

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## 1001 sposobów na nagradzanie pracowników

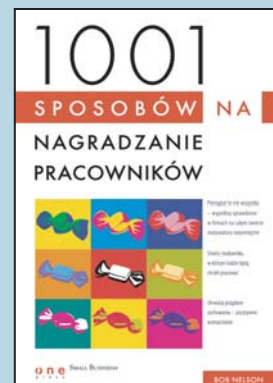
Autorzy: Ken Blanchard, Bob Nelson, Stephen Schudlich

Tłumaczenie: Michał Dadan, Michał Szolc

ISBN: 83-246-0097-3

Tytuł oryginału: [1001 Ways to Reward Employees](#)

Format: A5, stron: 266



Dlaczego przełożeni tak rzadko nagradzają podwładnych? Otóż brakuje im czasu, a niekiedy też pomysłowości. I trudno się dziwić: są zagonieni i sami nie dostają nagród tak często, jak by chcieli. Przełożeni nie nagradzają, bo nie rozumieją, jaka siła drzemie w pochwałach. Tymczasem każdy lubi być doceniany, każdy ma ambicję i chce mieć motywującą pracę, w której widziałby sens. Zapewnij to swoim pracownikom, a otrzymasz od nich wspaniałą nagrodę. Nie zaczynaj od podwyższania pensji – przemyślane, osobiste i szczere wyrazy uznania motywują bardziej niż pieniądze.

Autor omawia wiele sprawdzonych metod nagradzania pracowników: od prostych spontanicznych gestów do formalnych programów motywacyjnych, podwyżek i awansów. Radzi, jak dostosowywać nagrody do rzeczywistych osiągnięć i systemu wartości w firmie. Uczy, jak utrzymywać pożądane zachowania pracowników. Wyjaśnia, jak stosować następujące rodzaje nagród:

- wiele pomysłów, jak powiedzieć „dziękuję”;
- nagrody rzeczowe;
- publiczne wyrazy uznania;
- premie za wydajność;
- nagrody za szczególne osiągnięcia;
- nagrody za zgłaszanie dobrych pomysłów;
- nagrody zespołowe;
- programy punktowej oceny pracy;
- motywujące imprezy integracyjne.

Przeczytaj tę książkę i stwórz dobry system nagradzania pracowników w swojej organizacji. Mów „dziękuję” na wiele różnych sposobów. Daj pracownikom to, czego chcą, i oczekuj od nich tego samego.

# **SPIS TREŚCI**

<b>WPROWADZENIE</b>	13
<b>CZĘŚĆ I: NAGRODY NIEFORMALNE</b>	19
Wyrazy uznania — skuteczne darmowe rozwiązania	21
Pomysły na niedrogie nagrody	27
Publiczne wyrazy uznania	43
Dzielenie się wiadomościami	48
Czas wolny	60
Gotówka i bony towarowe	65
Nagrody rzeczowe, w tym jedzenie i odzież	76
Puchary, tabliczki i inne pamiątki	85
Rozrywki i imprezy firmowe	91
Studium przypadku: wyrazy uznania	102
<b>CZĘŚĆ II: NAGRODY ZA SZCZEGÓLNE OSIĄGNIĘCIA</b>	105
Nagrody dla wybitnych pracowników	107
Nagrody za wydajność, jakość lub dobre wyniki pracy	115
Nagrody za sugestie zgłaszane przez pracowników	122
Nagrody za wzorową obsługę klienta	131
Nagrody za zrealizowanie planu sprzedaży	145
Nagrody grupowe i zespołowe	160
Nagrody za frekwencję i bezwypadkowość	170
<b>CZĘŚĆ III: NAGRODY FORMALNE</b>	177
Programy wielopoziomowe, systemy punktowe	179
Konkursy	190
Wycieczki, imprezy okolicznościowe, podróże	197
Edukacja, rozwój, samodoskonalenie	206
Postęp, odpowiedzialność, wyróżnienie	212
Akcje, współwłasność	214
Jubileusze pracownika i firmy	219
Dodatki, zdrowie, rekreacja	224
Działalność charytatywna, odpowiedzialność społeczna	233

<b>DODATKI</b>	237
Dodatek I	239
Dodatek II	240
Dodatek III	241
Dodatek IV	242
<b>SKOROWIDZ</b>	261
O Bobie Nelsonie	265



## CZĘŚĆ I

# NAGRODY NIEFORMALNE

**W** tej części książki przedstawiam szereg nieformalnych, spontanicznych sposobów nagradzania pracowników i wyrażania uznania dla ich pracy. Może je stosować dosłownie każdy menedżer przy minimalnym nakładzie czasu.

Wyniki ostatnich badań przeprowadzonych przez doktora Geralda H. Grahama, wykładowcę z dziedziny zarządzania na Wichita State University, na grupie 1500 osób wykazały, że najlepszą motywacją jest świadomość, że kierownictwo docenia osobisty wkład poszczególnych pracowników. Graham dodaje, iż „Menedżerowie odkryli, że już samo poproszenie pracownika o większe zaangażowanie działa bardzo motywująco”.

W jednym z badań przeprowadzanych przez tego uczonego ankietowani stwierdzili, że w ich firmach bardzo rzadko zdarza się, żeby ktoś otrzymał nagrodę za zasługi bezpośrednio od swojego przełożonego. Zamiast tego w większości firm nagrody przyznawane są przez kierownictwo najwyższego szczebla i to wszystkim pracownikom, niezależnie od ich zasług. Aby je otrzymać, w zasadzie wystarczy być zatrudnionym w danej firmie. Jest to o tyle zaskakujące, że nagrody należące do pierwszej kategorii są najskuteczniejsze, a te drugie mają znacznie mniejszą moc oddziaływania.





Na podstawie wyników badań Grahama można wyróżnić pięć najlepszych technik motywacyjnych:

1. Składanie przez menedżera osobistych gratulacji pracownikom, którzy dobrze się spisali.
2. Pisanie przez menedżera krótkich notatek, które są skierowane do konkretnej osoby i wyrażają uznanie dla jej pracy.
3. Polityka kadrowa, w której pracownicy awansowani są przede wszystkim za wyniki.
4. Chwalenie dobrze spisujących się pracowników w obecności innych osób.
5. Organizowanie przez menedżera spotkań motywacyjnych, na których świętowane są sukcesy zespołu.

Tylko 42% respondentów stwierdziło, że w ich firmach menedżerowie stosują skuteczną technikę, jaką jest osobiste składanie podziękowań za dobre wyniki w pracy. Pozostałe spośród pięciu wymienionych przeze mnie rozwiązań były stosowane w mniej niż 25% badanych firm.

Nagrody nieformalne są nie tylko tańsze, ale i bardziej skuteczne. Zgodnie z wynikami badania „Ludzie, wydajność i płace” przeprowadzonego w 1987 roku przez American Productivity Center z Houston oraz American Compensation Association, zazwyczaj, aby zmotywować pracownika do kontynuowania pożądanых zachowań, trzeba przyznać mu premię wynoszącą od 5 do 8% jego podstawowego wynagrodzenia. Jednak takie same rezultaty można uzyskać, stosując nagrody niepieniężne o wartości 4% podstawowego wynagrodzenia.

