

SPIS TREŚCI

Wstęp do uzupełnionego wydania.....	7
Część I. Katalizator.....	13
1. Brakujący składnik	15
2. Cztery podstawy przywództwa.....	33
3. Katalizator przywództwa	55
4. Altruści i Interesowni	69
Część II. Kultura zarządzania przez marchewkę... 89	
5. Tworzenie kultury zarządzania przez marchewkę.....	91
6. Czy pracownicy są zaangażowani i zadowoleni	97
7. Części składowe zarządzania przez marchewkę.....	113
8. Marchewkofobia: dlaczego nie doceniamy	145
9. Marchewki na całym świecie	161
Część III. Zarządzanie przez marchewkę..... 185	
10. Marchewkowy kalkulator	187
11. 125 Pomysłów dotyczących doceniania	195
Podsumowanie.....	215
Utrwalanie zasad zarządzania przez marchewkę	215

Dodatek A. Katalizator wyników biznesowych	223
Dodatek B. Wyniki badań przeprowadzonych przez healthstream research	227
Dodatek C. Sondaż z 2006 roku obejmujący 1005 zatrudnionych.....	233
Dodatek D. Sondaż dotyczący 26 tysięcy pracowników badający korelację doceniania i zwrotu z zainwestowanego kapitału	238
Przypisy.....	241
Podziękowania.....	251
Indeks	255
O autorach	261

WSTĘP DO UZUPEŁNIONEGO WYDANIA

Czuliśmy wielką radość, gdy zobaczyliśmy, z jakim przyjęciem spotkała się *Zasada marchewki*, gdy pierwszy raz została wydana w 2007 r. Czytelnicy bardzo pozytywnie zareagowali na fakt, że w książce znalazły się naukowe dane potwierdzające siłę wynikającą z doceniania, a nie tylko studia przypadków i porady, tak jak w naszych poprzednich pozycjach. Cieszyliśmy się także, że prezentowana idea uzyskała pozytywne opinie tak szacownej prasy jak *The Wall Street Journal*, *The New York Times* i *Fortune*.

Książka została przetłumaczona na dwadzieścia języków i znakomicie sprzedaje się na całym świecie. Największym źródłem satysfakcji jest to, że w dobie kryzysu gospodarczego przedstawione w niej zasady są jeszcze bardziej aktualne. Zostały one wdrożone w tysiącach organizacji na całym świecie przez liderów, którzy zdają sobie sprawę, że ich organizacje staną się silniejsze, wydajniejsze i będą przynosiły większy zysk, jeżeli skoncentrują się na ludziach i docenią ich wkład. Wyniki świadczą, że ci menedżerowie mieli rację.

Michele Cox z dużej organizacji Quest Diagnostics działającej w branży opieki zdrowotnej opowiadała niedawno o pozytywnych zmianach w zaangażowaniu pracowników i wpływie, jaki szkolenie z zasad zarządzania przez marchewkę wywarło na menedżerach. „Jesteśmy dużą firmą mającą 2 tysiące placówek i zatrudniającą 40 tysięcy pracowników. Naszym kluczowym

celem jest minimalizacja rotacji i zwiększenie zaangażowania. Zamieniliśmy nagrody o charakterze finansowym na prezenty i wprowadziliśmy system jednogodzinnych szkoleń z doceniania dla menedżerów. Ci ostatni uważali, że to za mało. Docenianie naprawdę coraz silniej zakorzenia się w naszej kulturze, a zaangażowanie nieustannie rośnie”.

Mark Servodidio, wiceprezes Avis Budget Group, także mówi, że szkolenia przeprowadzone w jego firmie z zasad zarządzania przez marchewkę opłaciły się. Wyjaśnia, że obniżenie rotacji o jeden punkt przynosi firmie oszczędności rzędu 3 milionów dolarów. Mark podkreśla, że placówki, w których pracownicy są najbardziej zadowoleni, charakteryzują się również najniższą fluktuacją kadr. „W najlepszych z nich nastąpił prawie 200% wzrost wykorzystania programu motywacyjnego od 2004 r.”.

Ostatnio zainteresował się nami FranklinCovey, jedna z wiodących światowych firm zajmujących się treningami z zakresu przywództwa, która w 2008 r. włączyła książkę *Zasada marchewki* i znajdujące się w niej wskazówki do globalnych programów szkoleniowych.

A jeszcze kilka lat temu stojąc w pustej sali konferencyjnej nowojorskiego hotelu, nie mieliśmy pojęcia, jak idea marchewki zostanie przyjęta.

Publiczna prezentacja

Tego wrześniowego wieczoru przechadzaliśmy się za rządami równiutko ustawionych krzeseł. Nie rozmawialiśmy ze sobą, chociaż w naszych umysłach kłębiło się tysiące pytań. Następnego dnia rano miała rozpocząć się inauguracyjna konferencja poświęcona kulturze zarządzania przez marchewkę. Zaprosiliśmy na nią prezesów z wielu najpotężniejszych światowych firm. Nie mieliśmy pojęcia, czy ktokolwiek się pojawi, a jeżeli nawet tak, to czy te osoby podzielą się pozytywnymi doświadczeniami dotyczącymi wykorzystania idei zawartych w książkach z serii

Marchewka. Naszym celem było stworzenie współpracy na wyższym szczeblu menedżerskim, która obejmowałaby dzielenie się informacjami i doświadczeniami dotyczącymi doceniania pracowników. Istniało duże niebezpieczeństwo, że cały pomysł jest zupełnym nieporozumieniem. Zastanawialiśmy się nawet, czy nie powinniśmy usunąć kilku rzędów krzeseł.

Ale następnego dnia sala konferencyjna była wypełniona po brzegi. Gdy staraliśmy się załatwić dodatkowe krzesła, wyczuwaliliśmy atmosferę entuzjazmu, co nas zaskoczyło. Kolejni uczestnicy wypowiadali się na temat rezultatów osiągniętych w ich organizacjach. Idee i narzędzia zaprezentowane w naszych książkach działały i wywarły wpływ na styl zarządzania w tych korporacjach.

