

提高员工敬业度

来自重复调研的重要经验

作者: *Cameron Dougall*



简介

IBM 与客户建立长期合作关系，帮助提高员工敬业度。通过这些长期合作关系以及运用劳动力科学和分析法，我们对组织中员工敬业度随时间推移如何变化拥有深入的了解。本文简要介绍关于如何提高员工敬业度的重要经验，这些经验是我们通过与客户进行重复调研而发现的。

样本

我们分析了来自 IBM WorldNorms 数据库的组织样本，这些组织在 2012 年和 2015 年之间与 IBM 进行了重复调研。本文只针对美国境内的组织进行讨论，以尽量减小不同国家/地区之间在员工敬业度水平方面的差异¹。来自 150 多家客户的 450 多万名员工针对将近 400 个调研项目完成了敬业度调研。

经验 1. 利用长期解决方案解决长期问题

我们理解，组织文化问题和实践根深蒂固，这意味着改善员工敬业度是一个长期的过程，而不是一次就能解决的问题。事实上，我们的数据显示，在组织进行第二次和第三次调研之间，员工敬业度通常有更大的改善，提高程度超出第一次和第二次调研之间的表现。

这可能要归因于以下几个流程：

- 组织更好地理解如何使用调研培养员工敬业度（例如在行动规划方面）。
- 高层领导、经理和员工逐渐意识到调研的价值，因此对调研更加认同。
- 组织更好地掌握如何定制调研流程，以满足随时间发生变化的具体需求。
- 经过很长的时间，组织的发展计划开始生效。

根据我们在客户数据中看到的結果，组织应该采取一种长期的解决方案来衡量和改善员工敬业度。借鉴先前的调研实施经验执行以下行动：

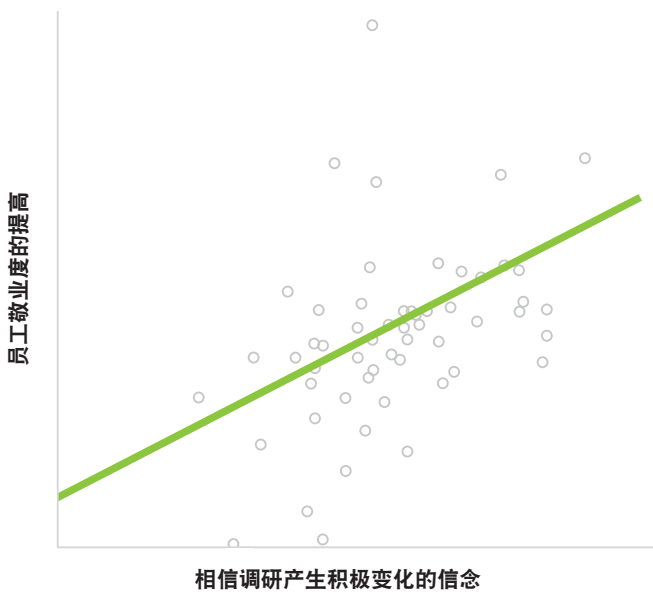
- 优化、替换或添加调研项目，以反映组织当前和未来的需求。
- 改进调研实施和行动规划流程，确保高层领导、经理和员工参与调研流程，并根据调研结果采取行动。
- 改善针对调研结果采取的组织方案，以确保有效提高员工敬业度。

经验 2. 根据反馈采取行动，提高员工敬业度

IBM 就如何提高组织的员工敬业度为您提供所需的反馈。但是，只有针对这些反馈采取行动，才可能提高员工的敬业度水平。员工敬业度变化的一个预测指标是员工是否相信之前的调研产生了积极的变化。如图 1 所示，那些员工对调研后的积极变化持更有利看法的组织往往在员工敬业度上有更大的改善。

针对反馈采取行动，不仅对提高员工敬业度，而且对防止其下滑都很重要。那些员工在调研后对积极变化持最不利看法的组织往往在员工敬业度上出现下滑。

图 1. 相信因调研产生积极变化的信念与员工敬业度变化之间的关系。



注释：双尾皮尔逊相关系数， $r = 0.51$ ， $p < 0.001$ ， $n = 57$ 个组织

“...但是，只有对这些[调研]反馈采取行动，才能提高员工敬业度。”

员工对调研产生积极变化的感知度，可以增加员工敬业度，可以从以下两个方面体现。第一（也许最明显的），它表明组织内部和员工参与的重要领域确实发生了积极的变化。

第二，这种信念可能推动敬业度提升，因为它表明员工感觉到组织通过调研流程听取了他们的意见，他们参与了组织的决策。研究表明，拥有话语权和参与决策制定，本身就是员工敬业度的重要驱动因素。²

IBM 已帮助我们的许多客户进行有效的行动规划，从而产生有意义和积极的变化。许多成功案例可以归因于以下最佳实践：

- 仔细阅读调研结果，了解您组织的优势和机会。关注员工敬业度的驱动元素，因为这些对您的员工最为重要。
- 根据分析，选择少数几个要重点关注的优先事项（我们建议 2-3 个）进行改善。

