

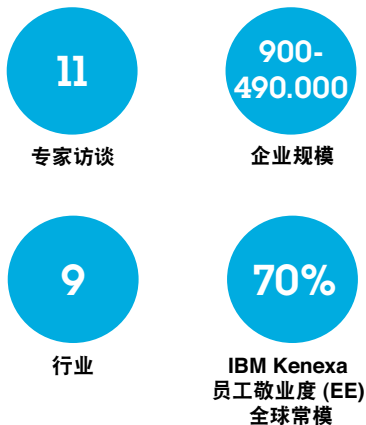


员工敬业度项目的八大决定性成功因素

概述

本白皮书将着重说明对员工敬业度项目的设计和有效性起到决定性作用的相关因素。调研所揭示的结果有助于确保未来的敬业度项目更为成功地实施。成功的敬业度项目可以让 HR 部门更好地发挥其作为公司管理层战略伙伴的角色，确保 HR 本身的重要地位。

调研中的关键指标：



员工敬业度项目（如员工调研和变更流程）是一种复杂的测评和管理工具，经常用于确定公司内部所需变更流程的优先顺序并对其进行管理。从这方面而言，敬业度项目能否成功实施以及被员工所接受显得至关重要。通常以调研形式收集员工意见，但往往收效甚微，难以落实任何有效措施，也得不到任何改进。敬业度项目是最为强大的工具之一，不仅可以让员工发挥出最大潜能，同时还可以评估企业战略的有效性 (1)。在利用敬业度项目不断改进的过程中，实践证明以下因素是有效的。

结果一目了然

此处呈现的结果是对十一家公司员工敬业度项目和专家访谈进行回顾所得出的结论。本调研中包含的公司在其最近调研中得到不同的员工敬业度 (EE) 评分。IBM Kenexa 全球常模数据库用于确定高于平均 EE 评分的阈值（如大于 70%）。到目前为止，IBM Kenexa 全球常模数据库已经汇集到 1500 万受访者针对 730 个项目给出的 7.2 亿条回复，成功跻身本行业最大的数据库之列。在由超出平均 EE 评分的各公司小组举行的专家访谈中，总结出常见的八 (8) 大成功因素。总结发现，以下成功因素对敬业度项目具有积极影响：

（另请参见图 1）



- 企业战略推动调研内容
- 高级管理层的高度责任心
- 围绕敬业度项目进行不断交流（均在调研周期内）
- 在跟进过程中基于对话加强员工敬业度
- 一位内部数据保护官员的额外参与
- 在负责敬业度项目的项目团队内进行有意识的资源规划
- 为低效团队构建结构化的支持流程
- 针对内部利益相关者量身定制信息

成功因素详述

1. 企业战略推动调研内容

超出平均 EE 评分的所有公司已经根据各自的企业战略明确推出敬业度项目。为实现项目，成功的公司在早期阶段往往都侧重于与内部利益相关者的对话。然后，借此以最佳方式推出所有战略相关的组成部分。将本调研视为公司流程的核心部分，而不是独立的子项目，由 HR 部门执行。

2. 高级管理层的高度责任心

在超出平均 EE 评分的大多数公司，突出的一大共性是高级管理层对敬业度项目流程的积极支持。管理层做出的个人承诺以及表现出的个人兴趣都会对敬业度项目产生积极的影响。在低于平均 EE 评分的公司中，往往缺少公司管理层的个人参与或积极支持。积极支持可以通过很多方式体现出来，例如，高级管理层交流（如会议、演讲和全体会议）中定期加入员工敬业度的话题。

3. 围绕敬业度项目进行不断交流（均在调研周期内）

通过全年或各调研周期之间进行全面的交流，可提高参与者对敬业度项目的接受程度。超出平均 EE 评分的公司在得出调研结果后，发布大量有关实施行动的更新。例如，交流和发布成功案例就是一种恰当的做法，不仅表明结果能够真正用于推动改进/变革，也能体现出调研结果在组织流程中发挥的作用。

4. 在跟进过程中基于对话加强员工敬业度

超出平均 EE 评分的大部分公司在跟进过程中都会与员工保持密切的沟通，而得分低于平均水平的公司往往做不到这一点。后者在这方面具有很大的改善潜力。公司可以通过很多方式与员工进行密切交流，例如，共同讨论如何得到结果并加以利用。

5. 一位内部数据保护专员的参与

为强调敬业度项目中对数据处理的保密与数据保护之间的关系，大多数 EE 得分较高的公司还会让内部数据保护专员加入敬业度项目过程中并进行相应报告。这样不仅可以加强透明度，还可以促进员工的信任度。

6. 在负责敬业度项目的项目团队内进行有意识的资源规划

超出平均 EE 评分的公司能够清楚地表明适合项目团队的人力资源总量（即，所需和/或分配的全职人力工时 (FTE)）显然，当有专门的项目团队负责敬业度项目时，敬业度项目的推进会更加成功。

7. 为低效团队构建结构化的支持流程

专家访谈清楚地表明，为提高跟进过程的质量，几乎所有公司都会为那些成果寥寥的团队提供某些支持措施。超出平均 EE 评分的公司都有一套结构清晰的支持流程。而低于平均评分的公司往往不具备这种具体的措施。公司整体支持措施可包括：

