



PERSPECTIVE

Zaangażowanie pracowników: jak się zmieniało w 2020 r. i co to oznacza na przyszłość

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Doświadczenia 2020 roku sprawiły, że wszyscy nie tylko wiemy, ale również czujemy, co oznacza od dawna wszystkim znany skrót VUCA (volatility – zmienność, uncertainty – niepewność, complexity – złożoność oraz ambiguity – niejednoznaczność). Pandemia Covid-19 zmieniła nasze życie pod wieloma względami – w pracy i poza nią. Niektórych z nas rzuciła w wir pracy na pierwszej, kryzysowej linii. Inni z dnia na dzień stali się nauczycielami we własnych domach. Wiele osób straciło zatrudnienie albo musiało się pogodzić z obniżką wynagrodzenia. Nie dziwi więc fakt, że sytuacja, w której się znaleźliśmy ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników.

Jak zmieniało się zaangażowanie w 2020 roku? Wykres po prawej stronie ilustruje zmianę wskaźnika zaangażowania pracowników na świecie w perspektywie kwartalnej.

¹ Krzywa zaangażowania w ciągu roku przybrała kształt odwróconej litery U, osiągając najwyższy poziom w drugim kwartale. Następnie obserwowaliśmy wyraźny spadek zaangażowania – do poziomu zbliżonego do tego, który odnotowaliśmy w pierwszym kwartale roku.

W związku z tym trzy pytania, które najczęściej zadają nam nasi klienci są następujące: Co spowodowało wzrost zaangażowania w pierwszym okresie pandemii? Z czego wynika spadek późniejszym okresie? I co możemy zrobić, aby odbudować zaangażowanie naszych pracowników?

Skąd taki wzrost zaangażowania w drugim kwartale 2020?

Choć z pozoru może się to wydawać zaskakujące, wskaźnik zaangażowania osiągnął najwyższy poziom w czasie, kiedy stres i niepewność związane z pandemią – przynajmniej na Zachodzie – zaczynały coraz mocniej dawać o sobie znać. Dlaczego?

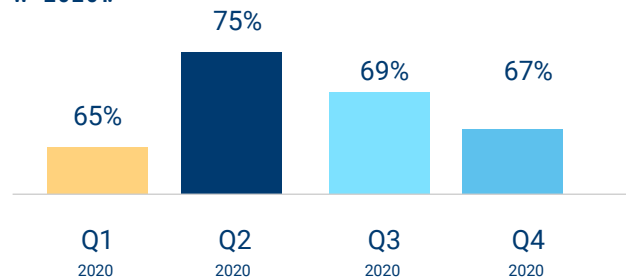
- ✓ Kontakt i bliskość jako priorytet

Kadra Zarządzająca, osobiście i intensywnie dbała o to, by pracownicy czuli się dobrze informowani oraz mieli poczucie, że firma się o nich troszczy i dba o to, by mogli pozostawać w kontakcie z firmą i kolegami. Wyniki przeprowadzonego przez Kincentric badania [global employee eXperience research](#) wskazują, że interakcje z kadrami zarządzającą to jeden z najważniejszych momentów doświadczeń („moments that matter”) dla pracowników. W sytuacji niepewności liderzy robili wszystko, aby zapewnić ciągłość biznesową, równocześnie intensyfikując działania komunikacyjne skierowane do pracowników. Połączenie tych dwóch aspektów pomogło zbudować wśród ludzi poczucie, że są dla swoich firm ważni, co w rezultacie przełożyło się na ich zaangażowanie

- ✓ Zwinność działania

Ważne, aby nie pomijać znaczenia wysiłku i starań liderów w utrzymaniu ciągłości biznesowej, które wielu z nich podejmowało w drugim kwartale 2020 roku.

Zaangażowanie pracowników na świecie w 2020r.