- 通过采访利益相关人或焦点小组，可有效了解调研结果的根本原因，以及该结果在组织特定背景下的意义。
- 在可能的情况下，让员工参与行动规划流程。
- 行动规划应提供明确的步骤，方便高管、经理和员工采用并执行以解决问题。为了划分责任，向任务指定具体的负责人和时间安排。
- 您还应该掌握如何衡量行动计划是否成功（例如，后续调研反馈、焦点小组反馈或改进的业务指标）。
- 应在组织层面（针对整个组织的问题）和工作领域层面（针对特定小组的问题）制定行动计划。支持经理针对自己的领域完成行动计划。
- 了解针对调研反馈采取行动的常见困难，并制定克服困难的计划，例如保持干劲和沟通，获得高管/领导团队的支持，取得充分的资源，并确保落实责任人。有关更多信息，请参阅我们的刊物“后续调研的困难”³。
- 不要忘记庆祝并保持优势领域。
- 清楚地向员工传达已采取的行动，并将这些行动与员工敬业度调研中收到的反馈明确关联。

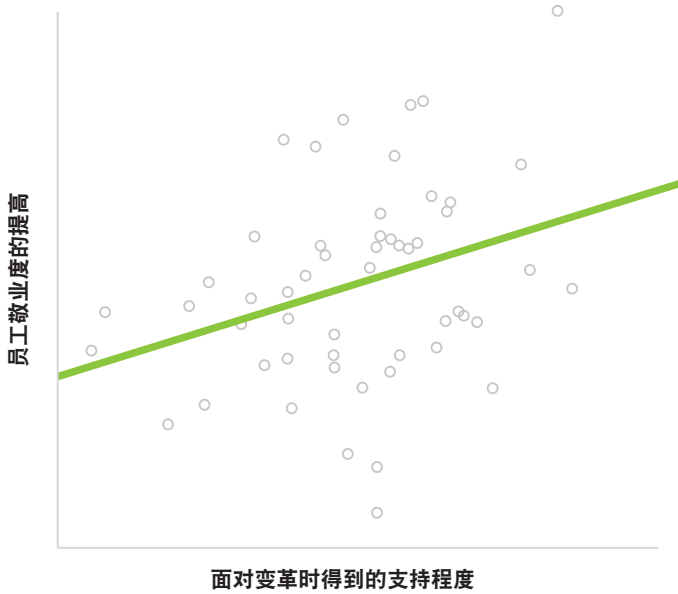
经验 3.实现变革 - 组织规模是否重要?

IBM 调查了大量不同规模的组织，从拥有不到 100 名员工的组织到拥有数十万员工的组织。大型组织的顾虑在于，当他们面临独特挑战，如面临潜在的沟通障碍、多层级的决策过程和僵化的流程时，实现变革是否切实可行以及是否可以实现。

我们的数据显示，平均而言，规模较小的组织（2,600 名调研受访者与 13,300 名调研受访者）的员工敬业度（前 5% 的组织中）似乎发生了最大程度的改善。然而，在整个样本中，组织规模与员工敬业度变化或员工关于调研后是否发生积极变化的反馈之间不存在一致的关系。这意味着，虽然在规模较小的组织中观察到的变化可能最为明显，但小型、中型和大型组织同样都可以实现这种变化。变化结果的决定因素更有可能是变化实施的力度，而不是组织规模。

