

CULTURA & ENGAJAMENTO

Os Outliers de Engajamento

Como acelerar a melhoria extraordinária no engajamento dos funcionários

By Ken Oehler

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

O que é necessário para uma missão espacial bem sucedida?

Uma executiva de uma unidade de negócios de uma empresa média acaba de receber os resultados da pesquisa anual de engajamento dos funcionários, e eles são, bem... Médios. Outro acabou de receber os resultados da pesquisa e eles são piores. — pairando ao redor do quartil inferior dos níveis de engajamento. Ambos os líderes têm algo em comum - seus CEOs disseram a eles que devem ter níveis de engajamento de funcionários de primeira linha nos próximos dois anos. Os pensamentos começam a correr: Isso é impossível!

Quanto mais podemos esperar até o ano que vem? Por onde devemos começar? Alcançar uma melhoria extraordinária do engajamento dos funcionários — rapidamente — é o verdadeiro desafio. Para fazer isso, você tem que pressionar contra a inércia e mover as pessoas e sua organização muito mais e mais rápido do que eles iriam em condições comuns. É muito parecido com uma missão espacial que requer objetivos claros, liderança forte, uma equipe pronta, planejamento, know-how, esforço focado, nervos constantes... e um grande foguete... com muito combustível.

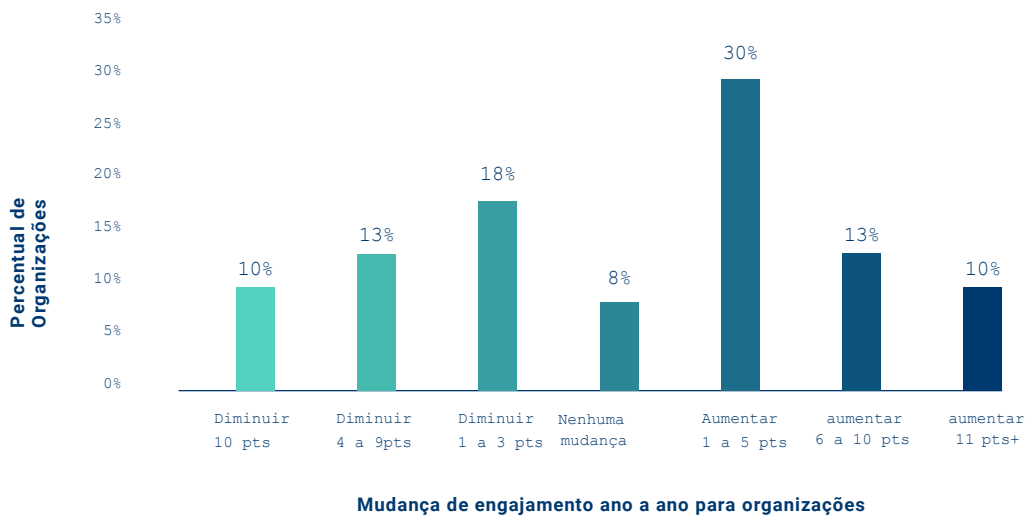
À medida que os líderes se concentram em tomar medidas sobre os resultados da pesquisa, muitos fazem as mesmas perguntas:

- O que é uma melhoria típica no engajamento em um ano?
- O que empresas extraordinárias estão fazendo para alcançar grandes melhorias de engajamento? Quão rápido isso pode ser feito?
- O que é uma melhoria extraordinária no engajamento em um ano - qual é o limite mais estranho?
- Quanto precisamos para melhorar os drivers de engajamento (e quais) para alcançar os resultados de engajamento desejados?

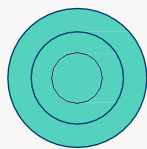
Para alcançar uma melhoria extraordinária de engajamento, você tem que pressionar contra a inércia e mover as pessoas e sua organização muito mais e mais rápido do que eles iriam em condições comuns.

Para ajudar a responder a essas perguntas, analisamos as tendências da pesquisa de 359 organizações. Essas organizações representam mais de 420.000 funcionários e abrangem vários setores e todas as principais regiões globais.

