

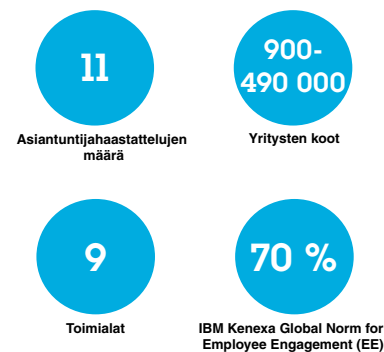


Kahdeksan henkilöstön omistautumisohjelman ratkaisevaa menestystekijää

Yhteenveto

Tässä tutkimusraportissa tuodaan esille tekijöitä, joilla on ratkaiseva vaikutus henkilöstön omistautumisohjelman (EE) suunnitteluun ja tehokkuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat varmistamaan, että tulevat henkilöstön omistautumisohjelmat toteutetaan tehokkaammin. Henkilöstöosasto saavuttaa yritysjohton strategisen kumppanin aseman helpommin ja varmistaa vaikutusmahdollisuutensa onnistuneiden henkilöstön omistautumisohjelmien avulla.

Keskeisiä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja:



Työtyytyväisyystutkimuksen ja muutosprosessien kaltainen henkilöstön omistautumisohjelma on monipuolinen mittaus- ja johtamistyökalu, jonka avulla usein asetetaan tärkeysjärjestykseen ja hallitaan yrityksessä tarvittavia muutosprosesseja. Siksi on tärkeää, että henkilöstön omistautumisohjelma toteutetaan onnistuneesti ja että henkilöstö hyväksyy sen. Henkilöstön mielipiteet kerätään tekemällä tutkimus, mutta aivan liian usein tuloksiin perustuvien tehokkaiden toimenpiteiden tai parannusten suunnitteluun, toteuttamiseen ja niistä tiedottamiseen laiminlyödään. Kuitenkin henkilöstön omistautumisohjelmat ovat yksi tehokkaimmista tavoista hyödyntää henkilöstön potentiaali ja arvioida yrityksen strategian tehokkuus (1). Seuraavat toimenpiteet ovat osoittautuneet tehokkaiksi käytännössä, kun henkilöstön omistautumisohjelman avulla halutaan saada aikaan pysyviä parannuksia.

Tulokset pähkinänkuoressa

Tässä esitettävät tulokset perustuvat 11 yrityksessä toteutettuihin henkilöstön omistautumisohjelmiin perehtymiseen ja asiantuntijahaastatteluihin. Tutkimukseen valituissa yrityksissä henkilöstön omistautumisen (EE) pistemäärä uusimman tutkimuksen perusteella vaihteli. Keskiarvon ylittävät EE-pistemäärät (esimerkiksi yli 70 prosenttia) tunnistettiin IBM® Kenexa WorldNorms -tietokannan avulla. IBM Kenexa WorldNorms -tietokanta sisältää 15 miljoonan vastaajan 730 projektissa antamat 720 miljoonaa vastausta, joten se on yksi toimialan laajimmista tietokannoista. Kun asiantuntijoita haastateltiin yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskitason, kahdeksan menestystekijää nousi esille. Seuraavilla menestystekijöillä havaittiin myönteinen vaikutus henkilöstön sitoutumisohjelmiin:

(ks. myös kuva 1)



- Yrityksen strategiaan perustuva kyselyn sisältö
- Vahva ylimmän johdon sitoutuminen
- Jatkuva tiedottaminen henkilöstön omistautumishojelmasta (varsinkin tutkimusjaksojen välillä)
- Seurannassa havaittu vuoropuheluun pohjautuva henkilöstön omistautuminen
- Lisäksi sisäisen tietosuojavastaavan sitouttaminen
- Tietoinen resurssien suunnittelu henkilöstön omistautumishojelmasta vastaavassa projektiryhmässä
- Vaatimattomasti menestyvien tiimien järjestelmällinen tuki
- Erityisesti sisäisille sidosryhmille suunnattu viestintä