W okresie ostatnich kilku lat z przyjemnością obserwujemy, że liczba uczestników konferencji poświęconych kulturze zarządzania przez marchewkę stale rośnie. Setki prezesów, dyrektorów operacyjnych, liderów najwyższego szczebla i wiceprezesów dzielą się ze swoimi kolegami doświadczeniem i mówią o tym, jak docenianie zmieniło kulturę ich organizacji i wzmocniło możliwości zarządcze.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że mimo rosnącej popularności idei marchewki i znakomych rezultatów osiągniętych przez wiele firm, jest znacznie więcej organizacji, które jeszcze nie zastosowały wynikających z niej zasad. Naszą największą frustrację wywołuje fakt, że nieustannie spotykamy menedżerów, którzy uważają, że są zbyt zajęci, by doceniać. Sądzą oni, że jest to działanie miękkie, nieprzynoszące efektów biznesowych. Niektórzy z nich po prostu nie wierzą, że docenianie wywrze jakikolwiek wpływ na pracowników w ich specyficznych kulturach.

Wielu z nich waha się, mimo przedstawiania szczegółowych dowodów na to, jak zasady zarządzania przez marchewkę pozytywnie wpływają na wyniki prowadzonego biznesu. Z ostatniego badania wynika, że aż 74% liderów na całym świecie nadal nie stosuje doceniania pracowników jako środka zwiększającego zaangażowanie.

Po analizie wyników badań wyłoniły się cztery grupy; w każdej z nich znajduje się podobna liczba menedżerów:

- **nastawieni pozytywnie (26%)** to ci, którzy wierzą w efekty doceniania i stosują je bez względu na to, czy organizacja ich w tym wspiera, czy też nie;
- **ci, którzy się obawiają (20%)** – liderzy, którzy instynktownie wierzą w docenianie, lecz nie chcą działać bez zgody przełożonych wyższego szczebla;
- **niezdecydowani (22%)**, czyli ci, którzy skłaniają się ku docenianiu, lecz nie stosują go ze względu na własną, zbyt analityczną naturę – zniechęcają ich subiektywne aspekty doceniania lub ryzyko wywołania zazdrości;
- **nastawieni negatywnie (32%)** to ci, którzy absolutnie nie wierzą w docenianie; wielu z nich neguje samą ideę, mówiąc, że jest to strata czasu.

Przeprowadzone badania udowadniają, że menedżerowie, którzy stosują docenianie, uzyskują lepsze rezultaty. Ci, którzy byli nastawieni pozytywnie, cieszyli się najwyższym poziomem zaufania wśród pracowników, a zarządzane przez nich zespoły były najbardziej efektywne. Efektywność menedżerów nastawionych negatywnie była mniejsza, a ich pracownicy należeli do grupy najmniej zaangażowanych. Liderzy ci byli także najgorzej oceniani, jeżeli chodzi o komunikatywność i zaufanie.

Jeżeli chcielibyśmy skierować tę książkę do jakiejś grupy, to przede wszystkim do tych 74% menedżerów, którzy nie zrozumieli jeszcze siły tkwiącej w docenianiu. Odnieśliśmy się w niej do najczęstszych pytań zadawanych przez ludzi biznesu dotyczących tego, czy docenianie naprawdę działa w praktyce. Znajduje się w niej także nowy rozdział poruszający tak ważne zagadnienie jak to, czy przedstawione zasady są tak samo efektywne na całym świecie jak w Ameryce Północnej. W rozdziale tym prezentujemy raport zakupiony od profesjonalnej firmy Towers Perrin potwierdzający, że wpływ doceniania na wydajność jest tak samo silny w Europie, Azji, Ameryce Południowej, Australii i na Bli-

skim Wschodzie jak w Ameryce Północnej. Nie ma również znaczenia branża, szczebel kariery ani uwarunkowania kulturowe; zasady marchewki działają tak samo na całej kuli ziemskiej.

Biorąc pod uwagę, że ta książka zawiera tylko część tego, czego się dowiedzieliśmy, wiele materiałów zamieszczamy na stronie carrots.com/resources. Można stamtąd nieodpłatnie ściągnąć między innymi podsumowanie pozytywnych efektów doceniania dla menedżerów wyższego szczebla, wywiady audio z najwybitniejszymi prezesami światowego formatu dotyczące tego, jak doceniać, pięćdziesiąt dwa dodatkowe pomysły dotyczące bieżącego doceniania (oprócz stu dwudziestu pięciu znajdujących się w tej książce) i kilka niespodzianek.

Rozwój w trudnych czasach

W czasach zawirowań gospodarczych wykorzystywanie potężnego narzędzia, jakim jest docenianie, stało się ważniejsze niż kiedykolwiek. Nigdy potrzeba większego zaangażowania pracowników i nagradzania ich wkładu nie była bardziej istotna. Jak wskazują dane przedstawione w tej książce, jest to najważniejszy czynnik wpływający na utrzymanie najlepszych ludzi w organizacji i zwiększenie efektywności, co z kolei wpływa na udział w rynku.

Jeżeli wyznaczyłeś sobie takie cele, zachęcamy do lektury. Zapewniamy, że podobnie jak i inni, którzy przeczytali tę książkę i zastosowali zasady zarządzania przez marchewkę, osiągniesz znakomite rezultaty.

Styczeń 2009.

CZĘŚĆ I

KATALIZATOR

Dzięki czemu wybitni menedżerowie
osiągają znakomite rezultaty

1

BRAKUJĄCY SKŁADNIK

Wracając do domu z lokalnej agencji handlowej, Charles Goodyear patrzył na poczerńiały kawałek kauczuku, który trzymał w dłoniach, i zastanawiał się, czy nie będzie to kolejna ślepa uliczka. Był rok 1839. Przez pięć trudnych lat poszukiwał składnika, który ustabilizowałby kauczuk. Czy w końcu go znalazł? Czuł niepokój, znajdując się blisko rewolucyjnego odkrycia, bo wiedział, jak wiele razy zaszedł już tak daleko i w końcu ponosił porażkę.

Los zaczął sprzyjać Goodyearowi, gdy miał zaledwie dwadzieścia sześć lat. Otworzył wówczas pierwszy w Ameryce sklep z artykułami żelaznymi, w którym oferowano narzędzia rolnicze krajowego pochodzenia. Przedsięwzięcie zostało rozpoczęte we właściwym momencie i odniosło sukces. Tak naprawdę, patrząc z perspektywy Goodyeara, sukces był podwójny – nie tylko był właścicielem sklepu, lecz również współnikiem w firmie, która produkowała wiele sprzedawanych narzędzi.

