

fierce:

każda rozmowa ma nieograniczoną **moc**.



Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe

Lepsze relacje przynoszą efekty

raport Fierce, Inc.

Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe

Lepsze relacje przynoszą efekty

STRESZCZENIE

Zaangażowanie pracowników to siła napędowa każdej organizacji odnoszącej sukces. Mówimy o nim, gdy pracownicy są mocno związani z organizacją, współdzielą wizję pracodawcy i angażują się w osiąganie całościowych celów, często wykraczając poza oczekiwania.

*Halley Bock, dyrektor generalny **Fierce, Inc.**, uważa zaangażowanie za kluczowy czynnik przy prognozowaniu zysków i strat. „**Jeśli chcesz wiedzieć, jakie wyniki Twoja organizacja osiągnie za rok – mów Bock – zmierz zaangażowanie pracowników już dziś**”.*

Korzyści finansowe płynące z zaangażowania są bezsporne, jednak wiele organizacji koncentruje się na osiąganiu krótkoterminowych zysków, zamiast inwestować w rozwój pracowników w dłuższej perspektywie.

Wydatki na rozwój pracowników są często pierwszą pozycją w budżecie, która podlega cięciom, szczególnie w trudniejszej sytuacji ekonomicznej, tymczasem wspieranie pracowników w budowaniu silnych relacji na każdym poziomie organizacji przekłada się na wyniki finansowe.

Niniejszy raport zawiera konkretne informacje o wpływie zaangażowania na wyniki firm. Opisuje także, jak budować relacje w organizacji i w konsekwencji doprowadzić do wzrostu zaangażowania poprzez wyznaczanie celów, określanie oczekiwań i zapewnianie stałego wsparcia w trzech kluczowych obszarach:

SZCZEROŚĆ

WSPÓŁPRACA

ZAUFANIE

WSPARCIE

WYZWANIE

Koncentracja na krótkoterminowych zyskach finansowych stanowi ryzyko dla sukcesu ekonomicznego firmy – zwykle bowiem oznacza ograniczenie inwestycji w zaangażowanie pracowników. Jeśli w organizacji nie dostrzega się dobrodziejstw strategicznego, długofalowego myślenia ani nie zachęca się do przyjęcia takiej perspektywy, to osoby odpowiedzialne za planowanie i liderzy skupiają się na osiąganiu szybkich zysków, nawet gdy nie leży to w interesie organizacji w dłuższej perspektywie.

Jeśli chcesz wiedzieć, jakie wyniki Twoja organizacja osiągnie za rok, zmierz zaangażowanie pracowników już dziś.

Halley Bock, Fierce, Inc.

Dlaczego zaangażowanie jest ważne?

Organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników osiągają większe zyski.

↑ 3.5%

Firmy z rankingu „100 Najlepszych Pracodawców w Ameryce” opracowanej przez magazyn „Fortune” uzyskują stopę zwrotu z kapitału własnego o 3,5% wyższą niż podobne przedsiębiorstwa spoza rankingu.

Zaangażowani pracownicy współtworzą silniejsze organizacje, lepiej wykonują swoją pracę i dłużej zostają w jednej firmie.

10:1

Instytut Gallupa podaje, że w organizacjach osiągających najlepsze wyniki proporcja pracowników zaangażowanych do pracowników aktywnie niezaangażowanych wynosi niemal 10:1 (9,57:1). W przypadku przeciętnych organizacji analogiczna proporcja wynosi niemal 2:1 (1,83:1).

+20%

Pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągają wyniki lepsze o 20%, a ich odejście z firmy jest o 87% mniej prawdopodobne w porównaniu z pracownikami o niższym poziomie zaangażowania.

