



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

كلية اللغات

ترجمة الصفحات من (51-101) من كتاب الارتباط الوظيفي :

أدوات للتحليل والممارسة والميزة التنافسية

**A Translation of Pages (51_101) of the Book
Entitled:**

**Employee Engagement:
Tools for Analysis, Practice, and
Competitive Advantage**

**William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, and Scott A.
Young**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة

إعداد الباحثة :

نسبية عمر عبيد أحمد

إشراف الدكتور:

عباس مختار محمد بدوي

2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمِنْ ءَايَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَخْتِلَافُ
الْسِّنَتِكُمْ وَالْوَنَاصِرُ﴾ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَلَمِينَ ﴿٢٢﴾

صدق الله العظيم

سورة الرحمن (الآيات 22)

Quranic Verse

Allah the Almighty Said: ﴿ And among His Signs is the creation of the heavens and the earth, and the variations in your languages and your colours : verily in that are Signs for those who know. ﴾

Surah Al-Room :Verse No: 22

إهداء..

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إلى أبي الذي لم يخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

وإلى زوجي وأبنائي الأعزاء

مقدمة المترجم

تعد الترجمة نشاطاً بشرياً حيوياً، باعتبارها تواصل وتفاهم بين لغات الشعوب والثقافات المختلفة . ولئن كان هذا النشاط قائماً منذ عهود طويلة ، فإن أهميته في تزايد مستمر تبعاً للتطور الحاصل علي مر التاريخ .حيث تكتسي الترجمة في عصرنا الحالي أهمية بالغة ، حتى أنها أصبحت تعد أداة لاغني عنها ، بها تتجدد اللغات وتتطور وتعزز حيويتها وقدرتها علي مواكبة مختلف المستجدات في العالم بما في ذلك إسهاماتها في صناعة المعرفة الشاملة.

ما اكتشفته من خلال دراساتي للماجستير أن الترجمة فن قبل أن تكون علم إلا أن الخلفية المعرفية تزلزل العقبات أمام المترجم لينجح في ترجمته ، وقد لمست هذا من خلال ترجمتي لهذا الكتاب (الارتباط الوظيفي) ، اخترته لأنه مثل القناة التي وصلت بين تخصصي بكلية الدراسات التجارية وشغفي بالترجمة وبشقها الاقتصادي خاصة.

أقدم للقارئ ترجمة الصفحات (51-101)، ضمت الصفحات "جزء" من الفصل الثالث يتناول هذا الجزء دور العدالة في ثقافة الارتباط الوظيفي، وتعلم الثقافة، و أيهما يصنع الثقافة الناس أم البيئة، ودور العمل نفسه في الارتباط الموظفين، ودور النجاح التنظيمي وأثره علي الارتباط الوظيفي، دور الثقافة في إنشاء ارتباط وظيفي استراتيجي وكيف تدعم الثقافة المواءمة. ثم كامل الفصل الرابع والذي يتحدث عن مراحل تكوين وتنفيذ حملة الارتباط وكيفية إجراء دراسة الارتباط الوظيفي وكيفية صياغة أسئلة الاستبيان .

أقدم هذا البحث سائلة من الله العلي القدير أن يكون إثراءً للعلم والمعرفة وأن تستفيد منه الجهات المختصة وان يجد فيه طلاب العلم ما يعينهم . **والله وراء المقصد .**

دور الإنصاف في ثقافة الارتباط

كتب فيلسوف الإدارة دوغلاس ماك كرجور في عام 1960 كتاباً مؤثراً بعنوان (الجانب الإنساني للمؤسسة) وبعد هذا الكتاب جديداً وواقعياً الآن كما كان عليه آنذاك. وكانت خلاصة كتابه أن لدي مديري الاعتقادات ما يحث موظفيهم علي تحديد طريقة سلوكهم تجاههم كمدراء كما يرغبون .

وهذا بالطبع يتناسب جداً مع ما نقدمه هنا: معتقدات القادة وقيمهم تحدد طريقة سلوكهم.

قسم ماك كرجور مديري العالم إلي فئتين ، فئة تتبني النظرية X التي تعتقد أن الأشخاص الذين يعملون فقط من أجل المال لم يحفزوا أساساً ليكونوا مبدعين أو مشاركين ، ويحتاجون الدفع للعمل بجد . بعض المديرون لديهم مجموعة مختلفة من المعتقدات تسمى بالنظرية Y . يعتقدون أن الناس يبذلون جهدهم ليكونوا علي أفضل ما يمكن أن يكونوا عليه ، لذا فإن الأشخاص يحاولون تحقيق ذاتهم ويشاركون بفاعلية وينخرطون ويحبون التحدي للقيام بعمل جيد. كانت القضية الجوهرية لماك كرجور هي نظام الاعتقاد الإداري (وقد استخدم مصطلح (الجانب الروحي الإداري) كمحددات لـ (أ) طريقة سلوك المدراء تجاه الموظفين (ب) دافعية الموظف وجهده في العمل . ولم يستخدم كلمة الارتباط ولكن يمكن ملاحظة أنه يتحدث علي وجه التحديد عن طرق سلوك الإدارة تجاه الموظفين بمعتقداتهم. ينشئ المديرون المتبنون للنظرية (Y) وظائف ذات تحديات كبيرة توفر فرصاً للابتكار وتمنح الاستقلالية في انجاز المهام وتتيح الفرصة للنمو والتطور الشخصي . يمكنك رؤية أن هذا تجاوز مسألة الثقة في الوظائف الفعلية التي يشغلها الناس ، لكن ماك كرجور كان مهتماً أيضاً بالعلاقات التي ينميها المديرون مع مرؤوسيهم لأنه نظر إلي الناس باعتبارهم بشر وليسوا مؤدي مهام فقط . وأثبت أن المفتاح لعلاقة جيدة مع الموظفين هو أن تكون منصفاً. وقد استخدم عبارات كـ

(أحصل علي فرصة) (المدير المنصف) (مستعد للوقوف بجانبهم) لوصف الطريقة التي ينعت بها الموظفون القائد المنصف .

وإلي ماذا تقود مثل هذه المعاملة العادلة ؟ الائتمان . استخدم ماك كرجور مصطلح (الثقة) .

المثير للاهتمام أن ماك كرجور أيضاً قضي وقتاً ليشير إلي أن المعاملة المنصفة ليست الشيء الوحيد الذي يقود إلي الائتمان (الثقة) وقال أن إدراك المدير لأهمية أن يكون لديه تأثير فعال وكفاءات إدارية أساسية أيضاً مهم ، وأن مزيج هذه الثلاثة ينتج الائتمان كما

صاغها هو" إذ يرسخ الائتمان بقوة في اعتقاد المرؤوسين بنزاهة الرئيس" حيث أن النزاهة دالة علي الإنصاف والتأثير الفعال والكفاءة .

لذا فإنه من الضروري جدا بالا نستخلص من طرح ماك كروجر أن كل ما علي القائد ليحصل علي قوى عمل مرتبطة أن يكون منصفاً فقط . وفقاً لماك كروجر هو أو هي يجب أن يكون لديهم تأثير فعال وكفاءة أيضا ، ويقصد بالتأثير الفعال بأن المدير المباشر لا يتلقي فقط الأوامر من الأعلى منهم ولكن يؤثر فعلا علي الكيفية التي تكون بها هذه الأوامر وعلي الطريقة التي سوف تنفذ بها . وباختصار فإن الرؤساء الذين يعتقد بأن لديهم تأثير فعال ينظر إليهم كرؤساء يمكن الوثوق بهم .

ودعمت هذه الأفكار جيدا بعمل قدمه مؤخراً عالمي الإدارة جيمس كوزيز وباري بوستر الذين درسا باستقصاء مسألة مصداقية القيادة ، من خلال الدراسة الميدانية والجغرافية و الجماعية وجدا أن الأمانة دائماً كسمة للقيادة هي الأهم عند المرؤوسين وأيضاً علي رأس قائمتهم يأتي المديرون المتطلعون والملمهون والأكفاء. دعنا نرجع لمسألة الكفاءة لاحقاً.

من الصعب اختصار مسألة الكفاءة في جمل محدودة لأن المديرين الجيدين يحتاجون لإظهار الكفاءة في عدد من المجالات . وهذه بعض النماذج لكفاءة القادة في منظمات عادة ما تنشئ نماذج كفاءة خاصة بها. لتوضيح النقطة. تتبع قائمة قصيرة بأهم كفاءات القادة .

- مهارات حل المشكلة - القدرة علي تحديد وحل المشاكل التنظيمية الجديدة وغير الواضحة . متضمنة تحديد النتائج الايجابية والسلبية للحلول الممكنة المعنية .
- مهارات التقدير الاجتماعي - المهارات الإنسانية مهمة لحل المشاكل التنظيمية بطريقة تخفض الصراع والنزاع قدر الإمكان وتروج لحسن النية الضروري لتنفيذ التغيرات المطلوبة .
- المعرفة - الخبرة في تنظيم المعلومات القائمة علي مصادر من المعرفة المكتسبة من خلال التجربة والتدريب . لذا فإن المعرفة ليست فقط ما يملكه الناس في عقولهم، ولكن البنيات العقلية مفيدة في تنظيم المعلومات التي تمكن من حل المشكلات .
- الأسلوب - الاستمرار في التأثير علي الآخرين لإنجاز مهامهم وفي الوقت نفسه الحفاظ علي العلاقات الاجتماعية حري بأن يكون له اثر فعال. وقد يبدو هذا كمسألة الإنصاف عند ماك كروجر ولكن بالتأكيد علي أهمية التركيز علي انجاز المهمة .

باختصار فإن القادة والمديرين المؤثرون لديهم مجموعة من الكفاءات لإنجاز العمل وإنجازه أثناء تأسيس علاقات شخصية ايجابية تقوم علي المعاملة المنصفة . فكرة اعتبار أنهم أمناء وأكفاء مقترنة بمعاملتهم المنصفة تقود مرؤوسيهـم للوثوق بهـم وهذه الثقة تعمل كأساس للموظفين للشعور والعمل كمرتبطين . تستحق مسألة الإنصاف انتباه إضافي.

أنواع الإنصاف تعلمنا الكثير منذ أن كتب ماك كرجور كتابه عن العدالة . أسأل البعض ليُعرف الإنصاف و سيقومون بذلك بطرق مختلفة وذلك لأن هنالك أنواع مختلفة من المعاملة المنصفة . يتمثل إحداها في المكافآت الملموسة (المال، الترقيات ، الحصول علي تدريب) النوع الثاني للعدالة يتمثل في الإجراءات التي تتخذ وفقاً للقرارات الخاصة بالمكافآت وفي هذا النوع فإن المكافآت العينية ليست القضية بل الأكثر من ذلك الكيفية التي أتخذ بها القرار بمنح أو عدم منح المكافئة . ينظر الناس إلي اتساق الطريقة التي تم بها اتخاذ القرارات وهل كانت المتوقعة وموحدة عندما حدد فيما إن كانت هذه القرارات اتخذت بإنصاف. وعلي سبيل المثال أثبت البحث أن الأشخاص الذين يتلقون نفس الحكم في المحكمة يشعروا بأنه تم معاملتهم بإنصاف أكثر أو أقل وفقاً للإجراءات التي اتبعت لإصدار الحكم أو الإجراءات التي تم بها القبض عليهم. وأخيراً هنالك إنصاف تفاعلي يتعلق بما يظهره الرؤساء وزملاء العمل من مجاملة ودفء ودعم في تفاعلاتهم معاً .

لاحظ أن افتراض الإنصاف ينتج غالباً عن الأفعال العامة الواضحة للغاية . لذلك فإن الإنصاف يمكن أن يكسب ثقلاً إضافياً في الحكم علي الثقافة السارية في المنظمة. علي سبيل المثال عندما يسمع الناس بزيادات عالية لبعض الأشخاص الذين يشعرون أنهم لا يستحقوها علي أساس المساواة فإن الائتمان والثقة يمكن أن تتحطم. وتبعاً لذلك فإن قرارات المرتب والعلاوة في الشركة يجب أن تتخذ عامة وليس فقط الزيادة الحقيقية والعلاوات بل الإجراءات التي اتبعت للوصول إلي ما هي عليه. القاعدة أن ليس هنالك أسرار دفع في المنظمة لذا فإن المبلغ المدفوع وأسس القرارات يجب أن تكون معلنة لتجنب الشائعات (انظر صندوق تقييم الأداء). في الواقع تظهر الدراسات منذ الستينيات والسبعينيات أن الناس يبالغون في تقدير الزيادات التي تمنح للبعض عندما يكون الدفع غير معلن .

من الجيد أن تعرف :

الإنصاف الملموس في تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عبارة عن إجراءات تستخدم كأساس لتوزيع المكافآت للعاملين . تظهر الدراسات أن هنالك خمس مسائل إجرائية هامة تنتبأ بما إن كان الناس يعتقدون أن تقييم الأداء قد تم بإنصاف:

1. توفر الفرصة للتعبير عن شعورهم تجاه التقييم .
2. وجود برنامج رسمي (مقارنة مع غير الرسمي).
3. افتراض أن المشرف الذي يقوم بالتقييم لديه الفهم والمعرفة بأداء الشخص.
4. وجود خطط عمل (مثال: تدريب) لتطوير ضعف الأداء.
5. تكرار التقييم ، عندما يكون التقييم متكرر أكثر بنظر اليه علي أنه أكثر إنصافاً.

أسس الأحكام علي أنها (منصفة) أو (غير منصفة) بالإضافة إلي الأنواع المختلفة للأنشطة (نتائج، إجراءات، علاقات شخصية) التي تصنع قرار عن الإنصاف ، هنالك مقاييس مختلفة يُحكم علي هذه النشاطات بناءً عليها. قد يسمع إي شخص بالمساواة كأساس للإنصاف. هل حصل الناس علي ما جنوه بمجوداتهم وأدائهم . هذا ما يرجع إليه الناس عندما يقولوا (زيادتي لم تكن منصفة مقارنة بزيادة "جيم") هم يقولون إن جهودهم ومساهماتهم بالنسبة للزيادة التي حصلوا عليها لم تكن منصفة مقارنة بما حصل عليه جيم نظراً لمجوداته ومشاركته .

قاعدة أخرى للحكم علي الإنصاف ترتكز علي (الحاجة) هل حصلت علي ما احتاجه ؟ تستخدم الحاجة بصورة متكررة كأساس للحكم علي العدالة في المجتمع خاصة عندما يتعلق الأمر بالأطفال والمعوقين والأقليات الإثنية والعرقية . لذا فإن الأشخاص الذين يبدو أنهم أكثر حاجة يستخدمون ذلك للحكم علي الإنصاف ، أخيراً هنالك مسألة المساواة للحكم علي الإنصاف، هل حصلت علي ما حصل عليه بالمثل؟ هنا الشيء المماثل أو ما يُحتاج إليه ليست القضية ، القضية هي هل تم معاملي بالمثل أيا كان؟ . المساواة هي أساس الثقافة الأمريكية والإنصاف والحاجة كذلك. الإخفاق في الأخذ بعين الاعتبار أي من أسس الإنصاف هذه خطرٌ جداً لأن مفاهيم الإنصاف تقوم علي جذور الثقة والثقة تقوم علي أساس الارتباط.

سوف يكون لدينا الكثير جداً لنقله عن الإنصاف في الفصول التالية لأنها رئيسية جداً كأساس لحصول للارتباط الوظيفي.

مثال:

الإنصاف في كونينر ستور

الإنصاف ليس بالبسيط والواضح ، تتطلب مجموعة من الاعتبارات عما هو المناسب للأشخاص المحددين وما هو مناسب لمصلحة المنظمة. يخبر لين بيرى القصة التالية عن كيف عاملت كونتينر ستور موظف بعدالة وحقت بذلك الأهداف الشخصية والتنظيمية معاً. تدفع الاجور في كونتينر ستور علي أساس مشاركة الموظف في نجاح المتجر بدلاً عن المنصب الذي يشغله الموظف. وهذا يسمح للموظفين في المناصب غير الإدارية الكسب كغيرهم ممن يشغلون مناصب إدارية . كان فيرناردو راموس في منصب إداري لمدة ثلاث سنوات وقد تم ترقيته من وظيفة مبيعات لهذا المنصب . لم يستمتع راموس بالعمل كمدير وقد أراد أن يكون في ساحة المبيعات أكثر . لذا فقد أنشأت وظيفة جديدة للمبيعات والتدريب من اجله (أذهب لجميع منافذ المتجر لأري الأشخاص كيف يؤلد الحماس في ساحة المبيعات، وضح راموس: (أكره أن أكون خلف المكتب) دوري هو العمل في الساحة . لم يتغير راتبي فلما القلق؟)

ظهور الثقافة

الثقافة هي التي تحدد الطريقة أداء المنظمة إلا أن طريقة أداء المنظمة فيما يتعلق بالإنصاف والثقة بين الناس لا تظهر كاملة، و بالاحري تتطور الثقافة بمرور الوقت وفق الأهمية بالدرجة الأولى لشخصية وقيم مؤسس المنظمة . يطبع المؤسس شخصيته وقيمه في كل القرارات التي يجب اتخاذها عند البدء بالعمل . بمرور الوقت تعزز هذه الثقافة بالقادة الذين يتتابعون . فكير في بداية المنظمة كبقعة معتمة وعلي هذه العتمة يفرض المؤسسون شخصياتهم . لذا فان تأسيس المنظمة حقيقةً جانب مظلم نسبياً تماماً كبقعة معتمة ،وبدلاً من قول ماذا يرون في العتمة، يتصرف المؤسسون بطرق تعكس شخصياتهم وقيمهم .

يشير بروفيسور جامعة ماساتشوستس البارز ادجارشاين في كتابه عن الثقافة التنظيمية والقادة إلي أن هنالك طرق معينة ينشئ من خلالها المؤسسون ثقافة منظماتهم متبوعة بعدد

من القرارات المصاحبة التي تعزز هوية الثقافة .علي سبيل المثال ، تنقل الإجراءات الآتية للموظفين مفهوم ثقافة المنظمة:

- إلي ما يولي القادة انتباههم في الرقابة والقياس.
- علي أي أساس يتخذ قرار تخصيص الموارد
- أنواع نموذج سلوكيات القادة للآخرين؛ و
- الأسس التي يقوم القادة من خلالها بتعيين واختيار وتطوير وطردها الموظفين

وبعض الآليات التي تجعل هذه المسائل حقيقية للناس هي:

- الطريقة التي تصمم وتهيكّل بها المنظمة
- الطقوس والممارسات التي تتسم بها المنظمة
- الأساطير والقصص عن الأشخاص والأحداث التي يحكيها ويعيد حكايتها الناس؛ و
- تركيز الأنظمة والإجراءات التي تطبق .

ما تراه ظاهراً هنا هي فكرة أن طريقة عمل المؤسس والآليات و الإجراءات التي اتخذها لإدارة الشركة تحدد بصورة واسعة الإحساس الذي سيجمعه الناس عما تسانده وتقدره المنظمة، ويعطيهم أيضاً الشعور بالمكان الذي يجب أن يركزوا فيه طاقاتهم وكفاءاتهم، من منطلق الارتباط الوظيفي. ولخلق الثقافة التي يرتبط بها الموظفين فان علي المؤسس :

- الانتباه والمراقبة والقياس الطريقة التي اتبعتها المنظمة لتقييم وعدم تقييم رأس مالها البشري.منظمات كهذه تهتم بالمكون البشري لديها بطريقة تظهر مراعاتها لهم . المنظمة التي تكفل أمور إنسانية أساسية مثل الرعاية الصحية ورعاية المعالين (الأطفال ،الأبوين) ، تشجع وتدعم الولاء للحفاظ علي الموظفين ويطرق أخرى تبين للموظفين أنهم أكثر من سلعة ليوظفوا ويسرحوا وقتما تشاء المنظمة .
- توظيف لموارد بطرق تسهل شعور الموظفين بالارتباط والإحساس به: يعمل تصميم الوظائف علي الاستفادة من المهارات والإمكانيات الهامة ، يعزز التدريب المقدم النجاح في الوظيفة؛ الأهداف الحافلة بالتحديات الصعبة محددة للناس ويتلقون ردود أفعال ايجابية علي انجازاتهم.
- يضع المؤسسون نماذج أساسية للسلوك تؤكد علي الثقة و الارتباط . يعاملون الآخرين بإنصاف.اختصار ما قاله كوفي، ما يقود إلي الثقة هو المعاملة العادلة من قبل الإدارة.

- الأنظمة والإجراءات المتبعة: (أ) تمت بالتشاور مع من سيتأثرون بها، و (ب) ستكون عادلة في طريقة التعامل مع الموظفين.

وماذا عن الآليات التي ستدعم ثقافة الارتباط هذه عندما تنشأ؟

- تصمم المنظمة لتكون ذات تسلسل أفقي نوعاً ما فيما يتعلق بالهرم الإداري ليشعر الناس بالاندماج والالتزام بما يحدث داخل المنظمة، ويخول لهم اتخاذ القرار والشعور كما لو أنهم يشاركون في نجاح المنظمة.
- طقوس وممارسات المنظمة تعزز الاندماج.
- الاحتفالات بالانجاز والتشجيع علي خوض المخاطر والابتكار - لا يمر العمل الجيد بدون تقدير.
- يشجع الناس للتحدث عن كيفية تأثير العمل عليهم وكيف أن الانتماء للمنظمة مهماً بالنسبة لهم والأشياء التي يفعلونها للارتقاء بالمنظمة وأفرادها وعملائها أيضاً.

أحدي القصص الأكثر شيوعاً عن نورديستروم أن هنالك زبون أتى لشراء ساعة تيمكس لكن محلات نورديستروم لم تمكن تبيع الساعة لذا ذهب البائع كليز للباب التالي واشتري واحدة باعها للزبون!

تظهر قصص كهذه الارتباط وترسم صورة واضحة للطريقة التي تعمل بها المنظمة. سواء كانت حقيقية في الحالة المحددة أم لا فإن هذه القصص شائعة لأن هذا المشهد من الثقافة منتشر بصورة واسعة.

المنظمات التي تريد موظفين مرتبطين وفقاً لمخرجات محددة - السلامة، الخدمة، الابتكار. يجب أن تركز أنظمتها وإجراءاتها بطرق تدعم انجاز تلك المخرجات. ولكن عندما نسأل موظفيها عما الذي تركز عليه الشركة، نسمع كما قدمنا آنفاً تباينات في الأتي ((لا نتحدث عن أي شيء مع الإدارة، الخدمة أقل بكثير)).

لا يتطلب الحفاظ علي الثقافة الإجراءات الأولية ودعم المؤسسين فقط بل يتطلب الدعم المستمر كلما نمت المنظمة وتطورت. بدون ذلك، يمكن أن تضعف الثقافة بمرور الزمن، وتصبح غير واضحة لأفراد المنظمة. الرؤساء التنفيذيون الذين يعقبون المؤسس يجب أن يحافظوا علي الثقافة تماماً كما أنشئها المؤسس وأكثر ويفعلون هذا بما أولوه اهتماماً عند صنع القرارات والكيفية التي ينفذون بها هذه القرارات .

من الجيد أن تعرف

الملصقات وأكواب القهوة لا تنشئ ثقافة

تعتقد الكثير من المنظمات أنها تنشئ ثقافة بالإعلانات والملصقات وأكواب القهوة . وربما يكون لديها شعارات وتصريحات رسمية عن المعتقدات التنظيمية والقيم. عناوين هذه الشعارات وأكواب القهوة يمكن أن تكون مسار للسخرية عندما لا تتماشى مع ثقافة المنظمة. وذلك لان الثقافة ليست ما هو مكتوب علي الشعار، ولكن هي ما يحدث، وما يحدث حقاً في المنظمات وما يروونه الناس خلال ما يحدث ما لهم وما يحدث حولهم . يتناقش الناس ويفسرون معني ما يروونه يحدث. القصص التي يرويها الناس أسطورة تشكل ثقافة المنظمة ويتم مشاركتها مع القادمين الجدد.

تعلم الثقافة

مثلاً تنمي وتطور المنظمات ثقافتها بمرور الوقت، يطور القادمون الجدد للمنظمات انطباعاتهم عن ثقافة المنظمة بمرور الوقت. يحدث هذا خلال كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع الأشخاص داخل المنظمة. وهؤلاء الذين يتفاعلون مع أشخاص خارج المنظمة - مع العملاء، الموظفين العموميين، وكلاء الشركات الأخرى - يتعلمون منها أيضاً. وفي كثير من الأحيان تميل المنظمات للاعتقاد بان الثقافة تنتشر بالوسائل الرسمية فقط مثل (الاتصالات الرسمية مع الإدارة وتدريب الوظائف) ولكن في الحقيقة فان التفاعلات الغير رسمية في مبرد الماء وأثناء الغداء وكرة البيسبول وبالعمل كأنواع فرق التي تشكل الكثير من أوساط العمل - هي التي " تنقل " منها الثقافة.