Zmiana trybu pracy firm na zdalny czy wirtualny właściwie „z dnia na dzień” nie wydarzyła się tak po prostu – za każdym razem wymagało to heroicznego wręcz wysiłku ze strony pracowników i liderów. Ogromna koncentracja na **podejmowanie właściwych decyzji w odpowiednim, szybkim tempie** wprowadziła wiele firm w nową erę zwinności. Choć przez ostatnie kilka lat obserwowaliśmy jak wiele firm zaczyna wdrażać zasady zwinnego zarządzania, nawet nie przypuszczaliśmy jak bardzo istotna stanie się zwinność już w 2020 roku.

- ✓ Dobrostan w centrum uwagi

W ubiegłych latach, dobrostan pracowników (**wellness**) był rzadziej postrzegany jako kluczowy w kontekście doświadczeń pracowników. W drugim kwartale 2020 nastąpił absolutny zwrot w tym obszarze. Dobrostan stał się kluczową kwestią, zarówno dla liderów jak i pracowników. Byliśmy świadkami niezwykle odważnych i niestandardowych działań, które podejmowały firmy, aby chronić pracowników z „pierwszej linii frontu”. Przykładem może być większa niż dotychczas gotowość firm, aby bardziej ingerować w zachowania klientów. Wiele z nich ograniczało liczbę miejsc dla klientów w placówkach, egzekwowało przestrzeganie reżimu sanitarnego – zachowania dystansu, czy noszenia maseczek. Wiele zostało zrobione, aby pracownicy mogli doświadczyć tego, że firmy troszczą się o ich dobrostan, a to z kolei zbudowało poczucie docenienia, wzajemnego szacunku oraz pozytywnie wpłynęło na zaangażowanie.

1. Based on 1198 companies who measured engagement with Kincentric during Q1–Q4 of calendar year 2020.

Dlaczego zaangażowanie spadło w trzecim i czwartym kwartale?

Podczas gdy pracownicy w dalszym ciągu wykazywali się odpornością i wytrwałością, wysokie poziomy zaangażowania, które odnotowywaliśmy w drugim kwartale 2020 roku okazały się trudne do utrzymania w obliczu utrzymującej się, ogromnej niepewności. Choć to doświadczenie było niezwykle uczące zarówno dla organizacji, jak i pracujących w nich ludzi i pozwoliło na wejście w nową rzeczywistość, spadek zaangażowania był do przewidzenia z kilku powodów:

Krzywa zmiany

W raporcie z naszego badania [2020 Global Trends in Employee Engagement](#), pisaliśmy o zaangażowaniu

i pandemii COVID-19 w kontekście teorii zmian i transformacji. Przewidywaliśmy wówczas regres zaangażowania, zgodnie z etapami krzywej zmiany zilustrowanymi poniżej. Podobną dynamikę zaangażowania obserwowaliśmy w następstwie innych znaczących zdarzeń społeczno-ekonomicznych, na przykład Wielkiego Kryzysu, w 2009 roku. Podczas gdy zaangażowanie pracowników wzrosło w kontekście ostrego „trybu kryzysowego” w drugim kwartale, w drugiej połowie roku w niektórych organizacjach i gospodarkach wyraźnie dało się już odczuć negatywne efekty kryzysu. Restrukturyzacje, zwolnienia i cięcia wynagrodzeń – obok przedłużającego się stresu i trwającej pandemii – spowodowały wyraźne obniżenie poziomu zaangażowania.

Krzywa zmiany Kübler-Ross



„Stress fatigue”, czyli zmęczenie stresem

Spadek zaangażowania był do przewidzenia, po części dlatego, że wszyscy doświadczamy swojego rodzaju „zmęczenia stresem” – wszystkich nas męczy bycie zmęczonym. Już w drugim kwartale wyraźnie słychać było głos pracowników, którzy często i negatywnie wypowiadali się w prowadzonych badaniach na temat stresu i presji, których doświadczali, wyrażając zaniepokojenie dotyczące stanu zdrowia psychicznego. W rzeczywistości, na większości rynków, bardzo niewiele czynników, które były źródłem tych komentarzy, przestało oddziaływać na doświadczenia pracowników lub zmniejszyło swój wpływ na przestrzeni czasu. Dodatkowo, pojawiły się coraz bardziej intensywne głosy dotyczące zwiększonego, nadmiernego obciążenia zadaniami, frustracja związana z przedłużającymi się godzinami pracy i coraz większymi trudnościami z „odłączeniem się” i regeneracją. Mobilizacja i gotowość do mierzenia się z wyzwaniami w trybie kryzysowym zaczęła słabnąć wraz z upływem czasu i mijającymi kolejnymi miesiącami, a w jej miejsce pojawiło się wyczerpanie.

