

SPIS TREŚCI

Przedmowa	9
Dylemat	15
Desperacja	19
Inicjatywa	33
Rozwój	93
Od czego zacząć – aplikacje i narzędzia	125
Podziękowania	161
O autorze	163

PRZEDMOWA

Najbardziej przełomowe odkrycia niemal zawsze są genialne w swej prostocie. Równie często zaskakujące jest źródło ich pochodzenia. Oba powyższe twierdzenia sprawdzają się w przypadku koncepcji zarządzania marzeniami, opracowanej przez Matthew Kelly'ego.

Odkąd istniały organizacje, ich przywódcy szukali sposobów na zmotywowanie swoich podwładnych i zyskanie ich lojalności. W ciągu ostatnich trzydziestu lat nastąpiła wyraźna zmiana w sposobie myślenia pracowników – coraz mniejszy odsetek spośród nich chce wiązać całą swoją karierę z jedną firmą. W rezultacie techniki motywowania i inspirowania zatrudnianych ludzi stały się niezwykle ważnym zagadnieniem. Obecnie, w obliczu braku wykwalifikowanej siły roboczej na rynku oraz przewagi, jaką ta sytuacja dała potencjalnym pracownikom, poszukiwanie efektywnego rozwiązania problemu fluktuacji kadr stało się wręcz obsesją w środowiskach korporacyjnych. I nie bez powodu.

Współcześni przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że koszty utraty dobrych pracowników nie ograniczają się do wydatków ponoszonych na ponowną rekrutację i szkolenia – takie podejście gwarantuje wyłącznie porażkę na rynku. Nawet najbardziej cyniczny menedżer przyzna, że jednym z największych atutów firmy jest umiejętność zatrzymania i odpowiedniego motywowania

posiadanego kapitału ludzkiego, którego dostępność jest obecnie niezwykle niska.

Niestety, menedżerowie i specjaliści od zasobów ludzkich ograniczają wykorzystywane czynniki motywujące do zachęt finansowych i korzyści materialnych, oferowanych pracownikom. Podnoszą pensje, wypłacają wyższe premie, przekazują akcje przedsiębiorstwa, zwiększają długość urlopów i pozwalają zatrudnionym osobom zabierać ze sobą do pracy ich zwierzęta. Wszystko to daje w najlepszym wypadku niewielkie efekty. W przypadku, gdy jedna z wymienionych metod okaże się skuteczna, bardzo szybko okazuje się, że efekt był jedynie tymczasowy i do tego bardzo kosztowny.

Prawda jest taka, że niewielu ludzi (o ile w ogóle takowi istnieją) pracuje wyłącznie dla pieniędzy. Oczywiście każdy chce godziwie zarabiać, a wysokość pensji jest z pewnością istotnym elementem każdego zawodu. Istnieje jednak coś, co pozwala stworzyć w firmie atmosferę powodującą, że zatrudnione w niej osoby wyśmieją każdą ofertę pracy złożoną im przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Wykorzystanie tego czynnika nie pociąga za sobą specjalnych kosztów, a efekty są zadziwiające. Mimo to, nie został on dostrzeżony.

Aż do teraz.

Czytając tę książkę w pierwszej chwili zadacie sobie zapewne pytanie, które i mnie przyszło do głowy: „Czy nikt na to wcześniej nie wpadł? Przecież to takie oczywiste!”. Najlepiej świadczy to o tym, jak genialnego odkrycia dokonał Matthew Kelly.

Niezwykłość proponowanej przez niego metody zarządzania polega na tym, że przynosi ona korzyści zarówno pracownikom, jak i zatrudniającemu ich przedsiębiorstwu. Można ją porównać do taniego, wysokooktanowego paliwa, które jest jednocześnie nieszkodliwe dla środowiska!

