

Motywowanie to nie ocenianie

*Rozmowa z Piotrem Dracem, prezesem zarządu
Advisio Poland, o nowoczesnych narzędziach badających
poziom zaangażowania pracowników w organizacji*

Wiadomo, że do realizacji celów biznesowych organizacje potrzebują kompetentnych i zmotywowanych pracowników. A z tym jest ostatnio coraz gorzej. Dlaczego?

Myślę, że w wielu przypadkach firmy otrzymują to, na co sobie zapracowały. Lata zaniedbań w obszarze realnego wsparcia dobrostanu pracowników, nieustanna pogoń za realizacją celów i presja na wyniki sprawiły, że pracownicy czują się przemęczeni, nie mają siły wykrzesać entuzjazmu i motywacji do działania. Do tego doszły niepokoje spowodowane przedłużającym się okresem pandemii i związane z tym obawy pracowników o zdrowie swoje i swoich najbliższych, a ostatnio lęk, jaki narasta w ludziach z powodu wojny w Ukrainie. Wszystkie te negatywne czynniki sprawiają, że wielu pracowników przewartościowało swoje dotychczasowe życie zawodowe i otwarcie mówi pracodawcom: nie chcę już dłużej tak pracować. Dlatego przed firmami realne wyzwanie, jak zbudować nowoczesny system zaangażowania, który będzie uwzględniał zmienne środowisko zewnętrzne, łączył zaspokojenie potrzeb pracowników i oczekiwania pracodawców wobec realizacji celów biznesowych. Moja praktyka zawodowa pokazuje, że dla pracodawców nie jest to wcale takie proste.

Co gorsza, w wielu firmach system motywowania jest utożsamiany wyłącznie z systemem oceniania, a to przecież błąd.

Motywacja jest stanem wewnętrznym i wielu menedżerom spędza sen z oczu, w jaki sposób wzbudzić ten stan u pracowników. Niestety, często idą na łatwisznię, uznając, że najlepszą motywacją są oceny oraz nagrody – za dobre

wyniki lub kary – za złe. To pokłosie wielu lat edukacji, gdzie uczniowie są motywowani do pracy wyłącznie poprzez oceny. Tak nauczani w szkole przenosimy znane nam sposoby funkcjonowania w dorosłe życie, czyli w efekcie do organizacji, w których pracujemy. Dlatego też firmy często ograniczają się do tzw. ocen rocznych w formie 360 stopni – zupełnie jak w szkole, gdzie w tabeli Excela trzeba wystawić ocenę w skali od 1 do 5.

Tylko czy te oceny są rzeczywiście miarodajne?

Od razu nasuwa się pytanie, czy np. ocena danego menedżera na poziomie 3,5 oznacza, że jest on wystarczająco dobry czy może minimalnie za słaby? Kto z nas nie pamięta szkolnego syndromu trzy z plusem, zwykle tłumaczonego jako uczeń ambitny, ale leniwy. Dokładnie z tym samym mamy do czynienia w procesie oceny pracownika. Na szczęście pojawiają się już szkoły, gdzie uczy się dzieci wspólnego wystawiania informacji zwrotnej po wykonaniu zadania i ten sam proces zaczyna funkcjonować w firmach. Dostępne są profesjonalne narzędzia badania kompetencji, które pomagają menedżerom zebrać informacje zwrotne o pracowniku bez konieczności wystawiania oceny. Co ważne, w diagnostyce z wykorzystaniem tych narzędzi nie stosuje się nawet zwrotów „ocena roczna” tylko „informacja zwrotna”. Wiem jednak, że taka zmiana myślenia to długotrwały proces, wymaga przekształcania stereotypów działania i mentalności osób zarządzających w firmach. To nie stanie się szybko.

Ma Pan na myśli narzędzia, które wykorzystują do badania Skalę Kontekstową® Advisio. Czym różni się ona od tradycyjnej oceny?