ما هو مثير للاهتمام عن (نقل) الثقافة هذا أن الناس يتصرفون كأخصائيي علم نفس تماماً. يشخصون ما يحدث داخل منظماتهم الجديدة وبعدها يستخدمون المعلومات التي يجمعونها لعمل استنتاجات عما تستند عليه المنظمة، ما هي قيمها، وما نوع المعتقدات والمعايير المناسبة هناك. عندما يصلون إلي استنتاجات مبدئية عما هو مناسب،

<p>مثال:</p> <p>التكيف الاجتماعي في ملاهي ديزني</p>
<p>يحصل الموظفون المحتملون الجدد في أول لقاء لهم مع ممثل ديزني علي (معاينة وظيفة واقعية) عن كيف يبدو العمل في ديزني : بأنهم سيكونون أعضاء فرقة وسيكونون علي المسرح دائماً ؛ومسؤوليتهم هي تقديم الترفيه والمتعة للزوار .</p> <p>وبمجرد تعيينهم يمروا خلال مرحلتي توجيهات مطولة لتقديم رسالة وقيم ديزني للموظفين الجدد :</p> <p>(أ) مقدمة عن كل جانب للمنتزه بغض النظر عن وظيفتهم المحددة ليتعلم كل فرد عن جميع المجالات وعن الرعاية المعنية التي يحتاجها كل مجال؛(ب) تدريب شعبة حيث يتعلم كل عضو فريق أدواره المحددة بالإضافة إلي الفلسفة العامة لشعبته وسياساتها وإجراءاتها. وسائل تدريب من الدرجة الأولى مع احدث الوسائط الصوتية والمرئية ،وبعد اكتمال التدريب هناك متابعة آلية لمدة ثلاثون يوماً لكل فرد</p> <p>للتأكد من أنهم استوعبوا فكرة تركيز ديزني علي الزبون. كجزء من التعيين ، تنظم ديزني ملتقيات اجتماعية ومباريات البيسبول واحتفالات جوائز وغير ذلك لتعزيز اكتساب الثقافة.</p>

يختبرون هذا الاستنتاجات؛ ولا يثقون حالاً باستنتاجاتهم الخاصة لان ذلك قد يوقعهم في مشكلة .

علي سبيل المثال فيما يختص بمشاعر الارتباط والسلوكيات، يصل القادمون الجدد إلي استنتاج عن كيف إن الشعور بالارتباط امن والتصرف بطريق ارتباطيه ومحاولة أن تكون مرتبط، أيضاً.إذا كانت ردود الأفعال والملاحظات الواردة عن كونهم مرتبطين ، ايجابية فإنهم سوف يستمرون في التصرف بتلك الطريقة. وهي ما نريده. إلا أنهم قد لا يرغبون في فعل هذا إذا كانت ردود الأفعال سلبية.

أحد البحوث السابقة عما أصبح يطلق عليه السلوك التنظيمي، أجري علي مصنع هوثرون عن عودة وسترون إللكترك عام 194. كان وسترن إللكترك في ذلك الوقت مصنع الإنتاج لشركة الهواتف بيل يصنع الهواتف ولوحات المفاتيح بالإضافة إلي كل الأسلاك التي تحتاجها الهواتف. لاحظ الباحثون أن القادمون الجدد في المصنع كلهم حماس و جاهزية للدخول في أيام عمل شاق يبدوون بعد أيام قليلة مستاعون ومقهورون وتعجب الباحثون في هذا. ما اكتشفوه أن القادمون الجدد الذين عملوا بشدة وكانوا منتجين جدا استغلوا (سُيروا)

حرفياً بواسطة الموظفين القدامى لأنهم بدوا وكأنهم مستغفلو أجرة . باختصار، هذه ليست البيئة التي يكون الارتباط فيها آمناً.

ظاهرة مهاجمة السلوك الارتباطي هذه واقعية كما كانت أثناء دراسات هاوثرون الشهيرة، علي سبيل المثال، هنالك نموذج لسلوك الارتباط نسيميه سلوك المواطنة التنظيمي أو سي بي(CB) . سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تخدم أغراض المنظمة و حتى ربما لا تكون مكتوبة مثل توقعات المنظم من العاملين .وتتضمن هذه سلوكيات كمساعدة زملاء العمل الذين يعانون،واستنفاد الوقت المستنفذ ليس أكثر أهمية من تنظيف منطقة العمل في نهاية اليوم،والدفاع عن المنظمة عندما تهاجم لفظياً.لكن في بعض المنظمات ينظر زملاء العمل الي تصرف كهذا ((كاحتيال))أو ((تملق للإدارة)) . أن تكون مرتبطاً في هذه المنظمات ليس آمناً.

كما أثبتت دراسات هاوثرون، أن العلاقات الندية بين فريق العمل يمكن أن تؤثر قطعاً علي مستويات الارتباط عن طريق تحديد أو دعم ما هو امن . إلا أن النقطة الأكثر أهمية التي يمكن أن تأخذ من مسالة الاندماج والأوضاع الموجودة التي تكون غير امن فيها ، هي أن الموظفين علي ما يبدو يشعرون بالأمان كنتيجة لشعورهم تجاه المعاملة السابقة من قبل مشرفيهم المباشرين . ولذلك تشير الدراسات إلي أن دوران الموظفين في الشركات هو حدوث مبكر في مدة الخدمة . وتظهر بياناتنا الخاصة في فالترا أن المشرفين هم السبب المبلغ عنه الوحيد الأكثر أهمية في الدراسات الاستقصائية المتعلقة بإنهاء الخدمة ،عن سبب ترك الموظفين الشركة.

إذاً ماذا عن هذا الاقتراح عن كيف تستقطب عاملين جدد؟

أولاً ، من المهم أن نلاحظ أن وجهات نظرهم عن المنظمة قد كُونت في وقت مبكر،وحلما كُونت يكون من الصعب تغييرها. تساعد البرامج الرسمية للاستقطاب في تمهيد الطريق لقوي عاملة مرتبطة أكثر. يجب أن تركز البرامج الموجهة علي رسالة الشركة وقيمها كجزء من محتواها لتضمن أن هذه المعلومات الهامة قد أوصلت باتساق إلي جميع الموظفين الجدد. والأمثل أن تصبح مسألة رسالة وقيم الشركة واقعاً في هذه الدورات بأن يسمعو كبار قادتهم يتحدثون عن الأساطير والملاحم التي تعزز القيم الأساسية. هذه الرسائل، يجب أن تعزز طبعاً بمدير وزملاء الموظف . ما هو مهم معرفته انه عندما يكون الموظفين جدد في المنظمة فإنهم يبحثون فعليا عن الدلائل التي تخبرهم عما هو متوقع(انظر إلي صندوق) من

الجيد معرفة) عن التعاقد النفسية) سيكون لدينا الكثير لنقله عن أهمية الاستقطاب لملائمة القيم لاحقاً.

من الجيد أن تعرف التعاقد النفسي
قامت عالمة الإدارة في كارنيجي ميلون دينسي روسيو بكتابة مكتفة عن فكرة أن لدينا عقود نفسية (ضمنية) مع الموظفين وخرق هذه العقود يقود إلي نتائج سلبية؛ يمكننا القول أن الخروقات تقود إلي انعدام الثقة. تقترح أن نفس الأشخاص الذين يلحون بوعود معينة عن طريق سلوكهم سيتحولون إلي أولئك الذين يخرقون الوعد الضمني (العقد) . المشغلون الذين يبالغون في الوعد ، والمديرون الذين يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر، وزملاء العمل الذين يفشلون في تقديم الدعم والإدارة العليا التي ترسل رسائل مزدوجة عما هو مهم، كلهم يقودون إلي الخرق والي الخصم من حساب البنك العاطفي المهم للارتباط. لاحظ أن أي وكيل للعقد النفسي هو مصدر اندماج في الوضع . وأيضاً مصدر محتمل لانعدام الثقة .

يجب أن يتدرب المديرون علي أهمية عملية الاستقطاب وعلي دورهم المهم في دعمها. وعلي المستوى البسيط، يحتاجون إلي التأكد من أن المسائل الثانوية تم معالجتها للقادمين الجدد مثل الحصول علي مكان مناسب وعلي الأدوات والمعدات الضرورية للقيام بالعمل، وتقديمهم لزملاء العمل وغير ذلك. إلا أن أدوارهم تتطلب أن تتضمن أكثر بكثير من ذلك. تتطلب منهم التأكد من أن الناس نالوا التدريب المناسب والمطلوب ليتمكنوا من المشاركة بأقصى إمكاناتهم. يجب أن يكونوا حريصين في إعطائهم من البداية عمل ذا معني ، ومدهم بأهداف محددة وحافلة بالتحديدات (مناسبة لأوضاع القادمين الجدد علي أي حال) والتدويد بالتغذية الراجعة خلال ذلك. يتحتم عليهم أن يدركوا أن الوعود والالتزامات التي وضعوها من قبل في غاية الأهمية لتنفيذ حني تساعد علي غرس الإحساس بالثقة. يحتاجون أيضاً لتفضية بعض الوقت مع القادمين الجدد لبناء أساس لعلاقتهم . تزداد أهمية انتباه المدير لهذه الأمور عندما يعمل الموظف الجديد بانتظام خارج المكتب أو يعمل عن بعد. ربما يحتاج جهود إضافية لتضمين الموظف الجديد في نشاطات ما بعد العمل، والاجتماعات الطارئة والتي ربما تكون غير معروفة للموظف الذي يعمل عن بعد.

أيهما يصنع الثقافة الناس أم البيئة ؟

ربما يعتقد القراء أن ما يحدث فقط في المنظمة هو أن تحدد الثقافة التي يجب أن يختبرها الناس هناك، لكنه أكثر من ذلك. لقد لاحظنا أن ثقافة المنظمة تنشئ باكراً بواسطة المؤسس ومعتقداته وقيمه التي تركها. أحد التأثيرات عليها هي نوع الأشخاص الذين ينجذبون إلى الشركة وتختارهم وتحتفظ بهم. هل يعني هذا أن بعض الموظفين من المحتمل أن يكونوا مرتبطين أكثر من البعض ؟ نعم، لكنه تفاعل بين الشخص والوضع أكثر من كونه وقفاً لشخص آخر. استرجاعاً، كمثال لواقعة فرناردو راموس في كونتينر استور. كان مائلاً بالتأكيد ليكون مرتبطاً وعندما وضع في المكان الصحيح كان كذلك حتماً.

دليل علي أن الناس يصنعون الثقافة، اقترح جون هولاند العالم النظري في الوظائف أن الناس لا يختلفون فقط في شخصياتهم الوظيفية ، بل بيئات الأشخاص في الوظائف المختلفة ستختلف أيضاً . باختصار يفترض هولاند أيضاً أن الأشخاص الفنانون من المرجح أن يعملوا مع آخرين فنانين أيضاً مثلما أن المستقصيين يعملون مع أمثالهم . الحقيقة أن الأشخاص المشابهين لبعضهم البعض يميلون لشغل مهام معينة ، أو حتى المنظمات ككل تقود الأوضاع ليكون لديها ثقافات مختلفة.

من الجيد أن تعرف
الشخصية والميول الوظيفية
يقول هولاند أنه يمكن تقسيم الوظائف إلى سداسي به ستة أنواع مختلفة من الوظائف والشخصيات التي تحددها ، كما يلي:
1- واقعية - متوافقة ، متزمتة، حاسمة، مثابرة، عملية.
2- مستقصية - تحليلية ، متنبهة ، ازدواجية، فضولية ، عقلانية ، دقيقة .
3- فنية - معقدة ،فوضوية ، معبرة ، تخيلية ، بديهية .
4- اجتماعية - مقبولة ، متعاطفة ، كريمة ، مثابرة، صبورة ، حنونة ، دافئة .
5- رائدة أعمال - اكتسابية ، طموحة ، متسلطة ، متحمسة، قوية.
6- تقليدية - حريصة، واعية الضمير ، فعالة ، منظمة، شاملة .
يريك هولاند ان بإمكانك التكهن بالوظائف التي سينتهي إليها الناس بدقة مقدرة ترتكز علي اكتشاف الرغبة و أن ميول الناس الوظيفية والشخصية تبقى ثابتة جداً علي مدي الحياة .

مثلاً، دعنا نفكر بشركة إعلانات وبنوع الثقافات التي يمكن أن تمتلكها ونقارنها مع ثقافة شركة حسابات . وفقاً لوجهة نظر هولاند ،المحاسبين لديهم وظيفة ذات ميول

تقليدي و رجال الإعلانات لديهم مهنة ذات ميل فني . تتبعاً لوجهة نظر هولاند ربما نجد أن الشركة المحاسبية تكون بأشخاص عاليّ الوعي الضميري، يتصرفون بطرق تطلب بصورة غير رسمية الدعم ،والتحفيز المستمر ، والاستقلالية، وان يكونوا منهجين في سلوكهم وعكس ذلك بالنسبة لوكالات الإعلانات والأنواع الفنية.يمكن أن يكونوا إنغماسيين وغير متوافقين وصريحين ويمكن للثقافة أن تكون بصورة غير رسمية تلك التي تطلب وتدعم وتكافئ هذه الأنواع من السلوكيات لأنها كانت من هذه الأنواع من الناس.

ما يقترحه هذا النقاش أن مسائل الثقة والعدالة التي تدعمها ربما تأخذ مظاهر مختلفة كمهمة لنوع للبيئة الوظيفية التي تم اختبارها فيه . علاوة على ذلك ، يقترح أن الانعكاسات السلوكية للارتباط ربما تختلف في البيئات الوظيفية المختلفة وللأشخاص في المهام المختلفة في المنظمة . لكن أحاسيس الارتباط ليس بالضروري أن تختلف إطلاقاً.لذا فإن من المحتمل أن نلاحظ في البيئات الفنية و ريادة الأعمال الحماسة والإثارة ومستويات عالية من النشاط بينما في العوالم التقليدية فمن غير المحتمل أن يكون هنالك هكذا صخب . لكن الشعور بالارتباط و بالاندماج والانغماس والانتماء إلي العمل والمنظمة لن يكون مختلفاً . العبر من هذه القصة أننا نحتاج إلي النظر بعمق أكثر إلي الناس والي ما ينجزونه لتأسيس مستوى ارتباطهم أكثر من النظر فقط إلي سلوكهم الظاهري .

الشخصية المحتملة التي تتماشى مع الموظف المرتبط:

يمكن أن نفكر بالموظفين المرتبطين عامةً بأنهم أولئك الأكثر تفاؤلاً وإيجابية تجاه أنفسهم وعوالمهم. لقد وثقنا علمياً منذ خمسين عاماً وأكثر أن بعض الأشخاص ربما يكونوا أكثر ايجابية من غيرهم تجاه الحياة وتجاه عملهم ولذا فإن هذه النظرة لها كثير من النتائج الايجابية . مثلاً، الأشخاص الأكثر ايجابية أكثر رضا في عملهم أقل احتمالاً بالغياب ، وأكثر ترجيحاً للعمل بصورة جيدة من زملائهم (وعملائهم) و أيضاً أقل عرضةً للصداخ و الذابحات القلبية وزيجاتهم تدوم أطول ! هل يمكنك أن تجري فحصاً للشخصية الايجابية؟ نعم. الأشخاص الأكثر ايجابية هم أيضاً أقل عصبية (هم أكثر ثباتاً) ولديهم ما يعرف ب(الحس الايجابي) (يميلون إلي رؤية العالم أكثر ايجابية)؛ الاختبارين تمّا بواسطة مجريّ اختبارات محترفون.

لكنك لا تحتاج فقط إلي شخصية إيجابية لان ذلك جزء فقط من الارتباط . ولكنك تحتاج إلي موظفين واعين الضمير ليثابروا في جهود العمل . هناك أيضا مقياس جيد متوفر للوعي الضميري في الحقيقة تظهر البحوث أن اليقظة الضميرية والعصبية هما أفضل متنبئين بالشخصية للأداء في معظم الوظائف.نفترض أن ذلك صحيح لأن الأشخاص المتنبهين ضميرياً وغير العصبين من السهل أن يرتبطوا وظيفياً الارتباط هذا هو الارتباط الذي ينتج مستوي عالي من العمل.

مثال

تكوين قوى عمل مرتبطة وظيفياً في هيئة هار هار الترفيهية

كان لدينا حظاً جيداً بالتحدث مع نيجل مارتين، نائب الرئيس في إدارة الموارد البشرية في هار هار عن ماذا يفعلون لضمان ارتباط موظفيهم وظيفياً. باختصار يفعلون شيئين: (أ) يعينون الأشخاص المحتمل ارتباطهم بأدوار وأنواع العمل الذي يؤديه ؛ وبعد ذلك (ب) يتأكدون من أنهم محاطون بالمشرفين والأقران والاتصالات والدعم ليكونوا مرتبطين. في ادوار التعامل المباشر مع العملاء ، يبحثون عن أشخاص مرحين ذوي مواقف ايجابية ويحددون هذه الصفات عن طريق إخضاع الموظفين المحتملين رسمياً إلي سلسلة من معاينات الخبرة. في احدي طرق عملية التعيين يتقابل المرشحون في مع عشرين آخرين ويطلب منهم تعلم ما يمكنهم في دقائق قليل من الشخص الجالس عن شمالهم وبعد ذلك تقديم ما تعلموه لبقية المجموعة . وكل هذا مراقب من قبل أشخاص مديرون علي إجراء المقابلات. فيما يختص بإحاطة الأشخاص بالنوع المناسب من الأقران ، فإن كل الموظفين الجدد يرسلون إلي وجهات ذات نسق ترفيهي (لمدة 4-5 أيام) مع موظفين جدد آخرين .المشرفون مديرون علي التركيز علي المسائل الثلاث التالية: (أ) فهم جماعتك وفريقك وحياتهم ،(ب) مساعدتهم للقيام بعملهم مع الاعتراف الشخصي لهم عندما يكونوا فعالين أكثر مما هم عليه. تدرك هار هار انك يجب أن تفعله كله لتحصل علي إرتباط يحقق الميزة التنافسية ، كلما زدت في تعزيز العلاقات، كلما حصل الموظفون والشركة علي الأكثر.

الأداء، لذا بينما يمكنك فعل الكثير لخلق قوة عمل مرتبطة يبدأ شيء مهم يمكنك فعله حتى قبل أن يلتحق الموظفون بالمنظمة - هو تعيين من يُحتمل استعدادهم للارتباط! للموظفين،ربما يعني هذا إضافة مقاييس للشخصية في عملية الاختيار. لكن ، التركيز علي الاختيار يجب أن يمتد أيضا إلي المدراء المباشرين (والقادة الآخرين) المهمين في المساعدة علي خلق ثقافة للنقاة والارتباط والحفاظ عليها . للمدراء، فإن عملية الاختيار أو حتى الترقية ربما تمتد لتشمل :

- أسئلة مقابلة سلوكية تركز علي قضايا أساسية كبناء ثقافة الارتباط ، مثل كيف: يحدون الأهداف مع الموظفين ويزودونهم بالآثر الرجعي؛ يتأكدون من أن التقارير المباشرة تحوي توجه المنظمة وكيفية دعمه ؛ يوفرّون للموظفين الاستقلال الذاتي والتحدي في وظائفهم ؛ يضمنون الاحترام والمعاملة العادلة للموظفين ؛ يقومون العلاقة عندما تنتقص الثقة؛ وهكذا .
- مركز عمليات تقييم يضم برامج لعب الأدوار والمحاكاة التي تعالج أوضاع العلاقات بين الأفراد (مثال، كيف يدربون موظف لديه مشكلة أداء.
- مقاييس الارتباط من سجلات قياس الأداء كإسهام في قرارات الترقية.

من الجيد أن تعرف
<p>دور شخصية المشرف في خلق ثقافة الإنصاف</p> <p>يرسي المشرفون المباشرون أسس العدالة التي يمارسها الموظفون في العمل. هل تنتبأ سمات الشخصية لهؤلاء الأشخاص بجو العدالة الإجرائي الذي ينشئونه لتابعيهم؟ تشير البحوث الحالية إلي أن المشرفين المباشرون ذوي الأعلى درجات في الصفات التالية ينتجون أجواء عدالة إجرائية أكثر عدلاً لموظفيهم :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. القبول 2. الوعي الضميرية 3. الثبات العاطفي <p>أشارت البحوث كذلك إلي أن الانفتاحية والاستعداد للتجربة لم تكن مؤشرات علمية .</p>

ما هو ممتع حقاً في امتلاك قوة عمل مرتبطة وظيفياً هي الكلمة التي تنتشر عن كيف يبدو العمل في المنظمة لان الموظفين يخبرون أصدقائهم وأسرهم .هذا ينشئ دائرة ايجابية حيث أن الأشخاص المنجذبون للمنظمة هم الذين يتمنون أن يكونوا مرتبطين مثل أصدقائهم وأفراد أسرهم ، لهذا السبب فإن الكثير من المدراء الذين تشاورنا معهم يعتقدون أن الفخر التنظيمي ودوران الموظفين المنخفض دليل علي الارتباط الوظيفي.

دور العمل نفسه في ثقافة الارتباط:

إذاً لدينا النوع المناسب من الأشخاص الايجابيين والنوع المناسب من الإدارة المنصفة ،إذا هأنت ذا تملك قوة عمل مرتبطة وظيفياً ! حسناً ، تقريباً. العنصر المفقود في مصفوفة

الأشخاص والأوضاع في العمل الذي يؤديه الناس بالفعل هو أن العمل الذي نقوم به بالفعل هو ما يستحوذ علينا ، وما نشعر بالحماس اتجاهه، ونواظب عليه، وما يمنحنا الشعور بأننا أوفينا في العمل . مصمما الوظائف المعلم ريتشارد هاكمان وجريك اولدما تحدثا عن هذا النوع من العمل عالي الفائدة - العمل نفسه والمخرجات من العمل هامة.

عندما يكون العمل مجدي يقال أيضا أن لديه دافع ذاتي. هذا يعني انه ليس الأجر أو الإقرار هو ما ينتج الشعور بالارتباط ، لكن العمل نفسه. العناصر التالية تجعل العمل مجدياً :

العمل الذي يجد فيه الناس تحديات ؛لديه تنوع ، ويسمح لهم بأن يكونوا مستقلين ذاتياً فيما يفعلونه وفي الكيفية التي يفعلونها به ؛ ويمد بالتغذية الراجعة مباشرة كنتاج لأداء العمل بالطبع، عمل بهذه الميزات قام بتصميمه المؤسسون والمدراء أصحاب ما سماه ماك كرجور بنظرية العقلية Y عن ما يدفع الناس ليكون الرابط بينهم وبين القائد والإدارة محكماً . هؤلاء هم نفس المدراء الذين سيعاملون الناس بإنصاف وبيعثون فيهم روح الثقة ومن المحتمل أيضا أن يكونوا المدراء الذين يضمنون أن العمل نفسه ذا معني.

هل يعني هذا أن العمل في خط التجميع لا يمكن أن يكون مجدياً؟ لا، لكن يعني انه من الصعب جداً لعمل كهذا أن يكون مجدياً. يمكن للعمل أن يكون أكثر جدوى بتغيير خصائص العمل المتبعة أو الطريقة التي يعمل بها . علي سبيل المثال، يمكن القيام بوظائف العمل المتسلسل لتكون ذات جدوى من خلال :

- التنوع : كأن لا يقوم الأشخاص دائما بنفس المهمة .
- الذاتية :كأن يكون لدي كل شخص أو حني الفرق أهداف محددة لهم ولكن يحددون بعد ذلك أفضل طريقة لتحقيق هذه الأهداف .
- التحدي: بتحديد أهداف معينة وصعبة للأشخاص والفرق التي تقبل ذلك
- التغذية الراجعة بتقديم ردة فعل مستمرة عن كيف أن العمل يؤدي بصورة جيدة

إضافةً ، يمكن أن يؤدي العمل أيضا بفعالية أكثر بمساعدة الموظفين ليروا عملهم في المحتوى الكبير للمنظمة ، مثلاً موظفو خط التجميع في مصنع السيارات هم الجزء من المنظمة الذي يلعب دور هام في المجتمع بتقديم الوظائف وتدريب المهارات الوطنية والدعم المادي لمناسبات المجتمع والمنظمات .

<p>من الجيد أن تعرف</p> <p>تحديد الأهداف و الارتباط الوظيفي</p>
<p>لقد أظهر الاختصاصيات النفسيان ادون لوك وجاري لاتمان عبر السنين أن اعلي مستويات الجهد والأداء في العمل يُرصد عندما يعمل الناس علي أهداف محددة وصعبة . يوضح البحث أن الأشخاص الذين قيل لهم (قم بأفضل ما عندك) لا يقومون حقيقة بفعل أفضل ما لديهم يقومون بأفضل ما لديهم عندما يمنحون أهداف محددة وصعبة يتحدونها.</p> <p>يظهر البحث أيضا أن الوصول إلي الأهداف فعلاً يولد دائرة الكفاية الذاتية التي تتصاعد حتى أعلي مستويات من الأداء ؛ إنجاز الأهداف بحد ذاته مكافأة .</p>

<p>من الجيد أن تعرف</p> <p>أهمية التغذية الراجعة</p>
<p>منذ أكثر من سبعين عاماً كان لدي مورس فيتيلس ،أحد المؤسسين الأوائل لعلم النفس الصناعي والتنظيمي ، ما يقوله عن أهمية الأثر الرجعي :</p> <p>مجموعات من العاملين من دون علم بالنتائج يميلون باستمرار لإظهار مستوي أداء أقل من العاملين في نفس المهمة الذين يعرفون باستمرار كيف أنهم يعملون جيداً . ربما يجب أن يمنح اعتباراً أكثر ،خصوصاً في العمل المتكرر للاستخدام الأوسع لأجهزة التسجيل للمخرجات المرئية الميسرة ... الحافز يكون تحديداً اقوي لو أن المؤشر سجل المخرجات المتراكمة في شكل ... الدولارات .</p> <p>يظهر عملنا في العديد من المنظمات أن الكثير من الموظفين لا يتلقون تغذية راجعة (معرفة نتائج) عن مساهماتهم المباشرة في النجاح التنظيمي وأولئك الغير مرتبطون بهذا النجاح .</p>

دور الحوافز النقدية في ثقافة الارتباط

ربما لاحظ القراء أننا لم نتحدث عن الأجر إلا عندما ناقشنا الأسس المختلفة للحكم علي الإنصاف بواسطة الموظفين - مثال، ناقشنا مسائل مساواة الأجر ذلك لأننا لم نعتبر أن الأجر والحوافز المالية الأخرى (العلاوات ،تقاسم الأرباح) مفتاح للارتباط الوظيفي. بينما يريد الموظفون اجر أكثر، فإنهم من غير المحتمل أن يتركوا العمل الذي يحبونه في المنظمة ليذهبوا إلي منظمة يعرفون أنهم لن يعاملوا جيداً ولكن سوف يحصلون علي مال أكثر.

