

OKREŚL KOMPETENCJE DO OSIĄGNIĘCIA CELÓW

Triage przywództwa zapewnia wgląd w dostępne i wymagane umiejętności pracowników. Mocne i słabe strony pracowników, zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, stają się Twoim wykazem kluczowych kompetencji. Aby być naprawdę pouczającym, segregacja musi obejmować proces analizy wydajności pracowników. Firmy, które odniosły sukces, oceniają kompetencje w miarę finalizowania rocznych celów. Kiedy rozwój celów i przeglądy wyników są świeże w umysłach menedżerów najlepiej potrafią aktualizować dane dotyczące kompetencji. Ludwig Inc. wymienia dostępne i wymagane umiejętności, porównując mocne i słabe strony pracowników z celami do osiągnięcia. Poziomy kompetencji stają się wyraźniejsze, gdy planowanie przechodzi w realizację. Uwaga przenosi się z tworzenia celów na realizację działań, zmuszając kierownictwo do dopasowania umiejętności do proponowanych zadań. Najpierw do każdego planu działania przypisuje się kompetentnych pracowników, a następnie identyfikuje się brakujące umiejętności, aby można było rozpocząć szkolenie. Lody Igloo stanowią doskonałą ilustrację tego procesu.

Igloo Ice Cream to mała sieć detalicznych lodziarni ze sprzedażą 4 miliony dolarów i 30 pracownikami. Prezes Art Thatcher prowadzi coroczny proces selekcji kadry zarządzającej z zaledwie czterema menedżerami. Opracowuje plan, a następnie odbywa jednodniowe zamknięcie w swoim gospodarstwie wraz z czterema kierownikami, aby zmienić projekt. W bieżącym roku jednym z celów jest otwarcie dwóch dodatkowych lodziarni do 31 lipca. Zarząd uważa, że ekspansja wymaga zatrudnienia lub rozwoju dodatkowego menedżera. Art woli promować z wewnątrz swojej organizacji, niż ponosić koszty i ryzyko zewnętrznych poszukiwań. Art poprosił jednego ze swoich menedżerów, Billa Moodyego, o ocenę podstawowych kompetencji Igloo poniżej poziomu zarządzania. Bill przyjął odpowiedzialność za akcję, przedstawiając ocenę Tydzień później. Bill wybranych pracowników z dwuletnim lub dłuższym stażem pracy. Oceny niezawodności wahają się od 1 do 5, przy czym pięć jest najbardziej niezawodnych, a jeden najmniej. Używał tej samej skali do oceny ich zdolności do zarządzania ludźmi. Pracownicy o najdłuższym stażu niekoniecznie byli najbardziej niezawodni, a najbardziej niezawodni niekoniecznie byli najlepsi menedżerowie. Bill zalecił, aby Louise York została wyszkolona na piątego menedżera w Igloo Ice Cream, a Sid Cameron został zastąpiony ze względu na słabe wyniki.

System analiz Billa pozwala menedżerom na wykorzystanie tyłu kolumn charakterystyk, ile jest konieczne do oceny kompetencji. Jego analiza porównuje mocne i słabe strony pracowników z najważniejszymi dla kierownictwa kryteriami. Narzędzia takie jak analiza Billa zwiększają prawdopodobieństwo pomyślnego dopasowania umiejętności do zadań do wykonania. Simzer Chemical stanowi doskonały przykład łączenia najlepszych wykonawców z trudnymi projektami.

Simzer Chemical, warty 60 milionów dolarów producent środków chemicznych do żywności i napojów, prowadzi cztery zakłady produkcyjne. Menedżerowie są odpowiedzialni za ocenę i ranking wydajności kluczowych pracowników w każdym z ośmiu działów firmy. Oceny są przygotowywane w oparciu o takie czynniki, jak chęć awansu, doskonalenie umiejętności, przyjęcie celów firmy, godziny nadliczbowe i kreatywność. Wagi są przypisane do każdej kategorii, tworząc ogólną ocenę złożoną dla każdego pracownika. Pracownicy, uszeregowani w porządku malejącym według oceny złożonej, są dopasowywani do celów opracowanych podczas corocznej selekcji. Bardziej złożone cele są przydzielane osobom osiągającym wysokie wyniki, podczas gdy prostsze obowiązki należą do osób o niższych ocenach. Inżynieria określiła proces czyszczenia jako najbardziej złożony, angażujący wielu dostawców i wiele sekcji hali produkcyjnej. Odpowiedzialność jest przypisana najlepszemu graczowi, Bradshawowi. Pozostałe projekty są uszeregowane według złożoności i dopasowywane do porównywalnych kompetencji ocenianych przez kierownika inżynierii. Metoda Simzera dopasowująca kompetencje do złożoności zadania do wykonania działa z dwóch powodów. Trudniejsze zadania są

przydzielane bardziej uzdolnionym ludziom, co zwiększa szanse na osiągnięcie celu. A przydział projektów jest publicznym wyrazem zaufania do każdego pracownika. To część systemu nagród. Presja rówieśników zachęca do wzrostu słabszych pracowników, którzy pragną bardziej złożonych zadań w następnym roku. Atmosfera konkurencji wymaga ciągłego doskonalenia, dzięki czemu system Simzera nie tylko alokuje działania na podstawie wyników, ale także z czasem wzbogaca kluczowe kompetencje.

Szkolenie jest kolejnym niezbędnym narzędziem wzbogacania podstawowych kompetencji. African Trading Inc. dobrze to przedstawia.

