

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 zwiększenie wydajności pracowników

Autorzy: Ken Blanchard, Bob Nelson, Barton Morris

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 83-246-0099-X

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

Format: A5, stron: 232



### Wydobądź ze swoich pracowników wszystko, co najlepsze

- Naucz się motywować ludzi i zespoły
- Rozwijaj kompetencje pracowników
- Jasno określaj cele i zadania

Największym atutem przedsiębiorstwa nie jest majątek, produkty i zasoby finansowe – są nim pracownicy. Bez nich upadnie każdy, nawet najdoskonalszy i najlepiej finansowany projekt. Firmy, w których pracownicy są odpowiednio traktowani, osiągają imponujące wyniki. Pracownicy przychodzą do pracy z przyjemnością, ich morale jest silne, a wydajność wciąż rośnie. Odpowiednio zmotywowani ludzie wnoszą do działalności firmy swoje najlepsze idee i czują współodpowiedzialność za przedsiębiorstwo. Niestety – brak umiejętności odpowiedniego motywowania podwładnych to jedna z najczęstszych pięt achillesowych współczesnych menedżerów.

Książka „1001 sposobów na zwiększenie wydajności pracowników” to doskonały podręcznik, dzięki któremu ta sytuacja może się zmienić. Bob Nelson w swojej kolejnej publikacji przedstawia niezwykle przydatne informacje dotyczące technik motywowania pracowników i popiera je konkretnymi przykładami zaczerpniętymi z działalności znanych przedsiębiorstw. W książce znajdziesz setki pomysłów na wzbudzenie entuzjazmu pracowników i zwiększenie ich zaangażowania. Dowiesz się, jak motywować pracowników, zespoły i całe firmy, aby osiągnąć ich maksymalną wydajność.

- Przekazywanie władzy
- Pobudzenie kreatywności pracowników
- Wytuczanie ambitnych celów
- Umiejętne prowadzenie zebrań
- Tworzenie samorządnych zespołów
- Doskonalenie komunikacji wewnątrz firmy
- Budowanie programów rozwoju pracowników
- Oferowanie opcji zakupu akcji

„Ta wspaniała książka jest tajną bronią, z której może skorzystać każdy pracodawca, aby zwiększyć wydajność swojej firmy oraz swoich pracowników!”

Scott DeGarmo

wydawca czasopisma *Success Magazine*

# SPIIS TREŚCI

Przedmowa	3
Wstęp	7
<b>CZĘŚĆ I: MOTYWOWANIE JEDNOSTEK</b>	<b>9</b>
Budowanie morale	11
Przekazywanie władzy, niezależność i samodzielność	26
Komunikacja bezpośrednia	41
Zabieganie o pomysły	54
Pobudzanie kreatywności	61
Szkolenia i rozwój	66
Interesująca i ambitna praca	76
<b>CZĘŚĆ II: MOTYWOWANIE ZESPOŁÓW</b>	<b>81</b>
Wyraźny cel i jasno zdefiniowane zadania	83
Duch współpracy	91
Owocne zebrania	100
Inicjatywa grupowa	105
Pomysły zespołów	110
Zespoły kreatywne	117
Samorządne zespoły pracowników	122
<b>CZĘŚĆ III: MOTYWOWANIE FIRM</b>	<b>133</b>
Regulaminy i procedury	135
Promowanie niezależności i samodzielności	140
Elastyczna firma	147
Komunikacja w firmie	153
Programy gromadzenia propozycji	174
Programy rozwoju pracowników	184
Atmosfera w pracy oraz dodatkowe świadczenia	193
Własność pracowników i opcje zakupu akcji	202
Zaangażowanie się w działalność społeczności	210
Skorowidz	215
O Bobie Nelsonie	223



# Budowanie morale

---

**C**o może zrobić jedna osoba, aby zmotywować swoich pracowników, współpracowników albo dyrektorów, i wpłynąć na ich morale? Bardzo dużo! Z ankiety przeprowadzonej przez firmę konsultingową Towers Perrin, działającą na terenie Nowego Jorku, wynika, że 75 procent badanych wierzy, że może mieć bezpośredni wpływ na sukces ich firmy, a 72 procent twierdzi, że spełnia się w swojej pracy.

Przypomnij sobie jeden z tych wyjątkowo ciężkich dni w pracy — kiedy papier w kserokopiarce zaklinował się o jeden raz za dużo albo zirytowany klient wyładował całą swoją złość na Tobie. Kiedy już traciłeś wszelką chęć i zapał do pracy, niespodziewanie odwiedził Cię Twój szef, chcąc podziękować Ci za wspaniałe wykonanie zadania, które niedawno Ci przydzielił, a z którego Ty jesteś szczególnie dumny. Nagle Twoje problemy z drukarką i rozgniewanym klientem odchodzą w niepamięć, a w ich miejsce wchodzi osobista satysfakcja i zadowolenie z tego, że ktoś zauważył i docenił Twoją ciężką pracę.

