



Wpływaj na wyniki organizacji:

# Spraw, aby wszyscy pracownicy osiągali ponadprzeciętne wyniki

Autor: **Chris McChesney**

*Autor: 4.dyscyplin realizacji,*

i Global Practice Leader, FranklinCovey

**FranklinCovey**



# Podnieś średnią efektywność

W twojej organizacji są pracownicy osiągający ponadprzeciętne wyniki oraz wyjątkowe zespoły. Jest też cała reszta.



Tam, gdzie są różnice w efektywności, różne są też ostateczne rezultaty. Aby uzyskiwać świetne wyniki, potrzebujesz zaszcześcić efektywne zachowania w całej organizacji.

Korzystając z kilku podstawowych zasad ludzkiej motywacji, możesz sprawić, że przeciętni pracownicy zaczną osiągać ponadprzeciętne wyniki a zwykłe zespoły staną się zwycięskimi drużynami. Podniesienie średniej efektywności może mieć ogromny wpływ na ogólne wyniki osiągane przez twoją organizację.

Nawet niewielkie podniesienie średniej efektywności może dać wymierne efekty. To jakby brać 8 a nie 10 zł za jednego użytkownika twoich usług subskrypcyjnych. Pozornie, to tylko 2 zł różnicy. Kiedy jednak pomnożysz tę różnicę przez 10 lub 20 użytkowników a następnie przez każdego klienta w twojej bazie, to ta niewielka różnica może ci w rezultacie przynieść całkiem niezłe dochody.

# Sama notatka służbowa nie wystarczy

## Co trzeba zatem zrobić, żeby podnieść średnią efektywność?

Na początek potrzebujesz zrozumieć, że liderzy mogą wprowadzać zmiany na dwa sposoby: odgórnym zarządzeniem, bądź promując zmiany w zachowaniu innych. Najbardziej trwałe zmiany prawie zawsze zachodzą w tym drugim przypadku.

Oczywiście możesz wprowadzać zmiany odgórnie. Ale żeby podnieść poziom satysfakcji klienta, wprowadzić w organizacji styl sprzedaży doradczej lub systematycznie ograniczać koszty, czy też wprowadzić jakąkolwiek inną zmianę, która ma istotne znaczenie dla twojej organizacji, sama notatka służbowa nie wystarczy. Sukces będzie wymagał czegoś więcej niż przestrzegania wytycznych. Potrzebne będzie zaangażowanie twoich pracowników.

Bardzo łatwo założyć, że jeśli pojawi się jakiś problem, to będą nim pracownicy. Niekoniecznie. Jak twierdził W. Edwards Deming, twórca zarządzania jakością i ciągłego doskonalenia organizacji: „Jeśli przez większość czasu, większość ludzi zachowuje się w określony sposób, to nie ludzie są problemem. Problem leży w systemie”.

Lider musi o tym pamiętać.

Poniżej przedstawiamy cztery podstawowe zasady, które liderzy mogą wykorzystać, aby podnieść średnią efektywność swoich pracowników.



Trwała zmiana w zachowaniu wymaga czegoś więcej niż przestrzegania zasad. Wymaga zaangażowania.

# 1. Dyscyplina:

## Koncentruj się na celach kluczowych

Mniej znaczy więcej. Dobrych pomysłów jest zawsze więcej niż możliwości ich realizacji.



**Kora przedczołowa;  
brama naszego mózgu,  
jest stworzona by radzić  
sobie z informacjami  
podawanymi  
łyżeczką za łyżeczką,  
a nie z powodzią danych.  
Kluczem jest skupienie.**

Nie rozmieniaj się na drobne. To zrozumiałe, że ambitni liderzy chcą osiągnąć jak najwięcej. Ale prawda jest taka, że im więcej pomysłów będą chcieli jednocześnie realizować, tym mniej w rzeczywistości osiągną.

Właściwe ukierunkowanie potrafi czynić cuda. Rozproszone promienie słońca mają zbyt małą moc, aby rozniecić ogień, ale kiedy użyjemy soczewki, żeby je skupić, możemy w mgnieniu oka rozpalić ogień. Taki sam efekt uzyskasz, kiedy odpowiednio skupisz wysiłki twojego zespołu i swoje własne. Rozpal ogień!

