



nowe
zasady
zaangażowania pracowników

Styl pracy i oczekiwania pracowników wobec pracodawców wyraźnie się zmieniają. Znane nam dotąd środowisko pracy zaczyna wyglądać inaczej, a zasady zaangażowania pracowników zdają się być pisane od nowa. Jak zamierzasz w niepewnej i trudnej przyszłości utrzymać swoich pracowników na pełnych obrotach?

Wszystko się zmienia

Zmieniły się zasady zaangażowania pracowników.

Za to, jak organizacja będzie przyciągać, motywować i zatrzymywać w firmie talenty, dzięki którym zachowa lub zbuduje przewagę konkurencyjną, odpowiadają dwie główne siły.

“ Kiedy świat podlega falom zmian, powinniśmy być bliżej naszych pracowników, niż kiedykolwiek wcześniej ”

Keith Astill

Dyrektor oddziału ds. zarządzania kapitałem ludzkim, Nationwide

Kiedy gospodarka uwolni się od globalnego kryzysu finansowego, miliony pracowników zaczną planować kolejny krok w swojej karierze. Właściwie już zaczynają o tym myśleć. Poprawa funkcjonowania rynku pracy oznacza więcej możliwości dla utalentowanych pracowników, którzy zaczną szukać najlepszego miejsca zatrudnienia.

Z badań przeprowadzonych przez Hay Group i CEBR (Centre for Economic Business Research) wynika, że przed końcem 2018 roku prawie jedna czwarta (23,4%) ludzi na całym świecie zmieni pracę. To 192 miliony pracowników, którzy złożą wypowiedzenie w ciągu najbliższych czterech lat. (Więcej o nadchodzącym exodusie talentów możesz przeczytać w broszurze Przygotowania do odejścia).

Jednocześnie świat przechodzi bezprecedensową zmianę. Przełomowe badanie Leadership 2030 podkreśla istnienie sześciu potężnych megatrendów kształtujących społeczeństwo i tak dobrze znane nam globalne środowisko biznesowe.

Megatrendy dokonują długotrwałych, głębokich zmian z dalekosiężnymi skutkami dla społeczeństwa, organizacji i gospodarki. Zaliczamy do nich:

1. Globalizację 2.0
2. Kryzys środowiskowy
3. Zmiany demograficzne
4. Indywidualizm
5. Cyfryzację
6. Konwergencję technologii

Megatrendy w fundamentalny sposób zmieniają sposób pracy, priorytety, wartości, na które zwracamy uwagę w miejscu pracy i oczekiwania wobec pracodawcy. Aby odnieść sukces, firmy muszą przemyśleć, w jaki sposób mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników i zdobyć ich lojalność. Nastął trudny czas, kiedy należy przekształcić strategię zaangażowania i rozwinąć innowacyjne podejście do zarządzania talentami, adekwatne do zmian zachodzących wokół nas.

Przyszłość: trendy blisko Ciebie

Badanie Leadership 2030 pozwoliło określić sześć globalnych megatrendów, które w zasadniczy sposób zmieniają relacje między firmami, ich klientami i pracownikami.

- 1 Globalizacja 2.0** strona 6
Ekonomiczny środek ciężkości przesuwa się z Zachodu na Wschód, dając początek nowej globalnej klasie średniej.
- 2 Kryzys środowiskowy** strona 8
Znaczenie środowiska dla ludzi rośnie, ponieważ zmiany klimatu nabierają tempa, a zasoby naturalne kurczą się.
- 3 Zmiany demograficzne** strona 10
Światowa populacja rośnie i starzeje się nierównomiernie, zmienia się układ siły roboczej i zaostrza wojna o talenty.
- 4 Indywidualizm** strona 12
Rosnąca wolność wyboru powoduje spadek lojalności pracowników i wpływa na ich motywację w miejscu pracy.
- 5 Cyfryzacja** strona 14
Zacierają się granice między życiem zawodowym a osobistym, nowe media podbiły świat.
- 6 Konwergencja technologii** strona 16
Nowe technologie przekształcają codzienne życie i rynek.

Więcej informacji na temat megatrendów znajdą Państwo na stronie <http://www.haygroup.com/leadership2030>

Przyszłość jest inna

Powodzenie w biznesie zawsze zależało od zaangażowania pracowników. Firmy, które mogą się pochwalić zmotywowanymi ludźmi, mogą również pochwalić się świetnymi rezultatami ich pracy. Z naszych badań przeprowadzonych wśród milionów pracowników z całego świata wynika, że firmy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągają 2,5 raza wyższe przychody niż pozostałe. To nagroda, o którą warto walczyć.

Kiedy nasili się migracja talentów, a megatrendy połączą siły, utrzymanie zaangażowanych pracowników stanie się punktem zwrotnym dla przyszłości organizacji. Rola zaangażowania profesjonalistów okaże się kluczowa.

Dobłą wiadomością jest fakt, że specjaliści zajmujący się zaangażowaniem w organizacjach, widzą szansę na osiągnięcie większego wpływu na pracowników. Wyniki badania przeprowadzone wśród 300 ekspertów w zakresie zaangażowania, wywodzących się z organizacji, które znajdują się na listach Fortune 500 i FTSE 250, wskazują, że wiele jest jeszcze do zrobienia, ponieważ:

- Ponad czterech na pięciu ekspertów w zakresie zaangażowania zgadza się, że w obliczu zmieniających się warunków ich firma musi znaleźć nowe sposoby angażowania pracowników.
- Tylko jedna trzecia uważa, że ich organizacja dostosowuje się do megatrendów.
- Tylko jedna czwarta z nich osobiście zaczęła wprowadzać zmiany.

Megatrendy

Dostosowanie się do megatrendów wymaga dogłębnego ich zrozumienia. Jakie konsekwencje niesie każdy z nich? Jaki mają wpływ na motywację pracowników? Co można zrobić, aby przygotować się na nie i dopasować strategię angażowania do wymagań przyszłości?

“ Świeże podejście do zaangażowania pracowników ma istotne znaczenie dla utrzymania wysokiej wydajności organizacji. Jest to trudne zadanie. Porażka nie wchodzi jednak w grę, ponieważ zdolność do przyciągnięcia i utrzymania talentów będzie stanowić o klęsce lub przewadze konkurencyjnej. ”

Gary Short

Starszy konsultant ds. zarządzania talentami, Kimberly-Clark

“ Pracownicy, których zaangażowanie jest na wysokim poziomie, są kluczowi dla realizacji naszej strategii, kreatywności i innowacji. Wierzę, że nasz przyszły sukces zależy w dużej mierze od nich ”

Tom Plug

Ekspert ds. zaangażowania, KPN

globalizacja 2.0

zagubione znaczenia

Czym jest megatrend globalizacji 2.0?

Gospodarczy środek ciężkości i potęga ekonomiczna przenosi się ze „starych” gospodarek zachodnich na rynki wschodzące Ameryki Łacińskiej, Europy Wschodniej i Azji.

Szybki wzrost w tych częściach świata prowadzi do wykształcenia się nowej, globalnej klasy średniej z imponującą siłą nabywczą.

To z kolei prowadzi do nasilenia się konkurencji na nowych rynkach, z których każdy ma własny, unikatowy lokalny klimat i koloryt.

Aby wykorzystać możliwości, jakie niesie globalizacja, międzynarodowe firmy muszą zwiększać lokalny udział w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych. Będzie to wymagało większej elastyczności i współpracy.

Co to oznacza dla zaangażowania?