**W**najbardziej pracowitym okresie roku dyrektorzy najwyższego szczebla firmy ubezpieczeniowej Cigna Group, mającej siedzibę w Hartford w stanie Connecticut, osobiście roznoszą po biurze kawę i inne napoje dyrektorom, którzy mają bezpośredni kontakt z pracownikami. Obsługując swoich kolegów, dyrektorzy najwyższego szczebla zachęcają ich do pracy, a ponadto zdobywają informacje na temat klientów od osób, które są w tym najlepiej zorientowane.

---

„Ludzie dzisiaj chcą czegoś więcej niż tylko czeku z wypłatą. Chcą być traktowani po ludzku. Być może wydaje się to oczywiste, ale wielu pracodawców wciąż nie zdaje sobie z tego sprawy”

Mitchell Thall  
prezes firmy Epicure

**H**erb Kelleher, dyrektor generalny i współzałożyciel linii lotniczych Southwest Airlines z Dallas, przekonał się, że okazując swoim pracow-



## Znaczenie dobrych stosunków

Skąd dyrektorzy mają wiedzieć, czy ich stosunki z pracownikami są poprawne? W swojej książce, zatytułowanej *Getting Employees to Fall in Love With Your Company (Jak sprawić, żeby Twoi pracownicy zakochali się w Twojej firmie)*, Jim Harris przedstawia następujące wskazówki:

1. Pracownicy, z którymi masz dobre stosunki, nie boją się zabierać głosu. Wiedzą, że ich zdanie się liczy.
2. Pracownicy tacy ufają Ci, że na czas poinformujesz ich o wszystkich sprawach, które są związane z ich konkretną działalnością w pracy, a także z firmą jako całością.
3. Dobre stosunki z pracownikami skutkują zwiększeniem ich zaangażowania. Pracownicy, którzy nie czują się związani ze swoją firmą, rzadko są gotowi poświęcić swój czas i energię na to, aby zastanowić się, w jaki sposób można poprawić jej funkcjonowanie. Tymczasem na dzisiejszym rynku do sukcesu firmy w znaczącym stopniu przyczyniają się właśnie pomysły zwykłych pracowników.
4. Jeżeli chcesz mieć dobre stosunki ze swoimi pracownikami, musisz poznać ich potrzeby. Wzajemne zrozumienie pracowników i dyrekcji jest jedyną drogą do tego, aby osiągnąć wysoką jakość, dobrą obsługę i górzliwe zarobki.

nikom osobiste zaangażowanie i interesując się ich pracą, może wyzwolić wśród nich ogromne pokłady energii. Kiedy Kelleher podróżuje swoimi liniami, często pomaga stewardesom serwować napoje pasażerom samolotu.

**T**om McConnell, prezes bostońskiej firmy New England Securities Corporation, zachęca swoich pracowników, aby sami próbowali rozwiązywać problemy, które napotykają w pracy, dzięki czemu później będą mogli szczyścić się „prawem własności” do swojego rozwiązania. Aby zmotywować swoich pracowników do kreatywnego rozwiązywania problemów, McConnell wręczył każdemu koszulkę z napisem „Zobacz to, zrób to, posiadaj to”.

**H**arry Seifert, dyrektor generalny firmy Winter Gardens Salad Company, mającej siedzibę w New Oxford w stanie Pensylwania, po przejrzaniu każdego raportu napisanego przez pracownika przybija na nim pieczętkę „Przeczytane przez Harry’ego”, często dodając do niego własne komentarze. Dzięki temu jego pracownicy wiedzą, że ich raporty są regularnie czytane. Seifert twierdzi, że od kiedy zaczął używać swojej pieczęci, jakość raportów składanych przez pracowników poprawiła się.

**P**racownicy, którzy czują się współwłaścicielami produktów, które wytwarzają, to pracownicy zmotywowani. Firma Cooper Tires z Findlay w stanie Ohio od wielu lat stara się przyczynić do wzrostu dumy jej pracowników. W uznaniu za wkład w działalność firmy zezwolono operatorom maszyn na umieszczanie swoich nazwisk wewnątrz opon, które



wyprodukują. Gabinet Rona McDougalla w Dallas, prezesa firmy Brinker International, jest pełen bibelotów związanych z krowami, takich jak dzwonki na szyję i ceramiczne lampki w kształcie krow. Dlaczego? W ten sposób próbuje on zachęcić wszystkie osoby zatrudnione w jego sieci restauracji do tego, aby wyszukiwały i niszczyły wszystkie święte krowy, które osłabiają wydajność i pochłaniają zyski. McDougall nazywa ten program „Cowabunga”.