Zaangażowanie liderów

Liderzy nie ustają w wysiłkach, budując zespoły i tworząc im przestrzeń do kontaktu w nowym, wirtualnym środowisku. Onboarding nowych pracowników i integrowanie ich z zespołem i firmą jest zdecydowanie trudniejsze niż dotychczas – w sytuacji kiedy osobisty kontakt z zespołem jest bardzo ograniczony lub wręcz niemożliwy. Standardowe dotychczas zadania menedżerskie, jak na przykład te związane z zarządzaniem wynikami i wyznaczaniem celów stały się frustrująco niejasne w związku tym, że rzeczywistość biznesowa i gospodarcza ciągle pozostają niezdefiniowane. W rezultacie, liderzy tak jak i pracownicy doświadczają tego samego rodzaju „zmęczenia stresem”. A wiemy, że zaangażowanie lidera ma bezpośredni wpływ na zaangażowanie zespołu – im bardziej zaangażowani liderzy, tym większa ich skuteczność w budowaniu zaangażowania zespołów. Jeżeli spada zaangażowanie lidera, nie może dziwić fakt, że w ślad za tym spadkiem idzie obniżenie poziomu zaangażowania zespołu.

Czas działać: od-buduj zaangażowanie pracowników

W rozmowach z naszymi klientami o trendach i badaniach dotyczących zaangażowania, nieodmiennie pojawiają się pytania „Ale co tak naprawdę możemy z tym zrobić? Jak się zmierzyć z tym wyzwaniem? Choć wiele czynników wpływających na zaangażowanie jest specyficznie przynależnych konkretnym organizacjom i od nich zależą działania, które powinny być podjęte, zawsze warto pamiętać w jaki sposób można – w zależności od roli, którą pełnimy w organizacji, wspierać odbudowanie zaangażowania:

Jeśli jesteś menedżerem:

Jesteś pod presją i mierzysz się z wieloma wyzwaniami, ale twój zespół potrzebuje twojej **uwagi, empatii, autentyczności**. Niezwykle ważna **jest informacja zwrotna oraz budowanie zrozumienia i sensu wokół komunikacji przekazywanej przez kadrę zarządzającą**. Dobre wiadomości są takie, że wielu menedżerów działa właśnie w ten sposób! Według naszych **ostatnich badań**, 80% pracowników twierdzi, że ich menedżerowie są wobec nich troskliwi i uważni. To właśnie **troskliwe przywództwo** ma teraz ogromne znaczenie, a pracownikom, którzy go doświadczyli będzie trudno zaakceptować powrót do dyrektywnego i kontrolującego stylu zarządzania. Bardzo ważne jest, aby pamiętać, że nie wszyscy pracownicy w równym stopniu doświadczają wpływu pandemii. Na przykład, w prowadzonych przez nas w drugim kwartale 2020 badaniach pulsowych, obserwowaliśmy, że w wielu organizacjach doświadczenia kobiet różniły się od tych opisywanych przez mężczyzn i były od nich mniej pozytywne.