يأتي الناس إلي العمل من أجل الكسب لكن يرتبطون بالعمل لان العمل الذي يقومون به مجدي ولأنهم يعملون لمدراء أكفاء ، لديهم تأثير عالي أو عادلون. يكونوا مرتبطين أيضا عدما يعملون مع آخرين مرتبطين ، عادة بسبب مزيج من معرفتهم الخاصة والمهارات والقدرات وصفات أخرى (KSAOs) وطبيعة ظرف مكان العمل تعزز الارتباط الذي يبناه سابقاً.

سيركز الناس طاقاتهم وكفاءاتهم لتحقيق الكسب عندما يكون نظام المكافآت الذي يعملون فيه يركز علي الحوافز في أنواع معينة من انجازات الهدف . لذا، فإن لدي موظفي المبيعات عادة، حوافز علي أساس الدفع ، دفع قائم علي الكمية التي يبيعونها، ليس هناك شيء خطأ بالتأكيد في أنظمه تحفيز كهذه ، لكن يمكن أن يكون لديهم قصور في تركيز الناس علي سلوكيات محددة جداً الضرورية للحصول علي الحوافز.

مثلاً ، فكر في وكلاء التأمين الذين يدفعون للحصول علي حملة سندات . لو دفعوا للحصول علي حملة سندات جدد(مثلا ، حوافز عالية للدفعيات الأولى من قبل حملة السندات) من ثم سيبيع الوكلاء سندات جديدة .

المشكلة أنهم سيتجاهلون حملة السندات القدامى لأن الحوافز ليست موجودة لتخدمهم جيداً. حددت شركة مزرعة الولاية للتأمين هذه المشكلة منذ عدة سنوات وغيّرت نظام التحفيز أيضا للاحتفاظ بحملة السندات ، إذ يمكن لنظام التحفيز إن يكسب سلوك الرغبة والاحتفاظ بحامل السند شريط أن يكون نظام التحفيز مربوط بذلك العائد تحديداً.

الأجر ليس مكافأة لشيء سوي العمل . توشك زيادة الراتب السنوي أن تكون عديمة القيمة النسبة للدافع اليومي والارتباط مستوي بسبب التكرار الذي تعطي به وعدم التوافق بين أعمال معينة وبين الزيادة . إن الزيادات السنوية المركزة علي تقاسم الربح أفضل لان تقاسم الأرباح خاصة علي مستوي وحدة عمل أو فريق، يحتوي علي التفاعلات والدعم مع الآخرين ومن الآخرين ويمكن أن يكون ذلك ارتباطي أكثر ويجعل العمل ذا معني .

بعض أشكال العلاوات يمكن أن تكون مؤثرة في خلق الارتباط الوظيفي ولكن يجب أن تستخدم بحزر شديد وإلا ستفشل علي أي حال في تحقيق الهدف الذي وضعوه لها و علي أسوأ النتائج في مخرجات سالبة(كسياسات البيع بدلاً عن الاحتفاظ بحاملي السندات) .

هل يؤثر النجاح التنظيمي علي الارتباط الوظيفي ؟

قمنا في هذه الدراسة بتوضيح العلاقة ما بين الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي(انظر إلي الفصل الأول) . كما هو الحال في البحوث الأخرى والتي نحن ملمين بها، وجدنا انه عندما تتجح المنظمة التي يعمل بها شخص ما مالياً و/ أو بطرق أخرى فأنها ستعرف بصورة ايجابية ومن ثم يرتفع الارتباط الوظيفي و(المواقف السلوكية الأخرى للموظف) والعكس صحيح كما توضح في المحادثة التي أجريناها مع انطوني (توني) مورفي نائب مدير إدارة الموارد البشرية في ايلي ليلي.

اخبرنا توني انه سابقا في التسعينيات عندما كانت الشركة التي يعمل بها (والبيوتات الصيدلانية الأخرى) تمر بفترات جيدة من الناحية المالية، خلصت ليلي إلي انه من الضروري أن نفكر في طرق قد تدفع مستوي ومجهود الموظفين إلي تحقيق النجاح المالي. ومن ضمن القرارات التي توصلوا إليها هي تقديم خيارات أسهم لجميع الموظفين بغض النظر عن المنصب والرتبة التي يشغلونها. ارتفع الرضا الوظيفي والارتباط بشكل كبير جدا وبقي عالياً - ومن ثم لاحظوا أن هنالك علاقة بين سعر السهم والنتائج التي توصلوا لها في دراسات الارتباط الوظيفي . المحصلة من هذه العلاقة أن سعر السهم ظل عالياً وكذلك مستوي الارتباط الوظيفي ولكن عندما تراجع سعر السهم حدث تراجع ملحوظ في الارتباط الوظيفي .

وبمجرد تحديد هذا الاتجاه أصبح من الواضح للسيد مورفي وفريقه أن الموظفين كانوا يركزون بصورة مبالغ فيها علي النجاح المالي كمؤشر للنجاح لذا نشروا النجاحات الأخرى التي حققتها ليلي حول العالم بصورة علنية جداً . في الحقيقة لدي ليلي العديد من النجاحات المنتجة والممتازة علي مر السنين ولكن والأسباب مختلفة (تغيرات في القوانين التي تحكم طريقة تسويق المنتجات مثلاً) تلك لم تعكس بصورة ايجابية في سعر السهم. أيضا لم تنعكس بصورة ايجابية في سعر الأسهم التي كانت جوائز كسبها إقليمياً وعالمياً علي مر السنين (في اسبانيا والبرازيل مثلاً) كواحدة من أحسن الشركات التي يمكن العمل لديها. لذا نفذت ليلي عدد من الإجراءات علي مدي سنوات عديدة لتطبق هذه النظرة الواسعة للنجاح :

- 1- نفذت استراتيجيات تواصل لضمان وعي الموظفين بالأشياء الايجابية التي تقوم بها الشركة وتحققها ، تتضمن اثر الاكتشافات الجديدة علي جودة حياة الأشخاص الذين يستعملون المنتجات الصيدلانية التي ينتجونها .

2- نفذت برنامج تدريب قيادة جديد يركز ليس فقط علي قرارات العمل الحازمة التي يجب اتخاذها بل علي الحياة العاطفية للموظفين ،بما فيها الارتباط الوظيفي.

3- طورت مقاطع اتصال لتفسر التأخر الطبيعي الذي يحدث في الاكتشافات في البحوث والتغيرات الايجابية الأخرى في ليلي والتغيرات في قيم أسهم الشركة . مقاطع الاتصال هذه تساعد الموظفين في التركيز علي الفوائد طويلة المدى لنجاحات البحوث ولشركة ليلي كمكان للعمل .

4- قامت منتدى علي نطاق الشركة وعلي نطاق العالم لمدة أربعة أيام للحصول علي مداخلات من جميع الموظفين عن طريق شبكة الانترنت. كان الموقع حاشد بالقيادة المدربين وكان تفاعلي تماماً. اقترحت مواضيع معينة للمداخلات ولكنها لم تكن محدودة، إلا أنهم ركزوا خاصةً علي مستقبل الشركة .وكدليل علي الارتباط السلوكي لموظفي ليلي ، كانت الإدارة مسرورة بمراقبة أن النصف الكامل من موظفي ليلي شاركوا عبر الانترنت في هذه التظاهرة التي إرادتها ليلي.

محصلة المنافسة أن نجاح الشركة يعود علي ارتباط موظفي الشركة ؛ الارتباط الذي يقود إلي النجاح ليس مسعى انفرادياً . يجب أن يري الناس نتائج ايجابية عما فعلوه وتلك النتائج تجعلهم يشعرون بالقبطة تجاه ما يفعلونه وتشجع سلوكيات الارتباط لتنتج المزيد من النتائج الايجابية . القاعدة الأولى التي نتعلمها هي انه من المهم جداً للشركات أن تفكر في الطرق التي يمكن أن تجعل النجاح ظاهراً للموظفين ولان هؤلاء الموظفين هم الذين ساعدوا في تحقيق النجاح . القاعدة الثانية التي نتعلمها هي انه من المهم التركيز علي الموظفين في مجمل النجاحات التي تحقها الشركة لان هذا هو ما ينشئ قاعدة صلبة لنجاحات كهذه والتي بها يتميزون .

دور الثقافة في إنشاء ارتباط وظيفي إستراتيجي

أكدنا مراراً وتكراراً علي أهمية الثقة والعدالة في خلق ثقافة ارتباط ،هذا صحيح بغض النظر عما إذا كانت مصادر الميزة التنافسية هي خدمة ، ابتكار أو كفاءة.هذا، فأن ثقافة الارتباط هي أساسية ومعنية بغض النظر عن التركيز المحدد للميزة التنافسية في المنظمة ، إلا أننا نؤكد أيضاً علي أن المستوي الآخر للثقافة أيضاً مهم، مثلاً : تلك القيم والمعتقدات التي تتصل ب أو تحدد كيف أن المنظمة تقوم بأداء جيداً بالأهداف الإستراتيجية المحددة .

هاهنا يتكون الأساس لتحديد كيفية قنونة طاقة الموظف في الشكل الذي يخلق الميزة التنافسية . لقد استخلصنا من توضيحاتنا وتوصيفاتنا للثقافة ما يعرف عن منظمات الخدمة لأنها ذات خبرة واسعة بالعديد من الأشخاص كموظفين وعملاء معاً . إلا انه كما لاحظنا ، توجد ثقافات أخرى أيضاً، مثل ثقافات الابتكار والكفاءة وجودة العمل والسلامة وغيرها

فصلنا في الفصل الثاني أن الارتباط الاستراتيجي يتطلب تحديدنا لسلوكيات معينة تعكس ما هو قيم وما يخلق الميزة التنافسية . اشرنا أيضاً إلي انه لكي تحقق الموائمة من الضروري أن تكون مدعوماً بثقافة المنظمة . نعتقد أن من الواضح أن السلوكيات الأقرب للتوائم مع الثقافة الموجهة نحو الجودة ربما تكون مختلفة عن السلوكيات المتسقة مع المصادقية والمعمارية وسلوكيات الوعي الضميري تتبادر إلي الذهن . من ناحية أخرى ، فإن السلوكيات المتوائمة مع ثقافة الابتكار ربما تعكس اكتساب المعرفة الجديدة ، وبالتالي تتحرر من المعايير الحالية . والهـم ، ليس من الضروري أن نفكر بأن هذه السلوكيات متعارضة . إذ أنها مسألة تعريف واتصال وتطبيق لتلك السلوكيات هي الأكثر أهمية للميزة التنافسية .

لهذا فإن أنواع معينة من السلوكيات ، بينما تكون في حد ذاتها جيدة إلا أنها لا تساهم مباشرة في الميزة التنافسية ، إلا إذا ركزت مباشرة علي الأهداف الإستراتيجية للمصلحة . علي سبيل المثال ،بينما تكون أنواع محددة من السلوكيات ، كالوعي الضميري وإيجابية دائماً، فإننا استعرضنا أن الوعي الضميري العام عبر الشركات لا يمتُ بالصلة لرضا العملاء بينما الوعي الضميري المركز للعميل له علاقة برضا العميل .

كيف تدعم الثقافة الموائمة

تدعم الثقافة الموائمة بصورة مباشرة لأنها توفر أشخاص الأدلة {الحدادة} الذين تحتاجهم لقيادة سلوكهم .لذا ، فإن مهمة قيادة السلوك لا تقع علي عاتق المدير إذ أن الاتجاه التعاوني للفريق أو مجموعة العمل يدعم هذه الخيارات أيضاً.تكون خدمات أشخاص الأدلة { الحدادة} عامة علي ما هو أكثر أهمية (مثال ، لانفعل هذا هنا) ، المواضيع عن ماذا يقابل ويتحدث فيه الناس والتأكيد علي ما تم وصفه في معاينة التوظيف، والمأثورات التي يتم ترديدها والتأكيد عليها في المحادثات والأحادي والقصص .

اختصار

الثقافة التنظيمية هي شعور لدي الناس عن ما تقيمه المنظمة وتؤمن به وتعززه وتؤيده وتستند عليه. تنشأ الشركة من نوع القرارات التي يتخذها المؤسسون مبكراً في حياة المنظمة. تركز الثقافة التي أنشئوها أساساً على ما يؤيدونه لكونه هاماً وما يوظفونه من موارد نادرة . الثقافة لا تدوم للأبد ؛ يجب أن تُصان وتعزز. هنا ستة سمات هامة للثقافة التي من المحتمل أن يحصل فيها الارتباط الوظيفي وهذا يحدث نوع من الميزة التنافسية التي نعتقد انه ممكنه بين رأس المال البشري :

1- تظهر كل مستويات الإدارة للموظفين بأنه يمكن الوثوق بها. يفعلون ذلك من خلال معاملة الناس كمصادر قيمة وخاصةً بمعاملتهم بعدالة. يعاملون الناس بعدالة بطريقة تفاعلهم معهم ،وبالسياسات والإجراءات التي ويضعونها للموظفين (كأنظمة تقييم الأداء) وبالعوائد التي يتلقاها الموظفون - كالترقيات والزيادات.

2- الثقة بالإدارة ، لعل ثقة الموظفين بالمشرف المباشر هي الركيزة الأساسية لثقافة الارتباط الوظيفي حيث يشعر ويتصرف بالارتباط .وهو كذلك لأنهم يشعرون بالأمان في المبادرة والمثابرة في المهام الصعبة وهم قابلين للتكيف والمخاطرة لفعل ما يرونه واجباً حتى لو لم يكن ضمن الوصف الوظيفي لهم . مفتاح الثقة هو العدالة .

3- عملية الاستقطاب هي الطريقة التي يتعلم بها الناس ثقافة المنظمة. في اتصالاتها الأولى مع الموظفين المحتملين يجب على المنظمة خلال عملية الاستقطاب المبكرة أن تشبع الموظفين الجدد بقيمتها وأهدافها. يفعلون هذا خلال الدورات الرسمية التي تركز على قيم المنظمة والمهارات المطلوبة لانجاز العمل كذلك، وخلال الفرص غير الرسمية للتفاعل ، وخلال إعادة التدريب المستمر . ولكن لعل مفتاح تعلم الثقافة هو ما يراه الناس يحدث لهم بالفعل وحولهم في شكل سلوك من زملاء العمل والمشرفين . هذا يجعل من الضروري توخي الحذر عند المواجهات في خطوط العمل الأمامية في المنظمات إذ أن ما يحصل هناك يظهر قيم الشركة في أفضل صورة قدر الإمكان .

4- يجب أن تصمم الوظائف الفعلية التي يعمل بها الناس بحيث تستدعي أن يكون الأشخاص هم الأفضل ويفعلون أفضل ما لديهم . وظائف كهذه عالية الفعالية - تسمح بالاستقلال الذاتي وتتيح التحدي وتعطي تغذية راجعة من العمل نفسه.

وظائف كهذه تنتج الإحساس بالإلحاح والحماس وتتطلب الإحساس بالأهمية الملحة والتركيز وهذه هي في الواقع الأساسية للشعور بالارتباط.

5- وظف بعناية لأنه يمكنك توظيف أشخاص أكثر احتمالاً بأن يكونوا مرتبطين وظيفياً . ركز علي تعيين من لديهم تأثير ايجابي ومن هم متنبهين أيضا لأن تأدية العمل تتطلب المهارة والدافعية معاً. لا ترتكب خطأ الاعتقاد بأنك عندما تحصل علي الكادر المناسب فإن عملك قد أنجز، الكادر المناسب هو "مناسب" عندما يكون لديه ثقافة مناسبة للعيش فيها .

6- الارتباط الوظيفي يتأثر بـ ولديه أيضا تأثير علي النجاح التنظيمي . المنظمات الناجحة، أشياء أخرى تكون مساوية، سيكون لديها موظفين مرتبطين أكثر والعكس صحيح ؛ النجاح يحقق الارتباط الوظيفي والارتباط يحقق النجاح حيث تنشأ دائرة نجاح ايجابية .

إن كان لدينا رسالة واحدة نتركها للقراء عن خلق الثقافة المطلوبة ، إذاً فهي : تحدد الإدارة بكل مستوياتها ، وبأفعالها وليس بكلماتها ، الشعور الذي يملكه الناس عما هي الثقافة وما ترتكز عليه . كلما عززت الثقافة تقييم الناس من خلال الثقة والعدالة والوظائف والإجراءات وهكذا أكثر، كلما كان احتمال أن يكون الموظفين مرتبطين . كذلك كلما ازداد سعي المنظمة من خلال قراراتها وسياساتها لإيصال مقتضياتها الإستراتيجية كلما كان احتمال أن يكون الموظفين مرتبطين استراتيجياً .

انعكاس
الثقافة التنظيمية كالنبذ الأحمر
في مكان آخر، لدي أحدها ما يقوله عن الثقافة التنظيمية . الثقافة التنظيمية كالنبذ الأحمر تحدد جودتها بما بداخلها، كيف عولجت ، كم من الوقت مكثت يحدد المؤسسون والشخصيات والقيم والمعتقدات والسياسات والتوجيهات والسلوك الذي يشجعونه ويدعمونه ويحترمونه يحددون الثقافة. الثقافات المؤثرة تدوم طويلاً إلي حد ما. لكن يمكن إن تغدو سيئة ؛ يجب أن تراقب الثقافات لتتناسب ميزتها التنافسية .

الفصل الرابع

المرحلة الأولى في إنشاء وتنفيذ حملة الارتباط : التشخيص و الدراسة الميدانية للارتباط الوظيفي

لقد قدمنا تفصيلاً وافياً عما هي ثقافة الارتباط وكيف تساهم وتوجه طاقة الموظف في العمل. الآن ننصرف نحو كيفية إنشاء خط عمل لبناء والحفاظ على قوة عمل مرتبطة وظيفياً . ننظر لهذا كعملية مشابهة "للحملة" السياسية خلال فترة محدودة ، حيث هنالك فوز وخسارة وحيث أن لدي كل المرشحين سوابق تاريخية ، ونقاط قوة يستغلونها ونقاط ضعف يتغلبون عليها . في هذا الفصل والفصل القادم ، نقدم مخطط سيوجه عملية اتخاذك للقرار . كالحملة السياسية يتطلب هذا إعادة تفكير مستمر و إعادة تنظيم لان النجاح والفشل يولدان زخماً على طول الطريق . هي عملية مستمرة ومتكررة من التشخيص والتدخل . سنتحدث في هذا الفصل عن التشخيص والفصل القادم عن المعالجة . إلا أننا نناقش باختصار مسائل تتعلق بالتدخل في هذا الفصل لنفهم ما يحتاج أن يذهب إليه التشخيص ولماذا.

قدمنا في الفصل الأول والثالث عرضاً أولياً عن أنواع التدخلات التي تنتشي قوة عمل مرتبطة تعكس مبادئ الارتباط التي قدمناها في الفصل الأول .هنا خمسة أسئلة للإجابة عليها لتحديد ما إذا كانت هذه التدخلات مناسبة ولماذا :

1- هل تدرك قيادة الشركة نقاط القوة لخلق ميزة تنافسية من خلال الارتباط الوظيفي ؟ .
هل يفهم القادة الطرق الأساسية التي يساهم بها بشكل حيوي في العمق الرأسمالي البشري للمنظمة ؟ هل يفهم لقادة ويوافقون علي أدوارهم الشخصية في تسهيل الارتباط؟

2- هل يعرف الموظفون أهمية الارتباط وما سيكون عليه؟ وهل يعرف الناس كيف أن ما يفعلونه يعني شيئاً و أين يوافق في الصورة الكبيرة للأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة؟ هل لديهم أهداف توائم سلوكهم تجاه أهداف شركتهم وتوائم مهاراتهم الفردية الخاصة ورغباتهم ؟

3- هل لدي الموظفون القدرة الذهنية والاجتماعية والنفسية للارتباط؟ - في لغة اليوم هل لدي الموظفون " رأس المال الارتباطي " الضروري؟ هل يملكون الطاقة والمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة والاستمرار عند الاصطدام بالعقبات ؟ هل لدي الموظفين الموارد و الأدوات التي يحتاجونها لجعل استثمارهم للطاقة جديراً؟ هل يملكون الموازنة بين العمل ووقتهم الخاص لحفظ ذلك المستوي من الارتباط خلال فترة خدمتهم؟ هل لديهم شبكات العمل الداعمة المطلوبة للحفاظ علي الارتباط تحت الضغوط؟

4- هل لديهم السبب للارتباط؟ هل لديهم الإحساس بالهوية والرغبة فيما يفعلونه وفي الغرض الذي يخدمونه معاً ؟ هل يعنيه عملهم بصورة فردية ولؤلئك الذين حولهم ؟ هل تتواءم المهارات التي يملكونها مع ما يجب عليهم فعله؟

5- هل يشعر الأشخاص بالأمان والحرية في الارتباط ؟- هل الظروف مهيأة كأن يشعر الموظفين بالحرية لإطلاق طاقاتهم وموهبتهم ؟ هذا سؤال الاستقلال الذاتي والتمكين .

تكون هذه الأسئلة الخمسة الإطار العملي لمرحلتين تشخيص وتدخلات حملة الارتباط . إضافة إلي أن الإجابة علي الأسئلة تكون رابط من بيئة العمل إلي الشعور بالارتباط وبالدور سلوكيات الارتباط التي تقود إلي الميزة التنافسية .

نتطلع إلي الباب التالي عن التدخلات ، هدفنا أن نعرّف أنواع الإجراءات التنظيمية التي تخلق الظروف لدعم قوة العمل المرتبطة . الأهم، بالاعتراف بالحاجة إلي التدخل، نحن نشير بوضوح إلي إن بناء قوة عمل مرتبطة يتطلب أكثر من (دراسة في الارتباط الوظيفي). توفر الدراسة المصممة جيداً بيانات لكن ما تفعله المنظمة بالبيانات هو ما يهم .

التدخلات تحدث تغيير : تغيير في كيفية بناء العمل وكيفية تنظيم العمليات ؛ تغيير في طريقة تفاعل القادة مع الموظفين ؛ ومن المؤمل ،أن يحدث تغيير لاحق في مشاعر وسلوكيات الارتباط . هذا يعني أن تلك التدخلات يمكن أن تستهدف الإجراءات التنظيمية وأيضاً السلوك الفردي مباشرة .

أنواع التدخلات التي تدور في ذهننا تتطلب استثمار . واستثمارات كهذه تحمل مخاطرة بشكل واضح ، كل من الجانب المالي واحتمال لفشل . والأخبار الجيدة أن هنالك هيئة للعلوم التنظيمية والنفسية التي توفر أساس صلب للعمليات والهيئة المناسبة التي يمكن أن تأخذ هذه الإجراءات.اقتراحاتنا لبناء وحفظ قوة عمل مرتبطة يقوم علي أدلة ممتزجة بتجارينا الخاصة كمستشارين .

لأننا نقدم اقتراحاتنا لإنشاء قوة عمل مرتبطة وظيفياً مستخدمين منهجية قائمة علي الأدلة ، نطرح غالباً سلسلة من الأسئلة : (إذا كنت تعرف ما يقود إلي الارتباط، لماذا نحتاج لعمل دراسة ميدانية؟ أليس ما يقود إلي الارتباط يكون مضمناً من خلال الوقت والأشخاص وربما حتى الثقافات ؟ لماذا لا يمكننا فقط معالجة تلك المسائل مباشرة؟ إجابات هذه الأسئلة أصبحت أكثر تعقيداً مما يجب أن يكون لذا هنالك بعض الصدق لإظهار إجابة الأسئلة الصورية .علي سبيل المثال نوع الأشياء التي يجب أن يفعلها القادة لبناء الثقة وتثبيت الإنصاف هي صحيحة بغض النظر عن الظرف و عما إن كانت الاستطلاعات التي تمت مع هذا نأخذ بعين الاعتبار الآتي:

1. تحليلات الاستبيانات المصممة والمنفذة جيداً هي منهجية فعالة لتحديد إلي أين يوجه العمل في الوضع المعين . إذاً إن ما في هذا الصياغ ما نفكر به عن دراسة الارتباط التي تقود بفعالية إلي خطة العمل والتنفيذ اللاحق لتلك الخطط .
2. التحليلات المنفذة بكفاءة هي متدخلة ايجابية . توصل الرسائل عما هو قيم عند المنظمة .توصل للموظفين كيف أن المنظمة تفكر بالارتباط بجدية وتظهر كل ذلك.

التحليلات تقود الموظفين للتفكير بعملهم ومشاركتهم في المنظمة . التحليلات تمنح الموظفين وقادتهم التغذية الراجعة التي تؤكد أو تنفي وجهات نظرهم الخاصة و وتستطيع أن تقود إلي طرق تفكير حقيقية أكثر ومثمرة لعملهم والفاعلية التنظيمية .

3 لا تبدأ أي منظمة من نفس المكان وتحدد نقطه البداية طبيعية (الحدة والمدة الزمنية والتركيز) للتدخلات التي تتبع التشخيصات بطرقه واحده هذه مشابهه لان نقول أن كل منظمه لديها تاريخها الخاص وارث مراسلات . في أوقات يعمل هذا الإرث ضد أهداف حملة الارتباط و أكثر أنت أو قائد آخر حصلوا علي ذلك الإرث وقله الخلفية للفهم الكامل لأثارها يمكن للتصميم المناسب للمسح أن يساعد بعض القادة في توضيح هذه المسائل .

تستطيع التشخيصات بالتأكيد أن تأخذ أشكال مختلفة تمتد من المراقبة العادية ومجموعه من الحكايات لاستبيان ارتباط معقد وهذا ما سنركز عليه في هذا الفصل بالتأكيد إستراتيجيتنا المفضلة تتألف من عدة نشاطات تشخيصيه استبيان الارتباط أصبح الشكل الوحيد الأكثر مشاهده .