Wyjaśnij swojemu zespołowi czym jest Cel kluczowy - Wildly Important Goal® (WIG®). Jeśli twój zespół będzie się skupiał na celach kluczowych, to nie będzie miał problemu, aby odróżnić, co ma faktycznie wysoki priorytet, a co jest tylko wirem spraw bieżących.

Wir spraw bieżących, to nasza codzienna praca – wszystkie wysiłki, energia i działania, które są niezbędne, aby organizacja mogła działać, żeby klienci byli obsługiwani a drzwi były otwarte. Czyli to wszystko, co sprawia, że nie mamy czasu na realizację nowych pomysłów.

Skoncentruj się na jednym celu, który ma największe znaczenie, na swoim Celu kluczowym.



“

Możesz zignorować  
zasadę skupienia,  
ale ona nie będzie  
ignorować ciebie”.



## 2. Dyscyplina:

# Działaj w oparciu o wskaźniki kierunkowe

Nie wszystkie działania są sobie równe.



**Wskaźniki kierunkowe mówią ci, czy masz szanse osiągnąć swój cel kluczowy.**

80 procent twoich wyników jest rezultatem 20 procent działań, które podejmujesz. 2. Dyscyplina to nic innego jak dźwignia, wykorzystująca sposób działania tych pracowników, którzy już teraz osiągają znakomite wyniki. Aby podnieść średnią efektywność pozostałych, zacznij monitorować dwa typy wskaźników: kierunkowe i wynikowe.

Wskaźniki wynikowe pokazują postępy na drodze do osiągnięcia celów kluczowych, ale są danymi historycznymi w momencie, kiedy je dostajesz - przychody, udziały w rynku, poziom satysfakcji klienta. Cele, które chcesz osiągnąć, to konkretne wskaźniki wynikowe, ale to właśnie dzięki monitorowaniu wskaźników kierunkowych będziesz w stanie osiągnąć te cele.

Wskaźniki kierunkowe śledzą postęp działań, które twój zespół musi podjąć, aby osiągnąć cele kluczowe. Wskaźniki kierunkowe prognozują osiągnięcie celu, a twój zespół może na nie wpływać.

Jeżeli twoim celem jest schudnąć, wskaźnikiem wynikowym będzie utrata wagi; natomiast wskaźnikami kierunkowymi będą liczba godzin poświęconych na ćwiczenia w ciągu tygodnia i liczba kalorii spożywanych każdego dnia. Na oba te wskaźniki masz wpływ i prognozują one liczbę kilogramów, jaką wskaże waga, kiedy na niej staniesz.



“

Poleganie wyłącznie na wskaźnikach wynikowych, to jak jechać samochodem, patrząc w lusterko wsteczne.”

—W. Edwards Deming,  
prekursor w dziedzinie  
zarządzania jakością

### 3. Dyscyplina:

## Odwołuj się do motywującej tablicy wyników

Ludzie grają inaczej, kiedy sami notują wyniki.



**Jeśli twój zespół nie wie, czy wygrywa, to najprawdopodobniej jest na drodze do przegranej.**

3. Dyscyplina to zasada zaangażowania. Najlepsze wyniki osiągają ludzie, którzy są emocjonalnie zaangażowani w pracę, a ich zaangażowanie bierze się z tego, że śledzą i znają aktualne wyniki.

Skuteczne zespoły wiedzą dokładnie czy wygrywają. Muszą to wiedzieć, inaczej nie będą wiedzieć, co mają zrobić, żeby wygrać. Motywująca tablica wyników mówi im na jakim etapie są i gdzie powinni być. Dzięki temu mogą rozwiązywać pojawiające się problemy i podejmować właściwe decyzje.

Tablica wyników, która powoduje, że zespół autentycznie się angażuje, to taka, która została opracowana specjalnie z myślą o danym zespole, a często przez sam zespół. Powinna też być na tyle czytelna, aby każdy od razu widział, czy zespół wygrywa, czy też nie. W przeciwnym razie, ludzie zapomną o celu kluczowym, pochłonięci wirem spraw bieżących. Tak naprawdę, jeśli twój zespół nie wie, czy jest na dobrej drodze do osiągnięcia celu, to najprawdopodobniej jest już na przegranej pozycji..



# Dyscyplina 4:

## Utrzymuj poczucie współodpowiedzialności

Bez wdrożenia 4. Dyscypliny, twój zespół wypadnie z gry.



