



Τι καθιστά ένα πρόγραμμα Employee Experience επιτυχημένο;

«Το Employee Experience δεν είναι αριθμός, είναι συναίσθημα»

Γράφει ο Νάσος Γκούρας, Head of Talent Development & Employee Excellence, Optimal HR Group

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για να διασφαλιστεί η επιτυχία σε οποιοδήποτε πρόγραμμα εφαρμοστεί κάποιος μέσα στον οργανισμό, να έχει αρχικά κατανοήσει τι είναι και ποιος είναι ο σκοπός του. Όταν μιλάμε για προγράμματα διαχείρισης Εμπειρίας Εργαζόμενου (Employee Experience Management programs), ο σαφής ορισμός καθιστά ακόμα πιο δύσκολη τη διαδικασία και τη διασφάλιση του αποτελέσματος. Ένα τέτοιο πρόγραμμα δεν είναι μόνο η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αυξήσουν τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων τους, ούτε «έτοιμα πακέτα»/ «ενέσεις αδρεναλίνης» που ευαγγελίζονται αύξηση παραγωγικότητας, εξαιρετικές βαθμολογίες απόδοσης εργαζομένων και επαίνους του ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό στα social media. Είναι προγράμματα οργανωσιακών αλλαγών που μάλιστα «ακουμπούν» βαθύτερα εγκατεστημένες έννοιες όπως οργανωσιακή κουλτούρα, εσωτερική υποκίνηση, συναισθηματική επίδραση εργαζομένων, ενσυναίσθηση.

ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΟΧΗΣ

Γιατί να χρησιμοποιήσω ένα τέτοιο πρόγραμμα; Σημάδια που πρέπει να σας προβληματίσουν μπορεί να εντοπιστούν παντού γύρω σας, από τα αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών μέχρι εκείνα προς τους πελάτες σας ή σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της εταιρείας σας. Είναι σημαντικό, το top management της εταιρείας να το έχει αντιληφθεί και αφουγκραστεί κατάλληλα πριν προχωρήσει στην υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων.

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Από τα παραπάνω αλλά και από την εμπειρία μας στην Optimal HR Group καταγράφουμε τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων Employee Experience:

- 1. Το Employee Experience δεν είναι αριθμός, είναι συναίσθημα:** Δεν αρκεί να απαντήσει ένας εργαζόμενος σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 για το πόσο δεσμευμένος είναι σε έναν οργανισμό, μια διαδικασία, έναν προϊστάμενο κ.ά. Πρέπει να αναζητηθεί τι είναι αυτό που πραγματικά διαμορφώνει τις εμπειρίες των εργαζομένων σε όλες τις καθημερινές διεπαφές τους (φυσικές, ψηφιακές, ανθρώπινες) στο πλαίσιο της εργασίας τους και πώς αυτό επιδρά και στην εκτός εργασιακή ζωή. «Σκάβοντας» βαθιά στις πραγματικές αιτίες των εμπειριών, θα ανακαλύψετε παραμέτρους που από μια έρευνα δεν θα μπορούσατε ποτέ να τις αντιληφθείτε.
- 2. «Talk the walk»:** Μην επιβάλλετε μια συγκεκριμένη ατζέντα θεμάτων στα οποία πρέπει άμεσα να δοθούν λύσεις, ειδικά σε ό,τι έχει να κάνει με τη δέσμευση των εργαζο-

μένων. Ανοίξτε την επικοινωνία, ενθαρρύνετε τον διάλογο, αφουγκραστείτε ενεργητικά και ενδυναμώστε τους ίδιους τους εργαζόμενους να εκφράσουν, με οργάνωση και μέθοδο ασφαλώς, τα συναισθήματά τους για κάθε μια από τις εμπειρίες τους. Είναι εντυπωσιακό πόσες πολλές (θετικές ή/και αρνητικές) εμπειρίες μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια αυτής της προσομοίωσης που καλείται «ταξίδι του εργαζόμενου».

- 3. Μην επιλέξετε για αυτούς, αφήστε τους ίδιους να επιλέξουν για τους εαυτούς τους:** Τη λύση στα πιθανά προβλήματα δεν μπορεί να την δώσει πάντα η διοικητική ομάδα, η οποία πολύ πιθανόν να μην έχει και όλη την πραγματική εικόνα της κατάστασης. Τη λύση θα την δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και όχι μόνο θα δεσμευτούν σε αυτή, αλλά θα αναλάβουν και την ευθύνη που τους αναλογεί για τη σωστή υλοποίηση της λύσης που έχουν προτείνει.
- 4. Η γνώμη (όλων) μετράει:** Δεν θα πρέπει να εμπλέκονται μόνο οι άμεσα ενδιαφερόμενοι ή οι προϊστάμενοι αυτών, αλλά όλοι όσοι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την εργασία τους (cross functional teams), προκειμένου να συμμετέχουν στην αξιολόγηση των εμπειριών τους. Αυτό δημιουργεί φορείς αυτής της αλλαγής (change agents) και σε άλλα σημεία του οργανισμού που εμπλέκονται με τις προτάσεις και τις λύσεις και με αυτό τον τρόπο όλος ο οργανισμός γίνεται συμμετέχων στην τελική πρόταση.
- 5. Μετρήστε τα αποτελέσματα:** Είναι αναπόσπαστο τμήμα των επιτυχημένων προγραμμάτων με την ολοκλήρωσή του να εξεταστεί και να αξιολογηθεί η επίδραση των προτεινόμενων λύσεων στα αποτελέσματα που ο οργανισμός έχει αποφασίσει να επηρεάσει. Επαναλάβετε την έρευνα δέσμευσης ή πραγματοποιήστε νέα έρευνα μικρότερου μεγέθους και διάρκειας.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Ο σύμβουλος είναι εκεί για να μεταφέρει γνώση, εμπειρία και μεθοδολογία στην υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων. Δεν θα πρέπει να είναι εκεί για να δώσει τη λύση αλλά να δράσει σαν facilitator και σαν coach ώστε να υποδείξει τη μέθοδο ανίχνευσης, μέτρησης και αξιολόγησης των θετικών και των αρνητικών εμπειριών των εργαζομένων και να βάζει τα ερωτήματα που θα προσδιορίσουν τη βιωσιμότητα και την προτεραιοποίηση των προτεινόμενων λύσεων. Θα λειτουργήσει σαν το έμπειρο και ανεξάρτητο φίλτρο που με βιωματικό τρόπο θα «ξεκλειδώσει» τη δυναμική των εργαζομένων να εντοπίσουν τις πραγματικές αιτίες του προβλήματος και θα ενθαρρύνει πρακτικές και μετρήσιμες προτάσεις και λύσεις. **HR**