Wielu pracowników przewartościowało swoje dotychczasowe życie zawodowe i otwarcie mówi pracodawcom: nie chcę już dłużej tak pracować. Dlatego przed firmami realne wyzwanie, jak zbudować nowoczesny system zaangażowania, który będzie uwzględniał zmienne środowisko zewnętrzne, łączył zaspokojenie potrzeb pracowników i oczekiwania pracodawców wobec realizacji celów biznesowych.

Ideą naszej autorskiej Skali Kontekstowej® jest to, aby pracownik wypełniający kwestionariusz czuł się jak najbardziej komfortowo i bezpiecznie, a wypełniając nie dawał określonej oceny, lecz wskazywał najbardziej pożądaną ze swojego punktu widzenia poziom realizacji danego zadania czy kompetencji. Dzięki temu zabiegowi Skala Kontekstowa® pozwala gromadzić informacje o subiektywnej ocenie i jednocześnie gromadzić informacje o tym, jaki standard wykonania zadania jest pożądanym w badanym kontekście. Na skali mamy cztery opcje do wyboru odpowiedzi: niewystarczający, wystarczający, optymalny i przesadny. Wskazując dane zachowanie system może wymusić anonimowy komentarz z odpowiednim pytaniem, np. jeśli respondent wskaże na wynik wystarczający, to może się pojawić pytanie – co jeszcze według ciebie X powinien zrobić, aby dane zachowanie poprawić?

Skalę Kontekstową® można badać szereg obszarów firmy, rozpoczynając od ogólnego spojrzenia na organizację po precyzyjną charakterystykę każdego pracownika.

To prawda, Skala Kontekstowa® Advisio pozwala na zbudowanie dowolnego kwestionariusza, który może badać

makro, jak i mikro. Dodatkowym atutem jest możliwość porównania odpowiedzi partnerów/klientów z pracownikami i menedżerami. Jeżeli obraz wewnątrz organizacji wydaje się dużo bardziej pozytywny niż na zewnątrz – system wskaże to jako tzw. ślepe punkty. Jednym z głównych założeń przy tworzeniu Delight Index™ było zbudowanie swego rodzaju barometru nastrojów, gdzie możemy dokładnie poznać, w jakim stopniu dane zachowanie sprzyja ich rozwojowi czy wykonywaniu zadań. Badanie z wykorzystaniem Skali Kontekstowej® zwraca także uwagę na często zapominany fakt, że więcej wcale nie oznacza lepiej.

Czyli z powodzeniem można je wykorzystać do identyfikacji bieżących potrzeb pracowników.

Tak, narzędzie pozwala uzyskać odpowiedzi na pytanie: jakie są potrzeby pracowników, aby ich wewnętrzne zaangażowanie wzrastało jak rośliny, które mają odpowiedni klimat do tego, aby mogły się rozwijać. Skala Kontekstowa® pozwala w sposób bardzo precyzyjny odpowiedzieć na pytanie, do rozwoju jakich kompetencji jest niewystarczająco przestrzeni w organizacji, dla jakich optymalnie, a na jakie zwracamy uwagę przesadnie.

Nawet najdoskonalsze badanie i wynikający z niego feedback niczego w firmie czy pracowniku nie zmienia, jeśli za tym nie będą szły konkretne działania rozwojowe lub zmiany w sposobie zarządzania.

każdy wybrany obszar funkcjonowania firmy. W dzisiejszej, zmiennej rzeczywistości kwestionariusz oparty na naszej autorskiej skali pozwala elastycznie dobierać pytania bez względu na wielkość firmy i zakres jej funkcjonowania.

Jeśli mówimy o spojrzeniu na firmę z globalnej perspektywy, to w jaki sposób można zbadać, czy praca w firmie w ogóle motywuje pracowników do działania?