**Jeśli nie podtrzymujemy konsekwentnie poczucia współodpowiedzialności, nasz cel naturalnie rozmywa się w natłoku spraw bieżących.**

Zasady gry ustalone, cele kluczowe określone, wskaźniki kierunkowe przedstawione, a tablica wyników przygotowana. Jeśli twoi pracownicy nie podejmują i nie dotrzymują zobowiązań i nie biorą odpowiedzialności za swoje działania, to ciągle siedzą na ławce rezerwowych.

Zgodnie z zasadą współodpowiedzialności, dopóki każdy z członków zespołu nie zobowiąże się wobec innych do podjęcia konkretnych działań, to wir spraw bieżących zatrzyma realizację celu strategicznego.

Kultura współodpowiedzialności polega na odbywaniu regularnych i częstych spotkań zespołu realizującego Cel kluczowy (WIG). Spotkania te odbywają się co tydzień i powinny trwać nie mniej niż 20-30 minut. Na takim cotygodniowym spotkaniu każdy członek zespołu odpowiada na jedno pytanie: „Jakie jedno lub dwa

najważniejsze działania mogę podjąć w nadchodzącym tygodniu, poza codziennymi obowiązkami, które będą miały największy wpływ na tablicę wyników?”

Każdy członek zespołu podejmuje własne zobowiązania i robi to wobec pozostałych. Wtedy poczucie współodpowiedzialności staje się sprawą osobistą. Zakładane wyniki stają się obietnicami złożonymi reszcie zespołu.

Cotygodniowe spotkania dają zespołowi możliwość zareagowania na nowe wyzwania i pojawiające się możliwości, których nie da się przewidzieć w planach długofalowych. Dzięki temu można szybko dostosować plany do zachodzących zmian. A dodatkowo, dokonując zmian, nie stracimy z oczu celu kluczowego.

“

Nic tak nie motywuje,  
jak bycie częścią  
zespołu, który zna swój  
cel i robi wszystko, żeby  
go zrealizować.”

—Chris McChesney



# Twoi ludzie chcą wygrywać

Ludzie chcą, żeby ich praca miała znaczenie. Chcą mieć poczucie wpływu. A najlepsze rezultaty osiągają, kiedy są częścią zdyscyplinowanej organizacji, która w świadomy i konsekwentny sposób realizuje swoje kluczowe cele.

Jeśli cele firmy nie zostaną osiągnięte, finansowe skutki mogą być bolesne. Jeszcze większe znaczenie może mieć strata doświadczonych i zaangażowanych pracowników. Nic tak nie motywuje ludzi, jak przynależność do grupy, której cel się liczy, i którzy wiedzą, że ich indywidualne wysiłki mają znaczenie.

Wiemy, że te dyscypliny działają i to działają niezależnie od branży i sytuacji. Pomagają podnieść średnią efektywność, odpowiadając jednocześnie na największe wyzwanie liderów - jak w natłoku spraw bieżących, wprowadzać trwałe zmiany w zachowaniu pracowników.

Niedawne badania pokazują, że 85 procent kadry menedżerskiej nie ma lub nie jest zadowolona z narzędzi wspierających realizację istotnych celów. Aplikacja 4DX® OS firmy FranklinCovey jest narzędziem, które daje przejrzysty obraz twoich pracowników ze średnim i wysokim poziomem realizacji wskaźników kierunkowych wpływających na osiągnięcie wyników

**FranklinCovey oferuje rozwiązania rozwojowe, które pomogą zmienić twoich menedżerów w inspirujących liderów.** Nasze unikalne rozwiązania w dziedzinie poprawy wyników - dostarczane online i osobiście, na żywo - stworzone zostały, by pomóc ci w realizacji kluczowych celów twojej organizacji.

Ponad 100 tys. firm, organizacji rządowych i instytucji edukacyjnych, podjęło współpracę z FranklinCovey w zakresie wdrożenia 4 Dyscyplin realizacji. Już teraz zamów dodatkowe omówienie tego rozwiązania. Ekspert z firmy FranklinCovey spotka się z kierownictwem twojej firmy, aby porozmawiać o wdrożeniu 4 Dyscyplin w celu poprawy wyników.

To learn more, email us at [info@franklincovey.pl](mailto:info@franklincovey.pl), visit [franklincovey.pl](http://franklincovey.pl).

Or call us at:

**+48 692 485 431**



