

Wywiad

Potencjał pracowników potencjałem firmy

Wywiad z **Arkadiuszem Charczukiem**

współautorem Ankiety Budowy Potencjału -

nowatorskiego narzędzia badawczo-rozwojowego

dla coachów, trenerów biznesu, HR-owców i szkoleniowców.

Skąd pomysł na tego typu narzędzie?

Wchodząc w środowisko organizacji, bardzo często stwierdzamy brak skutecznej komunikacji na linii (1) pracownik-pracownik, (2) pracownik-zwierzchnik oraz (3) pracownik-organizacja. W pierwszym przypadku winą jest tzw. błąd percepcji, czyli niezrozumienie wzajemnych oczekiwań współpracowników. Wśród typowych sytuacji wymienić należy: brak dzielenia się wiedzą czy ignorowanie pomysłów bez uprzedniego zapoznania się z nimi. W drugim przypadku jest to nieumiejętność wyrażania wzajemnych potrzeb i oczekiwań zwierzchnika względem podwładnych. Bardzo często brakuje z ich strony expose szefa, czyli przedstawienia reguł, którymi będzie się kierował, listy zachowań, których nie będzie akceptował oraz puli postaw, które szczególnie będzie cenil. Trzeci przypadek dotyczy sytuacji, w której osoby pracujące w organizacji nie znają ani jej misji, ani określanych w planie rozwoju celów, ani strategii krótko oraz długoterminowej. Opracowane przez nas narzędzie w skuteczny sposób przyczynia się do zrozumienia bieżących problemów w organizacji. Potrafimy za jego pomocą zidentyfikować te czynniki, które przyczyniają się do spowolnienia rozwoju firmy i wyznaczyć działania naprawcze.

Na jakie trudności napotkał Pan w trakcie przeprowadzania ankiety?

Nasza ankieta służy rozwojowi, lecz nie jest „magiczną pigułką” na naprawienie wszystkich dolegliwości. Dopiero w trakcie wprowadzania zaleconych w raporcie zmian zarówno pracownicy jak i szefowie firm zaczynają rozumieć, że prawdziwa zmiana przychodzi z czasem i tylko wtedy, jeśli oni również będą tego chcieli. Warto wtedy ponownie zastosować ankietę ABP, by naocznie przekonać się, czy wprowadzone zmiany przyniosły oczekiwany skutek, czy należy wprowadzić działania korygujące. Zalecamy przeprowadzanie ankiety przynajmniej raz na pół roku, by na bieżąco śledzić postępujące zmiany w organizacji i w razie konieczności wprowadzić działania naprawcze oraz rozwojowe.

Na jakich aspektach organizacji skupia się Pan najbardziej w swojej analizie?

Nie ma mniej lub bardziej ważnych aspektów organizacji. Każdy z nich w równym stopniu przyczynia się do sukcesu firmy. Są

to: ocena wewnętrzna firmy, identyfikacja pracowników z firmą, ocena komunikacji, jak pracownicy postrzegają potencjał rozwoju zawodowego, czy mają świadomość, dokąd zmierza ich firma oraz jakie mają potrzeby szkoleniowe. Zaniedbanie któregoś z aspektów przyczynia się do spowolnienia rozwoju organizacji. Zaniedbanie wszystkich, przyczyni się do jej upadku. Sytuację możemy porównać do świetnie prosperującej firmy, w której zaczyna działać się źle, a kierownictwo nie wie, z jakich konkretnie powodów ma to miejsce. Szefowie firm z reguły nie przywiązują wagi do czynnika ludzkiego – aspiracji pracowników, ich potrzeb szkoleniowych, czy zachęcania ich, by zidentyfikowali się z organizacją, w której pracują. Nie tylko cierpi na tym ich motywacja (zarówno płacowa i w dużej mierze pozapłacowa), ale również efektywność ich pracy. Dopiero po zapoznaniu się z naszym raportem i wdrożeniu proponowanych zmian, jest możliwość implementacji działań naprawczych.

Czy mógłby Pan opowiedzieć, z jakimi błędami w działaniach organizacji spotyka się Pan najczęściej?

Każda organizacja jest inna: ma inną kulturę organizacyjną, członków pracowników, kierownictwo. Każda z nich ma osobną politykę firmy, misję oraz cele do osiągnięcia. Z tego powodu jedna organizacja przywiązuje szczególną wagę do aspektu szkoleniowego wśród propozycji rozwoju ujętych w raporcie, inna natomiast wprowadza w pierwszej kolejności zalecenia dotyczące wykorzystania potencjału firmy, działań marketingowych czy komunikacji. Z reguły pracownicy mają zastrzeżenia co do wprowadzania dodatkowych obowiązków, konieczności informowania o efektach prowadzonych działań, czy mało satysfakcjonującego poziomu pensji. Również rzadko kiedy czują się docenieni za wykonaną pracę. Należy przy tym jednak pamiętać, że samo „poklepanie” kogoś po plecach i pochwalenie go na forum publicznym może działać na jednego pracownika, gdy drugi będzie preferował inne formy. Musimy być cały czas elastyczni w swoich działaniach i robić to, co działa, a nie to, co myślimy, że działa.

W jaki sposób przebiega implementacja działań naprawczych w organizacjach?

Zawsze dzieje się to po przedstawieniu wyników naszego raportu, który jest dostosowany indywidualnie do każdej organizacji korzystającej z naszych usług. Pytamy, które z działań naprawczych mają dla nich największą wagę, po czym następuje przedstawienie przez nasz zespół rozwiązań. Należy przy tym jednak zaznaczyć, że w każdej organizacji najważniejsi są ludzie i od nich głównie zależy, jak długo zajmie wprowadzenie potrzebnych zmian przyczyniających się do rozwoju, czy implementacja działań naprawczych. Zarówno szefowie firm jak i pracownicy muszą zrozumieć, że nasza ankieta, raport i wnioski służą rozwojowi firmy, lecz faktyczne zmiany następują w procesie wdrażania zaleceń oraz uświadamiania i akceptowania ról, jakie pełnią oni w organizacji.

Dziękujemy za rozmowę.

Licencja:



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa Na tych samych warunkach. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Agencji Managerskiej VIP for You. Pełna treść licencji dostępna pod adresem: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/> Publikacja dostępna w sieci pod adresem: <http://kwartalnikrsk.pl>