Pomysł Matthew ma jedną wadę (choć z punktu widzenia wolnorynkowej konkurencji można ją uznać za zaletę). Otóż wielu menedżerów prawdopodobnie odrzuci proponowane przez niego rozwiązania. Być może powiedzą: „Dajcie spokój. To najprostsza metoda zarządzania, o jakiej słyszałem”. Inni stwierdzą zapewne: „Kim w ogóle jest ten cały Matthew Kelly? Nigdy o nim nie słyszałem, więc nie może być znanym ekspertem w dziedzinie biznesu czy zarządzania”.

Na oba wymienione kontrargumenty mam jedną odpowiedź: „Dokładnie!”.

– Patrick Lencioni, autor książki
„Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”.

DREAM MANAGER
czyli zarządzanie
oczekiwaniem pracowników

DYLEMAT

Przyszłość twojej organizacji oraz potencjał, drzemiący w jej pracownikach, splatają się ze sobą i mają wspólne przeznaczenie.

Rozwój organizacji jest bezpośrednio zależny od rozwoju jej pracowników bez względu na to, czy mówimy o przedsiębiorstwie, szkole, rządzie, stowarzyszeniu non-profit czy drużynie sportowej. Jeśli kierownictwo, menedżerowie oraz pracownicy będą zwiększać swój osobisty potencjał, organizacja również wejdzie na wyższe poziomy rozwoju.

Problem polega na tym, że współcześnie większość pracowników wykazuje aktywny brak zaangażowania. Jest to jeden z problemów, trapiących nowoczesnych menedżerów. Ludzie nie czują się związani z wykonywaną pracą, zatrudniającą ich organizacją oraz swoimi współpracownikami. Wspomniany brak zaangażowania wpływa na morale, efektywność, produktywność, zrównoważony wzrost, kontakt z klientem oraz zyskowność przedsięwzięcia bardziej niż jakikolwiek inny czynnik.

Brak zaangażowania. Czy pracownik jest zaangażowany w 85 procentach? 60 procentach? 50 procentach? A może mamy do czynienia z najgorszym możliwym przypadkiem: pracownikiem, który postanowił „podać się i nie zmieniać pracy”? Sam zrób niezbędne obliczenia. Ile płacisz zatrudnianym

osobom? Jeśli przeciętny członek personelu jest zaangażowany w wykonywane obowiązki w 75 procentach, jego brak motywacji powoduje zredukowanie samej produktywności o 25 procent miesięcznie. Rzeczywisty koszt jest rzecz jasna znacznie wyższy – wystarczy wziąć pod uwagę wpływ niechętnie nastawionych do wykonywanej pracy podwładnych na klientów, którzy mają z nimi kontakt.

Minęło czterdzieści lat odkąd Peter Drucker zauważył największy błąd w systemie księgowym: w bilansie ludzie umieszczeni są po stronie zobowiązań. Maszyny i komputery są zasobami, ale pracownicy traktowani są jako zobowiązania. Prawda jest oczywiście zupełnie inna: właściwi ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji. Być może zaakceptowaliśmy ten fakt w teorii, ale nadal nie uwzględniamy go zarządzając naszymi firmami, stowarzyszeniami oraz zespołami i ludźmi, bez których nie mogłyby one istnieć.

Nie chodzi o to, że nie chcemy motywować naszych pracowników. Po prostu w większości przypadków nie jesteśmy w stanie znaleźć praktycznego, efektywnego i taniego sposobu, by tego dokonać.

Koncepcja Zarządzania Marzeniami pozwala odwrócić ten paralizujący wiele organizacji trend i umożliwia im efektywne zaangażowanie ich personelu w prowadzoną działalność, dzięki czemu mogą one zyskać znaczną przewagę nad konkurencją.

Dawniej walka pomiędzy konkurującymi ze sobą przedsiębiorstwami odbywała się za pośrednictwem cen, jakości i ilości wytwarzanych towarów, poziomu obsługi klienta, sprawności operacyjnej oraz dominacji w zakresie danego produktu. W zbliżających się dekadach na rynkach rozgorzeje nowy konflikt – bitwa o talenty. Niektórzy uważają, że już się zaczęła, ale jest to dopiero jej początek.