Delight Index™, bo o tym narzędziu będziemy mówili w tym przypadku, bada klimat organizacji i za pomocą Skali Kontekstowej® pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja jest miejscem odpowiednim do rozwoju określonych kompetencji, a co za tym idzie, czy stwarza warunki do uruchomienia wewnętrznej motywacji do rozwoju. Narzędzie Delight Index™, pozwala przedstawić wyniki badania od ogółu do szczegółu. Dzięki temu możemy poznać sytuację w organizacji w sposób

Świadomość nastrojów i potrzeb pracowników jest ważna w czasach, gdy otwarcie deklarują oni, że kultura organizacji jest jednym z czynników decydujących o nawiązaniu współpracy z firmą.

Z czego to wynika?

To prawda, kiedy pracownik staje się członkiem jakiegokolwiek organizacji/firmy, staje się równocześnie częścią całości tworzącej ten obiekt. Identyfikuje się z nią mimo tego, że jako konstrukt istnieje ona tylko w jego umyśle. Jednak traktuje ją, jakby była realnym organizmem. Stąd tak ważne jest budowanie środowiska wewnętrznego i zewnętrznego w naszych organizacjach, aby pracownicy czuli się komfortowo i bezpiecznie podczas wykonywania swoich zadań.

Z poziomu kultury organizacji przejdźmy do poziomu zespołów – i tu znów nie jest łatwo bo wiele z nich pracuje w formie rozproszonej.

Dbanie o ich zaangażowanie i realizację celów wydaje się jeszcze trudniejsze.

Zaangażowanie w wykonanie danego celu to nic innego jak odpowiedni sposób motywacji. Wszyscy wiemy, że budowanie motywacji w zespole jest szczególnie trudne, gdyż każdy z członków może kierować się innymi wartościami i inne tematy mogą być dla niego interesujące. Można zatem skupić zespół wokół wspólnych celów i zadań i w sposób nieoczywisty pobudzić motywację poprzez wzbudzenie synergii. Bada to narzędzie Synergia™, które pozwala nie tylko zapytać o realność celów dla członków zespołu, ale również o osobiste zaangażowanie w ich realizację i ważność dla sukcesu firmy. Już samo skupienie zespołu i zapytanie o opinię jest czynnikiem motywującym, a jeśli dodamy do tego wspólną pracę warsztatową nad wynikami, w sposób naturalny zbudujemy kontekst dla wewnętrznej motywacji bez względu na to, czy zespół pracuje stacjonarnie, czy zdalnie.

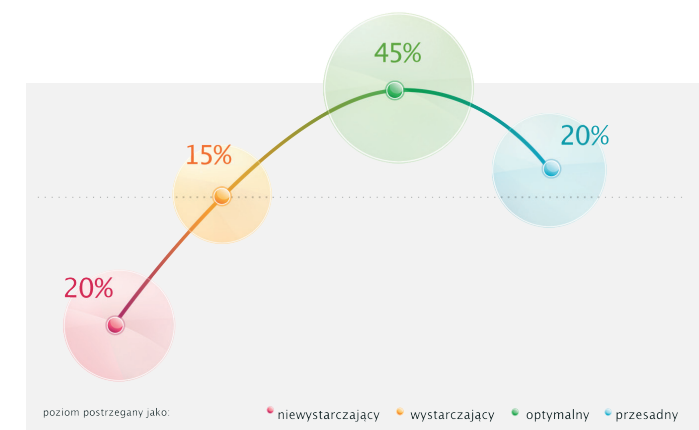
Jak określiłby Pan główną korzyść z badania narzędziem Synergia™?

Badanie daje menedżerowi odpowiedź, jak przeprowadzić dialog strategiczny i zmotywować zespół do realizacji strategicznych celów w organizacji. To rozwiązanie, które ma na celu zbadać, jak silny jest powszechny problem wielu organizacji – gdzie menedżerowie są tak zatopieni w swojej pracy, że nie zastanawiają się nad tym, co robią. Oprócz wykonywania konkretnych zadań każdy menedżer musi znać odpowiedź na kilka podstawowych pytań dotyczących celu jego pracy. Nie chodzi przecież o to, by tylko pracować, ale wiedzieć, po co to robię, co chcę osiągnąć. W każdej organizacji potrzebne jest rozwiązanie, które będzie prognozowało skuteczność działań strategicznych czy informowało o sposobie oddelegowania celów/zadań oraz stopniu zaangażowania ludzi – co gwarantuje, że cele zostaną osiągnięte w danej organizacji.

