

Zaangażowanie i satysfakcja pracowników

Magdalena Siwińska

Partner Zarządzający / HR Business Partner

Grupa HR Masters

Zaangażowany pracownik:

- Wypowiada się pozytywnie o firmie w sytuacjach zawodowych i prywatnych
- Identyfikuje się z firmą, jej wartościami i celami
- Wykonuje swoją pracę ze starannością
- Wiąże z firmą swoją przyszłość zawodową
- Podejmuje inicjatywę i dodatkowe działania, aby realizować cele firmy

PORÓWNANIE POJĘĆ CZYLI CO BADAĆ

ZAANGAŻOWANIE

- Stan motywacyjny
- Duży stopień aktywności
- Wysoki poziom energii przekładający się na efektywność wykonywanych zadań
- Proaktywność

SATYSFAKCJA


- Postawa pracownika związana z oceną swojej pracy (organizacji, zakresu obowiązków, przełożonego)
- Subiektywna opinia o warunkach pracy
- Badając satysfakcję, warto oceniać zarówno konkretne wymiary, jak również ich znaczenie dla pracowników.

Co wpływa na poziom satysfakcji i zaangażowania?

- Kultura organizacyjna (wizja, misja, wartości)
- Pozycja rynkowa organizacji
- Zasady wynagradzania i premiowania
- Relacje (z przełożonymi i współpracownikami)
- Możliwości rozwoju (ścieżki kariery, awansu, szkolenia, mentoring)
- Cechy osobowości (m.in. pewność swoich kompetencji, poczucie kontroli, radzenie sobie ze stresem)

Konsekwencje braku satysfakcji z pracy i zaangażowania

- Wysoki poziom absencji
- Rotacja
- Niższe wyniki finansowe:
 - niższa jakość obsługi klientów
 - brak innowacji
 - wskaźniki efektywności (KPI) nie są realizowane

- 
- Utrata wykwalifikowanego pracownika może kosztować firmę w granicach 12–24 jego wynagrodzeń, w zależności od długości zatrudnienia
 - Badania firmy BNP dla firmy Aon Hewitt (2010) pokazały, że niezaangażowany pracownik to strata dla firmy rzędu 33 tys. PLN.

Przyczyny braku zaangażowania (wg. R.Pech, B.Slade)

- Brak zaufania do pomiędzy pracownikami a pracodawcą (zarząd, menedżerami)
- Czynniki psychologiczne: brak poczucia sensu, poczucie niedoceny, poczucie niesprawiedliwości, stres, poczucie niepokoju
- Czynniki organizacyjne: niedostateczne zasoby, restrukturyzacja, biurokracja, niesprawiedliwość oceny efektów pracy

Rodzaje pracowników wg Instytut Gallupa

- Pracownik zaangażowany – oddany swojej pracy, który utożsamia się ze swoją firmą, jej misją i wartościami,
- Pracownik niezaangażowany – niezaangażowany emocjonalnie w swoje zadania, pracę wykonuje bez inicjatywy,
- Pracownik aktywnie niezaangażowany czyli jawnie wyrażający niezadowolenie ze swojej pracy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Według badań Instytutu Gallupa „State of the Global Workplace” (2012)

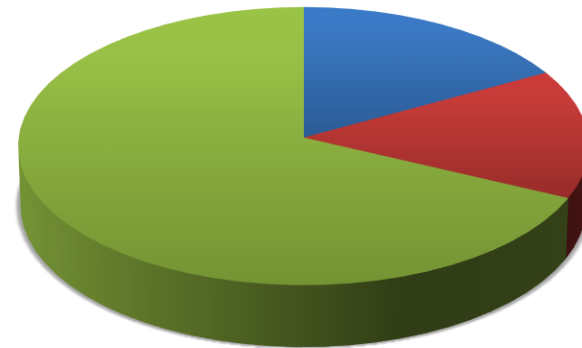
W skali globalnej, tylko 13% pracowników angażuje się w swoją pracę .

W Polsce:

17%. zaangażowani

15% pracowników jest niezaangażowanych

68% to pracownicy aktywnie niezaangażowani, czyli tacy, którzy aktywnie szkodzą firmie i jej wizerunkowi.



