

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW



Emma Bridger,
Kogan Page, 2014

- Zaangażowani pracownicy napędzają sukces firmy.
- Większe zaangażowanie oznacza większy zwrot finansowy poprzez zwiększoną sprzedaż, wyższe prowinje i więcej zadowolonych klientów.
- Badania prowadzone w ramach psychologii pozytywnej potwierdzają, że szczęście napędza wydajność.
- Dbaj o szczęśliwych pracowników. Doceniaj ich autonomię, biegłość i celowość we wszystkim, co robią.
- Stwórz mapę zaangażowania i wspieraj działania silnie angażującą narracją.
- Zaplanuj swoje zaangażowanie używając „dochodzenia uznania”.
- Twórz kulturę coachingową.
- Wpleć zaangażowanie w program rozwoju liderów.
- Wysoki udział deklarowany w ankietach nie jest równy wysokiemu zaangażowaniu. Opieraj się na nich z dystansem i rozwagą.
- Upewnij się, że twoja osobista strategia zaangażowania jest spójna ze strategią biznesową organizacji.

CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Dlaczego zaangażowanie jest tak ważne,
- Jak wyniki badań psychologii pozytywnej mogą pomóc ci budować strategię zaangażowania,
- Jakich metod możesz użyć, żeby stworzyć trwałą, strategiczną mapę zaangażowania.

Specjalista do spraw zaangażowania pracowników Emma Bridger nie zwraca większej uwagi na coroczne ankiety pracownicze, zamiast tego radzi tworzenie map zaangażowania. Bazując na własnym doświadczeniu zawodowym i badaniach akademickich, Bridger wzbogaca swój zasób wiedzy o rozwoju organizacji i zarządzaniu zasobami ludzkimi o przykłady i studium przypadku. Przedstawia przewodnik, zawierający narzędzia i techniki. Tłumaczy, dlaczego pracownicy zaangażowani są szczęśliwsi, lepiej wykonują swoje obowiązki i spędzają mniej czasu na zwolnieniach chorobowych – i ma konkretne dowody na to, dlaczego każdy pracodawca powinien uwzględnić „pierwiastek szczęścia” wynikający z zaangażowania.

DLACZEGO ZAANGAŻOWANIE?

Zaangażowanie pracowników to nastawienie, zachowanie, sposób bycia. Zakłada wciąganie pracowników w odpowiedzialne działania i motywowanie ich do podejmowania zobowiązań, współdziałania i realizowania się. Zakłada poznawczy, społeczny i emocjonalny komponent życia zawodowego pracownika. Działa w obszarze, w którym ludzie są osobiście nastawieni na powodzenie biznesu. Oznacza, że pracownicy uważają waszą organizację za przyjazne miejsce pracy.

Zaangażowanie pracowników nie jest jednak jednokierunkowe. Działa od pracodawcy do pracownika przez organizacyjną mapę zaangażowania, a od pracownika do pracodawcy przez udział członków załogi. Może prowadzić do dużej rekompensaty finansowej, zwiększonej satysfakcji klientów i wyższej sprzedaży długoterminowej. Niektórzy badacze twierdzą, że poprawa zaangażowania o 1% może prowadzić do 9% wzrostu sprzedaży, inni zaś, bardziej konserwatywni, przy 10% wzroście zaangażowania dopatrują się 4% wzrostu sprzedaży.

Zaangażowanie wpływa pozytywnie na wyniki finansowe – i nie chodzi tylko o czysty zysk. Weź pod rozwagę nastawienie swoich pracowników. Pozytywne podejście do pracy oznacza, że będą zajmowali się klientami w sposób, który znacznie podniesie poziom ich satysfakcji. Korelacja jest mocniejsza w przypadku osób, które spotykają się z klientami twarzą w twarz, ale zdecydowanie jest również obecna u konsultantów dostarczających usługi zdalnie. Pracownicy zmotywowani pracują ciężiej, osiągają lepsze rezultaty i są bardziej kreatywni. Zadowoleni podwładni na dłużej zostają przy swoich przełożonych i rzadziej chorują. Pozytywne nastawienie rozprzestrzenia się jak wirus – pocztą pantoflową, przez media społecznościowe – umacniając rynkową pozycję twojej organizacji jako pracodawcy. Wielostronne zaangażowanie to wygrana zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy oraz udziałowców.