W warunkach globalizacji 2.0 rynek talentów to rynek globalny. Korporacje są zmuszone stanąć do walki o cenne umiejętności pracowników z nowymi konkurentami.

Zmusza to organizacje do twórczego myślenia o tym, jak przyciągać, angażować i zatrzymywać talenty z całego świata. Przyjęte strategie i plany muszą dawać swobodę

działania na lokalnych szczeblach, która z kolei pozwoli na dostosowanie do miejscowych kultur, priorytetów i rynków talentów.

A ponieważ znaczenia nabiera współpraca ponadgraniczna, organizacje muszą ją umożliwiać i ułatwiać.

Myśl globalnie, angażuj lokalnie:
Tesco, Kimberly-Clark i lokalizacja

Międzynarodowe firmy – Tesco i Kimberly-Clark – zrozumiały potrzebę dostosowania swoich działań do lokalnych potrzeb.

„Dążymy do równowagi”, mówi Michael Webley, menedżer ds. globalnych badań nad pracownikami w Tesco. „Organizacja musi mierzyć zaangażowanie pracowników na całym świecie i tworzyć strategię zgodną z celami komercyjnymi. Ale działania u podstaw podejmowane są w lokalnych kulturach i kontekstach”.

Gary Short, starszy konsultant ds. zarządzania talentami w Kimberly-Clark, zgadza się z przedmówcą. „Angażujemy na szczeblu globalnym i lokalnym, więc jednostki organizacyjne w różnych miejscach świata mogą reagować w najbardziej efektywny sposób, biorąc pod uwagę ich unikalne wyzwania i możliwości”.

Tesco ma „mistrzów zaangażowania” na każdym z rynków. „Ich zadanie polega na tym, aby wytłumaczyć, co nasze podejście oznacza dla ich kraju, i wdrożyć odpowiednie plany działań”, wyjaśnia Michael Webley.

Przykładem takiego działania w Tesco jest identyfikacja priorytetów pracowników. Grupa ustala ogólną strategię i kierunek, ale to lokalne zespoły dostosowują treść i określają, jak osiągnąć zakładany cel, biorąc pod uwagę ich potrzeby i oczekiwania. „Nasz plan musi jednocześnie uwzględnić przyszłość Tesco i wspierać w radzeniu sobie z nowymi wyzwaniami i trendami”, mówi Michael Webley. „Realizowany jest w różnych lokalizacjach, lokalny charakter jest więc ważny dla pożądanego wpływu na pracowników”.

„Z informacji zwrotnych otrzymanych od pracowników wiemy, że niezwykle ważne jest przejrzyste zarządzanie badaniami zaangażowania i opinii pracowników na każdym z naszych rynków”, dodaje Gary Short.

„»Wartościowe badanie« bardzo szybko może się stać »złem koniecznym«. Słabo przemyślane działania komunikacyjne mogą podważyć zaufanie pracowników i stworzyć negatywne nastawienie, które trudno cofnąć”.

Co mogę zrobić?

1 Poszerz swoją perspektywę

Upewnij się, że dysponujesz naprawdę globalnym zespołem odpowiedzialnym za budowanie strategii zaangażowania i realizację badań opinii i zaangażowania pracowników.

2 Staraj się znaleźć równowagę

Uwzględniaj czynnik lokalnej autonomii w zakresie angażowania pracowników, ale nie rób tego za wszelką cenę – nie kosztem rozbicia spójnych działań.

Oznacza to lokalne adaptowanie globalnego badania w organizacji albo danie menedżerom swobody w interpretacji wyników badań przez pryzmat lokalnych warunków. To również możliwość dostosowania planów działania do lokalnych potrzeb. Warto wziąć pod uwagę budowę sieci regionalnych koordynatorów i „mistrzów zaangażowania”, aby pomóc wszystkim lokalizacjom.

Nie podejmuj jednak działań w oparciu o lokalizację tylko dlatego, że to dobra praktyka. Owszem, warto z niej korzystać, ale ważniejsze jest, żeby strategia zaangażowania była dostosowana do ogólnej strategii firmy. Równowaga między globalnymi i lokalnymi działaniami w zakresie zaangażowania będzie zależeć od ogólnych celów organizacji.

3 Dąż do spójności

Poznaj i postaraj się zrozumieć inne kultury w ramach firmy. Warto określić podobieństwa i różnice, a także zastanowić się, czy zachowania ludzi powinny być lepiej dostosowane do osiągnięcia strategii biznesowej.

4 Wspieraj współpracę

Przygotuj ludzi do globalnej współpracy, biorąc pod uwagę cechy emocjonalne, świadomość kulturową i umiejętności językowe. Przesuwaj utalentowanych ludzi w obrębie organizacji, dając także pracownikom możliwość pracy za granicą. Zwiększy się ich doświadczenie i perspektywa, a co za tym idzie – wyniki i efektywność.

5 Dziel się sukcesami

Warto stworzyć platformę wymiany najlepszych praktyk (online i offline) dla menedżerów odpowiedzialnych za zaangażowanie. Na przykład Aegon, międzynarodowa organizacja z sektora ubezpieczeniowego, stworzył innowacyjną „światową mapę zaangażowania” dla menedżerów, aby dzielili się sukcesami firmy z innymi.

Warto skorzystać z firmowego intranetu, rozpocząć dyskusję online lub rozważyć wprowadzenie korporacyjnej sieci społecznościowej. Tesco używa platformy Yammer do dzielenia się informacjami między menedżerami odpowiedzialnymi za zaangażowanie.

„Dla nas Yammer to coś więcej niż narzędzie do dzielenia się informacjami”, mówi Michael Webley, menedżer ds. globalnych badań nad pracownikami w Tesco. „To świetny sposób, aby zwiększyć emocjonalne zaangażowanie pracowników. Przypomina nam, że świat Tesco nie ogranicza się tylko do naszego lokalnego rynku lub sklepu. A kiedy ludzie czują się bardziej związani, są też bardziej zaangażowani”.

Mimo wszystko nie zapominaj o osobistych spotkaniach i sesjach, podczas których pracownicy podzielą się wiedzą. Na przykład wiodąca organizacja sektora publicznego w Wielkiej Brytanii łączy wykorzystanie platformy intranetowej z działalnością „mistrzów zaangażowania”, którzy spotykają się, współpracują i dzielą się pomysłami.

kryzys środowiskowy

mniej znaczy więcej

Na czym polega megatrend kryzysu środowiskowego?

Kryzys środowiskowy to niekorzystna kombinacja rosnącego tempa zmian klimatycznych i kurczenia się zasobów surowców naturalnych (ropy naftowej, wody i minerałów).

Stawia przed przedsiębiorstwami szereg wyzwań, ponieważ oznacza podwyższoną zmienność, wyższe koszty, ograniczone marże i frustrację inwestorów. Wymusza również większą troskę o środowisko naturalne, co ma konsekwencje dla wszystkich interesariuszy, nawet dla pracowników.

Organizacje odczuwają presję kreowania rozwiązań i działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, ponieważ w dobie indywidualizmu będą one miały krytyczne znaczenie. Pracownicy będą niepokoić się problemami etycznymi i zmianami klimatu, a od pracodawcy oczekiwać będą wysłuchania i reakcji na ich obawy.

Co to oznacza dla zaangażowania?

Przedsiębiorcy muszą odpowiedzieć na potrzebę zrównoważonego rozwoju, aby utrzymać zaangażowanie swoich pracowników. Niezastosowanie się do tego może postawić firmę w niekorzystnej sytuacji w walce o talenty, szczególnie w oczach młodych pracowników.

Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu muszą być jednak prawdziwe. Inaczej zaszkodzą zaangażowaniu. Juergen Fitschen, dyrektor współzarządzający Deutsche Banku, powiedział pracownikom, że „firma nie tylko chce być postrzegana jako godny bank, ale chce też faktycznie się nim stać”.

Firmy powinny być postrzegane jako ekologiczne i „zielone” z właściwych powodów – nie tylko dla obniżenia kosztów przy rosnących cenach surowców.

Sytuacja, w której dbałość o ochronę środowiska nie ma solidnych podstaw, wystawia na szwank reputację firmy. Pracownicy muszą mieć pewność, że firma działa z uwzględnieniem zachodzących zmian klimatycznych i jest dobrze przygotowana na przyszłość. Pamiętajmy, że w dobie indywidualizmu pracownicy częściej dostrzegają i wyliczają niezrównoważone praktyki, a w dodatku staje się to coraz łatwiejsze z uwagi na charakter cyfrowego świata (patrz strona 14).

Co mogę zrobić?

1 Ustal cel

Odpowiedzialność za środowisko naturalne musi być częścią strategii i wpisywać się w wartości organizacji. Kluczowa jest pewność, że myślisz o środowisku nie tylko po to, aby osiągnąć cele korporacyjne, ale by realnie działać w zrównoważony sposób.

Zapewni to pracownikom wizję, z którą mogą się utożsamiać. Wyrazista strategiczna narracja określająca kierunek, w którym podąża organizacja, stanowi ważny fundament zaangażowania.

2 Poznaj nastroje

Użyj badania opinii jako narzędzia do poznania prawdziwych oczekiwań pracowników względem firmy i jej podejścia do środowiska. Wykorzystaj informacje zwrotne od pracowników.

3 Powiedz to publicznie

Podejmij decyzje dotyczące zrównoważonego rozwoju i podejścia do środowiska, a następnie złóż publiczne zobowiązanie stosowania się do nich. Komunikuj je zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Sony stworzyło „Drogę do zera”, bardzo nagłośnioną komunikację obietnicy zmniejszenia negatywnego wpływu firmy na środowisko. Nationwide Building Society UK deklaruje z kolei swoje cele w zakresie ochrony środowiska na stronie internetowej, prezentując jednocześnie postępy

4 Po prostu zrób to

Porwij pracowników za sobą. Wskaż drogi wspierania polityki firmy w zakresie ochrony środowiska.

Przykładem niech będzie inicjatywa Vodafone – Świat Różnic – która zachęca pracowników do poświęcenia czasu na wybrany cel charytatywny. W HSBC 100 000 pracowników z czterech kontynentów wzięło udział w badaniu internetowym dotyczącym wody. Badanie stanowiło część Wodnego Programu spółki – inicjatywy, która wspiera organizacje charytatywne w celu zapewnienia wody pitnej i ochrony ekosystemów słodkowodnych. Ciekawym pomysłem jest też kampania „Pasja dla planety” stworzona przez Deutsche Bank. W tym przypadku firma wspiera pracowników biorących udział jako wolontariusze w projektach środowiskowych.

5 Bądź przykładem

Upewnij się, że zachowania i działania menedżerów odzwierciedlają wartości firmy pod względem troski o środowisko. Nagradzaj właściwe postawy.

6 Monitoruj i badaj

Upewnij się, że badanie opinii pracowników obejmuje troskę o środowisko i pozwala pracownikom wyrazić swoje zdanie

zmiany demograficzne

niepewność społeczna

Czym jest megatrend zmian demograficznych?

Światowa populacja rośnie i starzeje się.

Dla firm starzenie się społeczeństwa oznacza rosnący niedobór umiejętności. Pokolenie wyżu demograficznego przechodzi na emeryturę, a pozyskanie doświadczonych, utalentowanych pracowników okazuje się szalenie trudne. Młodzi pracownicy stają w obliczu presji na szybki rozwój i gotowość do pełnienia roli przywódczej. Organizacje muszą wiele zainwestować, aby już teraz rozwijać następną generację, i upewnić się, że będzie ona gotowa do prowadzenia biznesu w przyszłości.

Niektóre firmy całkowicie znoszą granicę wieku emerytalnego, co umożliwia im zatrzymanie cennej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które w czasem zostaną przekazane młodszemu pracownikowi.

Starzenie się populacji przynosi również wyzwanie w postaci zarządzania coraz bardziej zróżnicowaną wiekowo grupą pracowników. Firmy muszą już teraz rozumieć, prowadzić i motywować zespoły składające się z czterech pokoleń, a więc i z różnych potrzeb i motywacji, oraz zarządzać nimi.

Co to oznacza dla zaangażowania?

Brak konkretnych umiejętności sprawi, że przyciąganie i zatrzymywanie talentów stanie się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Organizacje będą musiały wspierać kulturę i warunki, które zapewnią motywację i umożliwią pracę przedstawicielom wszystkich grup wiekowych i kultur.

Oznacza to zróżnicowanie metod pracy z różnymi grupami pracowników. Dane z międzynarodowej bazy opinii pracowników wskazują, że to, co angażuje młodszy zespół, bardzo różni się od tego, co jest ważne dla starszych.

Młodszy pracownicy (generacja Y, pokolenie millenium) skupiają się na przyszłości. Oczekują możliwości rozwoju, budowania i sprawdzania swoich umiejętności w tak wielu dziedzinach, jak to możliwe, oraz regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej na temat wyników.

Organizacje będą musiały walczyć o zaangażowanie pracowników, ale jednocześnie skupić się na wychowaniu następnego pokolenia liderów, gdy przedstawiciele wyżu demograficznego opuszczą rynek pracy. Muszą jednak postępować ostrożnie. Istnieje ryzyko nadmiernego promowania młodych pracowników, zanim zdobędą niezbędne umiejętności i doświadczenie. Pozbawienie ich szans rozwoju jest z kolei najprostszą drogą do odebrania im zaangażowania. Opracowanie wielu ścieżek kariery może pomóc uniknąć tej pułapki.

Dojrzały pracownicy – weterani i przedstawiciele wyżu demograficznego – mają natomiast skłonność do poszukiwania bezpieczeństwa. Chcą mieć pewność, że pracują dla silnej, sprawnej organizacji o wyraźnie wytyczonym kierunku strategicznym. Pewni swoich możliwości, będą starać się osiągnąć sprawiedliwą równowagę pomiędzy swoim wkładem a wynagrodzeniem.

Do zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem i wsparcia transferu wiedzy w obu kierunkach niezbędne będzie międzypokoleniowe podejście do rozwoju i zrozumienie różnych pracowników. Młodzi mogą pomóc starszym kolegom oswoić się z nowymi technologiami. Starsi pracownicy mogą natomiast przekazać młodszemu budowane przez lata umiejętności i zdobytą wiedzę.

Wzajemna współpraca powinna dopasować się do motywacji obu grup. Możliwość uczenia się od starszych będzie motywować młodszych pracowników, którzy chcą szybko zdobyć nowe umiejętności i zadbać o rozwój swojej kariery. Starsi członkowie zespołu dostaną możliwość kształcenia młodszych oraz perspektywę pozostawienia następców, gdy przejdą już na emeryturę.

Co mogę zrobić?

1 Poznaj motywy pracowników

Dowiedz się, co „napędza” różne pracowników z różnych grup wiekowych. Analizuj informacje zwrotne od pracowników, aby zidentyfikować ich potrzeby i motywację.

