



Åtte avgjørende suksessfaktorer for et medarbeiderengasjementsprogram

Oversikt

Dette tekniske dokumentet fremhever faktorer som har avgjørende innflytelse på designet og effektiviteten til medarbeiderengasjementsprogrammer. Resultatene som kommer frem i denne studien bidrar til å sikre at fremtidige engasjementsprogrammer implementeres enda bedre. Gjennom vellykkede engasjementsprogrammer kan HR-avdelingen bedre posisjonere seg som en strategisk partner for selskapsledelsen og sikre at HR har innflytelse.

Nøkkeltall fra studien:



Et medarbeiderengasjementsprogram (dvs. medarbeiderundersøkelse og endringsprosesser) er et komplekst målings- og administreringsverktøy som ofte brukes til å prioritere og styre de nødvendige endringsprosessene i selskapet. I så henseende er det avgjørende at engasjementsprogrammer implementeres og godtas av medarbeiderne. Medarbeideres meninger hentes ofte inn i form av en undersøkelse, men altfor ofte uten å utlede, implementere eller kommunisere noen effektive tiltak eller forbedringer som følge av den. Men engasjementsprogrammer er et av de kraftigste verktøyene for å få mest mulig ut av medarbeideres potensial og vurdere hvor effektiv bedriftens strategi er (1). Skal bærekraftige forbedringer via engasjementsprogrammer være mulig, må følgende faktorer vise seg å være effektive i praksis.

Et blikk på resultatene

Resultatene som presenteres her er basert på gjennomgangen av elleve selskapers medarbeiderengasjementsprogrammer og ekspertintervjuer. Selskapene som deltar i studien hadde ulike medarbeiderengasjementsresultater (EE) i den siste undersøkelsen. IBM® Kenexa WorldNorms-databasen ble brukt for å fastslå terskelen for EE-resultater over gjennomsnittet (dvs. mer enn 70 prosent). Slik det er for øyeblikket, inneholder IBM Kenexa WorldNorms-databasen 720 millioner svar fra 15 millioner respondenter og 730 prosjekter, noe som gjør den til en av de største databasene i bransjen. Åtte (8) vanlige suksessfaktorer kom fram i ekspertintervjuene som ble gjennomført hos undergruppen av selskaper med EE-resultater over gjennomsnittet. Følgende suksessfaktorer hadde en positiv innvirkning på engasjementprogrammer: (se også fig. 1)



- Bedriftens strategi driver innholdet i undersøkelsen
- Høy grad av forpliktelse fra toppledelsen
- Kontinuerlig kommunikasjon om engasjementprogrammet (fremfor alt undersøkelsessykluser)
- Dialogbasert involvering med medarbeidere i oppfølgingsprosessen
- Ekstra involvering fra intern datavernansvarlig
- Bevisst ressursplanlegging i prosjektteamet som har ansvar for engasjementprogrammet
- Strukturert prosess som støtter mindre vellykkede team
- Kommunikasjon spesifikt skreddersydd for interne aksjonærer.

Suksessfaktorer i detalj

1. Bedriftens strategi driver innholdet i undersøkelsen

Alle selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet har tydelig avledet sitt engasjementsprogram fra bedriftsstrategien sin. For å få til dette må selskaper fokusere på samtaler med interne aksjonærer på et tidlig stadium. Dette gjør at de kan utlede alle strategirelaterte komponenter på en optimal måte. Undersøkelsen behandles som en kjernedel av selskapets prosesser og ikke som et isolert underprosjekt, gjennomført av HR-avdelingen.

2. Høy grad av forpliktelse fra toppledelsen

Den store majoriteten av selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet kjennetegnes av toppledelsens aktive støtte av engasjementprogramprosessen. Ledelse som viser personlig engasjement og personlig interesse har positiv innvirkning på engasjementsprogrammet. Manglende personlig involvering eller aktiv støtte fra selskapsledelsen finner man ofte hos firmaer med et EE-resultat under gjennomsnittet. Aktiv støtte kan for eksempel demonstreres gjennom regelmessig innlemming av EE-emnet i kommunikasjon fra toppledelsen (f.eks. møter, presentasjoner og samlinger).

