

Rzeczywista wartość biznesowa badania zaangażowania pracowników

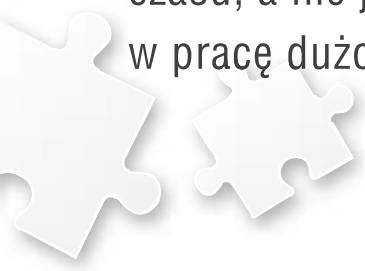
Kierunek – realizacja celów biznesowych



Jak strategicznie wykorzystać badanie zaangażowania, aby osiągnąć konkretne cele biznesowe na których zależy Zarządowi firmy?

Zarządy w organizacjach coraz częściej zwracają się do działów HR z pytaniem, w jaki sposób kierować ludźmi w firmie, która podlega ciągłym zmianom. Czy jesteś gotowy, aby wskazać im właściwą drogę?

Większość Dyrektorów HR zdaje sobie sprawę z tego, że strategie budowania zaangażowania pracowników muszą ewoluować, ale tylko osoby najlepiej orientujące się w sytuacji wiedzą, że strategie najlepiej sprawdzające się na obecnym rynku, muszą już odnosić się do czegoś więcej, niż tylko samo zaangażowanie. Najlepsze z nich, pozwalają znaleźć wspólny mianownik pomiędzy **celami organizacji i celami zawodowymi pracowników** oraz kładą główny nacisk na utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania przez długi okres czasu, a nie jedynie na to, aby pracownik w danym momencie wkładał w pracę dużo energii i wysiłku.



Jak ewoluowało badanie zaangażowania pracowników

Zaangażowanie, to jeden z podstawowych tematów, którymi działy HR zajmują się od dziesiątków lat, więc dobrze znany jest jego istotny wpływ zarówno na wyniki biznesowe jak i na to, że od niego zależy możliwość wykorzystania potencjału pracowników. **W latach 90'** organizacje toczyły między sobą nieustającą, intensywną „wojnę o Talenty” podczas której okazało się, że nie można już dłużej polegać na tym, że wysoki poziom satysfakcji pracowników zagwarantuje, że w organizacji pozostaną osoby z wysokim potencjałem i kompetencjami, które są niezbędne, aby osiągać sukcesy biznesowe. Z tego powodu, aby **poprawić efektywność pracy i zmniejszyć poziom rotacji**, działy HR zastąpiły ankiety satysfakcji pracowników i dotychczasowe działania, działaniami skoncentrowanymi na **badaniu i budowaniu zaangażowania pracowników** (mierzonego poziomem dobrowolnego wysiłku wkładanego w pracę i intencją pozostania w organizacji). Wątpliwości, które ogarnęły światową ekonomię w **2008 roku** (i trwające do tej pory), doprowadziły do tego, że działy HR ponownie musiały przemyśleć kwestię zaangażowania i zaczęły zadawać sobie pytanie:

„W jaki sposób możemy zwiększyć zyski z inwestycji w inicjatywy, mające na celu budowanie zaangażowania pracowników w czasach, gdy następują ciągłe zmiany?”

Pracownicy HR zdali sobie wówczas sprawę z tego, że:



Obowiązujące wówczas praktyki dotyczące pomiaru zaangażowania mogły im jedynie dostarczyć następujących informacji:

- W jakim stopniu pracownicy byli zaangażowani w dniu badania?
- Co powinniśmy byli zrobić, aby podnieść poziom zaangażowania w dniu, w którym pracownicy wypełniali ankietę?



W szybko zmieniającej się rzeczywistości, informacje jakie pozyskiwali dzięki ankietom zaangażowania pracowników, mogły stawać się nieaktualne w ciągu miesiąca, tygodnia, a nawet po prostu już następnego dnia po badaniu.

HR odpowiedział na tę niespójność, przyjmując bardziej całościowe, powiązane z perspektywą czasową podejście do zaangażowania pracowników. To **nowe podejście** zakładało rozpatrywanie zaangażowania pracownika z trzech perspektyw: **jego doświadczeń z firmą w przeszłości; jego obecnej sytuacji oraz jego oczekiwań dotyczących przyszłości**. Następnie badano, w jaki sposób czynniki w obszarze tych 3 perspektyw czasowych mogą wpływać na dobrowolny wysiłek ze strony pracownika oraz jego intencję do pozostania w danej organizacji, jednak dziś, nawet takie podejście nie jest już wystarczające.

Pilne pytania dotyczące zaangażowania pracowników



Pomimo pozytywnych zmian wprowadzonych do strategii budowania zaangażowania pracowników, dzisiejsi Liderzy nie są pewni, czy nadal warto inwestować w zaangażowanie pracowników. Pomimo tego, że większość z nich nadal wierzy, że zaangażowanie jest niezbędne do osiągnięcia odpowiednich wyników biznesowych, to **tylko 20%** uważa, że **zaangażowanie** faktycznie **jest podstawą** w tym procesie. Te 20% rozumie jednak, że obecne strategie budowania zaangażowania pracowników, mimo, że znacznie lepsze niż kiedyś, nadal **nie pozwalają** precyzyjnie **uchwycić wymagań środowiska** pracy, w jakim funkcjonuje większość ludzi i właściwie na nie odpowiedzieć.