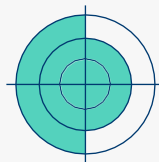
DISTRIBUIÇÃO DA MUDANÇA DE ENGAJAMENTO ANO A ANO



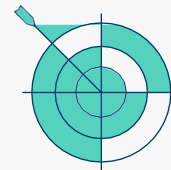
O que você pode esperar ano após ano?



A empresa média experimenta uma mudança +1pt ano após ano



As empresas de zona neutra têm mudanças de engajamento de -3pts para +5pts.



Empresas outlier de engajamento aumentam o engajamento em 11pts ou mais.

Os Outliers de Engajamento

De acordo com nosso relatório Trends in Global Employee Engagement 2019, descobrimos que 66% dos funcionários estão engajados. Quando olhamos para as 359 organizações no "Outliers Study", descobrimos que o engajamento melhorou ano após ano em apenas um ponto em média. Nesse ritmo, a empresa levará mais de 10 anos para atingir os níveis de engajamento no quartil superior – mais de 20 anos para que as empresas de quartil inferior se movam para o quartil superior.

Com algum esforço, as empresas podem esperar ver uma melhoria de 5 pontos ano após ano, como vemos com as organizações no da zona de alta performance de mudança. Mas para muitos, esse tipo de progresso não é rápido o suficiente. Nossos dados mostram que empresas com engajamento de funcionários da zona de alta performance têm maior crescimento de receita e maior retorno total dos acionistas do que outras organizações. Conhecendo este importante link para o desempenho a longo prazo, a maioria dos líderes com médio ou níveis de engajamento de funcionários abaixo da média gostariam de alcançar e construir rapidamente suas pontuações de engajamento de quartil superior. Para ajudar a entender como as empresas podem acelerar melhorias extraordinárias no engajamento dos funcionários, focamos em um pequeno grupo de empresas fora de série que estão melhorando de forma significativa.

Os Outliers do Engajamento são empresas que vão muito além da melhoria média para alcançar uma melhoria extraordinária de engajamento ano após ano. Enquanto a maioria das empresas com quem trabalhamos consegue alguma melhoria positiva no engajamento, um grupo menor e elite de Outliers de Engajamento consegue melhorar 11 pontos em um ano (1 Desvio Padrão ou mais além do aumento médio da empresa). Nós perfilamos três tipos diferentes de organizações outlier de engajamento com base no início de um ano dentro dos quartis de referência de engajamento e a dinâmica que deve ser superada para mover o engajamento dos funcionários de forma extraordinária – Os Jogadores Mais Aprimorados, do Ordinário ao Extraordinário e O Melhor Melhor.



Outliers de engajamento – Empresas que vão muito além da melhoria média para alcançar uma melhoria extraordinária de engajamento ano após ano.

OS OUTLIERS DE ENGAJAMENTO – ENGAJAMENTO E MELHORIA

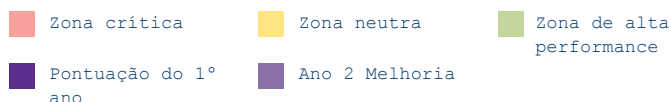
Os jogadores com mais melhorias



Do Ordinário ao Extraordinário



As melhores ficando melhores



Os Outliers de Engajamento

Os Jogadores Mais Aprimorados estão começando nos níveis de engajamento do quartil inferior – as organizações deste grupo moveram o engajamento 25pts de um ponto de partida médio de 37% de engajamento. Do Ordinário ao Extraordinário representa organizações com engajamento médio a ligeiramente acima da média que são capazes de mover 19pts+ em um ano.

Finalmente, há a verdadeira elite – O Melhor Melhorando. Essas organizações são notavelmente capazes de construir sobre os níveis de engajamento de quartil existentes para alcançar uma média adicional de melhoria de 13pts.

