

Włącz ich w proces tworzenia wartości

Marketing relacji

Podsumowanie

Nową erę gospodarki, często nazywaną gospodarką człowieka (*people economy*), charakteryzuje potrzeba angażowania się ludzi w grupy, społeczności, których istotą jest działanie na rzecz tworzenia wartości i realizacji idei. Współczesne pokolenia poszukują sensu inicjatyw, w których biorą udział. Jeżeli go odnajdują – widzą wartość, jaka wynika z realizacji tych przedsięwzięć – dobrowolnie angażują się w działanie, chcąc być współautorami tej wartości i wspierać ją. Potrzeba zaangażowania dotyczy zarówno pracowników firmy, jak jej klientów – podkreśla Przemysław Stalica, Dyrektor Departamentu Polityki Personalnej ING.



Przemysław Stalica

Zaangażowanie klientów i pracowników

Istnieje wiele różnych definicji pojęcia zaangażowanie. W odniesieniu do firmy możemy mówić o zaangażowaniu tak pracowników, jak i klientów. *Włączenie klientów w proces tworzenia wartości (produktu, usługi, koncepcji) spowoduje, że klient jako współtwórca danego produktu z pewnością będzie bardziej lojalny, stanie się źródłem reklamy, a także może być zaangażowany jako jeden z kanałów dystrybucji* – dodaje Stalica. *Tego typu działania są przedmiotem marketingu angażującego.* Pomiedzy zaangażowaniem pracowników i klientów występuje ścisły związek, ponieważ firmy, które będą potrafiły zaangażować swoich pracowników, za ich pośrednictwem będą mogły zaangażować także klientów.

Rodzaje zaangażowania pracownika

Zaangażowanie pracownika może mieć różny charakter w zależności od tego, z czego wynika ta dobra relacja. Niektórzy pracownicy angażują się w zespół, bo w miejscu zatrudnienia spotykają ludzi, których lubią i podtrzymują z nimi kontakty również pozazawodowe. Mogą też być zaangażowani, ponieważ mają dobrego szefa, który ich docenia, szanuje i pokazuje wizję, jaką wspólnie chcą realizować.

W kolejnej odmianie zaangażowania istotny jest zawód: gdy zatrudnieni mogą wykonywać swą wyuczoną profesję, realizują w ten sposób swoją życiową misję (np. motywacją do podjęcia pracy w zawodach lekarskich jest zazwyczaj chęć leczenia ludzi). Przedmiotem zaangażowania może być również atrakcyjny projekt realizowany w organizacji, a chęć uczestniczenia w nim może stać się przyczyną dołączenia do firmy lub pozostania w niej. Niekiedy pracownik wybiera miejsce zatrudnienia, mając na względzie możliwości rozwoju i zdobycia kwalifikacji, by następnie zmienić pracodawcę – jest to zaangażowanie w rozwój samego siebie.

Do najsilniejszych elementów budujących zaangażowanie należą wartości. W organizacjach charytatywnych i non profit często można obserwować spójność wartości osobistych współpracowników i wartości, jakie przyświecają organizacji. Znaczącą grupę pracowników

stanowią również ludzie, których absorbuje praca jako proces – właściwe wykonanie oczekiwanych czynności. Osoby takie nie wykazują się kreatywnością i innowacyjnością, choć dobrze robią to, co do nich należy.

W obecnych czasach ten rodzaj zaangażowania jest najmniej pożądanym przez pracodawców. Formą zaangażowania pracowników zdecydowanie najkorzystniejszą z punktu widzenia firmy jest zaangażowanie w organizację. Przejawia się ono tym, że pracownik dobrze mówi o firmie zarówno wewnątrz niej, jak i na zewnątrz, deklaruje chęć pozostania w organizacji, wiąże z nią swoją przyszłość oraz – jak opisuje Przemysław Stalica – *Stać go na dobrowolny dodatkowy wysiłek, by przysłużyć się sukcesowi firmy, by pokonać dodatkowy kilometr ponad dystans, na który był umówiony z pracodawcą.*

EVP – Employee Value Proposition, czynniki satysfakcji

Satysfakcja z pracy jest efektem nakładania się wielu czynników, jak wynagrodzenie (płaca, dodatkowe profity, poczucie docenienia), potrzeby rozwoju (szkolenia, ścieżka kariery), wizerunek firmy i jej praktyki (marka, reputacja firmy, procesy), rodzaj pracy (zgodność z aspiracjami pracownika, obciążenie zadaniami, autonomia i odpowiedzialność). Ostatnim czynnikiem są ludzie (współpracownicy, liderzy), którzy tworzą atmosferę w organizacji.