أنشطة التشخيص ما قبل الدراسة الميدانية

تم وتوصيف خطواتنا لتنفيذ حملة الارتباط هنا علي أنها إطار عمل مكتمل. ستدرك العديد من المنظمات أنهم أكملوا مسبقاً أجزاء من استراتيجيه الحملة ، أو يختاروا تعديل الخطة لكي تناسب مع " أين هم " في محتوى العملية الجارية . هذا بالتأكيد ما سيكون عليه الحال في المنظمة التي كانت تقوم فعلاً بإجراء دراسات الموظف الميدانية علي أساس منتظم، ربما ترجع إليها كـ "دراسات الارتباط الميدانية" ، في سبيل البحث عن الكمال، يكتب " نموذج " استراتيجيه حملتنا من منظور ما تحتاجه المنظمة باعتبار الافتراض بأنه لم يحدث نشاط أولي.

الخطوة الأولى: إجراء فحص الخلفية واكتساب "اللغة"

تهدف الخطوة الأولى من مرحلة التشخيص إلي تعريف استراتيجيه الارتباط (كما نريدها أن تبدو هنا) . والأكثر أهميه ، أن أي قصور في وضوح تعريف ما يعنيه الارتباط علي

مستوي إستراتيجي ،و كيف يتجلى في سلوك الموظفين غير الأساسيين ، يعني ذلك أن الجهود الإضافية للتواصل مع المنظمة ككل ستكون غير ناجحة .

عبرت شركه البيبسي عن تفهمهم لهذا الرابط في تقريرهم السنوي لعام 2007 :

كموجه للاتحادات في كل وظائف منظمتنا وعلي جميع مستوياتها قدمنا نموذج قيادة شركه البيبسي الفاعلية الفردية في العام 2007. بتواصل ما هو مهم في شركه البيبسي وما نقيمه لأي من اتحاداتنا ، فإننا نساعد في تشكل بيئة الشركات بطريقه متفردة تمد شركتنا بالميزة التنافسية النهائية .

سيكون لدي المستشار الداخلي للموارد البشرية غالباً وصول مباشر للمعلومات التي تفصح عن تعريف كيفية ترجمة الارتباط الوظيفي إلي ميزة تنافسية أكثر من المستشار الخارجي . سيجد المستشار الخارجي العمل أكثر صعوبة كرسالة عامة المستخدمة بواسطة الشركات مكتوبة بوضوح كاستجابة للعديد من الأجندة الشرعية. كلما كان هذا التعريف أكثر اكتمالاً عما يعنيه الارتباط الوظيفي للشركة الهدف وبالغة المستخدمة هناك، كلما كانت مهمة توصيل وقياس الارتباط الوظيفي أكثر سهولة.

عندما نتشارك مع العملاء، نجعل من نقطة البحث بصورة عامة وثائق متوفرة لفهم أفصل للمراسلات المحيطة بإستراتيجية الشركة وعناصر العمل ذات الصلة. في أوقات، نجد أن ما هـ " صعب المهمة" قد أعلن عنه في التقرير السنوي بشكل تام . و أكثر عادة ما نجد معلومات قريبه بشفافية في سمنارات مقدمة في عالم الاستثمار المالي الذي يوجد بسهولة في الموقع الالكتروني ل

(علاقات المستثمر) للشركة. هنا بينما نختار الكلمات بدقه ينون الحديث مباشرة عن كيف أن قيم ومعتقدات الشركة قد أضيفت إلي سوق العمل. مثال :ستحدث الشركات ذات التوجه الإبتكاري إلي خطوط الإنتاج عن المنتجات الجديدة. عادة ما توصف الكفاءة كقيمة جوهرية بمصطلحات مثل "الميزان" "التحكم في التكلفة". هذه هي المقاييس المالية التي يعيرها المحللون انتباهاً لأن معرفة أين تقع الشركة في المقاييس ذات العلاقة بإستراتيجية المنظمات تعطيهـم نظرة عن مستقبل الشركة في سوق العمل . نجد عادةً أن المعلومات المتاحة يتم

تقديمها عن طريق الموظف. المهمة الضرورية من منظور رأس المال البشري هي ترجمه هذه البيانات القيمة الصريحة لأنواع محددة من سلوكيات الارتباط الذي له قيمه ومرجعية لمصدر الميزة التنافسية . في أوقات يمكن لذلك أن يتطلب القليل من تفاصيل المتابعة مثال قراءه بسيطة للتقرير السنوي ل (أي بي اميز) في العام 2007 يشير إلي أن جزء من إستراتيجيتهم في تعريف العولمة المتزايدة هي أن تحل محل التسلسلات الرأسية بفرق المكتملة أفقياً. كجزء من النقاش مع المدراء من الطبيعي أن نسال عن أنواع السلوك التي تعكس (النجاح) في فرق مماثلة . لم نقول أننا بهذا قد انهينا تعريفنا لاستراتيجيه الارتباط ولكننا بكل وضوح سوف نستخدم هذه كنقطة انطلاق أو علي الأقل المتابعة في مقابلتنا مرة أخرى ، في أوقات فإن واجبنا قد تم انجازه لنا جزئياً . مثل ما تم التعبير عنه في التقرير السنوي من العام 2005 من قبل شركه تيسرو التي فصلت مباشره سلوك أهميه الارتباط. يبحث الناس باستمرار عن الجديد والطرق الأفضل في العمل . بكونهم مبادرون في كل وجه لما نشغله نستمر في إيجاد قيمة للمساهمين .

باختصار المخرج الهام لهذه الخطوة هو اكتساب فهم لكيف أن الارتباط والأداء والإستراتيجية قد نوقشت بطريقة مباشرة وغير مباشرة مع المنظمة بكونهم يدركون الإستراتيجية واللغة المستخدمة في تصور الإستراتيجية التي توجه للناس، نحن بموقع أفضل لمساعدته المديرين في التشخيص وبعدها تطوير مستوى الارتباط لقواهم العاملة.

الخطوة الثانية: ربط القيادة لتعريف الارتباط الاستراتيجي والثقافة الداعمة

نحن نعمل من خلال فرضيه أن المديرين الأعلون يؤثرون بصوره مباشره أو غير مباشره علي ثقافة المنظمة التي بدورها تسهل أو تعيق الارتباط الوظيفي. لذلك من الصعوبة أن نقيم ما أن كان هنالك موائمة مع فريق القيادة العليا كتركيز وغرض لجهود الارتباط . بعض الأسئلة المشابهة تشمل :

- هل هنالك نظره عامه للتحديات التي تواجه الفريق مثل أنهم يتقدمون في الجداول الزمنية لحمله تنفيذ الارتباط ؟

- هل يفهمون جميعا دور الثقافة وبيئة العمل في تطوير الارتباط الوظيفي ؟
- هل تم تعريف دور الارتباط في إيجاد الميزة التنافسية بكل وضوح ؟

من الصعوبة أن تحصل علي مدخل للإدارة العليا . عادةً تبدأ مبادرة الارتباط بمكالمة من رئيس قسم الموارد البشرية لمستشار خارجي - قد تم تحديد الحاجة للدراسة الميدانية للارتباط - ويبحث خبير الموارد البشرية عن مستشار أو بائع للتزويد بالدعم المناسب . المقترح مطلوب، وتقييم فريق إدارة الموارد البشرية للاستجابات قبل تعريف مجموعة الأسئلة التي ربما تبحث عن أجوبه لأي عدد من العوامل لإجراء الدراسة الميدانية للارتباط . لسوء الحظ ، فإنه من النادر رؤية (طلب مقترح) يوضح الحاجة لربط المدير الأعلى في العملية . ولكن تلك نظرة قاصرة جدا .

نحن نعرف أن الاستشارة الداخلية لا تملك دائما التأثير لكي تقود تفكير الشركة للارتباط ويجب أن يعتمدوا علي إدارة الموارد البشرية لشغل هذا الدور . نحن أيضا بالتأكيد نفهم أن الاستشارة الخارجية يمكن أن تجد صعوبة للوصول لأداره المنظمةولكن يجب أن نحصل علي طريقه لدخول لي الإدارة العليا لان خبرتنا من خلال أعداد كبيره من المنظمات نقترح بأن أعضاء فريق الإدارة العليا يمكن أن يكون لهم منظور مختلف جدا إلي ما هو الارتباط ولماذا هو ضرورة ؟

قبل الدراسة الميدانية نفسها يجب أن يكون هنالك تشخيص لكيفية فهم الموظفين للارتباط الوظيفي والاتجاهات التي تتحرك فيها قوة دفع المنظمة . نحن لا نري أن هذه دراسة تقودها مبادرة في هذه المرحلة الأولية . بل من الأفضل أن نفكر بها علي أنها مجموعة محادثات مع مستويات قليلة في قمة الإدارة . من الأفضل ألا نفترض أن وجهات النظر مع ومن خلال هذه المستويات ثابتة بالرغم من أنهم يمكن أن يكونوا كذلك . أيضا من الأفضل ألا نفترض أن فريق الإدارة العليا يمكن أن يفتح نقاش ويحل الاختلافات إن وجدت . في الحقيقة علي الأقل احد مخرجات هذا التمرين هو تحديد أي " عدم الاتصال " . يحدث في القمة . في حالة أفضل ، تظهر فرصة لتوضيح و موائمة رسائل فريق الإدارة العليا . تتضمن بعض الأسئلة التي تستحق الطرح :

• أين تكون غير راضي أو لديك وجهة نظر غير متناسقة عن العملية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق خطتك الإستراتيجية .

• أين تري قله الموائمة بين المكان الذي يقضي فيه الناس زمنهم وجهده. وأين يمكن أن يوجهوا جهودهم في رأيك ؟ أين يحدث عدم الاتصال ؟ ولماذا تعتقد أنه كذلك ؟ اتجاه أي نشاطات وأهداف يبدوا أن طاقة الموظف تذهب ؟

• ما الذي يعتقد أنه سيصنع الفرق في هذا الوضع ؟ هل هناك تغير في استراتيجيه التركيز؟ ما الذي تغير أو هل التغير في المنظمة أو العمل الذي يسهل أو يعيق التقدم ؟

• ما الذي سيختلف إذا تم ربط الموظفين بأقصى حد ؟

• كيف تعرف أن موظفيك مرتبطين لأقصى حد ؟ وما الذي ترغب في أن تراه ؟

ربما يرغب مدير المنظمة في الاعتماد علي الفريق الداخلي (فريق إدارة الموارد البشرية ، 6 سيقما الحزام الأسود) لإجراء تحاليل كهذه ، ولكن في أوقات من الأفضل الانجاز بمساعدة فريق من طرف ثالث الذي يمكن أن يكون أكثر قدره علي التقاط الأهداف وجمعها وجعل المحادثات منطقية . المعلومات التي تم جمعها من مرحلة النشاط هذه عادة حساسة للغاية لأن المنفذين متفهمون سياسياً لقضايا"المنافسة .يمكن للطرف الثالث أن يتقضي بسهولة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات التي تم رسمها من استنتاجها هذا النقاش. ويمكن للطرف الثالث أيضا اختبار صعوبات اقل من الانتقال من خلال "النظريات الخاصة "التي عادة ما تدمج في هذه المحادثات وربما من المحتمل أن نمتلك مهارة التحقيق للتأكد من فهمهم لما يسمعون . من خلال التفاعل الراجع لفريق القيادة يستطيع هذا الوجه المألوف المساعدة في ضمان أن الآراء العامة تدمج من خلال فريق الإدارة كالأتي : أ- ماذا يريد الفريق أن ينجز من خلال الارتباط الوظيفي ب- كيف يفكرون بما هو الارتباط الوظيفي ج- العوائق التي تمنع الشركة من انجاز خططها الإستراتيجية في مواجهة الناس . من المهم أيضا هنا التعرف علي هذه المكونات للثقافة التي تمثل قيم أساسيه للشركة التي من المهم أن تحتفي بها وتحميها. في الحقيقة ليس من المهم ما إذا كان "الارتباط" هو السمة المعروفة لهذا النشاط . علي سبيل المثال، يمكن أن يكون مناسباً تماماً لتأطير الحوار من ناحية قيادة - منظمة - موائمة الموظف

هذه المرحلة من النشاط تمهد الطريق لكيف أن الارتباط الوظيفي يعني في محتوى الثقافة واستراتيجيه الشركة. الأكثر أهمية ، أن هذا النقاش يضع الإستراتيجية أولاً والارتباط الوظيفي ثانياً. الواضح، بالاتفاق أن هنالك قاعدة لعمل تشخيصي أكثر وقوه دافعة للتغير.

إرشاد
انعقاد قمة للارتباط
<p>احد الطرق لإجراء سلوك المعايينات هي أن تجتمع بمجموعه عده مرات . هذه الطريقة لها فائدة محددة في خدمه عجله التواصل للمدراء ليدعموا حملته الارتباط وبنفس القدر إشراك فريق إدارة اكبر في هذه العملية . نرجع إلي هذه المقابلات علي أنها قمم للارتباط لان مضمون الاجتماع انه خارج عن المألوف وكل واحد شارك فيه من متوقع منه المشاركة وله وجه نظر هامه لكي نسمعها . هذه القمم تزودنا بمنندى لمناقشه ما يعنيه الارتباط مع المنظمة وأهميته لنجاح المنظمة والاهم كجزء من هذه الاجتماعات يجب أن يفسر المشاركون ما يبداوا عليه الارتباط وما هو شعوره مع مجموعات عملهم الميداني . الطريقة الوحيدة لتنظيم هذه الاجتماعات هي أن تشرك رأي المديرين في المنظمة كداعمين للارتباط . عادة حدودهم في التأثير تصل بعيدا وربما ذات قوة في نشر رسالة الارتباط .</p> <p>في القمم المعقودة مع القادة والمديرين، يجب ان يكون الجزء الهام من هذه القمة مناقشه للسلوك والممارسات التي يجب بالأخص أن يدمجوها كمديرون وقادة لمساعدته خلق ثقافة الارتباط مع مجموعات عملهم لقد تحدثنا في الفصل السابق عن كيفية عمل هذا في الثقافة . الارتباط كيف أن المشاركون سوف يحاولون شخصيا في تشجيع أو استمرار الارتباط الذي يجب أن يكون جزء من هذه القمم .</p>

الخطوة الثالثة: صياغة مراسلة الارتباط

أختر اللغة التي تتواصل بها مع كل عناصر حملة الارتباط (وعلي وجه الخصوص دراسات الارتباط اللاحقة وأي جهود مميزة للدراسات الميدانية للقيادة) لاحظ أن هذا يمكنه أن يتبع مباشرة من غرض فريق القيادة والوصف اللاحق "شكل وشعور " الارتباط المحلي وكيف أنه

يشارك في الفعالية التنظيمية . من المهم هنا أن نخطط لهذا الجهد قبل البدء بتنفيذ حملة الارتباط في المنظمة بأكملها .

من المهم اختبار المراسلة . إحدى الطرق هي أن تضع مجموعات تركيز عدة معاً وأن تختبر الرسالة الحقيقية معهم . هذا علي الأرجح أفضل وسيلة تستخدم متخصصين مدربين في طريقة فريق التركيز . عادةً ، هذا يوفر الخبرة لعدد من الموجود في وظيفة التسويق داخل الشركة . إلا أنه حتى المحادثات العادية أن تحدد مناطق تركيز . بعض الأسئلة التي ترغب في طرحها هي :

- عندما (تسمع أو تقرأ) هذا ماذا تعتقد ما يعنيه الارتباط ؟
- ماذا يبدو عليه عندما يكون الناس الذين تعمل معهم مرتبطين ؟
- لماذا تعتقد أن قاده المنظمة لديهم رغبة في الارتباط ؟
- كيف تعتقد أن الآخرين في هذه الشركة سيفسرون هذه الرسالة ؟

هذه الخطوة مهمة جداً لأنه في ظل غياب المعلومات بخصوص الغرض من الجهد، من المحتمل أن الموظفين سيخطئون في تفسير النية بالاعتماد علي مستويات الثقة في المنظمة ، ربما يشاركون في تحفيز فريق القيادة الذي سيعمل ضد نجاح الجهد . بالتأكيد إننا في بعض الأوقات نجد أن القادة لديهم مخاوف عميقة وشغف في عدم استخدام مصطلح الارتباط لأنه لا يناسب طريقتهم المفضلة في التواصل . هذا لا بأس به . ما هو مهم هو التركيز كيف أن طاقة الموظف توجه إلي ما ينتج عنه ميزه تنافسيه وضمان أن الطريقة المتبناة لها معني محلي هام وذا صلة.

إنه من المهم جداً أن ندرك أن الموظفين من المحتمل أن يروا (دراسة الارتباط الميدانية) كأى دراسة أخرى وليست شيء جديد . بالاعتماد علي كيفية استخدام بيانات الدراسة في الماضي، فسيكون أكثر صعوبة أو اقل أن تقنع الموظفين بأن هذا شيء جدير بالاهتمام إذا كانت الدراسة الميدانية للموظف في الماضي تحصل علي انتباه قليل (لا تغذية راجعة ، لا فعل) سيكون هنالك ما نطلق عليه "التشكك الصحيح " لكي ما المحتمل أن يتبع من الدراسة الجديدة. بدون الاستفاضة في النقطة كثيراً، إذا دخلت ثقافة فقدان الثقة عند إجراء الدراسة وعدم الإنصاف، فسوف يكون من الضروري لفريق القيادة أن يعرف بالتحديد كيف سيتعامل مع نتائج الدراسة ويوصلوا ذلك مقدماً للموظفين حتى يرغبوا في المشاركة .

سيناريو حالة

مراسلة الارتباط في هاراه للترفيه

أحد الطرق للتواصل بفاعلية مع المديرين هي تطور نموذج تكون من حوله مراسلة الارتباط . توفر الطريقة المتبعة في هاراه مثال جيد . وصف لنا نيجل مارتين نائب مدير الموارد البشرية في هاراه كيف تتم .

المفتاح لخلق ارتباط في هاراه هو أن ننظم رسائل عن الارتباط بواسطة محور الرسالة حول احتياجات الموظفين يتم وضعها بطريقة مختصرة : (احصل علي ، قندي ، ادعمني) هذه أصبحت مبادئ توجيهية لكيفية تصرف المديرين وتدريبهم وتقييم أدائهم . الشكل 4.1 يظهر الطريقة التي تقدم بها هاراه هذه المبادئ التوجيهية للمديرين والمعدات التي يستفيد منها الموظف في الدراسة والدرجة التي يحصل عليها الموظفين في نشاطاتهم الحاضرة في عملهم . ما يميز هذه لطريقه أن كل أوجه الارتباط من القياس إلي الفعل مختصره بخلاصه مكاملة مباشرة للحدث . بالتأكيد حقيقة التنفيذ أكثر صعوبة ولكنه يصور بنفس القدر كل ما يلي للمدراء :

الناس مهمين ومن الأفضل أن تحافظ عليهم في قمة اهتماماتك لو انك تريد أن يرتبطوا . الشكل 4.2 تظهر بعض الطرق التي تخبر فيها هاراه التطورات في الموظف المدمج يمكن أن يحدث والأشياء التي يعتبر المديرين مسؤولين عنها يمكن أن تضمن حدوث ارتباط الموظفين . استخدمت هاراه استبيان الارتباط الوظيفي لتعود بالرسالة إدراجها . زود الاستبيان أحد الطرق في متابعه مراقبه مستوي الارتباط الوظيفي . المفتاح لنجاح الحملة هو المتابعة من خلال نتائج الاستبيان متابعه كل إدارة في استبيانها ترسل خطابات للمديرين لمخصصاتهم التي تقارن بالترتيب الوظيفي من الأعلى للأقل في مؤشر للارتباط كما لاحظ نيجل مارتين بان هذا زود تنافس طبيعي ولكنه ليس فقط بالأرقام المدراء ليس تهديدهم الوحيد هو وضع التحسينات الضرورية ولكن كما لوحظ سابقا لقد زودوا بنموذج ليستخدم كأساس للتفكير في التغيير الشكل 4.1 التقنيات لتجعل التغيير يحدث الشكل 4.2 لقد سعوا إلي تطور مستمر لأنهم انتبهوا بالألا يدعوا أنهم قد توصلوا إلي الارتباط . هو التزام مستمر بالمحاولة لفعل المزيد .

الدراسة الميدانية للارتباط

الدراسات الميدانية هي طريقه فعالة لالتقاط وجهات نظر الموظفين في القضايا. مع تقديم وعود لهم بإخفاء الهوية والسرية التي تأتي تماماً في الدراسة الميدانية، يميل الموظفون لإعطاء تغذية راجعة أكثر وضوحاً و أمانة من أن يسألوا نفس الأسئلة بوسيلة أخرى تكون فيها شخصياتهم معروفة . فكر في موظفك كمصدر أول للتقارير يخبروك عما يحدث حقيقتاً (عندما تكون هناك تحديات) يزود الاستبيان المدراء بمعلومات وبيانات غير منقحة - وجهات نظر الموظفين في كيفية شعورهم وكيفية نجاح أو فشل المنظمة - بيانات للمديرين

ربما لا يكون لديهم طريقه للوصول لها . يقال أن التغذية الراجع هي هدية . بوجه الخصوص التغذية الراجعة من الدراسة الميدانية هي أيضا كذلك لأنها غير منقحة .

أنشاء دراسة ميدانية لقياس الارتباط و أوضاع بيئة العمل التي تدعمه يتطلب منا التفكير بصورة مختلفة أن ننأى جانبا عن تقاليد الدراسة الميدانية السابقة التي تقيس الرضا الوظيفي أو حتى الالتزام . هنالك آثار مترتبة عملية مهمة في التركيز علي ما يقود الارتباط كمنافضة لما يؤدي إلي الرضا . سوف نتحدث عن كيفية إجراء التحليلات المحركة لاحقا في الفصل الخامس. أما الآن ، يكفي أن نشير إلي أننا قد كررنا هذا النمط من النتائج عبر الزمن. مع عملاء مختلفين ، وفي مجموعة عبر النماذج القومية للبيانات. . ما يقود الرضا عوامل مثل الأمان الوظيفي و العوائد والفرصة لوظيفة أفضل . ما يقود الارتباط هو الفرصة لاستخدام مهارات الشخص ، و رابط واضح بين عمل الشخص وأهداف الشركة والتشجيع للابتكار . بينما تكون الأدوات المحددة التي تظهر كمحرك ليست معروفة من عميل إلي آخر - إلي حد ما بسبب اختلافات في العناصر المضمنة في تلك للدراسة ، ومحتمل نتيجة إلي حد ما لتكوينات القوى العاملة المختلفة - طبيعة موجهاة الرضا والارتباط ثابتة . لقد وجدنا دائما أن محركات الرضا هي مسائل تنسب إلي ما توفره المنظمة للموظف ، بينما أن محركات الارتباط تضم عوامل تؤثر علي قدرة الموظف لزيادة مشاركته للحد الأقصى في الشركة .

هذا التمييز المهم لديه آثار مترتبة عديد عما ينجز في المنظمات. أولاً الجهود الناجحة لتحسين تلك الأشياء التي تؤثر علي الارتباط محتمل جداً أن تزيد إنتاجية الفريق والإنتاجية التنظيمية، وتأخذ كل ميزات مهارات الموظفين ، وتوصل كيف أن العمل الذي يؤديه يساهم في أهداف المنظمة ، وتشجيعهم لجلب أفكار جديدة عن طريق الممارسات العادلة والإجراءات وهي أفعال واضحة تصب في مصلحة المخدم والموظف كذلك . ومن جانب آخر ، تضمن سرية الوظيفة ، وتطوير استحقاقات الموظفين وزيادة فرص الترقية . بشكل واضح النظر في حاجات الموظفين أكثر من تأثيرهم المباشر في النجاح التنظيمي. أيضا، تطوير هذه الأشياء ببساطة ربما لا يكون أمراً ممكنناً للشركات نسبة للوضع المالي والمعيقات الأخرى.

أن فترة حياة التوظيف هي مفهوم مختفي و منقرض في معظم الصناعات، و المعدل الذي ترتفع عند تكاليف الرعاية الصحية يجعل من الاستحقاقات أصعب وأصعب للشركات لتتحملها ناهيك عن التطوير المسائل التي تقود الارتباط ليكون مرحباً به أكثر من قبل التنفيذيون وأكثر فائدة للشركات من تلك التي تستهدف مسوقات الرضا من منظور تخطيط العمل ، فإن برامج الارتباط يمكن أن تكون ببساطة أكثر تأثيراً علي مستوي المدير المباشر . في كثير من الحالات ، يمكن أن تؤثر المستويات المنخفضة - إلي المتوسطة للمدراء بصورة كبيرة علي المعدل الذي تكون فيه مهارات مرؤوسيههم المباشرين مستخدمة استخداماً كاملاً وتكون أفكارهم ملتزمة ومنفذة ،مثلاً . خلافاً لذلك، فإن التأثير علي برامج الرضا ربما يتطلب تغيير علي المستوي المؤسسي . بينما يمكن لمدير أ يؤثر علي ما إذا كان الموظف قد أنهيت مدة خدمته بناءً علي أدائه الضعيف ، بيد انه لا يمكنه أن يمنع تسريح العمال أو أن يحسن إجمالي استحقاقات موظفيه . بالرغم من أنه يمكنه أن يضمن العدالة في قرارات الترقية ، فإنه في أغلب الأحيان لا يمكنه ترقية أغلب أكل مرؤوسيه المباشرين.

إن التحليلات المحركة الأساسية التي ناقشناها هي طريقة أولية تستخدم في بحث دراسة الموظف لتحديد المسائل التي تركز عليها جهود التطوير . هي مؤشر طفيف إلي أن خيار الشركة يتضمن الرضا (سواء سمي بالرضا أو الارتباط) أو أن مقياس الارتباط في دراساتهم الوظيفية لديه أثر معم في القرارات والأعمال التي تنتج من دراساتهم . بالإضافة إلي ذلك ، للأسباب التي ذكرت أعلاه ، نعتقد أن الارتباط، تحدد له مفهوم حالة الإلحاح والتركيز والحدة هو أكثر أهمية للفرد والشركة من الرضا بمعناه ومدلولات الإشباع والقناعة .