■ Zaangażowani

■ Niezaangażowani

■ Aktywnie niezaangażowani



Ankieta Q12

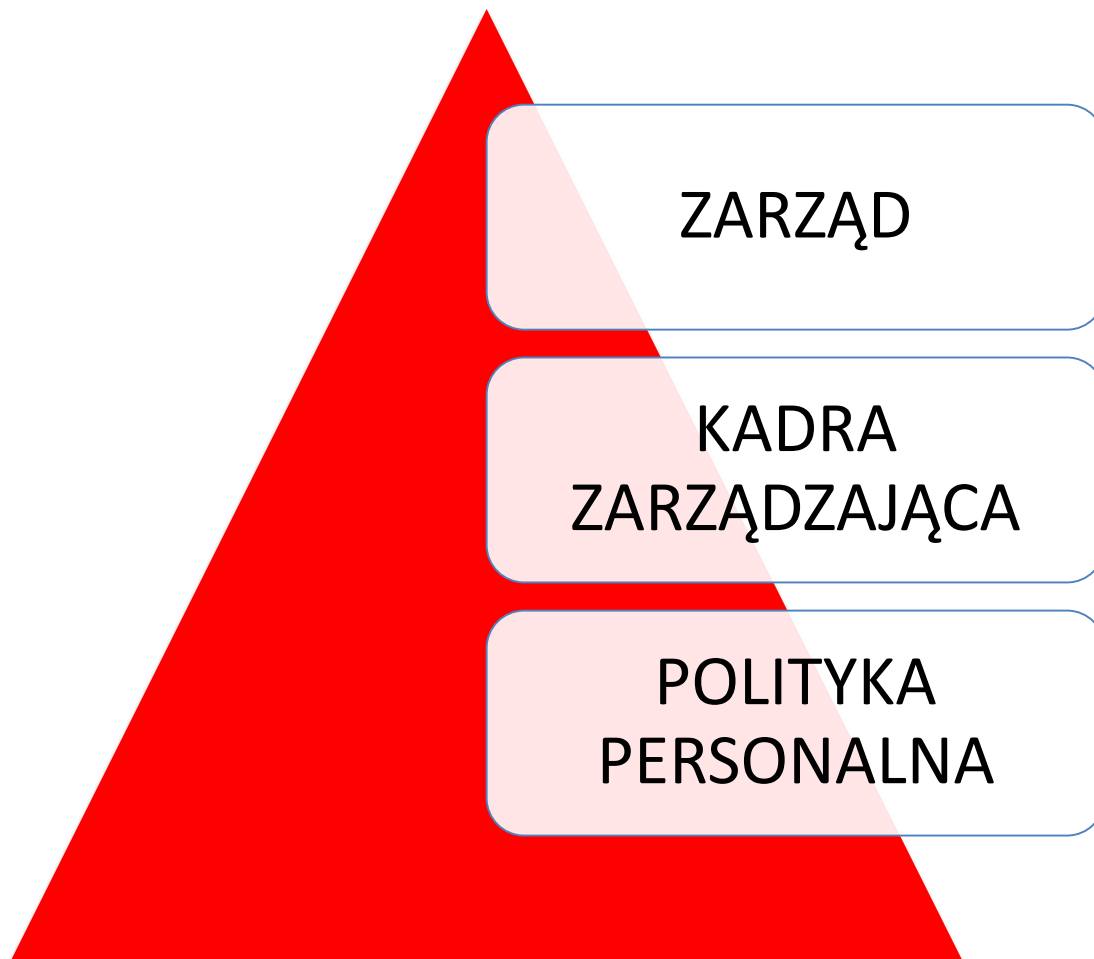
(Instytutu Gallupa)

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość kształtowania się i rozwoju?

Podstawowe pytania, na które powinniśmy sobie postawić, jeśli chcemy zacząć świadomie wpływać na zaangażowanie pracowników

- **Kto (lub co)** ma największy wpływ na zaangażowanie pracowników?
- **Co zrobić**, żeby zaangażowanie było wysokie?
- **Czyja to rola i zadanie** - HR Business Partnerów, zarządów, menedżerów czy może w pewnym stopniu każdej z tych grup?

Wsparcie HR Business Partnera- proces i spójność działań



Rola zarządu

- Misja, wizja, wartości – jasno określone i zrozumiałe dla pracowników
- Kultura organizacyjna nastawiona na ludzi
- Zarządzanie przez zaangażowanie (budowanie długotrwałych relacji z pracownikami, pozytywna więź, reguła wzajemności)

HR Business Partner wspiera Zarząd poprzez:

- **Employer Branding**
 - ✓ Działania organizacji, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników
 - ✓ Budowanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy
 - ✓ Wspieranie strategicznych celów biznesowych
- **Rekrutacja oparta na wartościach**
- **Komunikacja wewnętrzna (procesy, systemy, przepływ informacji, jakość komunikacji)**

Rola menedżerów – budowanie autorytetu

Pracownicy przychodzą do firmy, ale odchodzą od szefów

- Jasne cele, priorytety, wymagania (expose szefa)
- Informacja zwrotna (jasne kryteria oceny)
- Indywidualne podejście i elastyczność
- Słuchanie opinii i promowanie inicjatywy
- Zaangażowanie w rekrutację
- Coachingowy styl zarządzania

HR Business Partner wspiera menedżerów poprzez:

- Zaangażowanie w rekrutację
- Wspiera w doborze narzędzi zarządzania
- Pomaga w wyborze działań rozwojowych dla menedżera i jego zespołu (różnica: szkolenie-coaching-mentoring)
- Uświadamia znaczenie stylu zarządzania na budowanie zaangażowania

Zaangażowanie menedżera w proces rekrutacji:

- Zwykle ostateczna decyzja o zatrudnieniu jest podejmowana przez menedżera – stąd ważne by brał aktywny udział w całym procesie.

Kogo szukam (jakich talentów, kompetencji) do swojego zespołu?

Gdzie mogę ich znaleźć?

Jak sprawdzę, czy pasują do mojego zespołu?

Budowanie zaangażowania w zróżnicowanych zespołach

- Różnice i potencjał wynikający z wieku i doświadczenia. Odpowiednio wykorzystane różnice uatrakcyjniamy miejsce pracy, co jest ważnym aspektem budowania zaangażowania.
- Komunikacja - słuchanie potrzeb pracowników, dobór różnych środków komunikacyjnych i udzielanie informacji zwrotnej.
- Zarządzanie wiedzą - zarówno starszych pracowników, jak i młodszych (wykorzystanie nowych technologii).

Rola HR w budowaniu zaangażowania

- Proces rekrutacji i selekcji - sprawdzanie zaangażowania i motywacji kandydatów
- Onboarding - zasady adaptacji nowego pracownika (procedury, relacje, kultura, cele i zadania)
- Polityka rozwojowa – szkolenia, mentoring, coaching
- Ścieżki karier i sukcesji
- Zarządzanie talentami

PODSUMOWANIE

Zaangażowany pracownik to osoba odpowiadająca pozytywnie na następujące stwierdzenia:

- Praca, którą wykonuję, inspiruje mnie i chcę to robić!
- Dzięki tej pracy odniosę sukces!
- Lubię to, co robię!