ODPOWIEDŹ NA WYZWANIE

Zaangażowanie opiera się na silnych relacjach. Najlepszym wskaźnikiem zaangażowania jest jakość relacji, jakie pracownik nawiązał w miejscu pracy – z bezpośrednimi przełożonymi, współpracownikami i najwyższym kierownictwem. Komunikacja, stosunki i zrozumienie wynikające z dobrych relacji odgrywają kluczową rolę w budowie zaangażowania. Pracownicy powinni wiedzieć: Czy oczekiwania wobec pracy są zrozumiałe? Czy informacje zwrotne są przekazywane regularnie? Czy pracownicy są przekonani, że ich zdanie się liczy? Czy jasno określono warunki awansu?

Jeśli chcę zbudować kulturę

współpracy, muszę

wykazywać się chęcią

nauczenia się czegoś

spoza zakresu mojej wiedzy.

Nie mogę podejmować

rozmów tylko po to, by bronić

swojego stanowiska.

Halley Bock, Fierce, Inc.

Rozmowa = Relacje

Relacje = Kultura

Budowanie i podtrzymywanie relacji jest możliwe dzięki różnym, toczącym się rozmowom. Rozmowa jest relacją i odwrotnie – relacje tworzy się prowadząc rozmowy. „Jeśli chcę zbudować relacje pełne zaufania, muszę odbywać szczerze rozmowy” – mówi Bock i dodaje: „Jeśli chcę zbudować kulturę współpracy, muszę wykazywać chęć nauczenia się czegoś spoza zakresu mojej wiedzy. Nie mogę podejmować rozmów tylko po to, by bronić swojego stanowiska. Jeśli oczekuję szczerości od innych, muszę mówić prawdę i być gotowym na jej poznanie, właśnie dzięki codziennym rozmowom”.

Organizacje, które inwestują w pracowników, a zwłaszcza w ich umiejętność właściwego komunikowania się, osiągają w kwestii zaangażowania i utrzymania pracowników lepsze wyniki.

Większość menedżerów jest skłonna zaryzykować negatywne skutki w długoterminowej perspektywie, jeśli pozwala to na poprawienie wyników w sprawozdaniu finansowym albo sprawia, że oświadczenia finansowe są prostsze lub bardziej zgodne z przewidywaniami. Co ciekawe, 78% z nich przyznaje, że woli poświęcić długoterminową wartość, aby „wygładzić” sprawozdanie finansowe.

Badanie Duke University i National Bureau of Economic Research

Gdy umiejętności komunikacyjne są bardzo dobrze rozwinięte, a **szczerść, współpraca i zaufanie** stanowią część kultury organizacji, rozmowy przynoszą efekty, niezależnie od tego, czy ich celem jest rozwiązanie konfliktu, coaching, budowanie siły zespołu, delegowanie obowiązków, czy domknięcie negocjacji.

Zarządzanie – krótkowzroczne praktyki

Istnieją dane potwierdzające, że menedżerowie są skłonni do poświęcania długoterminowych osiągnięć firmy, w tym poziomu zaangażowania swoich pracowników, na rzecz szybkich zysków.

Niedawne badanie przeprowadzone przez Duke University i National Bureau of Economic Research pokazało, że większość menedżerów jest skłonna zaryzykować negatywne skutki w długoterminowej perspektywie, jeśli pozwala to na poprawienie wyników w sprawozdaniu finansowym albo sprawia, że oświadczenia finansowe są prostsze lub bardziej zgodne z przewidywaniami. Co ciekawe, **78% z nich przyznaje, że woli poświęcić długoterminową wartość, aby „wygładzić” sprawozdanie finansowe**¹.

Zwiększona rotacja pracowników także może wpływać na długofalowe inwestycje w kapitał ludzki. Jeśli menedżerowie przewidują, że pozostaną w swojej obecnej organizacji, chętniej inwestują w przedsięwzięcia, które są kosztowne w krótkim okresie, ale maksymalizują przyszłe zyski i pozytywnie wpływają na długoterminowy wynik finansowy. Jeśli rotacja pracowników jest duża, liderzy są bardziej skłonni zakładać, że ich „kadencja” w firmie jest ograniczona w czasie. Będą się raczej koncentrować na szybkich zyskach, ponieważ nie wierzą, że osiągną korzyści z długofalowego planowania.

