

Jak (de)motywować profesjonalistów?

Kiedy pełniłam rolę managera HR w międzynarodowej firmie z tzw. „wielkiej czwórki”, jednym z moich zadań było czuwanie nad procesem oceny rocznej (performance management) doradców, z wykształcenia głównie prawników. Wdrażałam i tworzyłam wiele różnych narzędzi, które miały za zadanie ukierunkować i usystematyzować proces stawiania celów, ocenę wyników pracy oraz stymulować rozwój kompetencji tak, by był on zgodny ze strategią firmy. Całość ta miała też określone przełożenie na system wynagradzania i premiowania pracowników.

Partnerzy i managerowie wspólnie z działem HR wkładali wiele wysiłku w to, aby proces stawiania celów i oceny był przeprowadzany solidnie, konsekwentnie i regularnie, zgodnie z kalendarzem ustalonym na dany rok. Mimo takiego zaangażowania sił i środków wielu z nas pozostawało uczucie niedosytu, a wręcz zawodu co do skuteczności całego procesu.

Niejednokrotnie zdarzyło mi się przeprowadzać rozmowę z odchodzącym pracownikiem (exit interview), który w ciągu całej swojej kariery w firmie był bardzo dobrze oceniany, brał udział w wielu, często wyszukanych, szkoleniach i innych programach rozwojowych. Kiedy dostał ofertę od firmy konkurencyjnej partnerzy podjęli próby zatrzymania tego pracownika w firmie. Ich uwaga skupiała się jednak głównie na sformułowaniu odpowiednio atrakcyjnej finansowo kontroferty.

Podczas przeprowadzanej przeze mnie rozmowy drążyłam jeszcze przyczyny decyzji o odejściu i wtedy okazywało się, że w ofercie tamtej firmy wcale nie chodzi o korzystniejszy pakiet finansowo-stanowiskowy, ale o perspektywę uczestniczenia w ciekawszych projektach, które będą intelektualnym wyzwaniem. Z jakiego powodu ta kwestia nie pojawiła się wcześniej, w rozmowach wokół oceny i planów rozwojowych, które pracownik ten przeprowadzał co najmniej raz w roku ze swoim przełożonym? Celem takich rozmów, jak i całego systemu oceny i planowania rozwoju, jest przecież, m.in. motywowanie. Tymczasem, jak pokazuje praktyka i obserwacja rzeczywistości, efekt jest nieraz wręcz odwrotny. Dlaczego? Pewnie dlatego, że mechanizmy naszej motywacji są skomplikowane. Być może nawet tym bardziej skomplikowane im bardziej złożoną i zaawansowaną intelektualnie pracę wykonujemy.

W firmach usług profesjonalnych (z ang. PSF - Professional Services Firms, m.in. kancelarie prawne, firmy konsultingowe, bankowość inwestycyjna, agencje reklamowe, biura projektowe i inne firmy doradcze) motywowanie pracowników ma znaczenie szczególne, ponieważ jedynym „produktem” tych firm jest wiedza, intelekt i doświadczenie pracowników. Te aktywa nie zostaną wykorzystane, jeśli pracownik nie będzie w dostatecznym stopniu zaangażowany i chętny aby użyć swoich kompetencji.

W ostatnich latach przeprowadzono sporo badań dociekając jakie to cechy osobiste charakteryzują pracowników PSF i czym odróżniają ich od innych grup zawodowych. Okazało się, że są trzy dominujące cechy: potrzeba osiągnięć-nastawienie na wyzwania, potrzeba interakcji z innymi profesjonalistami oraz potrzeba władzy i wpływu. O ile dwie ostatnie cechy występowały wśród badanej grupy w różnym natężeniu i różnych kombinacjach, o tyle dążność do osiągnięć pojawiła się u wszystkich.

Osoby o ponad przeciętnej potrzebie osiągnięć na ogół czują się zmotywowane, jeśli stawiane przed nimi zadania stanowią wyzwanie. Są skomplikowanym, złożonym problemem, którego rozwiązanie jest możliwe, ale wymaga dużego zaangażowania intelektualnego. Dodatkowo, są to osoby o ponad przeciętnej potrzebie autonomii i szczególnie uwrażliwione na informację zwrotną (feedback) na temat jakości i efektów ich pracy. Potrzebują ciągłej stymulacji i inspiracji do dalszego doskonalenia się i do większych osiągnięć. Z drugiej strony, osoby te stosunkowo łatwo tracą motywację i zaangażowanie, jeśli stawiane są przed nimi, po raz kolejny, takie same lub podobne zadania. Takie powtarzalne zadania nie stanowią już wyzwań i stają się przyczyną demotywacji a nawet frustracji.

Dlaczego zatem nawet bardzo starannie przemyślany i usystematyzowany proces stawiania celów i oceny okresowej nie spełnia swojej roli w motywowaniu pracowników PSF?

Po pierwsze błędnym jest założenie, że system stawiania celów i ocen może nas motywować. Każdy dojrzały człowiek motywuje się sam, jeśli tylko widzi realną możliwość zaspokojenia swoich zewnętrznych i wewnętrznych potrzeb. Potrzeba osiągnięć jest właśnie jedną z takich potrzeb wewnętrznych, podobnie jak na przykład potrzeba samorealizacji. Natomiast do potrzeb zewnętrznych zaliczyć można m.in. wynagrodzenie, stanowisko, prestiż i inne atrybuty sukcesu zawodowego.