2 Poznaj konsekwencje

Sprawdź, co zmiany demograficzne będą oznaczać dla organizacji, a w szczególności:

- jak najlepiej skorzystać z umiejętności, wiedzy i doświadczenia poszczególnych grup wiekowych;
- jakie są potrzeby w zakresie rozwoju różnych grup pracowników;
- czy ścieżki kariery i polityki HR są dostosowane do potrzeb każdej grupy wiekowej;
- pakiety wynagrodzeń (wynagrodzenie zasadnicze, świadczenia dodatkowe, programy itp.).

3 Dopasuj szkolenia

Dostosuj szkolenia i możliwości rozwoju do potrzeb każdej grupy wiekowej. Stwórz grupy robocze, aby umożliwić wzajemną, międzypokoleniową wymianę wiedzy. Pomyśl o takim kształcie procesów, który pomoże menedżerom wspierać młodszych członków zespołu, na przykład poprzez bieżącą informację zwrotną. Wspomóż liderów międzypokoleniowych zespołów w zakresie zarządzania (również wydajnością), coachingu i planowania rozwoju.

4 Dostosuj politykę organizacji

Wspieraj potrzeby różnych pokoleń poprzez elastyczne formy zatrudnienia. Nationwide obsadza starszych pracowników w kluczowych rolach, dając im możliwość pracy w charakterze konsultantów nad konkretnymi projektami, również po odejściu na emeryturę. Pomaga w ten sposób zachować rozległą wiedzę doświadczonych pracowników w organizacji.

Postaraj się zrozumieć aspiracje zawodowe różnych pokoleń i rozwijać ścieżki kariery pracowników w różnych obszarach biznesowych. Kluczowe znaczenie ma jasne komunikowanie, dlaczego tak się dzieje i jak pracownicy mogą na tym skorzystać. Bez tego szczególnie młodszy pracownicy mogą odnieść wrażenie, że stosowane przez organizację podejście nie podziela ich wizji rozwoju.

Zbadaj potrzeby grup wiekowych w zakresie wynagrodzeń i dostosuj się do nich. Wykorzystaj informacje zwrotne do budowania indywidualnych pakietów wynagrodzeń, oferując na przykład elastyczne „menu świadczeń”.

5 Buduj zaufanie

Polityka przyjazna różnorodności wiekowej to komunikat, że masz zaufanie do pracowników i pozwalasz im pracować na swój sposób, aby mogli wykrywać z siebie jak najwięcej. Jednocześnie zespoły międzypokoleniowe pomagają stworzyć atmosferę zaufania i szacunku.

Firma Tesco stworzyła dodatkowo program mentoringu czerpiący z różnorodności wiekowej, będący wsparciem dla transferu wiedzy pomiędzy różnymi grupami wiekowymi. Schemat ten sprawdza się na obu krańcach skali wiekowej: młodsze pokolenia się rozwijają, a starsi pracownicy mogą zadowoleni opuścić swoje miejsce, pozostawiając godnych następców.

6 Planuj przyszłość

Określ najważniejsze role w organizacji i ewentualne braki w umiejętnościach. Upewnij się, że plany sukcesji biorą je pod uwagę.

Starbucks kładzie duży nacisk na strategiczne planowanie w obszarze zasobów ludzkich (SWP) – sieć kawiarni i sklepów ma nawet dedykowany globalny zespół SWP. Jego celem jest wsparcie liderów w zerwaniu z krótkoterminowym, reaktywnym zatrudnianiem pracowników, aby skupili się na długoterminowym planowaniu, zgodnym ze strategią firmy

indywidualizm

potęga jednostki

Czym jest megatrend indywidualizmu?

Globalizacja 2.0 zwiększy dobrobyt konsumentów na rynkach wschodzących, a tym samym ich wolność wyboru.

Zmieni to nasze motywacje jako konsumentów i pracowników. Pieniądze przestaną wywierać największy wpływ na podejmowane decyzje i ścieżki kariery. Znaczenia nabiorą inne priorytety, takie jak poczucie spełnienia, własny rozwój, uznanie i możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym.

Czynniki te są bardzo osobiste i wyjątkowe dla każdego z nas. Mają ogromne znaczenie, dlatego będziemy oczekiwać, że pracodawcy wezmą je pod uwagę.

“ Nasze inteligentne i elastyczne metody pracy pozwalają przyciągnąć do organizacji utalentowanych ludzi, dla których poza pracą istnieje wiele innych ważnych rzeczy. ”

Amanda Revis

Dyrektor zarządzająca grupy ds. zasobów ludzkich,

Co to oznacza dla zaangażowania?

Standardowa komunikacja do pracowników nie wystarczy. Ludzie będą domagać się indywidualnego traktowania.

Zaangażowanie stanie się sprawą bardziej osobistą, odwołującą się do potrzeb, perspektyw i oczekiwań każdego pracownika. Opisy stanowisk, plany rozwoju, ścieżki kariery i systemy wynagrodzeń będą musiały zostać lepiej dostosowane. Tom Plug, ekspert w zakresie zaangażowania w KPN, powiedział nam: „Krytyczny jest dialog w cztery oczy. To rozmowy między menedżerami a ich pracownikami, które pozwalają nam zacząć działać w bardziej osobisty sposób, atrakcyjny dla pracowników”.

Megatrend indywidualizmu znacząco skomplikuje problem budowania zaangażowania. Podyktuje jednak również propozycje rozwiązań. Organizacje mogą wykorzystać siłę tego czynnika, zachęcając ludzi do zarządzania własnym rozwojem i ścieżką kariery.

W świecie indywidualistów pracownicy będą chcieli, a wręcz oczekiwali tego rodzaju odpowiedzialności. Aby tak się stało, konieczna będzie zmiana sposobu myślenia i działania na wszystkich poziomach. Zarządzanie wynikami nie będzie już „pracą menedżera”, ale wspólnym wysiłkiem menedżerów i członków ich zespołów.

Menedżer będzie musiał porzucić rolę „ostatecznej instancji”, zatwierdzającej promocje, podwyżki i plany urlopowe.

Zamiast tego stanie się trenerem, mentorem, wsparciem w rozwoju i, co najważniejsze, osobą angażującą pracowników. Aby to zrobić, będzie musiał poświęcić czas, aby poznać każdego członka zespołu z osobna i nauczyć się dobierać taki styl przywództwa, który zaspokoi potrzeby każdego z nich.

Menedżerowie liniowi będą musieli szkolić się i kształcić, ponieważ warunkiem zmiany będzie przykład idący „z góry”. Łatwiej też stać się coachem dla pracownika, jeśli menedżer także przeszedł coaching. Taka zmiana sposobu myślenia będzie ogromną inwestycją. Badania pokazują, że liderzy z najbardziej podziwianych firm świata (World’s Most Admired Companies) poświęcają aż 30% swojego czasu na poznanie, coaching i rozwój członków swojego zespołu.

Coaching i mentoring powinny zostać również wpisane w opisy stanowisk menedżerskich, programy rozwojowe i informacje zwrotne, jako część odpowiedzialności w ich „nowej” roli.

Warto również pamiętać, że zarządzanie zespołem indywidualistów wymaga tzw. ograniczonej autonomii. Dajemy pracownikom swobodę robienia tego, co jest potrzebne, aby osiągnąć cele, ale w określonych granicach i przy jasnym kierunku działania.

Co mogę z tym zrobić?