Wszyscy łącznie z Goodyearem uważali, że ma zwycięstwo w kieszenie – wszyscy oprócz losu.

W ciągu trzech lat kilku z amerykańskich dostawców Goodyeara zaprzestało działalności. Sam Goodyear, który był tak blisko odniesienia olbrzymiego sukcesu, znalazł się po raz pierwszy w więzieniu za długi.

Mniej więcej w tym samym czasie firmy zajmujące się sprzedażą gumy zamykały w całym kraju swoje podwoje. Chociaż nowa wodoodporna guma z Brazylii zdobyła uwagę rynku, gdy się pojawiła, to był to produkt, który nie został przetestowany i miał wiele wad. Gdy było ciepło, guma stawała się miękka, lepka i śmierdziała. W niskiej temperaturze robiła się twarda, krucha i często pękała.

Chociaż większość straciła zainteresowanie gumą, Goodyear był nią zafascynowany; wyzwaniem stał się dla niego sposób jej udoskonalenia. Wodoodporna guma z Brazylii była na tyle tania, że mógł ją kupować nawet wówczas, gdy siedział w więzieniu. Nie mając zbyt wiele do roboty, poświęcał całe godziny na ugniatanie jej wałkiem do ciasta żony, lecz nie osiągał żadnych godnych uwagi wyników. Po wyjściu z więzienia próbował łączyć gumę z magnezją i sadzą rozpuszczoną w terpentynie. Potem mieszał gumę z magnezją i gotował w wapnie rozpuszczonym w wodzie. Przez kolejne pięć lat Goodyear przeprowadził setki eksperymentów. Wreszcie pewnego dnia potarł kawałek gumy kwasem azotowym, by wyczyścić go z brązowej farby. Sprawdziło to, że próbka poczerniała, lecz jednocześnie stała się gładka i sucha, a w dotyku była podobna do tkaniny. Okazało się, że to kwas był składnikiem stabilizującym.

Wydawało się, że produkt jest naprawdę dobry. U.S. Post Office z Bostonu zamówiło sto pięćdziesiąt worków pocztowych z gumy nasączonej kwasem azotowym. Uważano, że wodoodporne worki uchronią przesyłki przed deszczem i śniegiem w trakcie dostarczania. Goodyear wyprodukował worki, a następnie złożył je w magazynie i zabrał rodzinę na wakacje, by uczcić sukces. Gdy wrócili, okazało się, że worki zbutwiały w ciepłym pomieszczeniu; kwas zabezpieczył tylko powierzchnię gumy, zaś jej wewnętrzne warstwy uległy rozkładowi.

Rok 1839 był naprawdę trudny. Dzieci Goodyeara wykopywały ziemniaki z okolicznych pól, by mieć co jeść. Farmerzy dawali im mleko za darmo. Wiele razy tamtej zimy Goodyear za-

stanawiał się, czy nie dać za wygraną, ale w pewnym momencie nastąpił punkt zwrotny. Sukces wydawał się być na wyciągnięcie ręki, więc musiał kontynuować.

Po pięciu długich latach wydawało się, że osiągnął cel. Była zimowa noc, zatrzymał się, by dokładnie obejrzeć poczerwiałą kawałek gumy, który trzymał w ręku. Jak to się stało? Nie mógł dokładnie odtworzyć przebiegu wydarzeń.

Poszedł do agencji handlowej, by zademonstrować ludziom, którzy tam byli, nowe połączenie gumy z siarką. Gdy go wyśmiali, zdenerwował się i rzucił kawałek gumy zmieszanej z siarką na płytę pieca. Chciał wybiec ze sklepu, ale guma i siarka nie były za darmo. Podszedł do pieca i wziął gumę, która jak sądził, stopiła się na gorącej powierzchni. Ale osmalony kawałek zamiast zmięknąć, zaczął przypominać skórę; pojawił się brązowy fragment, który był idealny w dotyku. Okazało się, że tym, czego brakowało, była wysoka temperatura.

Przekształcenie gumy z bezużytecznej substancji w elastyczny produkt okazało się proste – należało jedynie dostarczyć ciepła w postaci pary. Goodyear nazwał ten proces *wulkanizacją* od imienia rzymskiego boga ognia Wulkana.

Dzisiaj trudno wyobrazić sobie świat bez gumy Goodyeara. Nie byłoby elektryczności, samochodów, komputerów, rowerów, radioodbiorników, telewizorów czy telefonów. Nie mielibyśmy samolotów, pralek i opiekaczy do grzanek. Nie mielibyśmy nawet ulubionej pary starych tenisówek.

Lata później ci, którzy opisali życie Goodyeara, uznali moment odkrycia za przypadkowy. Goodyear całkowicie się z tym nie zgodził. Argumentował, że gdyby całkowicie nie poświęcił się realizacji celu, nie wziąłby przypadku pod uwagę. Twierdził, że był jedynym człowiekiem, którego umysł był przygotowany na wyciągnięcie wniosków z przypadku. Innymi słowy, był gotowy, gdy guma upadła na brzuchaty piecyk.

Goodyear był wizjonerem. Nie tylko był w stanie zobaczyć przyszłość w sposób niedostępny dla innych, był też jedynym

człowiekiem w zatłoczonym pomieszczeniu, który dostrzegł, że poddanie kawałka gumy zmieszanej z siarką działaniu wysokiej temperatury, uruchamia rewolucyjny proces transformacji i jest *katalizatorem*.

To samo obserwujemy w biznesie. Są liderzy, którzy są wizjonerami. Dostrzegają niewykorzystany u podwładnych potencjał i wierzą, że mogą się oni rozwijać. Poświęcają całe lata na eksperymentowanie ze stylami przywództwa. Szukają rady u mentorów, czytają książki poświęcone zarządzaniu, biorą udział w seminariach. Dzięki tym wysiłkom osiągają wiele, jeżeli chodzi o wydobywanie z pracowników uspiętego potencjału, lecz nie wszystko. I właśnie w tym tkwi szkopuł.

