

# Przywództwo oparte na dowodach

Efektywność pracowników w świetle badań

Dominik Pieczewski  
18.08.2020, Gdańsk



## 1. Korelacja

- › Analiza korelacji w statystyce polega na zbadaniu czy **dwie zmienne są ze sobą istotnie statystycznie powiązane**.
- › Bardzo ważne w analizie korelacji jest to, że **nie bada ona związku przyczynowo-skutkowego** a po prostu związek/współwystępowanie dwóch zmiennych.

## 2. Metaanaliza

- › Narzędzie to pozwala określić, jakie wnioski płyną z całości publikacji z danego tematu, dając dokładniejszą i szerszą wiedzę niż analizowanie pojedynczych badań.

# Podstawowe zasady Evidence Based Management

## 1. Ask (Zapytaj)

- Zdefiniowanie problemu lub rozwiązania, do którego dążymy

## 2. Acquire (Pozyskaj)

- Adekwatne informacje lub dowody odpowiadające na zadany temat

## 3. Appraise (Oceń)

- Oceń jakość pozyskanych dowodów

## 4. Aggregate (Połącz)

- Połącz pozyskane informacje w spójną całość

## 5. Apply (Zastosuj)

- Użyj wniosków z dowodów do podejmowanej decyzji

## 6. Assess (Oszacuj)

- Oceń rezultaty decyzji

Finansowa vs. niefinansowa  
motywacja



**Produktywność pracowników**

## Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

- › **Branża:** fast-food
- › **Najważniejszy problem HR:** wysoki poziom rotacji pracowników (200% / 3 m-ce)
- › **Perspektywa pracowników** (wyniki ankiety): niskie wynagrodzenie oraz brak „uznania” (recognition) od kierowników w połączeniu z ciężką pracą fizyczną pracą.
- › **Wyzwanie biznesowe:** zmniejszenie poziomu rotacji w celu powiększenia przewagi konkurencyjnej



## Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

- › 21 oddziałów dużej firmy fast-food
- › 2 lub 3 menedżerów na oddział (N=58)
- › Średnia wieku menedżerów = 40,2
- › Średnie doświadczenie = 3,6 roku
- › Około 25 pracowników na oddział
- › Średnia wieku pracowników 24,7 lat
- › Przed badaniem krótka ankieta dotycząca sposobu zarządzania przez kierowników. Brak istotnych różnic.



# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

## Metoda:

- › podział 21 sklepów na 3 grupy:
- › Grupa eksperymentalna 1: **Motywacja finansowa (3 sklepy)**
- › Grupa eksperymentalna 2: **Motywacja niefinansowa (6 sklepów)**
- › Grupa kontrolna: **brak działań (12 sklepów)**
- › Dobór oddziałów do grup = **losowy**
  
- › Trening grup eksperymentalnych
- › Podejście behawioralne w zarządzaniu
- › Wspólny wybór kluczowych zachowań pracowników (np. powtarzanie zamówienia klienta, szybkość dostarczenia zamówienia klientowi itp.)



# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

## Grupa motywowana finansowo:

- › Ryczałt dodawany do wynagrodzenia miesięcznego **pod warunkiem grupowego sukcesu mierzonego zarówno pod kątem ilości pożądanых zachowań, jak i podniesionego wyniku finansowego oddziału.**
- › Zachowania obserwowane metodą losową przez kierowników i wpisywane do przygotowanej wcześniej tabeli
- › Wysokość ryczałtu uzależniona od ilości zaobserwowanych zachowań:
- › Do 50 zachowań = +25\$ do wynagrodzenia
- › 50-100 zachowań = +50\$ do wynagrodzenia
- › Ponad 100 zachowań = + 75\$ do wynagrodzenia





# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

## Wysokość uzyskanego ryczału:

- › 33,07\$ przez pierwsze 3 m-ce
- › 54,61\$ przez kolejne 3 m-ce
- › 70,55 \$ przez kolejne 3 m-ce



# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

## Grupa motywowana niefinansowo:

- › Trening kierowników pod kątem dostarczania informacji zwrotnej oraz nieformalnego wzmocnienia

## Następujące formy feedbacku:

- › Tablica widoczna dla wszystkich z ilością zaobserwowanych zachowań
- › Indywidualne i grupowe wzmocnienia kluczowych zachowań (np. „Zauważyłem, że dzisiejszy czas obsługi klienta przy drive through był rewelacyjny. Świetnie nam idzie pod tym względem od kiedy zaczęliśmy skupiać się na tym kryterium.”)
- › **Cotygodniowa pisemna informacja o wynikach** osiąganych przez oddział wraz z anonimowymi przykładami zaobserwowanych zachowań



# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

## Sposób mierzenia rezultatów:

- › Wyniki finansowe oddziałów (zysk brutto)
- › Czas obsługi klienta przy stanowisku drive through
- › Wskaźnik rotacji