À medida que os indicadores de engajamento acima ilustram, torna-se cada vez mais improvável melhorar o engajamento quanto maior a pontuação da linha de base. Ao contrário da missão espacial onde os foguetes podem ser desligados uma vez que escapam da atmosfera da Terra, as organizações estão constantemente lutando contra a gravidade e fica mais difícil melhorar quanto mais alto você está. Então, o que exatamente esses outliers estão fazendo para alcançar um impacto tão significativo no engajamento dos funcionários? Para responder a essa pergunta, nos aprofundamos no condutor de engajamento e melhorias para esses três tipos de Outliers de Engajamento.

Organizações verdadeiramente elite são capazes de construir níveis de engajamento existentes para alcançar uma média adicional de 13 pontos de melhoria.

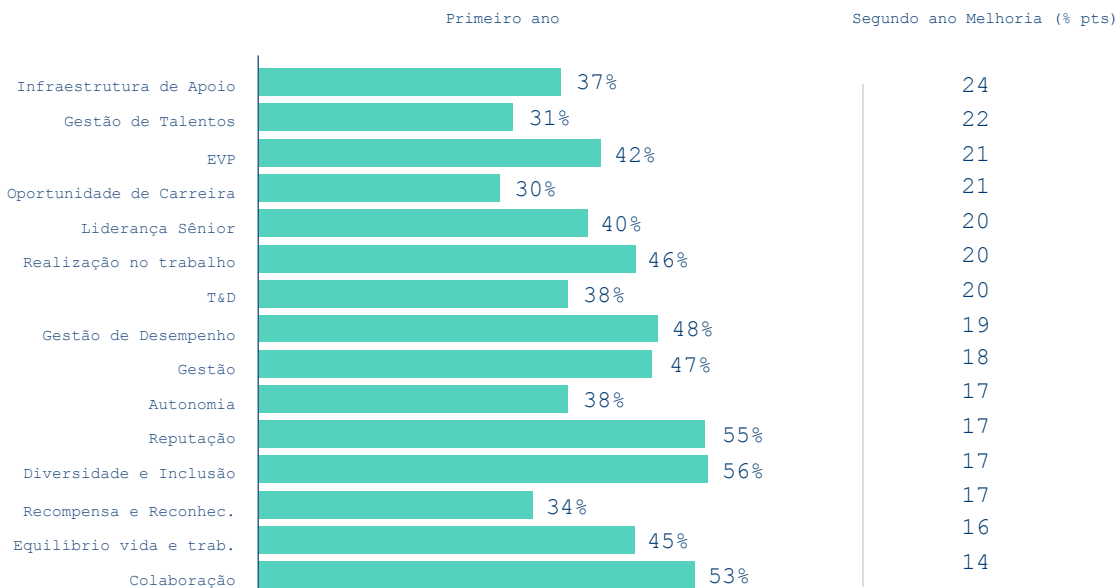
Velocidade de fuga

Como os outliers de engajamento escapam da gravidade do desengajamento?

OS JOGADORES MAIS APRIMORADOS

A maioria dos jogadores tem muito trabalho a fazer para melhorar os baixos níveis de engajamento dos funcionários. Apenas cerca de 35% do quartil inferior (ou 9% das empresas no geral) alcançam ganhos outlier.

JOGADORES MAIS APRIMORADOS – MÉDIA NO ANO 1 EFETIVIDADE DO FATOR E MELHORA NO ANO 2



É SOBRE O BÁSICO:

