



Samenvatting

In deze whitepaper wordt een overzicht gegeven van de factoren die een beslissende invloed uitoefenen op de ontwikkeling en de effectiviteit van programma's ter verhoging van de betrokkenheid van medewerkers (employee engagement). De resultaten van dit onderzoek kunnen worden ingezet om ervoor te zorgen dat toekomstige employee engagement-programma's nog succesvoller geïmplementeerd worden. Door middel van succesvolle employee engagement-programma's kan de HR-afdeling zich beter positioneren als strategische partner van het bedrijfsmanagement en ervoor zorgen dat de HR-afdeling invloed heeft.

De belangrijkste informatie uit het onderzoek:



Interviews met deskundigen



Bedrijfsomvang



Branches



IBM Kenexa Global Norm for Employee Engagement (EE)

De acht succesfactoren voor een employee engagement-programma

Een programma ter verhoging van de betrokkenheid van medewerkers (d.w.z. een medewerksenquête en veranderprocessen) is een complex meet- en beleidsinstrument dat vaak wordt gebruikt om prioriteiten te bepalen en het vereiste veranderproces in goede banen te leiden. In dat opzicht is het van groot belang dat een employee engagement-programma succesvol wordt geïmplementeerd en aanvaard door medewerkers. De meningen van medewerkers worden over het algemeen verzameld in de vorm van een enquête, maar te vaak zonder daar enige effectieve maatregelen of verbeteringen aan te verbinden, te implementeren of mee te delen. Toch vormen employee engagement-programma's een van de krachtigste tools om het potentieel van medewerkers ten volle te benutten en om de effectiviteit van de bedrijfsstrategie te beoordelen (1). Om duurzame verbeteringen via employee engagement-programma's mogelijk te maken, zijn de onderstaande factoren in de praktijk effectief gebleken.

De resultaten in een notendop

De hier gepresenteerde resultaten zijn gebaseerd op de beoordeling van elf employee engagement-programma's en interviews met deskundigen. De ondernemingen die deel uitmaken van het onderzoek, hadden uiteenlopende employee engagement-scores (EE-scores) bij hun meest recente onderzoek. Er is gebruik gemaakt van de IBM® Kenexa WorldNorms Database om de drempel te bepalen voor bovengemiddelde EE-scores (d.w.z. meer dan 70 procent). Op dit moment bevat de IBM Kenexa WorldNorms Database 720 miljoen antwoorden van 15 miljoen respondenten en 730 projecten. Dat maakt het een van de grootste databases in de branche. Bij de groep van ondernemingen met bovengemiddelde EE-scores kwamen acht (8) gemeenschappelijke succesfactoren naar voren uit de interviews met deskundigen. De volgende succesfactoren hebben een positieve invloed op employee engagement-programma's: (Zie ook afb. 1)



- De bedrijfsstrategie bepaalt de inhoud van het onderzoek
- Hoge mate van betrokkenheid van het senior management
- Continue communicatie over het employee engagement-programma (met name tussen de onderzoeksperiodes)
- Op dialoog gebaseerde betrokkenheid van medewerkers tijdens het follow-upproces
- Extra betrokkenheid van een interne gegevensbeschermingsmedewerker
- Weloverwogen resourceplanning binnen het projectteam dat verantwoordelijk is voor het employee engagement-programma
- Gestructureerd proces om minder succesvolle teams te ondersteunen
- Communicatie speciaal afgestemd op interne belanghebbenden

Uitvoerig overzicht van de succesfactoren

1. De bedrijfsstrategie bepaalt de inhoud van het onderzoek

Alle bedrijven met een bovengemiddelde score voor employee engagement hebben hun employee engagement-programma duidelijk van hun bedrijfsstrategie afgeleid. Om dit te bereiken, houden succesvolle ondernemingen al in een vroeg stadium gesprekken met interne belanghebbenden. Op die manier kunnen ze optimaal alle strategiegerelateerde onderdelen afleiden. De enquête wordt behandeld als kernactiviteit van de bedrijfsprocedures en niet als een op zichzelf staand subproject, dat wordt uitgevoerd door de HR-afdeling.

2. Hoge mate van betrokkenheid van het senior management

Bij de meeste ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement biedt het senior management actieve ondersteuning bij het employee engagement-programma. Als het management blijkt geeft van persoonlijke betrokkenheid en persoonlijke belangstelling, heeft dat een positieve invloed op het employee engagement-programma. Een gebrek aan persoonlijke betrokkenheid of actieve ondersteuning van het bedrijfsmanagement is vaak het geval bij ondernemingen met een EE-score die onder het gemiddelde ligt. Het senior management kan bijvoorbeeld actieve ondersteuning bieden door de employee engagement regelmatig te bespreken (bijvoorbeeld tijdens vergaderingen, presentaties en andere bijeenkomsten).

3. Continue communicatie over het employee engagement-programma (met name tussen de onderzoeksperiodes)

Als er het hele jaar door of in ieder geval tussen de onderzoeksperiodes uitvoerige communicatie plaatsvindt, verhoogt dat waarschijnlijk de aanvaarding van het employee engagement-programma bij de deelnemers. Ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement geven uitgebreide updates over iedere implementatie of actie naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Het is bijvoorbeeld een goed idee om succesverhalen te vermelden en te publiceren om te laten zien dat de resultaten daadwerkelijk worden gebruikt om verbeteringen/veranderingen in werking te zetten en om te laten zien dat de resultaten de bedrijfsprocessen daadwerkelijk beïnvloeden.