Pokaż nam lidera, który stawia jasne cele, właściwie się komunikuje, szanuje ludzi i traktuje ich sprawiedliwie, czyni odpowiedzialnymi za to, co robią, tworzy szczerą relację, a zgodzimy się, że jest *prawie* doskonałym menedżerem.

Pokaż nam organizację, w której ludzie przychodzą do pracy na czas, robią to, co do nich należy, są zadowoleni, a zgodzimy się, że jest to organizacja, która jest *blisko* wykorzystania pełnego potencjału.

Pokaż nam dobrą książkę na temat zarządzania, w której znajduje się obietnica, że dzięki niej przekształcisz swoją firmę we wspaniałą organizację, a zgodzimy się, że zawiera wiedzę pozwalającą dotrzeć ci *niedaleko* celu, bliżej niż kiedykolwiek przedtem.

Prawie. Blisko. Niedaleko. Niektórzy mogą twierdzić, że to pozytywne słowa. Niektórym liderom mogą one wystarczyć. Ale dla tych, którzy zdecydowani są wyjść poza przeciętność i wykorzystać potencjał w maksymalnym stopniu, *niedaleko* jest miejscem, które wywołuje frustrację.

Potrzebujemy katalizatora.

Naukowcy od dziesięcioleci znają sekret katalizatorów. Ich wykorzystanie przyspiesza reakcje chemiczne, umożliwia szybsze uzyskanie efektów. W taki sam sposób katalizatory działają w biznesie, powodując, że cele osiągnięte są szybciej i sprawniej,

bez niebezpieczeństwa zachwiania równowagi (twojej lub organizacji).

Może to wydawać się magią, lecz nią nie jest. Zależność między katalizatorem wykorzystanym w zarządzaniu a lepszymi wynikami jest przewidywalna. Katalizator jest brakującym czynnikiem, dzięki któremu twój zespół może pokonać odległość między miejscem, w którym obecnie się znajduje, a tym, w którym mógłby być. W sytuacji pracy nie ma katalizatora wywołującego większy efekt niż motywowanie i docenianie oparte o cele. Udowadniają to liczby.

Przed wszystkim analiza

Intuicja zawsze podpowiadała nam, że rozwiązaniem jest katalizator. W okresie ostatnich piętnastu lat odwiedziliśmy ponad dwadzieścia krajów, podczas seminariów nauczaliśmy ponad milion ludzi, tysiące godzin poświęciliśmy na konsultacje z najwybitniejszymi liderami z firm z listy *Fortune 500*. W tym czasie wielokrotnie byliśmy świadkami tego, jak siła płynąca z doceniania nie tylko zwiększała morale, lecz również polepszała wyniki uzyskiwane przez organizacje. Ale tym, co było nam naprawdę potrzebne, były empiryczne dowody oparte na mocnych podstawach. To właśnie one sprawiają, że ta książka jest wyjątkowa. Podamy teraz kilka przykładów, które mogą cię zaskoczyć.

- Organizacje, w których pozytywne odpowiedzi na pytanie: czy moja organizacja docenia perfekcję, nie przekraczały 25%, miały średni zwrot z zainwestowanego kapitału (ROE) na poziomie 2,4%, podczas gdy w tych organizacjach, w których liczba takich odpowiedzi przekraczała 75%, ROE średnio wynosił 8,7%. Innymi słowy, wartość tego wskaźnika w firmach, które najefektywniej doceniają wysokie kwalifikacje, była ponadtrzykrotnie wyższa niż w tych, w których takie docenianie jest najsłabsze.

- Zespoły i działy, w których najczęściej jest odpowiedzi pozytywne na pytanie: czy przełożony właściwie docenia zaangażowanie pracowników, osiągają najlepsze wskaźniki satysfakcji klienta oraz zatrudnionych; jest w nich również najmniejsza fluktuacja kadr.
- Spośród ludzi, którzy twierdzą, że w miejscu pracy panuje wysokie morale, 94% zgadza się, że menedżerowie są efektywni w docenianiu. 56% pracowników, według których w organizacji morale jest na niskim poziomie, słabo ocenia przełożonego pod względem umiejętności doceniania. Jedynie 2,4% ludzi w takich organizacjach twierdzi, że szef potrafi znakomicie motywować.

Liczby te są rezultatem jednego z najbardziej szczegółowych badań dotyczących efektywności w pracy, jakie kiedykolwiek zostało przeprowadzone. Badanie to wykonała w ciągu dziesięciu lat firma The Jackson Organization. Przeprowadzono dwieście tysięcy wywiadów z menedżerami i ich podwładnymi w firmach na całym świecie. HealthStream Research zatrudniła do tego projektu olbrzymią liczbę pracowników naukowych, analityków i konsultantów. Naszym zadaniem było pokazanie zależności między poziomem satysfakcji pracowniczej, wynikami firmy i docenianiem.

Podstawowym narzędziem badawczym były sondaże. Ponieważ uważaliśmy, że same liczby mogą nie oddawać pełnego obrazu sytuacji, dodatkowo, by dowiedzieć się więcej na temat ukrytych za nimi emocji, zorganizowaliśmy w pięciu największych miastach grupy fokusowe. Stworzyło to okazję do spotkań z menedżerami liniowymi ze wszystkich branż. W roku 2005 i przez większą część roku 2006 przeprowadzaliśmy również indywidualne wywiady z setkami menedżerów i ich pracownikami przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, a także w Wielkiej Brytanii, Chinach, Południowej Afryce, Singapurze, Malezji, Tajlandii i Turcji. W celu zapoznania się bliżej z ich wynikami przeczytaj dodatki.

Co jest efektem tych badań? Wnioski dotyczące motywacji, efektywnego zarządzania i wpływu katalizatorów są niezwykle. Sądzimy, że Goodyear byłby z nas dumny.

Jeżeli jesteś zmęczony tym, że *prawie* osiągnąłeś najwyższy potencjał, jeżeli uważasz, że bycie *niedaleko* celu już ci nie wystarcza, włącz wyższy bieg i przygotuj się na przyspieszenie.