و يجدر التأكيد مرة أخرى علي التمييز بين قياسات الرضا والارتباط . فرقنا بينها في الفصل الثاني بين التفكير عن الارتباط من حيث الأنواع الواسعة من السلوكيات التي تمثل قوة العمل المرتبطة وتلك التي يتم التركيز عليها استراتيجياً . تحديداً تترجم هذه إلي توصياتنا بأن مقياس الارتباط الوظيفي لديك يجب ألا يقيم المشاعر العامة للارتباط وسلوكيات الارتباط العامة ، بل السلوكيات المركز عليها استراتيجياً أيضاً . كما أكد خبراء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بيكر و هوسليد و اولريش في وصفهم لممارسات إدارة الموارد البشرية عامةً ، أنه عندما تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية استراتيجياً يكون من المرجح أن تسهل ميزة تنافسية معينة - والمثل صحيح لقياسات الارتباط الوظيفي .

من المهم التأكيد علي أن التفكير في الارتباط الوظيفي لا يعني الرضا الوظيفي وأن أداء الموظفين الجيد متجاهل . وبالعكس ، فإن الموظفون المرتبطون يحاولون أن يكونوا راضين .

يرغب الناس في أداء عمل مُجدي وفي المشاركة في النجاح التنظيمي. أيضاً المداخلات التي تخلق أجواء من العمل المجدي وتعزز قابلية الموظف للارتباط يمكن أن يكون لديها أثر ايجابي علي الرضا أيضا.

<p>من الجيد أن تعرف</p> <p>صيغ الاستجابة الشائعة للدراسة الميدانية</p>
<p>تحتوي دراسة الارتباط المثالية علي سلسلة من البيانات التي يوافق عليها الناس أو لا يوافقون ، غالباً ما تقاس في جدول من خمس نقاط (لا أوافق بشدة = 1، لا أوافق = 2، محايد = 3 ، أوافق = 4 ،أوافق بشدة = 5) ربما تطرح أسئلة مباشرة مثل كيف أنهم راضون عن عناصر أو مخرجات معينة من عملهم (مثل ((هل أنت راضي عن ؟))) أو أن يطلب منهم أن يقيموا الهدف من فكرة الجدول من ضعيف إلي جيد وهكذا .</p>

صياغة أسئلة تركز علي مشاعر الارتباط

لقد أكدنا مراراً علي أن مشاعر الارتباط تقود إلي السلوكيات التي تحقق الميزة التنافسية . بطرح أسئلة تفرع علي مشاعر الارتباط ، وسنتمكن لاحقاً من البحث عميقاً لتحديد العوامل الرئيسية التي تحرك تلك المشاعر عند موظفي الشركة .

مجازياً تقشير طبقات البصلة للحصول علي خلاصة ما هو مهم تناوله في خطط العمل والمداخلات التالية . تتضمن المكونات المعينة ((الشعور بالارتباط)) ذات الصلة بدراسات الارتباط : (أ) إحساس الطاقة الموجة الهدف (ب) شعور التركيز والانغماس و الغرقان في العمل (ت) شعور الحماسة و الإثارة في المشاركة الشخص (ث) شعور التركيز المكثف في الوظيفة. هذه المكونات تترجم إلي أسئلة (التصريحات التي يوافق أو لا يوافق عليها المستجيبون للارتباط)

- أشعر بالثقة انه بإمكانني تحقيق أهدافي
- أنا متحمس لفكرة أن عملي يعني الكثير لفريقي وشركتي .

- الوقت يمر بسرعة جداً عندما أكون في العمل
- أجد من السهولة أن أبقى مركزاً علي ما هو مهم بالنسبة لي لإنجازه في العمل.

صياغة أسئلة تركز علي الارتباط السلوكي

فيما تظن انها دراسات ارتباط " جيدة " ، كلا مشاعر الارتباط والارتباط السلوكي مستعرضة - يُسأل الموظفين بأن يوصفوا ما يشعرون به وما يرونه في هيئة سلوك يحدث من حولهم ركزنا سابقاً علي الأسئلة التي تترصد مشاعر الارتباط . تركيزنا هنا علي الإطار السلوكي

رغم أن الكثير من أنواع عناصر الاستبيان محددة بمنظور فردي في الأصل (مثال:عناصر مثل "يمكنني التركيز في عملي عند مرور وقت عصب " أو "أنتظر لأعطي جهد موسع في الوظيفة ") نشعر أن العناصر التي تقيس سلوكيات الارتباط تحتاج أن تؤطر عم فريق العمل كمرجع لسببين مهمين أولاً ، أن الميزة التنافسية لا تأتي عن طريق الموهبة أو أفعال الموظفين الفردية مرة واحدة ، في الحقيقة ، بل عن طريق قوة العمل ككل، ومن خلال جهود الأفراد . ببساطة ،نحن معنيين بقوة عمل مرتبطة ، ليس بفرد مرتبط كل علي حدا . في الحقيقة يجدر اختبار إلي مدى يوافق الموظفين داخل الوحدة علي مستوي الارتباط الذي يرونه في الفريق أو الوحدة. مثال، نعرف أن مستوي الإجماع علي مقياس مناخ الخدمة في وحدة العمل - عندما يوافق الناس أكثر علي ما هو عليه المناخ ، سيحصل علي تنبؤ أفضل عنا يقوله العملاء عن مستوي رضائهم . بنفس الطريقة ، يكون أداء الفريق أفضل عندما يكون هناك أجماع اكبر، إضافة إلي مستوي متوسط عالي لمفاهيم الإنصاف في الفريق.

ثانياً ، وبدون شك ، بشكل تكتيكي اكبر، إمكانية أي من استجابة الأفراد للعناصر التي تكون منحازة تثير بعض القلق . لذلك و لان ، استجابات احدهم لعناصر تتعلق بما أن كانوا شخصياً يتصرفون بارتباط يمكن ان تختل وفقاً لخصائص الطلب (هو أن تستجيب كما تعتقد أن الآخرين سيتوقعون ذلك) أو حتى وفقاً لاعتبارات شخصية. إذا ، كمثال ، البقاء مركزاً في العمل لتحقيق اعلي معدلاً مما كان يحسبه عن سلوك الآخرين بغض النظر عن كيف أنهم كانوا مبادرين أو كيف أنهم مثابرين .إضافة ،عندما نسأل عدد من الأشخاص في فريق عمل ليقدموا تقريراً عما يحدث هناك ، فإن معدل أو إجمالي ما عندهم ليقولوه ينتج دليل معتمد عما يحدث هناك .لهذه الأسباب ،العناصر التي تقيس ما إذا كان الموظفين يتصرفون بارتباط يجب أن يجب تشكل من حيث ما يراه الناس داخل فرق عملهم ، في شكل دليل مثل، "في فريق عملي " أو " الأشخاص الذين اعمل معهم "

نصيحة

مطابقة أسئلة الدراسة الميدانية بالنتائج

فكرة مطابقة محتوى أسئلة الدراسة الميدانية بنتائج (الخدمة ، السلامة ، الابتكار ، الفائدة) لديها تاريخ طويل ومفيد في علم القياس النفسي - (علم وراء تقييم مقاييس استطلاع الموقف السلوكي ، مقاييس الشخصية ، وكل أشكال القياس الأخرى . علماء القياس النفسي ومؤلفو الكتاب المهتم في نظرية وبحث الموقف ، فيشين و آخرين منذ زمن ، مثلاً ، اظهروا أن استطلاعات الموقف هي أفضل مؤثر للسلوك عندما تقييم عناصر استطلاع المشاعر تجاه شيء معين أو سلوك . مثلاً ، إذا أردنا توقع السلوك العرقي ، لا تطرح أسئلة فقط عن المواقف تجاه الآخرين لكن عن المواقف تجاه آخرين من خلفيات عرقية معينة . بالمثل هنالك عادة بحوث جديدة تظهر أن اختبارات الشخصية تتوقع سلوك في العمل أفضل عندما تطرح أسئلة اختبار الشخصية عن كيف يري الناس أنفسهم في العمل - ليس ما يرون أنفسهم عموماً - حالياً ، أظهرت البحوث في المناخ التنظيمي أن مقاييس المناخ لا تتنبأ بالأداء التنظيمي بصورة موثوقة لكن مقاييس المناخ المركز استراتيجياً تتنبأ بمناخ السلامة ومناخ الخدمة .

صياغة أسئلة خاصة بالإستراتيجية الآن نعرف كيف توطر العناصر التي تقيس سلوكيات الارتباط . دعنا ننظر إلي كيف أن محتوى العناصر يمكن أن يختلف استناداً علي إستراتيجية الشركة . يمكننا حقاً أن نفكر في الشركات التي تميز في الابتكار (مثال : نودرستوم ، فورسيزونس) أو الكفاءات التشغيلية / احتواء التكاليف (مثال : كوستكو ، وول مارت) . كيف يمكن أن يكون الارتباط السلوكي في كل أنواع الشركات هذه ؟ دعنا فقط نقارن اثنين من السياسات المذكورة أعلاه - الابتكار مقابل الكفاءة التشغيلية / احتواء التكاليف . يمكن أن نتدارس بعض سلوكيات الارتباط التي تخدم كلا الإستراتيجيتين . علي سبيل المثال ، في كلتي الإستراتيجيتين سوف ترغب في الموظفين الذين يشعرون بالأمان لتحدي الوضع الراهن ويقترحون طرق جديدة ومطوره لفعل الأشياء . ولكن تحدي تلك الاقتراحات سيكون مختلفاً . هو أن ، في حالة الشركة التي تتبع الإستراتيجية التي تركز علي ابتكار المنتج ، تريد من الموظفين أن يقترحوا تكوين منتجات وخدمات جديدة ؛ في حالة الشركة التي تتبع الإستراتيجية التي تركز علي الكفاءة التشغيلية/ احتواء التكاليف ، تريد مقترحات ذات طريقة أكثر بساطة في التنفيذ. إذاً ، بالرغم من أن السلوك العام في تقديم مقترحات سيكون مهماً في الاثنين ، نقترح أن محتويات عناصر السلوك الارتباطي يجب أن تكون مصممة بما يتناسب مع المحتوى المعين لزيادة ملائمة وضمان انه لم يساء فهم تركيزها وقصدها . امتلاك عناصر سلوك ارتباطي مركزة خصيصاً كهذه ، يساعد بدورها في جعل السلوك شفافاً أكثر للجميع ، ما هو المهم كأساس لجهود التطور الدافعة .

مثال
عناصر استطلاع الارتباط السلوكي المركز استراتيجياً
سلوكيات الارتباط الابتكار : يصب الناس الذين اعمل معهم تركيزهم علي الإتيان بمنتجات وخدمات جديدة حتى عندما يصادفون مشكلة محتملة .
مقابل
سلوكيات ارتباط احتواء التكاليف / الكفاءة التشغيلية : يصب الأشخاص الذين اعمل معهم تركيزهم علي اقتراح طرق جديدة لتقليل التكاليف وان تكون أكثر فعالية حتى وان واجهوا مشاكل محتملة .
مقابل
سلوكيات ارتباط عامة : يصب الأشخاص الذين اعمل معهم تركيزهم علي العمل حتى ولو واجهوا مشاكل محتملة .

من المهم جداً ملاحظة ، أن هنالك بعض سلوكيات الارتباط التي لا تكون ذات علاقة متساوية بين المنظمات ، علي سبيل المثال سلوك الارتباط المهم لسياسة الابتكار، ولكن ربما يكون اقل بالنسبة لسياسة احتواء التكاليف ، ولكن ليس الابتكار (مثلاً : تقليل الخسائر والإخفاقات) .

فقط كما تميزت الشركات نفسها بالاستراتيجيات ، والأقسام أو الوظائف داخل الشركة ربما تميز نفسها بنفس الطريقة . في المنظمات التي يكون هذا بالتحديد صحيحاً ، ربما يجد وان من المفيد امتلاك إطارات متشابهة للمرجعية (سلوكيات الارتباط) وسلوكيات مشابهة (مثال : الحفاظ علي التركيز بالرغم من العوائق المحتملة) ولكن لوضع هذه السلوكيات في إطار في تركيز صياغ مختلف عن طريق القسم أو الوظيفة كما هو موضح في صندوق المثال . هذه الاقتراحات بأنه يمكن أن تستخدم استطلاعات شائعة (لأكثر الأجزاء) في مختلف الأقسام والوظائف في الشركة لكن بمحتوي مناسب للضرورات الإستراتيجية لتلك الوظائف كالتركيز الاستراتيجي السلوكي للعناصر . الحاجة لهذه الأنواع من الملائمة في محتوى الاستطلاع يجب أن يتوازن مع القيم التي تأتي أيضا من امتلاك مقياس عالمي تماماً علي نطاق الشركة.

صياغة أسئلة تركز علي الصلة بين العمل والإستراتيجية الإجابة علي أسئلة الارتباط المركز استراتيجياً ستخبرك عما إذا كان الناس يرو أن الارتباط يجري بصورة إستراتيجية في المنظمة . الأسئلة الأخرى الأكثر تعميماً عن مشاعر الارتباط ستعطي استبصار أكثر في مستويات الارتباط داخل الشركة أو وحدة العمل . كما اقترحنا سابقاً ، انه من المهم أيضا

معرفة ما إن كان الموظفين يفهمون الرابط بين ما يفعلونه وبين سياسة الشركة . هذا سؤال انحياز الموظف للشركة . تتضمن أسئلة النوع الذي وجدناه مفيداً عناصر مثل :

- هنالك رابط واضح بين ما افعله وبين الأهداف التنظيمية .
- لدي فكرة جيدة عما تحاول شركتي انجازه
- تساهم شركتي بنشاط في المجتمعات التي تزاوّل فيها عملها .
- من الجدير الإشارة إلي أن نوع العلاقة المجدية التي يحاول الناس إيجادها مع وخلال موظفيهم هي مصدر للشعور بالفخر الذي ربما يلتبس مع الارتباط إذ أن الفخر ليس فقط مظهر للارتباط نفسه إذ انه نتيجة للعمل في شركة تخدم الغرض المجدي وهو مربوط بالإحساس الأكبر بالغرض والمعني في الحياة .

صياغة أسئلة تركز علي ما إن كان الناس يشعرون "بالحرية" في الارتباط لقد أكدنا مراراً وتكراراً علي أن الثقة والعدالة هما شرطان مهمان في ظهور الارتباط .ومن منظور تشخيصي ، هذا هو سؤال عن إمكانية شعور الناس بالأمان في الارتباط ؛ وأن جهودهم ستكون مقدرة (معترف بها ومدعومة) وبالتحديد لا يتم وضعهم في موقع غير ملائم له أو في خطر .

صياغة أسئلة عامة لدراسة الارتباط السلوكي

بالرغم من أن استراتيجيه الشركة ركزت علي تحديد طرق معينه يأخذ فيها سلوك شكل الارتباط . توجد أحداث عامة أكثر لسلوك الارتباط التي تفيد كخلفيه ضد أي من تداخل سلوكيات معينه . كما اشرنا في الفصل الثاني يحتوي هذا علي عوامل مثل المبادرة والاستمرارية واتساع الدور والتأقلم لذلك الأسئلة لهذا النوع الأكثر عموما تشمل :

- يصلح الأشخاص في مجموعة العمل المشاكل الصغيرة قبل أن تصبح مشاكل رئيسية .
- يبحث الناس عن طرق لتحسين كفيهم عملهم .
- يظل الناس هنا مع المشاكل حتى تحل .
- يتحمل الناس هنا مسؤوليات جديدة كل ما تطلب ذلك .

يمكنك أن تري أن هذه سمات عامه أكثر لقوى عامله مرتبطة ومن الضروري أن يتم التأكد - ولكن يجب أن يكون هذا أيضا هام لندرك كفيهم عمل هذا في شكل استراتيجيه محدده

لسلوكيات قريبه تعطي أعمال محدده كتابه و أسئلة تركيز علي قدره الموظف علي تحقيق الارتباط السؤال ما إذا كان الأفراد لديهم القدرة علي تحقيق الارتباط يبدو علي انه أساسي . أن الناس لا يمتلكون الطاقة لتحقيق الارتباط في عملهم أو ليس لديهم المصادر الأساسية و الأدوات التي يحتاجها للارتباط سيكون بوضوح ليس هنالك ارتباط . استخدام ثابت ومعاصر للمصطلح مثل (رأس المال) يمكن أن يكون اجتماعي أو غير رسمي أو تركيب أو نفسي . بعض الناس يجلبونه معهم من خارج العمل . البعض يمكن أن يطور ويعزز أو تم استفادته في العمل . من منظور تشخيصي نحن مهتمين بهذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بها من خلال التداخل

ينقسم هذا إلي ثلاث فئات :

- المصادر الفردية للطاقة والقوة أو رأس المال النفسي.
- ضرورة ماله ومصادر معلوماتية وطبيعية للقيام بالعمل.
- الدعم الاجتماعي مع الفريق والمنظمة.

المصادر الفردية للطاقة والقوة بينما يمكن أن تحتوي علي كل من عوامل التخلص (الصفات النفسية) وأيضا دوام اقل (حالات عقلية) اهتماماتنا مقيدة بالآخر ببساطه لأن تركيزنا ينصب علي ما يمكن تغييره من خلال التداخل . العوامل المحددة التي تشتمل عليها هذه الفكرة (الحالات العقلية) التي تحتوي علي العديد جدلا ولكن من منظورنا لهذه العوامل التي جوهرها ما يسميه علماء النفس (الإدارة) أو القدرة علي تحقيق النجاح مثل الوصول إلي هدف من خلال جهد ذاتي وما يعنيه في محتوى بيئة العمل والارتباط الوظيفي هذا يعني أن المعتقد يمكن أن يتجاوز العقبات التي ستضع له الاستمرارية الفرق وهذا بدوره مكتفى ذاتيا بالمهمة الموكلة له باختصار الدارة هي أسلوب جديد لما نعنيه بالارتباط - التقدم للإمام وأيضا تنفيذ المهام كما هو الحال في الحالة النفسية للأثر الايجابي .

مع المحتوي التشخيصي نعتقد أن الأسئلة القريبة لعنوان جاذب حيث تشارك المنظمة وقادتها في الحالة العقلية . علي وجه الخصوص التقارب وهو أسأله ترجع إلي التواصل والممارسات القيادية التي تشجع الشعور بالتفاؤل والأمل الذي يمتلكه الناس للمستقبل لفهم كيفية القيام بذلك خذ بعين الاعتبار نقطه زمني حيث أن شركتين اندمجتا فرضا. في شركه واحده يتشارك الموظفين وجهه نظر أن الشركة الأخرى ستكون (الرابحة) مدخل الحديث هو من سيفقدون عملهم ومن الذي سيحله في مكان عمله وكيف ستكون الحياة بعد الدمج . هنا توجد قله في التفاؤل أساسيا أو أي معتقد يمكن للشركة المستقبلية أن تكون مكان مقنع للعمل .

في شركتنا الأخرى يوجد شعور بالمتعة من خلال الاتفاق المنعقد . هنا مدخل الحديث عن الفرص للتطوير الشخصي ونجاح الشركة. يمكن تصور إحساس الطاقة والهدف في طريقه عمل الناس . هؤلاء الموظفين (في حاله عقليه) مختلفة جدا . هي حاله عقليه تنعكس في أساليب الأمل والتفاؤل والمرونة وحالات أخرى ذات علاقة تعتبر أساسيه للارتباط . وسؤالنا ليس إذا كانت الطاقة الشخصية يمكن أن تحرر أو تستهدف بل السؤال هل يمكن إيجاد هذه الطاقة .

بعض أنواع الأسئلة لها علاقة بالعوامل التي تخلق شعور المرونة والتفاؤل والأمل مع محتوى مدمج مشابه يحتوي علي :

- اشعر بالثقة في مستقبل عملنا .
- انا لدي المهارات أريد مقابله المطالب المستقبلية لعملي .
- لقد أنجزنا الخطة في مجموعه العمل لصنع التحول لنجاح الإدارة الجديدة .

بعض أمثله الأسئلة التي تفيد كأمثله أكثر شمولاً تحتوي :

- لقد تم تدريبي بدقه للقيام بعملي .
- قام مشرفي بمساعدتي لتطوير الثقة في قدراتي للقيام بعملي علي الوجه الأكمل .
- قام مشرفي بدعم حاجتي للتوازن في عملي وحياتي الشخصية .

المصادر هي النوع الثاني من حيث الضرورة . المصادر ببساطه هي ما يحتاجه الناس للقيام بأعمالهم : الأدوات والمعلومات والمعدات وما إلي ذلك . أسئلة دراسة مشابه قد تحتوي

علي :

- لدي معلومات كافيه للقيام بعملي جيداً.
- مجموعه عملي لديهم المصادر (الأموال ، المعدات ،) الضرورية للقيام بعمل متقن .

انه لمن غير الطبيعي لدراسة الارتباط أن تتخلص من استخدام أسأله محدده أكثر لأنواع معينه من المصادر وحالات التواصل . نري هذه الأنواع للحالات علي أنها مزوده الأساس لمشاعر الارتباط والسلوك كما من الصعوبة أن تكون مدمجه كلياً عندا لا تمتلك المكان الذي تقوم فيه بالعمل .

أخيراً الدعم الاجتماعي المصدر الثالث هو إتاحة الدعم الاجتماعي الضروري للقيام بالعمال بفاعليه. عاده يفكر عملائك في هذه المسائل علي أنها محوريه في تسهيل العمل الجماعي ولكن ارتباطنا يمتد إلي أفق أوسع . خصوصا التأثير الايجابي والحالة العاطفية التي لها علاقة بالطاقة والقوة الظاهرة للآخرين وزيادتها مباشره في مستوي العمل الاجتماعي . الأسئلة التشخيصية في دراسة الارتباط تحتوي علي الأدوات التالية :

- الأشخاص الذين اعمل معهم يتعاونون لانجاز العمل
- استطيع الاعتماد علي الأشخاص الذين اعمل معهم إذا تطلب الأمر.

صياغة أسئلة تركز على ما إن كان لدي الناس سبب للارتباط

قدمنا في الفصل الثاني تفاصيل هامه جدا عن أهميه ما يعنيه العمل لمشاعر الارتباط . لقد عرفنا هذا سابقا كعمل يوجد فيه تحدي وتنوع يسمح بتحقيق الذات ويزود الناس بردود الأفعال . بالإضافة للعمل الذي متلائم مع قيم الشخص وتتم رؤيته علي انه مساهمة في نجاح الشركة الذي يساهم في الشعور بأن عمل الشخص له معني . أدوات دراسة تعكس هذه الأساليب . بعض الأمثلة لأسئلة دراسة مشابهه تشمل :

- يقوم عملي بالاستفادة جيدا من مهاراتي وقدراتي .
- اشعر بالحماس لجلب طرق أفضل وحديده للقيام بالأشياء
- الأشخاص الذين يعملون هنا يتشاركون نفس القيم
- ما نقوم به مهم جدا بالنسبة لي.

كثير مما يتشارك الشعور الحالي لسلوك الارتباط نحو مسؤولية اجتماعيه للمنظمة وما يطابقها في المحتوي .

نقدم هذا لان معظم ما يتم انجازه للتأثير علي مفاهيم الموظف (لإزدهار الشركة) يمكن التفكير فيه ليس علي أنها حالات قادت لاقتراح قيمه الموظف ولكن أيضا ما تزود بهدف الارتباط . مثال شركه ذا صن مايكروسيستم تحتوي صفحتها علي مراجع مخصصه للتعاون في المسؤولية المجتمعية في قسم في صفحتها الالكترونية تحت عنوان (الارتباط الوظيفي) احد موظفي صن علق في تلك الصفحة اجب علي السؤال (متى استطيع القول بأنني

مسئول اجتماعياً وبيئياً ، اعني ليست فقط كلمات أقولها من اجل المتاجرة ولكن حقيقة نمتلك جينات الشركة بحيث ندرك وننحت ونصمم لإرسال المنتجات والخدمات .

لذا فإن الأسئلة المطابقة لدراسة الارتباط تشتمل علي :

- القرارات في الشركة يتم اتخاذها بأسلوب اجتماعي وطبيعي .
- ويمكن إن يقود إلي طريقة أكثر واقعية وبناءة للتفكير بالناس ووظائفهم وفعاليتهم التنظيمية.
- تساهم شركتي بنشاط في المجتمعات التي نزاول فيها عملنا.

من الجدير بالإشارة إلى أن نوع العلاقة ذات المعنى التي يحاول الناس إيجادها مع وخلال موظفيهم هي مصدر أساسي للشعور بالفخر الذي ربما يلتبس مع الارتباط. إذ أن الفخر ليس فقط مظهر للارتباط نفسه، إذ أنه نتيجة للعمل في شركة تخدم الغرض المجدي وهو مرتبط بالإحساس الأكبر بالغرض والمعنى في الحياة.

صياغة أسئلة تركز على ما إن كان الناس يشعرون " بالحرية " في الارتباط

لقد أكدنا مراراً وتكراراً على أن الثقة والعدالة هما شرطان مهمان في ظهور الارتباط. ومن منظور تشخيصي، هذا هو سؤال عن إمكانية شعور الناس بالأمان في الارتباط، وأن جهودهم ستكون مقدرة (معترف بها ومدعومة) وبالتحديد لا يتم وضعهم في موقع غير ملائم لهم أو في خطر.

بينما تظهر الثقة غالباً لاستطلاعات رأي الموظف، إلا أنه عموماً لا تعطي التأكيد الذي نظن أنها تستحقه.

يوجه عنصر مفرد أو اثنين فقط غالباً، للثقة في الإدارة الأعلى، وهو غير كافي لالتقاط المعاني ومحاور التركيز المعقدة والعميقة للثقة كما نراها.

