadze konkurencyjnej na rynku, podnoszą szanse organizacji na realizację, a nawet przekraczanie założonych celów poprzez m.in. większe zadowolenie klienta (Baruk, 2005), szybszą adaptację do zmian czy skuteczniejsze wprowadzanie innowacji (The Josh Bersin Company, 2021). Jednak z tego niepodważalnego dobrodziejstwa korzystać mogą jedynie te organizacje, które zbudowały zaangażowanie nie tylko ciał pracowników, ale również ich umysłów i dusz (Puchalska-Kamińska i Łądko-Barańska, 2019, s. 29). Nie jest to łatwe zadanie. Zarządzający współczesnymi organizacjami mierzą się z poważnym i kosztownym problemem niskiego zaangażowania pracowników lub jego całkowitym brakiem. Pracownicy coraz rzadziej czują się związani ze swoimi miejscami zatrudnienia i odchodzą, zabierając ze sobą swój kapitał intelektualny i posiadany potencjał. Jak pokazują najnowsze raporty z badań poziomu zaangażowania (Gallup, 2023; PARP, 2023), ponad połowa pracowników nie czuje satysfakcji w obecnym miejscu pracy i – co gorsza – jest gotowa do jego zmiany (Future Forum Pulse, 2021). Według McKinsey & Company koszty z tym związane szacuje się potencjalnie na 228-355 milionów dolarów utraconych rocznie w wyniku spadku produktywności dla firm średniej wielkości z listy Standard&Poor's 500 (De Smet i in., 2023).

Powyższe przesłanki powodują, że coraz większym zainteresowaniem zarządzających kapitałem ludzkim cieszy się koncepcja doświadczeń pracowników, wywodząca się pierwotnie z doświadczeń konsumentów. Jest ona fundamentem tzw. ekonomii doświadczeń (*experience economy*), w której uczucia definiują popyt (Pine i Gilmore, 2020, s. 8). „U podstaw sukcesu rynkowego nie leżą tradycyjnie rozumiane czynniki organizacyjne i marketingowe, ale ogół zmiennych związanych ze sferą psychologiczno-socjologiczną jednostek i zespołów, których nie należy postrzegać jako pracowników zajmujących określone stanowiska pracy, wracających po jej zakończeniu do

* Ada Bereś, BNY Mellon

e-mail: ada.beres@outlook.com; ORCID: 0009-0000-8232-8306

swojego prywatnego świata, ale jako integralne części spójnego organizmu firmy” (Baruk, 2005, s. 212).

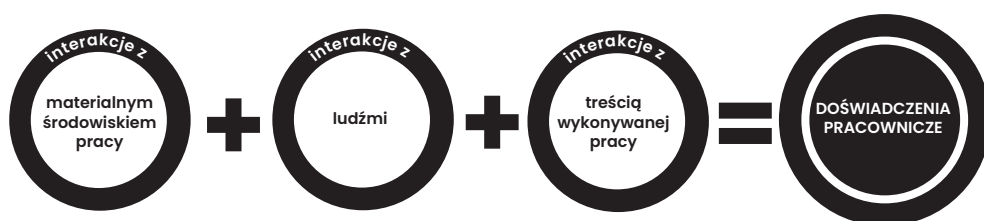
Założeniem ekonomii doświadczeń jest „projektowanie czasu” konsumentów (Pine i Gilmore, 2020, s. XII) oraz handel doświadczeniami, a jak zauważyły Chomą-towska, Żarczyńska-Dobiesz i Janiak (2019, s. 183), „trudno budować pozytywne doświadczenia klientów bez pracy nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników w niej zatrudnionych, których silna emocjonalna więź z organizacją skłaniałaby ich do wykorzystywania swoich zdolności i kreatywności, by dostarczać unikalną wartość dla nabywców finalnych (Baruk 2005, s. 211-218). Obecnie pracownik – postrzegany jako wewnętrzny klient organizacji – również kupuje doświadczenia, oczekując od swojego miejsca pracy takiej samej intuicyjności produktów i usług oraz tej samej jakości interakcji co konsumenci od producentów (IBM Institute for Business Value, 2016, s. 3-9). Różnica polega wyłącznie na tym, że rolą pracodawcy nie jest dostarczanie doświadczeń, a ich projektowanie i stymulowanie, określane przez Pine’a i Gilmore’a (2020, s. 15-19) jako „inscenizowanie” (*staging*).

Termin *Employee Experience* (EX) po raz pierwszy w literaturze użyty został przez Abharięgo (2008) w kontekście wpływu doświadczeń pracowników na doświadczenia klientów. Choć Dębek i Ślasyk-Sobol (2016) zdefiniowali doświadczenie jako subiektywny „stan mentalny, nacechowany afektywnie i poznawczo oraz mający potencjał behawioralny” i podlegający dynamicznym modyfikacjom w czasie, to jednak dopiero praca Morgana (2017), i w jej następstwie Plaskoffa (2017), Mayletta i Wride’a (2017), Yohn (2018) czy Itam i Ghosh (2020), osadziły młody wówczas jeszcze koncept w obszarze zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi. Batat (2022) połączyła trzy najczęstsze perspektywy definiowania EX – holistyczną (odpowiadającą za całościową logikę doświadczania pracowniczego), interakcyjną (podkreślającą dynamiczne interakcje pracownika i z organizacją) i kontrybucyjną (zwracającą uwagę na skumulowany wpływ percepcji pracownika na jego zachowanie i zaangażowanie). W ten sposób zaproponowała własną definicję doświadczeń jako subiektywnej i ewoluującej percepcji stanów poznawczych, behawioralnych i emocjonalnych pracownika oraz jego relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami w organizacji. Obszerność dotychczasowych definicji, ich głęboko filozoficzny i psychologiczny ładunek, a co za tym idzie – trudności w operacjonalizacji EX, zachęcają do zwrócenia uwagi na propozycję Corneliusa i in. (2022), w której autorzy, korzystając z teorii praktyki Schatzkiego, przedstawiają EX jako „rzeczywistość proceduralną, nieustająco renegocjowaną między pracownikami a organizacją zatrudniającą”. To alternatywne ujęcie rzuca dodatkowe światło na temat doświadczeń pracowników i otwiera możliwość zrewidowania dotychczasowych definicji.