Wykorzystanie tego badania prowadzi do skupienia się na myśleniu o celach organizacji w powiązaniu z różnymi grupami interesariuszy. Pozwala określić osoby, które są odpowiedzialne za realizację każdego celu, które oddelegowały jego wykonywanie, które należą do zespołu wspierającego realizację celu oraz osoby, które będą beneficjentami, gdy cel zostanie osiągnięty. Skuteczna realizacja tych celów wymaga synergicznej, odpowiednio zmotywowanej współpracy wszystkich tych osób. Dyrektor zarządzający czy menedżer może zatem w prosty sposób dowiedzieć się o prognozie realizacji celu, jak wysokie jest osobiste zaangażowanie poszczególnych grup oraz czy wszyscy rozumieją strategiczne znaczenie celu/zadania w ten sam sposób.

Aby cele były realizowane przez zespół, jego członkowie muszą mieć wewnętrzną motywację

SKALA KONTEKSTOWA® ADVISIO



do działania. Jak można ją wzbudzać, wykorzystując narzędzia Advisio?

W inny sposób będziemy uruchamiać indywidualną motywację wewnętrzną i o ile z zespołem pracowaliśmy na celach, to indywidualnie będziemy pracować na kompetencjach. Competence Navigator™, czyli kontekstowa ocena 360 stopni, działa jak dobry feedback od ludzi, którzy widzą nas w konkretnym kontekście i w danym miejscu. Diagnozowanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji stanowi fundament nowoczesnego zarządzania ludźmi w organizacjach. Należy pamiętać, że kompetencje będą wartościowe dla procesów zarządzania w firmie tylko wówczas, gdy istnieje strategia ich wykorzystania i dostosowania do celów organizacji.

Co ma Pan na myśli?

Gdyby diagnoza kompetencyjna prowadzona byłaby na uniwersytecie, zmierzałaby do określenia poziomu kompetencji każdego uczestnika badania. W kontekście biznesowym diagnoza kompetencyjna służy innemu celowi: ma określić stopień dopasowania kompetencji pracownika do aktualnych i rzeczywistych potrzeb organizacji. Competence Navigator™, wykorzystując naszą Skalę Kontekstową®, koncentruje się na maksymalizacji praktycznych rezultatów diagnozy, pokazując luki krytyczne, miejsca dobrego dopasowania oraz np. miejsca, w których kompetencje pracowników dawno przerosły potrzeby organizacji. Skala Kontekstowa® podpowiada, gdzie i w kogo inwestować, aby uzyskać optymalne rezultaty oraz zwraca uwagę na często zapomniany fakt, że więcej wcale nie znaczy lepiej. W biznesie przesada oznacza marnotrawienie energii, potencjału, utraconych korzyści, czasu i pieniędzy.

To znaczy?

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że nie wszystkie nasze kompetencje będą równie użyteczne w każdym

kontekście i nie każdy zespół, z którym pracujemy lub klienci będą potrzebowali takiego samego zachowania. Skala Kontekstowa® pozwala odpowiedzieć na pytanie, czego ludzie, z którymi pracujemy, potrzebują, czego jest zbyt wiele, a co jest zupełną przesadą. To nie jest ocena badanego, ale informacja o potrzebach środowiska i ludzi, z którymi pracujemy, a to pozwala w sposób naturalny wzbudzić i uruchomić motywację wewnętrzną do wdrożenia zmian i przekierowania uwagi na inne zachowania. Co więcej, wyniki badania stają się ścieżką, konkretną mapą do dalszego rozwoju, kiedy już wiemy, co i w jaki sposób należy zmienić.