Iloraz inteligencji emocjonalnej (EQ)

Przedsiębiorcze organizacje rozumieją znaczenie relacji, jednak tylko nieliczne dyskutują o sposobach ich budowania. Bez wątplenia oczekują one od swoich pracowników biegłości w czytaniu sprawozdań finansowych i wiedzy o sytuacji na rynku. Rzadko jednak formułują konkretne oczekiwania co do umiejętności prowadzenia przez pracowników dobrych, efektywnych rozmów umożliwiających wprowadzenie realnych zmian. Niejednokrotnie organizacje są tak skoncentrowane na ilorazie inteligencji swoich pracowników, że pomijają znaczenie inteligencji emocjonalnej. A przecież to właśnie inteligencja emocjonalna pozwala budować firmy, które osiągają większe zyski i są mniej narażone na ryzyko utraty wiedzy organizacyjnej w wyniku rotacji pracowników.

Według wielu badań firmy ze świetnym środowiskiem pracy nie tylko więcej zarabiają, ale mają w swoich szeregach bardziej zaangażowanych pracowników. Radzą sobie oni o 20% lepiej niż ich mniej zaangażowani współpracownicy, a prawdopodobieństwo ich odejścia jest o 87% mniejsze².

¹ Graham, John R., Campbell R. Harvey i Shiva Rajgopal, *The Economic Implications of Corporate Financial Reporting*, „Journal of Accounting and Economics” 40.1-3 (2005): s. 3-73.

² Graber, Robert S., *Management Turnover and Myopic Decision-Making*, „Academy of Accounting and Financial Studies Journal”, Maj 2004. Druk.

³ Lockwood, Nancy R., *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, „HR Magazine”, Marzec 2007: 1-11.

SZCZEROŚĆ

Umiejętność, której powinno się uczyć w szkołach biznesu

Programy MBA zwykle nie uwzględniają nauki szczerości. Ich absolwenci nie są gotowi do szczerego głoszenia poglądów. Uczy się nas płynąć z prądem – nie pod prąd.

Halley Bock, Fierce, Inc.

„Programy MBA zwykle nie uwzględniają nauki szczerości” – mówi Bock. „Ich absolwenci nie są gotowi do szczerego głoszenia poglądów. Uczy się nas płynąć z prądem – nie pod prąd. Musimy nauczyć się szczerości i przygotować menedżerów, by byli otwarci, odważni i szczerzy”.

Organizacje dążące do stworzenia kultury szczerości, muszą być przygotowane do poparcia swoich aspiracji szczerymi rozmowami.

Bezpośrednie, autentyczne rozmowy nie tylko sprawiają, że dyskutuje się o właściwych kwestiach z właściwymi ludźmi, ale wpływają też na wyniki finansowe. Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego niedawno przez Harvard Business Review „**firmy, które zdaniem pracowników znajdują się w górnym kwartylu pod względem otwartości komunikacji, przeciętnie wygenerowały całkowitą stopę zwrotu w wysokości 7,9% za okres 10 lat, w porównaniu do 2,1% wygenerowanego przez firmy znajdujące się w pozostałych kwartylach**”. Organizacja doradcza Corporate Executive Board, która śledzi siedem kluczowych wskaźników ponad 130 firm na całym świecie podaje, że „wskaźnikiem najsilniej powiązaniem z rentownością w okresie 10 lat jest swoboda wypowiedzi pracowników, nawet jeśli głoszą oni opinie negatywne”³.

Wykwalifikowani liderzy informują innych o bieżącej sytuacji i przygotowują pracowników, przekazując im zasoby i narzędzia, by mogli oni pomyślnie przejść przez proces zmiany.

Kim Bohr, Fierce, Inc.