2.2. Nowa propozycja wartości dla pracownika

W badaniach nad czynnikami pracy, które prowadzą do satysfakcji lub jej braku, Bakker i Demerouti wypracowali model, według którego elementy środowiska pracy należy podzielić na wymagania i zasoby. Do wymagań pracy zaliczają się zarówno organizacyjne, fizyczne, psychologiczne, jak i społeczne właściwości pracy, które wyma-

gają stałego wysiłku i nieuchronnie wiążą się z kosztem ponoszonym przez pracowników (Puchalska-Kamińska i Ładka-Barańska, 2019, s. 53). Zasoby natomiast stanowią ofertę pracodawcy, której zadaniem jest adekwatne rekompensowanie tych wysiłków i kosztów. Obecnie o zasobach tych mówi się w kontekście oferty pracodawcy lub propozycji wartości – *Employee Value Proposition* (EVP). „EVP dla pracownika jest zbiorem korzyści, które organizacja dostarcza mu w zamian za umiejętności, zdolności, kompetencje i doświadczenie, które wnosi on do firmy” (Zajac-Pałdyna, 2018, s. 205). Korzyści charakteryzowały i napędzały ekonomię usługową, jednak w czasach ekonomii doświadczeń to uczucia stanowią wartość handlową, dlatego można pokusić się o stwierdzenie, że nowoczesne *Employee Value Proposition* jest zbiorem nie tyle korzyści czy benefitów, ile uczuć. Obecnie to doświadczenia są propozycją wartości dla pracownika, dlatego wymagają strategicznego podejścia zarządczego. Według IBM Institute for Business Value (2016) propozycję wartości dla pracownika podzielić można na trzy sfery, zgodnie ze sposobem jej dostarczania: fizyczną (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z materialnym środowiskiem pracy), społeczną (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z ludźmi) oraz treści pracy (wywołującą doświadczenia w efekcie interakcji z zakresem odgrywanej roli i związanymi z nią zadaniami) (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Wizualizacja EX jako trójsferowej propozycji wartości dla pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie (IBM Institute for Business Value, 2016).

Podział ten jest częściowo spójny z podziałem doświadczeń pracowniczych na kulturowe, materialne oraz technologiczne aspekty pracy, postulowanym przez Morgana (2017) i Plaskoffa (2017). Częściowo, ponieważ technologię, którą Morgan wyodrębnił jako osobną sferę propozycji wartości, należy traktować jako istotny wprawdzie, ale jedynie aktywator wartości (Caiś, 2021), a nie jako jej samodzielny nośnik. Postrzegana natomiast jako narzędzie do pracy stanowi ona jeden z podstawowych składników materialnego środowiska pracy.

Z połączenia dotychczasowego dorobku naukowego wyłania się nowa definicja EX, który zdaniem autorki niniejszego rozdziału należy rozumieć jako proces psychopoznawczy, w którym subiektywne stany mentalne pracownika są stymulowane i modyfikowane poprzez dynamiczne interakcje z trzema sferami środowiska pracy – materialną, społeczną i merytoryczną, a którego celem jest pobudzenie zaangażowa-

nia i satysfakcji pracownika, pomimo psychologicznego, emocjonalnego i fizycznego wysiłku ponoszonego w związku z wymaganiami pracy.

Badania nad satysfakcją i zaangażowaniem pracowników dowodzą, że poszczególne elementy wskazanych trzech sfer dostarczania wartości (fizycznej, społecznej i treści roli) wywołują dwa zasadnicze typy rezultatów behawioralnych: zbliżanie lub oddalanie (*approach-avoidance*) (Bitner, 1992, za: Dębek i Ślęzyk-Sobol, 2016, s. 75), które Tessema i in. (2022, s. 166) określają jako czynniki „przyciągające” pracowników do organizacji i czynniki „wypychające” ich z niej. W perspektywie doświadczeń można zatem przyjąć, że składowe trzech sfer propozycji wartości pracodawcy wywołują pozytywne lub negatywne doświadczenia (pozytywny lub negatywny EX). Czynniki wypychające są najczęściej obserwowanymi powodami samowolnych rezygnacji pracowników. Niezadowalający poziom wynagrodzenia od lat dominuje listy powodów, dla których pracownicy decydują się zmieniać miejsce zatrudnienia (por. Manpower, 2023; McKinsey & Company, 2023; Richardson i Antonello, 2022). Nie jest to jedyny istotny czynnik. Te same badania wskazują jednocześnie, że takie składniki, jak: brak wystarczających możliwości rozwoju (w tym skromna oferta szkoleń czy brak ścieżek kariery), niesatysfakcjonująca forma zatrudnienia (w tym brak elastyczności czasu pracy, ograniczone możliwości pracy zdalnej, rygorystyczna forma prawna zatrudnienia) czy ogólne niezadowolenie z pracodawcy (Randstad, 2022) coraz bardziej przybierają na sile wypychania. Tym samym jeśli organizacje zamierzają osiągać korzyści wynikające z zatrudniania zaangażowanych pracowników i tym sposobem rozwijać swoją przewagę konkurencyjną (por. Lee Yohn, 2023), powinny zadbać o to, by każda składowa trójsferowej propozycji wartości pozwalała niwelować negatywny i wzmacniać pozytywny EX.

Według badań prowadzonych w ostatnich latach składniki propozycji wartości wskazywane najczęściej jako te, które wzmacniają pozytywne doświadczenia, to między innymi: godziwe wynagrodzenie, prywatna opieka medyczna, program wsparcia dobrostanu, wygodne, bezpieczne biuro, elastyczne godziny/dni pracy, dodatkowy urlop w dniu urodzin lub w rocznicę pracy, nowoczesne narzędzia do pracy, celowość/znaczenie pracy, program wdrożenia do roli, oferta szkoleń i treningów, możliwość wykorzystania mocnych stron, możliwość zmiany roli wewnątrz organizacji, możliwość awansu, traktowanie z szacunkiem, sprawiedliwe traktowanie, szczerość w komunikacji, docenianie, empatia, poczucie włączenia, a także humor (Eatough, 2021; Gartner, 2019; Gallup, 2023; Gowan, 2022; Manpower, 2023; Maylett i Wride, 2017; McKinsey&Company, 2021; Powers i Diaz, 2023).