Wszystkie rozwiązania opisywane przeze mnie w tej i w pozostałych częściach książki sprawdzają się najlepiej, gdy są dostosowywane do cech charakteru i zainteresowań osób, które chcemy nagrodzić. Dlatego warto zacząć od zapytania pracowników wprost, jak najlepiej możemy wyrazić im wdzięczność za dobrze wykonaną pracę.



# Wyrazy uznania — skuteczne darmowe rozwiązania

---

**W**śród najskuteczniejszych sposobów wyrażania uznania dla pracowników znajdują się i takie, które nic nie kosztują. Szczere podziękowania wygłoszone przez właściwą osobę we właściwym czasie mogą znaczyć dla pracownika więcej niż podwyżka, oficjalna nagroda czy tuzin tabliczek pamiątkowych i certyfikatów. Skuteczność takich słownych nagród bierze się po części stąd, że są one przejawem tego, że ktoś z kierownictwa zadał sobie trud i poświęcił swój czas, aby dostrzec i przeanalizować osiągnięcia zespołu, sprawdzić, czyj wkład jest największy, i osobiście przekazać tej osobie wyrazy uznania.

Badania doktora Geralda Grahama prowadzone w Stanach Zjednoczonych dowiodły, że większość pracowników marzy właśnie o takiej nagrodzie — pochwalę wyrażonej przez bezpośredniego zwierzchnika tuż po dobrym wykonaniu zadania. W niedawno przeprowadzanej ankiecie 63% amerykańskich robotników wyraziło zdanie, że zwykłe „klepięcie przez kierownika po plecach” jest dla nich motywacją.

Wiele innych badań dowiodło, że największy wpływ na to, czy pracownik odczuwa satysfakcję ze swojej pracy, czy nie, ma zwierzchnik. Jednocześnie okazało się, że dosłownie każdy menedżer ma wszystko, czego potrzeba, aby jego podwładni byli zadowoleni, a tym samym pracowali naprawdę wydajnie.

**J**oe Floren z firmy Tektronix, Inc., producenta oscyloskopów i innych urządzeń elektronicznych, lubi opowiadać historię nagrody „Dobrze Się Spisałeś”. Wiele lat temu Floren pracował jako menedżer ds. łączności. Kiedyś musiał odbyć rozmowę ze swoim szefem, wiceprezesem firmy. Szef zalił się, że stoi przed dużym





☛ Wezwij pracownika do swojego biura tylko po to, żeby mu podziękować. Nie omawiaj przy tym żadnych innych spraw.

☛ Przyklej notatkę z podziękowaniami na drzwiach biura pracownika.

☛ Zaproponuj, że przez jeden dzień będziesz wykonywał za nagradzanego pracownika jego najmniej ulubione zajęcie.

☛ Przez jeden dzień odbieraj za wybranego pracownika telefony.

☛ Poproś prezesa firmy lub szefa Twojego przełożonego, żeby zadzwonił do wybranego pracownika i podziękował mu za dobrze wykonaną pracę lub osobiście odwiedził go w tym celu w jego biurze.

☛ Podczas przerwy na lunch umyj na parkingu samochód wybranego pracownika.



problemem, który pojawił się na skutek gwałtownego rozwoju firmy. Musiał on opracować oficjalny program nagradzania pracowników. Po przeczytaniu kilku książek na ten temat doszedł do wniosku, że zmodyfikuje nieco dotychczas stosowane rozwiązanie, które polegało na tym, że za długi staż pracy w firmie wręczano pracownikowi złoty zegarek. Wszystkie propozycje szefa wydały się Florenowi śmieszne. Wiceprezes poprosił go więc o wymyślenie czegoś lepszego. Floren zasugerował narysowanie na kartoniku tak zwanej nagrody „Dobrze Się Spisałeś”; każdy pracownik mógłby przekazywać ją innym, którzy jego zdaniem zasłużyli na wyróżnienie.

Ku zaskoczeniu Florena szef się zgodził. Floren wydrukował więc kilka takich nagród i zaczął je rozdawać. Pomysł szybko chwycił, a tego rodzaju nieformalne wyróżnienia stały się częścią tradycji firmy. Jak mawia Floren, „Nawet gdy ktoś mówi nam miłe rzeczy, to nie to samo, co dostać je na piśmie i zobaczyć na papierze swoje imię. Pracownicy obdarowani takimi listami zazwyczaj umieszczają je w widocznym miejscu na swoich biurkach”.

**P**eggy Noonan (autorka przemówień prezydenta Reagana) pisze w swojej książce *What I Saw at the Revolution* o uwadze, jaką otrzymała bezpośrednio od prezydenta. Pracowała wówczas dla niego od ponad 4 miesięcy i jeszcze nie miała okazji go spotkać. Pewnego dnia zauważyła, że na próbnej wersji jednego z przemówień prezydent umieścił adnotację „Bardzo dobrze”. Peggy z początku nie mogła oderwać od niej wzroku, a potem wzięła nożyczki, wycięła ten fragment papieru i przymocowała go sobie szpilką do bluzki niczym medal. Przez cały dzień pozostali pracownicy Białego Domu zwracali na nią uwagę, a ona dumnie odpowiadała na ich spojrzenia.



Jak poinformowali mnie pracownicy działu organizacji, rozwoju i szkoleń firmy Busch Gardens-Tampa, mają oni w zwyczaju przyznawać wyróżniającym się w pracy osobom nagrody „Poklepania po plecach”. Dodatkowo umieszczają informację o przyznaniu takiego wyróżnienia w aktach nagrodzonego pracownika.

John Plunkett, dyrektor działu rekrutacji i szkolenia w firmie Cobb Electric Membership Corporation, mówi: „Ludzie uwielbiają zbierać wizytówki. Po prostu noś ze sobą kilka własnych i gdy tylko zauważysz kogoś, kto dobrze się spisuje, napisz natychmiast na odwrocie: ‘Dzięki! Dobrze się spisujesz. Tak trzymaj!’. Napisz też w dwóch albo trzech słowach, co dokładnie zasłużyło według Ciebie na uznanie. Nie zapomnij umieścić na wizytówce imienia osoby, którą chcesz wyróżnić, i własnego podpisu”.

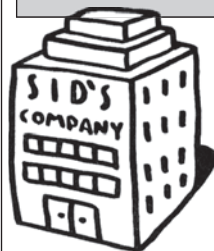
Wszyscy pracownicy firmy Apple Computer, którzy pracowali nad pierwszym komputerem z serii Macintosh, mogli umieścić w jego wnętrzu swoje podpisy.

W Metro Motors nazwisko Pracownika Miesiąca umieszczane jest na elektronicznej tablicy ogłoszeniowej zamontowanej nad salonem sprzedaży. W podobny sposób władze Filadelfii wyraziły uznanie dla szefowej lokalnego wydziału edukacji, umieszczając jej nazwisko na tablicach ogłoszeniowych okalających ze wszystkich stron szczyt jednego z drapaczy chmur. Napis głosił: „Filadelfia gratuluje Dr Constance Clayton z okazji 10-lecia pracy”.