1 Pozwól ludziom być właścicielami

Daj ludziom narzędzia do zarządzania własnym rozwojem. Aplikacje i narzędzia takie jak Talent Q pozwalają na ocenę własnych możliwości, zachowań, cech charakteru i potrzeb rozwojowych.

Wysłała to pozytywny sygnał, że ufasz swoim pracownikom, pozwalając im brać odpowiedzialności za własny rozwój. Co więcej, menedżerowie mogą wykorzystać wyniki, aby dostosować swoją paletę stylów przywództwa z myślą o różnych członkach zespołów.

2 Ustal granice

Ważne, aby upewnić się, że osobiste cele pracowników nie są ważniejsze od celu zespołu i całej firmy. Zarządzanie wynikami i system wynagrodzeń powinny wspierać odpowiednie umiejętności i zachowania, skierowane na sukces organizacji.

3 Zróżnicuj szkolenia

Zbadaj indywidualne style uczenia się i rozwoju pracowników i zastanów się, jak dostosować do nich dostępne szkolenia i działania rozwojowe. Oceń, czy twoje obecne praktyki pomogą liderom i menedżerom dostosowywać style przywództwa do różnych pracowników.

Niech pracownicy wiedzą, kiedy mogą spodziewać się elementów rozwoju (na przykład w ramach swoich stanowisk i codziennej pracy lub w drodze formalnych inicjatyw). Wyjaśnij role i obowiązki pracowników, menedżerów i organizacji.

4 Promuj indywidualne uznanie

Uznanie może być silnym czynnikiem motywującym dla pracownika. Stwórz platformę dla pracowników, aby mogli wzajemnie chwalić dobre praktyki (na przykład na specjalnej stronie intranetowej).

Dixons – brytyjska firma zajmująca się sprzedażą elektroniki – ma platformę intranetową „Elektryzujesz”, gdzie pracownicy mogą podziękować sobie nawzajem za swoje wysiłki. Co najważniejsze dla firmy technologicznej, system został zaprojektowany przez samych pracowników w taki sposób, aby był dostępny w każdej chwili, w dowolnym miejscu, na dowolnym urządzeniu. W ciągu niecałego roku od inauguracji 15 700 pracowników zamieściło ponad 47 000 „podziękowań”, a wyniki zaangażowania w badaniu opinii były o 5–10% lepsze.

5 Zachęcaj do ciągłej informacji zwrotnej

Przygotuj dla pracowników forum, na którym poinformują o wszelkich problemach i barierach, jakie napotykają w swojej pracy. Pozwól innym komentować wypowiedzi. Generuje to strumień ważnych informacji zwrotnych przekazywanych w czasie rzeczywistym.

6 Pozwól na dzielenie się wiedzą

Twórz procesy, które pozwalają całej organizacji korzystać z indywidualnych umiejętności i atrybutów pracowników. Ustanowienie „giełdy umiejętności” pozwoli pracownikom uzyskać informacje od innych i zaproponować coś od siebie – na przykład znajomość języka obcego lub wiedzę IT.

“ Mój ulubiony cytat to: »Nie zapomnij zabrać się do pracy«. W KPN zachęcamy pracowników do pełnego wykorzystania swoich talentów, umiejętności, wiedzy i sieci kontaktów. Mówimy: Pokaż nam, co sprawia, że odnosisz sukces w pracy i jako osoba ”

Tom Plug

Ekspert ds. zaangażowania, KPN

cyfryzacja

zdalne możliwości

Czym jest megatrend cyfryzacji?

Rewolucja cyfrowa kwestionuje dotychczasowy sposób pracy. Sieć, media społecznościowe i urządzenia mobilne podają w wątpliwość potrzebę tradycyjnych miejsc pracy i hierarchii. Zacierają się granice między życiem prywatnym a zawodowym. Tworzy się kultura „zawsze on-line”.

Młodzi pracownicy – tak zwani „cyfrowi tubylcy” – sprawnie poruszają się po wirtualnych terenach, jakby były „prawdziwe”. Umiejętności techniczne dają im przewagę nad starszymi kolegami, którzy nie wychowali się w dobie Internetu, smartfonów, aplikacji, Facebooka i Twittera.

„Elastyczne podejście do tego kiedy, gdzie i w jaki sposób praca jest wykonywana jest (...) częścią naszego zaangażowania we wspieranie ludzi w dążeniu do doskonałości – zarówno w pracy, jak i poza nią”

Amanda Revis

Dyrektor zarządzająca grupy ds. zasobów ludzkich, Suncorp

Co to oznacza dla zaangażowania?

Technologia cyfrowa zmienia układ sił między pracodawcami a pracownikami na kilka sposobów:

- Tworzy klimat przejrzystości, zagrażając reputacji. Pracownicy i klienci firmy mogą błyskawicznie udostępniać informacje na temat firm i kolegów – dobre lub złe.
- Media społecznościowe oferują utalentowanym osobom platformę dla promowania swoich umiejętności i osiągnięć, co czyni ich jeszcze bardziej dostępnymi dla konkurencji.
- Zasoby online pozwalają pracownikom porównać swoje wynagrodzenia, możliwości kariery i środowisko pracy z innymi.

W tym kontekście niezbędne jest utrzymanie zaangażowania poprzez zbudowanie kultury zaufania i poszanowania norm etycznych. Zniechęca ona pracowników do ujawniania poufnych informacji oraz przenoszenia się do konkurencji.

Technologia cyfrowa może również zwiększyć efektywność i zaangażowanie. Pozwala organizacjom poznać znacznie więcej postaw, potrzeb i preferencji pracowników, a także dostosować praktyki firmy w celu zwiększenia zaangażowania.

Suncorp, wiodąca grupa usług finansowych w Australii i Nowej Zelandii, osiągnęła wielki sukces dzięki inicjatywie W@H („work at home” – praca z domu) pozwalającej

przyciągnąć najlepszych pracowników, dla których znalezienie pracy było wcześniej trudne ze względu na czynniki takie jak niepełnosprawność. Osoby te pracują głównie ze swoich domów, mieszkając w odległości maksymalnie 30 minut jazdy od jednej z placówek W@H, które są wykorzystywane na spotkania i szkolenia zespołu. Badania opinii pracowników Suncorp pokazują, że pracownicy W@H są bardziej zaangażowani i mniej skłonni do zmiany pracodawcy niż inni. Wyniki są ponadto lepsze niż w podobnych organizacjach, w których pracownicy na ogół nie pracują z domu.

Korzystanie z placówek W@H w charakterze „punktów węzłowych” pomogło również firmie Suncorp pokonać jedną z wad technologii. Pamiętajmy, że praca zdalna musi być zrównoważona z potrzebą komunikacji twarzą w twarz.

Firmy muszą ponadto poradzić sobie ze skutkami „stałej dostępności” pracowników. Jaki wpływ wywiera to na dłuższą metę na ich równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym oraz zaangażowanie? W jaki sposób naruszy relację wkładu do wynagrodzenia, a co istotniejsze, także obraz tej relacji w oczach pracownika?

Błyskawiczne zmiany w technologii mogą również szybko sprawić, że umiejętności staną się przestarzałe. Podtrzymanie zaangażowania i produktywności wymaga zatem nieustannego doszkalania się.

Co mogę z tym zrobić?

1 Graj mocnymi stronami technologii

Technologia uznawana jest przez wielu młodych pracowników za podstawowe prawo człowieka. Określ, gdzie może to mieć pozytywny wpływ – na przykład poprzez łączenie ludzi, komunikowanie się z pracownikami, usprawnienie procesów, dostępność narzędzi i informacji w dowolnym miejscu i czasie.