3. Kontinuerlig kommunikasjon om engasjementsprogrammet (fremfor alt undersøkelsessykluser)

Omfattende kommunikasjon gjennom hele året eller mellom undersøkelsessykluser vil mest sannsynlig øke deltakeres aksept av engasjementsprogrammet. Selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet utsteder omfattende oppdateringer om enhver implementering eller handlinger basert på resultatene i undersøkelsen. Det vil være passende å kommunisere og publisere suksesshistorier for å vise at resultatene faktisk brukes til å sette i gang forbedringer/endringer og for å vise at resultatene virkelig har innflytelse på organisasjonsprosesser.

4. Dialogbasert involvering med medarbeidere i oppfølgingsprosessen

Majoriteten av selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet gjennomfører oppfølgingsprosessen i nært samarbeid med medarbeidere. Dette er ikke typisk i selskaper med et EE-resultat under gjennomsnittet. Den sistnevnte gruppen viser stort forbedringspotensiale i så henseende. En tett utveksling med medarbeidere kan for eksempel oppnås gjennom å utvikle ideer sammen for hvordan man tilnærmer seg og jobber med resultatene.

5. Involvering fra intern datavernansvarlig

For å understreke relevansen av datavern og konfidensiell datahåndtering i engasjementsprogram tar dessuten de fleste selskaper med høyt EE-resultat en datavernansvarlig med i engasjementsprogramprosessen og informerer dem deretter. Dette understøtter transparens og utvikler tillit hos medarbeidere.

6. Bevisst ressursplanlegging i prosjektteamet som har ansvar for engasjementprogrammet

Selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet kan tydelig sette ord på hvor mye menneskelige ressurser som er satt av til prosjektteamet (f.eks. nødvendig FTE og/eller tildelt). Dette gjør det tydelig at engasjementsprogrammet kan fremmes langt bedre når et dedikert prosjektteam er ansvarlig for engasjementprogrammet.

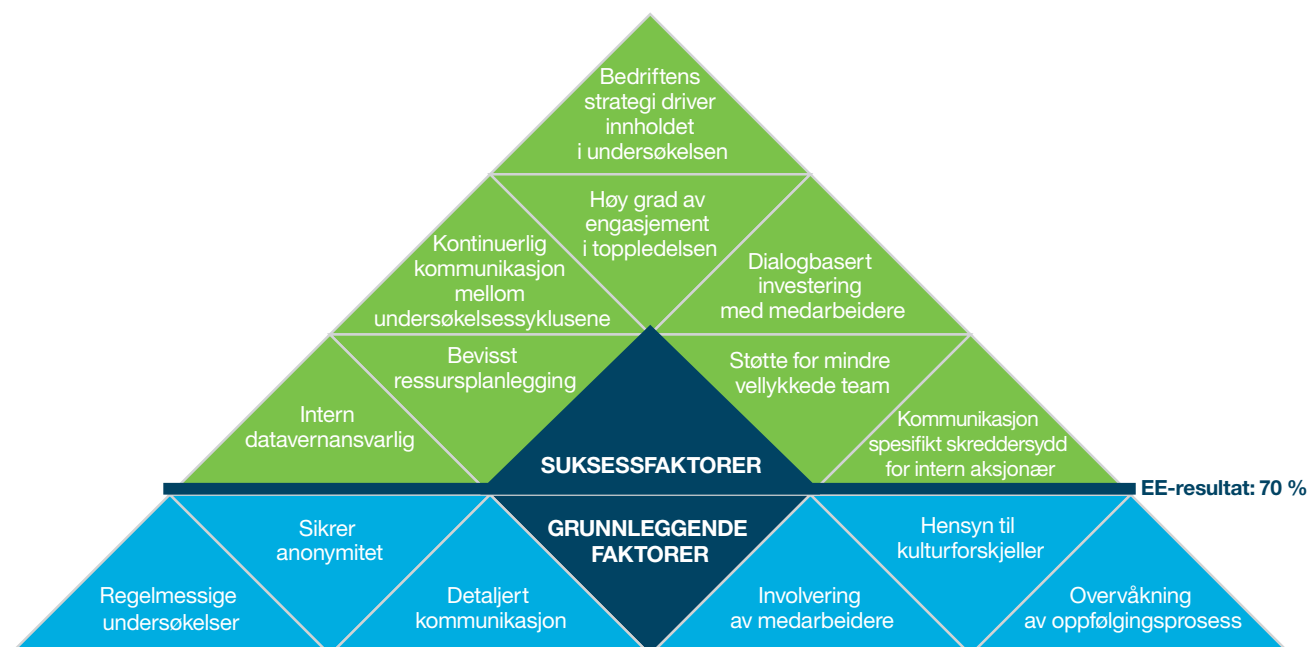
7. Strukturert prosess som støtter mindre vellykkede team