Z punktu widzenia firmy, której celem jest realizowanie ambitnej strategii biznesowej, do czego potrzebne jest pełne zaangażowanie kluczowych specjalistów, fundamentalne znaczenie ma aby pracownicy ci znali i rozumieli tę strategię oraz dostrzegali synergię pomiędzy nią a swoimi osobistymi i zawodowymi ambicjami i potrzebami. Tak więc przed partnerami stoją dwa główne zadania. Po pierwsze stworzyć przestrzeń zachęcającą do autentycznego dialogu na temat strategii firmy i jej wpływu na aktualne potrzeby i wizję rozwoju każdego z pracowników. Po drugie – zapewnić taką infrastrukturę i procesy zarządzania, które nie będą w realizowaniu powyższego przeszkadzać. Jeśli uda się te dwa zadania zrealizować, wówczas profesjonalisci czują się zmotywowani, zaangażowani, pełni pomysłów i energii do działania.

Tymczasem, w praktyce, większość systemów stawiania celów i oceniania to jednostronny proces komunikowania „góra dół”, który cechują następujące elementy wspólne:

- jest wprost lub pośrednio narzucony przez firmę i odbywa się cyklicznie wg z góry ustalonego kalendarza
- jednym z głównych zadań jest „nagradzanie” poprzez dobrą ocenę, awans, podwyżkę lub „karanie” poprzez złą ocenę, ostrzeżenie lub nawet, ostatecznie, rozstanie z firmą
- ocena determinuje poziom i wysokość wynagrodzenia i zaszeregowania w hierarchii organizacyjnej firmy przez co nadaje określona pozycję w rankingu pracowników – porównujemy się
- zawiera wyrażone wprost lub pośrednio wskazówki na temat możliwości rozwoju i awansu w firmie

- jest narzędziem, służącym do wytyczania celów i mierzenia stopienia ich realizacji – w praktyce w wielu firmach cele wyznacza menadżer „kaskadując” odpowiednio na członków swojego zespołu cele, które sam dostał od partnera, a które ten dostał w postaci wytycznych z korporacji.

Jednym słowem system ocen ma w sobie zdecydowanie więcej elementów kontrolujących niż motywujących.

Powiązanie oceny z wynagrodzeniem powoduje m.in to, że pracownik podczas rocznej rozmowy oceniającej z menadżerem jest jedynie zainteresowany czy i jaką dostanie podwyżkę i/lub awans i jak wypada w rankingu (na tle ocen kolegów). Poza tym, jest coś takiego w naszej psychice, że jeśli nasz przełożony poklepie nas w przelocie po ramieniu mówiąc „good job”, to jakoś nas to nie cieszy za kolejnym razem. Bywa nawet, że możemy to odebrać jako powierzchowne a nawet lekceważące.

Zdarzyła mi się kiedyś sytuacja, kiedy zwrócił się do mnie pracownik, tzw kluczowy talent, bardzo dobrze oceniany. Firma pokładała wielkie nadzieje, widząc w nim kandydata na partnera. Okazało się, że pracownik ten był zdemotywowany dużą ilością pracy, która była, z jego perspektywy, powtarzalna i nie stanowiła wyzwania. Jednak osiągał świetne wyniki finansowe i w związku z tym co roku dostawał dużą podwyżkę i premię. Tymczasem to, na czym temu pracownikowi naprawdę zależało, to była możliwość pracy z młodszymi kolegami i bycie ich mentorem. Aby to mógł realizować partnerzy musieliby zmniejszyć jego obciążenie pracą projektową. Konsternacja była wielka kiedy to, po otrzymaniu kolejnego listu podwyżkowego, pracownik ten zdradził mi, że rozważa odejście z firmy. Tę kolejną podwyżkę odczuł jako gest lekceważący, bo poczuł że firma nie jest zainteresowana jego autentycznymi potrzebami, a jedynie próbuje „załatwić” sprawę pieniędzmi.

Innym razem byłem uczestnikiem/facilitatorem spotkania managerów i partnerów podsumowującego oceny za dany okres. Jeden z pracowników był szczególnie chwalony za swoje umiejętności i talenty. Dyskutowano przyspieszenie jego awansu i włączenie go w bardziej strategiczne projekty. Włączyłam się do rozmowy, zadając pytanie co wiemy na temat satysfakcji z pracy jaką odczuwa ten pracownik? Zdumienie na twarzach było ogromne – przecież to oczywiste, że jest zadowolony, skoro jest taki dobry w tym co robi...

Ja tymczasem wiedziałam, że pracownik ten jest zirytowany tempem pracy na projektach, bo brakuje mu czasu na pogłębianie swoich zainteresowań naukowych, do tego stopnia, że rozważał nawet odejście z firmy. Na szczęście udało się znaleźć rozwiązanie, które pozwoliło uelastyczyć nieco rytm pracy projektowej i połączyć to z ukończeniem pracy doktorskiej.

To tylko kilka przykładów, które pokazują jak wiele ryzykujemy robiąc uproszczone założenia co do motywatorów i źródeł satysfakcji zawodowej naszych pracowników.

Sytuacji takich i wielu innych podobnych można by uniknąć, ale to wymaga odrobiny więcej wiedzy na temat tego, co tak naprawdę daje nam satysfakcję i powoduje naszymi wyborami zawodowymi. Jak dawać naszym pracownikom ten niezbędny feedback ale w taki sposób, żeby nie był odebrany jako dowód naszej nad nimi kontroli. Jak rozmawiać na temat celów i zadań, żeby poziom motywacji się podnosił i przekładał się na energię i zaangażowanie.

Wykorzystano następujące źródła:

1. Thomas J. DeLong, John J. Gabarro, Robert J. Lees, „When Professionals Have to Lead”, Harvard Business School Press 2007
2. Tom Coens, Mary Jenkins, „Abolishing Performance Appraisals”, Berrett-Koehler Publishers 2002
3. Harry Levinson, „Management by Whose Objectives”, HBR January 2003
4. Timothy Butler, James Waldroop, „Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People”, HBR September 1999.