变化实施的一个重要方面是有效的变化管理。例如，如图 2 所示，当员工感到他们得到支持以适应组织变化时，该组织的员工敬业度更有提高的可能。

图 2. 盐工在面对组织变革时得到的支持程度与员工敬业度变化之间的关系。



注释：双尾皮尔逊相关系数， $r = 0.32$ ， $p = 0.02$ ， $n = 52$ 个组织

要提高组织内变化管理的有效性，需要：

- 明确沟通变化背后的原因，包括解释变化可能产生的结果，以及它们如何适应更广泛的组织战略。

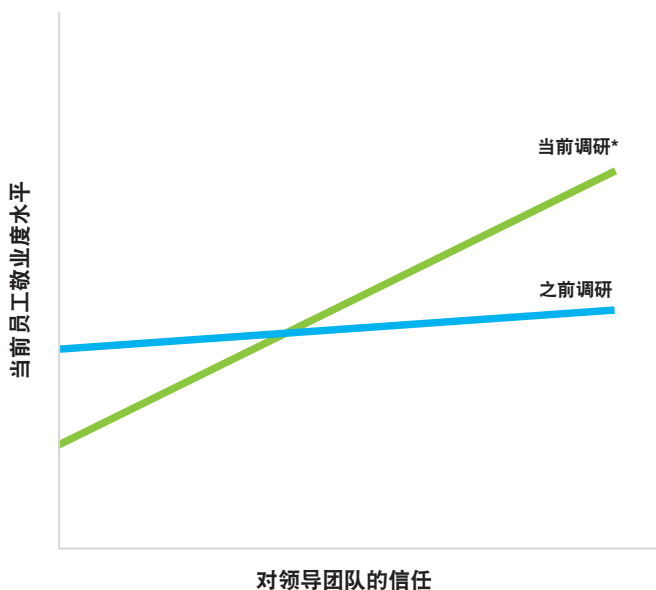
- 定期与将在变化中受到影响的利益相关人进行广泛沟通和咨询，(a) 了解变化过程是否可能产生意想不到的后果，以及 (b) 管理利益相关人对变化过程可能产生的结果的期望。
- 真诚地聆听和回应利益相关人在整个变化过程中所提出的全部顾虑。
- 为利益相关人提供必要的资源、工具和/或培训，以有效地适应组织内发生的变化。
- 了解实施变化时的常见挑战，并思考缓解这些风险的策略。例如，关于改变思维方式和态度、企业文化和较差项目管理等方面的挑战。有关详细信息，请参阅我们的刊物“让变革生效”⁴。
- 评估变化过程对预期成果成功与否。

经验 4. 敬业度调研结果更好地反映了当下情况，但员工感受非常重要

组织提出的一个常见问题是，员工在调研过程中的回答很大程度上受到“当下”的影响，以及多大程度上受到过去的影响。

我们的数据表明，在任何给定时间内的员工敬业度水平，与当下员工的态度和感受有更大的关系，而非之前的状态（请参见图 3 的示例）。然而，如果员工没有感受到变化的发生，那么员工目前的态度可能反映出过去的态度，员工的感受会影响他们的敬业度，而且感受并不总是完全符合现实。因此，为了推动提升员工敬业度，仅仅执行变革是不够的。只有清楚地沟通和明确变革，员工才可以真正发现变化。

图 3.当前和之前调研中对高层领导团队的信任程度与当前调研中员工敬业度的关系。



注释：回归系数， $B = 0.71$, $p < 0.001$, $n = 150$ 个组织

可使用一些简单而有效的方法确保调研反馈反映出组织的当前情况，包括：

- 在组织发生变革时，清楚地告知员工这些变革。始终将变革举措与调研中员工的反馈联系起来。
- 要求员工在重复调研中根据他们在上次调研后（例如过去 12 个月）在组织中工作的经历作出回答。

总结

总而言之，我们从重复调研中获得的重要经验是：

- 提高员工敬业度是一个长期过程，最好通过长期解决方案（包括随时间推移对解决方法进行重复衡量及调整）实现。
- 只有对调研结果采取行动，才能提高员工敬业度。
- 员工敬业度的提高在各种规模的组织中均可实现，其他因素（例如变革实施）在推动变革成果方面比组织规模更为重要。
- 员工敬业度调研可以更好地衡量当前态度而不是过去的态度（假设已经发生变革，而且员工意识到变革已经发生）。重复调研提供了一种持续聆听员工心声的有效渠道，并且可帮助您持续衡量变革的效果。

IBM 如何提供帮助

如今的人力资源组织需要吸引和培养一流的人才，打造敬业的社交和协作文化，并让员工从事适合的工作。IBM 解决方案将市场领先的人才管理和社交协作工具与强大的劳动力技术和先进的分析功能结合起来。我们可帮助企业打造一支敬业和充满激情的员工队伍，并深化客户关系，带来丰厚的业务成果。

要了解关于 IBM 智慧团队解决方案和服务的更多信息，请访问 ibm.com/software/smarterworkforce。

参考文献

- ¹ IBM (2014)。《Many contexts of employee engagement》（员工敬业度的众多情境）。白皮书。
- ² Rana (2015)。《High-involvement work practices and employee engagement》（高投入度的工作实践与员工敬业度）。国际人力资源发展。18(3)，308-316。
- ³ IBM (2014)。《Barriers to survey follow-up: Execution, importance, resources》（后续调研的困难：执行、重要性、资源）。白皮书。
- ⁴ IBM (2008)。《Making change work》（让变革生效）。白皮书。



© IBM 公司版权所有 2016

IBM Corporation

Software Group
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

澳大利亚印制
2016 年 9 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标是首次以商标标志 (® 或 TM) 出现在信息中，则这些标志指该信息发布时 IBM 在美国的注册商标或普通法商标。此类商标还可为 IBM 在其他国家/地区的注册商标或普通法商标。其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档中的最新内容（包括货币或排除适用税费的参考定价）截止至本出版物的最初发布日期。IBM 可能会对本文档随时更改，恕不另行通知。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。

本文所述的性能数据是在特定操作条件下取得的。实际结果可能有所不同。本文档中的信息“照原样”提供，没有任何明示或暗示的担保，其中包括适销性、对特定用途的实用性的担保以及任何不侵权的担保或条件。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