Zadaj sobie pytanie: *Jako menedżer, jak mogę dostosować podejście i styl zarządzania do potrzeb członków mojego zespołu?*

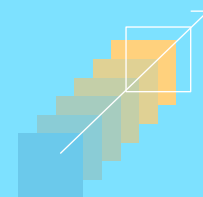
Jeśli jesteś liderem wyższego szczebla:

Podczas gdy pracownicy potrzebują troskliwego przywództwa od swoich menedżerów, od Ciebie jako lidera wyższego szczebla pracownicy potrzebują również **odwagi, jasności kierunku i priorytetów, pewności oraz budowania poczucia sensu i przynależności do firmy**. Nieprzewidywalność i niepewność powodują zwiększony stres wśród pracowników. Możesz go zmniejszyć poprzez jasne i zrozumiałe komunikaty oraz klarowne informacje dotyczące strategii. W sytuacji ciągłej zmienności, która utrzymuje się na wielu rynkach, nie można pozwolić sobie na obniżanie poprzeczki. Wielu z naszych klientów zastanawia się jak utrzymać przez lata budowaną kulturę organizacyjną w środowisku wirtualnym albo nad tym, w jaki sposób hybrydowe środowisko pracy będzie funkcjonować w przyszłości, kiedy powrót do biur będzie już możliwy. **Zadaj sobie pytanie:** *Jako lider wyższego szczebla, w jaki sposób mogę najlepiej minimalizować niepewność wokół nowych inicjatyw i projektów oraz być naprawdę dostępnym dla pracowników?*

Jeśli zarządzasz HR:

Prowadziłeś organizację przez turbulentny 2020 rok, zapewniając liderom narzędzia i programy, które wspierały ich w skutecznym zarządzaniu oraz dbając, by pracownicy także dostali wsparcie w postaci odpowiednich programów oraz nowych polityk i dostosowanych do sytuacji procesów. Kolejne zdanie, które przed Tobą, to poprawa doświadczeń menedżerów, **ze szczególną dbałością o to, aby zapewnić im narzędzia, programy, coaching, oraz wsparcie potrzebne do od-budowania zaangażowania pracowników**. Może pojawić się też sporo okazji, aby **udoskonalić niektóre role i elementy struktury HR, aby podnieść i dostosować do aktualnych potrzeb ich kompetencje i możliwości**. Na przykład niektóre role w obszarze HR, takie jak HRBP, są pod ciągłą presją piętrzących się wyzwań, która często przekłada się na spadek zaangażowania i wysoki poziom stresu. Jeden z obszarów, w którym na pewno potrzebne będzie działanie, to utrzymanie bądź odbudowanie zaangażowania zespołu HR. Warto już teraz poświęcić czas na refleksję nad tym. **Zadaj sobie pytanie:** *Czy mam odpowiednią strukturę i procesy HR, które będą wspierać mój zespół – jego wpływ i autonomię?*

I na koniec – niezależnie od twojej roli, nie zapominaj, że ty również jesteś pracownikiem i człowiekiem. Dla wielu z nas granica pomiędzy pracą a domem stała się właściwie niewidoczna, a wyzwania i stres, którego doświadczamy poza pracą może coraz bardziej wpływać na nasze doświadczenia i zaangażowanie w pracy. Troska o siebie samych powinna dla nas wszystkich stać się priorytetowa. Uwaga na zdrowie fizyczne i psychiczne jest koniecznością. A wdzięczność za wszystkie dobre doświadczenia, które nie zawsze dotychczas dostrzegaliśmy, pomaga przetrwać trudności i mierzyć się z wyzwaniami. Tylko w ten sposób możemy od-budować swoje zaangażowanie i angażować tych, z którymi współpracujemy.



Contacts

Christopher Adair, Ph.D.

Director
Culture & Engagement Practice | U.S.
christopher.adair@kincentric.com

Réka Bakos

Lead Consultant
Kincentric
reka.bakos@kincentric.com

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey

Partner
Culture & Engagement
Global Practice Leader
stephen.hickey@kincentric.com

Michael Martin

Partner
HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

[Contact us](#) to talk about how we can help.

About Kincentric

Kincentric, a Spencer Stuart company, approaches human capital differently – we help you identify what drives your people, so they can drive your business. Our decades of expertise in culture and engagement, leadership assessment and development, and HR and talent advisory services enable us to help organizations change from the inside. Our global network, proven insights and intuitive technologies give us new ways to help organizations unlock the power of people and teams. For more information, visit kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. all rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.