Docenianie jest nie tylko miękkim narzędziem polityki personalnej

Bezcynność. Właśnie w takim stanie w wielu organizacjach znajduje się katalizator polegający na docenianiu. On istnieje, podobnie jak ciepło w przypadku Goodyeara, ale jest niedostrzegany, źle stosowany i w większości przypadków niewykorzystany. Faktem jest, że 79% pracowników, którzy złożyli wypowiedzenia, wymienia brak docenienia jako główny powód odejścia z pracy. O całkowitym jego braku w poprzednim roku mówi 65% zatrudnionych w Ameryce Północnej.

Prosta, ale wywołująca olbrzymi efekt metoda doceniania pracownika przez menedżera w znaczący i pozostający w pamięci sposób jest brakującym katalizatorem, który tak wiele może zdziałać, lecz tak rzadko jest używany. Nie chodzi tu o docenianie, które niektórzy wykorzystują od lat. Chodzi o docenianie za realizację określonych celów, które przeprowadzane jest we właściwy sposób z punktu widzenia efektywnego przywództwa. Takie, które w najsilniejszy sposób wyzwala ludzki potencjał i jest najefektywniejszym motywatorem, czyli marchewką.

Czym jest motywator? Dla efektywnego lidera jest katalizatorem. Zgodnie ze słownikiem, jest czymś, co powoduje podjęcie jakichś działań lub decyzji; zachętą, bodźcem, pobudką. W biznesie marchewka jest czymś, co wykorzystuje się do inspirowania i motywowania pracownika. Czymś, czego on pożąda. Jest to coś, co pracownicy najbardziej chcą otrzymać od pracodawcy. Mówiąc

najprościej, jeżeli pracownik wie, że jego silne strony i potencjał zostaną docenione, jest bardziej skłonny wytwarzać wartość.

Niektórzy mogą zapytać: czy pieniądze nie są najbardziej efektywną marchewką; czy bonusy i wzrost wynagrodzenia nie są tym, co najbardziej motywuje pracowników?

W rzeczywistości pieniądze nie są tak silnym środkiem uznania, jak myśli wielu ludzi. Chociaż premie i wysokość wynagrodzenia zasadniczego muszą być konkurencyjne, by utrzymać utalentowanych pracowników, to nagrody pieniężne mniejsze niż 1 tysiąc dolarów nigdy nie będą stanowiły dobrego motywatora, gdyż szybko się o nich zapomina.

Jedna trzecia osób, którym dasz nagrodę pieniężną, wykorzysta ją, by opłacić rachunki. Jedna piąta po kilku miesiącach nie będzie pamiętała ani na co wydała pieniądze, ani ile ich dostała. Odpowiedz sobie na pytanie, czy nadal przechowujesz wyciąg bankowy, na którym widnieje 200 dolarów, które ostatnio dostałeś jako nagrodę. Czy po dłuższym czasie będziesz jeszcze o tym pamiętał? Oczywiście, że nie. Co z rzeczami, które dostałeś jako nagrodę? Nie chodzi o czapeczkę, koszulkę czy płócienną torbę na zakupy, lecz o coś naprawdę użytecznego i wartościowego. Istnieje duża szansa, że nawet po latach będziesz to ciągle miał i będzie ci to przypominało o miłym wydarzeniu.

Największy problem z gotówką jest taki, że jej ilość jest ograniczona oraz ściśle kontrolowana. Twój podwładni o tym wiedzą. Ale dla wielu menedżerów czytających tę książkę rzeczywistość może wyglądać inaczej. Wielu z nich, szczególnie średniego i wyższego szczebla, czuje silną motywację wynikającą z możliwości otrzymania dużej premii lub znaczącej podwyżki wynagrodzenia zasadniczego. Wysokie sumy mogą być motywatorem. Ale musisz zdać sobie sprawę, że dla wielu pracowników sytuacja jest inna. Wiedzą oni, że bez względu na to, co zrobią, przełożony ma do dyspozycji ograniczoną ilość pieniędzy. Przykładowo, wynagrodzenie podstawowe zależy od doświadczenia, rodzaju wykonywanej pracy, polityki korporacyjnej, lokalizacji i innych

czynników, na które zarówno ty, jak i pracownicy nie macie wpływu. Jeżeli podwładny znakomicie wywiązuje się z obowiązków, być może będziesz mógł mu podwyższyć na koniec roku podstawę o 5%. Nie jest to zbyt motywujące. Jeżeli chodzi o duże bonusy związane z indywidualną efektywnością, to są one zazwyczaj przeznaczone dla kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla. Pracownicy znajdujący się na niższych szczeblach hierarchii zazwyczaj otrzymują standardową nagrodę, której wysokość jest bardzo mało zróżnicowana. Nie jest to silny motywator. Świadczenia dodatkowe również są bardzo ograniczone. Jako menedżer zazwyczaj możesz zaoferować wyróżniającemu się pracownikowi co najwyżej nieco lepszą opiekę dentystyczną.

Miłe niespodzianki w postaci nagród pieniężnych i świadczeń dodatkowych, których pragną podwładni, są zazwyczaj poza zakresem twojej kontroli. Rzeczywistość wygląda tak, że pracownicy podlegają tej samej rutynie i funkcjonują od wypłaty do wypłaty. Czas więc nauczyć się czegoś, co możesz kontrolować, czyli zarządzania przez marchewkę.

„Gdy ludzie zaczynają u nas pracę, akceptują wysokość wynagrodzenia – mówi Elizabeth Martin-Chua, wiceprezes Philips Electronics w Singapurze – mają jednak jednocześnie nadzieję, że będą pracowali w przyjaznym środowisku, w którym efektywnie wykorzystają posiadane umiejętności i talent i zostaną za to docenieni”.

Jej uwagi poparte są wynikami badań przeprowadzonych w formie wywiadów w 2005 r. z trzema tysiącami osób w tym silnie rozwiniętym, położonym nad Morzem Południowochińskim kraju przez firmę HRM Singapore. Wśród odpowiedzi na pytanie: czego naprawdę oczekujesz od pracodawcy, płaca znalazła się na trzecim miejscu, zaś na pierwszym możliwości rozwoju i zdobywania wiedzy. Co było na drugim miejscu? Docenienie. Co ciekawe, na czwartym miejscu znalazły się lepsze relacje z przełożonym. Według osób podsumowujących wyniki ekonomiczny sukces Singapuru udowadnia, że pracownicy potrzebują czegoś więcej niż godziwego wynagrodzenia, by czuli motywację do pracy.