African Trading Inc. to światowa firma zajmująca się importem/eksportem towarów wyprodukowanych w Afryce. Prezydent Leo Barley włączył ją w 1956 roku, kiedy wraz z pięcioma kumplami zaczął importować afrykańskie produkty. Agresywne roczne plany biznesowe rozwinęły firmę do 450 pracowników, a średnia roczna sprzedaż wyniosła 98 mln USD. Większość pracowników na całym świecie to sprzedawcy, stanowiąc 383 z 450 ogółem. Ameryka Północna ma największy udział w sprzedaży i największą liczbę osób. Europa była najbardziej dochodowym regionem, sprzedając 28 milionów dolarów za pośrednictwem 78 sprzedawców. Japonia i szereg mniejszych krajów osiągnęły słabe wyniki. Celem sprzedażowym Leo było osiągnięcie 300 000 dolarów na sprzedawcę na całym świecie. i Peter Henzel, wiceprezes ds. finansów, przygotował analizę kompetencji sprzedażowych w celu określenia bieżącej sprzedaży na osobę. Analiza Petera przedstawiła wyzwanie Leo. Tylko Europa i Bliski Wschód spełniają kryteria 300 000 USD. 34 miliony dolarów w Ameryce Północnej to średnio tylko 272 000 dolarów – przy czym Azja Południowo-Wschodnia, Japonia i inne mniejsze kraje pozostają znacznie w tyle. Tylko 108 sprzedawców, czyli 29 procent siły sprzedaży, osiąga obecnie cel 300 000 USD. Leo zrealizował sprzedaż i należało zająć się kwestiami kompetencyjnymi i poprosić wiceprezesa ds. zasobów ludzkich, Avruma Wentzella, o zbadanie tej sprawy. Dwa tygodnie później Avrum wrócił, po przeprowadzeniu wywiadów zarówno z najbardziej, jak i najmniej odnoszącymi sukcesy sprzedawcami. Wyniki, które przedstawił Leo, sugerowały szereg niespójności w szkoleniach sprzedażowych na całym świecie. Sprzedawcy z Europy i Bliskiego Wschodu spędzali średnio 10 dni rocznie na szkoleniach dotyczących sprzedaży, zajmując się między innymi zarządzaniem kluczowymi klientami, satysfakcją klientów, technikami przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych i zamykaniem transakcji. Trening w innych miejscach na świecie był bardziej sporadyczny, występując tylko wtedy, gdy pozwalał na to czas. Sprzedawcy w Europie i na Bliskim Wschodzie uważali szkolenie za konieczne, podczas gdy inni uważali, że przeszkadza ono w produktywnym czasie sprzedaży. Leo miał dwa wyzwania. Musiał pielęgnować zdrowe podejście do szkolenia w całej firmie. Następnie musiał przeprowadzić szkolenia dotyczące standardów jakości w Europie i na Bliskim Wschodzie dla wszystkich sprzedawców przez cały rok. Avrum Wentzell przyjął te wyzwania jako cele osobiste.

African Trading Inc. najpierw wyznaczył sobie cel dotyczący średniej sprzedaży na sprzedawcę, a następnie ocenił kompetencje, aby określić, co jest wymagane do osiągnięcia tego celu. Ocena wykazała, że firma posiadała już wystarczającą liczbę sprzedawców, aby osiągnąć cel, ale doszła do wniosku, że są oni źle przeszkoleni. Triage doprowadził do przyjęcia określonych celów szkoleniowych, a odpowiedzialność za osiągnięcia została przypisana do Avruma Wentzella.

PEŁNA ROCZNA OCENA WYDAJNOŚCI

Identyfikacja kompetencji niezbędnych do realizacji misji firmy to jedno. Utrzymanie go to zupełnie inna sprawa. Poziomy kompetencji są w ciągłym zamieszaniu. Gdy pracownicy awansują, opuszczają firmę i po prostu przechodzą okresy wysokiej lub niskiej motywacji, rzadko zdarza się, by jakaś kwestia kompetencyjna nie wymagała uwagi. Pomyśl o podstawowej kompetencji jak o akumulatorze. Pozostawiony bez ładowania traci siłę i nie działa z maksymalną wydajnością. Ładowanie rozpoczyna się od segregacji, gdy analizowane są potrzeby. Kończy się, gdy plany działania zostaną zrealizowane.

Następnie proces zaczyna się od nowa. Ciągła selekcja ocenia jakość inwentarza kompetencji - sprawdzając żywotność baterii. Na przykład możesz mieć umiejętności inżynierskie, ale jak bardzo są one kompetentne? Pamiętaj o lodach Igloo. Osoby o podobnych umiejętnościach niekoniecznie mają je w równych częściach. Na przykład wszyscy kierownicy produkcji nie są doskonałymi planistami, planistami zmian lub motywatorami linii. Każdy z nich jest obdarzony różnymi poziomami jakości umiejętności - poziomami, które można określić wyłącznie na podstawie obiektywnej oceny wyników. Bez oceny wyników decyzje o awansach lub zwolnieniach są tylko emocjonalnymi reakcjami między kierownikiem a podwładnym. Nie ma możliwości formalnego zachęcania do poprawy wydajności lub łączenia celów firmy z celami pracowników. Bez oceny nawet określenie przyczyn słabej wydajności staje się działaniem przypadkowym, a nie integralną częścią większego procesu. Na przykładzie działu serwisowego, który otrzymuje liczne skargi klientów, ocena wydajności byłaby potrzebna w celu ustalenia, czy skargi wynikają ze zbyt małej liczby serwisantów, czy też z niekompetencji już istniejących. Każdy wniosek wymaga innego działania naprawczego. Jeśli ocena wykaże brak zasobów ludzkich, można zatrudnić więcej osób. Jeśli obecni pracownicy osiągają słabe wyniki, można wdrożyć szkolenia lub dokonać zmian kadrowych. Tylko systematyczna dokumentacja wydajności określi różnicę. W obu przypadkach, osoby osiągające dobre wyniki są identyfikowane w celu nagrody, a osoby o słabych wynikach w rehabilitacji. Coroczne oceny wyników pomagają również upewnić się, że liderzy dokładnie myślą o każdym pracowniku. Dzięki temu procesowi liderzy są w stanie prowadzić aktualne akta dotyczące zasobów ludzkich i w razie potrzeby udzielać wskazówek dotyczących kariery. Znajomość mocnych i słabych stron pracowników umożliwia również porównanie istniejących kompetencji z tymi wymaganymi do osiągnięcia celu. Coroczne rozmowy z pracownikami oceniają wkład każdej osoby w podstawowe kompetencje i obiektywnie oceniają doskonałość techniczną, udział w zespole, postawę, zdolność do szkolenia i przeszkolenia oraz elastyczność do zadań specjalnych. Kryteria wydajności, które wymagają poprawy, można rozwiązać za pomocą treningu i rehabilitacji, podczas gdy obszary wydajności, które przekraczają oczekiwania, otrzymują pochwałę i zachętę. Działania pracownika poza miejscem pracy niekoniecznie są krytyczne dla oceny wyników, ale są ważne dla osobistego rozwoju i rozwoju oraz mają związek z wydajnością i potencjałem pracy. Na przykład przywództwo społeczności często sygnalizuje umiejętności odpowiednie dla wyższych stanowisk i wskazuje na równowagę w życiu pracowników, przyczyniając się do szczęśliwszych, bardziej produktywnych nawyków pracy. Stellar Communications Inc. stanowi doskonały przykład oceny wydajności.