W wielu firmach nowo zatrudnieni pracownicy są prowadzeni do swojego biurka, otrzymują plik raportów do przeczytania i mają natychmiast zabrać się do pracy. W firmie Hewitt Associates, zajmującej się odszkodowaniami i świadczeniami, mieszczącej się w Lincolnshire w stanie Illinois, nowym pracownikom poświęca się dużą uwagę. „Zostałem zatrudniony w tej firmie pół roku temu na stanowisku autora-konsultanta w New Jersey” — mówi nowy pracownik Vernon Valentine. „Byłem zaskoczony tym, jakie dokładne przygotowania poprzedziły mój pierwszy dzień w firmie. Sekretarka zamówiła różne materiały biurowe specjalnie dla mnie — nie tylko papier i długopisy, ale również terminarz i kalendarz ścienny. Jeden z bardziej doświadczonych konsultantów zostawił na moim biurku notatkę z powitaniem i „zestaw ratunkowy” (zawierający między innymi baton i małą piłeczkę)... i każdy przyszedł do mojego biura, żeby osobiście powitać mnie w zespole. Mniej więcej przez dwa tygodnie codziennie ktoś do mnie podchodził i proponował wspólne zjedzenie lunchu. Najbardziej jednak zaskoczyło mnie to, że moje nazwisko zostało automatycznie dodane do firmowego harmonogramu gry w softball — ludzie, którzy przeprowadzali

„Jeżeli dasz ludziom szansę nie tylko wykonywania pracy, ale również wpłynięcia na działalność firmy, możesz być pewien, że zareagują pozytywnie, założą wrotki i ruszą w pościgu za spełnieniem celu”

Robert Hauptfuhrer  
prezes i dyrektor generalny  
Oryx Energy





„Najwyższy możliwy poziom usług pochodzi z serca, dlatego firma, która potrafi dotrzeć do serc swoich ludzi, dostarcza najlepsze usługi”

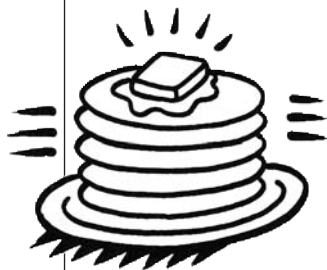
Hal Rosenbluth  
dyrektor generalny  
Rosenbluth International

ze mną rozmowę kwalifikacyjną, naprawdę mnie słuchali!

Aby poprawić morale swoich kierowców, firma Bar-Nunn Transportation z Granger w stanie Iowa dostarcza im każdego miesiąca dwie publikacje — biuletyn i czterogodzinną kasetę magnetofonową, na której nagrane są najświeższe informacje dotyczące firmy, informacje na temat dodatkowych świadczeń oferowanych przez firmę, muzyka country i wiadomości o charakterze osobistym, takie jak życzenia urodzinowe. Od kiedy firma zaczęła kontaktować się w ten sposób ze swoimi pracownikami, zaobserwowano 35-procentowy spadek współczynnika wymiany kadr.

Kiedy dyrektorzy nie ograniczają się wyłącznie do wykonywania swoich obowiązków, ale starają się również zrobić coś dla swoich pracowników, motywują nie tylko ich, *ale również* samych siebie. W firmie Physio-Control z Redmond w stanie Waszyngton, produkującej sprzęt medyczny dla osób chorych na serce, pracownicy, którzy uczestniczą w zebraniach organizowanych pod koniec czwartego kwartału, dostają na śniadanie naleśniki z rąk starszych dyrektorów. Pracowników motywuje fakt, że są zaproszeni do wzięcia udziału w tak ważnym zebraniu. Czują się docenieni, widząc, że ich dyrektorzy włożyli swój wysiłek w to, aby obsłużyć ich przy posiłku.