## Czas trwania (okres mierzenia wyników):

- › 3 m-ce przed eksperymentem
- › 3 m-ce interwencji
- › 3 m-ce po interwencji
- › Kolejne 3 m-ce po interwencji



# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

Gross profits (thousands of dollars)	Kontrolna	Finansowa	Niefinansowa
Preintervention	62,30	64,70	61,20
3 months	65,40	75,20	71,20
6 months	62,70	79,10	78,10
9 months	63,30	84,10	83,20

Drive-through timing (in seconds)	Kontrolna	Finansowa	Niefinansowa
Preintervention	63,90	58,60	59,40
3 months	63,50	33,10	48,10
6 months	61,40	42,70	47,60
9 months	61,90	47,30	44,30

Turnover (%)	Kontrolna	Finansowa	Niefinansowa
Preintervention	220,30	209,60	218,40
3 months	247,40	201,90	216,60
6 months	239,10	192,80	202,50
9 months	231,70	181,40	196,60

# Eksperyment jako sposób odkrycia pewnych zasad

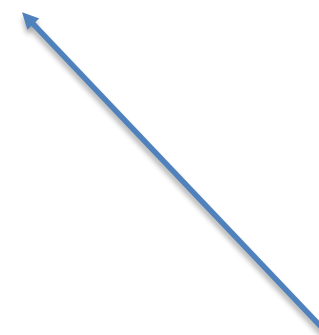
## Wnioski dla praktyków:

- › Zarówno finansowe jak i niefinansowe sposoby motywowania pracowników działają
- › Finansowe działają szczególnie mocno na początku, później ich efekt słabnie
- › Finansowe działają lepiej jeśli chodzi o zmniejszanie rotacji
- › Kwestia kosztów i trudności wdrożenia poszczególnych metod motywowania



Nieformalne wzmocnienie  
(docenienie)

Finansowa + niefinansowa  
motywacja



**Produktywność pracowników**

# Nieformalne docenienie (informal recognition)

Warunkowe, ukierunkowane, szczere (autentyczne), nieformalne wyrażenie aprobaty i uznania dla pracy pojedynczej osoby lub grupy

- › **Warunkowe** – dotyczące konkretnego zachowania
- › **Ukierunkowane** – dotyczy konkretnej osoby
- › **Szczere** – wierzę w to, co mówię

Warto pamiętać:

- › **Efektywniejsze od osób posiadających władzę i zasoby** niż np. od współpracowników (wyjątek: wewnętrzny autorytet w zespole / organizacji)
- › **Znacząca różnica** pomiędzy nieformalnym wzmocnieniem, a formalnymi programami motywacyjnymi



**Metaanaliza** (Stajkovic, Luthans, 2003) 72 badań – **wpływ nieformalnego wzmocnienia na efektywność pracy – 17%**, wielkość efektu  $d=0,47$

- › Ta metaanaliza pokazała również efekt synergii z dwoma innymi motywatorami tj. pieniędzmi i informacją zwrotną (45% wzmocnienia)

**Wcześniejsza metaanaliza** (Stajkovic, Luthans, 1997) **19 badań - 15% wpływu na efektywność**

- › Ta metaanaliza pokazała również różnicę pod względem branży - w branży produkcyjnej widać większy efekt niż w branży usługowej.
- › Przyczyna – być może na produkcji można łatwiej wyłapać kluczowe zachowania do wzmocnienia.

Pytanie z ankiety Gallupa: "**W ciągu ostatnich 7 dni otrzymałem uznanie lub pochwałę za to, co robię.**"

- › 28 badań N=105,680, 2528 business units korelacja z satysfakcją klienta, przychodami i produktywnością, ale brak w przypadku rotacji.



Nieformalne wzmocnienie  
(docenienie)

Finansowa + niefinansowa  
motywacja

17% wpływu

45% wpływu

**Produktywność pracowników**



Nieformalne wzmocnienie  
(docenienie)

