



kryzys i po kryzysie



Zaangażowanie odgrywa znaczącą rolę w budowaniu satysfakcji, a w konsekwencji także w działaniach pracowników i ostatecznym wyniku organizacji. Jest istotne w kwestii budowania społeczności, profesjonalnego rozwoju firmy i jej pracowników zwłaszcza w kryzysie.

W kryzysie zaangażowany poszukiwany

– rozmowa
z Davidem Zingerem



Podczas IV edycji konferencji Postawy Pracownicze, która zorganizowana była przez Nowoczesną Firmę w styczniu 2010 roku, uczestnicy zapoznali się m.in. z Zinger Employee Engagement Model. Jego autora, Davida Zingera

zapytam, na ile model ten może być wykorzystywany w rzeczywistości polskich organizacji.

Jest Pan autorem modelu budowania zaangażowania pracowników. Na czym on polega?

W wielu organizacjach budowanie zaangażowania pracowników nie jest traktowane priorytetowo. Nie powinno tak być. Stworzyłem Zinger Employee Engagement Model, aby rozpowszechnić lepsze zrozumienie tego, czym jest zaangażowanie.

Definiuję zaangażowanie pracowników jako sztukę i naukę angażowania ludzi w autentyczne i rozpoznawalne powiązanie ze strategią, rolami, działaniami, organizacją, społecznością, relacjami, klientami, rozwojem, strategią, energią i zapalem do przekształcania pracy w rezultaty.

Siłą tego modelu jest otwartość na różne drogi do osiągnięcia rezultatów. W centrum modelu znajduje się CARE (ang. dbać), co symbolizuje słowa: *Connect* (ang. połączyć), *Aut-*

hentic (ang. prawdziwy), *Recognize* (ang. uznać) i *Engage* (ang. angażować). Wszyscy zdajemy sobie sprawę, jak istotne jest osiągnięcie rezultatów, a założeniem tego modelu jest właśnie pokazanie drogi od budowania zaangażowania do wyników. Pokazuje on na czym się skupić i stanowi wskazówkę, co można poprawić.

Czy w obecnej sytuacji gospodarczej – ciągłych zmian i kryzysu finansowego – jest sens, aby firmy przykładają wagę do budowania pożądanych postaw pracowników.

Niezależnie od sytuacji ekonomicznej nastawienie do pracy zawsze odgrywa ogromną rolę, a pracownicy zaangażowani w działalność organizacji są nieocenioną jej wartością.

Jeśli pracodawcy z jakichś przyczyn (np. kryzysu), mają poczucie przewagi nad pracownikami, natychmiast powoduje to rosnący brak zaangażowania ze strony pracowników. Odpowiednie traktowanie pracowników i dawanie im poczucia, że stanowią znaczącą część organizacji, przynosi korzyści zarówno im, jak i firmie. Nie należy zapominać, że CEO czy prezes to też pracownik!

Na jakie obszary funkcjonowania firmy wpływa zaangażowanie pracowników, czy dotyczy to też kondycji finansowej firmy?

Wiele badań wskazuje na pozytywne oddziaływanie zaangażowania pracowników na sytuację finansową w organizacji. Dla przykładu podaję niektóre z nich:

- Gallup szacuje, że zniechęceni pracownicy kosztują niemiecką gospodarkę od 81,2 biliona do 109 biliona euro rocznie strat spowodowanych jedynie spadkiem produkcji. Nie obejmuje to kosztów dodatkowych poniesionych w związku z absencjami, brakiem innowacyjności czy zorientowania na klienta, a także ze spadkiem obrotów i negatywną opinią o firmie. W USA koszty te szacowane są na ok. 300 dolarów rocznie.

- W okresie roku firmy, które otrzymały wyniki w badaniu zaangażowania pracowników, wykazywały wzrost w przychodzie netto o 13,7 proc., podczas gdy organizacje osiągające słabe wyniki w obszarze zaangażowania notowały spadek we wzroście dochodu netto o 3,8 proc. (Tower Perrin).
- Firmy osiągające najwyższe wyniki w obszarze budowania zaangażowania okazywały się o 27 proc. bardziej dochodowe, niż firmy osiągające niższe wyniki (Gallup).
- Badanie rynku detalicznego przeprowadzone przez Gallup w Wielkiej Brytanii w 174 sklepach w ramach dwuletniego projektu badawczego wykazało, że placówki, które zwiększyły zaangażowanie pracowników, w ciągu roku poprawiły wyniki o 3,8 proc. Sklepy, w których nie pracowano nad zbudowaniem odpowiedniego poziomu zaangażowania, zanotowały zmniejszenie zysku o 2 proc.

- Firmy odznaczające się wysokim stopniem zaangażowania pracowników osiągają cztery razy wyższe wyniki finansowe, niż konkurencja słabiej angażująca ludzi. Badania z przełomu 2008/2009r. wskazują, że wysoce zaangażowani pracownicy mają dwukrotnie większe szanse na wybitne osiągnięcia – niemal 60 proc. z nich przewyższa oczekiwania stawiane wobec nich. Co więcej, wysoko zaangażowani pracownicy opuścili o 43 proc. mniej dni pracy z powodu choroby.

Zatem korzyści płynące z budowania zaangażowania obejmują: produktywność, satysfakcję pracownika, skuteczność, wyższe rezultaty finansowe, lepszą rekrutację oraz mniejszą fluktuację.

Zła kondycja finansowa firmy, niepewność zatrudnienia z pewnością wpływają na postawy pracowników i kadry menedżerskiej. Jak



zapobiegać spadkowi ich zaangażowania?