Trudno zignorować powiązanie wymienionych składników z teoriami motywacji, takimi jak teoria potrzeb według Masłowa czy jej zrewidowaną wersję – teorią ERG, zaproponowaną przez Alderferę (Caulton, 2012). Wykorzystując kategoryzację potrzeb jednostki według koncepcji ERG, zbiory poszczególnych składników propozycji wartości można uporządkować następująco:

a) sfera fizyczna korelująca z potrzebą egzystencji: wynagrodzenie, opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, plan emerytalny, wsparcie aktywności fizycznej,

wsparcie zdrowia psychicznego, lokalizacja i przestrzeń biura, grafik godzin pracy, dni urlopowe, narzędzia do pracy (sprzęt i technologia);

b) sfera społeczna korelująca z potrzebą przynależności/przywiązania: szacunek, sprawiedliwość, szczerłość, docenienie, empatia, włączenie, humor, przyjaźń;

c) sfera treści roli korelująca z potrzebą rozwoju: ambitne zadanie, wdrożenie do roli, szkolenia i treningi, mentoring, możliwość zmiany roli wewnątrz organizacji, awanse.

Powyższe zestawienie wskazuje na wyraźny podział między rodzajami składników sfer. O ile składnikami sfer fizycznej oraz treści roli są produkty, procesy lub systemy, które organizacja może tworzyć samodzielnie bądź kupić gotowe rozwiązania dostępne na rynku, o tyle składniki sfery społecznej opierają się na relacjach międzyludzkich. Kompleksowe rozwiązania dotyczące tej sfery nie są jeszcze dostępne w sprzedaży.

Duża liczba badań nad siłą wypychania i przyciągania wymienionych wyżej składników jest dowodem na to, że propozycja wartości dla pracownika jest obecnie zagadnieniem kluczowym dla każdej zatrudniającej organizacji. Biorąc jednak pod uwagę różnicę w wynikach tych badań, można wyciągnąć dwa główne wnioski:

a) oczekiwania pracowników wobec propozycji wartości rosną od lat, a przewartościowanie priorytetów, które nastąpiło w efekcie pandemii COVID-19, dodatkowo wzmocniło siłę wielu składowych (por. Tessema i in., 2022) i nie ma obecnie przesłanek do tego, by w najbliższym czasie sytuacja miała się zmienić;

b) w kontekście ekonomii doświadczeń pracodawcy powinni kierować się wskazówkami wynikającymi z dostępnych badań, jednak podejmując się budowania propozycji wartości (EVP), powinni skupić się przede wszystkim na własnym personelu i na podstawie jego oczekiwań definiować oraz inwestować w poszczególne składniki trzech sfer, umożliwiających pracownikom gromadzenie trwale pozytywnych doświadczeń.

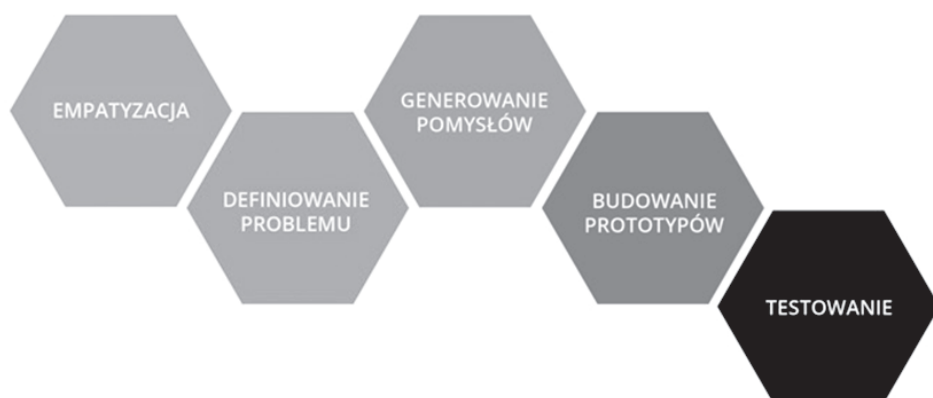
Główną siłą napędową ekonomii doświadczeń jest umiejętność personalizacji doświadczeń, dlatego należy przyjąć, że „im lepiej wyczujemy i odpowiemy na indywidualne potrzeby [pracowników], tym bardziej angażujące doświadczenie” (Pine i Gilmore, 2020, s. XVII) uda nam się zaprojektować. Strategia zarządzania procesem, jakim jest *Employee Experience*, oparta na przekonaniu, że zapewniając szeroką ofertę składników, uda się pobudzić zaangażowanie i lojalność wśród personelu, obecnie nie jest już wystarczająca (por. Mortensen i Edmondson, 2023). Pozytywne doświadczenie wymaga wyjścia poza utarte schematy, określone ramy myślenia oraz działania i otwarcia się na innowacyjne koncepcje, które w centrum swoich zainteresowań lokują człowieka wraz z jego oczekiwaniami i potrzebami (Chomątowska i in., 2019, s. 175). W nowej i dynamicznej rzeczywistości, pełnej rosnących oczekiwań, kreowanie propozycji wartości dla pracownika łączy się zatem ze zmianą jej perspektywy z dostarczania benefitów, na stymulowanie (lub inscenizację) doświadczeń i personalizację sposobów zarządzania (por. Powers i Diaz, 2023). Podejście oparte na założeniu zgodnym z teorią oczekiwań V. H. Vrooma, że „różni ludzie mają różnego typu po-

trzeby, pragnienia i cele” (Griffin, 2004, s. 527), pozwala projektować doświadczenia pracownicze tak, jak pracownicy tego oczekują – z człowiekiem w centrum uwagi.