Finansowa + niefinansowa  
motywacja

Poczucie skuteczności  
pracownika

17% wpływu

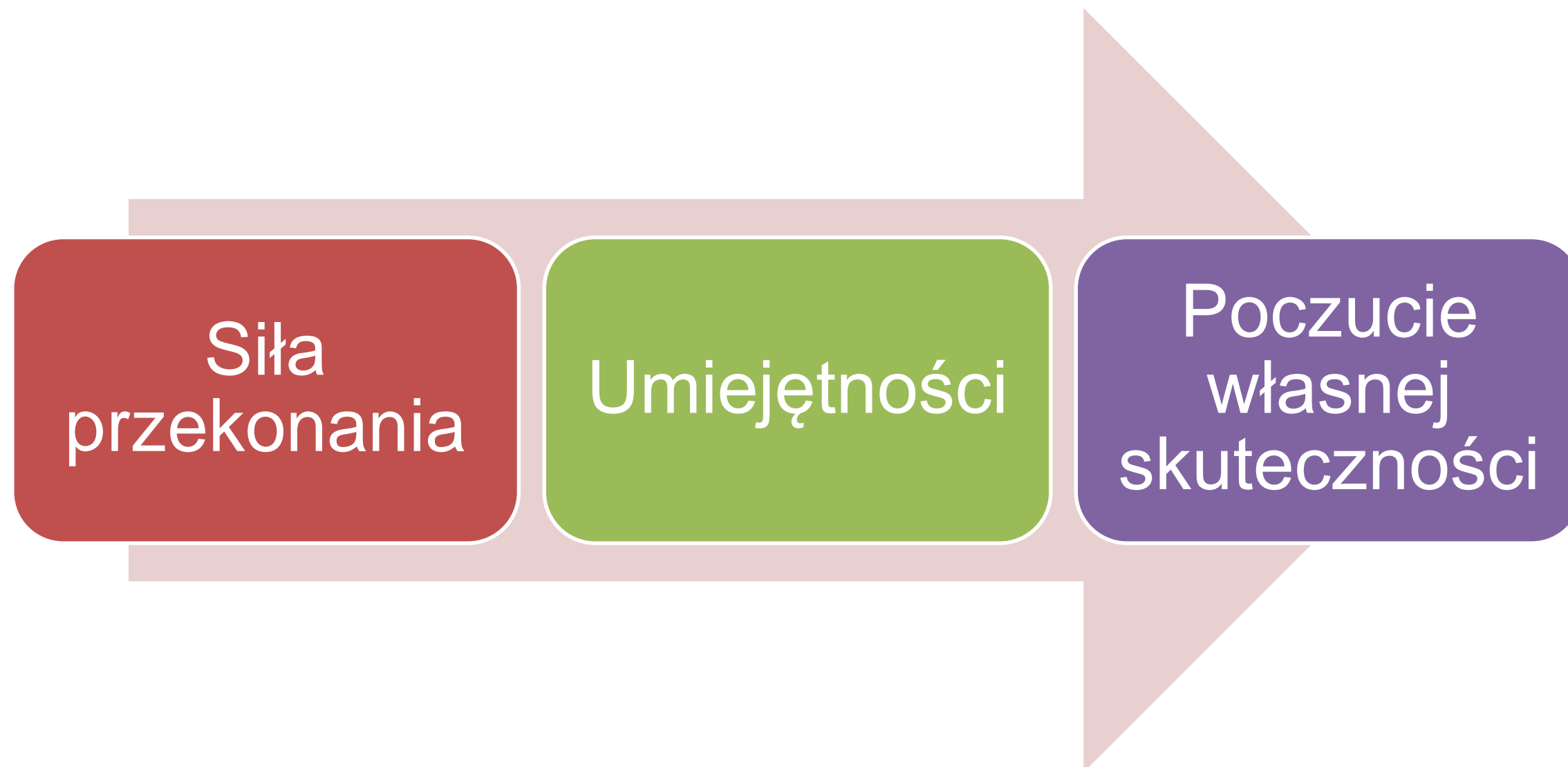
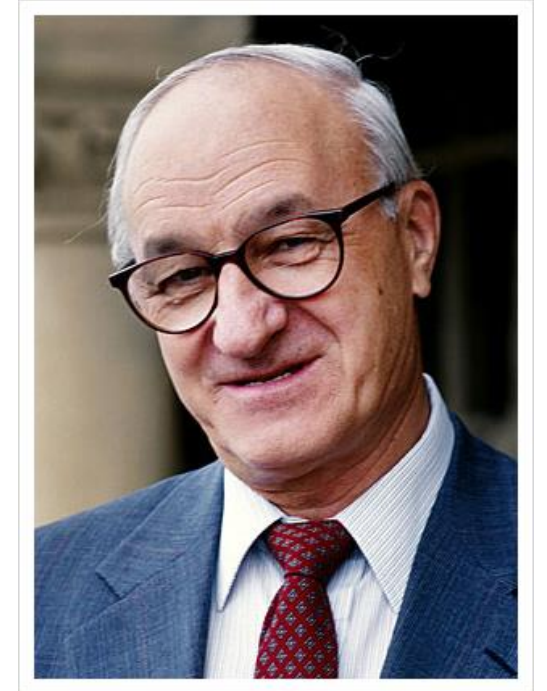
45% wpływu

**Produktywność pracowników**



# Poczucie własnej skuteczności

**Poczucie własnej skuteczności** – jest to siła przekonania, iż jest się w stanie zrealizować określone działanie lub osiągnąć wyznaczone cele.