Kryzys negatywnie wpłynął na gospodarkę na wielu poziomach. Wydaje się, że w związku z tym organizacje będą zmuszone zmierzyć się ze zniechęceniem.

Jednak w dłuższej perspektywie kryzys i niekorzystna sytuacja często mobilizują ludzi i prowadzą do zacieśnienia więzi z organizacją. Aby pracownicy czuli się częścią firmy, a nie tylko jej kosztem, konieczna jest szczerza i autentyczna komunikacja, która obejmuje informacje na temat sytuacji, ale też i strategii firmy.

Pomimo złej sytuacji gospodarczej wielu pracowników odchodzi z organizacji, czy warto ich zatrzymać?

Pracownicy osiągający najwyższe wyniki są najwyższą wartością dla organizacji. To oni angażują się najbardziej i potrafią wpływać na zaangażowanie innych. Muszą zatem wiedzieć, jak bardzo są istotni dla firmy, muszą zostać wyróżnieni, ale ponad wszystko muszą czuć, że mają możliwość rozwoju. Bill Jensen powiedział kiedyś: – *Nie marnujcie czasu, uwagi, pomysłów, wiedzy, pasji, energii ani sieci społecznych waszych talentów. To jest klucz do zatrzymania najlepszych.*

Jaki wpływ na budowanie postaw pracowniczych w kryzysie ma efektywne przywództwo?

Przywództwo odgrywa olbrzymią rolę głównie w czasach kryzysu. Szczególnie wtedy kontakt pomiędzy liderami a podwładnymi powinien zostać zacieśniony. Pracownicy mają prawo domagać się lepszej komunikacji i przykładów pozytywnych działań ze strony liderów. Dziekan Toyota University, Mike Morrison, mawia, że: – *Powinniśmy traktować wartości jako obietnice, a obietnic się nie łamie.*

Najważniejsze są wartości. Nie ma jednak sensu tworzenie listy wartości, jeśli nie są one naturalną konsekwencją życia firmy oraz wpływu pracowników na ich formułowanie.

Jeśli organizacja uznaje, że ludzie są naj-

wiejszym zasobem firmy, a jednocześnie źle traktuje pracowników, skazana jest na niepowodzenie.

Jaki wpływ na budowanie zaangażowania pracowników w okresie recesji ma dział personalny?

Dział personalny stanowi istotny element organizacji, jednak często nie odgrywa roli partnera biznesowego. Dział personalny powinien walczyć o swoją pozycję, wykazując zarządowi, że przynosi realny zysk finansowy organizacji, a więc jest realną inwestycją organizacji, a nie jej kosztem.

W czasie kryzysu dział personalny powinien stać się adwokatem pracowników, pokazując im ludzką twarz trudnych sytuacji. Organizacje składają się z ludzi, dlatego konieczne jest dołożenie wszelkich starań, aby nie tylko brać, ale i dawać ludziom jak najwięcej. W tym zakresie postrzegam szczególną rolę działu personalnego.

Jakie kluczowe działania powinny podjąć polskie organizacje i ich liderzy, aby zbudować zaangażowanie u siebie i swoich pracowników?

Liderzy powinni skupić się na zmianie sposobu komunikacji z podwładnymi, zmieniając próby kontroli pracowników na autentyczną relację. Dzięki zamianie sposobu zaangażowania oraz przekazaniu odpowiedzialności pracownikom, będą oni mogli bardziej zaangażować się w procesy zachodzące w organizacjach.

Jakie obecnie trendy dominują w budowaniu zaangażowania na świecie?

Organizacje ponoszą w równym stopniu zarówno koszty zniechęcenia wśród pracowników, jak i korzyści płynące z ich zaangażowania. Coraz więcej wysiłku wkłada się nie tylko w mierzenie zaangażowania, ale w samo budowanie i wzmacnianie go. Nie tak dawno wiele firm myślało, że samo mierzenie zaangażowania wystarczy. Pracownicy stają się coraz bardziej pewni w swoich oczekiwaniach i nie działają na zasadzie prostego reagowania na polecenia czy

David Zinger



Założyciel David Zinger Employee Engagement Associates. Specjalizuje się i doradza w obszarze psychologii zarządzania. Przez 33 lata wykładał na Uniwersytecie w Manitoba, jak również prowadził projekty doradcze z zakresu human resources oraz rozwoju kariery w ramach firmy Seagram Ltd Canada. Przez ostatnie 10 lat doradzał w kwestii przywództwa i zarządzania zarówno na uczelniach wyższych, jak i w prywatnych firmach oraz instytucjach państwowych.

odpowiadania na kierowniczy styl zarządzania. Pracownicy oczekują, że zostaną zaangażowani w pracę. Zaangażowanie zatem przestaje być ekstra dodatkiem, który przynosi ekstra korzyści, a zaczęło stanowić element fundamentalnego podejścia do pracy i pracowników.

Jak zmieniać się będą postawy pracowników w najbliższej dekadzie?

W 2010 r. nadal zapewne najistotniejsze będą rezultaty biznesowe, ale równie istotna stanie się praca nad relacjami. W silnych organizacjach standardem będzie tożsamość celów pracownika i organizacji. Prawdopodobnie mniejszy nacisk będzie położony na przywództwo, a większy na efektywne zarządzanie: praca nie będzie wykonywana za pomocą ludzi, ale z ludźmi. Jednocześnie wydawanie poleceń zostanie zastąpione rozmowami motywacyjnymi. ◀

Rozmowę przeprowadziła Anna Włodarczyk