حتى وإن كان هنالك عناصر مزدوجة للثقة، فإن الاعتبارات الأخرى دائماً ذات جانب واحد تقريباً:

هل يثق الموظفون في الآخرين (مديره و قياداتهم وزملاء العمل؟)، ما لم يتضمن تحديداً ما إذا كان الموظفون يشعرون بأنهم محل ثقة، مع ذلك، من المهم بالنسبة لهم أن يشعروا

بالأمان، وبدون الشعور بالأمان للارتباط، من غير المحتمل أن يقترح الموظفون طرق جديدة ومبتكرة لفعل الأشياء، اذهب " لعملية غير محددة"، لمقابلة حاجة عميل نادرة، وهكذا.

بعض الأسئلة كمثال " الشعور بالوثوق فيه" و " آمناً نفسياً"، تتضمن:

- أشعر بالأمان في الإفصاح عن ما يدور بخدي عن كيفية تطوير الأشياء.
- يمكن أن اتخذ إجراءً لإرضاء الزبون من دون القلق بأن انتقد بواسطة مديري.
- يمكنني الاعتماد على مشرفي ليؤيدني في الأعمال التي أقوم بها لمعالجة استياء زبون . وبالمثل / بينما يكون الإنصاف قد قيم تمثيل معاملتها لتكون محدودة فيما يختص بعدد العناصر المضمنة وفي تركيز هذه العناصر معاً.

لقد رأينا دراسات يكون فيها عدد من العناصر التي تقيّم العدالة . المشكلة هي أنها تركز على نوع واحد من العدالة (أشعر بأنني أعامل بعدالة هنا) . الأمل أن تحتوي استطلاعات الارتباط على عناصر مختصة بأنواع العدالة التي ناقشناها في الفصل السابق – المخرجات (مثال الرضا عن الاعتراف الموصّل في شكل جوائز أو الإشادة العلنية) ، إجرائي (مثال رابط واضح بين القرارات والإجراءات التي قادت لها) وبين الأفراد (مثال: تم معاملتهم باحترام وكرامة).

من الجيد أن تعرف قياس الإنصاف المدرك
<p>العناصر التي ربما تقيّم الإنصاف بوجه عام:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أخذاً في الاعتبار كل شيء أشعر بأنه تم معاملتي بإنصاف من قبل هذه الشركة. • بوجه عام أشعر بأن هذه الشركة منصفة وعادلة في الطرق التي تعامل وتكافئ بها موظفيها. <p>العناصر التي ربما تقيّم الإنصاف المخرجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بشكل عام الجوائز التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي منصفة. • أشعر أن الجوائز التي أحصل عليها منصفة نظراً للعمل الذي أقوم به. <p>العناصر التي ربما تقيّم الإنصاف الإجرائية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القرارات هنا عن الأشخاص تهتم باستخدام إجراءات منصفة. • التوجيهات التي تدخل في صناعة القرارات هنا منصفة. <p>العناصر التي ربما تقيّم الإنصاف التفاعلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يعاملني مديري بإنصاف في طريقة تفاعله معي. • يعاملني زملائي بإنصاف.

وكما ناقشنا بالتفصيل في الفصل الثالث أهمية توفير الإنصاف أساساً للثقة ، وهذا بدوره يوفر أسس للشعور بأمان وفي نهاية المطاف التصرف بطرق ارتباطيه. تم توضيح دور المشرف المباشر في عناصر صندوق من الجيد معرفة، خاصاً العكس صحيح – الإنصاف بين الأفراد.



TALENT MANAGEMENT ESSENTIALS

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Tools for Analysis, Practice, and
Competitive Advantage

WILLIAM H. MACEY, BENJAMIN SCHNEIDER,
KAREN M. BARBERA, and SCOTT A. YOUNG



WILEY-BLACKWELL



at VP and above and it is called “Leadership Inspiring Employee Engagement.”

The Role of Fairness in a Culture of Engagement

The management philosopher Douglas McGregor wrote a very influential book, *The Human Side of Enterprise*,¹⁰ in 1960 and it is as fresh and real today as it was then. The essence of his book was that the beliefs managers have about what makes their employees tick largely determine the way they behave towards them as managers. This, of course, fits well with what we have been presenting here: what leaders believe and value determines how they behave.

McGregor divided up the world’s managers into two categories. One category, those who hold Theory X about employees, believes people work just for money, are basically not motivated to be creative or involved, and need to be pushed into working hard. The other managers have a different set of beliefs about people, called Theory Y. They believe that people strive to be the best they can be – that people try to self-actualize, actively participate and get involved, and love the challenge of doing a good job. The key issue for McGregor was the managerial belief system (he used the words “managerial cosmology”) as the determinants of: (a) the way managers behave to employees; and (b) employee motivation and effort at work. He did not use the term engagement but you can see that he was talking precisely about the ways in which management behavior towards employees is determined by their beliefs.

Managers with a Theory Y belief system create jobs that have considerable challenge in them, offer opportunities for being innovative, provide for autonomy in task accomplishment, and offer opportunities for personal growth and development. You can see that this gets beyond the issue of trust and into the actual jobs at which people work. But McGregor was also interested in the relationships managers developed with their subordinates because he viewed people as whole people and not just as task workers. He argued that the key to a good relationship with employees was to be fair. He used terms like “get a fair break,” “square shooter,” and “ready to go to bat” to characterize the way employees describe a leader who is fair. And what did such fair treatment lead to? Trust – McGregor used the term “confidence.”

Very interestingly, McGregor also spent time noting that fair treatment is not the only thing that leads to trust/confidence. He said that the manager being perceived to have upward influence and basic managerial competencies was also important and that the combination of these three yields confidence. As he framed it: “Confidence thus rests heavily on the subordinate’s belief in the integrity of the superior”¹¹ with integrity being a function of fairness, upward influence, and competence.

It is very important, then, not to take away from this discussion of McGregor that all a leader has to do to have an engaged workforce is to be fair. According to McGregor he or she must also have upward influence and be competent. By upward influence he means that the immediate manager does not only take orders from above but actually influences what those orders might be and the way in which they will be carried out. In short, bosses who are seen as able to have an impact upwards are seen as bosses one can trust.

These ideas are well supported in more recent work by the management scholars James Kouzes and Barry Posner¹² who have extensively studied the issue of leader credibility. Across survey, geography, and company, they have consistently found honesty to be the leadership attribute most important to followers. Also on the top of their list are leaders who are forward-looking, inspiring, and competent. Let’s turn to the issue of competence next.

The issue of competence is more difficult to summarize in a few sentences because good managers need to demonstrate competence in a number of areas. There are quite a few different competency models for leaders, with organizations often creating their own. To illustrate the point, a short list of necessary leader competencies follows:¹³

- Problem-solving skills – the ability to identify and solve new and unusual ill-defined organizational problems, including the identification of the positive and negative consequences of specific possible solutions.
- Social judgment skills – the people skills necessary to solve organizational problems in ways that mitigate conflict and acrimony as much as possible and promote positive good will necessary for the implementation of needed changes.
- Knowledge – expertise in organizing information based on knowledge resources acquired through experience and training. So,

knowledge is not just what people have in their heads, but the mental structures useful in organizing that information so that problems can be solved.

- Style – the maintenance simultaneously on influencing others to accomplish their tasks while also maintaining the social relationships necessary for that influence to have an impact. This may sound like the fairness issue in McGregor but it also emphasizes the importance of retaining a focus on task accomplishment.

In summary, effective leaders and managers have a suite of competencies to get the work done and to get it done while establishing positive personal relationships based on fair treatment. The view that they are honest and competent, combined with fair treatment by them, leads their subordinates to have trust in them. This trust then serves as the foundation for employees to feel and act engaged. The issue of fairness deserves additional attention.

Kinds of fairness Since McGregor wrote his book, we have learned a lot more about fairness. Ask someone to define fairness, and they might do so in a number of different ways. That's because there are several different types of fair treatment. One has to do with tangible rewards (money, promotions, access to training). The second kind of fairness has to do with the procedures by which decisions about rewards are made. In this type, it's not the actual rewards received that are at issue, but rather how the decision to provide or withhold a reward was made. People look at how consistently decisions are made and how predictable and uniform they are when deciding whether the decisions are procedurally fair. For example, research shows that people who are given the same sentence in a court of law can feel more or less fairly treated as a function of the procedures used in carrying out the trial or the procedures used in making an arrest in the first place.¹⁴ Finally, there is interpersonal fairness and this has to do with whether bosses and co-workers display courtesy, warmth, and support in their interactions with us.

Note that perceptions of fairness often stem from highly visible public actions. As such, fairness can take on added weight in making judgments about the culture that exists in an organization. For example, when people hear about huge raises for some people they

feel did not deserve them on equity grounds, then “confidence” and “trust” can be damaged. Incidentally, this is a good reason to have salary and bonus decisions in a company public – not just the actual raise or bonus but the procedures used to arrive at what they are. The rule is that there are no pay secrets in organizations so the amount of the pay and the bases for the decisions should be made public to prevent rumors (see the box on performance appraisals). Research from as long ago as the 1960s and 1970s in fact shows that people reliably *over-estimate* the raises given to others when pay is not public!¹⁵

Good to Know:

The Perceived Fairness of Performance Appraisals¹⁶

Performance appraisals are procedures used as a basis for the distribution of rewards to workers. Research shows that five critical procedural issues predict whether people believe their performance appraisals had been fairly done:

- 1 The opportunity to express their feelings about the appraisal exists.
- 2 The existence of a formal (as compared to informal) performance appraisal program.
- 3 The perception that the supervisor doing the appraisal understood and had knowledge of the person's performance.
- 4 The presence of action plans (e.g., training) to improve performance weaknesses.
- 5 The frequency of the appraisals, with more frequently being perceived as more fair.

Bases for judgments of “fair” or “not fair” In addition to different kinds of activities (outcomes, procedures, interpersonal) that make up a decision about fairness, there are different standards against which these activities are judged. Everyone has heard of equity as a basis for fairness – do people get what they have earned by their efforts and performance. This is what people refer to when they say “my raise was not fair compared to Jim’s.” They are saying that their efforts and contributions relative to the raise they got was “unfair” compared to what Jim got given his efforts and contributions.

Another basis for making a judgment of fairness is one based on “need;” did I get what I need? Need is a frequently used basis for fairness judgments in society especially when it comes to children, the disabled, and various racial and ethnic minorities. So, people who are perceived to be in more “need” use this as a basis for judgments of fairness. Finally, there is the issue of “equality” as a basis for fairness judgments: Did I get the same as he got? Here, what is equitable and what was needed is not the issue; the issue is was I treated the same regardless. Equality is a foundation of the American culture but so are equity and need. Failure to consider each of these bases for fairness is dangerous because fairness perceptions lie at the root of trust and trust lies at the foundation for engagement. We will have considerably more to say about fairness in later chapters because it is so central as a foundation for employee engagement to exist.

Example:

Fairness at The Container Store

Fairness is not simple and straightforward; it demands sets of considerations about what is appropriate for specific people and for the good of the organization. Len Berry tells the following story about how The Container Store treated an employee fairly and achieved both personal and organizational goals:¹⁷

The Container Store pays based on an employee’s contribution to the success of a store rather than on the position the employee occupies. This permits employees in non-management positions to earn as much as those in management positions. Fernando Ramos was in a manager position for three years and had been promoted to it from a sales position. Ramos did not enjoy the work of a manager and wanted to be more on the floor selling. So a new position for selling and training was created for him. “I go to all of the store openings to show the new people how to generate excitement on the sales floor,” explains Ramos. “I hate to be behind a desk. My deal is working the floor. My salary hasn’t changed; why worry?”

Culture Emergence

The culture that defines the way an organization functions, especially the way it functions *vis-à-vis* fairness and trust for the people there, does not emerge full-blown. Rather, culture evolves over time due at

first primarily to the personality and values of the organization's founder. The founder imprints his or her personality and values in all of the decisions that must be made to get a start-up going. Over time, this culture is then reinforced by the leaders who follow.

Think of the start-up of an organization as a giant inkblot and it is this inkblot on which founders enact their personality. That is, the founding of an organization is actually a relatively ambiguous stimulus, just like an inkblot, and instead of saying what they see in the inkblot, founders *behave* in ways that reflect their personalities and values.

Noted MIT professor Edgar Schein in his book on *Organizational Culture and Leadership* notes that there are specific ways in which founders create the culture of their organizations followed by a number of accompanying decisions that reinforce what the culture is.¹⁸ For example, the following actions communicate to employees what the culture is:

- what leaders pay attention to, monitor and measure;
- on what bases leaders decide to allocate resources;
- the kinds of behaviors leaders model for others; and
- the bases on which leaders recruit, select, develop, and fire people.

And some of the mechanisms that make these issues real for people are:

- the way the organization is designed and structured;
- the rituals and rites that characterize the organization;
- the myths and stories about people and events that people tell and retell; and
- the focus of the systems and procedures that are put in place.

What you see emerging here is the idea that the way the founder acts and the mechanisms and procedures he or she puts in place to manage the firm largely determine the sense people will gather about what the organization stands for and values; it also gives them a sense of where they should focus their energies and competencies. From the standpoint of employee engagement, to create a culture in which employees are engaged founders must:

- Pay attention to, monitor, and measure the way the organization values or devalues its human capital. Such organizations attend to the human component of the organization in ways that reveal concern – the organization provides for basic human issues like health care and dependent care (child, parent), encourages and supports loyalty to retain employees, and in other ways demonstrates to employees that they are more than a commodity to be hired and fired at will.
- Allocate resources in ways that facilitate employees feeling and getting engaged: the design of jobs makes use of important skills and abilities; training is offered that promotes success on the job; specific and difficult/challenging goals are set for people and they receive positive feedback on their accomplishments.
- Founders model the key behavior that underlies trust and engagement – they treat others fairly. To summarize what Covey said, what leads to trust is “Fair treatment by management.”
- The systems and procedures put into place: (a) are done so in consultation with those who will be affected by them; and (b) will be fair in the way they treat employees.

And what about the mechanisms that will support this culture of engagement once created?

- The organization is designed to be relatively flat with regard to status hierarchies so that people can feel involved and committed to what happens in the organization; they are empowered to take action and feel as though what they do contributes to the organization’s success.
- The rituals and rites of the organization promote involvement, celebrations of accomplishment, encouragement of risk-taking and innovation – no good deed goes unrecognized.
- People are encouraged to talk about the way their work affects them and how belonging to the organization is important to them and the things they do to promote the organization and its people – and customers, too. One popularly shared story about Nordstrom is that of a customer who came in for a Timex watch and knew precisely what they wanted but Nordstrom does not sell Timex so the sales clerk went next door and bought one and sold it to the cus-

tomers! Stories like this reveal engagement and paint a clear portrait of the way the organization functions. Whether true in the specific instance or not, the stories themselves emerge because that perspective of the culture is so widely shared.

- Organizations that want engaged employees with regard to specific outcomes – safety, service, innovation – must focus their systems and procedures in ways that promote accomplishment of those outcomes. We’ve worked in many organizations that claim they are service organizations but when we ask employees what the focus of the organization is, we have heard as we presented earlier variations on the following: “We don’t talk about anything with management, much less service.”

To maintain a culture requires not only the initial actions and reinforcement of founders but also requires continual reinforcement as the organization grows and develops. Without this, the culture can be weakened, and over time, it becomes unclear to its members. The leaders/CEOs who follow the founder must maintain and further the culture much the way that the founder created it – and they do this by what they pay attention to when they make decisions and how they implement those decisions.

Good to Know:

Posters and Coffee Mugs Do NOT Create a Culture

Many organizations think they are creating a culture by their pronouncements, posters, and coffee mugs. They may even have slogans and formal statements of organizational beliefs and values. These slogans and coffee mug captions can become fodder for jokes when they don’t match the company’s culture. That’s because culture isn’t what is

written in a slogan, but it is what happens, what really happens in organizations and what people see happening to them and around them. What people see happening gets discussed and interpreted for meaning. The stories people tell become the myths that characterize the organization’s culture and get shared with newcomers.

Learning the Culture

Just like organizations grow and develop their cultures over time, newcomers to organizations develop their impressions of their organization's culture over time. This happens through all of the formal and informal contacts they have with people in the organization. And for those who interact with people outside of the organization – with clients, public officials, agents for other companies – they learn from them too. All too often, companies tend to think that the culture is spread by formal means only (e.g., official contacts with management and with job training), but it is really the informal interactions at the water cooler, over lunch, at softball games and by working in the kinds of teams that characterize many work settings that the culture is “picked up.”

What is really interesting about this “picking up” of the culture is that people act just like anthropologists – they diagnose what is happening in their new organization and then use the information they gather to make inferences about what the organization stands for, what it values, and the kinds of beliefs and norms that are appropriate there.¹⁹ Once they reach some tentative conclusions about what is appropriate,

Example:

Socialization at Disney Theme Parks²⁰

Prospective new employees at their first meetings with a Disney representative get a “realistic job preview” of what it would be like working at Disney: That they will be members of a “cast,” that they will always be on stage; and that their responsibility is to provide guests with entertainment and pleasure.

Once hired they go through two lengthy orientation phases to introduce new employees to the mission and values of Disney: (a) introduction to every aspect of the park regardless of their specific job so everyone learns about all areas and the specific care each requires; and (b) division training where cast members learn their specific roles as well as the overall philosophy of their division and its policies and procedures. Training facilities are first class with the most up-to-date audio-visual media and after training is completed there is an automatic 30-day follow-up for everyone to ensure they grasp the customer focus of Disney.

As part of employment, Disney organizes social gatherings, softball games, awards ceremonies, and so forth to solidify the acquisition of the culture.

they test these conclusions out; that is, they do not immediately trust their own conclusions because that could get them in trouble.

For example, with regard to engagement feelings and behaviors, newcomers reach a conclusion about how safe it is to feel engaged, behave in engaged ways, and try out being engaged. If the feedback and recognition they receive for being engaged is positive, then they may continue behaving that way, which is what we want. However, they are unlikely to do so if the feedback they receive is negative.

One of the earliest pieces of research on what has come to be called organizational behavior was done at the Hawthorne plant of Western Electric back in the 1940s.²¹ Western Electric at the time was the production plant for the Bell telephone company making telephones and switchboards with all of the wiring those required. The researchers noticed that newcomers who came to the plant all enthusiastic and ready to put in a hard day's work after a few days looked depressed and downtrodden and the researchers wondered why this was so. What they discovered is that the newcomers who worked very hard and were very productive were literally beaten up ("binged") by the old-timers because they were seen as "rate-busters." In short, this was not an environment in which being engaged was safe.

This phenomenon of attacking engaged behavior is as true today as it was during the famous Hawthorne studies. For example, today there is a form of engagement behavior we call Organizational Citizenship Behavior or OCB.²² OCBs are behaviors that serve the purposes of the organization and may not even be written down as formal expectations by the organization for workers. These include behaviors like helping out co-workers who are struggling, not taking more time than is necessary to clean up the work area at the end of the day, and defending the organization when it is verbally attacked. But in some organizations co-workers see such behavior as "brown-nosing" or "sucking up to management." In these organizations being engaged is not safe.

As the Hawthorne studies demonstrated, peer relationships within the work team can decidedly impact engagement levels by defining or reinforcing what is safe. However, the most important point to take away from the issue of socialization and situations being found to be unsafe is that employees apparently feel safe as a function of the way they feel treated early on by their immediate supervisors.

Thus, research shows that turnover in organizations is an early occurrence in workers' tenure and our own data at Valtera reveal that supervisors are the single most important reported reason in exit surveys for why people leave a company.

So, what does this suggest about how you on-board new workers? First, it's important to recognize that their views of the organization are formed quite early, and once formed, can be difficult to modify. Formal on-boarding programs can help to set the stage for a more engaged workforce. Orientation programs should focus on the company mission and values as part of their content to ensure that this critical information is consistently delivered to all new employees. Ideally, the mission and values of the firm will come to life in these sessions as employees hear senior leaders tell the company myths and legends that reinforce key values. These messages, of course, should then be reinforced by one's manager and colleagues. What is important to know is that it is when employees are new to the organization that they actively look for cues that tell them about what is expected (see the "Good to Know" box on psychological contracts).²³ We'll have more to say on the importance of on-boarding for values fit later.

Good to Know: The Psychological Contract

Carnegie Mellon management scholar Denise Rousseau has done extensive writing about the idea that we have psychological (implicit) contracts with our employers and that violations of those contracts lead to negative consequences; we would say the violations lead to distrust.

She proposed that the same people who imply certain promises by their behavior turn out to frequently be those who violate the implicit promise (contract).²⁴

Recruiters who over-promise, managers who say one thing and do another, co-workers who fail to provide support, and top management who send mixed messages about what is important all yield violations and subtractions from the Emotional Bank Account necessary for engagement.

Note that each agent of the psychological contract is a source of socialization to the setting – and also a potential source of distrust in the setting.

Managers should be trained on the importance of the on-boarding process and their critical role in supporting it. At a simple level, they

need to ensure that the mundane issues are handled for newcomers, like having an appropriate workspace, the tools and equipment necessary to do the work, introductions to fellow workers, and so forth. However, their role needs to include far more than these. They need to ensure that people get the appropriate training needed so they can contribute to their fullest potential. They need to be careful to give them meaningful work from the beginning, provide them with specific and challenging goals (appropriate for their newcomer status though), and provide feedback along the way. They need to recognize that the promises and commitments that they make early on are critical to deliver on to help to instill a sense of trust. They also need to make some time to spend with newcomers to build a foundation for their relationship. The importance of a manager's attention to these matters is amplified when the new employee regularly telecommutes or works remotely. Additional efforts may be needed to include the new employee in after-work activities, impromptu meetings, and other events that may be unknown to the telecommuting employee.

Do the People or the Environment Make the Culture?

Readers might think that it is *only* what happens in an organization that determines the culture people there experience, but it is more than this. We noted earlier that the culture of an organization is formed early by the founder and his or her beliefs and values put into action. One of his or her influences is the kind of people attracted to, selected by, and retained by the company. Does this mean that some employees are more likely to be engaged than others? Yes, but it is more of an interaction between a person and the situation than only being due to one or the other. Recall, for example, the case of Fernando Ramos at The Container Store – he was definitely inclined to be engaged and when put in the right position, he certainly was.

Evidence for people making the culture John Holland, the great theorist on careers, proposed that not only do people differ in their career

personalities, but the environments for people in different careers will also differ. In short, Holland proposed that people who are more artistic will more likely work with others who are also artistic just as those who are more investigative will work with people who are similar to them. The fact that people similar to each other tend to occupy certain functions or even whole organizations leads the settings to have different cultures.²⁵

Good to Know:

Personality and Career Interests

Holland says careers can be segmented into a hexagon with there being six different types of careers and the personalities that define them, as follows:

- 1 *Realistic* – Conforming, dogmatic, hardheaded, persistent, practical
- 2 *Investigative* – Analytical, cautious, complex, curious, intellectual, precise
- 3 *Artistic* – Complicated, disorderly, expressive, imaginative, intuitive
- 4 *Social* – Agreeable, empathic, generous, idealistic, patient, kind, warm

5 *Enterprising* – Acquisitive, ambitious, domineering, enthusiastic, forceful

6 *Conventional* – Careful, conscientious, efficient, orderly, thorough.

Holland shows you can predict the careers people will end up in with considerable accuracy based on an interest inventory and that people's career interests and personality remain very stable over a life time.

For example, let us think about an advertising firm and the kind of culture it might have and contrast it with an accounting firm's culture. According to Holland, accountants have Conventional career interests and advertising people have Artistic vocational interests. Following Holland's views, we would likely find the accounting firm characterized by people who are high on conscientiousness, behaving in ways that informally demand, support and reward conformity, dependability, and being methodical in their behavior. Contrast that with the advertising agency and Artistic types. They would be impulsive, non-conforming and expressive and the culture would be one

that informally demands, supports, and rewards these types of behaviors because it is made up of those kinds of people.

What this discussion suggests is that trust and the fairness issues that support it might take on different guises as a function of the kind of career environment in which it was examined. Further, it suggests that the behavioral manifestations of engagement might differ in different career environments and for people in different functions in an organization – but that the *feelings* of engagement would not necessarily differ at all. That is, in the Enterprising and Artistic environments we are more likely to observe enthusiasm and excitement and high levels of activity whereas in the Conventional and Investigative worlds such boisterousness would not be likely. But the feelings of engagement – the feelings of involvement, absorption, and identification with the work and the organization would not be different. The moral of this story is that we need to look more deeply into people and what they accomplish to establish their level of engagement than just looking at their outward behavior.

Potential personality correlates of the engaged employee We can think about engaged employees as those who are generally more upbeat and positive about themselves and their worlds. For 50 years or more we have documented scientifically that some people are more positive than others about life and work and that this view has lots of positive consequences. For example, more positive people are more satisfied at work, less likely to be absent, more likely to work well with co-workers (and customers), and also to have fewer headaches, heart attacks, and longer-lived marriages! Can you test for the positive personality? Yes. People who are more positive are also less neurotic (they are more stable) and have what is called “positive affectivity” (they tend to see the world more positively); tests for both of these exist from reputable test publishers.

But you don’t only want a positive personality because that is only part of engagement. You also want employees who are conscientious so they will persist in their work efforts. Here, too, there are good measures of conscientiousness available. In fact the research shows that conscientiousness and neuroticism are the two best personality predictors of performance in most jobs. We hypothesize that this is true because conscientious and non-neurotic people are more easily engaged and it is this engagement that yields higher levels of work

Example:**Creating an Engaged Workforce at Harrah's Entertainment, Inc.**

We had the good fortune to speak with Nigel Martin, VP of HR at Harrah's about what they do to try to ensure their employees are engaged. In short they do two things: (a) hire people likely to be engaged in the roles and kind of business they operate in; and then (b) ensure they are surrounded with supervisors, peers, communications, and the support to be engaged.

For customer-facing roles, they seek upbeat people with a positive attitude and they assess for these characteristics formally by putting potential employees through a series of panel interviews. In one version of the hiring process, candidates meet in a room with 20 others and are asked to learn what they can in a few minutes from the person sitting to their left and then present what they learned to the rest of the group. This is all observed by trained interviewers.