Szczerość to także warunek transparentności, niezbędnej w dwóch kluczowych obszarach: strategii przedsiębiorstwa i indywidualnych ścieżkach rozwoju. Gdy ludzie znają cele organizacji i rozumieją swoją rolę w ich osiągnięciu, ich zaangażowanie rośnie. Organizacje, które klarownie przedstawiają pracownikom plany rozwoju i proponują im jasno określone ścieżki kariery, odnotowują mniejszą rotację kadr i uzyskują lepsze wyniki.

Szczerość na poziomie organizacji

Pracownicy mogą odczuwać sceptycyzm wobec korporacji i dużych organizacji. „Jeśli kierownictwo, podejmując decyzje, zachowuje się szczerze i bezpośrednio, ludzie uczą się zaufania” – mówi Kim Bohr, wiceprezes ds. rozwoju klienta w **Fierce, Inc.** „Wyznaczanie wyraźnego kierunku – wyjaśnianie zamiarów i przyczyn podejmowanych działań – pozwala pracownikom stanąć na wysokości zadania. Wykwalifikowani liderzy informują innych o bieżącej sytuacji i przygotowują pracowników, przekazując im zasoby i narzędzia, by mogli oni pomyślnie przejść przez zmiany”.

⁴ Griffin, Michael, *Open-Door Policy, Closed-Lip Reality*, Corporate Executive Board, 2011, web. 18.X.2011.

Jeśli zyski spadają, czasami inwestowanie zasobów w rozwój pracowników jest sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem. Ale poziom zaangażowania to jedna z pierwszych spraw, którymi organizacje powinny się zająć.

Halley Bock, Fierce, Inc.

Szczerość na poziomie indywidualnym

Rozwój dla samego rozwoju nie tworzy zaangażowania. Powstaje ono poprzez budowanie odpowiednich umiejętności i prowadzenie szczerych rozmów dotyczących celów kariery i sposobów ich osiągnięcia. Firma jest rentowna, gdy pracownicy są przekonani, że mają pewną kontrolę nad ścieżką swojej kariery i są wspierani przez rzeczników zaangażowanych w ich rozwój.

„Jeśli zyski spadają, czasami inwestowanie zasobów w rozwój pracowników jest sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem. Ale poziom zaangażowania to jedna z pierwszych spraw, którymi organizacje powinny się zająć” – mówi Bock. „Zamiast koncentrować się wyłącznie na tym, jak stworzyć nowatorski produkt lub zatrudnić najlepszego fachowca, wystarczy doskonalić to, co już się posiada – własnych pracowników. Nie trzeba wychodzić na zewnątrz, żeby coś zmienić. Są to konkretne umiejętności, które można nabyć”.

WSPÓŁPRACA

Wspólna mądrość organizacji jest większa od sumy mądrości jej poszczególnych pracowników

Niemal wszyscy respondenci (98%) uważali, że poznanie innych punktów widzenia wpływa na jakość decyzji. Z drugiej strony tylko 49% badanych było zdania, że organizacje, w których pracują zachęca ich do tego.

Sześć kluczowych trendów, które zwiększają produktywność i zaangażowanie pracowników

Według raportu *Sześć kluczowych trendów, które zwiększają produktywność i zaangażowanie pracowników* niemal wszyscy respondenci (98%) uważali, że poznawanie innych punktów widzenia wpływa na jakość decyzji. Z drugiej strony tylko 49% badanych było zdania, że organizacje, w których pracują zachęcają ich do tego.

To kolejne potwierdzenie, że pragnienie osiągnięcia szybkich zysków może stać w sprzeczności ze skłonnością do długoterminowych inwestycji. Jeśli organizacje dostrzegają jedynie wartość natychmiastowych wyników, tracą korzyści związane z różnymi punktami widzenia.

Współpraca podczas podejmowania decyzji nie polega na wydłużeniu tego procesu, ale na uczciwości. Jeśli poszukujesz wkładu, zaangażowania i pomocy innych, weź pod uwagę następujące pytania:

- Czy mam w zespole właściwych ludzi?
- Czy członkowie zespołu mogą wyrażać myśli i emocje bez obawy o konsekwencje?
- Czy członkowie zespołu czują się bezpiecznie, kwestionując opinie innych?
- Czy członkowie zespołu są przygotowani do udzielania otwartych odpowiedzi, bez przyjmowania defensywnej postawy, nawet jeśli inni kwestionują ich zdanie?
- Czy moim celem jest dyskusja o różnych stanowiskach bez wskazywania winnych?