Stellar Communications Inc. jest spółką public relations z 43 pracownikami. Każdego roku, podczas planowania, Frank Stellar przeprowadza formalną rozmowę o wydajności i ocenę 10 najstarszych osób. Tych 10 osób, które podlegają bezpośrednio Frankowi, odpowiada za przeprowadzenie takiej samej oceny wyników dla pozostałych pracowników. Gdy menedżerowie Stellar ukończą pisemne oceny, odbywa się rozmowa kwalifikacyjna z pracownikiem. Rozmowa kwalifikacyjna pozwala menedżerowi na przekazanie informacji zwrotnej o wydajności, pochwałę i nagrodę lub działania rehabilitacyjne oraz przedstawienie sugestii dotyczących rozwoju kariery.

Informacje zwrotne zachęcają do poprawy wydajności poprzez pogodzenie postrzegania wydajności przez pracowników i kierowników. Zawsze istnieje różnica w percepcji i identyfikacja tej różnicy jest zdrowa dla związku. Interakcja w ciągu roku sprzyja różnicom w postrzeganiu. Na przykład menedżer może uważnie śledzić realizację planu sprzedaży, aby upewnić się, że ważne działania nie zostaną przeoczone. Sprzedawcy interpretują to jako duszące mikrozarządzanie. Tam, gdzie percepcja wydajności się nie zgadza, wywiady stanowią forum do wyrażania opinii i do wzajemnego zrozumienia. Frank Stellar również wierzył, że on sam nie jest ponad oceną przywództwa. Aby przewodzić, czuł, że musi wiedzieć, co jego starsi ludzie myślą o jego występie jako lidera – co uważali za jego mocne i słabe strony. Na pierwszym roku poprosił ich o wykonanie tej roli, byli bojaźliwi i trochę bali się wypowiedzieć

swoje myśli. Jednak beztrioskie podejście Franka do własnych słabości w końcu zdobyło ich zaufanie do uczciwego uczestnictwa. W ciągu kilku lat udoskonalili własną wersję recenzji 360°

UPEWNIJ SIĘ, ŻE CELE KORPORACYJNE I PRACOWNICZE SĄ ZGODNE

Dlaczego cele i plany działania, takie jak te ustalone przez Ludwig Inc., są przyjmowane przez menedżerów? Jak i dlaczego realizacja tych działań staje się dla tych pracowników sprawą osobistą? Odpowiedzi dotyczą udziału pracowników podczas planowania biznesowego. Osoby, od których oczekuje się, że poprowadzą zmianę, częściej to robią, jeśli odegrały rolę w jej planowaniu. Uczestnictwo zachęca pracowników do zgłaszania pomysłów planistycznych i przyjmowania wynikających z nich celów i planów działania jako własnych. To jest koncepcja „wkupu”. Kiedy to nastąpi, osoba ustala swoje oczekiwania dotyczące wydajności, przyjmując oczekiwania firmy. Te wspólne cele stają się punktami odniesienia do pomiaru sukcesu i pozwalają na porównanie planowanych i rzeczywistych działań podczas oceny wydajności pracowników. Kierownictwo Stellar Communications bada postępy w realizacji celów, oceniając wyniki zarówno firmy, jak i pracowników. Wykorzystują informacje zwrotne, aby ustalić, czy potrzebne są nowe plany działania, aby ponownie połączyć te dwa. Skuteczne zarządzanie zmianą w dużej mierze zależy od powiązania między planowaniem a oceną. Kiedy pracownicy nie poradzą sobie ze zmianą, oferowane są im plany rehabilitacji. Tych, którzy nieustannie odrzucają zmiany, zachęca się do szukania szczęścia gdzie indziej. Przeglądy wydajności muszą również uwzględniać aspiracje pracowników. Cele kariery są niezwykle ważne dla morale i rozwoju jednostki. I ważne jest, aby firma osiągnęła maksymalny potencjał u wszystkich. Po zakończeniu ewaluacji dla każdego pracownika powinien istnieć osobisty plan na nadchodzący rok, zgodny z celami firmy. Zobowiązanie do tego planu następuje, gdy ankieter i rozmówca podpisują ocenę pracy. Każdej akcji przypisane są dzienne, tygodniowe lub miesięczne daty zakończenia. Zender Corp. dobrze to pokazuje.

Zender Corp. została założona w 1920 roku przez Louisa Zendera, niemieckiego imigranta. Jako mistrz krawiectwa Louis przez 31 lat produkował męskie garnitury, aż do swojej śmierci w 1951 roku, kiedy to przekazał przedsiębiorstwo warte 2 miliony dolarów swojemu synowi Haroldowi. Louis zbudował firmę na sile jakości produktów - najlepszej strategii marketingowej i sprzedażowej. Produkty były tak wysokiej jakości, że same się sprzedawały. Po II wojnie światowej konkurencja Louisa rozrosła się do pięciu producentów garniturów, którzy wykorzystali agresywną reklamę, aby wejść na rynek zdominowany przez Zenderów. Sprzedaż Zendera zaczęła spadać. W 1953 r. sprzedaż spadła o 5 procent, co zaniepokoiło Harolda na tyle, że zwołał specjalne spotkanie kluczowej kadry kierowniczej. Sześć godzin dyskusji zaowocowało konsensusem co do przeniesienia uwagi firmy z produkcji na marketing i sprzedaż. Plany sprzedaży zostały uzgodnione w ciągu najbliższych dwóch dni, a odpowiedzialność za realizację działań podzielono między czterech menedżerów wyższego szczebla. Każdy podpisał ostateczny plan, sygnalizując poparcie dla jego realizacji. Pierwszym działaniem Harolda było zatrudnienie menedżera sprzedaży do 28 maja, a wkrótce potem zapisał się na nocne kursy marketingu, które miały rozpocząć się 7 czerwca.