Dyrekcja firmy Advanced Micro Devices, producenta półprzewodników z Sunnyvale w Kalifornii, podtrzymuje morale swoich pracowników,





stawiając ich na pierwszym miejscu. Oto, co mówi dyrektor generalny i założyciel firmy Jerry Sanders: „Jeżeli zaopiekujemy się naszymi ludźmi, powstaną nowe produkty, a za tym pójdą zyski”. Jego filozofia przeszła ciężką próbę, kiedy firma musiała zerwać ze swoją długoletnią polityką niezwalniania pracowników. Ponieważ na rynku układów scalonych do komputerów zapanowała tendencja zniżkowa, Sanders i pozostali dyrektorzy firmy zrobili wszystko, co było w ich mocy, żeby obniżyć koszty i uniknąć przymusowych zwolnień. Pracownicy, którym ostatecznie złożono wypowiedzenia, otrzymali bardzo hojne odprawy. Troska, jaką okazali dyrektorzy swoim pracownikom, przyniosła im uznanie i szacunek wszystkich osób zatrudnionych w firmie.

---

**K**iedy Mike Warren został prezesem firmy Alagasco z Birmingham w stanie Alabama, będącej największym dystrybutorem gazu naturalnego w stanie, zerwał z ponadstutrzdziestoletnią tradycją, potępiając „użytkowy sposób myślenia” i zezwalając na to, żeby pracownicy sami szukali lepszych metod wykonywania swoich zadań. Według Davida Selfa, wiceprezesa ds. stosunków międzyludzkich, stary sposób myślenia polegał na tym, że „Jeżeli to działało w zeszłym roku albo pięć, albo dziesięć lat temu, to nie próbuj tego naprawiać”. Jeżeli pracownicy uparcie stosowali tę zasadę, Warren wysyłał do nich wiadomości, przybijając na nich specjalną pieczęć, która przedstawiała dinozaura. Za każdym razem, kiedy Warren czytał firmowy dokument — list, notatkę bądź propozycję — który wyrażał tę starą zasadę, przybijał na nim pieczęć z dinozaurem i odsyłał do autora.

---

„Jeżeli pokazujesz ludziom, że Ci nie zależy, oni odpłacają Ci się tym samym. Pokaż im, że Ci na nich zależy, a oni Ci się odwzajemnią”

Lee G. Bolman & Terrence E. Deal, *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*





„Dobra zabawa jest najlepszym motywato-rem, jaki istnieje. Kiedy ludzie czują się dobrze w swojej firmie, produkują więcej”

Dave Longaberger  
dyrektor generalny  
The Longaberger Company

Wszyscy nowi pracownicy chcą czuć, że pełnią ważną rolę w firmie. Jest to szczególnie widoczne w sytuacjach, gdy jedna firma przejmuje inną, a pracownicy nie wiedzą, jaka będzie ich rola w nowej firmie. Firmy, które wiedzą, jak motywować swoich pracowników, wychodzą naprzeciw temu wyzwaniu, witając nowych członków zespołu i szybko wdrażając ich w sprawy firmy. Kiedy firma AT&T przejęła McCaw Cellular Communications z Kirkland w stanie Waszyngton, wszyscy pracownicy McCaw otrzymali pakiety, które zawierały kupony na zniżki w AT&T, broszurkę z powitaniem od obecnych pracowników AT&T, informacje na temat misji firmy AT&T, powitanie nagrane na wideo przez dyrektorów najwyższego szczebla AT&T, a także plakat i koszulkę, na których widniały słowa: „Kto będzie przewodził komunikacji w przyszłości? My będziemy”, oraz bloczek naklejek z napisem „My będziemy”.

Rosenbluth International, biuro podróży z Filadelfii, podczas sierpniowych obchodów Miesiąca Uznania dla Pracowników organizuje specjalne imprezy dla nich, takie jak Piątek Hawajskich Koszul, Dzień Kanapek oraz formalny Wieczór Śpiewów Łososa.

Dyrektorzy, którzy wiedzą, jak motywować swoich pracowników, nie boją się mówić im, jak bardzo ich cenią. Kiedy Ed Stewart, pracownik linii lotniczych Southwest Airlines z Dallas, odrzucił propozycję lepiej płatnej pracy i pozostał w Southwest, dyrektor generalny Herb Kelleher wszedł do jego biura i pocałował go.





**D**oug Bergum, założyciel i dyrektor generalny firmy Great Plains Software, produkującej oprogramowanie dla księgowości i mającej siedzibę w Fargo w Północnej Dakocie, podczas jednej z corocznych konferencji organizowanych dla przedstawicieli handlowych firmy wszedł na scenę i szczegółowo opowiedział o błędach, które popełnił, zbyt wcześnie wprowadzając nową wersję programu na rynek. Następnie rozbił trzy surowe jajka na swoim czole. Jego zachowanie zmotywowało pracowników nie tylko dlatego, że wykazało sporą dozę poczucia humoru, ale również dlatego, że dyrektor generalny zszedł ze swojego piedestału. Przyznając się do swoich błędów, pokazał, że też jest człowiekiem.