### Pochwały kosztujące zaledwie minutę

- ✓ Z góry zapowiedz ludziom, że będziesz informował ich, jak Twoim zdaniem sobie radzą.
- ✓ Chwal natychmiast wszystkich, którzy na to zasługują.
- ✓ Mów ludziom, co zrobili dobrze. Bądź precyzyjny.
- ✓ Informuj pracowników, jak wielką przyjemność sprawili Ci, dobrze wykonując swoje zadania, i jak bardzo pomagają w ten sposób całej firmie i ludziom, którzy w niej pracują.
- ✓ Zachęcaj pracowników do robienia tego samego w przyszłości.

Kenneth Blanchard  
i Spencer Johnson,  
rady zaczerpnięte z książki  
*The One Minute Manager*  
w nieco zmienionej postaci







### NAJMILSZY DŹWIĘK DLA UCHA... NASZE WŁASNE IMIĘ

☛ *Dobrym sposobem na podniesienie skuteczności każdego motywatora jest uwzględnienie w nim imienia nagradzanej osoby. Napisz na przykład krótką notatkę stwierdzającą, że zachowanie czy osiągnięcia danej osoby są dla Ciebie ważne.*

☛ *Gdy przechodzisz obok biurka swoich pracowników lub mijasz ich na korytarzach, witaj się z nimi, wplatając w powitania ich imiona.*

☛ *Gdy omawiasz z kolegami lub kierownikami wyższego szczebla pomysły zgłoszone przez Twoich pracowników, nie zapomnij powiedzieć, kto jest ich autorem.*

☛ *Dziękuj poszczególnym pracownikom za ich osiągnięcia, umieszczając ich nazwiska w przygotowywanych przez siebie raportach.*

☛ *Nazwij nagrodę przyznaną za wyjątkowe osiągnięcia imieniem szczególnie wyróżniającego się pracownika.*



**F**ederal Express, gdy kupuje nowy samolot, na jego dziobie umieszcza imię dziecka jednego ze swoich pracowników. Firma organizuje w tym celu specjalną loterię, a rodzinę zwycięskiego pracownika transportuje na swój koszt do zakładów lotniczych na oficjalny chrzest samolotu.

**D**ział firmy Bell Atlantic odpowiedzialny za telefony komórkowe nadaje stawianym przez siebie masztom nazwy na cześć pracowników.

**S**am Colin, założyciel firmy dozorującej obiekty Colin Service Systems, miał w zwyczaju odwiedzać pracowników i wręczać im dropsy Life Savers. Ten zwyczaj, sięgający początków firmy, przerodził się w trwającą po dziś dzień strategię nagradzania pracowników. Obecnie firma przyznaje nagrody takie jak Najbardziej Pomocny Pracownik czy Najmilszy Pracownik. Osoby zatrudnione w firmie same głosują na swoich kolegów, a zwycięzcy są chwaleni przez kierowników.

**F**irma Xerox Corporation przyznaje Nagrody Dzwoneczka — gdy kadra kierownicza dostrzeże wysiłki któregoś z pracowników, na korytarzu zaczyna rozbrzmiewać specjalny dzwoneczek. Pacific Gas & Electric dzwoni dzwonem okrętowym, gdy któraś z zatrudnionych osób zasłuży na pochwałę.



## KARTY „BRAWO!”

Janis Allen, konsultantka ds. zarządzania wydatnością pracy, opowiedziała mi historię, jaka przydarzyła jej się podczas pracy z grupą oficerów Armii USA. Zwłaszcza jeden z nich, w stopniu pułkownika, był wyjątkowo niechętny do stosowania wszelkiego rodzaju motywatorów. Mniej więcej tydzień po zakończeniu seminarium szef pułkownika, generał, postanowił nagrodzić go za wzorowe przeprowadzenie pewnej prezentacji. Ponieważ miał pod ręką kawałek eleganckiej, żółtej tektury, złożył ją w pół i napisał z przodu „Brawo!”, w środku zaś umieścił swoje uwagi, które miały zachęcić pułkownika do podobnych zachowań w przyszłości.

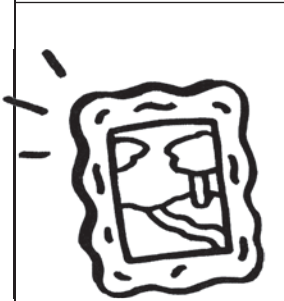
Generał zawołał pułkownika do siebie, pochwalił go i wręczył mu kartę. Jak opowiedziała mi Allen, „Pułkownik wziął ją, przeczytał, a gdy skończył, nie podniósł nawet wzroku, tylko szybko wstał, odwrócił się i wyszedł z biura generała”. Ten pomyślał sobie: „Kurczę, musiałem zrobić coś nie tak”. Przyszło mu do głowy, że może obraził w ten sposób pułkownika.

Gdy wyszedł, żeby sprawdzić, jak się sprawy mają, zobaczył, że pułkownik zatrzymuje się przy każdym drzwiach na korytarzu i pokazuje wszystkim swoją nagrodę. Był uśmiechnięty, a wszyscy składali mu gratulacje.

Wkrótce potem pułkownik kazał wydrukować swoje własne karty uznania z napisem „Wspaniale!”, które zaczął wręczać swoim podwładnym. W ten sposób przekonał się do zasadności stosowania motywatorów.

„Pracuję w zawodzie już ponad 20 lat. Odbytam rozmowy z tysiącami pracowników w setkach różnych firm. Gdybym miała wybrać jedną, jedyną rzecz, która od razu nasuwa mi się na myśl po przeanalizowaniu tych wszystkich wywiadów, powiedziała-bym, że to zadziwiające, jak niewiele firm docenia zaangażowanie swoich pracowników. To pierwsza rzecz, na którą skarżą się pracownicy. Im nie chodzi już nawet o pieniądze, tylko o to, żeby szef powiedział im 'Dziękuję', żeby dostrzegł to, że istnieją. Jedna z ankietowanych przeze mnie osób powiedziała: 'Jedynie komentarze na temat mojej pracy padają wówczas, gdy coś mi nie wyjdzie. Nikt nigdy nie chwali mnie za dobrą robotę'. Pamiętajmy więc, że w programie nagradzania pracowników bardzo ważne miejsce powinno zajmować dawanie wyrazów uznania za dobrze wykonywaną pracę”

Catherine Meek  
Prezes  
Meek and Associates



**W** firmie General Mills każdy nowy pracownik może sobie wybrać z dużej firmowej kolekcji dowolne dzieło sztuki, które chce umieścić na swoim stanowisku pracy. Na podobnej zasadzie pracownicy firmy Mary Kay Cosmetics, którzy mają własne biura, mogą zamówić sobie dowolne meble i ozdoby.