PSYCHOLOGIA ZAANGAŻOWANIA

W Wielkiej Brytanii tylko 33% pracowników deklaruje, że są wysoce zaangażowani w swoją pracę – to oznacza dwie trzecie Brytyjczyków niezaangażowanych wcale, lub tylko trochę. Badania międzynarodowe przeprowadzone w roku 2012 przez Towers Watson pokazują podobne liczby oraz demonstrują, w jaki sposób pracodawcy dwoją się i troją, żeby zaangażować pracowników bardziej.

Przez wiele lat eksperci mówili, że to ciężka praca daje szczęście. Warto jednak zrewidować raz jeszcze ten pogląd – czy cięższa praca naprawdę gwarantuje wyższe osiągnięcia? I czy ludzie zawsze są szczęśliwsi, osiągnąwszy więcej? Odpowiedź brzmi „nie”. Badania psychologii pozytywnej wykazują, że ludzie muszą zaczynać pracę szczęśliwi, żeby osiągnąć sukces. To szczęście sprawia, że pracują ciężiej i podnosi ich szanse na lepsze rezultaty. Dydaktyk i konsultant Shawn Achor mówi o tym zjawisku „zyskowność szczęścia” i tłumaczy, że robienie tego, co lubisz, stymuluje twój mózg i uelastycznia go na przyjęcie „nowego materiału”. W konsekwencji myślisz szybciej i w sposób bardziej kreatywny – bardziej świadomie używasz swojego mózgu.

Postęp w neuro-nauce może dostarczyć informacji, które pozwolą ci zaangażować pracowników w ugruntowane rozmowy, dotyczące zaangażowania. W ponad 200 badaniach, którymi objęto 275 000 ludzi na całym świecie... wnioski były takie same: szczęście i pozytywne emocje prowadzą do osiągnięcia sukcesu. Nie każdy lider zgadza się z tym podejściem. Niektórzy uznają zadowolenie, szczęście i uśmiech w pracy jako niepoważne, nieefektywne, wręcz nieakceptowalne – klasyczna rozbieżność pomiędzy wynikami badań, a tym, co osoby zainteresowane z tymi wynikami robią.

WARTOŚCI BAZOWE

Daniel H. Pink zaproponował nowe podejście do motywacji i zaangażowania w książce “Drive”. Wytłumaczył teorię osobistej determinacji, mówiąc „jednostki ludzkie mają wrodzony pęd do bycia niezależnymi, zdeterminowanymi i powiązаныmi ze sobą nawzajem”. Prześledź proces swojego zaangażowania w odniesieniu do bazowych wartości, przedstawionych poniżej:

1. **“Autonomia”** – pozwól ludziom działać w sposób niezależny. Daj pracownikom wolność wyboru w kwestii tego, czym będą się zajmować, w jaki sposób, kiedy i z kim.
2. **“Mistrzostwo”** – zachęcaj ludzi, żeby dążyli do perfekcji w tym, co robią. Ustal zadania, które nie są ani za łatwe, ani za trudne i stwórz wspierające środowisko do realizacji ich.
3. **“Cel”** – pomóż swoim pracownikom otworzyć się na dążenie do czegoś poza bezpośrednimi zadaniami zawodowymi. Mów o organizacji używając zwrotów „my”, „nasze”. Zapewnij ich, że liczbą się dla ciebie rezultaty zarówno namacalne, jak nienamacalne.

POTENCJAŁ I PODEJŚCIA

Prezydent John F. Kennedy odwiedził NASA w latach 60. XX wieku. Kiedy zapytał człowieka, sprzątającego budynek, czym się zajmuje, ten odpowiedział: „pomagam wysłać człowieka na księżyc”. To doskonały przykład „narracji strategicznej” – prostego założenia, że każdy w organizacji, niezależnie od stanowiska, ma swój wkład w realizację założeń całości. Postaraj się zapoznać swoich pracowników z pięcioma założeniami tej koncepcji:

1. **“Przywództwo”** – zaangażuj swoich menedżerów w przewodnictwo i coaching pracowników, jak również pomaganie im w rozwoju.
2. **“Narracja strategiczna”** – opowiedz historię waszej organizacji od początku do czasów obecnych, uzupełniając ją o wizję przyszłości.
3. **“Głos pracowników”** – pozwól pracownikom swobodnie wypowiadać się, daj im przestrzeń na konfrontację z zarządem i odmienne zdanie.
4. **“Integralność”** – omów i wdrażaj wszystko, co zapowiadałeś.
5. **“Udział”** – zaproś wszystkich do udziału w życiu firmy, niech każdy będzie częścią jej sukcesu.

Wszystkie przeplatają się, żadne nie może działać bez obecności pozostałych. Musisz trzymać się swojej strategicznej narracji, ale równocześnie przekładać teorię na praktykę i wciągać wszystkich zainteresowanych w sukces organizacji.