Oceń, które media społecznościowe mogą ułatwić współpracę, dzielenie się wiedzą i wyrażanie uznania. Próbuj nowych platform technologicznych z udziałem grup pilotażowych.

„Cyfryzacja to szansa i wyzwanie”, mówi Michael Webley, menedżer ds. globalnych badań nad pracownikami w Tesco. „To sposób, aby połączyć ludzi, dzielić się wiedzą, uczyć od siebie nawzajem. To szansa, aby ludzie wykonywali swoją pracę i byli na bieżąco z tym, co dzieje się w firmie, oraz z jej produktami i usługami.

Gdy wiemy o firmie więcej, nasze zaangażowanie rośnie, a jednocześnie stajemy się ambasadorem marki”.

2 Chroń równowagę życia zawodowego i prywatnego

Uświadom menedżerów o pułapkach, jakie niesie za sobą kultura „zawsze online”, i upewnij się, że mają na oku sposoby pracy swoich zespołów. Zachęcaj do dawania przykładu, wbudowując odpowiedzialność za równowagę między pracą a życiem prywatnym w ich oceny pracownicze. Oddaj odpowiedzialność za tę dziedzinę wszystkim menedżerom.

3 Zapewnij osobiste kontakty

Upewnij się, że menedżerowie zbierają regularnie swoje zespoły na osobiste spotkania. Technologia nie może tworzyć w miejscu pracy elektronicznych silosów. Ludzie muszą utrzymywać relacje i budować zaufanie poprzez interakcje twarzą w twarz. Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w budowaniu relacji i utrzymania wysokiego morale w zespole.

4 Zwróć uwagę na pakiety wynagrodzeń

Użyj narzędzi analizy porównawczej, aby upewnić się, że wynagrodzenia są konkurencyjne. W erze cyfrowej pracownicy mogą łatwo znaleźć sposoby, aby porównać pakiet wynagrodzeń z ofertą na rynku. Wykorzystaj wyniki badań opinii, aby dowiedzieć się, co pracownicy myślą o wynagrodzeniach i jakie świadczenia są dla nich atrakcyjne.

Następnie obierz całościowe podejście. Spójrz poza wynagrodzenia i tradycyjne świadczenia dodatkowe na korzyści niematerialne, które oferujesz – możliwość awansu, uczenia się i rozwoju, pracę zespołową, elastyczny czas pracy. Pracownicy zwykle skupiają się na „twardych” aspektach wynagrodzeń, więc upewnij się, że przekaz, który do nich kierujesz, jest pełny.

5 Nagradzaj wyniki

Doceniaj wyniki, nie tylko „nakłady”. Biorąc pod uwagę elastyczność ery cyfrowej i dążenie do równowagi między pracą a życiem prywatnym w zindywidualizowanym świecie, ludzie nie zawsze chcą pracować w tradycyjnych godzinach. Pomiar wyniku musi opierać się na osiągnięciach, a nie na tym jak i kiedy ludzie pracują.

6 Zarządzaj oczekiwaniami

Niektórzy pracownicy – szczególnie w branży IT – będą oczekiwać najlepszych rozwiązań technicznych w organizacji. Wyraź jasno, co jest możliwe, i nie składaj pustych obietnic.

konwergencja technologii

wielki skok naprzód

Na czym polega megatrend konwergencji technologii?

Życie polega na ciągłym postępie. Połączenie dyscyplin naukowych z grupy NBIC (nano, bio, informatyki i psychologii) doprowadzi do fali przełomów technologicznych. Przekształci to wiele dziedzin naszego codziennego życia, powołując nowe rynki produktów, a inne pozostawiając w tyle.

Tempo zmian niewyobrażalnie wzrośnie. W wyścigu o innowacyjność wysoce zaawansowane technologicznie badania NBIC będą wymagać nowych form współpracy – na szczeblu funkcji biznesowych, firm, konkurentów, a nawet całych dziedzin naukowych.

Co to oznacza dla zaangażowania?

Zaangażowanie cierpi w okresach niepewności.

Pracownicy mogą odczuwać zdenerwowanie zmianą oraz niepewność i spadek motywacji, gdy cele stają się ruchome. Ich zapotrzebowanie na informacje przewyższa to, co zarząd może im zapewnić, niszcząc zaufanie do kierownictwa i kierunku obranego przez firmę.

A przyspieszenie konwergencji sprawi tylko, że jeszcze trudniej będzie wyprzedzić krzywą innowacji i podejmować długofalowe decyzje inwestycyjne. Trudniej będzie także informować o tym, „co będzie dalej”.

Jednocześnie, aby przetrwać zmianę, firmy są zmuszone prosić pracowników o coraz więcej wyrzeczeń. Może to zaburzyć postrzeganie relacji pomiędzy wkładem a nagrodą.

Niektóre przełomowe zmiany wzbudzą kontrowersje. Organizacje będą musiały uszanować konsensus społeczny względem postępu, aby utrzymać zaangażowanie pracowników na rzecz strategicznej wizji. Wysokie standardy etyczne i wzajemne zaufanie pomogą sprawić, by pracownicy działali w najlepszym interesie firmy, nie wykraczając poza społecznie dopuszczalne normy.

Współpraca może okazać się niewygodne dla konkurencyjnych firm i specjalistów z różnych dziedzin technicznych (którzy na ogół wolą się skupić na własnym obszarze wiedzy). Firmy będą musiały wytworzyć właściwy klimat, procesy i platformy współpracy, aby odnieść sukces, a także wyposażyć ludzi w odpowiednie umiejętności.

Co mogę z tym zrobić?

1 Dbaj o przejrzystość

Kluczem do utrzymania osób zaangażowanych w dobre zmiany jest jasna, rzetelna i regularna komunikacja. Dobre rozpoznanie sytuacji i strategicznego kierunku firmy będzie generować zaufanie.

Jedna z firm telekomunikacyjnych w Europie, z którą mamy przyjemność współpracować, zdecydowanie przoduje w komunikacji na temat przyszłości z pracownikami. Szybkie tempo zmian i nieustanne innowacje nie stają na drodze regularnej, szczerzej i otwartej wymianie informacji. Wyniki badania opinii pracowników konsekwentnie pokazują wiarę w przyszłość organizacji, dumę wśród pracowników i zrozumienie strategii organizacji.

2 Promuj korzyści

Informuj o możliwościach rozwoju, które wynikają z zachodzących zmian.

3 Buduj komunikację ze środka

Menedżerowie średniego szczebla odgrywają kluczową rolę w dobie dynamicznych zmian, pomagając pracownikom zrozumieć, co się dzieje i co to wszystko dla nich oznacza.

Liderzy muszą się upewnić, że menedżerowie wszystkich szczebli postępują zgodnie z kierunkiem, w jakim zmierza firma, i rozumieją wartość mówienia „jednym głosem”. Niepokój menedżerów szybko kaskadowo schodzi w dół na pracowników.

4 Zaangażuj wszystkich pracowników

Jeden z naszych klientów organizuje rodzinne imprezy dla pracowników, aby wspólnie świętować premiery produktów. Angażuje pracowników pozytywnymi emocjami.

5 Wyciągaj wnioski z przeszłości

Zwróć uwagę na nastroje, jakie towarzyszyły pracownikom podczas poprzednich zmian w firmie, żeby przygotować firmę na przyszłość.

