

DIZAJN ISKUSTVA ZAPOSLENIH: TEORIJSKE OSNOVE

Igor Mandić¹, Ivana Katić², Andrea Ivanišević³, Katarina Stojanović⁴,

^{1,2,3}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

⁴Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet savremenih umetnost, Beograd, Srbija

¹igor.mandic@live.com, ²ivana.katic@uns.ac.rs, ³andrea.ivanisevic@uns.ac.rs, ⁴katarina.stojanovic@fsu.edu.rs

Kratak sadržaj: Rad istražuje koncept iskustva zaposlenih, koji je u poslednjih nekoliko godina prepoznat kao ključni faktor za podsticanje angažovanosti, produktivnosti i dobrobiti zaposlenih. U istraživanju se analiziraju različiti pristupi u definisanju pojma iskustva zaposlenih, oslanjajući se na teorijske osnove korisničkog iskustva, koje je kao istraživačka tema značajno razvijenije i teorijski utemeljeno. Ističe se značaj pristupa usmerenog ka zaposlenima, holističkog razumevanja njihovog iskustva i primene dizajn metodologije u cilju sticanja uvida u potrebe zaposlenih i dizajniranja puta zaposlenih. U radu se naglašava da unapređenje iskustva zaposlenih ne samo da povećava njihovo zadovoljstvo i produktivnost, već i pozitivno utiče na korisničko iskustvo i poslovne rezultate.

Ključne reči: iskustvo zaposlenih, put zaposlenih, korisničko iskustvo, design thinking, service design

EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN: THEORETICAL FOUNDATIONS

Abstract: The paper explores the employee experience concept, recognized in recent years as a key factor in fostering employee engagement, productivity, and well-being. In the research, various approaches to defining the employee experience are analysed, relying on the theoretical foundations of customer experience, a more developed and theoretically grounded research topic. It emphasizes the importance of adopting an employee-centric approach, with a holistic understanding of their experiences and utilizing design methodologies to gain insights into employee needs and design the employee journey. The findings indicate that improving employee experience not only increases satisfaction and productivity but also positively impacts customer experience and overall business performance.

Keywords: employee experience, employee journey, customer experience, design thinking, service design

1. UVOD

Iskustvo zaposlenih (employee experience) poslednjih godina postaje važno pitanje za organizacije koje nastoje da kreiraju radno okruženje koje privlači i zadržava talente, dok istovremeno podstiče angažovanost, produktivnost i dobrobit zaposlenih [1, 2, 3]. Iako iskustvo zaposlenih nije nov fenomen, s obzirom na to da su zaposleni oduvek imali iskustva na poslu, pozitivna ili negativna, ono što se promenilo jeste značajno povećanje svesti o tome kako zaposleni doživljavaju svoju organizaciju, kao i intenzivno traganje za načinima da se ta iskustva dizajniraju i unaprede [4]. Pored toga, promene u očekivanjima zaposlenih, posebno u vezi sa radnim prostorom, tehnologijom i organizacionom kulturom, značajno su uticale na oblikovanje novog pristupa [5].

Prema istraživanju kompanije McKinsey (2020), zaposleni vrednuju poverenje, društvenu povezanost i radno okruženje u kojem su njihovi doprinosi prepoznati, a timska saradnja efikasna. Očekuju jasno definisane odgovornosti, mogućnosti za lični i profesionalni razvoj, kao i fizički i digitalni prostor koji im omogućava ravnotežu između poslovnog i privatnog života, usklađen sa misijom organizacije. Takođe, isto istraživanje pokazuje da zaposleni koji iskazuju pozitivno iskustvo imaju šesnaest puta veći nivo angažovanosti u odnosu na zaposlene sa negativnim iskustvom i da je osam puta verovatnije da žele da ostanu u kompaniji [6]. Izuzetna iskustva stvaraju visoko angažovane ljude i kolektive s potencijalom za postizanje izvanrednih poslovnih rezultata, dok iskustva lošeg kvaliteta ugrožavaju performanse zaposlenih i poslovne rezultate [3]. Shodno tome, neophodna je transformacija odnosa između zaposlenog i organizacije tako da, umesto tradicionalne „transakcione“ strategije upravljanja ljudskim resursima, organizacija dublje razume potrebe, želje, strahove i emocije svakog zaposlenog [1].