2.3. Projektowanie doświadczeń pracowników

Koncepcją, która wykorzystywana jest w projektowaniu pozytywnego *Employee Experience*, jest myślenie projektowe (*Design Thinking*), które u swoich podstaw ma głębokie zrozumienie człowieka i jego potrzeb (por. Kelley i Kelley, 2014, s. 21). Projektowanie pozytywnego EX zgodnie z założeniami *Design Thinking* jest procesem pięcio-etapowym, na który składają się odpowiednio (rysunek 2.2):

- I. Empatyzacja – głębokie zrozumienie potrzeb pracowników oraz ich obserwacja.
- II. Diagnoza – definicja problemu na podstawie danych zebranych podczas empatyzacji.
- III. Generowanie pomysłów na rozwiązanie zdefiniowanego problemu.
- IV. Budowanie wersji roboczych proponowanych rozwiązań.
- V. Testowanie wersji roboczych, które na podstawie opinii pracowników są udoskonalane aż do momentu, gdy rozwiązanie staje się w pełni funkcjonalne i zaspokaja potrzeby i oczekiwania pracownika.



Rysunek 2.2. Główne etapy *Design Thinking* (*Stanford Design Thinking Model*)

Źródło: (Design Thinking, b.d.).

Na poziomie organizacji pierwsza faza niniejszego procesu, tj. empatyzacja, polega na badaniu zaangażowania lub satysfakcji pracowników, najczęściej za pomocą metod jakościowych, w tym głównie wywiadów pogłębionych i obserwacji. Wyniki regularnie prowadzonych badań satysfakcji, opartych na odpowiednio sformułowanych pytaniach (por. Zalewska, 2003) dla każdej z trzech sfer dostarczania wartości, ujawniają poziom zadowolenia pracowników mającego swe źródło w różnych interakcjach z pracodawcą. Można je przedstawić w formie mapy cieplnej (*heatmap*), która pozwala zidentyfikować zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia

pracowników. Kolorowe oznaczenia ułatwiają szybkie rozpoznanie obszarów, które dostarczają pracownikowi satysfakcję, oraz tych, które mogą być źródłem frustracji. Regularne aktualizowanie mapy cieplnej pozwala na śledzenie postępów w czasie i ocenę skuteczności wdrożonych zmian. To również sposób na monitorowanie wpływu nowych inicjatyw warunkujących satysfakcję z poszczególnych składników EVP wśród wcześniej zdefiniowanych grup pracowników. Podział zatrudnionych na grupy może zostać przygotowany na podstawie ich lokalizacji, rodzaju odgrywanej roli, stażu w pracy, miejsca stanowiska w strukturze, płci lub innych cech charakteryzujących pracowników przedsiębiorstwa.

Mapa cieplna poziomu zadowolenia, uzupełniona danymi z obserwacji zachowań pracowniczych (np. rezygnacje z pracy, polecenia znajomych do pracy czy osiągnięta przez nich produktywność), umożliwia nie tylko rzetelne zobrazowanie jakości *Employee Value Proposition* w odczuciu pracowników, ale również pozwala przewidzieć, w których grupach pracowników pojawia się najwyższe prawdopodobieństwo samowolnych odejść. To informacja cenna szczególnie, gdy dotyczy grup pracowniczych istotnych dla organizacji z punktu widzenia jej reputacji (np. kierownictwo najwyższego szczebla), stabilności operacyjnej (np. specjaliści w kluczowych procesach produkcyjnych) czy utraty potencjalnych zysków (np. sprzedawcy). Warto w tym kontekście dodać, że nie wszystkie samowolne odejścia z pracy są niekorzystne dla organizacji. Rezygnacje pracowników, których produktywność jest niska lub których negatywne zachowanie wpływa na obniżenie morale współpracowników, stanowią wręcz wartość dla organizacji (Trevor i Piyanontalee, 2019). Z badania przeprowadzonego przez McKinsey & Company w 2023 roku wynika, że pracownicy bardzo niezadowoleni i aktywnie niezaangażowani stanowią wprawdzie zaledwie 11% populacji w organizacjach, jednak ich dysfunkcyjne zachowania mają negatywny wpływ na otoczenie, obniżając produktywność i zaangażowanie współpracowników (De Smet i in., 2023). Wobec powyższego kluczowe jest zatem określenie priorytetowej grupy pracowników chociażby w aspekcie jej wpływu na stabilność i rozwój organizacji, a także na współpracowników w celu zidentyfikowania składników propozycji wartości krytycznych dla danej grupy. Działania te powinny być między innymi podjęte na drugim z etapów nawiązujących do koncepcji *Design Thinking*, a mianowicie na etapie definiowania problemu. Identyfikacja krytycznych składników oferty pracodawcy w grupie priorytetowej skupia uwagę projektantów EX na konkretnych problemach wymagających rozwiązania oraz potrzebach pracowników do zaadresowania. Daje to możliwość przejścia do kolejnego, trzeciego etapu DT – generowania pomysłów. W podejściu *Design Thinking* projektanci EX mają do dyspozycji szereg narzędzi wspierających, takich jak sesje brainstormingowe, matryca 2x2, głosowanie kropek czy błękitny ocean (por. Lewrick i in., 2020, s. 149-184). Niezależnie od wybranego narzędzia rezultatem tego etapu jest stworzenie propozycji rozwiązania, które odpowiada na zdefiniowany problem i/lub potrzeby pracowników. Rozwiązanie takie staje się ostatecznie nowym lub ulepszonym składnikiem EVP.