Prowadzi to nas do najważniejszego wniosku, wynikającego też z dwustu tysięcy wywiadów przeprowadzonych przez HealthStream Research. Brzmi on: elementem, który jest kluczowy w efektywnym zarządzaniu i który można dostrzec w każdej osiągniętej sukces organizacji, jest umiejętność doceniania talentów i zaangażowania pracowników w odniesieniu do *wyznaczonych celów*. Nasze badania pokazują, że gdy docenianie takie przebiega prawidłowo:

- występuje niższa rotacja wśród pracowników,
- osiągane są lepsze rezultaty,
- menedżerowie są wyżej oceniani, jeśli chodzi o cztery podstawy przywództwa, takie jak określanie celów, komunikacja, wzbudzanie zaufania, przyjmowanie odpowiedzialności

Innymi słowy, docenianie zwiększa efektywność przywództwa. Dee Hansford, była szefowa działu zajmującego się motywowaniem aktorów w Walt Disney World, może zaświadczyć, jak ważne jest docenianie powiązane z realizacją wyznaczonych celów. W 1996 r. park tematyczny Disneya był tłumnie odwiedzany przez turystów. Świątowano dwudziestą piątą rocznicę powstania, co wiązało się z piętnastoprocentowym wzrostem liczby gości. Mimo tego w tym roku nie podwyższono pracownikom pensji, nie otrzymali też oni nagród. Możesz uważać, że w związku z tym poziom satysfakcji znacznie spadł. Stało się odwrotnie – wzrósł on o 15%.

Przyczyną były szkolenia z doceniania pracowników, jakie przeprowadziła Hansford z zespołem dla ponad sześciu tysięcy menedżerów różnego szczebla. Liderzy pierwszej linii wiedzieli teraz, jak docenić Steve'a za umiejętność utrzymania dobrej atmosfery wśród personelu technicznego, jak pochwalić pracowników restauracji za to, że utrzymują wszystko w nienaganej czystości lub jak podziękować Goofiemu za bycie tego dnia szczególnie... zabawnym.

Disney mógł uznać, że ten rok zakończył się sukcesem, oceniając jedynie wzrost morale pracowników. Ale w cylindrze był więcej niż jeden królik. Roczny raport pokazał piętnastoprocen-

towy wzrost dochodów związanych bezpośrednio z parkiem tematycznym. Miał on miejsce w okresie, w którym nie zwiększono wynagrodzeń i nie wypłacono nagród.

Badanie wpływu doceniania na firmę przypomina nieco obserwację podnoszenia w górę centralnego wspornika namiotu. Podnosi się wszystko oprócz jednej rzeczy – rotacji pracowników. Gdy docenianie jest efektywne, spada ona jak skała rzucona w przepaść.

Spadek fluktuacji kadr

Fluktuacja pochłania zasoby organizacji na podobieństwo czarnej dziury w kosmosie. Jest to zdecydowanie najbardziej niezauważane źródło kosztów w amerykańskich korporacjach. Niektóre obliczenia wskazują, że koszt zastąpienia pracownika, który odszedł, nową osobą może sięgać 250% jego rocznego wynagrodzenia. A zatem warto poświęcić nieco środków na działania prewencyjne. Według Freda Reichhelda zaledwie pięcioprocentowy wzrost lojalności może zwiększyć zysk aż o 50%.

Tak wysokie koszty fluktuacji mają związek z rodzajem ludzi, którzy odchodzą z organizacji. Gdyby większość z nich odznaczała się słabą wydajnością, zjawisko to miałoby pozytywny efekt. Ale tak nie jest. Organizacje, które nie potrafią doceniać, tracą pracowników, których chciałoby zatrzymać, gdyż to oni właśnie mają największy wpływ na realizację celów.

Ocenia się, że rotacja kadr pochłania rocznie w Stanach Zjednoczonych 5 bilionów dolarów. Jest to jeden z najwyższych i najbardziej ignorowanych kosztów w historii biznesu. Problem jest potęgowany przez fakt, że w erze światowego spowolnienia gospodarczego brak wykształconych, utalentowanych pracowników jest jeszcze bardziej bolesny. Wszyscy szukamy talentów, a najlepsze miejsce, by je znaleźć, to własne organizacje. Musimy zatrzymać osoby najwartościowsze i najbardziej efektywne, stwarzając im takie warunki, by mogły w pełni anga-

żować się w wykonywaną pracę. Badania wskazują, że w Stanach Zjednoczonych brak pełnego zaangażowania występuje u 75% zatrudnionych. W Wielkiej Brytanii jest to ponad 80%. Koszty ponoszone w związku z tym przez brytyjską gospodarkę szacuje się na od 37 do 39 miliardów funtów rocznie.

Ubocznym efektem rotacji jest jej wpływ na psychikę osób, które pozostają w przedsiębiorstwie. Niszczy ona morale pracowników, którzy przyznają rację odchodzącym kolegom, martwią się o przyszłość, pasywnie czekają, aż sytuacja się polepszy lub aktywnie poszukują nowej pracy.

Liderom coraz trudniej jest ignorować destrukcyjne skutki rotacji. W trakcie naszych podróży większość prezesów i menedżerów najwyższego szczebla wymieniała zatrzymanie kluczowych pracowników jako najważniejszy czynnik osiągnięcia sukcesu – nie jeden z wielu, tylko *najważniejszy*.

Starając się zapobiec powolnemu wykrwawianiu się organizacji, wielu liderów poszukuje środków zaradczych. Society for Human Resource Management co pewien czas przeprowadza sondaż dotyczący inicjatyw mających na celu zatrzymanie wartościowych pracowników. Najczęściej stosowane metody to zwrot kosztów nauki, konkurencyjne świadczenia urlopowe, wyższe wynagrodzenie i lepsze metody selekcji kandydatów. Ku zaskoczeniu liderów, którzy je opracowali, efekty tych działań były rozczarowujące. Menedżerowie zastanawiają się, dlaczego nie osiągają zamierzonych rezultatów. Mówią: „Przecież dajemy pracownikom to, czego chcą”. Problem polega na tym, że nie wiedzą oni, czego podwładni tak naprawdę chcą.