Iskustvo zaposlenih je koncept u razvoju koji nalazi uspešnu primenu u profesionalnoj praksi, ali još uvek nije zauzeo značajno mesto u naučnim i istraživačkim radovima, iako interesovanje za ovu temu raste. Nasuprot tome, korisničko iskustvo duži niz godina predstavlja značajnu istraživačku temu, što pruža dobru teorijsku osnovu za razvoj iskustva zaposlenih kao istraživačke oblasti.

2. KORISNIČKO ISKUSTVO KAO TEORIJSKA OSNOVA ISKUSTVA ZAPOSLENIH

Korisničko iskustvo (customer experience) postalo je vodeći poslovni cilj za većinu kompanija [7]. Isto tako, ova tema zadobila je značajno mesto u istraživanjima u okviru različitih naučnih disciplina, a posebno u marketingu, menadžmentu usluga i service design-u.

Pojam korisničkog iskustva se u literaturi definiše na različite načine. De Keyser i dr. smatraju da „korisničko iskustvo obuhvata kognitivne, emocionalne, fizičke, senzorne i socijalne elemente koji karakterišu direktnu ili indirektnu interakciju korisnika sa jednim ili više tržišnih aktera“ [8]. Lemon i Verhoef definišu korisničko iskustvo kao „višedimenzionalni konstrukt fokusiran na kognitivne, emocionalne, bihevioralne, senzorne i socijalne reakcije kupca na ponudu kompanije tokom celokupnog procesa (puta) kupovine“ [7]. Becker i Jaakkola određuju korisničko iskustvo kao „nenamerne, spontane odgovore i reakcije na podsticaje u vezi sa ponudom tokom puta korisnika“ [9]. Na osnovu ovih definicija može se zaključiti da korisničko iskustvo predstavlja kompleksan skup reakcija korisnika na ponudu ili organizaciju, koje nastaju tokom celokupnog puta korisnika (customer journey), shvaćenog kao dinamičan, međusobno povezan niz dodirnih tačaka kroz koje se ostvaruje interakcija između korisnika i organizacije. Zbog toga put korisnika postaje ključni fokus organizacija koje nastoje da unaprede korisničko iskustvo i performanse.

Odnos između korisnika i zaposlenih može se posmatrati kao lanac vrednosti iskustva, gde se njihovi međusobni uticaji prepliću, stvarajući celovito ljudsko iskustvo. U osnovi ovog procesa nalazi se ciklus u kojem unapređenje iskustva zaposlenih vodi ka boljem iskustvu korisnika, što zauzvrat dodatno poboljšava angažovanost i iskustvo zaposlenih [2].

3. TEORIJSKI KONCEPTI ISKUSTVA ZAPOSLENIH

Ključni izazov u istraživanju i praksi iskustva zaposlenih, kao i svake oblasti u razvoju, jeste nedostatak jedinstvene i široko prihvaćene definicije. U nastavku rada analiziraćemo koncepte i definicije koje su najviše doprinele dosadašnjem razvoju ove istraživačke oblasti.

Pine II ističe da je angažovanje, odnosno emocionalna uključenost ili posvećenost, suštinski element svakog iskustva, bilo da se radi o iskustvu korisnika ili zaposlenog. Takođe, on konceptualizuje pet ključnih kvaliteta iskustva zaposlenih, jednako kao korisničkog iskustva, a to su: robusnost, kohezivnost, personalizovanost, dramatičnost i transformativnost. Robusna iskustva proširuju emocionalnu uključenost zaposlenih integrišući različite dimenzije – zabavne, edukativne, eskapističke i estetske aspekte – u jedinstveno iskustvo. Kohezivno iskustvo obuhvata sve čulne i ponašajne interakcije zaposlenih i organizacije, sinhronizujući ih u koherentnu celinu. Personalizovanost iskustva podrazumeva prilagođavanje svakog iskustva specifičnim potrebama i preferencijama zaposlenih. Dramatičnost iskustva uključuje elemente koji poseduju strukturu ili karakteristike dramskog narativa, stvarajući dublju emocionalnu angažovanost. Na kraju, transformativno iskustvo omogućava zaposlenima da ostvaruju svoje aspiracije, pružajući im priliku za lični i profesionalni razvoj [2].