Zmiana kierunku kierownictwa zwiększyła sprzedaż o 7 procent w ciągu zaledwie 11 miesięcy. Kiedy Harold poprosił menedżerów o pomoc, przedstawili sugestie, które z kolei przyjęł. To zachęciło ich do kupowania, a cele pracownicze i korporacyjne stały się jednym. Zjednoczony zespół zarządzający składający się z pięciu osób był silniejszą siłą, która odwróciła losy firmy. Podczas gdy Harold Zender łączy pracownika z celami korporacyjnymi poprzez zarządzanie partycypacją, inni osiągają podobne wyniki poprzez zaspokajanie bardziej podstawowych potrzeb pracowników. Jakość pokryć dachowych dobrze pokazuje różnicę.

Firma Quality Roofing, ze sprzedażą na poziomie 2,3 miliona USD, zatrudnia pracowników w niepełnym wymiarze godzin przy odnawianiu dachów budynków mieszkalnych. Spośród 22 konkurentów wyróżnia się gwarancją wykonania naprawy dachu w 1,8 dnia, a przy wilgotnej pogodzie w zaledwie jeden dzień. Kontrakty mają zazwyczaj stałą cenę, opartą na celu 1,8 dnia. Każda godzina przepracowana powyżej 1,8 dnia nie podlega zwrotowi od klientów. Jakość wyróżnia się również reklamą czystości podwórka klienta po ukończeniu. Jest to odpowiedź na częste skargi klientów w branży dachowej dotyczące skrawków gontów, papy i plastiku pozostawionych po zakończeniu pracy. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin są trudni do zarządzania, ponieważ ich głównym celem jest podstawowa potrzeba wypłaty.

Podstawowym celem jakości jest szybkość, jakość i schludność pracy. Jasne jest, że w tym przypadku cele osobiste i korporacyjne nie są kompatybilne. Zakończona coroczna selekcja pracowników musi dzielić się wartościami firmy, jeśli ma zostać osiągnięty pożądany udział w rynku. Opracowano dwa plany działania, aby oferować pracownikom zachęty. Członkowie załogi wykonujący prace dekarские w czasie krótszym niż 1,8 dnia lub 1 dzień przy wilgotnej pogodzie otrzymają premię w wysokości 50 USD. Raz w tygodniu prezes Quality odwiedzi każdy ukończony zakład w celu przeprowadzenia inspekcji stoczni. Załoga opuszczająca najczystsze podwórko otrzyma dodatkowo 50\$ nagrody za osobę. Powiązanie jakości między firmami a celami pracowniczymi jest podstawowym systemem premiowania. Ta metoda, choć skuteczna w przypadku dachów wysokiej jakości, sprawdzi się tylko w przypadkach, w których pieniądze są podstawową potrzebą i motywatorem dla pracowników. Bardziej wykwalifikowani pracownicy często szukają nagród niepieniężnych, takich jak pochwały, dni wolne i opłacane przez firmę wyjazdy konferencyjne, aby umocnić związek między celami korporacyjnymi i indywidualnymi.

NAGRAJ PRACOWNIKÓW ZA OSIĄGNIĘTE CELE

Firmy odnoszące sukcesy chwalą wybitnych wykonawców. Ci, którzy czują się doceniani, częściej pracują ciężiej i mądrzej. Większa odpowiedzialność jest często łatwiej akceptowana, gdy towarzyszy mu wdzięczność i pochwały kierownictwa. Mimo to, ilu menedżerów konsekwentnie chwali dobrych pracowników? Zaskakująco mało. Mimo że to niewiele kosztuje, wielu liderów obawia się, że pracownicy zmniejszą swoje wyniki, jeśli zostaną pochwaleni. Inni obawiają się, że w przyszłości będą wysyłać mieszane sygnały, jeśli będą musieli upomnieć tego pracownika. Liderzy, którzy mają trudności z chwaleniem najlepszych wykonawców, powinni porozmawiać z bratnimi duszami. Przewyciężenie tej niechęci może mieć kluczowe znaczenie dla zminimalizowania rotacji personelu, niskiego morale i nieefektywności. Idealny przykład pochodzi z restauracji The Blue Shell.

Blue Shell to restauracja na 500 miejsc, której roczny przychód wynosi około 8,2 mln USD. Jest własnością i jest zarządzana przez Alexa Desernoffa. Alex zatrudnia średnio 40 osób, głównie na stałe w niepełnym wymiarze godzin. Około połowa pracowników, w tym kelnerzy, kelnerki, maitre d's, kierowcy i szatniarze, każdego dnia pojawia się przed publicznością. Podczas corocznej selekcji Alex porównywał wielkość i wielkość sprzedaży The Blue Shell ze swoimi głównymi konkurentami. Aby zebrać informacje na temat rywalizacji, zapłacił za kolację kuzyna i żony w innej restauracji. Uzbrojony w listę kontrolną od Alexa, kuzyn obserwował bardziej przyjazny i uważny personel niż w The Blue Shell. Jakość przygotowania potraw była zbliżona, a ceny porównywalne. Alex powtórzył eksperyment w innych konkurencyjnych restauracjach. Wszyscy mieli bardziej uważny personel. Dużo mówił o problemie z bratnią duszą Earl Chekoff, także restaurator. Earl nakreślił program motywacyjny dla kelnerów realizowany we własnej restauracji. Alex słuchał uważnie, gdy Earl opowiadał, jak jego niegdyś nieodpowiadający personel kierował się teraz wyłącznie satysfakcją klienta. System jest prosty. Punkty są przyznawane tym, którzy osiągną wyjątkową satysfakcję klienta. Punkty są odejmowane za otrzymane reklamacje. Oceny wydajności są uzyskiwane za pomocą ankiet satysfakcji klientów i