Menestystekijöiden yksityiskohdat

1. Yrityksen strategiaan perustuva kyselyn sisältö

Kaikissa yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, henkilöstön omistautumishojelma perustui yrityksen strategiaan. Menestyneissä yrityksissä panostettiin keskusteluihin sisäisten sidosryhmien kanssa jo alkuvaiheessa. Tällöin niissä voitiin käyttää onnistuneesti hyödyksi kaikki strategiaan liittyvät komponentit. Tätä tutkimusta käsitellään yrityksen prosessien keskeisenä osana eikä erillisenä henkilöstöosaston toteuttamana aliprojektina.

2. Vahva ylimmän johdon sitoutuminen

Useimmissa yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, ylin johto tuki sitouttamishojelmaa aktiivisesti. Johdon henkilökohtainen sitoutuminen ja kiinnostus vaikuttavat henkilöstön omistautumishojelmaan myönteisesti. Yrityksissä, joiden EE-pistemäärä alitti keskiarvon, oli tyypillistä johdon henkilökohtaisen sitoutumisen tai aktiivisen tuen puute. Aktiivista tukea voidaan osoittaa esimerkiksi ottamalla EE säännöllisesti esille ylimmän johdon kokouksissa, esityksissä ja tiedotustilaisuuksissa henkilöstölle.

3. Jatkuva tiedottaminen sitouttamishojelmasta (varsinkin tutkimusjaksojen välillä)

Kattava viestintä koko vuoden mittaan tai tutkimusjaksojen välillä todennäköisesti saa osallistujat suhtautumaan sitouttamishojelmaan myönteisemmin. Yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, tutkimustulosten pohjalta ryhdyttiin perusteellisiin toimenpiteisiin. On suositeltavaa esimerkiksi julkistaa menestystarinoita, joista käy ilmi, että tulosten pohjalta tehdään parannuksia tai muutoksia ja että tuloksilla on vaikutusta organisaation prosesseihin.

4. Seurannassa havaittu vuoropuheluun pohjautuva henkilöstön sitoutuminen

Useimmissa yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, seuranta tehtiin tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yleensä näin ei tehty yrityksissä, joissa EE-pistemäärä alitti keskiarvon. Siksi jälkimmäiseen ryhmään kuuluvissa yrityksissä on suuri kehittämispotentiaali. Tiivis ajatustenvaihto henkilöstön kanssa saadaan aikaan esimerkiksi ideoimalla tulosten käyttämistä hyväksi yhdessä.

5. Sisäisen tietosuojavastaavan sitouttaminen

Tietosuoja ja tietojen luottamuksellisen käsittelyn merkityksen korostamiseksi osana henkilöstön omistautumishojelmaa useimmissa yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, sisäinen tietosuojavastaava sitoutettiin ohjelmaan ja hänelle tiedotettiin siitä. Näin saadaan aikaan avoimuutta ja voitetaan henkilöstön luottamus.

6. Tietoinen resurssien suunnittelu henkilöstön omistautumishojelmasta vastaavassa projektiryhmässä

Yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, projektiryhmän käyttöön annetut resurssit ilmaistiin selkeästi esimerkiksi kokoaikaisten työntekijöiden määränä. Tällöin osoitetaan selkeästi, että omistautumishojelma onnistuu paremmin, kun siitä vastaa oma projektiryhmänsä.