**A**by pokazać pracownikom linii produkcyjnej, że są wartościowi, dyrektorka firmy Eriez Magnetics, producenta magnetycznego sprzętu do laboratoriów z siedzibą w Erie w Pensylwanii, przygotowała dla każdego pracownika fabryki talerz, na którym wygrawerowano jego nazwisko oraz stanowisko. Następnie talerze te zawieszono na ścianie nad ich stanowiskami pracy. Dyrektor generalny firmy Chet Giermak twierdzi, że „Ludzie lubią widzieć swoje imiona na ścianie. Każdy chce się czuć potrzebny”.

**W**spólne imprezy odgrywają bardzo ważną rolę w motywowaniu pracowników i w podnoszeniu ich morale. W siedzibie głównej firmy Ben & Jerry's Homemade Ice Cream w Waterbury w stanie Vermont jej współzałożyciel Jerry Greenfield koordynuje takie imprezy, jak Narodowy Dzień Pstrokatych Ubiorów i Dzień Elvise, w trakcie którego wszyscy objadają się tłustymi hamburgerami.

„Disney wiedział, że jeżeli na zapleczu Twój przełożony na Ciebie nakrzyczy, Ty nie podejdziesz do gości z szerokim uśmiechem, jak gdyby nic się nie stało”

Sharon Harwood  
dyrektor  
Disney University





„Pracownicy są bardziej otwarci na formalne imprezy organizowane przez firmę, jeżeli wierzą, że firma dba o nich na co dzień, podchodząc do każdego z nich indywidualnie”

Rosalind Jefferies  
konsultant ds. nagród  
i wyróżnień

Firma BookCrafters, znajdująca się w Chelsea w stanie Michigan, organizuje dla pracowników Tydzień Naładowania, mający na celu poprawę ich morale. Pracownicy zawsze ze zniecierpliwieniem wyczekują Śniadania Mistrzów: dyrekcja motywuje i podbudowuje pracowników firmy, zadając sobie trud, aby osobiście podać im śniadanie.

---

W firmie Corporate Resource Development z Atlanty, oferującej usługi z zakresu marketingu i sprzedaży, obowiązuje taka zasada, że za każdym razem, gdy pracownicy osiągną znaczący sukces, włączają syrenę, żeby powiadomić o tym swoich kolegów z pracy.

---

Pracownicy firmy Apple Computers z Cupertino w Kalifornii podczas zebrań okazują mówcom swoje uznanie (lub jego brak) nie za pomocą oklasków, lecz piszczałek.

---

Każdy pracownik firmy Gap's Canadian Distribution Center, mającej siedzibę w Brampton w stanie Ontario, jest proszony o to, aby przypiął na mapie pinezkę w miejscu, w którym się urodził. Mapa ta wisi cały czas w holu. Dotychczas 64 pracowników firmy umieściło swoje pinezki w 15 krajach, tworząc w ten sposób ciekawą ekspozycję, która ukazuje różnorodność kulturową osób zatrudnionych w tej firmie.

---

Dział personalny firmy Data General, będącej producentem komputerów i mieszczącej się w Apex w Północnej Karolinie, ustanowił październi-





nikowe Fiskalne Obchody Nowego Roku, w czasie których świętuje się osiągnięcia pracowników z zeszłego roku. Oprócz tego przyjmowane są rezolucje na przyszły rok, a pracownicy tworzą listę dziesięciu najważniejszych rzeczy, które ich zdaniem powinny się wydarzyć w nadchodzącym roku. Oto, co mówi na ten temat B.D. Sechler, dyrektor działu kadr: „Zawsze jest przy tym dużo śmiechu. To wspaniała metoda, umożliwiająca wspólne nakreślenie planów na przyszły rok”.

---

**K**iedy pracownicy firmy Douglas Aircraft Distribution and Services Company z Long Beach w Kalifornii wypracują 10 000 dolarów zysku, mogą uderzyć w wielki mosiężny dzwon.

---

**W**firmie Pioneer/Eclipse ze Sparty w Północnej Karolinie, będącej producentem środków do czyszczenia podłóg, klienci są oprowadzani po fabryce. W trakcie tej wycieczki poznają pracowników taśmowych, dzięki którym powstają ich produkty. Pracownicy firmy są dumni z tego, że mogą opowiedzieć klientom, jaką rolę odgrywają w wytwarzaniu produktów firmy.