informacji zwrotnych od klientów, które są poszukiwane, gdy klienci opuszczają restaurację. Za pozytywne komentarze pracownicy otrzymują 10 punktów, 3 punkty są odejmowane za przeciętność, podczas gdy negatywna informacja zwrotna powoduje odliczenie 5 punktów. Punkty są podliczane, aby uzyskać sumę dla każdego pracownika. Pracownik, zmiana i ogólna wydajność restauracji jest śledzona przez okresy 30-dniowe. Każdy pracownik, który zdobędzie 100 punktów netto lub więcej otrzymuje premię w wysokości 100 \$. Ponieważ pracownicy Earl zawsze pracują na tej samej zmianie, możliwe jest śledzenie wydajności zmiany w tym samym okresie 30 dni. Aby zachęcić do konsekwentnego pozytywnego nastawienia zespołu, nagradza członków zmiany dodatkowe 100 USD, jeśli wynik zmiany netto przekracza 1500 punktów. Earl oczekuje jednolitego pozytywnego nastawienia wszystkich pracowników zmiany, a nie tylko kilku. Nauczył się, że sukces pochodzi zarówno z zespołowej, jak i indywidualnej doskonałości. Idąc o krok dalej, Earl zachęca do rywalizacji między zmianami o jak największą liczbę punktów zgromadzonych w okresie trzech miesięcy. Zwycięskie zmiany cieszą się bankietami na ich cześć, podczas gdy czeka na nich zmiana z najniższym wynikiem - wszystko w duchu zabawnej rywalizacji. Alex szczegółowo przestudiował skuteczny system nagród Earla. Kiedy omawiał plan ze starszymi pracownikami The Blue Shell, stali się entuzjastycznie nastawieni i system nagród został przyjęty jako główny cel na ten rok. Rok później, gdy wszystkie wyniki zostały zestawione, Alex z radością zaobserwował, co następuje:

- * Ogólne morale pracowników znacznie wzrosło, a konkurencyjna zabawa wśród zmian za zgromadzone punkty i bonusy.
- * Przewlekłe słabe wyniki rezygnowały z pracy w zespołach zmianowych, gdy presja rówieśników na lepsze zadowolenie klientów stała się nie do zniesienia.
- * Liczba stałych klientów wzrosła średnio o 15 procent.
- * Marnowanie żywności oraz stłuczenie szkła i naczyń spadło o 14 proc.

Co za zwrot! Alex doświadczył pozytywnych wzrostów w zakresie stałych klientów, zysków i morale, i nie musiał nawet zwalniać swoich słabych pracowników. Uznanie dla bratnich dusz. Sugestia kogoś z tej samej firmy przyniosła ogromną poprawę zysków Alexowi, który, w przeciwieństwie do Guido z Guido's Pizza, nie bał się przyjmować porad rówieśników. Samson Travel przedstawia kolejne studium przypadku pokazujące wartość wynagrodzeń pracowniczych.

Roy Samson jest właścicielem i zarządza małym biurem podróży z dwoma agentami, którego sprzedaż wynosi 1,8 miliona dolarów. Konsultując się z bratnią duszą Johnem Snowem, Roy ustalił, że aby osiągnąć cele korporacyjne, każdy agent musi zobowiązać się do generowania 700 000 dolarów rocznie. Roy zamierzał zarządzać saldem budżetu sprzedaży, dopóki przychody nie pomogły trzeciemu agentowi. Podczas selekcji John zasugerował, że agenci, którzy przekroczyli 700 000 \$, powinni być dobrze wynagradzani. Aby zachęcić do uczestnictwa, Roy i John zapytali agentów, jaka nagroda stanowiłaby największą zachętę. Odpowiedź była jednogłośna - dwutygodniowe wakacje w dowolnym miejscu na świecie. Zgadając się na idealną nagrodę, Alex zapewnił, że jego agenci dołożą wszelkich starań, aby osiągnąć cel firmy.

Ćwiczone są tutaj trzy spawy. Bratnia dusza John Snow zapewnia przewodnictwo w roli płyty rezonansowej. Cele korporacyjne i osobiste są powiązane, gdy agenci wybierają własną nagrodę. I wreszcie, agenci są nagradzani za osiągnięcie celu.

ZACHĘCAJ DO REHABILITACJI SŁABO WYKONUJĄCYCH

Mniej wykonawcom należy dać szansę na rehabilitację, ale nie w jakiegokolwiek formie. Dla pomyślnej rehabilitacji bardzo ważne jest, aby pracownik był zaangażowany od etapu planowania. Uczestnictwo

pracowników osiąga dwa cele. Jak już zauważyliśmy, ludzie są bardziej skłonni do poprawy, jeśli mają coś do powiedzenia na temat tego, jak to się stanie. Jeśli pracownik z góry zgadza się na plan, trudno mu argumentować brak uczciwości, jeśli nie uda mu się poprawić. Firmy odnoszące sukcesy otwarcie omawiają plany rehabilitacji, dając pracownikom możliwość sugerowania kroków, które należy podjąć. Zobaczmy, jak Lewis Printing radzi sobie z całą koncepcją planów rehabilitacji.

Aldo Lewis, prezes Lewis Printing, prowadzi własną drukarnię z 10 pracownikami, którzy łącznie osiągają roczną sprzedaż na poziomie 5 600 000 USD. Brygadzysta Fred Uso zarządza firmą, podczas gdy Aldo zamyka sprzedaż. W ostatnich miesiącach Aldo otrzymał skargi od pracowników sklepu na postawę Freda. Był ledwie uprzejmy dla personelu i zajmował się sprawami innymi niż ludzie. Wydajność zaczęła spadać, a skargi klientów wzrosły. Przed corocznymi ocenami wyników Aldo zwykle poświęca godzinę na pisanie notatek na temat wyników każdego pracownika w ciągu roku. Kiedy przyszedł do Freda, uznał, że kwestia postawy jest zbyt ważna, by ją przeoczyć. W pierwszym wywiadzie Fred załamał się, gdy Aldo skonfrontował go z jego wynikami. Niestety w domu sprawiło, że stał się nieuważny i porywczy. Przez dwie godziny rozmawiali o rozdzieleniu domu i pracy, aby nieszcześnie jednego nie zanieczyściło drugiego. Po pierwszym spotkaniu Aldo rozważył możliwy plan zatrudnienia Freda, uważając, aby był pomocny, a nie krytyczny. Rehabilitacja skoncentrowana na poprawie uwagi, produktywności i zarządzaniu czasem. Aldo wierzył, że koleżeństwo w sklepie pomoże zwiększyć produktywność firmy. Uważał również, że funkcje społeczne personelu mogą przyczynić się do poprawy morale. Podczas drugiego spotkania Aldo i Fred omówili pozytywne aspekty prostego trzypunktowego planu rehabilitacji. Fred dokonał tylko niewielkich poprawek w planie, zanim go podpisał i zobowiązał się do podjęcia określonych kroków w celu poprawy swojej postawy.