Według raportu, zamieszczonego w gazecie „Business Week”, 21 procent najwyższych stanowisk kierowniczych i 24 procent wszystkich stanowisk szczebla zarządzającego (niezależnie od funkcji, regionu i gałęzi przemysłu) zostanie zwolnionych w ciągu najbliższych dziesięciu lat. Należy również pamiętać o ciągłym starzeniu się społeczeństw krajów rozwiniętych, kurczących się zasobach siły roboczej oraz malejącej tolerancji dla nielegalnych imigrantów, którzy w wielu krajach stanowią znaczną część niewykwalifikowanej kadry pracowniczej. Kiedy weźmiemy pod uwagę wszystkie te czynniki, uzmysłowimy sobie ogrom czekającego nas kryzysu na rynku pracy. Dotyczyć on będzie zarówno dostępności znakomitych specjalistów, jak i osób nieposiadających praktycznie żadnych kwalifikacji.

Nie wystarczy zatrudnić odpowiednie osoby – nowoczesny menedżer za cel numer jeden musi postawić sobie ich zmotywowanie, zaangażowanie i zatrzymanie w organizacji.

Priorytetem trenera drużyny piłkarskiej jest przyciągnięcie, rozwinięcie i zagrzenie do walki utalentowanych zawodników, a następnie utworzenie z nich zwycięskiego zespołu. Selekcjonerzy i właściciele klubów piłkarskich zdają sobie sprawę, że ich przyszłość zależy od tego, czy będą w stanie pozyskać odpowiednich graczy, zmotywować ich do gry, a następnie zatrzymać w drużynie. Poszukiwanie i kształtowanie talentów jest więc ich głównym zadaniem. Dlaczego dyrektor naczelny przedsiębiorstwa lub menedżer organizacji miałyby postępować inaczej?

Celem firmy jest rozwój i dążenie do perfekcji w prowadzonej działalności.

A jakie są cele jej pracowników? Większość osób odpowie zapewne: „Mają oni pomóc swojej firmie zrealizować jej cel”. Nie jest to jednak prawidłowa odpowiedź. Pracownicy mają działać dla dobra firmy, ale ich priorytetem jest rozwój osobisty. Wbrew

niepisanym zasadom zarządzania i powszechnie stosowanym praktykom, sensem istnienia ludzi nie jest służba przedsiębiorstwom. To przedsiębiorstwa mają służyć ludziom. Firmy, które zapominają, że ich panami są klienci, szybko znikają z rynku. Tymczasem naszymi pierwszymi i najważniejszymi klientami są właśnie pracownicy.

Celem każdego człowieka jest rozwój i samodoskonalenie.

Stworzenie środowiska, pozwalającego zrealizować cele przyświecające zarówno firmie, jak i jej pracownikom, wielu osobom wydaje się niemożliwe. Inni uznają dążenia organizacji i zatrudnionych w niej ludzi za wzajemnie sprzeczne. Tymczasem marzenia pracowników i założenia strategiczne zatrudniającej ich firmy wzajemnie się uzupełniają.

Oto historia menedżera oraz jego zespołu kierowniczego, który postanowił zmienić oblicze swojego przedsiębiorstwa aktywnie angażując pozbawionych motywacji pracowników.

Dzięki niej dowiesz się, co popycha nas do działania nie tylko w pracy, ale również we wszystkich pozostałych dziedzinach życia. Nieważne więc, czy jesteś dyrektorem naczelnym dużej korporacji, kierownikiem małego wydziału, dyrektorem szkoły, trenerem drużyny piłkarskiej, rodzicem starającym się zaszczyć ducha pracy zespołowej w swoich pociechach czy pracownikiem poszukującym spełnienia w wykonywanym zawodzie – czytaj dalej, a odkryjesz coś, co zmieni twoje życie na zawsze.