Obecne środowisko pracy, charakteryzuje się między innymi:



Złożonym procesem podejmowania decyzji – połowa pracowników twierdzi, że obecnie o wiele więcej osób (niż zaledwie 3 lata temu) jest włączonych w proces decyzyjny



Silnie macierzowym środowiskiem pracy i multirelacyjną siecią zależności – dwie trzecie pracowników twierdzi, że często współpracują z osobami z innych zespołów i działów



2/3

Częstymi zmianami – dwie trzecie pracowników raportuje, że cele organizacyjne zmieniają się dużo częściej niż trzy lata wcześniej



2/3

Zmianami na dużą skalę – dwie trzecie organizacji doświadczyło wielokrotnych, szeroko zakrojonych zmian (obejmujących całą organizację) w ciągu dwóch ostatnich lat

Zaangażowanie

48% Liderów

Posiadający zdolności adaptacyjne

81% Liderów

Efektywnie współpracujący

63% Liderów

Liderzy wierzą, że w tym nowym środowisku pracy, pracownicy posiadający zdolności adaptacyjne, radzący sobie ze zmianami i efektywnie ze sobą współpracujący, w większym stopniu przyczyniają się do wzrostu poziomu efektywności organizacji niż pracownicy, którzy cechują się tylko wysokim poziomem zaangażowania. Na pytanie, **jakich atrybutów potrzebują pracownicy**, aby wykonywać pracę na jak najwyższym poziomie, tylko **48% Liderów wybrało zaangażowanie** jako jeden z trzech najważniejszych. Z kolei aż **81% Liderów wybrało** takie atrybuty jak „**Posiadający zdolności adaptacyjne**”, a **63%** wybrało „**Efektywnie współpracujący**”.



Gdy samo zaangażowanie nie wystarcza, szukamy czegoś więcej

Coraz częściej Zarządy sygnalizują, a Dyrektorzy HR zdają sobie sprawę, że chociaż zaangażowanie nadal pozostaje ważną kwestią, to samo w sobie, **bez dodatkowych elementów, nie może już w znaczącym stopniu wpływać na wyniki biznesowe**. Z tego powodu, konieczne jest wzmocnienie strategii ukierunkowanych wyłącznie na budowanie zaangażowania, poprzez włączenie w nie takich elementów, jak **znajdowanie wspólnego mianownika dla celów organizacji i celów zawodowych pracownika oraz umiejętność radzenia sobie ze zmianą**. Analizy CEB potwierdzają, że **skoncentrowanie się na uwspólnieniu celów i na umiejętności radzenia sobie ze zmianą**, może przynosić wymierne korzyści: organizacje, w których zatrudnieni są pracownicy o najwyższych wynikach w tych dwóch obszarach, osiągają lepsze wyniki finansowe (np. dochód z aktywów, marża) niż te, które zatrudniają osoby, uzyskujące najniższe wyniki w tych dwóch

Aby pracownicy byli zaangażowani, a firma osiągała lepsze wyniki, organizacje muszą równie priorytetowo potraktować trzy następujące zagadnienia:



Zaangażowanie – dumna, energia i optymizm, które są podstawą dobrowolnego wysiłku wkładanego w pracę i mają wpływ na to, czy pracownik ma intencję pozostania w organizacji



Znajdowanie wspólnego mianownika (spójność celów) – powiązanie pomiędzy celami pracownika i wykonywaną przez niego pracą, a misją i celami organizacji



Umiejętność radzenia sobie ze zmianą – zdolność organizacji do rozpoznawania zmian i właściwej na nie odpowiedzi w celu utrzymania wysokiej efektywności pracy i wysokiego poziomu

Wspólny mianownik jest podstawą, aby pokierować pracownikami w stronę właściwych celów i oczekiwanych wyników, ale coraz trudniej go znaleźć, gdy organizacja zmagają się z takimi problemami jak złożony proces podejmowania decyzji i silnie macierzowe środowisko pracy. Z badań wynika, że **60%** mocno zaangażowanych pracowników **nie identyfikuje się z celami firmy**. Pracownicy wkładający najwięcej wysiłku w pracę i z największym prawdopodobieństwem pozostaną na długo w organizacji – czyli ci, którzy mogą potencjalnie w najwyższym stopniu przyczynić się do osiągnięcia ważnych wyników biznesowych – tracą swój czas i energię na działania o niskich priorytetach biznesowych.