Trzykrotnie od 1949 r., czyli od czasu, gdy Lawrence Lindahl zaczął badania nad ludzkimi zachowaniami w pracy, był przeprowadzony niezwykle ciekawy sondaż. Za każdym razem wyniki były takie same. W sondażu proszono menedżerów, by wymienili, co ich zdaniem motywuje pracowników. Potem lista z opiniami menedżerów była porównywana z tym, co powiedzieli podwładni. Za każdym razem menedżerowie przypuszczali, że

najważniejsze jest dobre wynagrodzenie i poczucie bezpieczeństwa, podczas gdy ich ludzie zawsze wymieniali na czele listy czucie się docenianym oraz otrzymywanie pełnej informacji. Wiadać dużą rozbieżność w tych wynikach, które jednocześnie informują, co jest najważniejsze dla pracowników.

Co więc przynosi najlepsze efekty? Przeważająca większość badań wskazuje na docenianie. Przeprowadzone przez firmę Watson Wyatt badanie dotyczące wynagrodzeń, obejmujące 614 firm i 3,5 mln pracowników pokazało, że średnia fluktuacja w organizacjach, które mają jasno ustalone zasady wynagradzania jest o 13% niższa niż w tych, w których takich zasad brak. Ponadto z badań Gallupa, obejmujących 5 milionów zatrudnionych, wynika, że upowszechnienie praktyki doceniania może prowadzić do mniejszej fluktuacji, wyższej lojalności klientów i lepszych wskaźników satysfakcji oraz wzrostu wydajności. Statystyki Departamentu Pracy Stanów Zjednoczonych wskazują brak docenienia jako powód nr 1 zwalniania się ludzi z pracy.

Dodatkowe świadczenia takie jak zwrot kosztów nauki nigdy nie zastąpią przełożonego, który w jasny sposób wyznacza cele, jest komunikatywny, tworzy atmosferę zaufania, dba, by każdy był odpowiedzialny za to, co robi, i w efektywny sposób potrafi doceniać.

Do takiego samego wniosku doszło KPMG, amerykańska firma zajmująca się audytem i doradztwem, wdrażając ogólnokrajowy program doceniania Encore. Dzięki dostarczeniu menedżerom narzędzi służących docenianiu pracowników i zespołów wzrosły wyniki analizy satysfakcji.

W corocznej ankiecie dotyczącej środowiska pracy znajduje się pytanie: czy biorąc wszystko pod uwagę, jest to dla ciebie pożądane miejsce pracy? W okresie trzech lat od wprowadzenia programu efektywnego doceniania liczba pozytywnych odpowiedzi zwiększyła się o ponad 20%. Należy przy tym podkreślić, że te trzy lata to był bardzo trudny okres dla firm audytorskich, bo wyniki analizy satysfakcji w większości z nich były prawie najgorsze w historii.

Sylvia Brandes, dyrektor do spraw wynagrodzeń KPMG, które w Stanach Zjednoczonych zatrudnia dziewiętnaście tysięcy pracowników, mówi, że docenianie stało się bardzo istotne w jej organizacji. Dodaje także, że w KPMG nie zaniedbano dokonania efektywności wysiłków związanych z docenianiem. Odkryto, że w grupach, w których system Encore jest słabo wykorzystywany i nie otrzymuje się wielu nagród, występuje większa rotacja. Przekonano się tam również, że rotacja wśród ludzi, którzy zostali docenieni jest o połowę mniejsza niż wśród tych, którzy nie zostali zauważeni. Występuje także korelacja między stanowiskami lub działami, które mają wyższą punktację za docenianie, a liczbą nagród przekazanych w tych grupach w ramach programu Encore.

Wyższa efektywność biznesu

Rezultaty KPMG nie są wyjątkowe. Firma Watson Wyatt poprosiła w ankiecie pracowników, by określili znaczące motywy wpływające na wydajność. 66% z nich wymieniło docenianie. Dane te nie zaskakują, gdyż większość z nas może oczekiwać, że katalizator taki jak docenianie w pozytywny sposób wpływa na poziom motywacji.

Także badacze z HealthStream Research, analizując dane, dokonali ważnego odkrycia, które dotyczy sfery finansowej. Chociaż konsultanci zawsze uważali docenianie za kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję i zaangażowanie pracowników, to nigdy nie sprawdzali zależności między efektywnym docenianiem a twardymi wynikami biznesowymi.

Gdy to zrobili, otrzymali zaskakujące wyniki. Kiedy się weźmie pod uwagę wszystkie wskaźniki efektywności finansowej, widać, że inwestycja w docenianie pozostaje z nimi w niezwykle silnej korelacji.

Badania obejmowały dwadzieścia sześć tysięcy pracowników różnych szczebli zatrudnionych w trzydziestu jeden orga-

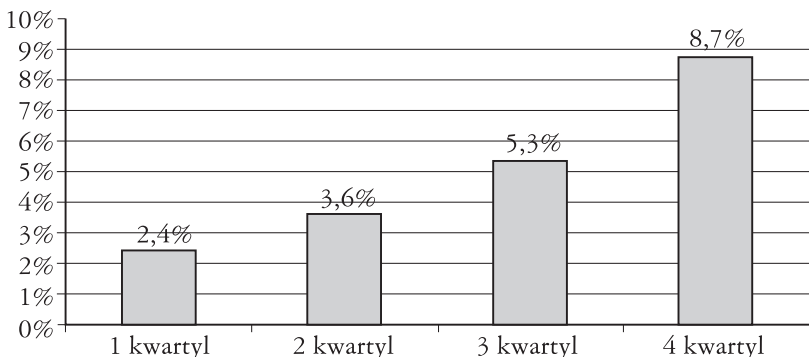
nizacjach różnych wielkości i o różnym poziomie zyskowności. Przedsiębiorstwa te umożliwiły nie tylko przeprowadzenie szczegółowych sondaży, lecz również dały dostęp do danych finansowych. Niektóre z nich przynosiły zysk, inne nie. W niektórych pracownicy byli zaangażowani, w innych nie. Efektem badań, obejmujących firmy różnej wielkości, o różnej zyskowności i różnym poziomie zaangażowania pracowników, są dane, których poprawności statystycznej nie można podważyć.

