مقياس Q12 من غالوب لانخراط الموظفين

كثير من الشركات تجري استبيانا سنويا، وتجمع الدرجات، ثم لا تغير شيئا. أما استبيان كيو اثنا عشر من Gallup فمبني بطريقة مختلفة، لأنه يقيس ظروفا في العمل يستطيع مسؤول الفريق التأثير فيها. في هذا الفيديو يتسلم نبيل، رئيس مركز دعم العملاء في متجر إلكتروني، نتائج فريقه، وعليه أن يقرر ماذا يفعل بها. وهذا الاستبيان ملك لشركة Gallup، لذلك نشرح أفكاره بكلماتنا دون نقل أسئلته، وينبغي التأكد من الحقائق في صفحات Gallup نفسها قبل استخدامها.

1. ما الذي يقيسه الاستبيان

كيو اثنا عشر استبيان قصير من اثني عشر بيانا يقيمها الموظفون. وهو لا يسأل عن مدى سعادة الناس، بل عن مدى توفر ظروف معينة في العمل، كوضوح التوقعات، والأدوات المناسبة، والتقدير، وفرص التعلم. وتربط Gallup هذه الظروف بنتائج مثل الإنتاجية وولاء العملاء ودوران الموظفين. وتصنفها في أربعة مستويات من الحاجات، يقوم كل منها على ما قبله: الحاجات الأساسية، والمساهمة الفردية، والعمل الجماعي، والنمو. الحاجات الأساسية هي وضوح المطلوب والأدوات اللازمة للعمل، والمساهمة الفردية هي استخدام نقاط القوة والتقدير. والعمل الجماعي هو الانتماء، برأي يحسب له حساب وزملاء يلتزمون بالجودة، والنمو هو التقدم والتعلم.

مثال: يجري جناح في مستشفى استبيان رضا، فيجد أن العاملين سعداء نسبيا. أما نهج كيو اثنا عشر فيسأل هل تعرف الممرضات المطلوب منهن وهل تتوفر لديهن المستلزمات. وهذا يقود إلى إصلاح محدد، كمخزن مستلزمات ممتلئ دائما، فتتوقف الممرضات عن البحث عن القفازات. وهذا هو تماما معنى قياس الظروف.

في العمل: تجري شركة نبيل الاستبيان لجميع الموظفين، ويضم فريقه أربعة عشر موظفا. يظهر التقرير أن الحاجات الأساسية والعمل الجماعي قويان نسبيا. أما التقدير والنمو فهما الأضعفان. ويلحظ نبيل أن التقرير يعرض نتائج جماعية لا أسماء من أجاب، فيبقى التركيز على الظروف لا على الأشخاص. وهذا هو غرض الاستبيان تماما.

2. قراءة النتائج بهدوء

النتائج تخص الفرق لا الأفراد. وهي مجهولة المصدر، فلا نحاول أبدا معرفة من أجاب بماذا. والدرجة الواحدة قليلة المعنى وحدها، لذلك نجري ثلاث مقارنات. نقارن الفريق بنتائجه السابقة، وبفرق مشابهة في الشركة، وأقوى بنوده بأضعفها. والنتائج بداية حوار، لا حكم على المسؤول.

مثال: يرى مسؤول أن فريقه دون متوسط الشركة، فيدعو إلى اجتماع لمعرفة من اشتكى. فيضر الاجتماع بالثقة، وتنخفض نتائج الاستبيان التالي. والأفضل أن يشكر الفريق ويسأله ماذا تعني النتائج له، لأن الإجابات الصادقة هي ما يجعل الاستبيان التالي مفيدا. وهذا هو تماما معنى قراءة النتائج بهدوء.

في العمل: بالمقارنة مع الشركة، فريق نبيل فوق المتوسط في العمل الجماعي ودونه في التقدير والنمو. ولا يحاول نبيل تخمين من أعطى درجات منخفضة. بل يكتب ثلاث ملاحظات: نادرا ما يسمع الموظفون شكرا على مكالمة جيدة، وجلسات التطوير مرة في السنة، والتقدير يذهب غالبا إلى الأسرع في الرد.

3. من النتائج إلى الفعل

قيمة الاستبيان في الحوار الذي يليه. فخلال أسابيع قليلة يشارك المسؤول النتائج مع الفريق، ويسأل عما يراه الفريق. ثم يختار الفريق بندا أو بندين للعمل عليهما، لا عشرة. ولكل إجراء مسؤول وموعد وطريقة لرؤية التقدم، ويعد المسؤول بأن

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

يعود إلى الفريق بالنتيجة. وينبغي أن تكون الإجراءات صغيرة بما يكفي للبدء الأسبوع القادم، كعادة جديدة أو تغيير خطوة في العمل.