# Poczucie własnej skuteczności

**Poczucie własnej skuteczności** – jest to siła przekonania, iż jest się w stanie zrealizować określone działanie lub osiągnąć wyznaczone cele.

1. Nawet gdy sprawy są trudne, potrafię radzić sobie z nimi całkiem dobrze.
2. Nawet kiedy mam bardzo trudny i złożony problem, to potrafię spokojnie myśleć nad jego rozwiązaniem.
3. Jestem w stanie osiągnąć większość celów, które sobie postawiłem/am.

# Im **wyższe** poczucie własnej efektywności...

Większe oczekiwania co do własnych wyników

Skupianie się na okazjach i traktowanie przeszkód jako możliwych do pokonania

W przypadku nowych pracowników wyrażanie chęci wprowadzania zmian na stanowisku pracy

Podjęcie częstszej inicjatywy przez pracowników

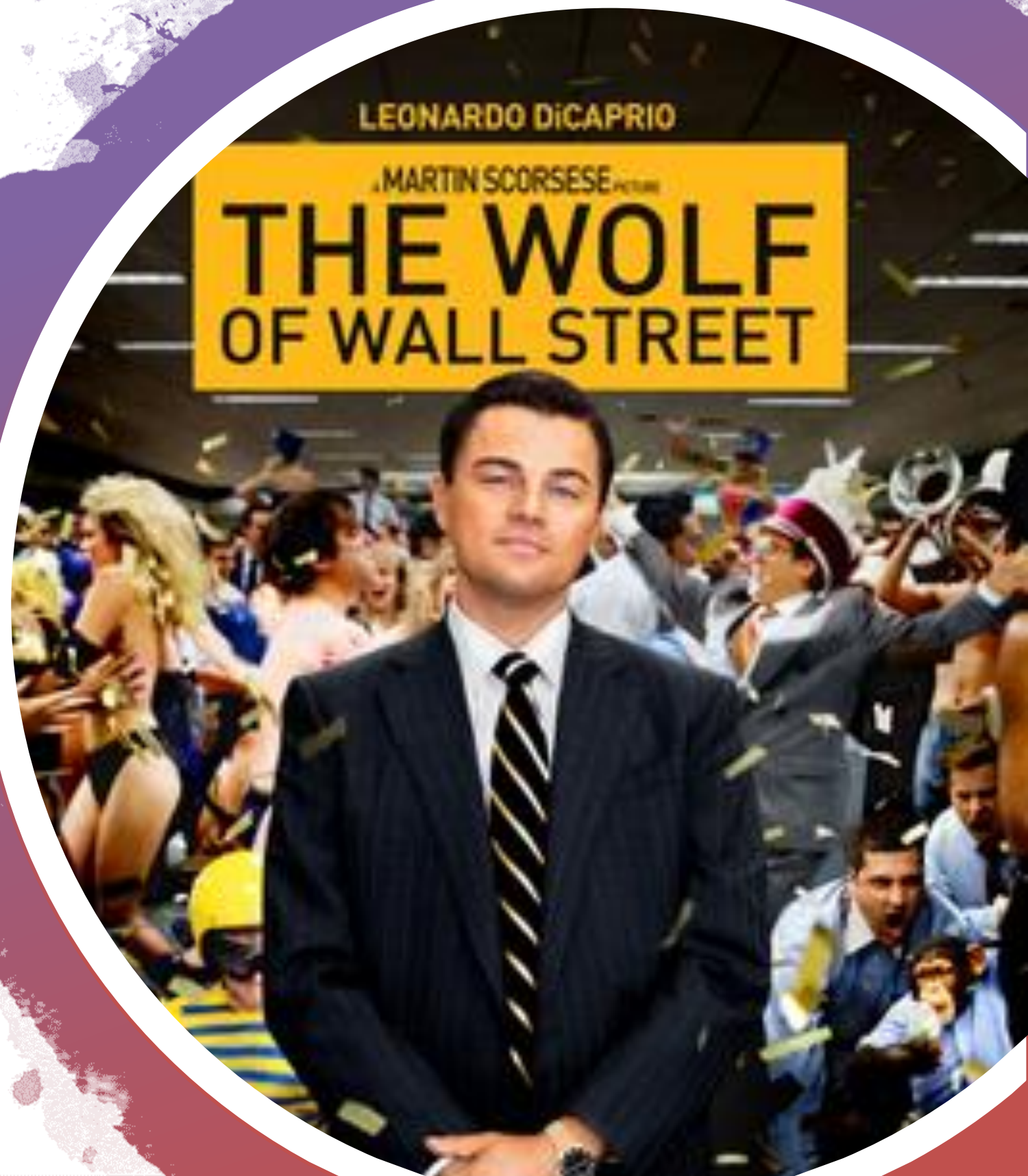
Mniejsze poczucie przeładowania w przypadku zadań przekraczających kompetencje

Niedociążenie pracą (brak pracy) postrzegany jako stresujący

Stawianie ambitniejszych celów

## Poczucie własnej skuteczności

- › Zbyt duże poczucie skuteczności może powodować zbytnie przywiązanie do błędnych działań / praktyk.
- › Zmniejszanie poczucia skuteczności jednak tutaj nie zadziała (osoby o silnym poczuciu skuteczności unikają informacji sprzecznych z ich rozumowaniem).
- › To, co zadziała, to bufor w postaci odpowiedniego systemu ostrzegania społecznego (feedback), który w odpowiednim momencie zaalarmuje, że idziemy w złą stronę.