- 联络中心
- 本地支持团队
- 每月最佳实践推广

8. 针对内部利益相关者量身制定信息

超出平均 EE 评分的所有公司，除了发布有关敬业度项目的基本资料外，还会专门针对公司内部的某些群体发布有针对性的信息或材料。例如，在调研前，为公司内不同的利益相关者群体（包括不能直接访问计算机的员工）制作特殊的信息资料。此外，在调研结束后，为管理层提供具有针对性的信息，例如，通过培训和研讨会研究如何针对结果采取行动。通常，在整个敬业度项目及实施过程中进行全面交流可有利于敬业度项目取得成功。

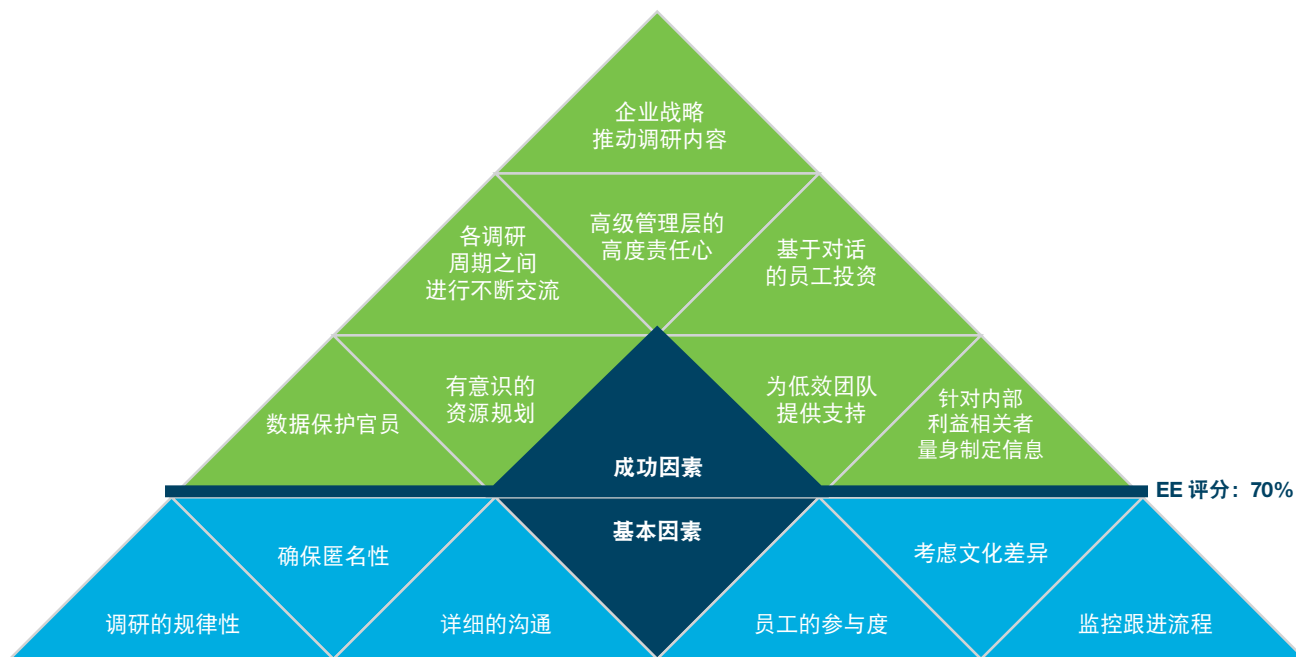


图 1: 员工敬业度项目的成功因素

结论

基于调研结果，建议在设计未来的敬业度项目时，应充分考虑以上八个成功因素，以争取最大限度的成功机会。但需要注意的是，敬业度项目成功与否会受到公司员工敬业度项目成熟度的影响。循序渐进实施以上因素，同时强调敬业度对公司的战略意义，能够帮助公司建立属于自己的高标准敬业度项目。

资料来源：

(1) Shiemann/Morgan (2006) 由 Wiley, J.-W. 引用 (2010):
《Strategic Employee Surveys - Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success》（战略性员工调研：为推动组织成功的以证据为基础的指导方针）旧金山，第一版，第 3 页。

如需更多信息，请访问：

如需了解有关 IBM Smarter Workforce (IBM 智慧团队) 的更多信息，请联系 IBM 营销代表或 IBM 业务合作伙伴，或访问以下网站：

www.ibm.com/software/smarterworkforce

了解更多资讯，请单击此处



© IBM 公司版权所有 2016
IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Deutschland

www.ibm.com/de
德国印制
2016 年 4 月

IBM、IBM 徽标以及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 的商标，已在全世界许多管辖地区注册。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档包含截至发布之日的最新信息，IBM 可能随时更改。并非所有产品或服务在 IBM 开展业务的所有国家/地区均有提供。

本文所载信息按“原样”提供，不做任何明示或暗示的担保，包括对适销性、特定目的的适用性的任何担保，以及针对非侵权的任何担保或条件。IBM 根据产品交付协议中规定的条款和条件为产品提供担保。



请回收再利用