With regard to surrounding people with the right kinds of peers, all new employees are sent to a 4- to 5-day entertainment-themed orientation where they meet with and interact with other new employees. Supervisors are trained to focus in on the following three issues: (a) understand your people and your team and their lives; (b) help them do their jobs well by providing them the resources they require; and (c) provide people with personalized recognition when they try to be even more effective than they have been.

Harrah's understands you must do it all to get the engagement that produces competitive advantage, and the more you put into the relationship, the more the employees and the company get back.

performance. So, while you can do a lot to create an engaged workforce, one critical thing that you can do begins before employees even join the organization – it's hiring those who are more likely predisposed to be engaged! For employees, this might mean adding personality measures to a selection process. But, the focus on selection should also extend to first-line managers (and other leaders) who are critical in helping to create and sustain a culture of trust and engagement. For managers, the selection or even promotion process might be extended to include:

- Behavioral interview questions that focus on fundamental issues for fostering a culture of engagement, such as how they: set goals with employees and provide feedback; ensure that direct reports understand the company direction and how they support it; provide

employees with autonomy and challenge in their jobs; ensure the respectful and fair treatment of employees; have repaired a relationship where trust has been compromised; and so on.

- Assessment center processes that include role plays and simulations that address interpersonal situations (e.g., how they coach an employee with a performance problem).
- Engagement metrics from scorecards as input into promotion decisions.

Good to Know:

The Role of Supervisor Personality in Creating a Culture of Fairness

First-line supervisors “set the tone” for the fairness employees experience at work. What personality attributes of these people predict the procedural fairness climate they create for their subordinates?

Recent research²⁶ shows that the first-line supervisors higher on a number of the following attributes produce fairer procedural justice climates for their employees:

- 1 agreeableness;
- 2 conscientiousness; and
- 3 emotional stability.

The research further showed that “extroversion” and “openness to experience” were not significant predictors.

What is really interesting about having an engaged workforce is that the word spreads about what it is like to work in the organization because employees tell their friends and family. This creates a positive cycle whereby the people attracted to an organization for employment are those who wish to be as engaged as their friends and family members are! It is for this reason that many managers with whom we have consulted think of organizational pride and low turnover as manifestations of employee engagement.

The Role of the Work Itself in a Culture of Engagement

So, you have the right kinds of positive people and the right kinds of fair management so voilà you have an engaged workforce! Well,

almost. The missing element in this matrix of people and situations is the work people actually do. The work we actually do is what absorbs us, what we feel enthusiastic about and persist at, and what gives us the feeling that we are being fulfilled at work. Job design gurus Richard Hackman and Greg Oldham spoke about this kind of work as work that is high on meaningfulness – the work itself and the outcome(s) from the work are important.²⁷

When the work itself is meaningful it is also said to have intrinsic motivation. This means that it is not the pay or recognition that yields positive feelings of engagement, but the work itself. In combination the following elements make work meaningful: work that people find challenging; has variety; permits them to be relatively autonomous in what they do and how they do it; and provides feedback directly as a product of doing the work. Of course, work that has these attributes would be designed for employees by founders and managers who have what McGregor called a Theory Y mentality about what motivates people so the linkage to leadership and management is a tight one. That is, the same managers who will treat people fairly and foster in them a sense of trust are also more likely to be the managers who will ensure that the work itself is meaningful.

Does this mean that assembly line work cannot be meaningful? No, but it does mean that it is more difficult for such work to be made meaningful. All work can be made more meaningful by altering characteristics of the work being done and the way it is done. For example, assembly line jobs can be made more meaningful through:

- *variety*, such that people do not always do the same task;
- *autonomy*, such that people, or even teams, have goals set for them but then determine how they will best meet these goals;
- *challenge*, by setting specific, difficult goals for people and teams that they accept;
- *feedback*: by providing continuous feedback for how well the work is being done.

In addition, any work can also be made more meaningful by helping employees to see their work in the greater context of the organization – for example, the assembly line worker in an auto plant is part of an

organization that plays a vital role in the community by providing jobs, job skills training, and financial support for community events and organizations.

Good to Know:

Goal Setting and Engagement

Psychologists Edwin Locke and Gary Latham have shown over the years that the highest levels of effort and performance on the job are observed when people work at specific, difficult goals that they accept. The research clearly shows that people who are told to “do your best” do not actually do their

best. People do their best when they are provided with specific, difficult goals that they accept.²⁸

The research also shows that actually reaching goals creates a self-fulfilling cycle that spirals upwards to even higher levels of performance; goal accomplishment itself is rewarding.

Good to Know:

The Importance of Feedback

More than 70 years ago Morris Viteles,²⁹ one of the early founders of Industrial and Organizational Psychology, had this to say about the importance of feedback:

[G]roups of workers without knowledge of results tend to show a persistently lower level of performance than workers on the same task who continuously know how well they are doing. Perhaps further consideration should be given, particu-

larly in repetitive work, to wider use of readily visible output recording devices. ... [T]he incentive would be particularly strong if the indicator registered the accumulating output in terms of ... dollars.

Our work in numerous organizations reveals that many employees receive no feedback (knowledge of results) on their direct contributions to organizational success and are thus disengaged from such success.

The Role of Monetary Incentives in a Culture of Engagement

Readers might have noticed that we have not talked about pay except when we discussed the different bases for fairness judgments

by employees – i.e., we discussed pay equity issues. That's because we don't consider pay and other financial incentives (bonuses, profit sharing) as key to employee engagement. While employees may want more pay, they are unlikely to leave a job that they love in an organization that treats them well to go to an organization where they know that they won't be treated well but will get more money.

People come to work for pay but get engaged at work because the work they do is meaningful and because they work for managers who are competent, have upward influence, and are fair. They also are engaged when they work with others who are engaged, usually because of a combination of their own knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs) and the kinds of workplace conditions that promote engagement that we outlined earlier.

People will focus their energies and competencies on achieving pay when the reward system in which they work focuses incentives on specific kinds of goal accomplishments. Thus, sales people typically have incentive-based pay, pay based on how much they sell. There is nothing inherently wrong with such incentive systems, but they can have the drawback of focusing people on the very specific behaviors necessary to get the incentives.

For example, consider insurance agents who are paid to gain new policyholders. If paid to gain new policyholders (e.g., there are higher incentives for earlier payments by policyholders) then agents will sell new policies. The problem is they will ignore old policyholders because the incentives are not there to serve them well. State Farm Insurance Company identified this problem a number of years ago and changed the incentive system to also include policyholder retention. So, incentive systems can yield the behavior of interest, policyholder retention, only if the incentive system is specifically tied to that outcome.

Salary is not a reward for anything but coming to work. An annual salary raise is almost worthless with regard to daily motivation and engagement because of the frequency with which it is given and the disconnect between specific acts and the raise. Annual increases based on profit-sharing are superior because profit-sharing, especially at the work unit or team level, involves interaction and support with and from others and that can be very engaging and make work meaningful.

Some forms of incentives and pay can thus be effective in creating engagement but they must be used very carefully or they will at best fail to achieve the goal they were designed for and at worst result in negative outcomes (like selling policies instead of retaining policyholders).

Does Organizational Success Impact Employee Engagement?

In the research we have been doing on the relationship between employee engagement and organizational performance (see Chapter 1) as well as in other research with which we are familiar, we have found that when the organization a person works for is financially successful and/or in other ways gets identified positively then employee engagement (and other employee attitudes) rise. The reverse is also true as revealed in a conversation we had with Anthony (Tony) Murphy, Senior VP of HR at Eli Lilly.³⁰

Mr. Murphy told us that back in the 1990s when his company (and other pharmaceutical houses) was doing very well financially, Lilly concluded that it was important to think through ways it might repay its employees' efforts, the source of that financial success. The decision reached was to present stock options to all employees regardless of position or rank. Satisfaction and engagement rose appreciably and stayed high – and then they noticed that there was a relationship between the stock price and scores on their engagement survey. The bottom line on that relationship was that as the stock price remained high so did the level of engagement but when the stock price declined there was a noticeable decline in employee engagement.

Once they identified this trend it became clear to Mr. Murphy and his team that employees were overly focusing on the financial success of the company as an index of success so they quickly made very public the other successes Lilly was having around the world. In fact, Lilly had numerous productive and excellent successes over the years but for a variety of reasons (changes in rules governing the way they can market products, for example) those were not reflected positively in the stock price. Also not positively reflected in the stock price were awards they had won over the years nationally and internationally (in Spain and Brazil, for example) as one of the best companies to work for. So Lilly implemented a number of actions over a several year period to reinforce this broader view of success:

- 1 Lilly put into place a communications strategy for ensuring that employees became aware of the many positive things that the company is doing and accomplishing, including the impact of new discoveries on the quality of life for people who use the pharmaceuticals they produce.
- 2 Lilly implemented a new leadership training program that focused leadership not only on the rational business decisions they must make but on the emotional life of employees, including employee engagement.
- 3 Lilly developed communication pieces that explain the inherent delays that exist between discoveries in research and other positive changes at Lilly and changes in the company's share value. These communication pieces helped employees focus on the long-term benefits of research successes and Lilly as a place to work.
- 4 Lilly created a company-wide and world-wide four day forum to solicit input from all employees via the Web. The website was manned by trained senior leaders and was completely interactive. Specific topics were proposed for input but they were not at all limiting except they focused specifically on the future of the company. As an index of the behavioral engagement of Lilly employees, management was gratified to observe that fully one-half of all Lilly employees participated via the Web in this demonstration by Lilly that it wanted straight talk.

The bottom line on this discussion is that the success of a company feeds back into the engagement of the company's employees; engagement leading to success is not a one-way street. People like to see positive consequences from what they do and those positive consequences lead them to feel good about what they do and who they are and fosters engagement behaviors to produce still more positive results. The first rule we learn is that it is very important for companies to think about the ways in which success can be made apparent to employees because it is those employees who helped create the success. The second rule we learn is that it is important to focus employees on the total variety of successes the company is having because that is what creates the broad base of such successes with which they can identify.

The Role of Culture in Creating Strategic Employee Engagement

We have repeatedly emphasized the importance of trust and fairness for creating a culture for engagement. This is true regardless of whether the source of competitive advantage is service, innovation, or efficiency. That is, a culture of engagement is basic and relevant regardless of the specific focus for competitive advantage in the organization. However, we have also emphasized that another level of culture is important as well, i.e., those values and beliefs that connect to and determine how well the organization performs against specific strategic objectives. It is here that the foundation is created for determining how employee energy is channeled in a form that creates competitive advantage. In many of our illustrations and descriptions of culture, we have drawn from what is known about service organizations because those are widely experienced by many people both as employees and as customers. However, as we've noted, there are other cultures as well, such as cultures for innovation, efficiency, work quality, safety, and so on.

We detailed in Chapter 2 that thinking about strategic engagement requires that we identify the specific behaviors that reflect what is valued and what creates competitive advantage. We also indicated that to achieve alignment it is necessary that it be supported by the organization's culture. We think it obvious that the behaviors most closely aligned with a quality-oriented culture might be different than the behaviors more consistent with an innovation-oriented culture. For example, a quality-oriented culture would likely support behaviors that are consistent with reliability and standardization. Conscientious behaviors come to mind. On the other hand, behaviors aligned with a culture of innovation would likely reflect the acquisition of new knowledge, thus breaking away from current standardization. Importantly, it isn't necessary to think of these behaviors as necessarily conflicting – rather it is a matter of defining, communicating, and reinforcing those behaviors that are most critical to competitive advantage.

That is, certain kinds of behaviors, while inherently “good,” do not necessarily directly contribute to competitive advantage unless they are directly focused on the strategic objectives of interest. For example, while certain kinds of behaviors, like conscientiousness, are

always generally positive, we have shown elsewhere that across companies generic conscientiousness is unrelated to customer satisfaction while *customer-focused conscientiousness* is related to customer satisfaction!³¹

How Culture Supports Alignment

Culture directly supports alignment because the culture provides the cues people need to guide their behavior. So, the job of guiding behavior doesn't fall on the manager as the collective direction of the team or workgroup supports those choices as well. The cues people receive are generally on what's most important (e.g., "we don't do that here"), the subjects about which people meet and talk, the emphasis on what is described in the employment interview, and the organizational lore that gets repeated and emphasized in conversation, myths, and stories.

Summary

Organizational culture is the sense people have about what their organization values, believes in, promotes, endorses, and stands for. Culture emerges from the kinds of decisions founders make early in the life of an organization. The culture they create is based primarily on what they attend to as being important and at what they allocate scarce resources. Culture is not forever; it must be maintained and enhanced. Here are the six critical features of a culture in which employee engagement is likely to exist and that yield the kind of competitive advantage we think is possible through human capital:

- 1 All levels of management reveal to employees that they can be trusted. They do this by treating people as valued resources and especially by treating people fairly. They treat people fairly in the ways they interact with them, in the policies and procedures they design for employees (like performance appraisal systems), and in the outcomes employees receive – like promotions and raises.
- 2 Trust in management, especially perhaps trust in one's immediate supervisor, is the key foundation to an engagement culture where employees can feel engaged and behave engaged. This is so because they feel safe to be proactive, to persist at difficult tasks, to be

adaptable and to take risks to do what they see needs doing even though it may not be in their formal job description. The key to trust is fairness.

- 3 The on-boarding process is the way people learn the culture of an organization. From the first contacts organizations have with potential employees through the early on-boarding process organizations must imbue new employees with the values and goals of the company. They do this through formal training that focuses on company values as well as the skills required to do the work, through informal opportunities for interaction, and through continual re-training. But perhaps the key to learning the culture is what people see actually happening to them and around them in the form of behavior – by co-workers and supervisors. This makes it essential that care be taken where the rubber meets the road on the front lines of work in organizations that what happens there displays the values of the company in the best light possible.
- 4 The actual jobs at which people work must be designed such that they require people to be the best and do their best. Such jobs are high on meaningfulness – they permit autonomy, provide a challenge, and give feedback from the work itself. Such jobs yield a sense of urgency and enthusiasm and require a sense of urgency and focus and these are the key facets of the feelings of engagement.
- 5 Hire carefully because you can hire people more likely to be engaged. Focus on hiring people with positive affect who are also conscientious because work performance requires both skill and motivation. Do NOT make the error of thinking that if you get the “right stuff” your job is done; the “right stuff” is “right” when they have the “right” culture in which to live.
- 6 Employee engagement is affected by and also has an effect on organizational success. Successful organizations, other things being equal, will have more engaged employees and vice versa; success causes engagement and engagement causes success such that a positive success cycle is created.

If we had one message to leave with readers about creating the culture required then it is this: Management at all levels, by its actions and not by its words, determines the sense people have of what the culture is and what it stands for. The more that culture promotes valuing

people through trust, fairness, jobs, procedures and so forth the more likely employees are to be engaged. Further, the more the organization acts through its decisions and policies to communicate its strategic imperatives the more likely employees are to be strategically engaged.

Reflection:
Organizational Culture as Red Wine

In another place, one of us had this to say about organizational culture:³²

Organizational culture is like red wine – the quality is determined by what goes into it, how it is treated, and how long it ages. Founders' personalities, values and beliefs, the strategies and structures they enact, and the behaviors they reward, support, and expect determine culture. Effective cultures age well up to a point but they can turn bad; cultures must be monitored for their fit to their competitive environment.

Chapter 4

Phase 1 of Creating and Executing an Engagement Campaign: Diagnostics and the Engagement Survey

We have presented considerable detail about what an engagement culture is and how it contributes to and directs the energy that employees bring to the job. Now we turn to how to create an action plan for building and sustaining an engaged workforce. We see this as a process similar to a political “campaign” over an extended period, where there are gains and setbacks, and where all candidates have prior histories, strengths to leverage, and weaknesses to overcome. In this and the following chapter, we provide an outline that will guide your decision making. Like a political campaign, it requires continual rethinking and retooling as successes and failures create momentum along the way. It is a continual and iterative process of diagnosis and intervention. This chapter is about diagnosis, and the next chapter is about intervention. However, we briefly discuss the issues concerning intervention in this chapter so we understand where the diagnosis needs to go and why.

In Chapters 1 and 3 we gave a preview of the kinds of interventions that build an engaged workforce. Reflecting the principles of engagement we introduced in Chapter 1, here are the five questions to be answered to determine whether and why those interventions are appropriate:

- 1 *Does company leadership understand the leverage points for creating competitive advantage through employee engagement?* – Do leaders understand the fundamental ways in which employee engagement

contributes vitally to the organization's depth of human capital? Do leaders understand and agree upon their personal roles in facilitating employee engagement?

- 2 *Do employees know what the strategic focus of their engagement should be?* – Do people know how what they do matters and where it fits in the bigger picture of the organization's long-term strategic goals? Do they have goals that align their behavior with their company's goals and their own individual talents and interests?
- 3 *Do employees have the intellectual, social, and psychological capacity to engage?* – In present day parlance, do employees have the necessary "engagement capital?" Do they possess the energy and resiliency needed to adapt to changing conditions and persist when confronted with obstacles? Do employees have the resources and tools they need to make their investment of energy worthwhile? Do they have balance between work and personal time to maintain that level of engagement over the duration of their employment? Do they have the support networks needed to maintain engagement under duress?
- 4 *Do they have a reason to engage?* – Do they have a sense of identity and interest in both what they do and the purpose they serve? Does their work matter to them individually and to those around them? Do the skills they possess align with what they have to do?
- 5 *Do people feel safe and free to engage?* – Are the conditions in place such that employees feel free to release their energy and talent? This is a question of autonomy and empowerment.

These five questions create the framework for both the diagnostic and intervention phases of the engagement campaign. Moreover, answering these questions creates the link from the work environment to the feelings of engagement and, in turn, to the engagement behaviors that lead to competitive advantage.

Looking forward to the next chapter on interventions, our eventual aim here is to identify the kinds of organizational processes that create the conditions to support an engaged workforce. Importantly, by acknowledging the need for intervention, we are explicitly indicating that building an engaged workforce requires more than an "employee engagement survey." A well-designed survey provides data, *but it is what an organization does with the data that matters.*

Intervention implies change: Change in how work is structured and processes are organized; change in the way leaders interact with employees; and hopefully, subsequent change in engagement feelings and behaviors. That means that interventions can be targeted on both organizational processes and also directly on individual behavior.

The kinds of interventions that we have in mind require an investment. Such investments obviously carry risk, both of the direct financial kind and of the possibility of failure. The good news is that there is a body of organizational and psychological science that provides a solid foundation as to the appropriate processes and forms these interventions might take. Our suggestions for building and maintaining an engaged workforce are based on such evidence mixed with our own experience as consultants.

Because we offer our suggestions for creating an engaged workforce using an evidence-based approach, we are often asked a series of questions: “If you know what drives engagement, why do we need to do a survey? Shouldn’t what drives engagement be consistent across time, people, and perhaps even cultures? Why can’t we just address those issues directly?” The answers to these questions are sometimes more complex than we would like them to be for there is some truth in the implied answer to the rhetorical questions. For example, the kinds of things leaders should do to build trust and demonstrate fairness are right to do regardless of circumstance and regardless of whether a survey is ever done. Nonetheless, consider the following:

- 1 Well-designed and implemented survey diagnostics are an efficient approach to identifying where to direct action in a specific setting. So, it is in this context that we think of the engagement survey as efficiently leading to action planning and subsequent execution of those plans.
- 2 Effectively implemented diagnostics are positively intrusive. They communicate messages about what is valued within the organization. They communicate to employees how seriously management thinks about employee engagement and all that it implies. Diagnostics lead employees to think about their work and their contributions to the organization. Diagnostics give employees and their leaders feedback that confirms or denies their

own private views and can lead to a more realistic and constructive way of thinking about people, their jobs, and organizational effectiveness.

- 3 Not every organization starts at the same place, and the starting point determines the nature (intensity, duration, focus) of the intervention(s) that follow from the diagnostics. In one way, this is the same as saying every organization has its own history and corresponding legacy. At times, that legacy works against the goals of the engagement campaign. Further, you or some other leader may have inherited that legacy and lack the background to fully understand its implications. An appropriately designed survey can help illuminate those issues.

Diagnostics certainly can take different forms. They range from the casual observation and collection of anecdotes to the sophisticated engagement survey, which is the focus of this chapter. Indeed, our recommended strategy comprises several diagnostic activities, the engagement survey being only the most visible form.

Pre-Survey Diagnostic Activities

Our steps to implement an engagement campaign are described here as a complete framework. Many organizations will find they have already completed parts of this campaign strategy, or choose to modify the plan to fit “where they are” within the context of an ongoing process. This would certainly be the case in an organization that has already been conducting employee surveys on a regular basis, perhaps already referring to them as “engagement surveys.” For the sake of completeness, our “model” campaign strategy is written from the perspective of what the organization needs to consider with the assumption that no prior activity has occurred.

Step 1: Conduct the Background Check and Acquire the “Language”

The first step in the diagnostic phase is intended to define strategic engagement “as we want it to look here.” Most importantly, any lack of clarity in defining what engagement means at a strategic level, and how it is manifested in the behavior of line employees, means that

further efforts to communicate with the organization as a whole will be unsuccessful.

PepsiCo expresses their understanding of this link in their 2007 annual report:

As a guide for associates in all functions and at all levels of our organization, we introduced the PepsiCo Leadership and Individual Effectiveness Model in 2007. By communicating what's important at PepsiCo and what we value from each of our associates, we are helping to shape an unrivaled corporate environment that provides our company with the ultimate competitive advantage.¹

The internal HR Consultant will often have more direct access to information that speaks to defining how employee engagement translates into competitive advantage than will the external consultant. The external consultant will find the job more difficult as the public messaging used by companies is obviously written to respond to many legitimate agendas. Clearly, though, the more complete this definition of what strategic engagement means to the target company and in the language used there, the easier the task of both communicating and measuring strategic engagement.

When we get involved with clients, we make the point of researching publicly available documents to understand better the messaging surrounding company strategy and relevant business criteria. At times, we find that what is "mission critical" is fully articulated in the annual report. More often, we find relevant information openly presented in presentations to the financial investment world which can easily be found on corporate "investor relations" websites. Here, while words are carefully chosen, they tend to speak directly to how the company believes value is added in the marketplace. For example, innovation-driven companies will speak to the R&D pipeline of new products. Efficiency as a core value is often described in terms of "scale" or "cost control." These are the metrics financial analysts pay attention to because knowing where the company falls on the metrics relevant to the strategy of organizations gives them insight into potential future market performance. In addition, we often find that valuable information is provided within the organization's employment branding materials, with the career sections of company websites a good starting point.

The important task from a human capital perspective is to translate these explicit value statements into the specific kinds of engagement behaviors that are valued and regarded as a source of competitive advantage. At times that can require a bit of detailed follow-up. For example, a simple reading of IBM's 2007 annual report indicates that part of their strategy in addressing increasing globalization is to replace vertical hierarchies with horizontally integrated teams.² As part of the conversation with executives, we would naturally ask about the kinds of behaviors that reflect "success" in such teams. We aren't saying that this is where we would end with our definition of strategic engagement, but we clearly would use this as a point of departure or at least follow up in our interview. Again, at times our homework is partly done for us, such as expressed in the 2005 annual report from Tesoro Corporation, where the importance of proactive engagement behavior is articulated directly: "people continually look for new and better ways to work. By being proactive in every facet of our business ... we continue to create shareholder value."³

In summary, the important outcome of this step is to acquire an understanding of how engagement, performance, and strategy are discussed both directly and indirectly within the organization. By being aware of the strategy and the language used to portray that strategy *vis-à-vis* people, we are better positioned to help leaders diagnose and then improve the level of engagement of their workforce.

Step 2: Engage Leadership to Define Strategic Engagement and the Supporting Culture

We work from the premise that senior leaders both directly and indirectly influence the organization's culture, which in turn facilitates or hinders employee engagement. Therefore, it is critical to assess whether there is alignment within the senior leadership team as to the focus and purpose of the engagement effort. Some of the relevant questions include:

- Is there a common expectation for what engagement means for both the organization and its employees?

- Is there a common view of the challenges facing the team as it moves forward and the timelines for implementing the engagement campaign?
- Do all understand the role of culture and the work environment in promoting employee engagement?
- Is the role of engagement in creating competitive advantage explicitly defined?

It is difficult to obtain access to senior leadership. Often, an engagement initiative begins with a call from a senior HR professional to an external consultant – the need for an engagement survey has been defined and the HR professional is looking for a consultant or vendor to provide the relevant support. A proposal is requested, and the HR team evaluates responses to a pre-defined set of questions that may seek answers about any number of factors specific to conducting an engagement survey. Unfortunately, it is rare to see a “request for proposal” that in any way addresses the need to engage senior leadership in the process. But that is very short-sighted.

We understand that internal consultants do not always have the influence to guide corporate thinking on engagement and must rely on HR leadership to fill this role. We also of course understand that external consultants can find it difficult to obtain access to corporate leaders. But access to senior leadership must be obtained, because our experience in a large number of organizations suggests that members of the senior management team may have very different perspectives on what engagement is and why it is important.

Prior to the survey itself, there must be a diagnosis of how the organization understands employee engagement and the directions in which organizational momentum is moving. We do not see this as a survey-driven initiative at this initial stage. Rather, it is better to think of this as a sequence of conversations with the top few levels of leadership. It’s best not to assume that the views within and across these levels are consistent, although they may certainly be. Also, it’s best not to assume that the senior leadership team can openly discuss and resolve differences if in fact they exist. At a minimum, one outcome of this exercise is an identification of any “disconnects” that exist at the top. In the better case, an opportunity emerges to clarify and align the messages of the senior leadership team. Some questions worth asking include:

- Where are you dissatisfied with or have inconsistent views of the progress the organization is making in fulfilling your strategic plan?
- Where do you see a lack of alignment between where people spend their time and effort and where you think they should be directing their effort? Where does the disconnect occur? Why do you think that is? Towards what activities or goals does employee energy seem to go?
- What do you think will make it difficult to change this situation?
- Has it always been this way? Has there been a change in strategic focus? What has changed or is changing in the organization or marketplace that is facilitating or hindering progress?
- What would be different if employees were maximally engaged?
- How would you know your employees are maximally engaged – what do you want to see?