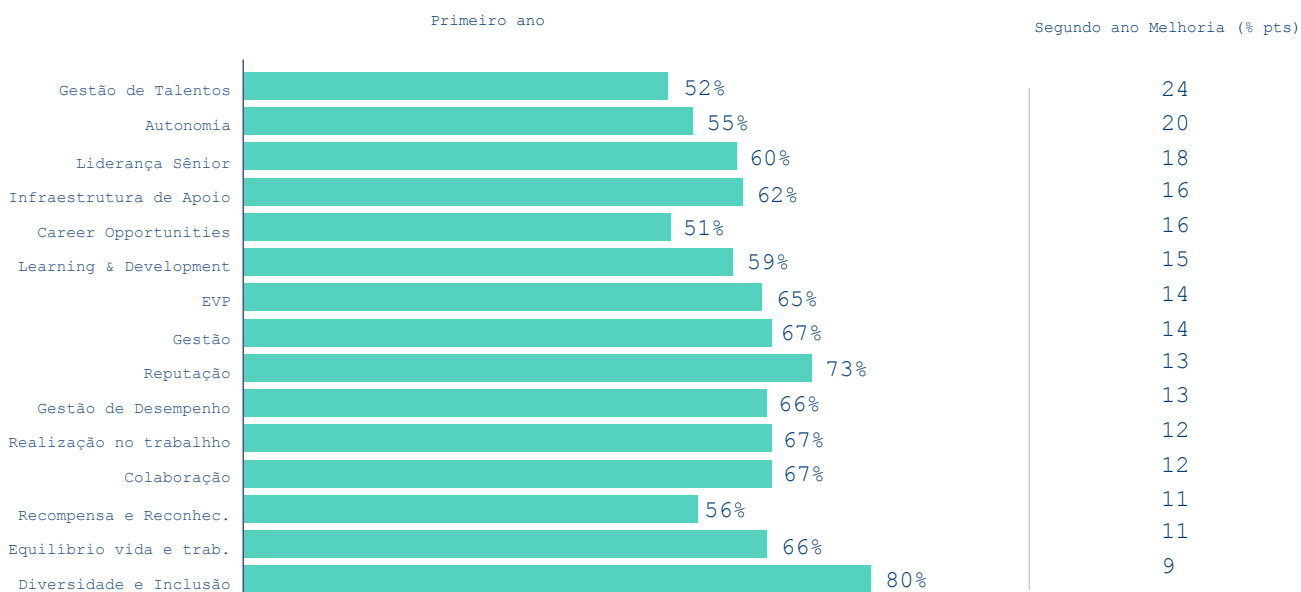
- Remova as barreiras.** Vemos os maiores ganhos na habilitação de infra-estrutura — processos, práticas e recursos que ajudam as pessoas a trabalhar. Com 63% dos funcionários lutando contra barreiras de produtividade, não é de surpreender que melhorias na infra tenham impacto.
- Tire sua cultura do canteiro.** Em segundo lugar, descobrimos que essas empresas de turnaround também fixaram algumas experiências sombrias dos funcionários em drivers de cultura críticos como Leadership (+20pts), Talent & Staffing (+22pts) e Employee Value Proposition (+21pts). É quase impossível engajar um grande número de funcionários quando a maioria das pessoas vê uma liderança ineficaz ou nenhuma razão convincente para se juntar, ficar ou se engajar e os desafios de atração e retenção de talentos também aumentam.
- Reconecte-se ao propósito.** Funcionários engajados têm experiências significativas de trabalho. Essas empresas têm impulsionado melhorias significativas no sentido de realização e autonomia através de um foco no significado e uma missão além do trabalho ou do desempenho financeiro isoladamente.
- Desenvolver.** Por fim, vemos que tanto o aprendizado quanto as oportunidades de carreira melhoram de 20 a 21 pontos nessas organizações. Uma orientação contínua de aprendizado e avanço de talentos aborda uma necessidade individual crítica de funcionários, bem como à prova de futuro da organização contra forças disruptivas que podem fazer uma organização estagnar ou se tornar obsoleta.

Velocidade de fuga

DO ORDINÁRIO AO EXTRAORDINÁRIO

Esse grupo de excepcionais representam oportunidade para a maioria das empresas. Essas empresas começam com engajamento médio e já estão fazendo muitas coisas bem. Mas dentro de um ano, esses outliers encontram-se em níveis de engajamento na zona de alta performance indo além do básico e começando a alinhar uma massa crítica de talentos necessários para criar uma cultura de engajamento.