Wiele się uczymy z podejścia Aldo. Wstępne spotkanie miało charakter czysto rozpoznawczy. Po prostu próbował ustalić prawdziwą przyczynę słabych wyników Freda. Tylko z tą wiedzą mógł rozważyć odpowiedni plan rehabilitacji. W trosce o uczucia Freda Aldo nie rozwodził się nad nieszczęściem, którego Fred doświadczał w domu. Zamiast tego skupił się na doskonaleniu umiejętności Freda oraz jego wkładzie w atmosferę w pracy. Nie każda rehabilitacja jest tak delikatna. Niektóre sytuacje wymagają wielu spotkań, ponieważ przeżożeni poszukują najskuteczniejszego stylu przywództwa. W niektórych przypadkach tylko twardy styl pozwala osiągnąć pożądane rezultaty, co pokazuje Everett Manufacturing Inc.

Everett, producent części do samolotów dla dużych koncernów obronnych, obsługuje dwie linie produkcyjne, fizycznie równoległe względem siebie. Jedną linią zarządza Bob Stone, drugą Bert Chandler. Bob często spędza czas towarzysko ze swoimi 12 pracownikami, spotykając się z nimi przy piwie po pracy. Każdy czuje się dobrze z Bobem w sytuacjach towarzyskich, traktując go bardziej jako równego niż szefa. Jednak w pracy nikt nie zapomina, kto jest szefem. Kiedy członek załogi zostaje poproszony o przerobienie części, robi to bez pytania. Wszyscy wiedzą, że Bob stawia żądania tylko wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne. Jest prostym strzelcem. Tylko raz, dwa lata temu, Bob miał trudności ze swoją zmianą. Brad Murphy nie ciągnął się na linii produkcyjnej, robił sobie częste przerwy i częściej niż pozostali chorował. Brad miał szorstką postawę, brzmiał jak tyran nawet podczas najprostszych rozmów. Nie lubił Boba, a Bob nie lubił jego. Oboje o tym wiedzieli. Pewnego dnia Bob zobaczył, jak Brad wbija mały kawałek metalu w czułą skrzynię biegów, niezbędną do pracy na linii. Linia została wyłączona na dwie godziny, podczas gdy konserwacja rozerwała pudełko i wysłała człowieka poza warsztat mechaniczny na części zamiennie. Bob wezwał Brada do swojego biura, zamknął drzwi i oskarżył go o sabotaż. Brad zaprzeczył, zmuszając Boba do ręki. Zamiast zwolnić go wtedy i tam, Bob poświęcił cały dzień na przemyślenie tego. Przyjrzał się historii pracy Brada, patrząc nawet na oceny pracy przygotowane przez jego poprzednika jako kierownika liniowego, który był znany jako twardy ewaluator ludzi. Brad uzyskał wysokie wyniki we wszystkich ocenach, zbyt wysoki, by po

prostu wyrzucić go bez wcześniejszego myślenia o rehabilitacji. Kiedy Bob rozmawiał z Bertem o sprawie, pierwszą reakcją Berta było zwolnienie Brada. Choć Bob często uważał Berta za zbyt szybkiego podejmowania takich decyzji, szanował jego opinię. Po długiej dyskusji postanowili przenieść Brada na zmianę Berta, aby dać mu drugą szansę. Dwa miesiące później, podczas regularnego spotkania z Bertem, Bob słyszał tylko pozytywne doniesienia o występie Brada. Nie mógł uwierzyć, że rozmawiali o tym samym pracowniku. Po naciśnięciu, by ujawnić swoją magię zarządzającą Bradem, Bert powiedział, że to proste. W dniu, w którym Brad przeniósł się na swoją zmianę, wezwał go do swojego biura. Tam powiedział Bradowi, że nie ma dla niego żadnego pożytku, w jego typie, że jego radą dla Boba było zwolnienie go bez uprzedzenia i że dokładnie tak by się stało, gdyby ponownie spróbował tego samego zachowania. Bert jasno dał do zrozumienia, że nie toleruje słabej frekwencji na zmianie. Gdyby Brad opuścił jeden dzień pracy bez zawiadomienia od lekarza zakładowego, Bert odebrał mu dwudniową wypłatę. Gdyby opuścił dwa dni pracy bez listu, nie zostałby wpuszczony z powrotem na teren. Kiedy Brad chciał poskarżyć się, Bert z zadowoleniem przyjął groźbę, machając raportem o sabotażu. Od tamtej pory Bert nie miał problemów z wydajnością z Bradem.

Czego uczy nas Everett Manufacturing? Na początek jest to najbardziej nietypowy plan rehabilitacji. Pracownik celowo sabotuje linię produkcyjną i zostaje przeniesiony do przełożonego, który rehabilituje się groźbami. Ale Everett został specjalnie wybrany, aby wykazać, że bez względu na to, co mówi teoria zasobów ludzkich, celem jest wywołanie pożądanego zachowania. Masz do czynienia z ludźmi, a oni mają różne kształty i różne postawy. Sztuka skutecznego przywództwa polega na umiejętności motywowania ich. Jeden rozmiar stylu przywództwa nie pasuje do wszystkich. W rzeczywistości w wielu przypadkach to lider musi się zmienić, aby dostosować się do swoich pracowników. Niezdolność Boba Stone'a do zarządzania Bradem Murphym nie oznacza, że jest on kiepskim menedżerem. Zarządza innymi z powodzeniem dzięki swojemu życzliwemu podejściu i ma wysoką ocenę wydajności grupy od wyższego kierownictwa. Twardziel Murphy nie mógł uszanować życzliwego podejścia Boba do ludzi. Ale znęcaj się nad nim, a masz pracownika, który rozumie kierownictwo. Wydajność odpowiednio się poprawia. Ta sprawa sugeruje również, że szorstcy menedżerowie, tacy jak Bert Chandler, mają swoje miejsce w zarządzaniu biznesem, choć prawdopodobnie nie powinni być wzorami do naśladowania. Chandler starał się zrozumieć Murphy'ego i jaki styl zarządzania zachęciłby go do przyjęcia lepszej postawy. Styl militarny stał się najskuteczniejszą opcją. To styl, którego nigdy nie należy całkowicie odrzucić tylko dlatego, że lider uważa go za niesmaczny. Przypadek Everetta pokazuje również, co się dzieje, gdy mocne strony przywództwa stają się słabościami, a słabości stają się mocnymi. Siła Boba do motywowania ludzi stała się słabością w sprawie Murphy'ego. Zastraszenie Chandlera spadło na zastraszenie tej wyjątkowej sytuacji.