# Im **niższe** poczucie własnej efektywności...

Niższe oczekiwania co do wyników

Skupianie się na przeszkodach

W przypadku nowych pracowników wyrażanie chęci do krótkiego, dyrektywnego szkolenia wprowadzającego

Podejmowanie rzadszej inicjatywy przez pracowników

W przypadku zadań przekraczających kompetencje odczuwanie stresu fizycznego i psychicznego

- › Niskie poczucie skuteczności + stresująca praca = szybsze wypalenie
- › Objawy: depersonalizacja klientów, brak poczucia osobistego spełnienia + brak zaangażowania połączony z cynizmem w pracy.

# Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

## Sposób 1 (najskuteczniejszy): Aktywne doświadczanie sukcesów

- › Szybkie i łatwe sukcesy = **ŹLE**
- › Odpowiednie poczucie skuteczności = **doświadczenie w przezwyciężaniu trudności.**
- › Sukces wymaga przechodzenia przez porażki i uczenia się przez błędy.
- › Poczucie skuteczności wymaga więc wsparcia i uczenia jak przechodzić przez błędy!!!
- › Np. badania w muzułmańskich społecznościach - kobiety przechodzące trening radzenia sobie z trudnościami w poszukiwaniu pracy radziły sobie lepiej niż te, które otrzymywały instruktażowe szkolenie jak znaleźć pracę (Yanar, Budworth, and Latham, 2008)

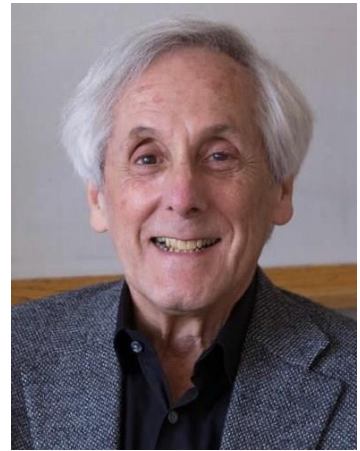




## Sposób 2: Społeczne modelowanie

- › Model musi posiadać wiedzę oraz umiejętności.
- › Model musi być podobny do uczącego się, a sytuacje wybrane do nauki - podobne do tych przeżywanych przez uczących się – wtedy postrzegane prawdopodobieństwo sukcesu jest większe!
- › Obserwowanie ludzi podobnych do siebie jak odnoszą sukcesy wzmacnia wiarę we własne możliwości (skuteczność).

## Sposób 2: Społeczne modelowanie – przykład



- › Designated Driver
- › W latach 80tych w USA zwyczaj „dyżurnego” kierowcy właściwie nie istniał
- › Jay Weinstein – profesor Harvardu – nawiązał współpracę ze scenarzystami ponad 160 programów telewizyjnych
- › **Cel:** zaszczepienie normy dyżurnego kierowcy na populacji amerykańskiej
- › **Sposób:** ekspozycja dyżurnego kierowcy w maksymalnie dużej ilości kontekstów (ale zawsze drugoplanowych)
- › **Efekty:** 3 lata po rozpoczęciu 90% Amerykanów rozpoznawało pojęcie „designated driver”

# Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

## Sposób 3: Społeczna perswazja

- › Wiarygodna perswazja musi być oparta na wiedzy, a przekonujący musi praktykować to, do czego przekonuje.
- › Osoby wzmacniające poczucie skuteczności u innych **nie poprzestają tylko na podniesieniu wiary w siebie. Aranżują sytuacje, które pozwalają odnieść sukces**, unikają sytuacji gdzie można ponieść porażkę.
- › Skupiają się bardziej na mierzeniu samorozwoju niż zwycięstwie nad innymi.



## Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

### Sposób 4: Somatyczny

- › Ludzie oceniają swoją skuteczność na podstawie swoich własnych emocji, nastrojów, napięcia, poczucia lęku itp.
- › Pozytywny nastrój wzmacnia poczucie skuteczności, negatywny osłabia
- › Ludzie często źle interpretują objawy fizjologiczne (np. zadyszka, ból, zmęczenie) i łączą je z przekonaniem o własnej skuteczności.
- › Przykład – siedzący tryb życia, bieganie



Success

Stress

## Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

### Badanie – firma Northwestern United States

- › Spośród 100 brygadzistów wybrano 40 do eksperymentu,
- › Grupę równo podzielono na grupę kontrolną i eksperymentalną.
- › **Trening:** 9 tygodni z rzędu po 2 godziny
- › **Tematy treningu:** wdrożenie pracownika, docenianie pracownika, motywowanie niskoefektywnych pracowników itp.



# Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

**Badanie – firma Northwestern United States**

## **Format treningu:**

- › wprowadzenie do tematu,
- › prezentacja filmu z przykładem jak radzić sobie z daną sytuacją wraz z przekazaniem 3-6 kluczowych punktów edukacyjnych,
- › dyskusja na temat filmu,
- › odgrywanie scenek (role playing) przed wszystkimi uczestnikami,
- › feedback od uczestników

**Następnie każdy z brygadzystów miał za zadanie wykorzystać nabyte umiejętności w ciągu tygodnia po treningu i podzielić się swoimi sukcesami / porażkami na kolejnej sesji**



# Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

Badanie – firma Northwestern United States

Rezultaty mierzone w następujących kryteriach:

- › Zadowolenie ze szkolenia
- › Test wiedzy (80 pytań)
- › **Skale behawioralne (5-stopniowe) wykonane rok po treningu**
- › Różnica w ocenach = 3,47 (trening) vs. 2,98 (kontrolna)

W treningu zastosowano 3 najskuteczniejsze sposoby budowania poczucia skuteczności:

- › **Doświadczanie sukcesów** (odgrywanie ról + zastosowanie umiejętności w praktyce)
- › **Modelowanie** (nagrania wideo + obserwowanie scenek odgrywanych przez innych)
- › **Perswazja** (feedback od grupy i trenerów)



# Poczucie własnej skuteczności – jak budować?

## Podobne badanie:

- › Niższy wskaźnik absencji,
- › Niższa rotacja pracowników,
- › 17% wzrostu produktywności w ciągu 6-miesięcznego okresu

**Metaanaliza, 114 badań, N=21,616, korelacja między poczuciem własnej skuteczności a efektywnością w pracy  $r = 0,38$  (Stajkovic and Luthans, 1998a)**





## Poczucie własnej skuteczności – wnioski dla praktyków

**Buduj poczucie własnej skuteczności swoich pracowników poprzez:**

- › Umożliwianie im doświadczania sukcesów (i zauważania ich)
- › Przygotowywanie ich na trudności wraz ze wskazówkami jak je przezwyciężyć
- › Modelowanie pożądanых zachowań poprzez np. inicjowanie współpracy pomiędzy mniej efektywnymi pracownikami, a bardziej efektywnymi pracownikami



Nieformalne wzmocnienie  
(docenienie)