Morgan posmatra iskustvo zaposlenih kao „presek očekivanja, potreba i želja zaposlenih i organizacionog dizajna tih očekivanja, potreba i želja“. Iskustvo zaposlenih je rezultat evolutivnog procesa koji je postepeno pomerio prioritete organizacija sa fokusa na poslovne rezultate ka ljudima. Razvoj organizacije rada evoluirao je od obezbeđivanja osnovnih alata za rad, preko fokusiranja na produktivnost kroz razumevanje potreba zaposlenih, do angažovanosti koja stavlja akcenat na njihovu dobrobit i motive. Danas je u fokusu iskustvo zaposlenih, koje podrazumeva strateško kreiranje uslova rada usklađenih sa ciljevima organizacije i potrebama zaposlenih. Iskustvo zaposlenih predstavlja dugoročni, dubinski redizajn organizacijske strukture i kulture [5].

Plaskoff definiše iskustvo zaposlenih kao „sveobuhvatnu percepciju zaposlenog o njegovom/njenom odnosu sa organizacijom, proisteklu iz svih interakcija na dodirnim tačkama tokom puta zaposlenog“. On ističe da je neophodno promeniti pristup upravljanju ljudskim resursima, koji tradicionalno započinje potrebama i ciljevima kompanije, i nastoji da kontroliše ili utiče na postupke zaposlenih kako bi se ti ciljevi ostvarili, bez obzira na to da li se pritom zadovoljavaju osnovne potrebe zaposlenih. Kompanije moraju dublje razumeti zaposlene i saosećati sa njima, kako pojedinačno, tako i kao delovima različitih grupa, sagledavajući njihovo iskustvo u celini, od trenutka pre nego što se pridruže organizaciji, pa sve do trenutka kada je napuste. Plaskoff naglašava potrebu za primenom metodologije design thinking-a u kreiranju iskustava zaposlenih unutar radnog okruženja i organizacija, a kao veoma značajno ističe uključivanje zaposlenih u zajednički proces dizajniranja njihovih iskustava [1].

Bridger i Gannaway određuju iskustvo zaposlenih kao „svaki događaj, pojavu ili interakciju između zaposlenog i poslodavca koja ostavlja emocionalni utisak na tog zaposlenog“. Fenomen iskustva zaposlenih odavno je prisutan, ali novina predstavlja razvoj ove oblasti kao profesionalne prakse koja podrazumeva promišljanje, uticanje i oblikovanje svake interakcije, od trenutka kada zaposleni prvi put razmišlja o pridruživanju organizaciji, pa sve do perioda nakon prestanka zaposlenja. Prema njihovom mišljenju, design thinking može pružiti efikasne alate za dizajniranje iskustva zaposlenih, koji uključuju pažljivo osmišljavanje i planiranje svakog aspekta odnosa između zaposlenog i poslodavca, s tim da je zaposleni u središtu dizajnerskog procesa. Iskustva se mogu oblikovati na svakoj dodirnoj tački tokom celokupnog odnosa zaposlenog i poslodavca, čineći ovaj pristup holističkim. Sjajna iskustva omogućavaju zaposlenima da na posao donesu svoje najbolje osobine, dok organizacija dobija veću posvećenost, dodatni trud i poboljšanje performansi. Ističu da je ovo velika promena u odnosu na dosadašnje HR prakse, koje nameću rešenja „odozgo prema dole“ umesto da se temelje na stvarnim potrebama zaposlenih [4].

Polazeći od teorijskih osnova korisničkog iskustva i analiziranih koncepata iskustva zaposlenih, možemo zaključiti da koncept iskustva zaposlenih počiva na sledećim principima: 1) iskustvo zaposlenih obuhvata kognitivne, emocionalne, bihevioralne, senzorne i socijalne reakcije zaposlenih koje proizilaze iz interakcije sa organizacijom, njenom kulturom i radnim okruženjem; 2) iskustvo zaposlenih akumulira se tokom celokupnog puta zaposlenog – pre

zaposlenja, tokom rada u organizaciji, kao i nakon perioda rada u organizaciji; 3) novi pristup zahteva transformaciju tradicionalnih HR strategija, odnosno zahteva pristup orijentisan ka zaposlenima, kroz postavljanje zaposlenih u prvi plan i dubinsko razumevanje njihovih potreba i očekivanja; 4) izuzetno iskustvo zaposlenih povećava njihovu angažovanost, produktivnost i dobrobit, istovremeno doprinoseći unapređenju korisničkog iskustva i poslovnim rezultatu organizacije; 5) primena dizajn metodologije, kroz sistemsko razumevanje potreba i korišćenje različitih dizajnerskih alata, omogućava kreiranje kvalitetnog iskustva zaposlenih.