Zważywszy na to, że różnymi celami i potencjalnymi oczekiwaniami mierzą się projektanci doświadczeń, rozwiązania typu *one size fits all* stają się coraz mniej sku-

teczne i coraz rzadziej odpowiadają na rzeczywiste potrzeby pracowników (Chomątowska i in., 2019 w: Borowiecki i Stopczyński, 2019, s. 183). W praktyce zatem celem osób zarządzających EX powinno być konstruowanie elastycznych rozwiązań – składników propozycji wartości, które dają się zaadaptować do indywidualnych potrzeb pracowników. Elastyczne rozwiązania są nie tylko reprezentatywne dla stanowiska organizacji wobec priorytetyzacji pozytywnych doświadczeń, ale także mają potencjał przywracania pracownikom ich poczucia sprawczości (*agency*), czyli przekonania o możliwości kontroli swojego środowiska pracy (por. Deloitte, 2023). Przekonanie pracowników o posiadaniu kontroli nad wskazanym obszarem jest niezbędne zarówno dla ich zdrowia psychicznego (Leotti, 2010), ich produktywności, jak i osiąganego przez nich zadowolenia (por. Bandura, 2023, s. 21). Pracownicy pozbawieni poczucia sprawczości, aby przywrócić równowagę w odczuwanych przez nich zachwianych relacjach z pracodawcą, często sami próbują je odzyskać, posuwając się niestety do niepoprawnych zachowań (Leotti, 2010, s. 458). Wśród rozwiązań, które uelastyczniają EVP organizacji, tym samym adresując szersze spektrum indywidualnych celów i potrzeb pracowników, należy wskazać:

1) Sprawiedliwe i transparentne wynagrodzenie. Wysokość wynagrodzenia jest wartością relatywną, jednak poczucie, że jest ona sprawiedliwa, wymaga konkretnych rozwiązań, takich jak: regularna rewaloryzacja wynagrodzeń, dodatki za frekwencję i staż pracy, dodatki za podnoszenie kwalifikacji czy udział w zyskach przedsiębiorstwa (por. Tessema i in., 2022, s. 170). Jednym z rozwiązań odpowiadających na różne oczekiwania pracowników wobec wynagrodzenia jest zamieszczanie informacji o widełkach płacowych w ogłoszeniach o pracę. Z badania przeprowadzonego przez Pracuj.pl wynika, że brak takiej informacji zniechęca aż 58% potencjalnych kandydatów do aplikowania o daną pracę (Pracuj.pl, 2023).

2) Dostęp do szerokiej oferty benefitowej, w tym kompleksowego programu *well-being* (np. prywatna opieka medyczna, wsparcie psychologiczne, karnety sportowe), biletów na wydarzenia kulturalne czy wachlarza propozycji adresowanych do rodziców, jest rozwiązaniem informującym pracowników, że organizacja wesprze ich dobrostan w sposób, który jest dla nich najbardziej odpowiedni. Jednym z narzędzi wspierającym to rozwiązanie jest tzw. system kafeteryjny oferowany przez firmę Benefit Systems czy też narzędzia przeznaczone dla konkretnych składników, jak np. „MeQuilibrium” wspierające dobrostan psychiczny, „AskHenry” – osobisty asystent, czy „NannyExpress”, czyli niania na godziny.

3) Możliwość wyboru formy prawnej zatrudnienia, która zapewnia elastyczność i poczucie bezpieczeństwa (*flexicurity*). Według Zająca i Przyszarza (2022) możliwość wyboru pomiędzy przynajmniej dwoma dostępnymi rozwiązaniami prawnymi w tym aspekcie podnosi poziom satysfakcji z pracy oraz przyczynia się do pozytywnego w konsekwencjach poczucia sprawczości.

4) Elastyczność miejsca i czasu pracy. Od momentu wybuchu pandemii COVID-19 i związanego z tym przymusu pracy zdalnej dla wielu pracowników koncepcja pracy hybrydowej oraz zdalnej stała się nową rzeczywistością formy organizacji pracy, a tym samym jednym z najważniejszych składników EVP. Według badania Saad

i Wigert (za Tessema i in., 2022, s. 169) aż 76% pracowników, którzy w pandemii pracowali zdalnie, oczekuje, że pracodawca zaoferuje im elastyczność w zakresie miejsca pracy jako stałe rozwiązanie. Jest to warunek na tyle istotny, że zgodnie ze wskazanym badaniem blisko co trzeci pracownik (30%) deklaruje rezygnację z pracy, gdyby nie został on spełniony.

5) Możliwość sprawdzenia dopasowania funkcji pełnionej w organizacji do cech osobowości pracownika. Role „szyte na miarę”, odnoszące się nie tylko do rodzaju kompetencji posiadanych przez pracowników, ale również ich aspiracji, ambicji i poczucia odgrywania znaczącej roli, są dla pracowników okazją do indywidualnego rozwoju i zawodowego spełnienia. Jednocześnie pobudza to efektywność ich pracy i podnosi jej jakość (por. Coleman, 2022), ostatecznie wzmacniając pozytywne doświadczenia. W środowisku biznesowym dostępne są narzędzia, które wspierają pracodawców w dopasowywaniu poszczególnych osób do konkretnych ról na podstawie ich cech osobowości. Narzędziami takimi są przykładowo „Talent Match” firmy McKinsey&Company, „CliftonStrengths Finder” oferowany przez Gallup czy „PI Behavioral Assessment” autorstwa The Predictive Index.

6) Otwartość na przekształcanie pracy. Koncepcja przekształcania pracy (*job crafting*) narodziła się w efekcie badań Wrzesniewski i Dutton (2001) jako sposób na pobudzenie zaangażowania pracowników, wzmocnienie ich motywacji oraz efektywności, podniesienie satysfakcji oraz poczucia sensu pracy (por. Puchalska-Kamińska i Łądka-Barańska, 2019). *Job crafting* nie oznacza jednak jednorazowej akcji, a stanowi proces, który wymaga współpracy przedstawicieli różnych poziomów organizacji (Puchalska-Kamińska i Łądka-Barańska, 2019, s. 135), w tym szczególnego wsparcia ze strony działu zarządzania zasobami ludzkimi, szczerzej i otwartej komunikacji oraz wystąpienia innych czynników składających się na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego (Edmondson, 2019). Rozwiązaniem w tym zakresie powinno być dążenie ze strony pracodawców do budowania atmosfery otwartości i wspierania pracowników w przekształcaniu ich pracy. Narzędzia, które mogą wesprzeć rozważaną ideę, to najczęściej dyskusje i warsztaty, które pobudzają otwartość i motywację personelu, takie jak na przykład „Nazwij czyjś Geniusz” proponowany przez firmę Wiseman (2020, s. 360-361), „12 poleceń” rekomendowane przez Puchalską-Kamińską i Łądkę-Barańską (2019, s. 178-180) lub sesja kreatywna na bazie struktury „Podoba mi się, chciałbym, a co gdyby...?” (por. Lewrik i in., 2020, s. 202-217).