Finansowa + niefinansowa  
motywacja

Poczucie skuteczności  
pracownika

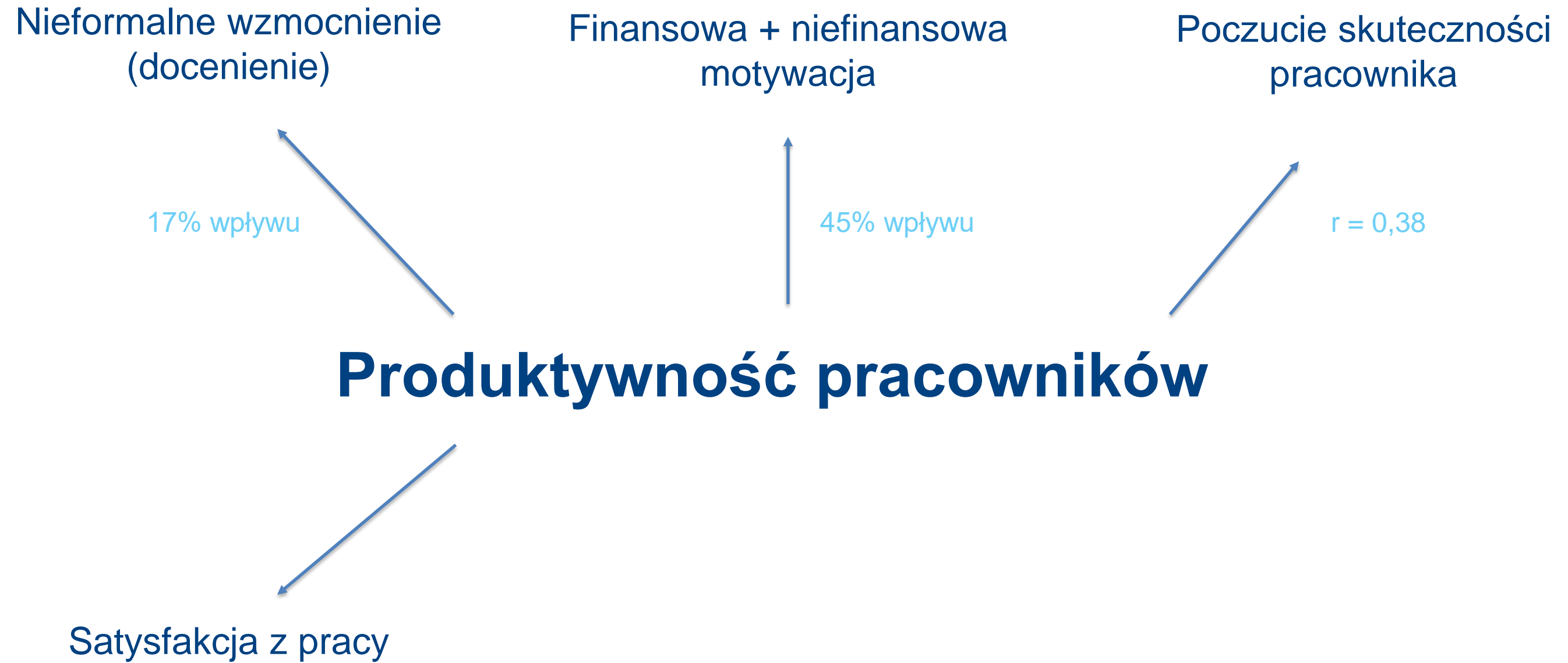
17% wpływu

45% wpływu

$r = 0,38$

# Produktywność pracowników

Satysfakcja z pracy



## Satysfakcja z pracy a produktywność

### Metaanaliza 300 badań, N=54,417

- › korelacja między satysfakcją z pracy, a efektywnością pracy  $r=0,3$  (Judge, Thoresen, Bono, and Patton, 2001)

### Satysfakcja z pracy wpływa na:

- › mniejszy poziom "zachowań unikowych" (*withdrawal behaviours*) czyli mniejsza absencja, rotacja, nadużycie środków psychoaktywnych, spóźnianie się, chorobowe.
- › Satysfakcja z pracy wpływa na satysfakcję życiową.



## Satysfakcja z pracy a produktywność

**Job Characteristic Model (JCM) – Hackman, Oldham, 1980**

- › **Integralność zadania** (*task identity*)
- › **Znaczenie zadania** (*task significance*)
- › **Różnorodność umiejętności** (*skill variety*)
- › **Autonomia** (*autonomy*)
- › **Feedback**