---



# Pomysły na niedrogie nagrody

---

**J**ak przekonałeś się, czytając poprzedni podrozdział, wiele wysoce skutecznych motywatorów tak naprawdę nic nie kosztuje. Gdy jednak zwiększysz przeznaczony na ten cel budżet z zera do jakiejś niewielkiej kwoty (powiedzmy 20 dolarów), liczba potencjalnych prezentów bardzo się wydłuży. Zaś gdy zdecydujesz się wydać do 50 dolarów, będziesz miał już naprawdę bardzo duży wybór. Poświęcając rozsądną ilość czasu i energii na przemyślenia, każdy menedżer jest w stanie wymyślić unikatowe i zapadające w pamięć nagrody.

**P**ewnego razu jeden z inżynierów firmy Hewlett-Packard wpadł do biura swojego szefa i oznajmił mu tryumfalnie, że rozwiązał problem, nad którym cały zespół głowił się przez kilka tygodni. Kierownik rozejrzał się szybko po swoim biurku w poszukiwaniu czegoś, co nadawałoby się na natychmiastową nagrodę, chwycił banana, który wchodził w skład jego drugiego śniadania, a następnie wręczył go pracownikowi, oznajmiając: „Gratuluję! Dobra robota!”. Początkowo inżynier był nieco zmieszany, ale z czasem Nagroda Złotego Banana stała się jednym z największych zaszczytów, jakich kreatywni pracownicy mogą dostąpić w tej firmie.

**P**odczas Tygodnia Sekretarek w firmie Mary Kay Cosmetics wszystkie sekretarki otrzymują kwiaty.

„Są tylko dwie rzeczy, których ludzie pragną bardziej od seksu i pieniędzy... wyrazy uznania i nagrody”.

Mary Kay Ash  
założycielka  
Mary Kay Cosmetics





„Naszym zdaniem wydanie 1 dolara na coś przemyślanego i nietypowego jest znacznie lepszym rozwiązaniem niż wydanie 50 dolarów na zakup czegoś banalnego, o czym każdy szybko zapomni”

Richard File  
wspólnik  
w firmie Amrigon

**T**om Tate, menedżer w dziale szkolenia personelu w Federalnym Biurze Zarządzania Personelem w Waszyngtonie, opowiedział mi historię Nagrody Obiegowej. Jest to pięknie grawerowana tabliczka, którą po raz pierwszy wręczono wyróżniającemu się pracownikowi działu. Następnie ta osoba przekazała ją innej, która jej zdaniem również w pełni na nią zasługiwała. Od tamtej pory nagrodę tę zaczęto bardzo cenić, ponieważ jest przyznawana bezpośrednio przez kolegów, którzy doceniają trud swoich współpracowników. Obdarowana osoba może zatrzymać ją tak długo, jak zechce, do czasu aż sama nie odkryje jakiegoś „wyróżniającego się pracownika”. Gdy planowane jest przekazanie tabliczki nowej osobie, w firmie organizowana jest specjalna ceremonia i uroczysty obiad.

**W**firmie Claire's Boutiques szefowie poszczególnych okręgów nagradzają kierowników sklepów w ten sposób, że przez jedną sobotę wyręczają ich w pracy. Z kolei kierownicy regionalni mają przechodni puchar, który wypełniają cennymi nagrodami i przekazują wybranemu kierownikowi okręgowemu.

**N**oreen Wahl, menedżer w dziale zasobów ludzkich w firmie Sherpa Corporation zajmującej się oprogramowaniem, podkreśla, że chodzi nie tyle o samą nagrodę, co o fakt dostrzeżenia wysiłków danej osoby. „Kupiliśmy do firmy stary puchar z kręgielni, który pełni u nas rolę przechodniej nagrody za szczególne osiągnięcia. Jest duży, brzydki i nieco odpustowy, a mimo to każdy pracownik, którego nim obdarowujemy, z dumą umieszcza go w widocznym miejscu”.





**C**hris Giangrasso, prezes zarządu w filadelfijskiej firmie ARA Services zajmującej się cateringu, animowaniem czasu wolnego i wypożyczaniem ubrań, sugeruje, że dobrym pomysłem jest organizowanie Dnia Uznania Zasług wybranej osoby. Firma ARA ogłasza na przykład, że dzisiejszy dzień będzie Dniem Boba Jonesa, i rozsyła wszystkim pracownikom pisemną informację na temat wkładu tej osoby w rozwój firmy. Dla laureatów nagrody firma przygotowała różnego rodzaju atrakcje, takie jak darmowe obiady czy specjalnie przygotowane komputerowe pozdrowienia.

## **STUDIUM PRZYPADKU: NIEFORMALNE WYRAZY UZNANIA**

**E**lsie Tamayo wyjaśnia, w jaki sposób udało się jej podnieść morale, poczucie dumy i wydajność pracowników działu szkoleń, któremu przewodziła w Wydziale Spraw Socjalnych Urzędu Miasta San Diego.

Gdy Tamayo dołączyła do zespołu, jego morale było niskie, podobnie zresztą jak poczucie tożsamości. Tamayo spotkała się ze wszystkimi trzynastoma pracownikami i zapytała ich, jak chcieliby być postrzegani w ramach całego urzędu. Członkowie grupy okrzyknęli wówczas swój zespół mianem Centrum Szkoleń i Rozwoju, zaprojektowali sobie logo i umieścili je na zewnątrz, a także w poczekalni swojego budynku. Po raz pierwszy każdy otrzymał wizytówkę, na której widniało logo jego wydziału.

Tamayo ogłosiła też, że co miesiąc członkowie grupy poświęcą cztery godziny w ramach „Dnia Nagród i Wyrazów Uznania” na zajęcia, w których

### **UCHWYĆ CHWILĘ**

☛ *Zawieś na wybranej ścianie Tablicę Słów, na której będziesz umieszczał zdjęcia najlepszych pracowników.*

☛ *Zrób zdjęcie nagrodzanemu pracownikowi w chwili, gdy jego szef składa mu gratulacje. Następnie opraw je w ramkę i powieś w holu, obok zdjęć innych dobrze spisujących się pracowników.*

☛ *Stwórz kolaż ukazujący poszczególne stadia pracy nad jakimś ważnym projektem, od pomysłu do zakończenia, oraz wszystkich pracowników, którzy brali w nim udział.*

☛ *Stwórz księgę pamiątkową, w której umieścisz zdjęcia wszystkich pracowników wraz z informacjami na temat ich największych osiągnięć. Przechowuj ją w miejscu, w którym każdy będzie miał do niej dostęp.*

☛ *Wydziel specjalne miejsce, w którym będą umieszczane informacje, plakaty, zdjęcia i inne materiały świadczące o zbliżaniu się zespołu do wyznaczonych celów, a także podziękowania dla pracowników za ich pomoc przy poszczególnych projektach.*





„Zdecydowanie zbyt rzadko dostrzega się znaczenie stałego, wspierającego dialogu z pracownikami, jaki powinien prowadzić każdy kierownik, menedżer i dyrektor. To naprawdę bardzo motywuje załogę!„

Jim Moultrup  
konsultant  
w Management  
Perspectives Group

☛ *Następnym razem, gdy będziesz wręczał pracownikowi wynagrodzenie, napisz na kopercie parę zdań na temat tego, że doceniasz jego wkład w rozwój firmy.*

☛ *Poproś pięć osób ze swojej firmy lub działu, żeby poszły w ciągu dnia do wybranego pracownika i powiedziały „(Twoje imię) proszę mnie, żebym podziękował Ci za (osiągnięcie). Dobra robota!”*

☛ *Weź pięć lub więcej żółtych, przyklejanych karteczek i napisz na nich podziękowania za dobrze wykonaną pracę. Następnie ukryj je wśród papierów zalegających na biurku pracownika, którego chcesz nagrodzić.*

chcieliby wspólnie uczestniczyć. Wybrali się już po cięgiem do muzeum w Los Angeles, pojechali na zakupy do Tijuany i odwiedzili zoo. Nie było tego w planach budżetowych urzędu, więc każdy płacił za siebie.