7) Zachęta do rekrutacji wewnętrznych. Zgodnie z wynikami badania prezentowanymi w ramach 47. edycji raportu „Monitor Rynku Pracy” rozwój kariery jest ważny aż dla 98% osób pracujących, a dla blisko 60% z nich rozwój oznacza zdobywanie nowych kwalifikacji poprzez nowe zadania i obowiązki (Randstad, 2022). Choć to pracownik jako „właściciel kapitału kariery” jest bezpośrednio odpowiedzialny za jej przebieg (Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 172), to w ujęciu Smoleńskiego „z karierą mamy do czynienia wtedy, gdy rozwój kompetencji i doświadczeń ambitnej i uzdolnionej jednostki jest w miarę szybki i gdy kształtuje się w przedsiębiorstwie warunki wewnętrzne sprzyjające rozwojowi i awansom” (Smoleński, 1997,

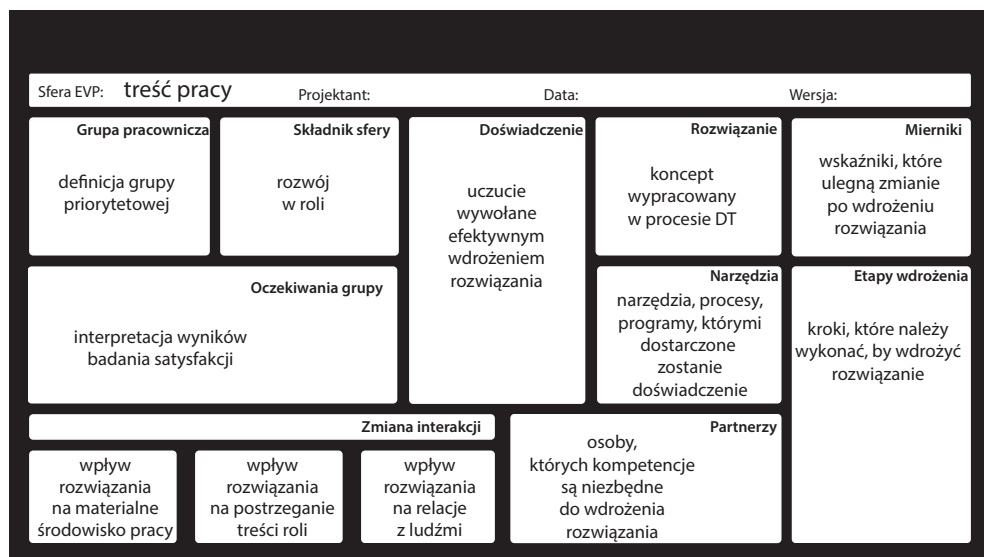
za: Gawroński, 2015, s. 95). Dlatego na projektantach doświadczenia spoczywa obowiązek konstruowania rozwiązań zachęcających pracowników do rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji, poprzez np. wewnętrzne targi pracy, *job shadowing* pozwalający pracownikowi spędzić czas na obserwacji osób w innych działach firmy lub specjalne programy rotacyjne.

8) Wsparcie nauki i rozwoju kompetencji. Jak wykazały badania Lubrańskiej (2020, s. 119), satysfakcja z pracy „pozostaje istotnie zależna od działań organizacyjnych związanych z dbałością firmy o doskonalenie zawodowe swoich pracowników”. Stąd też projektowanie *Employee Experience* powinno uwzględniać elastyczne rozwiązania, które pomogą pracownikom poszerzać pożądane przez nich kompetencje w relatywnie prosty sposób. Rozwiązania takie mogą zakładać: nieograniczony dostęp do platform e-learningowych (np. Udemy, Pluralsight, Degreed), dofinansowanie do studiów, dostęp do literatury branżowej, możliwość udziału w warsztatach, konferencjach lub spotkaniach z ekspertami. Pracodawca oferujący szeroką gamę szkoleń pod względem zarówno tematycznym, jak i sposobu ich dostarczania zyskuje możliwość zaspokojenia różnorodnych potrzeb i oczekiwań pracowników.

9) System nieograniczonego doceniania. Programy uznaniowe powinny stanowić jedną z najważniejszych praktyk ZZL, prowadzących do „psychologicznie zdrowego środowiska pracy” oraz większej produktywności (Tetrick i Heimann, 2014, s. 161). Pomimo że wielu pracodawców ma w swojej propozycji wartości dla pracownika (*Employee Value Proposition*, EVP) określoną formę wyrażania uznania (np. bonusy za staż pracy, nagrody za realizację celów firmowych), to jednak nie każdy program uznaniowy daje również możliwość doceniania pracowników. A to właśnie docenienie wysiłku pracowników pozytywnie wpływa na zaangażowanie, motywację, produktywność i zatrzymywanie pracowników w organizacji (Tetrick i Heimann, 2014). Rozwiązanie zakładające nieograniczoną możliwość doceniania pracowników powinno zatem oferować szerokie spektrum opcji wyrażania uznania współpracownikom – zarówno za ich pracę, chęć pomocy innym, jak i osiągnięcia w pracy i poza nią. Na rynku dostępne są zarówno narzędzia, jak i systemy, które wspierają pracodawców w tym zakresie. Przykładowo znajdują się one w ofercie Connecteam, Motivosity czy Awardco.