Współpraca nie tylko prowadzi do podejmowania bardziej merytorycznych decyzji, umożliwiających firmie osiągnięcie lepszych wyników, ale także wzmacnia relacje, buduje sojusze, angażuje rzeczników i sponsorów.

ZAUFIANIE**Trzeba wiedzieć, kiedy odpuścić**

Zaufanie jest niezbędne dla osiągnięcia przyjaznego środowiska pracy. Buduje się je dzięki odpowiedzialności osobistej i organizacyjnej, wiarygodnemu przywództwu i kulturze, w której dobrą praktyką jest traktowanie innych z szacunkiem i poszanowaniem ich godności.

„Zaufanie to przekonanie, że ludzie zrobią to, co deklarują, że zrobią” – mówi Stacey Engle, kierownik ds. marketingu w Fierce, Inc. „Nikt nie przychodzi do pracy, marząc tylko o tym, by ktoś inny mówił mu, co ma robić”.

Wyniki niedawno przeprowadzonej ankiety zatytułowanej *Straszni szefowie* pokazały, że spośród respondentów, którzy twierdzili, że ich relacja pracownicy–przełożeni ma prawidłowy charakter, 80% uznało, że najważniejsze działania, jakie może podjąć szef, by stworzyć pozytywne relacje w pracy, to zabieganie o zaangażowanie pracowników i docenianie ich starań. „Pracownicy chcą być dostrzeżeni i usłyszani, chcą coś wnieść” – mówi Engle.

Zaufanie rośnie dzięki skutecznemu delegowaniu i rozwojowi – kiedy pracownicy zyskują prawo do tworzenia własnych ścieżek osiągania celów. „Zaangażowanie nie zwiększa się w środowisku mikrozarządzania” – mówi Engle. Takie środowisko wzmacnia nieufność. Gdy pracownicy czują się odpowiedzialni za to, co robią, angażują się”.

Zaangażowanie nie zwiększa się w środowisku mikrozarządzania. Takie środowisko wzmacnia nieufność. Gdy pracownicy mają poczucie odpowiedzialności za to, co robią, angażują się.

Stacey Engle, Fierce, Inc.

WSPARCIE

Pracownicy muszą opanować umiejętności niezbędne do budowania relacji i prowadzenia efektywnych rozmów – niezależnie od tego, czy są to rozmowy zespołowe, coachingowe, delegujące zadania, czy dyskusje ujawniające różne punkty widzenia. Jednakże szkolenie to zaledwie początek. Pracownicy rozwijają umiejętności, gdy są wspierani zarówno przez menedżerów, jak i przez kulturę organizacyjną.

Wdrożenie na stanowisku pracy nabytych umiejętności jest mało prawdopodobne bez dokładnego zrozumienia, jakie korzyści odniesie konkretna jednostka dzięki ich opanowaniu, jak zostaną one wykorzystane w podejmowanych działaniach i jakie jest ich znaczenie dla codziennego funkcjonowania biznesu.

Wdrożenie umiejętności wymaga stałego wsparcia. W przypadku przyjęcia strategicznej, długofalowej perspektywy oznacza to następujące działania:

- **Zapewniania odpowiednich narzędzi i zasobów oraz opracowanie wytycznych, dzięki którym pracownicy będą przygotowani do osiągania celów krótko- i długoterminowych.**
- **Określenia modelowych zachowań, umożliwiających wpojenie kluczowych wartości (szczerłość, współpraca i zaufanie) i precyzujących, czego oczekuje się od pracowników (odwagi, by mówić prawdę, poszukiwania różnorodnych opinii, chęci dokonywania zmian).**

- **Trzymania ręki na pulsie, aby oceniać rzeczywiste zachowania.**
- **Wspierania i nagradzania zespołów za wdrażanie długoterminowej strategii i osiągnięcie porozumienia.**

Nieustanne wsparcie pozwala zinternalizować naukę i pobudza zaangażowanie pracowników. Wzmacnia ich przywiązanie do pracy, kolegów i organizacji.