Możesz wybierać z szerokiego zasobu praktycznych narzędzi, żeby budować zaangażowanie w twojej firmie. Użyj „dochodzenia uznania”, żeby pomóc ludziom określić wizję i stworzyć własną strategię zaangażowania. Pytaj, co organizacja stara się osiągnąć. Patrz zarówno na przeszłość, jak i teraźniejszość. Jakie są twoje dotychczasowe doświadczenia w związku z zaangażowaniem? Opowiadaj historie, zbieraj dowody, podsumowuj zdarzenia będące przykładami dobrego lub złego zaangażowania. Stwórz koncepcję przyszłości: jak wyglądałoby stuprocentowe zaangażowanie i oddanie? Zdefiniuj, jakie powinno być zaangażowanie każdego pracownika i stwórz rozwiązania. Zidentyfikuj lukę pomiędzy tym, co masz, a co chciałbyś mieć i zaplanuj aktywności, które pomogą ci wdrożyć plan naprawczy. Jasno określ odpowiedzialności. „Dochodzenie uznania” pomaga skupić się na tym, co zadziało w przeszłości i co może okazać się przydatne w przyszłości – bardziej, niż powtarzanie tego, co i tak nie działa.

Zastosuj technikę „World Cafe”, żeby stworzyć przyjazną przestrzeń dla konwersacji i wymiany pomiędzy osobami, które chcesz włączyć w „przygodę z zaangażowaniem”. Upewnij się, że twoje podejście zakłada znaczący udział pracowników, pomaga budować zaufanie i wprowadza w życie trzy wartości bazowe (autonomia, mistrzostwo, cel). Użyj różnych narzędzi, żeby wesprzeć proces i urealnić zmianę. Zrób rozeznanie wobec tego, co sprawia, że miejsce pracy jest naprawdę przyjazne pracownikowi.

Niektóre narzędzia są proste, jak na przykład podejście Leandro Herrero, zwane „zmianą wirusową”. Zakłada, że prawdziwa zmiana rozprzestrzenia się samoczynnie, jak wirus, w poziomie, a nie z góry na dół, jak staramy się mu narzucić. Wyobraź sobie miejsce pracy, w którym tylko jedna czwarta pracowników czuje się zaangażowana. Wygląda to na ogromne wyzwanie. Kiedy przyjrzesz się nieco bliżej, prawdopodobnie zobaczysz ludzi, którzy co rano w ciszy przekraczają próg i dyskretnie przemieszczają się do swoich biur. Nie mówią „cześć” ani „dzień dobry”. Jeśli ty sam zaczniesz witać się z nimi i inicjować konwersacje podczas lunchu, rozpocznesz proces zmiany. Wystarczy poczekać, aż samoczynnie się ona rozprzestrzeni. Drobne zmiany w zachowaniu mogą napędzić ogromne zmiany w zaangażowaniu.

MAPA ZAANGAŻOWANIA

Firmy, przodujące pod względem zaangażowania mają dobrze przemyślane strategie i rygorystycznie egzekwują je. Tylko jedna na trzy firmy ma jasny plan działania, a jeszcze mniej potrafi przytoczyć przykład korzyści, płynących z posiadania zmotywowanego, oddanego zespołu. Twoja organizacja potrzebuje mapy strategicznej, która pomoże zbudować te podstawy. Powinna ona zawierać wspólną nomenklaturę, wizję przyszłości, cele i rezultaty oraz czynniki napędzające działanie, jak również narzędzia pomiarowe, których możesz użyć do sprawdzenia wyników.

Twój cel to inspirowanie i wspieranie zaangażowania. Stwórz mapę spójną ze strategią organizacji, określ realistyczne cele i sprecyzuj oczekiwane wyniki biznesowe – na przykład wyższy poziom satysfakcji klientów. Po tym, jak mapa zostanie stworzona, dołącz „cykl planowania”, żeby stworzyć rzeczywisty plan zaangażowania. Musisz wziąć pod uwagę swoje cele biznesowe, przeanalizować, kto jest obecny w kręgu zainteresowanych i zidentyfikować możliwe bariery wobec wdrożenia i skontrolowania postępów w twoim planie.