---

**F**irma Original Copy Centers z Cleveland w stanie Ohio wita wszystkich nowych pracowników, wręczając im bloczek wizytówek z ich imieniem i nazwiskiem. Oto, co mówi na ten temat prezes firmy Nancy Vetrone: „To jest bardzo prosty sposób na to, żeby pokazać, że każda osoba jest dla nas ważna. Drukujemy również księgę pamiątkową pracowników, w której umieszczamy zdjęcia i informacje na temat każdego z nich, takie jak: ulu-

### Kwestia wizji

---

United Technologies Corporation, producent z Hartford w stanie Connecticut, radzi, co zrobić, aby dyrekcja i pracownicy utworzyli wspólną wizję firmy:

- Podczas rozmów z pracownikami na temat ich wydajności w pracy bądź uczciwy i jasno wyrażaj swoje poglądy.
- Upewnij się, że wszyscy mają informacje, które są im potrzebne do tego, aby mogli wykonywać swoją pracę.
- Zezwalaj na to, aby Twoi pracownicy mogli wpływać na określanie celów związanych z ich wydajnością.
- Wyjdź z biura: bądź widoczny i dostępny.
- Każdego poinformuj dokładnie o tym, jakie firma ma wobec nich długofalowe plany.
- Słuchaj uważnie opinii innych i uwolnij się od wszelkich uprzedzeń przy rozważaniu i ocenie ich pomysłów.
- Niech Twoi pracownicy odczuwają, że firma troszczy się o każdego z nich z osobna. Dawaj im o tym znać w nieformalnych rozmowach i w kontaktach na co dzień.



## PROPOZYCJE

☛ *Wyznacz datę specjalnego dnia, w którym pracownicy będą świętować osiągnięcia danego działu lub całej firmy. Poproś ich, żeby opowiedzieli o swoim udziale w projekcie, zapytaj, czy wiążą się z tym jakieś zabawne anegdoty. Poczęstuj ich lodami, pizzą albo pączkami.*

☛ *Wręcz swoim pracownikom zabawne certyfikaty uznania, które będą opisywały osiągnięcia każdego z nich.*

☛ *Jeżeli zatrudnisz nowego pracownika, upewnij się, że gdy nadejdzie jego pierwszy dzień w firmie, jego biurko będzie wysprzątane i zaopatrzone w niezbędny sprzęt biurowy, taki jak: papier, długopisy, zszywacz i taśma klejąca.*



biony zespół muzyczny, najwspanialsze wspomnienie z dzieciństwa i „Moja Rola w Original”. Jaki to jest koszt dla firmy, która zatrudnia 110 osób? 1600 dolarów, przy czym większość pracy jest wykonana wewnątrz firmy.

**K**iedy kasjerzy pracujący w supermarkecie Wegmans w Rochester w stanie Nowy Jork powie-dzieli kierownikowi sklepu, że należy im się specjalny dzień uznania za ich ciężką pracę, kierownik szybko się z nimi zgodził. W ciągu następnego miesiąca ściany supermarketu zostały pokryte plakata-mi, które ogłaszały nadejście Dnia Uznania dla Kasjerów. Tego dnia każdy kasjer otrzymał kwiatek oraz darmowy lunch.

**K**iedy Dwayne Greer, dyrektor fabryki Essilor of America w Meksyku, dowiedział się, że autobusy, które przejeżdżają koło fabryki, nie kursują w nocy, przez co niektórzy z pracowników trzeciej zmiany spędzają nawet do 15 godzin w firmie, zorganizował lokalną taksówkę, która odwoziła ich z fabryki do domów. W ciągu roku ten niedrogi program zlikwidował ogromny problem oczekiwania pracowników na powrót do domów. Dyrektor fabryki musiał nawet utworzyć listę pracowników i kandydatów chętnych do pracy na trzecią zmianę w tej fabryce soczewek optycznych.

**P**izzeria Domino's Pizza, która znajduje się w Ann Arbor w stanie Michigan, co roku organizuje Olimpiadę, w skład której wchodzi takie konkurencje, jak: krojenie warzyw w plasterki, kierowanie samochodem, robienie ciasta i łapanie go oraz



— dla pracowników administracyjnych — sprawdzanie umiejętności interpersonalnych i wykonywania telefonów. Szansa zaprezentowania swoich umiejętności motywuje pracowników i poprawia ich morale.

---

**W**iceprezesa firmy Nobel/Sysco, zajmującej się rozprowadzaniem jedzenia w Denver, regularnie organizują lunche uznania dla swoich pracowników. Kiedy pracownik stoi w kolejce po jedzenie, wiceprezesa mówią mu, jak bardzo go cenią.