Zdaniem twórców Competence Navigators™ dobra technologia w procesach wspierających rozwój organizacji powinna być jak ścieżka dźwiękowa najlepszych filmów – znikać z pola widzenia, uwypuklać to, co najważniejsze i przykuwać uwagę do tego, co się dzieje na ekranie.

Narzędzia, o których rozmawiamy, mogą być stosowane przez firmy lub w pracy doradczej konsultantów biznesowych. Jak można uzyskać do nich dostęp?

Aby korzystać z narzędzi rozwojowych Advisio, należy przejść dwudniowy kurs certyfikacyjny. Każda certyfikacja podzielona jest na dwa dni tak, aby przyszły konsultant czy menedżer mógł wykonać praktycznie jeden projekt podczas certyfikacji. W Polsce jest już ponad 150 certyfikowanych konsultantów narzędzi rozwojowych Advisio. Wszystkie szkolenia certyfikacyjne i rozwojowe dla naszych partnerów są przeprowadzane przez autoryzowane centrum certyfikacyjne Advisio InnerMastering® Institute.



Piotr Drac

Od 2016 r. prezes zarządu firmy Advisio Poland. Wcześniej od 2008 do 2016 r. był wiceprezesem firmy tworzącej narzędzia psychometryczne oraz szkolenia elearningowe Way2. Członek zarządu funduszu inwestycyjnego Nanovision. Prywatnie pasjonat lotnictwa i pilot samolotowy.

Oczywiście samo badanie i interpretacja wyników to dopiero połowa sukcesu. Duże znaczenie ma to, co dana firma lub menedżer robi z uzyskanymi wynikami.

To prawda, nawet najdoskonalsze badanie i wynikający z niego feedback niczego w firmie czy pracowniku nie zmieni, jeśli za tym nie będą szły konkretne działania rozwojowe lub zmiany w sposobie zarządzania. To również słaby punkt większości systemów 360 stopni, które koncentrują się na samym przeprowadzeniu oceny, bagatelizując działania powdrożeniowe. To ciągle ma miejsce w wielu firmach – oceniają, lecz z wiedzą uzyskaną w efekcie systemu 360 stopni niewiele się robi. To budzi frustrację pracowników i niechęć do udziału w kolejnych procesach ocen. Advisio chce zmienić takie myślenie w firmach i dlatego nasi certyfikowani partnerzy są przygotowywani do pracy z wynikami badania i opracowania rekomendacji – poświęcamy temu 2/3 czasu podczas szkolenia. Oczywiście zachęcamy korzystających z narzędzi do przestrzegania i wdrożenia zaleceń, ale bez otwartości pracodawcy w tym zakresie nic nie da się zrobić.

Być może turbulencje na rynku pracy oraz coraz częściej obserwowana tzw. cicha rezygnacja będą przyczynkiem do zmian w obszarze motywowania pracowników i sięgania po profesjonalne narzędzia badające poziom zaangażowania?

Sądzę, że firmy są na to skazane i to głównie dzięki młodym, którzy rozpowszechnili trend „cichej rezygnacji”, oznaczający brak zaangażowania, niewychodzenie z nowymi pomysłami, unikanie brania na siebie większej odpowiedzialności. Niestety pracownicy, którzy wykonują swoje zadania w wersji minimum, to dla przedsiębiorców najgorsza z możliwych perspektywa. Z takimi pracownikami na pokładzie firma się nie rozwija, przestaje być konkurencyjna na rynku, o realizacji celów nie wspomnę. Dlatego tak ważne jest budowanie zaangażowania liderów i pracowników, rozpoznawanie i rozumienie ich potrzeb na tyle, by chciało się im chcieć. Dziś nie da się już inaczej.

Dziękuję za rozmowę.

Anna Włodarczyk