DO ORDINÁRIO AO EXTRAORDINÁRIO – MÉDIA ANO 1 DE EFICÁCIA DOS FATORES E MELHORIA NO ANO 2



É SOBRE AS PESSOAS:

- Liderar.** Liderança Sênior é a chave aqui. Ouvimos consistentemente, em nosso trabalho com os Melhores Empregadores, que a propriedade do CEO da agenda de engajamento (não a pesquisa!) é o ingrediente crítico. A típica empresa ordinária a extraordinária baseia-se em percepções moderadamente fortes de liderança e acaba com 8 em cada 10 funcionários tendo uma impressão positiva do direcionamento, tomada de decisão, apoio e acessibilidade dos líderes seniores.
- Planeje o futuro.** Atrair e reter o número certo de pessoas com as habilidades certas para o futuro será a área de maior melhoria para essas organizações extraordinárias em breve (+24 pts). Planejamento estratégico da força de trabalho e

a capacidade de executar este plano está no centro do crescimento, bem como a criação de uma cultura de alto desempenho que sustenta o crescimento.

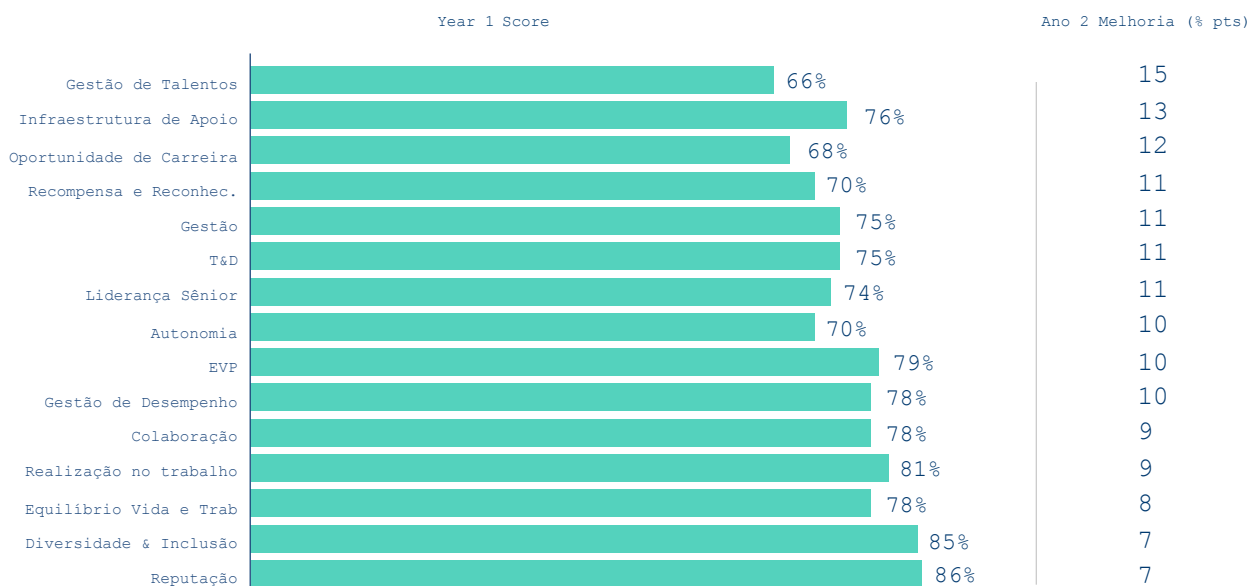
- Empoderar e capacitar.** Capacitar as pessoas a fazer o que precisa ser feito é a segunda maior área de melhoria. Habilitar infraestrutura é a quarta maior área de melhoria. Essas organizações excepcionais passam de 6 em cada 10 funcionários positivos para quase 8 em cada 10 positivos nessas duas áreas. Embora essas duas áreas estejam relacionadas, o empoderamento é em grande parte sobre design de trabalho e capacitação é em grande parte sobre design organizacional. Melhorias nessas áreas liberam talentos para oferecer plenamente sua capacidade individual.

Velocidade de fuga

AS MELHORES FICANDO MELHORES

Essas organizações de elite não são complacentes com seus resultados e mostram progresso contínuo na criação de uma cultura de engajamento. Este é um feito extraordinário, dado que a maioria das empresas no quartil superior vê quedas no engajamento em vez de aumentos. As melhores empresas de melhoramento são raras (cerca de 10% de todas as organizações) e são marcadas por fortes percepções em vários drivers de engajamento importantes, bem como melhoria contínua em outras.