---

**F**irma Hewitt Associates, zajmująca się odszkodowaniami i świadczeniami i mająca siedzibę w Lincolnshire w stanie Illinois, stawia pracowników na pierwszym miejscu. „Zeszłej jesieni u mojego trzyletniego synka przeprowadzono operację na otwartym sercu, moja żona została przykuta do łóżka z powodu zagrożonej ciąży, a nasza córeczka urodziła się jako wcześniak” — mówi pracownik firmy Steve Peterson. „Mimo że obsługiwałem wtedy wielu klientów, Hewitt umożliwił mi pracę w niepełnym wymiarze godzin przez trzy miesiące bez utraty dodatków do pensji, a ponadto zainstalował w moim domu komputer, dzięki któremu mogłem utrzymywać stały kontakt z moją rodziną. Na początku bałem się, jak to może wpłynąć na moją karierę. Jednak tutaj rodzina jest na pierwszym miejscu”. Kiedy firma obchodziła swoje 50-lecie, zatrudniono na zlecenie dwóch pracowników, aby obsługiwali gości w recepcji, dzięki czemu recepcjonistki również mogły uczestniczyć w przyjęciu. „Było mi bardzo miło, że firma pamiętała nawet o tych najmniejszych” — mówi Sue Kachnovitz, jedna z recepcjonistek.

---

„Nie możesz mówić, że nie stać Cię na to, żeby dbać o swoich pracowników. Nie stać Cię na to, żeby tego nie robić”

Julian Richer  
założyciel firmy  
Richer Sounds



„Najlepszym sposobem na to, aby za-inspirować ludzi do wytężonej pracy, jest przekonanie ich swoimi czynami i postawą prezentowaną na co dzień, że całym sercem jesteście z nimi!”

Harold Geneen  
były dyrektor generalny  
firmy IT&T

Agencja reklamowa Dahlin Smith White przydziela każdemu pracownikowi mały „budżet artystyczny”, który może wykorzystać na przyozdobienie swojego biura. Jedyną zasadą, którą muszą się kierować pracownicy tej firmy z Salt Lake City, jest motto: „Zrób coś szalonego!”

W szkole publicznej w Pinellas County na Florydzie wyznaczono dla pracowników administracji miejsce, w którym każdego ranka mogą zostawiać rzeczy do pralni chemicznej. Miejscowa pralnia codziennie odbiera te rzeczy i zwraca je wyczyszczone pod koniec dnia.

Agencja grafiki z Londynu What If wprowadziła Apolitykę „Zasady Jamesa Browna”, dzięki której pracownicy mają „czuć się dobrze!”. Wprowadzenie Zasady Jamesa Browna przyniosło pracownikom firmy wiele niezwykłych korzyści, takich jak: otwarte konto w lokalnym pubie, dostarczanie do biura świeżych owoców i warzyw oraz opłacane przez firmę wizyty duchowego uzdrowiciela.

Firma Wilton Conner Packaging z Charlotte w Północnej Karolinie zatrudnia osobę, która pomaga pracownikom w prowadzeniu gospodarstwa domowego, służąc im swoją radą i pomocą. Osoba ta posiada fachową wiedzę na temat prowadzenia domu; od odtynkania rur kanalizacyjnych, przez malowanie domów, do stawiania dobudówek. Firma udostępniła również usługę „Pralnia za dolara” — za jednego dolara pracownicy mogą oddać swoje rzeczy do pralni, gdzie zostaną wyprane, wysuszone i złożone.





Aby odreagować po ciężkiej pracy, pracownicy Szpitala Baptistycznego w Miami urządzają sobie Dni Zerwania z Monotonią, do których pretekstem są małe święta, takie jak Oktoberfest czy urodziny sławnego poety. W dniu takiego święta przyozdabiają tematycznie „pokój imprezowy” i zamawiają przekąski oraz napoje. Każdy pracownik szpitala może w wolnej chwili wstąpić do tego pokoju i porozmawiać z innymi albo po prostu zrobić sobie krótką przerwę i odpocząć.

---

Raz w roku każdy pracownik firmy Townsend Engineering z Des Moines w stanie Iowa, produkującej sprzęt do przetwórstwa mięsa, może na koszt firmy wysłać do swojego przyjaciela albo ukochanej osoby bukiet kwiatów o wartości 50 dolarów.

---

Dyrekcja firmy Advanced Micro Devices (AMD) z Sunnyvale w Kalifornii zrezygnowała ze swoich przywilejów, takich jak osobne jadalnie i wydzielone miejsca na parkingu, co poprawiło morale pracowników i wzmocniło w nich ducha pracy zespołowej.