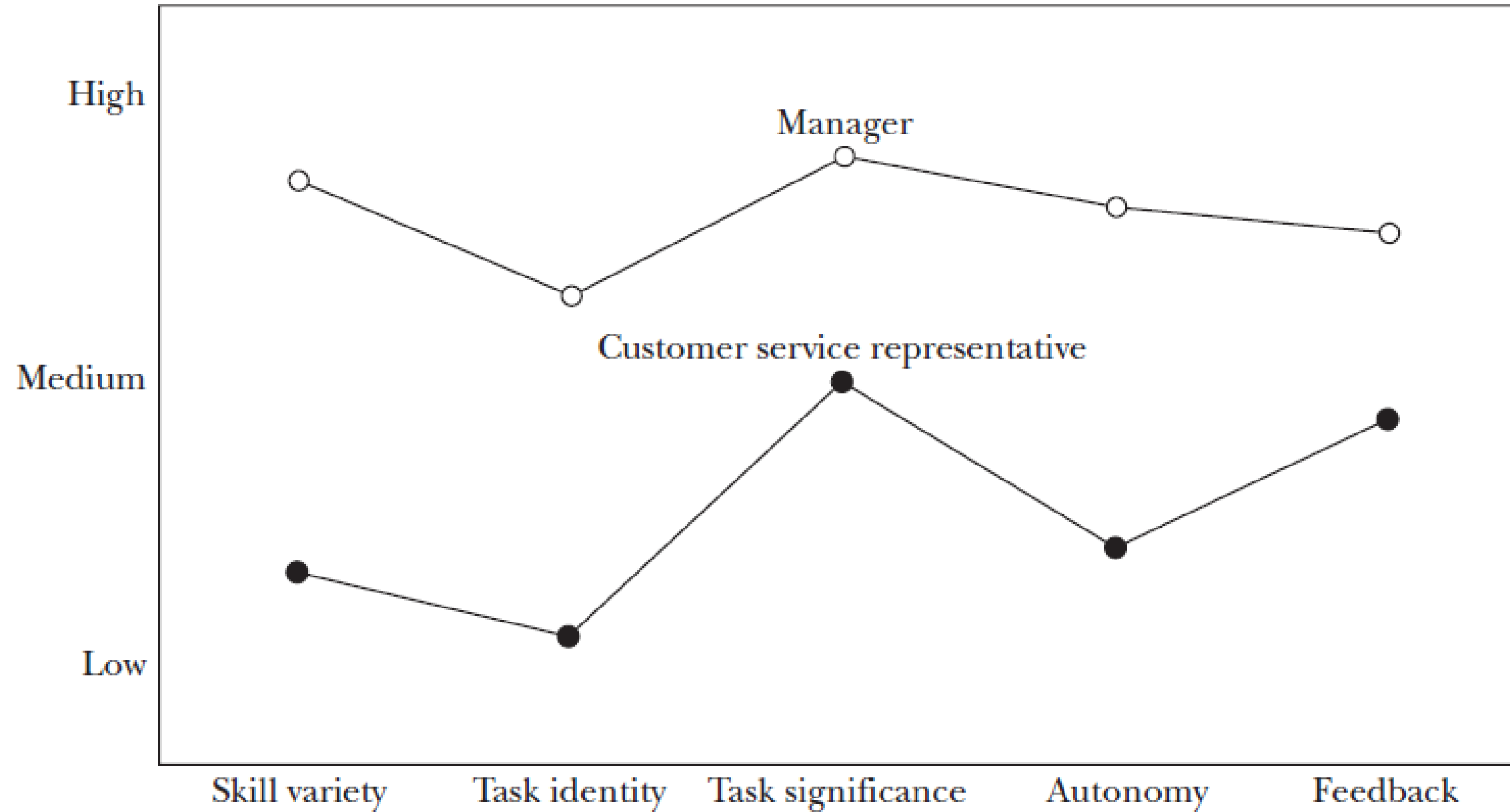
## Satysfakcja z pracy a produktywność

$$MPS = \frac{SV + TI + TS}{3} + AU + FB$$

- › SV – różnorodność umiejętności (skill variety)
- › TI – widoczność końcowych efektów (task identity)
- › TS – wartościowość zadania (task significance)
- › AU – autonomia
- › FB – feedback



# Satysfakcja z pracy a produktywność



# Satysfakcja z pracy a produktywność

$$MPS = \frac{SV + TI + TS}{3} + AU + FB$$

**Metaanaliza 250 badań** mierzących wpływ powyższego modelu na satysfakcją z pracy. Wszystkie 5 powyższych cech pracy mocno wpływa na satysfakcję z pracy. Mają też wpływ na inne czynniki np.: zaangażowanie, motywację i osiągnięte rezultaty.

Jednym z najważniejszych czynników, które mają wpływ na tak rozumianą satysfakcję z pracy jest potrzeba rozwoju (Growth Need Strength).



## Satysfakcja z pracy – wnioski dla praktyków

**Jeśli Twoi pracownicy charakteryzują się silną potrzebą rozwoju, to ich satysfakcja z pracy będzie mocno zależna od tego jaką pracę wykonują!**





# Satysfakcja z pracy a produktywność

## Zmienne wpływające na satysfakcję z pracy:

- › **Wartości**
- › **Dzieciństwo** (neurotyczność)
- › **Samocena** rozumiana jako 4 połącznie składowe: Poczucie własnej wartości, Poczucie kontroli, Stabilność emocjonalna, Ogólne poczucie własnej skuteczności. **Korelacja  $r=0,4$**
- › **Samocena** wpływa na postrzeganą satysfakcję z pracy, ale również na to czy postrzegamy pracę jako pełną wyzwań czy nie.
- › **Pracownicy z wysoką samooceną mają większą skłonność do realizowania celów, które są zgodne z ich wartościami!**



# Satysfakcja z pracy a produktywność

## Genetyczne uwarunkowanie satysfakcji z pracy (Arvey, 1989)

- › 34 pary bliźniąt monozygotycznych (MZA) rozdzielone wkrótce po urodzeniu (średnia wieku kiedy oddzielono je od siebie = 0,45 roku)
- › Innymi słowy – te same geny, różne środowiska
- › Test – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)
- › Średnia wyników podobna do wyników grupy normatywnej
- › Korelacja z satysfakcji z pracy pomiędzy bliźniętami  $r=0,31$
- › Interpretacja – 30% poziomu satysfakcji z pracy może być uwarunkowana genetycznie!!
- › Pozostałe 70% - środowisko, praca itp.
- › Ponadto znaleziono duże podobieństwa w zawodach wykonywanych przez bliźniaki (złożoność pracy, wymagania fizyczne, umiejętności manualne itp.)



Nieformalne wzmocnienie (docenienie)

Finansowa + niefinansowa motywacja

Doświadczanie sukcesów

Perswazja

Modelowanie

Poczucie skuteczności pracownika

17% wpływu

45% wpływu

$r = 0,38$

# Produktywność pracowników

$r = 0,3$

Satysfakcja z pracy

Motywacyjny Potencjał Stanowiska

Potrzeba rozwoju

Samocena

Genetyka



Dziękuję