BADANIE KOMPETENCJI PO ZNACZĄCYCH ZMIANACH W BIZNESIE

Planując utrzymanie kluczowych kompetencji, zakładasz, że pozostaną one na stałym poziomie. Ale co, jeśli zarząd chce wejść w nową linię biznesową, przejąć inną firmę lub sprzedać istniejący oddział? Wymagane poziomy kompetencji prawdopodobnie ulegną zmianie. Należy przeprowadzić ponowną ocenę podstawowych kompetencji, aby zapewnić równowagę dla istniejących operacji. Zmień istniejące operacje, a często zmienisz wymagania dotyczące podstawowych kompetencji. Znaczące zmiany w operacjach wymagają nowej selekcji przywództwa, nawet jeśli roczna właśnie się zakończyła. Całe planowanie wraca do etapu początkowego. Czas zarządzania stawia przed nim nowe wymagania i często przenosi się z istniejących operacji na nowe, co oznacza, że mniej czasu można poświęcić na ukończenie starych planów działania. Ale to nie znaczy, że stare plany działania nie są nadal ważne. Spójrzmy na przykład na Global Foods Inc.

Kiedy zmarł ojciec Shirley Gasman, została trzecią generacją Gasman, która zarządza Global Foods. Hurtowy gigant obsługuje pięć miast z sześcioma magazynami i 500 pracownikami. Z Shirley jako prezesem i przewodniczącą rodzinnej rady dyrektorów, firma zatrudnia pięciu innych Gasmanów - jednego brata i czterech kuzynów. Brat Al jest wiceprezesem ds. zakupów i dystrybucji żywności - serca biznesu. Jeden z kuzynów, Gerry, zajmuje się finansami, podczas gdy pozostali dzielą zarządzanie sześcioma magazynami. Biznes zawsze przynosił zyski. Wielkość jest kluczem do zysków w sprzedaży hurtowej żywności, a przy marginalnym wzroście sprzedaży każdego roku sześć rodzin Gasmanów zarabia na tym biznesie więcej niż przyzwoite życie. Ojciec Shirley, Arnold, był bardziej ambitny, niż pozwalało na to jego zdrowie. Kiedy żył i zarządzał, Arnold narzekał na marże osiągnięte przez sieci handlowe na dostarczanych przez Global żywności. Zagroził nawet, że w odwecie kupi własny łańcuch. Chociaż zmarł, zanim jego marzenie się spełniło, jego narzekanie nie poszło na marne. Shirley dobrze słuchała i rozpoczęła rozmowy z potencjalnym konkurentem w handlu detalicznym zaledwie 18 miesięcy po śmierci ojca. Powołano zespół zajmujący się przejęciami, w skład którego wchodził Shirley, Gerry, prawnik firmy, oraz jej zewnętrzny księgowy Sam Lacy, który również stał się korporacyjną bratnią duszą Shirley po śmierci jej ojca. Arnold ufał Samowi, co czyniło go naturalnym sojusznikiem Shirley. Zespół ds. akwizycji przestudiował każdy dokument oferowany przez Alma Foods Limited, potencjalną sieć sprzedaży detalicznej. Prosił o każdą kartkę papieru stworzoną przez Almę w ciągu 15 lat jej istnienia. Każda nieprawidłowość była badana przez najbardziej sumiennych pracowników Global. Kontroler Gerry'ego analizował liczby, zadając pytania dotyczące zakupów, na które Al miał odpowiedzieć. Kuchyni zarządzający magazynami Global spędzili dwa tygodnie w placówkach handlowych Almy, studiując historię ruchu zapasów - czyli rotacji zapasów i kurczenia się, takich jak marnotrawstwo i kradzież. Sam dokonał przeglądu ewidencji płatności klientów oraz rezerw na wątpliwe rachunki. Miał zapewnić, że Global nie zapłaci zbyt dużo za dobrą wolę. Był zdeterminowany, aby każdy problem został przemyślany i nalegał, aby Shirley przygotowała plan trawienia akwizycji w celu połączenia obu operacji. Shirley upierała się, że może być dokończona później; było teraz wiele do zrobienia tylko po to, by ustalić, czy będzie jakiś zakup. Dokumenty prawne przygotowane przez prawników Almy zostały rozerwane przez radcę Globals. Częste spotkania zapewniały, że informacje były przekazywane i brane pod uwagę przez wszystkich członków zespołu w celu umożliwienia pełnej analizy.

Shirley do tej pory jest wspaniałą uczennicą łatwych do opanowania kroków. Wszystkie funkcje akwizycyjne są szczegółowo zaplanowane, z określonymi działaniami, odpowiedzialnością i terminami realizacji. Wysiłki Almy, by skrócić ten proces, spotkały się, całkiem słusznie, ze sprzeciwem Shirley. Zakup zamknięty na czas i zgodnie z planem. Ale dalsze badania ujawniają jedno krytyczne niedopatrzenie. Po zamknięciu transakcji Al spędzał większość czasu w Almie. Sprawozdawczość inwentaryzacyjna nie przypadła mu do gustu, ponieważ tolerancja błędów w Almie była nieco bardziej liberalna niż dopuszczalna w Global. Gerry napotkał trudności w połączeniu obu systemów księgowych i musiał całkowicie przeprojektować Almę, aby skonsolidować wyniki. Mając tyle czasu spędzonego na łączeniu Almy w operacje, kierownictwo Global popadło w chaos. Zakupy wymknęły się spod kontroli z powodu nadmiernej ilości niektórych towarów łatwo psujących się. Poniesiono straty. Zwiększone skurcze. Z powodu czasu spędzonego w Almie Gerry nie ukończył zrewidowanych prognoz finansowych dla banku, co spowodowało napięcie tej relacji z nową linią kredytową, która nie została jeszcze zatwierdzona. Dezorganizacja ustąpiła zarządzaniu kryzysowemu - firmie poza kontrolą. Wyniki finansowe pierwszego kwartału były katastrofalne i bankier firmy Jim Placer poprosił o spotkanie z Shirley, aby mogła wyjaśnić istotne różnice w wynikach. Przywiozła ze sobą bratnią duszę Sama Lacy, który z przekonaniem wyjaśnił, w jaki sposób planowanie zakupów obejmowało okres trawienia menedżerskiego. Planowanie przed zakupem na trawienie, elokwentnie opisane przez Sama w

rozmowie z Jimem Placerem, brzmiało dla Shirley tak dobrze, że wdrożyła je - osiem miesięcy później, kiedy powinna! Żałowała, że nie posłuchała Sama, kiedy po raz pierwszy to polecił.

