



# Otte afgørende faktorer for et program for medarbejderengagement

## Oversigt

I dette whitepaper fremhæves faktorer, der har en afgørende indflydelse på designet og effektiviteten af et program for højere medarbejderengagement. De resultater, der afdækkes af denne undersøgelse, bidrager til at sikre endnu mere vellykket implementering af kommende engagementsprogrammer. Ved at gennemføre vellykkede engagementsprogrammer kan HR-afdelingen bedre positionere sig som en strategisk partner i virksomhedsledelsen og sikre, at HR får indflydelse.

### Nøgletal for undersøgelsen:



Ekspertinterview



Virksomhedsstørrelser



Industrier



IBM Kenexa Global  
Norm for Employee  
Engagement (EE)

Et program for medarbejderengagement indholder både spørgeundersøgelse og forandringsprocesser, og er samlet set et komplekst måle- og ledelsesværktøj, der ofte bruges til at prioritere og styre de nødvendige forandringsprocesser i virksomheden. I den henseende er det af afgørende betydning, at programmet implementeres succesfuldt og bliver accepteret af medarbejderne. Medarbejdernes meninger indsamles ofte i form af en spørgeundersøgelse, men alt for ofte uden at aflede, implementere eller kommunikere nogen effektive tiltag eller forbedringer, som resultat heraf. Dog udgør engagementsprogrammer ét af de mest effektive værktøjer til at optimere medarbejdernes potentiale og evaluere effektiviteten af virksomhedens strategi (1). Følgende faktorer har vist sig effektive i praksis for at muliggøre bæredygtige forbedringer via engagementsprogrammer.

## Resultaterne i overblik

Resultaterne, der præsenteres her, er baseret på en gennemgang af ekspertinterview og elleve virksomheders engagementsprogrammer. De virksomheder, der var inkluderet i undersøgelsen, havde forskellige resultater for medarbejderengagement (EE) i deres seneste spørgeundersøgelse. IBM® Kenexa WorldNorms-databasen blev brugt til at fastsætte tærsklen for EE-resultater over gennemsnit (dvs. mere end 70 procent). Som det er aktuelt, indeholder IBM® Kenexa WorldNorms-databasen 720 millioner svar fra 15 millioner respondenter og 730 projekter, hvilket gør den til én af de største databaser i branchen. Otte (8) fælles succesfaktorer fremstod ud fra de ekspertinterview, der blev gennemført hos undergruppen af virksomheder med EE-resultater over gennemsnit. Følgende succesfaktorer blev fundet at have positiv indflydelse på engagementsprogrammer: (se også Fig. 1)



- Erhvervsstrategi driver indholdet af spørgeundersøgelser
- Høj grad af engagement fra den øverste ledelse
- Kontinuerlig kommunikation om engagementsprogrammet (frem for alt mellem cyklusser for spørgeundersøgelser)
- Dialogbaseret involvering af medarbejdere under opfølgningen
- Yderligere involvering af en intern databeskyttelsesrepræsentant
- Bevidst ressourceplanlægning i det projektteam, der er ansvarlig for engagementsprogrammet
- Struktureret proces til understøttelse af team med mindre succes
- Kommunikation, der er specielt skræddersyet til interne interessenter.

## Succesfaktorer i detaljer

### 1. Erhvervsstrategi driver indholdet af spørgeundersøgelser

Alle virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit har tydeligvis afledt deres engagementsprogram ud fra deres erhvervsstrategi. I virksomheder med succes opnås dette ved at fokusere på samtaler med interne interessenter på et tidligt tidspunkt. Det sætter dem i stand til på optimal vis at aflede alle strategirelaterede elementer. Spørgeundersøgelsen behandles som en grundlæggende del af virksomhedens processer og ikke som et isoleret underprojekt, der gennemføres af HR-afdelingen.

### 2. Høj grad af engagement fra den øverste ledelse

Langt hovedparten af virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit udskiller sig ved deres øverste ledelses aktive støtte til engagementsprogramprocessen. Ledelse, der demonstrerer personligt engagement og personlig interesse, påvirker engagementsprogrammet positivt. Manglende personligt engagement eller aktiv støtte fra virksomhedsledelsen findes ofte at være tilfældet i virksomheder med EE-resultater under gennemsnit. Aktiv støtte kunne f.eks. demonstreres gennem regelmæssig inkludering af EE-emnet i kommunikationen fra den øverste ledelse (dvs. møder, præsentationer og rådhusforsamlinger).