Dlaczego twoja organizacja w ogóle potrzebuje strategii zaangażowania pracowników? Jakie są twoje cele? Jak radzi sobie konkurencja? Czy problem zaangażowania jest widoczny? Zdefiniuj faktyczną rolę zaangażowania w twojej firmie. Jak zobrazowałbyś wysoki poziom zaangażowania w przyszłości? Czy byłaby to przestrzeń sprzyjająca relaksowi, jak w siedzibie głównej Google, z ogólnodostępnymi bufetami na każdym kroku i „salami kreatywnymi”? Sprecyzuj, jak mają się zakładać przez ciebie cele dotyczące zaangażowania do celów biznesowych. Zdecyduj, które osoby w organizacji odgrywają kluczowe role. Zdecyduj, kogo powinna objąć twoja inicjatywa, kogo chcesz włączyć.

Postaraj się przewidzieć możliwe ograniczenia. Czy recesja może wpłynąć na realizację twojego planu, wstrzymać go? Zarząd poprze twój pomysł, czy będzie obawiał się nadmiernej kontroli w luźnej dotychczas kulturze organizacyjnej? Jak wiesz, nie bardzo można polegać na wynikach dorocznych ankiet pracowniczych. Zwykle pyta się w nich o zaangażowanie, ale tak naprawdę ciężko sprawdzić poziom poczucia „bycia częścią całości”. Spójrz na swoje tak zwane „szybkie wygrane” i zastanów się, ile kosztowałyby realizacja planów długoterminowych. Upewnij się, że inwestycja jest opłacalna. I miej na uwadze, że niektóre z inicjatyw, takie jak uważniejsze słuchanie pracowników, nic nie kosztują.

Jak zdołasz już określić strategię i plan, nazwij je i dobrze sprzedaj. Zakomunikowanie planu i zadbanie o to, by pracownicy go zrozumieli i przełożyli na działanie jest równie istotne, jak samo planowanie. Implementując go, bądź otwarty na informację zwrotną. Mierz postęp, monitoruj swoje działania i dostosowuj je, jeśli trzeba. Cykl planowania to proces powtarzalny, możesz więc zacząć od początku i sprawdzić raz jeszcze dopasowanie celów do założeń organizacji.

ANKIETUJ Z DYSTANSEM

Wokół ankiet, mierzących poziom zaangażowania pracowników, powstał cały przemysł. Ankieta jednak powinna być wyłącznie drobnym elementem twojej strategii. Może pomóc poskładać elementy układanki w całość. Komercyjni amerykańscy dostawcy używają Kenexa, Towers Watson, Hay Group, Aon Hewitt, Gallup oraz ORC International, a środowiska akademickie Maslach Burnout Inventory i the Utrecht Work Engagement Scale. Test Gallupa to prawdopodobnie najbardziej rozpoznawalne badanie. Pomaga skategoryzować pracowników w jednej z trzech opcji: zaangażowany, niezaangażowany, aktywnie oporny.

Ankiety są korzystne z uwagi na daleki zasięg i wydajność. Mogą jednak dawać fałszywe poczucie bezpieczeństwa przez iluzję, że coś dzieje się wokół problemu zaangażowania. Ankietowanie obarczone jest wieloma trudnościami, jak na przykład tym, że każda firma inaczej definiuje zaangażowanie, nie ma zatem wystandaryzowanego, uniwersalnego zajęcia. Wyniki często bywają błędne, to znaczy nie zawsze wyższy wynik w narzędziu oznacza rzeczywiście wyższe zaangażowanie. Specjaliści proponują nie skupiać się wyłącznie na wynikach ankiet, bez skonfrontowania ich z niezależnymi rankingami. Postaraj się nie przyjmować deficytowego sposobu myślenia, w którym skupiasz się na słabościach, zamiast zasobach. Zawsze uzupełniaj wyniki ankiet o inne wartościowe dane, na przykład ze spotkań, dyskusji i forów pracowniczych. To pomoże ci uszeregować różne luki, wykazane przez badanie i wprowadzić zaangażowanie do planu naprawczego.

NA PRZYSZŁOŚĆ

Żeby twoja mapa była odporna na przyszłe zagrożenia, zdefiniuj co rozumiesz pod pojęciem zaangażowania pracowników. Wyraź jego wielopoziomą naturę przez włączenie kultury

"E-education" - project carried out as part of cooperation for innovation and exchange of good practices and strategic partnership for adult education.

Erasmus+, Action 2 Strategic Partnerships

coachingu, która opiera się bardziej na słuchaniu, niż mówieniu. Zaproś zarząd do współpracy w stu procentach. Niech zaangażowanie będzie częścią programu rozwoju przywództwa. Włącz jak najwięcej pracowników. Mów o szczęściu w miejscu pracy i pokazuj, że naprawdę to masz na myśli. Buduj swoją mapę na mocnych stronach i wykorzystaj media społecznościowe.