7. Vaatimattomasti menestyvien tiimien järjestelmällinen tuki

Asiantuntijahaastattelussa kävi selkeästi ilmi, että käytännöllisesti katsoen kaikissa yrityksissä tuettiin vaatimattomasti menestyneitä tiimejä seurantaprosessin laadun parantamiseksi. Yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, tukeminen oli jäsennelty selkeästi. Yrityksissä, joiden EE-pistemäärä alitti keskiarvon, konkreettisiin toimenpiteisiin ei välttämättä ryhdytty. Esimerkkejä koko yrityksen laajuisista tukitoimista:

- Keskitetty yhteyspiste
- Paikalliset tukitiimit
- Kuukausittaiset keskustelut parhaista käytännöistä

8. Erityisesti sisäisille sidosryhmille suunnattu viestintä

Kaikissa yrityksissä, joiden EE-pistemäärä ylitti keskiarvon, yleisen omistautumisohjelmasta tiedottamisen lisäksi laadittiin tietyille kohderyhmille suunnattua tiedotusaineistoa. Esimerkiksi ennen tutkimuksen aloittamista laadittiin erityistä tiedotusaineistoa työntekijöille, joilla ei ole käytössään tietokonetta. Lisäksi tutkimuksen jälkeen laadittiin johdolle suunnattua aineistoa, jossa kerrottiin esimerkiksi tulosten pohjalta tarvittavista toimenpiteistä, koulutuksesta ja workshop-tapahtumista. Koko omistautumisohjelman kattava viestintäsuunnitelma ja sen toteuttaminen yleensä vahvistaa omistautumisohjelman menestymistä.



Kuva 1: Henkilöstön sitouttamisohjelmien menestystekijät

Lopuksi

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suositellaan näiden kahdeksan menestystekijän ottamista huomioon, kun henkilöstön omistautumisohjelmaa suunnitellaan, jotta niiden onnistumisen mahdollisuudet maksimoidaan. On kuitenkin otettava huomioon, että yrityksen henkilöstön omistautumisohjelman kypsyysaste vaikuttaa sitouttamisohjelman onnistumiseen. Kun nämä tekijät otetaan käyttöön progressiivisesti, yrityksen henkilöstön omistautumisohjelman vaikuttavuus voi parantua ja henkilöstön omistautumisen strategista merkitystä yrityksessä korostetaan.

Lähteet:

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

Lisätiedot:

Lisätietoa IBM Business Smarter Forkforcesta saa ottamalla yhteyttä IBM-myyntiedustajaan tai IBM Business Partneriin tai käymällä osoitteessa www.ibm.com/software/smarterworkforce

Jos haluat lisätietoja, [napsauta tästä.](#)



Oy International Business Machines Ab

PL 265
00101 Helsinki
Finland

IBM, IBM-logo ja ibm.com ovat International Business Machines Corporationin monilla lainkäyttöalueilla rekisteröimiä tavaramerkkejä. Muut tuote- ja palvelunimet voivat olla IBM:n tai muiden yritysten tavaramerkkejä. Luettelo IBM:n nykyisistä tavaramerkeistä (tekijänoikeuksia ja tavaramerkkejä koskeva kohta) on luettavissa Internetissä osoitteessa www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Kenexa on IBM-konserniin kuuluvan Kenexan tavaramerkki tai rekisteröity tavaramerkki.

Tämä asiakirja on ajan tasalla julkaisun alkuperäisenä julkaisuajankohtana, ja IBM voi muuttaa sitä koska tahansa. Kaikki tuotteet eivät ole saatavana kaikissa maissa, joissa IBM toimii.

TÄMÄN JULKAISUN TIEDOT ILMOITETAAN SELLAISENAAN ILMAN MINKÄÄNLAISIA NIMENOMAISIA TAI OLETETTUJA TAKUITA, MUKAAN LUKIEN TAKUUT SOVELTUVUUDESTA KAUPANKÄYNNIN KOHTEEKSI TAI SOPIVUUDESTA TIETTYYN KÄYTTÖTARKOITUKSEEN, TAI TAKUU TAI EHTO OIKEUKSIEN LOUKKAAMATTOMUUDESTA. IBM:n tuotteilla on kyseisiä tuotteita koskevien sopimusehtojen mukainen takuu.

© Copyright IBM Corporation 2016



Kierrätä tämä julkaisu