مثال: فريق مستودع حصل على درجة منخفضة في التقدير يتفق على أن تبدأ كل وردية بدقيقتين يذكر فيهما المشرف عملا جيدا واحدا من الأمس. وهذا لا يكلف شيئا ويبدأ فورا. وفريق آخر يختار وضوح التوقعات، فيكتب المسؤول ثلاثة أهداف لكل دور، فيعرف كل موظف الهدف. وهكذا تصير النتيجة فعلا.

في العمل: في اجتماع مدته ساعة يعرض نبيل ملاحظاته الثلاث. ويختار الفريق إجراءين. الأول لحظة أسبوعية يرشح فيها الموظفون زميلا على مكالمة جيدة، مع سبب قصير. والثاني حوار شهري للتطوير مدته عشرون دقيقة بين كل موظف وزميل أقدم، يقوم على نقاط قوة الموظف نفسه. ويحمي نبيل هذا الوقت في جدول العمل.

4. الأخطاء والمتابعة

أكثر الأخطاء شيوعا أن نجري الاستبيان ولا نفعل شيئا، لأن الناس عندئذ يتعلمون أن إجاباتهم لا تهم. ومن الأخطاء تحويل النتائج إلى جدول ترتيب، واستخدامها للحكم على الأفراد، ومحاولة إصلاح كل شيء دفعة واحدة. والمتابعة تغلق الدائرة، فبعد أسابيع يفحص الفريق سير الإجراءات. وتقترح Gallup استبيانا أول لوضع خط أساس، ثم استبيانات كل ستة أشهر تقريبا، مع تدريب المسؤولين على مناقشة النتائج. ويبين الاستبيان التالي هل تغيرت الظروف.

مثال: تنشر شركة ترتيبا للفرق بحسب الدرجة، فتصبح الدرجات مسابقة. فيتوقف مسؤولو المراتب الدنيا عن الصراحة مع فرقهم ويخفون المشكلات. ويتوقف مسؤولو المراتب العليا عن طلب التحسين لأنهم يبدون جيدين أصلا. والاستبيان الآن يقيس الخوف لا ظروف العمل. وهذا هو تماما سبب أن النتائج ليست جدول ترتيب.

في العمل: بعد ستة أسابيع يسأل نبيل الفريق كيف تسير الخطوتان، ويقصر لحظة الترشيح التي طالت كثيرا. وفي الاستبيان التالي ترتفع نتائج الفريق في التقدير والنمو. وموظفان كانا يفكران في الرحيل يقولان إنهما سيبقيان. وهذه النتائج مثال متخيل للتوضيح.

الخاتمة

يقيس كيو اثنا عشر ظروفا يستطيع المسؤول التأثير فيها، لا المزاج فقط. ومستوياته الأربعة يقوم بعضها على بعض من الحاجات الأساسية إلى النمو، فيؤمن الفريق الأساسيات أولا. وتقرأ النتائج مجهولة المصدر، بوصفها نمطا، ولا تفيد إلا إذا قادت إلى إجراء أو إجراءين صغيرين ومتابعة. وهذا الفيديو مستقل ويشرح الأفكار فقط، لذلك ينبغي التأكد من الاستبيان ومن أي أرقام في صفحات Gallup نفسها. واختبار أخير: هل يستطيع كل عضو في الفريق أن يقول ما اختار الفريق تحسينه وماذا تغير؟

المصادر

• Gallup: استبيان Q12 لانخراط الموظفين (ما يقيسه الاستبيان، والمستويات الأربعة للحاجات التي يقوم كل منها على ما قبله، وسرية الإجابات، واستبيان أول ثم استبيانات كل ستة أشهر تقريبا، وتدريب المسؤولين على مناقشة النتائج، وملكية البنود؛ فتحت الصفحة في السادس والعشرين من أكتوبر ألفين وستة وعشرين) – https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx

• Gallup: صفحة التعريف باستبيان Q12 (أربعة مستويات من الحاجات الأساسية إلى النمو، ويقوم كل مستوى على ما قبله؛ فتحت الصفحة) – https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/

• Gallup: Q12 للمدربين، تحديثات وتغييرات (البنود الاثنا عشر في أربع مجموعات، مع تشبيه بهرم الحاجات؛ فتحت الصفحة) – https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/402875/q12-for-coaches-updates-changes-2022.aspx

• Gallup وQ12 علامتان تجاريتان لشركة Gallup, Inc. هذا الفيديو مادة تدريبية مستقلة وغير تابع لـ Gallup، ولا ينقل بنود Q12. نبيل وفريقه وكل النتائج مختلقة للتوضيح.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)