Na każdym zebraniu Tamayo prosiła wybranego pracownika o wymyślenie zabawnego sposobu nagradzania pozostałych członków zespołu. Gdy któryś z nich dostawał awans, grupa organizowała paradę, która przechodziła przez cały budynek. Jeden z pracowników otrzymał od kolegów króliczka firmy Energizer, ponieważ ciągle „działał i działał, i działał”, pomagając innym. Tamayo rozpoczynała każde zebranie od czytania listów zawierających pochwały Wydziału lub jego pracowników. Przez cały czas dostarczała też pracownikom wyczerpujących informacji na temat spraw, jakimi w danym momencie zajmował się urząd.

Tamayo postanowiła wyrażać uznanie dla osiągnięć zespołu poprzez liczby. Śledziła liczbę osób, które jej zespół szkolił każdego miesiąca, a także pieniądze zaoszczędzone dzięki zgłoszonym pomysłom. Wyniki jej wydziału były następnie obwieszane w całym urzędzie. Członkowie zespołu otrzymywali wykresy, na których zaznaczone były ich postępy w dążeniu do wyznaczonego celu, a trenerzy i kierownicy mający na swoim koncie ponad 1000 godzin szkoleń otrzymywali „dyplomy mistrzów”.

Tamayo zorganizowała też współpracę z innymi ośrodkami szkoleniowymi, w których jej trenerzy mogli wykładać w czasie wolnym od zajęć w urzędzie. Ponadto zorganizowała prywatną bibliotekę z książkami na temat rozwoju osobowego, którymi nagradzała swoich podwładnych.

Często wręczała nagrody całkowicie spontanicznie. Były to ręcznie napisane podziękowania w rodzaju „Wczoraj naprawdę dobrze poprowadziłeś to



spotkanie”, zawierające dodatkowe wskazówki na temat tego, dlaczego to było tak ważne. Tamayo wieszala je na drzwiach do biura nagradzanego pracownika. Często pozwalała też pracownikom spóźniać się do pracy, jeżeli poprzedniego dnia bardzo długo prowadzili szkolenia.

Raz w tygodniu każdy członek jej zespołu spotykał się z nią, żeby porozmawiać przez godzinę o wszystkim, co leżało mu na sercu. Początkowo większość takich spotkań trwała zaledwie kilka minut, ale w miarę upływu czasu przerodziły się w dłuższe, godzinne pogawędki. Każdy mógł omówić z szefową wyniki ostatnich sesji szkoleniowych, pomysły na usprawnienie swojej pracy, problemy z innymi pracownikami oraz potencjalne możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

Tamayo urządzała też maratony fantazji, podczas których najciekawsze pomysły nagradzane były koszulkami, starymi płytami gramofonowymi i robionymi na zamówienie, specjalnymi kurtkami.

Wszystkie te innowacje udało się wprowadzić bardzo małym kosztem i bez skracania czasu pracy. Każdy członek zespołu wiedział, że musi zrobić swoje. Już po paru miesiącach morale zespołu oraz poczucie dumy i zasoby energii poszczególnych jego członków bardzo wzrosły, a wydział Tamayo zaczął być bardzo poważany w całym urzędzie.

**W** firmie Busch Gardens–Tampa pracownicy, którzy oferują klientom wyjątkowo wysoki poziom obsługi, otrzymują specjalne zdrapki. Menedżerowie wręczają je, gdy tylko zauważą, że któryś z pracowników robi coś godnego nagrodzenia. Pod zdrapkami kryją się bardzo różne nagrody, które można odbierać w centrali firmy.

„Ludzie lubią czuć, że to, co robią, ma duże znaczenie”

Frances Hesselbein  
prezes  
Fundacji Druckera

☛ *Wprowadź nagrody w postaci fundowanych obiadów. Szczególne przejawy zaangażowania, takie jak przychodzenie do pracy podczas dni wolnych czy praca w czasie przerw, nagradzaj, wykupując pracownikowi obiad dla dwóch osób.*

☛ *Wprowadź nagrodę Zakulisowych Bohaterów wręczaną osobom, których działania pozostają zazwyczaj niewidoczne.*

☛ *Nazwij wybrane miejsce na cześć zasłużonego pracownika i umieść w nim sto-sowną tabliczkę (na przykład Korytarz Suzy Jones).*

☛ *Dziękuj swoim szefom, kolegom i pracownikom za każdym razem, gdy zrobią coś dobrze lub gdy Ci w jakiś sposób pomogą.*







## CHODŹMY NA OBIAD

☛ *Kup pracownikowi lunch. Niech to będzie rodzaj podziękowania lub sposób na upamiętnienie jakiegoś szczególnego wydarzenia. Sekretarka z pewnej firmy ubezpieczeniowej powiedziała mi, że jej szef zabiera ją na obiad zawsze wtedy, kiedy dostaje awans. W ten sposób chce jej podziękować za pomoc, jakiej mu udzielała. Innym dobrym pomysłem jest opłacanie sekretarce lunchu lub wybranych przez nią zajęć doszkalających.*

☛ *Upoważnij menedżerów w swojej firmie do noszenia kuponów na obiady, które będą mogli wręczać wyróżniającym się pracownikom.*

☛ *Oplac obiad wybranemu pracownikowi oraz trzem innym osobom z jego działu, które sam wybierze.*

☛ *Umów pracownika na obiad z prezesem firmy.*

☛ *Zostaw pracownikowi kupon obiadowy, który będzie mógł zrealizować w dowolnym, wybranym przez siebie dniu.*

☛ *Przez cały tydzień przynoś pracownikowi obiad do biura.*

☛ *Wybierz się na kawę lub obiad z jednym lub kilkoma pracownikami, z którymi zwykle się nie spotykasz.*

**R**obin Horder-Koop, menedżer ds. programów usług w firmie Amway Corporation, która zajmuje się dystrybucją środków czystości i higieny osobistej, docenia wkład swoich dwustu podwładnych w następujący, niedrogi sposób:

☛ W dni, w których jej podwładni nie mają zbyt wiele do zrobienia, pomagają pracownikom innych działów — gdy przepracują w ten sposób osiem godzin, otrzymują od Horder-Koop list z podziękowaniami, a gdy nadal pomagają kolegom, są zapraszani na uroczysty lunch z szefami firmy do ich własnej jadalni.

☛ Każdy pracownik ma swoje pięć minut. Co miesiąc na specjalnej tablicy ogłoszeń pojawiają się fotografie pracowników wraz z opiniami na ich temat wyrażanymi przez ich kolegów.