10) Połączenia bez limitu. Według badania Global Human Capital Trends poczucie przynależności postrzegane jako jedna z fundamentalnych potrzeb jednostki powstaje w efekcie trzech wzajemnie wzmacniających się właściwości miejsca pracy: komfortu fizycznego, rozumianego jako komfortowe warunki pracy, oraz komfortu psychicznego „bycia sobą” w pracy, połączenia i przekonania pracownika o sile jego wkładu w misję organizacji (Deloitte, 2020a). Przez wspomniane „połączenie” należy rozumieć wartościowe relacje łączące pracownika ze współpracownikami oraz poczucie spójności z celami i wartościami organizacji. To samo badanie pokazuje, że blisko 80% organizacji uważa, że poczucie przynależności pracowników jest także ważne dla ich sukcesu rynkowego. Aby wzmacniać więzi między pracownikami, organizacje powinny tworzyć jak najwięcej okazji do łączenia ludzi zarówno na gruncie zawodo-

wym (np. interdyscyplinarne grupy projektowe czy delegacje), jak i poza nim (np. grupy zainteresowań czy imprezy firmowe). Z perspektywy projektowania EX spójność z celami firmy opiera się na podkreślaniu misji firmy i komunikacji jej wartości w taki sposób, który pozwala pracownikom je zrozumieć i znaleźć w nich miejsce dla siebie, bez efektu „zawłaszczenia namysłu etycznego” (Marzęda, 2015, s. 207), czyli narzucania sztucznych kodeksów postępowania i procedur usiłujących standaryzować moralne wybory pracowników lub kontrolować ich sumienie. Niezależnie od sposobu dostarczania wybranego przez organizację rozwiązania (zakup gotowego narzędzia lub systemu czy konstrukcja własnego programu „szytego na miarę”) rzetelna realizacja czwartego i piątego etapu *Design Thinking*, czyli odpowiednio prototypowania i testowania, warunkuje powodzenie całego procesu projektowania i wymaga odpowiedniego przygotowania. W tym celu warto, by projektanci doświadczania dysponowali planem wdrożenia nowego rozwiązania, tj. planem na dostarczenie wartości w postaci pozytywnego doświadczenia. W przypadku rozwiązań mających na celu wzmocnienie pozytywnego doświadczenia najlepszą formą testowania są grupy pilotażowe. Pilotaż potencjalnego rozwiązania umożliwi weryfikację korzyści wynikających z jego wdrożenia dla doświadczania pracowniczego, zanim rozszerzy się jego implementację na wszystkich pracowników. Na rysunku 2.3 przedstawiono propozycję struktury planu dostarczania wartości dla pracowników w postaci doświadczeń.



Rysunek 2.3. Przykładowy plan dostarczania wartości (pozytywnego doświadczenia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Value Proposition Canvas” (Osterwalder i in., 2014, s. 26–40).

W celu zobrazowania wszystkich elastycznych rozwiązań wypracowanych w procesie DT oraz wartości/doświadczeń, jakie generują dla pracowników, projektanci mogą skorzystać z modelu mapy ścieżki pracownika w organizacji (*Employee Journey Map*). Modelowa mapa pozwala wskazać interakcje istotne z perspektywy doświadczeń pracowniczych, zidentyfikowane na etapie empatyzacji, oraz rozwiązania (składniki propozycji wartości dla pracownika) wypracowane na kolejnych etapach projektowania. Projektanci doświadczania często podejmują próbę opracowania mapy ścieżki doświadczeń pracownika prowadzącej przez wszystkie kolejne etapy cyklu jego zatrudnienia. W praktyce jest to dosyć trudne, chociażby ze względu na to, że już w samej literaturze przedmiotu trudno o konsensus w kwestii liczby etapów cyklu zatrudnienia (por. Cattermole, 2019; Nosratabadi i in., 2022; Smither, 2003). Warto podkreślić, że niektóre z przyjętych etapów rozważanego cyklu, takie jak „retencja”, są zbyt obszerne w swym zakresie, by móc je rzetelnie zmapować. Stąd też wynika rekomendacja, by mapa ścieżki pracownika w organizacji wizualizowała kluczowe etapy jego rozwoju w firmie. Przykładem w tym zakresie może być:

- wyróżnienie etapu wdrożenia czy etapu pełnienia funkcji kierowniczej,
- wskazanie kluczowych progów czasowych dotyczących stażu pracy (np. rok, 2 lata, 5 lat w danej organizacji),
- wyznaczenie momentów przełomowych na ścieżce pracownika.

Takie podejście do wizualizacji doświadczeń jest również pomocne w tym, co Pine i Gilmore (2020, s. 59-80) nazywają „tematyzowaniem” doświadczeń. Autorzy zdefiniowali pięć zasad, którymi powinni kierować się projektanci, sprowadzających się do akronimu THEME (temat). Zgodnie z zasadami tematyzowania doświadczenia powinny zostać m.in. zatytułowane i uzupełnione pamiątkami. Dodanie tytułu doświadczenia oraz określenie charakterystycznego dla niego artefaktu uzupełni mapę ścieżki pracownika o momenty przełomowe i nada jej cech wyjątkowych dla danej organizacji, wyróżniając jej EVP na tle innych pracodawców.

Dobra oferta skierowana do pracowników to jednak za mało, by zatrzymać tych utalentowanych w firmie. Wiele nawet najlepiej zaprojektowanych rozwiązań w ofercie pracodawcy może zostać zaimplementowanych w wielu organizacjach, dlatego w kreowaniu pozytywnego *Employee Experience* kluczowe jest przyjęcie przez przełożonych spersonalizowanego podejścia do zarządzania pracownikami i pełnego zrozumienia dla ich indywidualności, wyrastającej z wielowymiarowego kontekstu doświadczania (Mortensen i Edmondson, 2023).

2.4. Personalizacja podejścia do zarządzania pracownikami w kontekście *Employee Experience*

W literaturze przedmiotu zestawy oczekiwań często przypisuje się grupom pracowników kategoryzowanym według przyjętych kryteriów, chociażby wieku (Striker, 2011), ich charakterystyki kulturowej (Lauring i Selmer, 2015; Przytuła, 2020), rodzaju wykonywanej pracy (Syper-Jędrzejak, 2019) lub formy zatrudnienia (Rogozińska-Pawełczyk, 2022). Zważywszy jednak na fakt, że poziom satysfakcji zmienia się w zależności od