### 3. Kontinuerlig kommunikation om engagementsprogrammet (frem for alt mellem cyklusserne for spørgeundersøgelser)

Omfattende kommunikation i løbet af hele året eller mellem cyklusserne for spørgeundersøgelser vil med stor sandsynlighed øge deltagerens accept af engagementsprogrammet. Virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit udgiver omfattende opdateringer om enhver implementering eller handling som opfølgning på resultaterne af spørgeundersøgelsen. Det ville f.eks. være passende at kommunikere og udgive succes historier for klart at vise, at resultaterne rent faktisk bruges til at igangsætte forbedringer/forandringer og til at vise, at resultaterne af spørgeundersøgelsen rent faktisk har indflydelse på organisationsprocesserne.

### 4. Dialogbaseret involvering af medarbejdere under opfølgningen

Hovedparten af virksomhederne med et EE-resultat over gennemsnit gennemfører opfølgningsprocesserne i nær konsultation med medarbejdere, hvilket ikke er typisk i virksomheder med EE-resultater under gennemsnit. De sidstnævnte gruppe udviste stort potentiale for forbedring i denne henseende. Nær kommunikation med medarbejdere kan f.eks. opnås ved sammen at udvikle ideer til, hvordan man kan bruge og arbejde med resultaterne.

### 5. Involvering af en intern databeskyttelsesrepræsentant

Som understregning af relevansen af databeskyttelse og fortrolig datahåndtering i engagementsprogrammet inkluderer de fleste virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit en intern databeskyttelsesrepræsentant i engagementsprogramprocessen og informerer dem behørigt. Dette understreger transparensen og fremmer medarbejdertilliden.

### 6. Bevidst ressourceplanlægning i det projektteam, der er ansvarlig for engagementsprogrammet

Virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit er i stand til tydeligt at sætte ord på mængden af menneskelige ressourcer, der er på linje med projektteamet (dvs. den påkrævede og/eller tildelte heltidsækvivalent (FTE)). Det gør det klart, at engagementsprogrammet kan fremmes med langt større succes, når et dedikeret projektteam er ansvarligt for engagementsprogrammet.

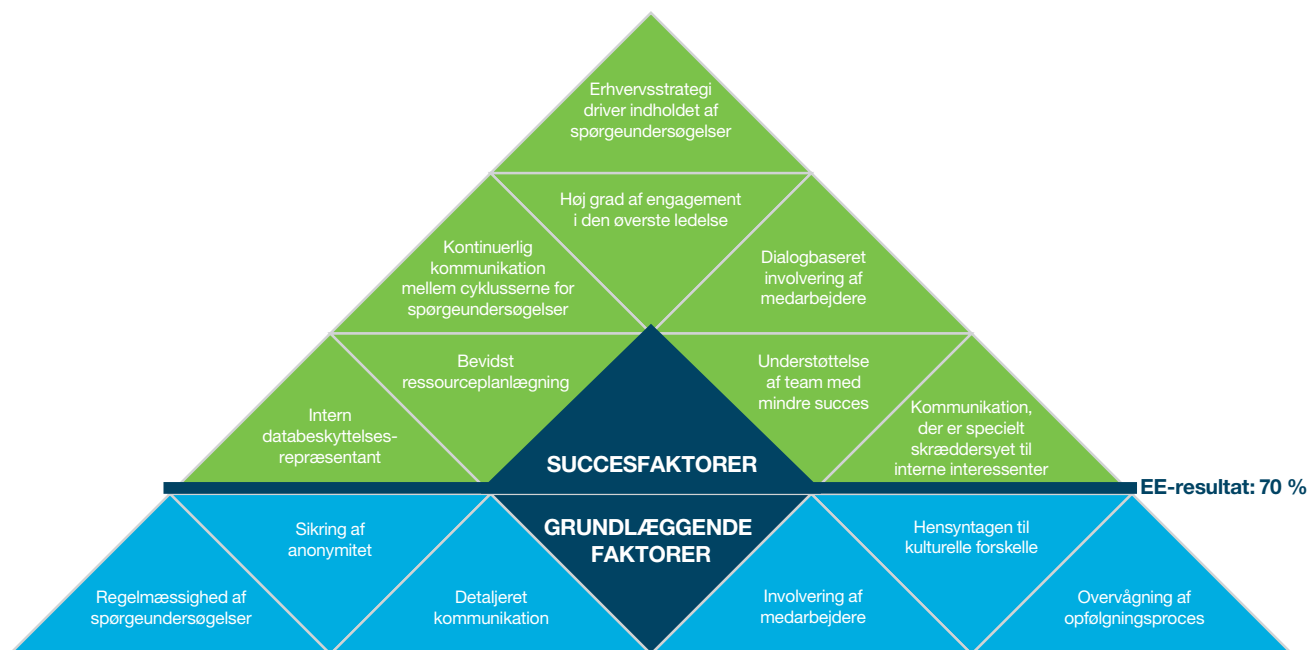
### 7. Struktureret proces til understøttelse af team med mindre succes