The organization's leader may wish to rely on internal staff (HR staff, 6 Sigma black belts) to conduct such an analysis, but at times it is better accomplished with the help of a third-party team who may more objectively capture, aggregate, and make sense of the conversations. The information collected at this stage of activity is often times quite sensitive as executives are politically attuned to "turf" issues. A trusted third party may more easily probe to gather information and to test the assumptions he or she draws from those conversations. Third parties may also experience less difficulty in sifting through the "private theories" that often emerge in these conversations and may be more likely to have the probing skills necessary to ensure they understand what they are hearing.

Through iterative feedback to the leadership team, this diagnostic phase can help to ensure that a common view emerges among the leadership team as to: (a) what the team wants to achieve through employee engagement; (b) how they think about what employee engagement is; and (c) the barriers that prevent the company from achieving its strategic plan *vis-à-vis* its people. It is also important here to identify those components of the culture that represent the fundamental values of the company that are important to celebrate and preserve. Actually, it isn't important whether "engagement" is the defining attribute of this activity. For example, it would be per-

fectly appropriate to frame the conversation in terms of leadership–organization–employee alignment.

This phase of activity sets the stage for how employee engagement matters within the context of the culture and strategy of the company. Most importantly, this discussion puts strategy first, and employee engagement second. Obviously, with agreement there is a platform for further diagnostic work and momentum for change.

Tip:

Holding an Engagement Summit

One approach to conducting diagnostic interviews is to convene group meetings. This approach has the particular benefit of simultaneously serving as a communications vehicle for executives to provide their support for the engagement campaign and involve the broader management team in the process. We refer to these meetings as engagement summits because of the connotation that the meeting is both out of the ordinary and that each of those attending is both expected to contribute and has an important view to be heard. These summits provide a forum for discussing what engagement means within the organization and its importance to organizational success. Importantly, as part of these meetings, participants should translate what engagement looks and feels like within their respective work groups. One way to orchestrate these meetings is to involve opinion leaders within the organization as engagement champions. Their range of influence is often far reaching and may be powerful in spreading the engagement message.

In summits held with leaders and managers, an important part of the summit should be the discussion of the behaviors and practices that they should specifically engage in as managers and leaders to help create a culture for engagement within their work groups. We talked about how to do this in the previous chapter on culture. Commitments on how participants will personally attempt to foster or sustain engagement should be made as well as part of these summits.

Step 3: Craft the Engagement Messaging

Choose the language around which you will communicate all aspects of the engagement campaign (and particularly the subsequent engagement survey and any distinct leadership survey efforts). Note that this can and should follow directly from the leadership team's purpose

and the subsequent description of the local “look and feel” of engagement and how it contributes to organizational effectiveness. It is critical here to plan for this effort before rolling out the engagement campaign to the entire organization.

It is critical to test the messaging. One method is to put together several focus groups and test the actual messaging with them. This is probably best done using professionals trained in the focus group method. Often, that expertise may exist in the marketing function within the company. However, even casual conversations can pinpoint areas of concern. Some of the questions you want to ask are:

- When you [read/hear] this what do you think “engagement” means?
- What does it look like when the people you work with are engaged?
- Why do you believe company leaders have an interest in engagement?
- How do you believe others within the company will interpret this message?

This step is critical because in the absence of information regarding the purpose of the effort, employees are quite likely to misinterpret the intent; depending on levels of trust within the organization, they may attribute motives to the leadership team that will work against the success of the effort. Indeed, we sometimes find that leaders have deep and passionately held concerns about *not* using the term engagement because it doesn’t fit their preferred way of communicating. That is fine. What is important is focusing on how employee energy is directed toward what creates competitive advantage and ensuring that the approach adopted has relevant and important local meaning.

It is very important here to understand that employees likely will see the “engagement survey” as being *another* survey and not something new. Depending on how survey data have been used in the past, it will be more or less difficult to convince employees this is something worthwhile. If employee surveys in the past have received little attention (no feedback, no action) there will be what we term “appropriate cynicism” as to what is likely to follow from the new survey. Without belaboring the point too much, if a culture of mistrust and

unfairness exists when the survey is attempted, then it will be absolutely necessary for the leadership team to know precisely how it will handle the results of the survey and communicate that upfront to employees so they will willingly participate.



Case Scenario: Engagement Messaging at Harrah's Entertainment

One way to communicate effectively with managers is to develop a model around which the engagement message is constructed. The approach taken at Harrah's provides a good example. Nigel Martin, VP of HR at Harrah's, described to us how it is done.⁴

The key to making engagement happen at Harrah's is to align messaging around engagement by centering the message on employees' needs. They put it succinctly: "Get Me, Guide Me, Root for Me." These become guiding principles for how managers are to behave, their training, and performance appraisal. Figure 4.1 shows the way Harrah's presents these guiding principles to managers, and items in their employee survey tap the degree to which employees find these activities present for them in their work.

The elegance in this approach is that all facets of engagement, from measurement to action, are summarized succinctly with a direct call for action. Of course the reality of implementation is more difficult, but it portrays simultaneously all of the following to managers: People are important, and you'd best keep them at the top of your mind if you want them to be engaged. Figure 4.2 shows some of the ways in which Harrah's says improvements in employee engagement can happen and the things managers are charged with making happen to ensure employees are engaged.

Harrah's uses the employee engagement survey to drive home the message. The survey provides one method for continual monitoring of the level of employee engagement. Key to the campaign's success is the follow-through with the survey results. Following each administration of their survey a newsletter is sent to senior managers in all of their properties where properties are compared in rank order from top to bottom on an engagement index. As Nigel Martin noted, this provides a natural competitiveness, but it is not just about the numbers. Managers are then not only challenged to make necessary improvements but, as indicated earlier, they are provided with the model to use as a basis for thinking about change (Figure 4.1) and some of the techniques for making change happen (Figure 4.2). They strive for continuous improvement because they recognize that they must never claim to have succeeded at engagement; it is an ongoing commitment to try to do more.

Cont.

Publisher's Note:
Image not available
in the electronic edition

Figure 4.1 "How do we bring employee engagement to life?"

Publisher's Note:
Image not available
in the electronic edition

Figure 4.2 "Engagement next steps: Professional best"

The Engagement Survey

Surveys are an efficient way to capture employees' views on issues. With the promise of anonymity and confidentiality that typically comes with surveys, employees tend to provide more open and honest feedback than they would if asked the same questions by other means where their identity is known. Think of your employees as front line reporters, telling you about what is really happening when "the rubber meets the road." Surveys provide executives with unfiltered information and data – employees' views on how they feel, and how the organization works or fails to work – data to which executives otherwise might not have access. It's been said that feedback is a gift. Survey feedback is especially so because it is unfiltered.

Creating a survey to measure engagement and the work environment conditions that support it requires us to think differently and break from past survey traditions that measure employee satisfaction or even commitment. There are important practical implications of focusing on what drives engagement as opposed to what drives satisfaction. We will speak to how driver analyses are conducted later in Chapter 5. For now, though, it is sufficient to point out we have replicated this pattern of results over time, with different clients, and in aggregate across national samples of data. What drives satisfaction are factors like job security, benefits, and opportunity for a "better" job. What drives engagement is the chance to use one's skills, a clear link between one's work and company objectives, and the encouragement to innovate. While the specific items that appear as drivers are not identical from client to client – in part because of differences in the items included in those surveys, and likely due in part to different workforce compositions – the nature of the drivers of satisfaction and engagement are consistent. We consistently find that the drivers of satisfaction are issues that pertain to what the organization provides to the employee, whereas the drivers of engagement involve the factors that impact the employee's ability to maximize her contribution to the company.

This important distinction has several implications for what gets done in organizations. First, successful efforts to improve on those things that impact engagement are more likely to increase team and organizational productivity. Taking full advantage of employees' skills, communicating how the work they perform contributes to

company objectives, and encouraging them to bring new ideas forward through fair practices and procedures are clearly actions that are in the best interests of the employer and employee alike. On the other hand, guaranteeing job security, improving employee benefits, and increasing promotion opportunities clearly pertain to *employees'* needs more than they directly influence organizational success. Further, improving these things simply may not be feasible for companies due to financial and other constraints. Lifetime employment is a disappearing or extinct concept in most industries, and the rate at which health care costs are rising makes satisfaction with benefits harder and harder for companies to maintain, let alone improve. Therefore, we would expect initiatives proposed to address the issues that drive engagement to be more welcomed by executives and more beneficial to companies than those targeting the drivers of satisfaction.

Thus, from an action planning perspective, the drivers of engagement can be more easily influenced at the immediate manager level. In many contexts, low-level to mid-level managers can greatly influence the degree to which their direct reports' skills are fully utilized and their ideas are solicited and implemented, for example. On the contrary, influencing the drivers of satisfaction more likely requires corporate-level change. While a manager can influence whether an employee is terminated due to poor performance, he likely cannot directly prevent layoffs or improve his employees' benefits package. Although he can ensure fairness in promotion decisions, in most situations he can't promote most or all of his direct reports.

Key driver analyses such as those we've discussed are a primary method used in employee survey research to determine the issues on which to focus improvement efforts. It is quite evident that a company's choice to include a satisfaction (whether labeled as satisfaction or engagement) or engagement measure in their employee survey has a significant impact on the decisions and actions that result from the survey. Furthermore, for the reasons mentioned above, we believe that engagement, conceptualized as a state of urgency, focus, and intensity, is more critical to individual and company performance than is satisfaction with its meaning and connotations of satiation and contentment.

It is worth emphasizing one further distinction between measures of satisfaction and engagement. We distinguished in Chapter 2 the

difference between thinking about engagement in terms of the broad kinds of behaviors that represent an engaged workforce and those that are strategically focused. Practically, this translates to our recommendation that your employee engagement measure should not only assess the general feelings of engagement and general engagement behaviors but also strategically focused behaviors. As HR strategists Becker, Huselid, and Ulrich have noted in their description of human resources practices in general, it is when HR practices are strategically focused that they are likely to facilitate specific competitive advantage – the same is true for employee engagement measures.⁵

It is important to emphasize that thinking about engagement doesn't mean that employee satisfaction or employee well-being is ignored. On the contrary, engaged employees tend to be satisfied. People want to do meaningful work and contribute to organizational success. Also, the interventions that create the conditions for meaningful work and enhance the capacity of employees to engage can have a positive effect on satisfaction as well.

Good to Know:

Common Survey Response Formats

The typical engagement survey includes a series of statements to which people can agree or disagree, often measured on a 5 point scale (strongly disagree = 1; disagree = 2; neither agree nor disagree = 3; agree = 4; strongly agree = 5). Questions may also be

asked directly as to how satisfied they are with a particular component or outcome of their work (e.g., "how satisfied are you with ... ?"), or ask them to rate an object of opinion on a scale from poor to good, and so on.

Writing Questions that Focus on the Feelings of Engagement

We have stressed repeatedly that the feelings of engagement lead to the behaviors that create competitive advantage. By asking questions that directly tap the feelings of engagement in the survey, we will later be able to drill down empirically to determine what key factors drive those feelings for the employees of a company, figuratively peeling

back the onion to get to the core of what is important to address in subsequent action planning and interventions.

The specific components of “feeling engaged” relevant for the engagement survey include: (a) a sense of goal-directed energy; (b) the feeling of focus and absorption or being lost in one’s work; (c) a sense of enthusiasm and excitement about the contribution one is making; (d) a feeling of intense focus on the job. These components translate into questions (statements to which survey respondents agree or disagree) such as:

- I feel confident that I can meet my goals.
- I am excited about how my work matters to our team and the company.
- Time goes by very quickly when I am at work.
- I find it very easy to stay focused on what is most important for me to accomplish at work.

Writing Questions that Focus on Behavioral Engagement

In what we think of as “good” engagement surveys, both feelings of engagement and behavioral engagement are represented – employees are asked to report both on what they feel and what they see in the form of behavior happening around them. We earlier focused on questions that tap the feelings of engagement. Our focus here is on the behavioral framework.

Though many types of survey items are framed with the individual’s perspective at the core (e.g., items like, “I can focus on my work when the going gets tough”, or “I am willing to give extended effort on the job”), we feel that items that measure engagement behaviors need to be framed with the work group as the referent for two significant reasons. First, competitive advantage comes not through the talent or actions of individual employees one at a time, but through the organization’s workforce as a whole, through the aggregate of individuals’ efforts. Simply put, we are concerned with an engaged workforce, not an engaged individual one at a time. In fact, it is worth examining the extent to which employees within the unit agree on the level of engagement they see within the team or unit. For example, we know that the degree of consensus on employee-based measures of service climate predicts customer satisfaction above and beyond the simple average level of service climate within the work unit –

when people agree more on what the climate is, you get better predictions of what customers say about their level of satisfaction.⁶ Similarly, teams perform better when there is greater consensus as well as a higher level of average fairness perceptions within the group.⁷

Second, and admittedly more tactical, the prospect of any one individual's responses to items being biased is of some concern. That is, one's responses to items related to whether they personally act engaged could be distorted due to demand characteristics (that is, responding as you think others would expect) or even due to self-preservation. So, for example we would expect the averages on self-report measures of, for example, staying focused at work to be higher on average than when people are reporting on the behavior of others with regard to how proactive they are or how persistent they are. In addition, when we ask a number of people in a work group to report on what is happening there, the aggregate or average of what they have to say yields a reliable indicator of what is actually going on there. For these reasons, items that measure whether employees act engaged should be framed in terms of what people see within their work groups, with a lead-in like, "Within my work group ..." or "The people I work with ...".

Tip:

Matching Survey Questions to Outcomes

The idea of matching the content of survey questions to the outcomes (service, safety, innovation) of interest has a long and useful history in psychometrics – the science behind the design of attitude survey measures, measures of personality, and all other forms of measurement. Psychologists and authors of a seminal book on attitude theory and research, Fishbein and Ajzen⁸ long ago, for example, showed that attitude surveys best predict behavior when the survey items assessed feelings about a particular object of behavior. For example, if we want to predict racist behavior, don't just ask questions about attitudes towards others but about attitudes towards others of specific racial heritage. Similarly there is a good research tradition that shows that personality tests predict behavior at work best when the personality test questions ask about how people see themselves at work – not how they see themselves in general.⁹ Initially, research on organizational climate has also shown that generic climate measures do not reliably predict organizational performance but strategically focused climate measures do predict safety climate¹⁰ and service climate.¹¹

Crafting questions specific to the strategy Now that we know how we frame items that measure engagement behaviors, let's look at how the content of items might vary based on a firm's strategy. We can probably all think of firms that differentiate themselves on innovation (e.g., 3M, Sony), customer service (e.g., Nordstrom, Four Seasons) or operational efficiency/cost containment (e.g., Costco, Wal-Mart). What would engagement behaviors look like in each of these types of firms? Let's just contrast two of the strategies mentioned above – innovation versus operational efficiency/cost containment. We can conceive of some engagement behaviors that would serve both strategies. For example, in both strategies, you would want employees who feel safe to actively challenge the status quo and suggest new and improved ways of doing things. But the content of those suggestions would be different. That is, in the case of a company with a strategic focus on product innovation, we want employees to propose the creation of new products and services; in the case of a company with a strategic focus on operational efficiency/cost containment, we want suggestions for more streamlined methods of execution. So, even though the general behavior of making suggestions would be important in both, we propose that the content of the behavioral engagement items should be tailored to the specific context to increase its relevance and ensure that its focus or intent is not misunderstood. Having such specifically focused behavioral engagement items, in turn, helps to make the behavior more transparent to

Example:

Strategically Focused Behavioral Engagement Survey Items

Innovation engagement behaviors: The people I work with maintain their focus on coming up with new products and services even when they encounter potential distractions.

vs.

Cost containment/operational efficiency engagement behaviors: The people I work with maintain their focus on proposing new ways to reduce costs and to be more efficient even when they encounter potential distractions.

vs.

Generic engagement behaviors: The people I work with maintain their focus at work even when they encounter potential distractions.

all, which is important as a basis for later driving improvement efforts.

It is very important to note, however, that there are some engagement behaviors that are not equally relevant across organizations. For example, an important engagement behavior for the innovation strategy, but perhaps less so for the cost containment one, would be the active pursuit of self-development activities that educate and train people to be more innovative and creative. Similarly, we can identify engagement behaviors that might fit the firm focused on operational efficiency and cost containment, but not innovation (e.g., minimizing waste and defects).

Just as firms differentiate themselves on strategy, divisions or functions within a firm may similarly differentiate themselves. In organizations where this is particularly true, they may find it useful to have similar frames of reference (engagement behaviors) and similar behaviors (for example, maintaining focus despite potential obstacles) but to frame these behaviors with a different focus/context by division or function as shown in the example box. This suggests that a common survey (for the most part) might be used in different functions across a company but with content appropriate for the strategic imperatives of those functions as the strategic behavioral focus of the items. The need for this kind of adaptation in survey content should be balanced with the value that also comes from having a company-wide completely universal metric.

Writing questions that focus on the connection between work and strategy The answers to strategically focused engagement questions will tell you whether or not people see engagement being played out strategically in the organization. Other more general questions about the feelings of engagement and engagement behaviors will give further insight into engagement levels within the company or work unit. As we suggested earlier, it is also important to know if employees understand the link between what they do and the strategy of the firm. This is a question of employee–organization alignment. Questions of the type we have found useful include items such as:

- There is a clear link between what I do and organizational objectives.
- I have a good idea of what my company is trying to accomplish.

Writing Generic Behavioral Engagement Survey Questions

Although the strategic focus of the firm determines the specific ways in which engagement behavior takes form, there are more general manifestations of engagement behavior that serve as the background against which specific behaviors emerge. As pointed out in Chapter 2, these include factors such as proactivity, persistence, role expansion, and adaptability. Thus, representative questions of this more general type include:

- The people in my work group fix little problems before they become major issues.
- The people here look for ways to improve the way we work.
- The norm here is to stay with a problem until you get it solved.
- The people here take on new responsibilities as the need arises.

You can see that these are more generic characterizations of an engaged workforce and are important to be sure – but that it would be also important to know how these get played out in the form of specific strategically relevant behaviors given specific jobs.

Writing Questions that Focus on Creating the Employee Capacity to Engage

The question of whether individuals have the capacity to engage seems fundamental. If people don't possess the energy to engage in their work or don't have the basic resources and tools needed to engage, there can obviously be no engagement. Consistent with contemporary uses of the term, such "capital" can be social, informational or structural, and psychological. Some of this people bring with them from outside work. Some of this can be developed, enhanced, or depleted at work. From a diagnostic perspective, we are interested in those factors that can be influenced through intervention. These fall into three categories:

- 1 individual sources of energy and vigor, or psychological capital;
- 2 necessary financial, informational, and physical resources to do the work; and
- 3 social support within the team and organization.

Individual sources of energy and vigor While these can include both dispositional factors (psychological traits) and also less permanent “mind sets,” our interest is restricted to the latter, simply because our focus is on what can be changed through intervention. The specific factors that are embraced within this notion of “mind set” arguably include many, but from our perspective these factors have at their core the notion of what psychologists call “agency,” or the capacity to achieve success, i.e., reach a goal through one’s own effort and means. In the context of the work environment and employee engagement, this means the belief that one can overcome obstacles, that persistence will make a difference, and that one is sufficiently competent to do the task at hand. In short, agency is about the very notion of what we mean by engagement – moving forward and getting things done as well as the emotional state of positive affect.¹²

Within a diagnostic context, we think the relevant questions of interest address whether the organization and its leaders contribute to that mind set. Particularly relevant are questions regarding communications and leadership practices that encourage the sense of optimism and hope that people have for the future. To understand how this plays out, consider a point in time where two companies are considering a merger. Within one company, employees share the view that the other company will be the “winner.” Hallway talk is of who will lose their jobs, whose work will be displaced, and what life will be like after the merger. Here, there is a fundamental lack of optimism or any belief that the future company can be a compelling place to work.

In our other company, there is a sense of excitement over the pending deal. Here, the hallway talk is about the opportunities for personal growth and company success. You can envision the sense of energy and purpose with which people approach their work. These employees are in a very different “state of mind.” It is such a state of mind, reflected in the notions of hope, optimism, resiliency, and other related psychological states that are fundamental to engagement. This is not a question of whether personal energy can be released or targeted; it is a question of whether that energy can be found.

Some of the kinds of questions relevant to the factors that create the sense of resiliency, optimism, and hope within such a merger context would include:

- I feel confident in the future of our business.
- I have the skills I need to meet the future demands of my job.
- We have done the planning in our work group to make the transition with new management a success.

Some examples of questions serving as more general examples include:

- I have been adequately trained to do my job.
- My supervisor helps me to develop confidence in my own ability to do my job well.
- My supervisor sets challenging but achievable goals.
- My supervisor supports my need to balance my work and personal life.

Resources The second kind of necessary resources are those that people simply need to do their jobs: Tools, information, equipment, and the like. Relevant survey questions might include:

- I have enough information to do my job well.
- My work group has the resources (finances, equipment, etc.) necessary to do high quality work.

It is not uncommon for engagement surveys to drill down using more specific questions about specific kinds of resources and communication issues. We see these kinds of issues as providing a foundation for engagement feelings and behavior as it is difficult to be fully engaged when you do not have the wherewithal to do the work.

Social support Finally, a third resource is the availability of social support necessary to work effectively in the business. Often, our clients think of these as the issues centering on the facilitating component of teamwork but our engagement framework extends somewhat further. Specifically, the positive affect and emotional state that coincides with the energy and vigor visible to others arises directly in a social/work context.¹³ Diagnostic questions in the engagement survey would include items like:

- The people I work with cooperate to get the job done.
- I can count on the people I work with to help me if needed.

Writing Questions that Focus on Whether People Have a Reason to Engage

In Chapter 2 we presented in significant detail the importance of meaningful work for the feelings of engagement. We defined this earlier as work that has challenge and variety, allows for autonomy, and provides people with feedback. In addition, work that is aligned with one's values and seen as contributing to the company's success contributes to feelings that one's work is meaningful. Survey items ought to reflect these notions. Some examples of relevant survey questions include:

- My job makes good use of my skills and abilities.
- I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.
- The people who work here share common values.
- The work we do is important to me.

Much of what comprises the current interest in employee attitudes toward social responsibility of organizations is relevant in this context. We introduce this because much of what can be done to influence employee perceptions of the "corporate brand" can be thought of as not just issues of what drives the employee value proposition but also what provides a purpose for engagement. For example, the Sun Microsystems corporate website includes a specific reference to corporate social responsibility under the section of its website titled "employee engagement." One Sun employee, quoted on that webpage answered the question "When I say socially and environmentally responsible, I mean:" with "not just saying the words as marketing hype but actually incorporate it into our company's DNA in how to conceive/architect/design/deliver products and services."¹⁴

So, relevant questions for the engagement survey might include:

- Decisions at my company are made in a socially and environmentally responsible fashion.

- My company actively contributes to the communities in which we do business.

It is worth noting that the kind of meaningful relationship people seek to find with and through their employer is a source for the sense of pride that many confuse with engagement. That is, pride is not such a manifestation of engagement itself as it is an outcome of working in a company that serves a meaningful purpose and is linked to a larger sense of purpose and meaning in life.

Writing Questions that Focus on Whether People Feel “Free” to Engage

We’ve emphasized repeatedly that trust and fairness are critical conditions for engagement to emerge. From a diagnostic perspective, this is a question of whether people can feel safe to engage; that their efforts will be worthwhile (recognized and supported) and in particular not put them in a disadvantageous position or at risk.

While trust often appears in employee opinion surveys, it isn’t generally given the emphasis that we think it deserves. A single item or two, often geared only at trust in upper management, is not sufficient to capture the complexity and multi-layered meanings and foci of trust as we see it. Even if there are multiple items on trust, the perspective is nearly always one-sided – do employees trust others (their managers, leaders, co-workers)? What isn’t typically included is whether employees *feel trusted*. Yet, this is critical for them to feel safe, and without feeling safe to engage, employees are unlikely to suggest new and innovative ways of doing things, go “off process” to meet a unique customer need, and so on.

Some example questions of “feeling trusted” and “psychologically safe” include:

- I feel safe to speak my mind about how things can be improved.
- I can take action to satisfy a customer without worrying about being second-guessed by my manager.
- I can count on my supervisor to back me up on the actions I take to address a customer’s dissatisfaction.

Similarly, while fairness may be assessed, its treatment too tends to be limited both in terms of the number of items included and in the focus of these items. We've seen surveys where there are a number of items that assess fairness. The problem is that they focus on a single type of fairness ("I feel fairly treated here"). Ideally, an engagement survey would include items specific to the types of fairness that we discussed in the previous chapter – outcomes (e.g., satisfaction with recognition received in the form of rewards or public praise), procedural (e.g., clear links made between decisions and the procedures that led to them), and interpersonal (e.g., treated with respect and dignity).

Good to Know:

The Measurement of Perceived Fairness¹⁵

Items that might assess overall fairness:

- Taking everything into account I feel fairly treated by this company
- Overall I feel this company is just and fair in the way it treats and rewards employees.

Items that might assess fairness of outcomes:

- In general the rewards I receive in this organization are fair.
- I feel the rewards I get are equitable given the work I do.

Items that might assess procedural fairness:

- Decisions here about people are made using fair procedures.
- The guidelines that exist for making decisions here are fair.

Items that might assess interactional fairness:

- My boss treats me fairly in the way s/he interacts with me
- My co-workers treat me fairly.

As we also discussed in detail in Chapter 3, the importance of fairness is that it provides a foundation for trust that, in turn, provides the foundations for feeling safe and ultimately behaving in engaged ways. The role of the immediate supervisor in this is shown clearly in the items in the Good to Know box, especially *vis-à-vis* interpersonal fairness.