☛ Gdy któryś z pracowników spisz się naprawdę dobrze, Horder-Koop wysyła list z podziękowaniami do jego domu. Gdy ktoś bierze bardzo dużo nadgodzin lub odbywa wiele podróży służbowych, szefowa dziękuje jego rodzinie za wyrozumiałość.

☛ Na spotkaniach firmowych pracownicy grają w takie gry, jak „21 pytań” czy „Ile to kosztuje?”, zadając sobie pytania na temat produktów firmy. Zwycięzcy otrzymują nagrody w postaci toreb na zakupy i koszułek.

Do innych niedrogich rozwiązań stosowanych przez Horder-Koop można zaliczyć wręczanie kwiatów pracownikom, których klienci chwala w nadsyłanych przez siebie listach, czy na przykład odprowadzanie przez szefów samochodów swoich podwładnych na parking. W ramach nagrody firma pozwala też czasem wybranym pracownikom przychodzić później do pracy lub ubierać się bardziej na luzie.



**D**r Jo-Anne Pitera, dyrektor działu rozwoju i szkoleń w firmie Florida Power and Light, sugeruje, że dobrym rozwiązaniem jest umieszczenie przy drzwiach do windy specjalnej tablicy, na której pracownicy będą mogli umieszczać podziękowania dla swoich kolegów i opisy swoich sukcesów. Pitera zaleca też, aby członkowie każdego zespołu nominowali swoich kolegów do nagród pieniężnych i rzeczowych za wyjątkowy wysiłek wkładany w pracę. Lista wyłonionych w ten sposób kandydatów powinna być następnie ogłaszana publicznie na zebraniach personelu.

## WYRAZY UZNANIA I NAGRODY WRĘCZANE Z INICJATYWY MENEDŻERÓW

**P**oniższa lista nagród została opracowana przez menedżerów ds. sprzedaży z firmy przewoźowej American President Lines i przekazana mi przez Lairda D. Matthews, dyrektora ds. szkoleń z zakresu sprzedaży. Większość pozycji znajdujących się na tej liście kosztuje poniżej 100 dolarów, a za ich przyznawanie w całości odpowiadają menedżerowie poszczególnych zespołów, dzięki czemu zarząd firmy nie musi w ogóle interesować się tą kwestią. Niektóre nagrody mają wyraźnie na celu rozbawienie obdarowywanej osoby.

Inne proponowane nagrody:

- ☛ list od menedżera, dyrektora, wiceprezesa, lub prezesa;
- ☛ telefon od dyrektora, wiceprezesa lub prezesa;
- ☛ specjalne miejsce parkingowe dla Przedstawiciela Handlowego Miesiąca;
- ☛ wolny dzień, pół dnia lub piątek;



☛ Wykonaj własnoręcznie kartkę z podziękowaniami.

☛ Udekoruj biurko pracownika balonikami.

☛ Dowiedz się, jakie jest hobby danego pracownika, i wręcz mu odpowiedni prezent.

☛ Kup pracownikowi zabawkę dla jego dziecka.



## COŚ SŁODKIEGO

☛ *Upiecz dla wybranego pracownika całą blachę czekoladowych ciasteczek.*

☛ *Przygotuj i przynieś pracownikowi kosz pełen owoców.*

☛ *Podejdź do stenotypistki w trakcie dyktowania długiego raportu, połóż przed nią batonik i powiedz „Połóż ją już za nami!”.*



- ☛ prenumerata czasopisma;
- ☛ certyfikat sprzedawcy miesiąca z grawerowaną tabliczką z nazwiskiem laureata;
- ☛ obiad z innym pracownikiem, wiceprezesem lub prezesem;
- ☛ e-mail z podziękowaniami;
- ☛ upominek promocyjny, wyjątkowa pamiątka;
- ☛ kartka urodzinowa, tort lub prezent urodzinowy;
- ☛ honorowa przypinka;
- ☛ obiad dla całego zespołu lub zafundowanie jego członkom wspólnego wyjścia;
- ☛ udział w nagrywanych przez firmę filmach szkoleniowych;
- ☛ nagroda Przedstawiciela Handlowego Miesiąca, Kwartału lub Roku;
- ☛ prawo do zajęcia na jakiś czas stanowiska szefa sprzedaży;
- ☛ opłacenie uczestnictwa w wybranej konferencji;
- ☛ bilety na różne imprezy;
- ☛ butelka szampana lub wina;
- ☛ nagroda za uczestniczenie w szkoleniu lub jego poprowadzenie;
- ☛ opłacona podróż po wszystkich oddziałach firmy w kraju w celu zaprezentowania się jako „pracownik roku”;
- ☛ wycieczka po nadmorskich miejscowościach;
- ☛ wyjazd na wycieczkę z przedstawicielem działu księgowości;
- ☛ wycieczka na weekend;
- ☛ pochwała ogłoszona przy innych;
- ☛ list z wyrazami uznania;
- ☛ nagrody w postaci towarów sprzedawanych przez firmę;
- ☛ zaproszenie na obiad w ramach uznania zasług.
- ☛ Inne proponowane nagrody:
- ☛ artykuł wyrażający uznanie;



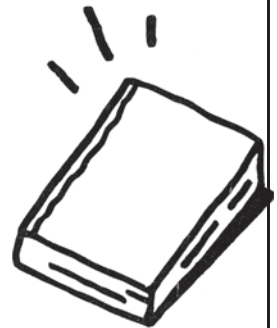
- ☛ tytuł Lidera Miesiąca (przyznawany na przykład podczas spotkań);
- ☛ przydział śliwek;
- ☛ dyspozycja przelewania wynagrodzenia pracownika na oprocentowany rachunek bankowy;
- ☛ większa przestrzeń do pracy;
- ☛ opłacony miesiąc czyszczenia butów;
- ☛ wpłata na rzecz ulubionej organizacji charytatywnej pracownika;
- ☛ notatka na tablicy ogłoszeń;
- ☛ baloniki, kwiatek lub cały bukiet;
- ☛ miesięczny karnet do wybranego klubu;
- ☛ możliwość reprezentowania firmy podczas wybranej imprezy targowej;
- ☛ obiad na mieście z małżonkiem/małżonką;
- ☛ szkolenie realizowane w wybranym ośrodku;
- ☛ szkolenie zagraniczne;
- ☛ sportowy żakiet lub marynarka;
- ☛ wymiana monitora na nowszy model;
- ☛ podziękowania na spotkaniu handlowców;
- ☛ lunch dla wszystkich podwładnych wybranego pracownika;
- ☛ dzień wolny od pracy dla całego zespołu;
- ☛ masaż, wizyta u kosmetyczki lub manikiur,
- ☛ partyjka golfa;
- ☛ komputer, który pracownik może zabrać do domu;
- ☛ drukarka, którą pracownik może zabrać do domu.