Mimo że Shirley demonstrowała łatwe do opanowania zasady podczas nabywania, nie zdołała zapewnić planowania po nabyciu - przesadny widok, który drogo ją kosztował. Shirley nie zapewniła obecności wystarczających podstawowych kompetencji do zarządzania połączoną działalnością. Żądania zakupu Almy negatywnie wpłynęły na zarządzanie w Global. Brak kluczowych liderów wymagał pewnych awansów wewnętrznych i zatrudnienia w celu utrzymania sprawnego działania Global. Ale w pośpiechu, by kupić Almę, tak się nie stało. W rzeczywistości, podczas gdy Shirley szukała problemów w Almie, tworzyła własne w Global! Shirley jest bardzo bystrym liderem, w rzeczywistości ponadprzeciętnie. Jeśli jej niedopatrzenie cię przeraża, powinno. Znajomość podstawowych ograniczeń kompetencyjnych wyznacza granice tego, czego możesz oczekiwać od pracowników – i od siebie.

WYZNACZ LIDER W SPRAWIE PODSTAWOWYCH KOMPETENCJI

Ludzie mają kluczowe znaczenie dla każdej firmy, dlatego każda firma powinna wyznaczyć lidera w zakresie kluczowych kompetencji. Osoba ta jest odpowiedzialna za ciągłą ocenę mocnych i słabych stron pracowników, zapewnianie nagradzania za sukces oraz organizowanie planów rehabilitacyjnych dla słabych pracowników. Rola ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia zgodności celów i wyników między firmą a jednostką. W przypadku większych firm wyznaczenie lidera kluczowych kompetencji jest łatwą do strawienia decyzją. Właściciele małych firm będą argumentować, że nie jest to opłacalne, gdy przychody i nakłady pracy nie uzasadniają odrębnego stanowiska. Jednak niewielki rozmiar firmy nie eliminuje potrzeby przywództwa w zakresie kluczowych kompetencji. Obowiązek może być jednym z wielu dla właścicieli małych firm, ale musi spaść na kogoś w każdym biznesie. Jeśli odpowiedzialność za kluczowe kompetencje nie zostanie przydzielona, nie będzie przypuszczalna. A jeśli nie zostanie założony, nie zostanie utrzymany. Odpowiedzialność za kompetencje jest tutaj problemem. Alex Desernoff z restauracji The Blue Shell objął kierownictwo, kiedy opracował swój system nagród. Art Thatcher z Igloo Ice Cream doprowadził do zmiany kluczowych kompetencji, kiedy awansował swojego najsilniejszego pracownika na menedżera. Podobnie Frank Stellar ze Stellar Communications przyjął to założenie, przeprowadzając oceny wydajności. Potrzebę tę dodatkowo podkreśla przykład Zip Courier Ltd.

Zip Courier Sp. z oo posiada i zarządza flotą 55 pojazdów kurierskich. Właściciel i kierownik operacyjny Luc Simon dzieli odpowiedzialność za zarządzanie ze swoją żoną Lily. Lily obsługuje system wysyłkowy, przyjmując zamówienia na przesyłki kurierskie. Luc zapewnia, że pojazdy, sprawy finansowe i planowanie są w dobrym stanie. Odpowiedzialność Lily za przyjmowanie zamówień klientów czyni ją pierwszym punktem kontaktu z klientem. Wie, czy klienci są zadowoleni, czy niezadowoleni z usług Zipa. Chociaż nigdy formalnie nie przypisała odpowiedzialności, wydawało się jej naturalne, że śledziła satysfakcję klienta według numeru samochodu i kierowcy. Kiedy Lily otrzymuje skargę, doradza danemu kierowcy i prosi o poprawę wydajności. Gdy wpłynie więcej niż jedna skarga, prosi kierowcę o zgłoszenie się do dyspozytorni na rozmowę. Kiedy problem jest z kierowcą, zachęca do rehabilitacji. Kierowcy, którzy odmówią rehabilitacji, są zwalniani we wszystkich przypadkach.

Lily Simon tego nie wie, ale jest liderem kluczowych kompetencji Zipa. Dbą o jakość obsługi klienta i identyfikuje słabych pracowników do rehabilitacji lub zwolnienia. Mimo że Zip Courier Limited to mała firma, rola Lily jako lidera ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Podobnie Avrum Wentzell został liderem kluczowych kompetencji w African Trading Inc., identyfikując szkolenia niezbędne do osiągnięcia średniej sprzedaży 300 000 USD na osobę. W tym przypadku sukces finansowy jest ściśle powiązany ze szkoleniem sprzedażowym - podstawową kompetencją, którą należy utrzymać w African

Trading Inc. W każdej organizacji korporacyjnej istnieją dwie główne kategorie zasobów - ludzie i finanse. Trzecia istnieje dla sektorów surowców naturalnych: fizyczne dostawy ropy naftowej, gazu, wody, drewna, ryb lub minerałów. Ludzie, zwani również kompetencjami podstawowymi, to najważniejsza kategoria z tych trzech. Najzdolniejsi i najlepiej wyszkoleni ludzie znajdują rozwiązania niedoborów zasobów finansowych i naturalnych. Finanse i zasoby są jednak niczym, jeśli nie zajmują się nimi najzdolniejsi i najlepiej wyszkoleni ludzie. Kompetencje podstawowe są nie tylko najcenniejszym zasobem, ale są też najtrudniejsze do utrzymania i najbardziej złożone do zrozumienia. Ale można go skutecznie zwalczać - w łatwych do opanowania kęsach.