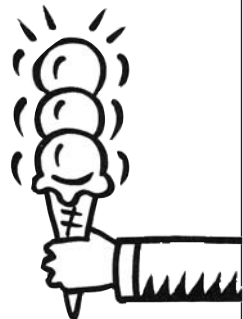
---

Firma Roto-Rooter z Cincinnati w stanie Ohio, zajmująca się instalacjami wodno-kanalizacyjnymi, co roku organizuje tydzień uznania dla pracowników. Każdy dzień tego tygodnia jest wypełniony atrakcjami, takimi jak: specjalne przyjęcie, gorący bufet ze śniadaniem, wspólne kolacje pracowników i dyrektorów, a nawet lody serwowane przez samego prezesa firmy.

---

„Wyobraź sobie, że każda osoba, którą spotykasz, ma na swoim czole napis: »Chcę czuć się ważny«. Jeżeli potrafisz sprawić, żeby tak się stało, osiągniesz sukces zawodowy i prywatny”

Mary Kay Ash  
założycielka firmy  
Mary Kay Cosmetics







„Błędy, które mogą popełnić ludzie, są niczym w porównaniu z błędem, który popełnia dyrekcja, mówiąc im dokładnie, co mają robić”

William McKnight  
były dyrektor generalny  
firmy 3M



Richard Anderson, dyrektor generalny firmy Lands' End, prowadzącej sprzedaż detaliczną katalogów i mieszczącej się w Dodgeville w stanie Wisconsin, twierdzi, że budowanie dobrych stosunków z pracownikami to po prostu dobry interes. „W naszej firmie najważniejszą zasadą jest to, że traktujemy pracowników w taki sposób, w jaki my chcielibyśmy być traktowani. Nie przywiązujemy dużej wagi do tytułów. Ludzie rozmawiają ze sobą. Mówią do mnie po imieniu. Im lepiej się czują, im większe odnoszą korzyści, im bardziej o nich dbamy, tym lepiej prosperuje cała firma. Jesteśmy przekonani, że jeżeli nasi ludzie czują się dobrze, ich pozytywne nastawienie odczuwają również ich rozmówcy telefoniczni. To brzmi bardzo prosto, ale taka właśnie jest prawda”.

Aby okazać swoją wdzięczność za wyrozumiałość rodzinom pracowników, którzy muszą pracować po godzinach, firma Bur-Jon Steel Service Center z Springboro w stanie Ohio przesyła współmałżonkom swoich pracowników albo innym osobom z ich rodziny kwiaty i kupony na darmową kolację wraz z liścikiem z podziękowaniami.

Kiedy firma Hewlett-Packard z Palo Alto w Kalifornii zamknęła dział płytek obwodu drukowanego, pracownicy zainscenizowali pogrzeb w stylu nowoorleańskim, z oprawą muzyczną zespołu jazzowego, aby w ten sposób wyrazić swoją stratę. Po 30-minutowej mowie pogrzebowej, która mówiła o historii i osiągnięciach działu, pogrzebano symboliczną trumnę i urządzono przyjęcie dla wszystkich.



Aby okazać wszystkim pracownikom, że są dla niej ważni, Anne Robinson, prezes i dyrektor generalna firmy Windham Hill Records z Palo Alto w Kalifornii, każdego poniedziałku przeprowadza godzinne zebranie ze wszystkimi trzydziestoma pracownikami firmy. Każdy, od magazyniera po samą dyrektor Robinson, przedstawia dwuminutowe podsumowanie tego, co zamierza osiągnąć w nadchodzącym tygodniu. Robinson uważa, że raporty przygotowywane przez pracowników są bardziej dokładne niż ogólnikowe sprawozdania składane przez ich przełożonych. Kolejną zaletą tych cotygodniowych zebrań jest to, że wpajają one pracownikom poczucie dumy z własnej pracy.

Kiedy firma spedycyjna Federal Express z Memphis w stanie Tennessee przejęła Flying Tigers, firmę zajmującą się przewożeniem ładunków lotniczych, pracownicy Flying Tigers i ich rodziny zostali powitani w taki sposób, że długo tego nie zapomną. Firma Federal Express wynajęła specjalnie na tę okazję Boeinga 747s. Nowi pracownicy weszli do niego po czerwonym dywanie, gdzie zostali przyjęci przez wiwatujące tłumy pracowników Federal Express oraz komitet powitalny, w skład którego wchodził dyrektor generalny firmy oraz burmistrz miasta Memphis.

„Możemy zainwestować wszystkie pieniądze z Wall Street w nowe technologie, ale wydajność się nie poprawi, dopóki firmy na nowo nie odkryją, jaką wartość niesie ze sobą lojalność pracowników”

Frederick Reichheld  
dyrektor firmy  
Bain & Co.