„Wyrażanie pracownikom uznania jest tak łatwe i kosztuje tak niewiele, że nie ma naprawdę żadnego powodu, żeby tego nie robić”

Rosabeth Moss Kanter  
autorka książek  
i konsultantka do spraw  
zarządzania

☛ *Kup pracownikowi najnowszy bestseller książkowy z dziedziny biznesu lub zarządzania lub wykup mu prenumeratę czasopisma o tej tematyce.*

☛ *Zafunduj pracownikowi egzemplarz swojej ulubionej książki i umieść w niej dedykację.*





„Uposażenie to pieniądze, które dajesz ludziom za to, że wykonują czynności, do jakich zostali zatrudnieni. Zaś nagrody i wyrazy uznania to coś, czym dziękujesz im za dodatkowy wysiłek, jaki podjęli z własnej inicjatywy”

Z opracowania *How to Profit from Merchandise Incentives* firmy *Incentive*



Inne proponowane nagrody:

- ☛ obiad z dyrektorem;
- ☛ lot balonem;
- ☛ przejażdżka limuzyną;
- ☛ przyznanie lepszego samochodu służbowego;
- ☛ rejs statkiem;
- ☛ tatuaż z logo firmy;
- ☛ bon towarowy;
- ☛ magnetofon samochodowy;
- ☛ własne biuro;
- ☛ biuro w lepszej lokalizacji;
- ☛ drugie śniadanie z szampanem;
- ☛ 50 dolarów w gotówce;
- ☛ zgrzewka piwa;
- ☛ zabawki dla dzieci;
- ☛ przedstawienie laureata przedstawicielom zarządu wizytującym dział;
- ☛ zaproszenie pracownika do domu;
- ☛ artykuł na temat pracownika w firmowym biuletynie rozsyłanym do wszystkich działów;
- ☛ przedstawienie pracownika głównym dyrektorom firmy;
- ☛ wyręczenie pracownika w uciążliwych zajęciach takich jak mycie samochodu czy strzyżenie trawnika przed domem.



# Działania wyrażające uznanie

---

**W**iele skutecznych form wyrażania pracownikom uznania ma charakter jednorazowy. Najczęściej są to działania, które mają uczcić jakieś znaczące osiągnięcie. Muszą one być starannie zaplanowane i przemyślane, tak aby były dostosowane zarówno do sytuacji, jak i do upodobań osoby, którą chcemy pochwalić.

Niedawne badania przeprowadzone przez Departament Surowców Mineralnych Stanu Minnesota dowiodły, że tego rodzaju działania znacząco przyczyniają się do usatysfakcjonowania pracą. Większość respondentów odpowiedziała, że bardzo ceni sobie codzienne wyrazy uznania dawane im przez kolegów i zwierzchników. Poniżej zamieszczam inne wnioski płynące z tych samych badań:

- 68% respondentów twierdziło, że ma dla nich duże znaczenie to, czy inni doceniają ich pracę.
- 63% było zdania, że większość pracowników pragnęłaby być częściej doceniana.
- 67% badanych wyraziło opinię, że większości pracowników potrzebne są słowa uznania.
- Tylko 8% respondentów stwierdziło, że ludzie nie powinni pracować dla pochwał.

Nancy Branton, menedżer nadzorujący przeprowadzanie tej ankiety, powiedziała w rozmowie ze mną: „Docenianie wkładu pracowników jest teraz znacznie ważniejsze niż w przeszłości. Coraz więcej z nich hołduje bowiem pogładowi, że na satysfakcję z pracy składają się nie tylko odpowiednio wysokie zarobki, ale i pochwały za włożony trud. Odnosi się to zwłaszcza do osób, które naprawdę interesują się daną dziedziną i czerpią satysfakcję ze swoich osiągnięć na tym polu”.

---



„Gdy kierownictwo daje wyraz temu, że ceni danego pracownika, nie tylko słowami, ale też czynami, gdy pokazuje, że jego wkład jest bardzo cenny, niezależnie od tego, jakie stanowisko zajmuje, to działa to bardzo motywująco”

Aaron Melick  
szef promocji i marketingu  
Playboy Enterprises



**H**unter Simpson, prezes firmy Physio-Control Corp. zajmującej się wytwarzaniem aparatury medycznej, stawia sobie za punkt honoru, żeby spędzić z każdym nowym pracownikiem, niezależnie od zajmowanego przez niego stanowiska, co najmniej jedną godzinę.

**W** firmie Viking Freight System każdy nowy zespół pracowników odbywa godzinne spotkanie z prezesem lub innym wysoko postawionym dyrektorem podczas całodniowej sesji wprowadzającej. Każdy, kto dołącza do zespołu Mary Kay Cosmetics, również musi się spotkać z założycielką firmy — Mary Kay Ash.

**J**ak twierdzi Cheryl Jagers, koordynator szkoleń w firmie szkoleniowo-konsultingowej Management 21, wyróżniający się pracownicy otrzymują u nich specjalną kartę VIP, która pozwala im przez pewien czas (miesiąc lub kwartał) cieszyć się określonymi przywilejami. Mogą liczyć na przykład na darmowe posiłki w firmowej restauracji, darmowy wstęp do siłowni czy miejsce na parking.

**J**oan Cawley, dyrektor działu zasobów ludzkich w firmie Advanta Corporation zajmującej się świadczeniem usług finansowych, wyraża uznanie w następujący sposób: robi pracownikom wewnętrznych działów usługowych (takich jak księgowość czy recepcja) prezenty w postaci cukierków i pączków; w okresach szczególnie wytężonej pracy funduje wszystkim zatrudnionym kobietom bezpłatny manikiur w przerwie na lunch; kupuje zestawy Wojowniczych Żółwi Ninja pracownikom, którzy są zbyt zajęci, aby samodzielnie rozejrzeć się za prezentem urodzinowym dla swojego dziecka.



**P**racownikom awansowanym na kierownicze stanowiska daje w prezencie płócienną teczkę z monogramem. Zaskakuje pracowników wybranego działu, zabierając ich do pobliskiego parku na piknik z szampanem i upieczonym przez siebie ciastem truskawkowym zamiast na cotygodniowe spotkanie personelu.

**W**ręcza Nagrody Life Saver — tuzin opakowań cukierków Life Saver plus bon towarowy do lokalnego supermarketu w ramach podziękowań za wzmożoną pracę w okresie przejściowym.

**C**atherine Meek z firmy Meek and Associates pomagająca w uzyskiwaniu odszkodowań opowiedziała mi o pewnym szpitalu, z którym kiedyś współpracowała. „Przez cały czas funkcjonowało u nich ponad 12 różnych programów doceniania wysiłków pracowników. Wszystkie zostały wymyślone przez nich samych. Dozorcy i sprzątaczkę zaproponowali Nagrodę Żłotej Miotły. Nosili przy sobie karteczki z narysowaną małą złotą miotłą i wręczali je wszystkim pracownikom innych działów, których przyuważyli na sprzątanii śmieci. Z chwilą gdy któryś z nich otrzymał dziesięć takich karteczek, mógł wymienić je na wybrany przez siebie prezent. Nie było to nic szczególnego ani drogiego, ale dawało wyraźny sygnał, że sprzątanie popłaca.