4. Op dialoog gebaseerde betrokkenheid van medewerkers tijdens het follow-upproces

De meeste ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement voeren het follow-upproces in nauw overleg met medewerkers uit, wat niet altijd het geval is bij ondernemingen met een score die lager is dan gemiddeld. De laatste groep kan op dit gebied nog veel vooruitgang boeken. Een goede uitwisseling met medewerkers kan bijvoorbeeld worden bereikt door samen te bedenken hoe met de resultaten moet worden omgegaan.

5. Betrokkenheid van een interne gegevensbeschermingsmedewerker

Om het belang van gegevensbescherming en vertrouwelijkheid van gegevens tijdens het employee engagement-programma te benadrukken, stellen de meeste ondernemingen met een hoge score een interne gegevensbeschermingsmedewerker aan en brengen ze de medewerkers daarvan op de hoogte. Dit komt de transparantie ten goede en bevordert het vertrouwen van medewerkers.

6. Weloverwogen resourceplanning binnen het projectteam dat verantwoordelijk is voor het employee engagement-programma

Ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement zijn in staat om de benodigde personele middelen (d.w.z. het aantal vereiste of toegewezen FTE) voor het projectteam duidelijk uit te drukken. Hieruit blijkt dat het employee engagement-programma veel succesvoller kan worden ontwikkeld als een specifiek projectteam verantwoordelijk is voor het employee engagement-programma.

7. Gestructureerd proces om minder succesvolle teams te ondersteunen

Uit de interviews met deskundigen is duidelijk gebleken dat bijna alle ondernemingen bepaalde ondersteunende maatregelen bieden voor teams met hele lage resultaten, om zo de kwaliteit van het follow-upproces te verhogen. Ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement beschikken over een duidelijk gestructureerd ondersteuningsproces. Ondernemingen met een lage score hebben vaak niet zulke concrete maatregelen. Ondersteunende maatregelen binnen de hele onderneming omvatten bijvoorbeeld:

- Een centraal aanspreekpunt
- Lokale ondersteuningsteams
- Maandelijkse oproepen voor best practices

8. Communicatie speciaal afgestemd op interne belanghebbenden

Alle ondernemingen met een bovengemiddelde score voor employee engagement hebben mededelingen of materialen speciaal afgestemd op bepaalde doelgroepen binnen de onderneming, naast de algemene informatie over het employee engagement-programma. Vóór het onderzoek is bijvoorbeeld een speciale mededeling opgesteld voor verschillende groepen belanghebbenden binnen het bedrijf, bijvoorbeeld medewerkers die geen directe toegang tot een computer hebben. Daarnaast wordt na het onderzoek gerichte informatie aan het management verstrekt, bijvoorbeeld hoe ze actie kunnen ondernemen naar aanleiding van de resultaten, door middel van trainingen en workshops. Een omvangrijk communicatieplan tijdens het hele employee engagement-programma en de uitvoering ervan draagt over het algemeen bij aan het succes van het employee engagement-programma.



Afbeelding 1: De succesfactoren van programma's ter verhoging van de betrokkenheid van medewerkers

Conclusie

Op basis van de resultaten van dit onderzoek stellen we voor dat bij het ontwerpen van toekomstige employee engagement-programma's rekening wordt gehouden met deze acht succesfactoren om de kans op succes te vergroten. Daarbij moeten we ons er wel van bewust zijn dat de weg naar een succesvol employee engagement-programma wordt beïnvloed door het maturiteitsniveau van het programma voor employee engagement van de onderneming. Een onderneming kan, door deze factoren progressief te implementeren, een hoge standaard bereiken voor haar eigen employee engagement-programma en tegelijkertijd het strategische belang van betrokkenheid voor de onderneming benadrukken.

Bronnen:

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

Voor meer informatie:

Voor meer informatie over IBM Smarter Workforce kunt u contact opnemen met uw IBM-contactpersoon of IBM Business Partner, of naar de volgende website gaan: www.ibm.com/software/smarterworkforce

Voor meer informatie **klikt u hier.**



IBM Nederland B.V.
Johan Huizingalaan 765
1066 VH Amsterdam
Nederland

IBM, het IBM-logo en ibm.com zijn handelsmerken van International Business Machines Corp., geregistreerd in vele rechtsgebieden wereldwijd. Namen van andere producten en diensten kunnen handelsmerken van IBM of andere bedrijven zijn. Een bijgewerkte lijst van IBM-handelsmerken is verkrijgbaar op het internet onder "copyright and trademark information" op www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Kenexa is een geregistreerd handelsmerk van Kenexa, een IBM-bedrijf.

Dit document is geldig vanaf de oorspronkelijke publicatiedatum en kan op elk moment door IBM worden gewijzigd. Niet alle aanbiedingen zijn beschikbaar in alle landen waarin IBM actief is.

DE INFORMATIE IN DIT DOCUMENT WORDT GELEVERD 'AS IS' ZONDER ENIGE EXPLICIETE OF IMPLICIETE GARANTIE, INCLUSIEF ZONDER ENIGE GARANTIE VAN VERHANDELBAARHEID OF GESCHIKTHEID VOOR EEN BEPAALD DOEL, EN ZONDER ENIGE GARANTIE OF VOORWAARDE VAN NIET-INBREUK. IBM-producten zijn gegarandeerd volgens de algemene voorwaarden van de overeenkomsten waaronder ze worden geleverd.

© Copyright IBM Corporation 2016



Graag recyclen