

Szachy kontra warcaby

Idea nagród niepieniężnych umożliwia również dostosowanie wynagrodzenia do konkretnych pracowników – i jest zgodna z koncepcją Marcusa Buckinghama głoszącą, że dobrzy liderzy grają w warcaby; a wielcy przywódcy grają w szachy. Potrzebujesz szerokiego wachlarza talentów, a często w przypadku niektórych osób/zespołów będzie należało stworzyć całkiem nowe, wyjątkowe pakiety wynagrodzeń.

Kiedy Verne skalował swoją spółkę Gazelles (obecnie nazywaną Scaling Up), miał przyjaciela Roba, który sprzedał swoją spółkę za gazylion dolarów, oraz był skory poświęcić trochę czasu i chęci na pomoc w zakresie potrzeb technologicznych. Verne nie miał możliwości wypłacenia Robowi takiej pensji, do której był przyzwyczajony jako CEO znaczącej spółki technologicznej. Ale Robowi spodobało się to wyzwanie i nieoczekiwanie zgodził się na znacznie niższą pensję, na jaką w tamtym czasie stać było Gazelles.

Kiedy Rob podczas odśnieżania nabawił się kontuzji kręgosłupa, przepełniło to czarą goryczy (i poczucia winy z powodu niskiej pensji), więc Verne kupił Robowi odśnieżarkę. Verne dowiedział się później, że Rob nie wydawał na siebie pieniędzy, mimo że według współczesnych standardów był bogaty. Tak więc Verne ustrukturyzował swoje kwartalne „premie”, aby nagrodzić Roba gadżetami, których chciał, ale których sam by sobie nie kupił – zrobił coś, co okazało się przynosić radość, wzmocniło ich osobiste relacje i zainicjowało wiele długich nocnych dyskusji, które obaj pamiętają do dziś.

Niniejszy rozdział dostarczył wielu praktycznych przykładów tego, jak spółki twórczo wykorzystują schematy podziału korzyści, aby wpływać na zachowanie ludzi. Wspólną cechą wszystkich tych planów jest to, że dobrze wykorzystują efekt informacyjny zachęt – często z dodatkowym elementem gry i zabawy. Odpowiedzialność koleżeńska to kolejny wspólny czynnik sukcesu tych planów. Schematy podziału korzyści mogą mieć efekt motywacyjny (możemy bezpiecznie założyć, że faceci od automatyki domowej poświęcają kilka dodatkowych godzin, aby uzyskać 10-procentowy bonus zadowolenia), ale badania pokazują, że jest to mniej znaczące, mniej trwałe i w konsekwencji nie powinno to być powodem, dla którego oferujesz te nagrody.

W każdym razie w praktyce biznesowej nie da się dokładnie ocenić wpływu konkretnego bodźca na zachowanie ludzi. Zachęty mogą wywoływać u ludzi bardzo różnorodne reakcje, a dokładne przyczyny zmian w zachowaniu są trudne do ustalenia. Inne zmienne, takie jak kadra kierownicza, kultura lub szkolenie, mają duży wpływ na to, czy dany plan wynagrodzeń działa, czy nie. Właściwa dla twojej organizacji formuła wymaga eksperymentowania i ciągłego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności.

Dzielenie się to także troska. Jak nakłonić pracowników, by myśleli jak właściciele

STRESZCZENIE: Podział zysku to kwestia sprawiedliwości, z dodatkową korzyścią w postaci stworzenia poczucia własności w całej organizacji. Podobnie jak inne formy wynagradzania, niekoniecznie motywuje, ale pozytywnie wpływa na decyzje zespołu – jeśli nie wspiera „złych zysków”. To także sposób konkurowania o dobrych pracowników przez spółki średniej wielkości. Długoterminowe podziały wartości (akcje i opcje na akcje) idą o krok dalej w równoważeniu interesów właścicieli i pracowników. Mogą stworzyć prawdziwe bogactwo dla twojego zespołu, a nawet wyeliminować kluczowe ograniczenia w twojej branży, tak jak to miało miejsce w Outback Steakhouse. Wejście na giełdę jest opcją wartą rozważenia, nawet dla małych spółek. Akcje fantomowe to specjalna forma podziału wartości, która pozostawia kontrolę w rękach właścicieli, ale może powodować problemy z płynnością.

Access Fixtures. „Zero goszczenia się”

Steve Rothschild, współzałożyciel i starszy specjalista ds. oświetlenia (więcej o jego tytule poniżej) spółki Access Fixtures z siedzibą w Worcester w stanie Massachusetts, chciał, aby wszyscy jego ludzie myśleli jak właściciele. Dla Rothschilda myślenie jak właściciel oznacza na przykład obserwowanie marży brutto, a nie przychodów. Dla pracownika, który nie doświadcza ryzyka na własnej skórze, każda sprzedaż jest dobrą sprzedażą. Jednak właściciele w przypadku każdej transakcji bacznie obserwują marżę, którą osiągają.

Aby jego zespół myślał w ten sposób, Rothschild doszedł do wniosku, że musi im płacić jak właścicielom, więc w 2019 roku wprowadził w życie plan podziału zysku, zgodnie z którym 20% rocznego zysku spółki przed opodatkowaniem jest rozdzielane proporcjonalnie między jego pracowników, co stanowi od 15 do 20% ich całkowitego wynagrodzenia. Niniejszy podział zysku stanowi dodatek do tego, co już było postrzegane jako konkuren-

„Moi pracownicy nie pracują ciężiej, ponieważ liczą na dodatkowe pieniądze w następnym roku. Niemniej jednak podejmują różne decyzje, które są dobre dla firmy i ich samych”.