Bardziej konkretne podejście do zaangażowania pracowników

Umiejętność radzenia sobie ze zmianami jest kwestią podstawową w podtrzymywaniu zaangażowania, biorąc pod uwagę narastającą częstotliwość i skalę zmian, których doświadczają pracownicy. Każda zmiana – nawet pozytywna – wywołuje niepewność i może obniżyć poziom zaangażowania i poziom efektywności pracy. Jeśli pracownicy nie będą potrafili radzić sobie ze zmianami czyli z rozpoznawaniem zmian, adaptowaniem się do nich i samodzielnym ich kreowaniem, zwrot z inwestycji w programy budowania zaangażowania szybko znacznie się obniży. Najbardziej efektywne strategie budowania zaangażowania są także jednoznacznie połączone z kluczowymi priorytetami biznesowymi (np. innowacją, ekspansją globalną, orientacją na klienta itp.)



Wzrost poziomu zaangażowania ogólnie wpływa na wyniki biznesowe w zdecydowanie zbyt nieprecyzyjny sposób. Mimo że, Dyrektorzy HR wiedzą, że zaangażowani pracownicy w większym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przez firmę lepszych wyników biznesowych, to nie wiedzą w jaki sposób się to dzieje, dlaczego, a nawet nie wiedzą, którzy pracownicy mają taki wpływ na firmę.

Plan działania: co powinni zmienić Dyrektorzy HR w swoich strategiach budowania zaangażowania?



Najlepiej orientujący się w obecnej sytuacji Dyrektorzy HR, zaczynają od wskazania priorytetów biznesowych, na których najbardziej zależy organizacji, a następnie dostosowują wszystkie badania, sposoby działania i realizacji strategii budowania zaangażowania do tych priorytetów. Jako przykład można podać dostosowanie ankiety do badania zaangażowania w taki sposób, by poruszane w niej kwestie, odnosiły się do jednego lub dwóch głównych priorytetów biznesowych np. prestiżowej marki lub ekspansji globalnej. Dzięki takiemu działaniu, będzie można zrozumieć, na ile pracownicy będą wspierać główne priorytety biznesowe, poprzez swoje działania. Następnie najbardziej skuteczni **Dyrektorzy HR przygotowują plany działania w oparciu o elementy, mające największy wpływ na zaangażowanie pracowników,** ale też ściśle powiązane z kluczowymi priorytetami biznesowymi. Może to

mentów, które w bardzo dużym stopniu wpływają na zaangażowanie pracowników ale bezpośrednio nie wspierają celów firmy, takich jak np. budowanie prestiżowej marki lub globalna ekspansja. Aby upewnić się, że zaangażowanie pracowników utrzyma się przez długi czas, Dyrektorzy HR włączają w swoje strategie także plany rozwoju u pracowników kompetencji pod nazwą „**Radzenie sobie ze zmianą**” (np. pomoc pracownikom w budowaniu silnych sieci kontaktów lub pomoc menedżerom w przekazywaniu zadań oraz w budowaniu współodpowiedzialności pracowników itp.) Na koniec, Dyrektorzy HR dostarczają Zarządom informacji, na temat zaangażowania pracowników, aby można było z większym prawdopodobieństwem przewidzieć szansę na realizację konkretnych celów biznesowych i zaplanować, w jaki sposób to zrobić. HR nie tylko komunikuje jakie są rezultaty badania zaangażowania ale także służy wyjaśnieniem, w jaki sposób wpływają one na konkretne priorytety i wyniki biznesowe. Dzięki temu, wzmacniana jest rola HR w kształtowaniu wyników firmy oraz wzrasta wpływ tego działu na właściwe wykorzystanie potencjału pracowników oraz zatrzymanie ich w organizacji.

CEB is the leading member-based advisory company. By combining the best practices of thousands of member companies with our advanced research methodologies and human capital analytics, we equip senior leaders and their teams with insight and actionable solutions to transform operations. This distinctive approach, pioneered by CEB, enables executives to harness peer perspectives and tap into breakthrough innovation without costly consulting or reinvention. The CEB member network includes more than 16,000 executives and the majority of top companies globally. Transform leadership in your organization.

Drive Results. Faster. Get started today: visit cebglobal.com/leadership Firma CEB (The Corporate Executive Board) jest amerykańską firmą doradcą, która od ponad 30 lat śledzi i analizuje najlepsze praktyki organizacji odnoszących sukcesy na rynku, a następnie przekłada je na rozwiązania i usługi dla swoich klientów. CEB współpracuje z ponad 6 000 firm w 60 krajach, które stanowią 88% firm na liście Fortune 500. W 2013 roku globalnie firma SHL stała się częścią grupy CEB. Dotychczasowe rozwiązania SHL otrzymały nową nazwę „CEB’s SHL Talent Measurement Solutions” i obecnie stanowią kluczowy element zintegrowanych usług CEB w obszarze zarządzania talentami (ang. Integrated Talent Management Services). Wspólnie oferujemy naszym Klientom kompletny zestaw rozwiązań wspierających selekcję, wdrażanie, rozwijanie i motywowanie talentów. Rozwiązania te oparte są na najlepszych narzędziach i badaniach analitycznych prowadzonych wspólnie z naszymi Klientami.