PODSUMOWANIE I DALSZE KROKI

Zdrowe relacje pomiędzy pracownikami na wszystkich poziomach przyczyniają się do wzrostu zaangażowania, co z kolei wpływa na wynik ekonomiczny.

Zaangażowanie pracowników to konieczny warunek, aby organizacje mogły wykorzystać swój potencjał finansowy. Zdrowe relacje pomiędzy pracownikami na wszystkich poziomach przyczyniają się do wzrostu zaangażowania, co z kolei wpływa na wynik ekonomiczny.

Organizacje, które myślą perspektywicznie kształcą umiejętności pracowników i zapewniają im stałe wsparcie w trzech podstawowych obszarach niezbędnych do wzmocnienia relacji:

SZCZEROŚĆ

Dbają o to, by pracownicy mieli odpowiednie narzędzia, zachęcają ich do wyrażania prawdziwych poglądów i uczą akceptowania szczerych opinii innych osób.

WSPÓŁPRACA

Tworzą środowisko ciekawości intelektualnej, w którym pracownicy rozumieją znaczenie różnorodnych opinii i proszą innych o pomoc.

ZAUFAŃIE

Promują w pracy modele zachowań, które zachęcają pracowników do brania odpowiedzialności za własne działania. Uczą wiary, że inni zrobią najlepiej to, co potrafią.

Zaangażowani pracownicy osiągają mierzalne wyniki i realizują cele finansowe. Dzięki odpowiedniemu wsparciu wpływają także na podniesienie zaangażowania pozostałych pracowników – zarażając ich swoim entuzjazmem.

Wartość zaangażowania jest ogromna. Zaangażowani pracownicy osiągają mierzalne wyniki i realizują cele finansowe. Dzięki odpowiedniemu wsparciu wpływają także na podniesienie zaangażowania pozostałych pracowników – zarażając ich swoim entuzjazmem.

Menedżerowie-wizjonerzy rozumieją, że szybkie zyski mogą cieszyć akcjonariuszy w krótkim horyzoncie czasowym, ale dopiero długoterminowe inwestycje w ludzi przyniosą im maksymalne wyniki.

O firmie Fierce

Fierce, Inc. specjalizuje się w rozwoju i szkoleniu menedżerów. Firmy i instytucje edukacyjne korzystające z jej usług kształcą przede wszystkim umiejętność komunikacji. Fierce nawiązuje autentyczne i silne relacje z klientami, co umożliwia im poprawę wyników i osiągnięcie mierzalnych korzyści. Zasady i metody Fierce, dopasowane do indywidualnych potrzeb każdej organizacji, stosowane są na całym świecie. Dzięki nim zarówno poszczególne osoby, jak i całe organizacje odnoszą sukcesy. Nabywane umiejętności mają wymiar praktyczny, są łatwo przyswajalne i mogą być natychmiast wykorzystywane. Programy Fierce zostały pomyślnie wdrożone w dużych spółkach giełdowych na całym świecie, między innymi w: Ernst & Young, Starbucks, Wal-Mart i Coca-Coli. Fierce zdobyła wiele nagród branżowych i biznesowych. Firma została m.in. dwukrotnie uwzględniona w rankingu Inc. 500|5000, a w roku 2011 trafiła na listę firm, które warto obserwować portalu TrainingIndustry.com.

Od roku 2011, przedstawicielem Fierce, Inc. w Polsce jest House of Skills, jednostka biznesowa Konsorcjum doradczo-szkoleniowego. Zapraszamy do kontaktu!



02-247 Warszawa, ul. Marcina Flisa 4
office@weknowhow.pl
www.weknowhow.pl