4. DIZAJN METODOLOGIJA

Dizajn predstavlja sistematski i iterativan pristup rešavanju problema, zasnovan na principima usredsređenim na čoveka, koji omogućava kreiranje proizvoda, usluga i iskustava prilagođenih potrebama korisnika, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana [10, 11, 12]. Teorijski koreni dizajn metodologije nalaze se u konceptu design thinking, čiji se počeci vezuju za šezdesete godine dvadesetog veka, kada su istraživači na vodećim američkim univerzitetima, iz oblasti inženjerstva, inovacija i dizajna, počeli da proučavaju specifične načine razmišljanja i pristupe karakteristične za dizajnere u odnosu na druge discipline. Tokom 1990-ih i 2000-ih godina, design thinking je stekao širu primenu u poslovnim kontekstima zahvaljujući radu kompanije IDEO, koja je afirmisala dizajnerski pristup u procesima inovacija, povezujući potrebe ljudi sa mogućnostima tehnologije i poslovnim ciljevima organizacija. U istom periodu razvila se i disciplina service design, koja je najpre artikulisana kroz naučne radove, a potom se afirmisala kao profesionalna praksa kroz osnivanje prvih specijalizovanih agencija. Posmatrajući međusobni odnos ovih disciplina, može se zaključiti da design thinking ima širu primenu u sferi inovacija i sistematskog rešavanja poslovnih problema, dok je service design primarno usmeren na oblast usluga i unapređenje iskustava korisnika i zaposlenih.

Dizajn metodologiju najslikovitije prikazuje model Double Diamond, koji je formulisao Design Council (2004). Ovaj model ilustruje proces sistematskog istraživanja problema kako u širini, tako i u dubini (divergentno razmišljanje), a zatim prelazak na preduzimanje fokusiranih i konkretnih akcija (konvergentno razmišljanje). Prvi dijamant omogućava dubinsko razumevanje problema kroz istraživanje koje podrazumeva razgovor i provođenje vremena s onima na koje se problem odnosi, a ovako stečeni uvidi omogućavaju određivanje izazova koje treba rešiti. Drugi dijamant podstiče ljude da osmisle različite odgovore na jasno definisan problem, tražeći inspiraciju iz drugih izvora i dizajnirajući rešenja zajedno sa različitim učesnicima. Testiranje različitih rešenja vrši se na malom uzorku, a pri čemu se odbacuju rešenja koja ne funkcionišu dok se poboljšavaju ona koja imaju potencijal. Proces dizajna nije linearan jer novi uvidi vraćaju proces na početak, a rano testiranje ideja pomaže u tom procesu.

Uticajni Hasso Plattner Institute of Design (2010) je definisao design thinking metodologiju kroz pet procesnih faza: 1) Empatizacija predstavlja proces dubljeg razumevanja korisnika u kontekstu dizajnerskog izazova, fokusirajući se na analizu njihovih navika, motivacija, fizičkih i emocionalnih potreba; 2) Definisanje ima svrhu da se odrede smisleni i primenljivi problemi, bazirano na uvidima dobijenim kroz analizu i sintetizovanje podataka, otkrivajući ključne obrasce i veze; 3) Ideacija je posvećena generisanju ideja i širenju mogućih rešenja. Ona pruža inspiraciju i temelj za prototipove, omogućavajući razvoj inovativnih rešenja za krajnje korisnike; 4) Prototipiranje podrazumeva iterativno kreiranje artefakata koji odgovaraju na ključna pitanja za finalno rešenje, počevši od brzih prototipova niske rezolucije za prikupljanje povratnih informacija korisnika, do fokusiranja na specifične aspekte rešenja u kasnijim fazama; 5) Testiranje je trenutak kada se traže povratne informacije od korisnika o prototipovima, pružajući još jednu priliku da se stekne dublje razumevanje korisnika.

Posmatrano iz service design perspektive, dizajn metodologija obuhvata četiri osnovne aktivnosti: 1) Istraživanje omogućava dublje razumevanje korisnika i njihovog ponašanja u vezi sa određenom uslugom ili proizvodom. Kroz istraživanje dizajnerski tim stiče empatiju prema korisnicima i uvid u njihove navike i potrebe, što im omogućava da tokom celog procesa rade iz perspektive korisničkog iskustva; 2) Ideacija omogućava da se ideje sistematski kreiraju, zatim preispituju, kombinuju, prilagođavaju ili privremeno odlažu. Njihova prava vrednost ne leži u samim idejama, već u rešenjima i poboljšanjima koja iz njih proisteknu; 3) Prototipiranje omogućava testiranje i unapređenje budućih scenarija korišćenja usluge. U ovoj fazi, dizajnerski tim može ispitati ključne aspekte novog koncepta, istražiti alternativna rešenja i proceniti koja opcija najbolje funkcioniše u realnim poslovnim okolnostima; 4) Implementacija predstavlja prelazak iz eksperimentalne i testne faze u praktičnu primenu i skaliranje rešenja [11].