6 Rozwijaj umiejętności pracowników

Upewnij się, że pracownicy zdobywają wiedzę w dziedzinie nowych technologii. Rozważ rozpoczęcie szkoleń dla młodszych pracowników, którzy następnie w międzypokoleniowym procesie uczenia mogliby rozpowszechniać wiedzę.



W czasach nieustannych zmian silna i jasna komunikacja pomaga pracownikom zobaczyć wizję ich organizacji i zrozumieć, jaka droga do przyszłości się przed nimi otwiera.

Właściwe poprowadzenie tej narracji ma kolosalne znaczenie. Owszem, nie jest to łatwe do zrobienia. Wymaga zaangażowania liderów w stworzenie i dzielenie się historią, która będzie miała sens dla pracowników



Rodney Jordan

Dyrektor ds. komunikacji, Coca-Cola Enterprises

Budowanie przyszłości Nationwide i megatrendy

Zapytaliśmy Keitha Astilla, dyrektora oddziału ds. zarządzania kapitałem ludzkim w Nationwide Building Society, o wpływ megatrendów na zaangażowanie. Oto co nam powiedział.



Wyniki badania Leadership 2030, przeprowadzonego przez Hay Group, naprawdę trafiają w punkt. W Nationwide byliśmy świadomi niektórych megatrendów i już zastanawialiśmy się, co zrobić, aby utrzymać i zwiększyć zaangażowanie pracowników, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej.

Globalizacja 2.0

Globalizacja sprawia, że konkurentom łatwiej wejść na brytyjski rynek. Oczywiście jest to zagrożenie dla naszej bazy klientów oraz naszej zdolności przyciągania i zatrzymywania talentów.

Musimy być na tyle elastyczni, aby reagować. Oznacza to posiadanie elastycznych struktur i miejsc pracy. Role należy zmieniać w taki sposób, aby sprostać konkurencji i zmieniającym się potrzebom konsumentów, ale jednocześnie dawać pracownikom szansę mierzenia się z wyzwaniami i utrzymywać ich motywację.

W ramach firmy stworzyliśmy kilka Akademii Funkcjonalnych, które dają pracownikom możliwość przekonania się, jakie umiejętności są potrzebne na innych stanowiskach. Zaowocowało to wieloma rozmowami zawodowymi pomiędzy pracownikami a ich menedżerami i uświadomiło ludziom, że każdy pracownik ma kontrolę nad kierunkiem swojej kariery. Działanie to jest częścią naszej strategii zarządzania talentami, którą można ująć w trzech słowach: wiedza – wzrost – przepływ.

Kryzys środowiskowy

Trzeba być dobrym obywatelem, to oczywiste. Młodszy pracownicy – w szczególności absolwenci – coraz częściej pytają nas o naszą odpowiedzialność społeczną i środowiskową. Wierzymy, że nasz program CSR pomaga nam wyróżnić się na tle innych firm.

Nasze cele w zakresie odpowiedzialności za środowisko zostały upublicznione. Znajdują się na firmowej stronie internetowej wraz z informacją o wynikach naszej działalności. Wiedząc, jak ważne są problemy środowiskowe dla naszych pracowników, pytamy ich regularnie o opinie i mierzymy wyniki w naszym badaniu opinii pracowników „Punkt widzenia”.

Opracowaliśmy również pięcioletnią „strategię obywatelską” pod nazwą „Życie po Twojej stronie”. Zaangażowanie pracowników jest jej kluczowym elementem: 56% z naszych 17 000 pracowników aktywnie uczestniczy w takich działaniach jak nasz Zielony Tydzień. Dzięki naszej współpracy z Hay Group wiemy, że pracownicy biorący w nich udział czują się bardziej zaangażowani.

Zmiany demograficzne

Ponad dekadę temu uświadomiliśmy sobie świadomość konieczności zachowywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia naszych starszych pracowników. Widzieliśmy, że w naszej organizacji chcą pozostawać, mimo osiągnięcia wieku emerytalnego, coraz starsi pracownicy. Większość z nich kontaktuje się bezpośrednio z klientami, przyczyniając się do wzrostu ich zadowolenia.

Widzieliśmy również, że musimy zmienić nasze praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. W 2001 roku podwyższyliśmy więc wiek emerytalny, by dziesięć lat później całkowicie z niego zrezygnować. Obecnie 16% naszych pracowników ma ponad 50 lat, 2% to osoby w wieku powyżej 60, a nawet 65 lat.

Dostrzegamy ogromne korzyści. Zatrzymujemy kluczową wiedzę i doświadczenie w firmie, ale także ułatwiamy przekazywanie jej młodszej generacji. Starsi pracownicy – jeśli tylko chcą – mogą nadal pracować. Najważniejsze jednak, że nasze zasoby ludzkie odzwierciedlają naszą bazę klientów.



Gotowi na przyszłość

Myśląc o pracownikach, którzy będą gotowi opuścić swoje obecne miejsca pracy, i o megatrendach, które zmieniają sposób myślenia o zaangażowaniu, dostrzegamy pięć kluczowych kroków, które można podjąć już dziś, żeby przygotować się do nowej sytuacji:

1. Poznaj wyzwanie, które przed tobą stoi

Oceń, które megatrendy będą miały największy wpływ na twoją organizację. Jakie konsekwencje niosą dla pracowników? Jak wpłyną na ich zaangażowanie?

2. Kontroluj sytuację, w której się znajdujesz

Jakich zmian potrzebuje twoja organizacja? Jak istotne są te zmiany? Jak odległa jest obecna strategia zaangażowania od punktu docelowego?

3. Znajdź uzasadnienie

Zbierz dowody na istnienie megatrendów i ustal, jakich zmian będą wymagały. Wyjaśnij, w jaki sposób pozycja pracownika w firmie powinna się zmienić. Użyj tej wiedzy, aby mieć wpływ na rozwój przyszłego zaangażowania i wpisać je razem z koniecznymi zmianami do porządku dziennego. Umieść problematykę przyszłości w kategoriach biznesowych: zaznacz, gdzie zaangażowanie będzie odgrywać ważną rolę w rozwiązywaniu problemów organizacji.

4. Znajdź sojuszników

Stwórz wewnętrzną platformę multimedialną z ludźmi, którzy mogą dokonać zmian. Zaprosz do dyskusji osoby odpowiedzialne za HR, rekrutację, rozwój, komunikację wewnętrzną i CSR. Utwórz grupę zadaniową kluczowych osób, które mogą współpracować, aby dokonać zmian.

5. Bądź w kontakcie

Zbierz wiadomości dotyczące życia pracowników, aby zrozumieć, jak zaangażowanie ewoluuje w świetle megatrendów.

“ Jako specjalista w obszarze HR czuję, że moim obowiązkiem jest uczulić na nadchodzące, konieczne zmiany i sprawić, by wątek zaangażowania stał się tematem omawianym w organizacjach. ”

Tom Plug

Ekspert ds. zaangażowania, KPN

Pięć ważnych słów

Netflix, najnowocześniejszy serwis transmisji wideo, zawarł w pięciu słowach wszystko, co pracownicy powinni wiedzieć o kosztach organizacji. Oficjalną politykę firmy dotyczącą „Kosztów, rozrywki, podarunków i podróży” można podsumować po prostu zwrotem „Działaj w interesie Netflix”. Te zwięzłe wskazówki informują również, jak powinno wyglądać zaangażowanie pracowników w świecie kreowanym przez megatrendy. W politykę firmy wpisane są:

Enabling (Uaktywnienie)

Zamiast ograniczać pracowników licznymi regulacjami i przepisami, lepiej pokazać, jak powinni myśleć i działać.