AS MELHORES FICANDO MELHORES – MÉDIA DO ANO 1 DE EFETIVIDADE DO FATOR E MELHORA DO ANO 2



Trata-se de focar em uma cultura de engajamento:

➤ **Líderes lideram o caminho.** A liderança e o desenvolvimento contínuo da liderança tornaram-se parte da maneira como as coisas são feitas. Quase 9 em cada 10 funcionários veem uma forte liderança como evidenciada por muitos comportamentos de líderes engajados.

Mais uma vez, a liderança sênior é fundamental.

➤ **Fique sério sobre gestão de talentos.** Oito em cada dez funcionários veem atração, retenção, capacitação e desenvolvimento dos talentos necessários para o desempenho futuro. Além das altas pontuações de base nessas áreas de estratégia de talentos, os outliers continuam a empurrar o engajamento, particularmente nas áreas de atração, retenção e capacitação.

➤ **Elevar recompensas e reconhecimento.** As organizações *Best Getting Better* também melhoram as áreas de recompensas mesmo depois de já terem alcançado altos níveis de engajamento. É interessante notar que na jornada de *melhor se tornando melhor* para *Ordinário ao Extraordinário*, o alinhamento de recompensas melhora constantemente, mas raramente resulta em pontuações de percepção positiva excepcionalmente alta até uma organização alcançar esse status de Melhor Obtenção de Melhor. No contexto de forte liderança, talento e desempenho, as recompensas podem ser o mecanismo de reforço final para uma cultura de engajamento.

Pronto para decolar

Líderes eficazes olham além das pontuações da pesquisa de engajamento e perguntam "Como podemos criar rapidamente uma cultura que melhore e sustente o engajamento?" Uma lição importante que encontramos é que o programa difere dependendo do local de início do engajamento. Outra lição é que, em última análise, a prescrição é sobre cultura e liderança, programas de pessoas e possibilitar áreas de infraestrutura que precisam mudar para impulsionar os resultados pretendidos.

Tornar-se uma empresa outlier de engajamento é, por definição, uma ocorrência difícil e extraordinária. Mas isso acontece, e nossa experiência com essas organizações assustadoramente bem sucedidas gera alguns princípios orientadores que líderes e gerentes podem usar para entrar no caminho para se tornarem um Outlier de Engajamento :



Habilite primeiro

Processos eficazes, tomada de decisão, sistemas e recursos são pré-requisitos para o funcionário engajado. Eles são fundamentais. Os funcionários que lutam para conseguir o trabalho serão feitos verão sua motivação e energia significativamente interrompidas ou desaparecerão em breve. Para empresas com baixos níveis de engajamento dos funcionários que querem ver grandes melhorias rapidamente, elas devem primeiro remover quaisquer ameaças e barreiras à produtividade. "O Melhor" parece começar aqui, a fim de se tornar extraordinário em liberar o potencial das pessoas.

Não apenas uma pontuação de pesquisa

Gerencie as pessoas — não a métrica. Às vezes vemos empresas perguntando: "Como conseguimos um quartil superior com 72% de pontuação?" Isso geralmente leva rapidamente a uma estratégia que se baseia apenas na medição e inserção de gestores com base em seus índices de pesquisa — e pode ter muitas consequências não intencionais, como escores inflados de pesquisas que não refletem a realidade. A medição da pesquisa é um aspecto crítico dos programas de engajamento bem-sucedidos, mas as pontuações não são o objetivo. A mudança de cultura é o objetivo. Os líderes que fazem a pergunta: "Como podemos garantir que os funcionários estejam energizados sobre esta empresa e seu trabalho?" estão no caminho certo.

Vá grande

Os Outliers de Engajamento não têm estratégias de "bala de prata". Isso não funciona. Vemos grandes melhorias em várias áreas individuais em todos os drivers de engajamento. E é notável que muitos desses drivers devem melhorar em uma taxa maior do que a meta de melhoria de engajamento. Vemos que muitas áreas precisam melhorar 20 ou mais pontos em média para produzir a mesma melhora no engajamento dos funcionários.