Osnovna tehnika u service design-u jeste mapiranje puta korisnika (Customer Journey Mapping), čiji je svrha vizualizacija iskustva korisnika tokom određenog perioda, identifikacija problema u korisničkom iskustvu i pronalaženje odgovarajućih rešenja. Mape puta omogućavaju da se nematerijalna svojstva usluge i iskustava prikažu vidljivo, kao i da se postigne kolektivno razumevanje iskustva. U mapiranju puta primenjuju se kvalitativne metode, poput intervju a i posmatranja, koje omogućavaju dubinsko razumevanje iskustava, kao i kvantitativne metode, poput anketa zadovoljstva, koje omogućavaju sistematsku evaluaciju. Mapiranje se uvek sprovodi iz perspektive korisnika ili zaposlenog, koristeći tehniku persone koja odražava zajedničke potrebe i obrasce ponašanja određene grupe i omogućava bolje razumevanje njihovih iskustava i očekivanja [11].

Primena dizajn metodologije u oblasti ljudskih resursa omogućava dublje razumevanje potreba zaposlenih i oblikovanje personalizovanih, angažujućih i transformativnih iskustava. Mapiranje puta zaposlenih predstavlja jedan od osnovnih alata za unapređenje iskustva zaposlenih, jer omogućava organizacijama da sagledaju celokupno iskustvo zaposlenih i unaprede interakcije na svim dodirnim tačkama njihovog profesionalnog puta.

5. ZAKLJUČAK

U radu su analizirane teorijske osnove koncepta iskustva zaposlenih kroz naglašavanje njegovog značaja kao ključnog pokretača angažovanosti, produktivnosti i dobrobiti zaposlenih. Iskustvo zaposlenih obuhvata skup kompleksnih reakcija koje proizilaze iz interakcije sa organizacijom, njenom kulturom i radnim okruženjem, a akumulira se tokom celokupnog puta zaposlenog. Primena dizajn metodologije i alata omogućava organizacijama da steknu dublje razumevanje njihovih potreba i sistematski unaprede iskustvo i interakcije na svim dodirnim tačkama puta zaposlenih. Rezultati istraživanja ukazuju na to da unapređenje iskustva zaposlenih doprinosi poboljšanju korisničkog iskustva i poslovnih rezultata. Buduća istraživanja trebalo bi da budu usmerena na primenu dizajn metodologije u unapređenju iskustva zaposlenih, na razvoj metrika za procenu njegovog kvaliteta i na ispitivanje povezanosti između iskustva zaposlenih i poslovnih performansi organizacija.

ZAHVALNICA

Ovaj rad je podržan od strane Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, Departmana za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment u okviru realizacije projekta pod nazivom: „Unapređenje kvaliteta nastave na studijskim programima Departmana kroz implementaciju rezultata naučno-istraživačkog rada u oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta“.

6. LITERATURA

- [1] Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. Strategic HR Review, 16(3), pp.136–141.
- [2] Pine II, B.J. (2020). *Designing employee experiences to create customer experience value*. Strategy & Leadership, ahead-of-print(ahead-of-print).
- [3] Whitter, B. (2023). *Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. London; New York: Kogan Page.
- [4] Bridger, E., and Gannaway, B. (2024). *Employee experience by design: How to create an effective EX for competitive advantage*. Kogan Page Publishers
- [5] Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- [6] Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2021). *This time it's personal: Shaping the “new possible” through employee experience*. McKinsey & Company.
- [7] Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, 80(6), pp.69–96.
- [8] De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., and Keiningham, T. L. (2015). *A framework for understanding and managing the customer experience*. Marketing Science Institute working paper series, 85(1), 15-121.
- [9] Becker, L., and Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: Fundamental Premises and Implications for Research*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(4), 630–648.
- [10] Cross, N. (2023). *Design Thinking: Understanding how designers think and work*. Bloomsbury Visual Arts.
- [11] Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. and Schneider, J. (2018). *This is service design doing, applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook*. Sebastopol O'Reilly & Associates Inc.
- [12] Brown T. (2008) *Design Thinking*. Harvard Business Review, 86(6):84-92, 141.