Med henblik på at forbedre kvaliteten af opfølgingsprocessen viste ekspertinterviewene tydeligt, at praktisk talt alle virksomheder giver visse understøttelsestiltag til team med meget lave resultater. Virksomheder med EE-resultater over gennemsnit har en tydeligt struktureret støtteproces. Virksomheder med et resultat under gennemsnit har ingen konkrete tiltag. Virksomhedsglobale støttetiltag kunne omfatte:

- Centralt kontaktpunkt
- Lokale støtteam
- Månedlige opkald om bedste fremgangsmåder.

### 8. Kommunikation, der er specielt skræddersyet til interne interessenter

Alle virksomheder med et EE-resultat over gennemsnit udgiver målrettet kommunikation eller materialer, der er specielt udformet til visse grupper i virksomheden, samt generelle oplysninger om engagementsprogrammet. Før spørgeundersøgelsen udarbejdes der f.eks. speciel kommunikation for forskellige interessentsegmenter i virksomheden, f.eks. for medarbejdere, der ikke har direkte adgang til en computer. Desuden leveres der efter spørgeundersøgelsen målrettede oplysninger til ledelsen, f.eks. hvordan der skal reageres på resultaterne gennem træning og workshops. En omfattende kommunikationsplan gennem hele engagementsprogrammet og implementeringen bidrager generelt til engagementsprogrammets succes.



Figur 1: Succesfaktorerne for programmer for medarbejderengagement

## Konklusion

På baggrund af resultaterne af denne undersøgelse foreslås, at der tages højde for disse otte succesfaktorer ved udformningen af fremtidige engagementsprogrammer for at optimere deres muligheder for vellykket fuldførelse. Man skal dog være opmærksom på, at vejen mod et vellykket engagementsprogram vil blive påvirket af graden af modenhed af virksomhedens program for medarbejderengagement. Progressiv implementering af disse faktorer kan bidrage til, at en virksomhed opnår en høj standard af sit eget engagementsprogram, mens den strategiske relevans af engagement for virksomheden samtidig fremhæves.

## Kilder:

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

## Yderligere oplysninger:

Hvis du vil have mere at vide om IBM Smarter Workforce, skal du kontakte din IBM-repræsentant eller IBM Business Partner eller besøge følgende websted:

[www.ibm.com/software/smarterworkforce](http://www.ibm.com/software/smarterworkforce)

Hvis du gerne vil lære mere: **Klik her.**



---

### IBM Danmark ApS

Nymoellevej 91  
2800 Kgs. Lyngby  
Danmark

IBM, IBM-logoet og ibm.com er varemærker, der tilhører International Business Machines Corp., der er registreret i mange jurisdiktioner verden over. Andre produkt- og servicenavne kan være varemærker, der tilhører IBM eller andre virksomheder. En aktuel liste over IBM-varemærker kan findes på internettet på "Copyright and trademark information" på [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Kenexa er et varemærke eller registreret varemærke, der tilhører Kenexa, en virksomhed under IBM.

Dette dokument er opdateret på første udgivelsesdato, og det kan til enhver tid ændres af IBM. Det er ikke alle tilbud, der er tilgængelige i alle de lande, hvor IBM driver virksomhed.

OPLYSNINGERNE I DETTE DOKUMENT LEVERES, "SOM DE ER OG FOREFINDES", UDEN NOGEN GARANTI, HVERKEN UDTRYKkelig ELLER STILTIEnde, HERUNDER UDEN NOGEN GARANTIER VEDRØRENDE SALGBARHED, EGNETHED TIL BESTEMTE FORMÅL ELLER GARANTIER ELLER FORSIKRINGER OM IKKE-KRÆNKELSE AF RETTIGHEDER. IBM-produkter er omfattet af garanti i henhold til vilkårene og betingelserne i de aftaler, som de leveres under.

© Copyright IBM Corporation 2016



Genbrug venligst