Pronto para decolar

Tudo sobre mim

Realização, Avanço, Autonomia, Afiliação — essas são as marcas do que um indivíduo experimenta quando é realizado, energizado e engajado. O design thinking chegou à maioria das empresas extraordinárias que estão aplicando a mesma energia que fariam para oferecer excelentes experiências aos clientes para oferecer uma experiência de funcionário que ofereça engajamento e produtividade. Coloque os funcionários, as oito ou mais horas por dia que eles lhe dão - suas motivações, frustrações e objetivos – no centro da sua estratégia de engajamento.

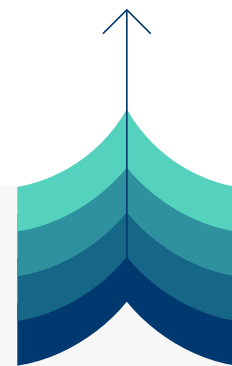
Grande cultura de grandes líderes

Altos níveis de engajamento são alcançados e sustentados por uma cultura de engajamento. Os líderes devem criar essa cultura. Não acontece de outra forma. Um líder engajado energiza, intensifica, conecta e estabiliza, serve e cresce e permanece aterrado. Muitos líderes engajados criam uma cultura de engajamento que se torna auto-sustentável.

Engajar-se?

Deixar claro sobre os comportamentos nos quais você espera que funcionários e líderes se engajem é extremamente importante para ir além do engajamento como um proxy esotérico para satisfação e perceber o valor real do engajamento dos funcionários. Isso parece ser algo em que os outliers se destacam. Esses comportamentos de engajamento necessários são tipicamente encapsulados em uma forte proposta de valor para os funcionários (EVP) e apoiada pela liderança, programas e infraestrutura para apoiá-la e criar uma cultura de engajamento.

... Ignição de foguete e decolagem!



Conclusão – Hora de se engajar

Lista de verificação do outlier de engajamento:

- E**nable first
- N**ot just a survey score
- G**o big
- A**ll about me
- G**reat culture from great leaders
- E**ngage in?

Não há dúvida de que, agora mais do que nunca, as pessoas importam para sucesso de suas organizações. Alguns CEOs e CHROs parecem apenas obtê-lo. Eles são capazes de inflamar seu povo e levá-los ao desempenho estratosférico. Cultura e engajamento dos funcionários são tão poderosos quanto delicados... Como uma nave espacial. Executivos bem-sucedidos sabem exatamente como operar e controlar a nave dependendo da fase do voo da organização.

Sua organização está no quartil inferior do engajamento e querendo ser um "Jogador Mais Aprimorado?" É uma das empresas que buscam passar de "Ordinária para Extraordinária?" Talvez já esteja ótimo e pronto para ser "O Melhor Melhorando". O primeiro passo é entender onde sua organização está realizando uma pesquisa de engajamento pensativa e bem projetada. Então você precisa considerar quais alavancas puxar para fazer a organização subir para o status de outlier.

A Kincentric oferece um produto de engajamento de funcionários incomparável apoiado por consultores e benchmarks globais experientes, tecnologia de classe mundial e crescimento por uma variedade de soluções de talentos. Para saber como nossa equipe e tecnologia podem ajudar a orientar sua organização a se tornar uma das "Melhores Melhorando", entre em contato com o autor deste artigo listado na página seguinte.

Contato

Ken Oehler, Ph.D. Senior

Partner Kincentric

Global Culture & Engagement Practice Leader

ken.oehler@kincentric.com

Sobre Kincentric

A Kincentric, uma empresa da Spencer Stuart, aborda o capital humano de forma diferente — ajudamos você a identificar o que impulsiona seu povo para que eles possam impulsionar o seu negócio. Anteriormente parte da Aon, nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança e serviços de consultoria de RH e talentos nos permitem ajudar as organizações a mudar de dentro. E nossa rede global

de colegas, nossos insights comprovados e nossas tecnologias intuitivas nos dão novas maneiras de ajudar as organizações a desbloquear o poder das pessoas e equipes — promovendo mudanças e acelerando o sucesso. Para mais informações, visite kincentric.com.

Social Media @ KincentricCo

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.