Poza odpowiadaniem na ogólne pytania dotyczące poziomu zaangażowania, pracownicy określali, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem: moja organizacja docenia wybitne umiejętności. Odpowiedzi w ramach każdej organizacji były uśredniane i dzielone na cztery części. Następnie wyniki porównywano z takimi wskaźnikami efektywności jak stopa zwrotu z kapitału własnego, stopa zwrotu z aktywów i marża zysku operacyjnego.

Docenianie a stopa zwrotu z kapitału własnego

Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) jest niezwykle ważnym wskaźnikiem, który uwzględnia dochodowość, zarządzanie aktywami i dźwignię finansową. Jest to stosunek dochodu netto

ZALEŻNOŚĆ ROE OD ODPOWIEDZI NA STWIERDZENIE: MOJA ORGANIZACJA DOCENIA WYBITNE UMIEJĘTNOŚCI



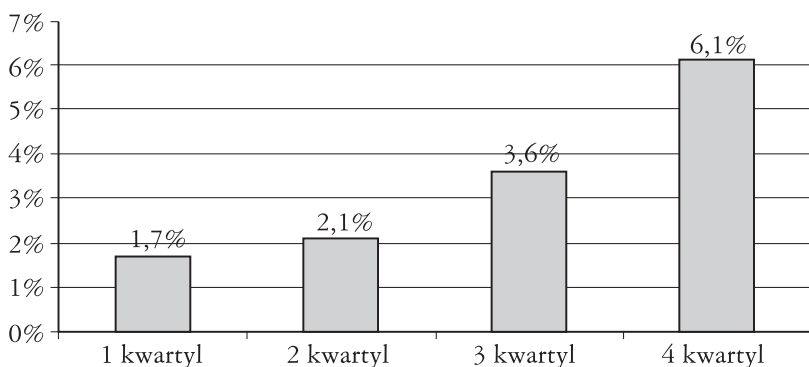
firmy w danym roku finansowym do średniorocznego poziomu kapitału własnego. Pokazuje to, jaki zysk jest w stanie wygenerować firma, biorąc pod uwagę stopień zaangażowania akcjonariuszy.

Dane wskazują, że organizacje, które efektywnie doceniają wybitne umiejętności, mają wskaźnik ROE trzy razy wyższy niż te, które nie potrafią tego zrobić. Na tym ich przewaga się nie kończy.

Docenianie a stopa zwrotu z aktywów

Podobną korelację można dostrzec między docenianiem a stopą zwrotu z aktywów (ROA) wyrażoną jako stosunek dochodów netto z roku finansowego do całości aktywów. Jest to dobra miara efektywności wykorzystania przez organizację dostępnych zasobów do generowania zysku. Z danych wynika, że firmy, które efektywnie potrafią docenić wybitne umiejętności, mają wskaźnik ROA trzy razy wyższy niż te, które nie potrafią tego zrobić.

ZALEŻNOŚĆ ROA OD ODPOWIEDZI NA STWIERDZENIE: MOJA ORGANIZACJA DOCENIA WYBITNE UMIEJĘTNOŚCI

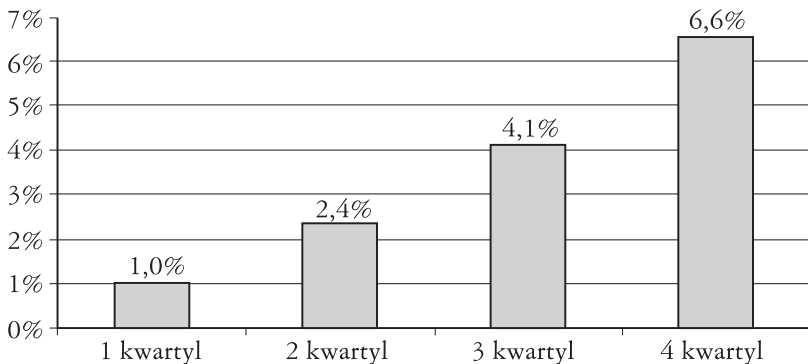


Docenianie i marża zysku operacyjnego

Marża zysku operacyjnego jest kolejnym wskaźnikiem efektywności organizacji. Jest to stosunek zysku operacyjnego do wielkości sprzedaży, który pokazuje, ile firma zarabia na każdym dolarze pochodzącym ze sprzedaży przed spłatą odsetek i opodatkowaniem. Zazwyczaj firmy mające lepszą marżę zysku operacyjnego charakteryzują się niższymi kosztami i lepszym zyskiem brutto. Umożliwia im to większą elastyczność cenową i jest dodatkowym źródłem bezpieczeństwa w trudnych czasach.

Biorąc pod uwagę wszystkie wskaźniki finansowe, docenianie pracowników ma największy wpływ na marżę zysku operacyjnego. Z danych wynika, że firmy znajdujące się w czwartym kwartylu, jeżeli chodzi o docenianie, mają marżę zysku operacyjnego na poziomie 6,6%, podczas gdy te, które są w pierwszym, zaledwie 1%.

ZALEŻNOŚĆ MARŻY ZYSKU OPERACYJNEGO OD ODPOWIEDZI NA STWIERDZENIE: MOJA ORGANIZACJA DOCENIA WYBITNE UMIEJĘTNOŚCI



Komentując te dane dr Karen Endresen z HealthStream Research powiedziała: „Do czasu przeprowadzenia tych badań znajomość zależności między docenianiem pracowników a wynikami finansowymi organizacji była powierzchowna. Docenianie

przez niektórych było uważane za mające jedynie efekt emocjonalny, zaś ci, którzy wierzyli, że daje ono rezultaty finansowe, nie mieli dowodów na poparcie swoich przekonań. Dzięki naszym badaniom wyniki doceniania przeniosły się ze sfery mitu w rzeczywistość – miękkie emocjonalne efekty zostały uzupełnione o sprawdzone, twarde dane finansowe”.

Zależność jest prosta: pracujemy lepiej tam, gdzie docenia się nasze umiejętności. Cienieni pracownicy wytwarzają zaś większą wartość przekładającą się na wyższy zysk.

Przedstawione dane udowadniają, że docenianie jest jednym z kluczowych czynników składających się na efektywne zarządzanie i osiągnięcie przez organizacje sukcesu. Zanim zrozumiesz mechanizm jego działania, musisz poznać inne elementy wybitnego zarządzania, czyli cztery podstawy przywództwa.