Oczekiwania pracodawcy (Employer Value Proposition) i pracownika (Employee Value Proposition) powinny pozostawać ze sobą w ścisłym związku. Pracodawca w zamian za kompetencje, doświadczenie, wiedzę, efektywność, zdolność pracownika do rozwoju zapewnia mu atrakcyjne warunki zatrudnienia – odpowiednio do efektywności i jakości pracy. Ocena efektywności zatrudnionych odbywa się drogą tzw. ocen pracowniczych, które stanowią podstawę awansów i premii, mogą być elementem motywującym, choć nie zawsze tak oddziałują.

Jak przeobrazić satysfakcję w zaangażowanie?

Podwyżki, zmiany systemów wynagradzania, rozszerzanie pakietów dodatkowych korzyści, zmiany w wyposażeniu stanowisk pracy to działania najczęściej podejmowane przez pracodawców w celu podniesienia poziomu zaangażowania członków załogi. Wszystkie one prowadzą do zwiększenia satysfakcji, ale niekoniecznie do zwiększenia zaangażowania. Kolejne podwyżki i bonusy nie uczynią pracowników bardziej zaangażowanymi, jeśli nie będą oni identyfikowali się z realizowanymi w firmie celami, a w swojej pracy nie dostrzegą sensu.

Wymienione udogodnienia stwarzane przez pracodawcę *to jedynie rekompensata, za jaką ludzie godzą się pracować w danej organizacji – kalkulacja kosztów lub utraconych korzyści związanych z odejściem z niej. Aby zbudować prawdziwe zaangażowanie, powinniśmy obudzić w pracownikach poczucie współodpowiedzialności za firmę. Kluczem jest tu kultura odpowiedzialności, przywództwo i otwarta komunikacja w miejscu pracy – reasumuje Stalica.*

Wpływ otoczenia firmy na zaangażowanie pracowników

Odniesienia do wyników osiąganych przez konkurencję są często wykorzystywanym narzędziem budowania zaangażowania poprzez rywalizację. Również sytuacja dynamicznego rozwoju rynku, a w ślad za tym i firmy sprzyja angażowaniu pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa. Przeciwnie działa sytuacja recesji grożąca redukcją kosztów (często osobowych). Obecnie obserwujemy znaczący wpływ sytuacji makroekonomicznej na zachowania pracowników.

W stosunku do roku 2007, kiedy mówiło się o rynku pracownika, obserwuję zmianę zachowań pracowników na rynku pracy. W branżach bezpośrednio dotkniętych przez kryzys (zwłaszcza

przemysle samochodowym) widać sporą aktywność zatrudnionych poszukujących możliwości zmiany pracy. W innych sektorach, szczególnie w firmach dużych i stabilnych, ludzie ostrożniej myślą o zmianie pracodawcy. W wielu przypadkach sytuacja rynkowa stłumiła roszczenia dotyczące wzrostu płac. Zamiast nich pojawiła się kwestia, czy firmy będą redukować zatrudnienie. Pracownicy w obawie przed zwolnieniami gotowi są więcej i ciężiej pracować. Fakt, że nie chcą oni zmieniać pracodawcy i są gotowi do większego wysiłku nie oznacza jednak, że są bardziej zaangażowani w organizację. Prawdziwie zaangażowany w organizację pracownik niezależnie od sytuacji inicjuje i podejmuje działania dla jej dobra – wyjaśnia szef polityki personalnej ING.

Przywództwo i komunikacja

Zdaniem Przemysława Stalicy przywództwo oraz otwarta komunikacja to najskuteczniejsze czynniki budujące zaangażowanie w organizacji. Aby najpełniej oddać ich istotę, należy rozpatrywać je łącznie, ponieważ to menedżer powinien mieć najlepszy wpływ na proces komunikacji. Możliwość angażowania pracowników pojawia się zawsze kiedy organizacja (firma, dział, zespół) stoi przed istotną decyzją lub trudnym pytaniem.

W tej sytuacji otwarty dialog z pracownikami, włączenie ich w określonym zakresie w wypracowywanie rozwiązań jest przejawem zaufania, daje im poczucie współautorstwa, a w konsekwencji współodpowiedzialności za firmę. Wymaga to udrożnienia kanałów komunikacji „z dołu do góry”, menedżerowie zaś powinni cechować się dużymi umiejętnościami motywowania pracowników i delegowania obowiązków. Angażujący menedżer musi również sprawnie identyfikować potencjał i aspiracje pracowników, by odpowiednio do nich alokować zadania.

Związek między wysokim poziomem zaangażowania załogi a rezultatami osiąganymi przez firmę został wykazany w wielu badaniach. Korelacja ta może nie być wyraźnie widoczna w krótszej perspektywie, na dłuższą metę jednak nie sposób jej nie dostrzec. Budowanie zaangażowania pracowników to zatem niezbywalny etap w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy, opartego na wysokiej efektywności i jakości pracy.