Drugi program nazywał się Programem Gwarantowanej Satysfakcji. Jeżeli pacjent nie był w pełni zadowolony z obsługi (z wyjątkiem operacji chirurgicznych), szpital zwracał mu pobraną od niego opłatę. Co roku na ten cel była przewidziana określona pula pieniędzy w budżecie. Jedna czwarta wszystkich niewykorzystanych środków była rozdzielana między pracowników. W ten sposób motywowano ich do maksymalnej dbałości o klienta. Każdy

„Zarówno mężczyźni, jak i kobiety chcą dobrze wykonywać swoją pracę i podchodzić do niej w sposób twórczy. Trzeba im tylko zapewnić właściwe, sprzyjające temu warunki”

Bill Hewlett  
współzałożyciel  
firmy Hewlett-Packard





„Najważniejszym czynnikiem jest wyrażanie uznania konkretnym osobom. Ma to znacznie lepszy wpływ na morale pracowników niż podwyżki, premie czy awanse. Większość ludzi, niezależnie od tego, czy są inżynierami, menedżerami czy operatorami urządzeń, chce być kreatywna, chce identyfikować się z sukcesem swojej firmy i czynić ją miejscem bardziej przyjaznym, zdrowszym i inspirującym. Największą nagrodą jest dla nich potwierdzenie, że zrobili dla firmy coś ważnego”

Paul M. Cook  
założyciel i dyrektor  
generalny Raychem  
Corporation

wiedział, że im lepiej będzie wypełniał swoje zadania, tym więcej pieniędzy trafi do jego kieszeni.

Jeszcze inny program nazywa się Przyłapany na Dobrym Uczynku. Jeżeli dowolny pracownik zauważył, że ktoś robi coś z serca dla pacjenta, dawał mu małą karteczkę z napisem „Przyłapano mnie na dobrym uczynku”. Po zebraniu określonej liczby takich karteczek można było wymienić je na różne nagrody, w tym na sprzęt elektroniczny.

Meek powiedziała nam: „Prowadzenie tych wszystkich programów nie zabiera wcale tak dużo czasu, jak by się mogło wydawać. Poza tym szpital nie myśli o tym w takich kategoriach. To po prostu jego sposób na prowadzenie interesów”.

**W**South Carolina Federal Financial Services prezes i inni menedżerowie najwyższego szczebla dziękują pracownikom za dobrze wykonane zadanie, zabierając ich na lunch.

**F**irma produkcyjna Tennant Company powołała u siebie Komitet Optymistycznego Podejścia, który sponsoruje co roku Dzień Optymistycznego Podejścia. Każdy pracownik otrzymuje wtedy specjalne notesy, baloniki, plakietki i długopisy, na których jest napisane „Tylko dobre wiadomości”. W okresie urlopowym komitet zachęca wszystkich pracowników do odwiedzania jego siedziby w wyznaczonych porach, kiedy to serwuje darmowy jabłecznik i ciastka.



**B**ank Rezerw Federalnych wymyślił Tydzień Uznania dla Kasjerów, podczas którego są oni zasypywani bukietami kwiatów, bombonierkami i cukierkami. Dostają też specjalne koszulki i certyfikaty uznania, a firma organizuje śniadania i przyjęcia na ich cześć.

**P**atricia L. Keeley, menedżer ds. szkoleń w firmie Spectrum Emergency Care z St. Louis, zaleca, aby przez jeden miesiąc w roku zawozić i odbierać za pracownika pranie z pralni albo przez tydzień zamawiać mu obiady do biura w wybranej firmie cateringowej.

**F**ord Motor Company i AT&T wykorzystują w spotach reklamowych swoich pracowników.

**C**arla Levy, specjalistka ds. szkoleń w firmie Indianapolis Power and Light Company, zaleca, aby przez jeden miesiąc w roku opłacać pracownikom parking.

**M**cDonald's stosuje różne techniki motywacyjne skierowane do różnych grup pracowników, na przykład nastolatki zachęcane są do wydajnej pracy inaczej niż ludzie starsi. Jak mówi Dan Gillen, dyrektor personalny, „Trzydzieści lat temu, aby zadowolić pracowników, wystarczyło zorganizować zakładowe rozgrywki softballa. Dziś musimy dobrać imprezy do profilów naszych pracowników”.

Firma organizuje na przykład dla seniorów dancingi pozwalające im lepiej się poznać i spędzić ze sobą trochę czasu po pracy, a także specjalne poczęstunki w restauracji lub w domu kierownika, na których wszyscy dzielą się tym, co sami przynieśli.

Z myślą o swoich najmłodszych pracownikach firma zmodyfikowała swą politykę planowania czasu

### **Dziesięć najlepszych sposobów nagradzania pracowników**

*Nagroda nr 1:*  
Pieniądze

*Nagroda nr 2:*  
Wyrazy uznania

*Nagroda nr 3:*  
Czas wolny

*Nagroda nr 4:*  
Udziały w zyskach

*Nagroda nr 5:*  
Przydział do ulubionych zajęć

*Nagroda nr 6:*  
Awans

*Nagroda nr 7:*  
Przyznanie większej swobody

*Nagroda nr 8:*  
Umożliwienie rozwoju osobistego

*Nagroda nr 9:*  
Zapewnienie rozrywki

*Nagroda nr 10:*  
Nagrody rzeczowe

Cytat z książki *The Greatest Management Principle in the World* Michaela LeBoeufa



„Pochlebne myśli, których nie wypowiadamy, nie mają żadnego znaczenia”

Kenneth Blanchard  
autor książek i konsultant  
z zakresu zarządzania

☛ *Wypożycz pracownikowi na tydzień sportowy samochód.*

☛ *Wykup miejsce na billboardzie i umieść na nim podziękowania dla pracownika — nie zapomnij zamieścić jego zdjęcia i nazwiska.*

☛ *Stwórz na wewnętrzne potrzeby firmy książeczkę zatytułowaną „Dobre próby”. Będziesz w niej zamieszczał informacje o działaniach pracowników, które są wartościowe, choć nie odniosły takiego sukcesu, jak się spodziewano. Pamiętaj, żeby napisać, czego wszyscy się dzięki nim nauczyliście.*

☛ *Zabierz pracownika w środku dnia do kina.*

☛ *Zaproś pracownika na partyjkę gólf.*



pracy tak, aby mogli oni uczęszczać na szkolne zajęcia i egzaminy. Gillen wspomina, że gdy był kapitanem drużyny piłkarskiej i jednocześnie godził pracę w firmie z nauką w liceum, w szczyty sezonu piłkarskiego pozwolono mu wziąć miesiąc wolnego. Gdy któryś z pracowników chce iść na bal maturalny, zastępuje go starszy kolega z innego regionu.

**W**arren F. Doane, starszy wiceprezes firmy *Founders Title Company*, zaleca stosowanie zróżnicowanych nagród wyrażających uznanie: od przejażdżek limuzynami, przez zabieranie pracowników na obiad aż po opłacanie im miejsc hotelowych. Sugeruje też fundowanie podwładnym wycieczek nad morze, rejsów jachtami, wspólnych wypadów na rozgrywki sportowe, a nawet serwowanie im posiłków.