Empowering (Upełnomocnienie)

Zapewnienie pracownikom poczucia odpowiedzialności za ich działania związane z wydawaniem firmowych pieniędzy.

Trusting (Zaufanie)

Wytwarzanie w pracownikach poczucia, że przyczyniają się do budowania atmosfery wzajemnego zaufania i szacunku.

Adaptable (Dopasowanie)

Działanie w najlepszym interesie organizacji pozwala jednocześnie postępować zgodnie z lokalnymi zwyczajami i praktykami.

Continual (Powtarzalność)

Wpisana w codzienną działalność firmy, tak jak np. zaangażowanie. To nie są jednorazowe ćwiczenia.

Ponieważ potrzeby pracowników ewoluują w zmieniającym się świecie, może warto skorzystać z przykładu, jaki daje Netflix, podczas badania strategii zaangażowania.

Badanie drogi, która jest przed nami

„Aby zrozumieć tempo zmian, nie sugeruj się niczym więcej, jak tylko badaniami opinii pracowników”, mówi Rodney Jordan, dyrektor komunikacji pracowniczej w Coca-Cola Enterprises.

Zapytaliśmy ekspertów ds. zaangażowania o to, jak ważna jest rola badań opinii pracowników w odniesieniu do przyszłości naznaczonej zmianą. Ich odpowiedź była jasna. Badania te są najistotniejszym ogniwem, umożliwiającym poznanie wpływu, jaki wywiera zmieniający się świat.

„Wyniki badań przekonują nas nieustannie o skutkach zbliżających się zmian”, potwierdza Rodney.

Migawki informacji

Badanie zaangażowania i opinii pracowników daje obraz faktycznego stanu ich zaangażowania w danym momencie. „Badanie mówi nam, co robimy dobrze, a co powinniśmy zrobić lepiej”, twierdzi Rodney.

Tesco ma podobne zdanie: „Badanie jest wartościowym narzędziem. Dzięki niemu dowiadujemy się, jak nasza firma czuje się w danym momencie, co jest równoznaczne z tym, że jesteśmy informowani o poziomie naszej strategii zaangażowania”, komentuje Michael Webley, menedżer ds. globalnych badań nad pracownikami w Tesco.

Webley dodaje, że z badań płyną także inne korzyści: „Badanie sprawia, iż każdy czuje, że decyzje, które go dotyczą, uwzględniają jego punkt widzenia”.

Nowe podejście

Nie chodzi o to, by organizacje polegały wyłącznie na wynikach rocznego badania opinii i zaangażowania. Powinno ono być tylko jednym z kilku narzędzi monitorowania samopoczucia pracowników w firmie.

„Potrzebujemy jak największej ilości kanałów komunikacyjnych, dzięki którym będziemy na bieżąco”, mówi Michael Webley. Wyjaśnia, że firma Tesco trzyma rękę na pulsie dzięki biznesowemu portalowi społecznościowemu Yammer. „To oczywiście, że raz lub dwa razy do roku będziemy musieli sprawdzić ogólny poziom zaangażowania pracowników. Jednak w tak szybko zmieniającym się świecie musimy postarać się o częstszą kontrolę. A to oznacza użycie mniej formalnych metod komunikacji”.

Zgadza się z tym również Keith Astill, dyrektor oddziału ds. zarządzania kapitałem ludzkim z Nationwide. „Metody badania opinii pracowniczych będą ewoluować. Możemy wkrótce zaobserwować ruch w kierunku mniejszych, ale częściej przeprowadzanych badań, pozwalających pracownikom na wiele sposobów i w sposób ciągły przekazywać swoją opinię.

Organizacje już monitorują w ten sposób informacje zwrotne od klientów. Dlaczego więc nie zrobić tego samego dla pracowników? Skoro świat zmienia się na niespotykaną dotąd skalę, powinniśmy być bliżej naszych pracowników niż kiedykolwiek wcześniej”.

“ Aby poznać tempo zmian, wystarczy zapytać własnych pracowników. ”

Rodney Jordan

Dyrektor ds. komunikacji, Coca-Cola Enterprises

Dalsze informacje

Aby się dowiedzieć, jak możemy Państwu pomóc udoskonalić przyszłą strategię dotyczącą zaangażowania, zapraszamy na stronę www.haygroup.com/ww/newrulesofengagement.

Czy wiesz, że...?

HayGroup® EMPLOYEE ENGAGEMENT FORUM

Globalne Forum Zaangażowania Pracowników to cykl spotkań organizowanych w największych miastach na całym świecie, opracowany z myślą o tym, aby pomóc liderom biznesu i menedżerom HR zwiększyć poziom zaangażowania pracowników w ramach organizacji.

Mogą Państwo wziąć udział w spotkaniu Forum Zaangażowania Pracowników w swoim kraju. Korzyści płynące ze spotkania to:

- Uczenie się od wiodących organizacji, które wykorzystują badania opinii i zaangażowania do realizacji wyższych wyników biznesowych.
- Możliwość sprawdzenia, jak badanie opinii przekłada się na wyniki organizacji.
- Wiedza, jak osiągać lepsze wyniki i trwałe zmiany.
- Udział w dyskusjach z przedstawicielami innych organizacji i zewnętrznymi ekspertami.
- Budowanie sieci kontaktów w nieformalnej i odprężającej atmosferze.

Więcej informacji oraz kalendarz nadchodzących wydarzeń znajdą Państwo na stronie www.haygroup.com/employeeengagementforum.

Afryka

Kapsztad
Johannesburg
Pretoria

Azja

Bangkok
Delhi
Dżakarta
Ho Chi Minh
Hongkong
Kuala Lumpur
Bombaj
Pekin
Seul
Shenzhen
Singapur
Szanghaj
Tokio

Europa

Amsterdam
Ateny
Barcelona
Berlin
Bilbao
Birmingham
Bratysława
Bruksela
Bukareszt
Budapeszt
Dublin
Edynburg
Enschede
Frankfurt

Helsinki
Istambuł
Kijów
Lille
Lizbona
Londyn
Madryt
Manchester
Mediolan
Moskwa
Oslo
Paryż
Praga
Rzym
Sztokholm
Strasburg
Wiedeń
Wilno
Warszawa
Zeist
Zurych

Ameryka Łacińska

Bogota
Buenos Aires
Caracas
Lima
Meksyk
Rio de Janeiro
San José
Santiago
São Paulo

Bliski Wschód

Doha

Dubaj
Rijad

Ameryka Północna

Atlanta
Boston
Calgary
Chicago
Dallas
Edmonton
Filadelfia
Halifax
Kansas City
Los Angeles
Montreal
Nowy Jork
Ottawa
Regina
San Francisco
Toronto
Vancouver
Waszyngton

Pacyfik

Auckland
Brisbane
Melbourne
Perth
Sydney
Wellington

Hay Group jest światowym liderem w dziedzinie badań opinii pracowników. Stosując niestandardowe programy badań skoncentrowanych na celach organizacji, współpracujemy z Klientami w celu przyciągnięcia i zatrzymania talentów, poprawy efektywności operacyjnej, skuteczniejszego zarządzania zmianą oraz zwiększenia lojalności Klientów i wydajności organizacyjnej.

Aby uzyskać więcej informacji zapraszamy na stronę
www.haygroup.com/ww/newrulesofengagement