indywidualnych cech każdego pracownika, a różne osoby charakteryzują różnego typu potrzeby, oczekiwania i cele (Griffin, 2004, s. 527), konieczna jest zmiana myślenia o pracownikach jako o „monolitycznej masie” (De Sme i in., 2023), która daje się podzielić na kategorie. Personel organizacji jest zbiorem jednostek reprezentujących mikropotrzeby, którymi należy zarządzać w sposób indywidualny, zapewniając im poczucie sprawiedliwości i przestrzeń do wyrażania emocji (Powers i Diaz, 2023), tym samym utrzymując równowagę w kontrakcie psychologicznym między pracownikiem i pracodawcą. Bardzo duże znaczenie ma także inteligencja emocjonalna. Jej pojęcie wprowadził Goleman w 1997 roku w książce o tym samym tytule. Polega ona przede wszystkim na wykorzystaniu empatii jako sposobu na „wczucie się w partnera interakcji” (Skorupka, 2019, s. 51). W kontekście *Employee Experience* personalizacja podejścia do zarządzania pracownikami wymaga od zarządzających wysokiego poziomu empatii, by zrozumieć kontekst, w którym rodzi się subiektywne doświadczenie pracownika, w tym jego aspiracje, ambicje, obawy czy frustracje. Ustalenia tego typu mogą zostać zidentyfikowane i określone w trakcie rozmowy przełożonego z pracownikiem (por. Kaye i Giulioni, 2019).

Warsztat *Design Thinking* oferuje kilka narzędzi, które pozwalają ująć kontekst doświadczenia pracownika w formie graficznej. Jednym z nich jest tzw. mapowanie kontekstu (*context mapping*) (Lewrick i in., 2020, s. 133-136). Rysunek 2.4 przedstawia jego adaptację na potrzeby personalizacji sposobu zarządzania poprzez rozmowę pracownika z przełożonym (schemat strukturyzujący rozmowę o kontekście doświadczenia).

DATA:

ZESPÓŁ

IMIĘ NAZWISKO

ROLA:

STAZ W ROLI:

WYKSZTAŁCENIE:

ZAINTERESOWANIA:

AKTYWNOŚĆ DODATKOWA:

6 SZÓSTY MOMENT PRZEŁOMOWY

5 PIĄTY MOMENT PRZEŁOMOWY

4 CZWARTY MOMENT PRZEŁOMOWY

3 TRZECI MOMENT PRZEŁOMOWY

2 DRUGI MOMENT PRZEŁOMOWY

1 PIERWSZY MOMENT PRZEŁOMOWY

SKŁADNIK NIEZADOWOLENIA

SKŁADNIK ZADOWOLENIA

CELE

FRUSTRACJE

REKOMENDACJE PRZEŁOŻONEGO

CECHY OSOBOWOŚCI

Drażliwy Ugodowy

Chaotyczny Staranny

Popędliwy Opanowany

Introwertyczny Ekstrawertyczny

Konserwatywny Otwarty

MOCNE STRONY

Organizacja pracy innych

Twórcze myślenie

Precyzja pracy

OŚIĄGNIĘCIA

Rysunek 2.4. Propozycja schematu strukturyzującego rozmowę przełożonego z pracownikiem w kontekście jego doświadczenia

Źródło: opracowanie własne.

Schemat składa się z dwóch części podzielonych na 12 sekcji – część orientacyjna dla przełożonego (lewa strona schematu), oraz część kontekstualizująca doświadczenie (prawa strona schematu). W części orientacyjnej znajduje się miejsce na datę przeprowadzenia rozmowy, metryka pracownika, a także lista zdefiniowanych w *Employee Journey* momentów przełomowych dla pracownika wraz z przykładowymi tematami oraz wskazanie, na którym etapie pracownik obecnie się znajduje. Głównym zadaniem tej samodzielnie opracowanej przez przełożonego części schematu jest przygotowanie się do rozmowy i jej otwarcie. Część kontekstualizująca natomiast ma za zadanie pomóc przełożonemu ułożyć swoje obserwacje z rozmowy w sposób, który pozwoli odwołać się do nich w późniejszym czasie (np. przed kolejną rozmową), w przypadku niespodziewanych zmian organizacyjnych lub w życiu prywatnym pracownika, a które mogą wpłynąć na jego doświadczenie. Proponowane sekcje w tej części analizowanego schematu poświęcone są na rozmowę o:

- a) poziomie zadowolenia pracownika ze składników trzech sfer dostarczania wartości (fizycznej, społecznej i treści roli),
- b) aspiracjach pracownika (cele),
- c) przeszkodach w osiąganiu celów (frustracje), o powodach do dumy (osiągnięcia),
- d) wpływie indywidualnych cech pracownika na jego efektywność w pracy i relacje ze współpracownikami (cechy osobowości; tu na podstawie pięcioczynnikowego modelu osobowości (*big five*) Goldberga (1990),
- e) wykorzystywaniu potencjału pracownika (mocne strony),
- f) rekomendacjach przełożonego w aspekcie dalszych kroków, umożliwiających pracownikowi osiągnięcie założonych celów.

Warunkiem użyteczności wykorzystania przykładowego schematu, oprócz inteligencji emocjonalnej przełożonego, powinna być także samoświadomość pracownika. Jest ona rozumiana jako jego zdolność do obiektywnej analizy swoich m.in. wartości, pasji, aspiracji (*internal self-awareness*) oraz postrzegania ich przez zewnętrznych obserwatorów (*external self-awareness*). Pracownik świadomy swoich mocnych stron oraz cech swojej osobowości będzie podczas rozmowy bardziej pewny siebie i kreatywny, dzięki czemu rozmowa będzie bardziej merytoryczna, a decyzje podjęte w jej efekcie bardziej racjonalne i dopasowane do potrzeb pracownika (por. Eurich, 2018). Tak zaadaptowane narzędzie *context mapping* może pomóc odkryć i lepiej zrozumieć niejawne elementy kontraktu psychologicznego zawieranego między pracodawcą a pracownikiem. Dodatkowo może pomóc przełożonym budować bezpieczną przestrzeń do rozmowy o nich, wzmacniać w pracowniku poczucie docenienia, szacunku, zaufania i poczucia sprawczości odnośnie do warunków pracy, generujących emocje i doświadczenia. Prowadzone regularnie rozmowy, z wykorzystaniem schematu przedstawionego na rysunku 2.4, są również ważnym mechanizmem zabezpieczającym skuteczne wdrożenie rozwiązań wypracowanych przez projektantów *Employee Experience*.