For å øke kvaliteten på oppfølgingsprosessen avslørte ekspertintervjuene at praktisk talt alle selskaper yter visse støttetiltak for team med svært svake resultater. Selskaper med et resultat over gjennomsnittet har en strukturert prosess for støtte. Selskaper med et resultat under gjennomsnittet har ofte ikke slike konkrete tiltak. Selskapsomfattende støttetiltak kan være:

- Sentralt kontaktpunkt
- Lokale brukerstøtteam
- Månedlige beste praksis-samtaler.

8. Kommunikasjon spesifikt skreddersydd for interne aksjonærer.

Alle selskaper med et EE-resultat over gjennomsnittet gir ut målrettet kommunikasjon eller materialer skreddersydd for visse grupper i selskapet, i tillegg til generell informasjon om engasjementprogrammet. Før undersøkelsen kan f.eks. spesiell kommunikasjon produseres for ulike aksjonærsegmenter i selskapet, slik som for medarbeidere uten direkte tilgang til en datamaskin. Etter undersøkelsen leveres målrettet informasjon til ledelsen. Dette kan være hvordan man handler basert på resultatene, gjennom opplæring og arbeidsgrupper. En omfattende kommunikasjonsplan gjennom hele engasjementsprogrammet og implementering bidrar generelt sett til at engasjementprogrammet lykkes.



Figur 1: Suksessfaktorene for medarbeiderengasjementsprogrammer

Konklusjon

Basert på resultatene av denne studien, foreslås det at disse åtte suksessfaktorene tas med i beregningen når man utformer fremtidige engasjementsprogrammer. Slik kan man øke sjansene for at disse blir vellykket. Man må være bevisst på at reisen mot et vellykket engasjementsprogram vil være påvirket av hvor modent selskaps medarbeiderengasjementsprogram er. En progressiv implementering av disse faktorene kan bidra til at et selskap oppnår en høy standard for sitt eget engasjementprogram, samtidig som den strategiske relevansen av engasjement for selskapet understrekes.

Kilder:

(1) Shiemann/Morgan (2006) sitert i Wiley, J.-W. (2010): Strategic Employee Surveys — Evidence-Based Guidelines for Driving Organisational Success, First Edition, San Francisco, P.3.

For ytterligere informasjon:

Hvis du vil ha mer informasjon om IBM Smarter Workforce, kan du kontakte IBM direkte eller en IBM Business Partner.

Du kan også besøke følgende websider:

www.ibm.com/software/smarterworkforce

Hvis du vil finne ut mer: [Klikk her.](#)



IBM AS
GSC
Postboks 500
1411 Kolbotn
Norge

IBM, IBM-logoen og ibm.com er varemerker for International Business Machines Corp., registrert i mange jurisdiksjoner over hele verden. Andre produkt- og tjenestenavn kan være varemerker for IBM eller andre selskaper. En oppdatert liste over IBMs varemerker er tilgjengelig på Internett under "Copyright and trademark information" på www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Kenexa er et varemerke eller registrerte varemerker for Kenexa, et IBM-selskap.

Dette dokumentet gjelder fra publiseringsdatoen og kan endres av IBM når som helst. Ikke alle tilbud er tilgjengelige i alle land IBM opererer i.

INFORMASJONEN I DETTE DOKUMENTET ER LEVERT "SOM DEN ER" UTEN NOEN GARANTI, UTTRYKT ELLER IMPLISERT, INKLUDERT UTEN NOEN GARANTIER AV SALGBARHET, EGNETHET FOR ET SPESIFIKT FORMÅL OG ENHVER GARANTI ELLER BETINGELSE AV UKRENKELIGHET. IBM-produkter er garantert i henhold til vilkårene og betingelsene i avtalene de er levert under.

© Copyright IBM Corporation 2016



Vennligst resirkuler