

**Henryk Bieniok**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **INNOWACJE W PROCESIE MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W AMERYKAŃSKIEJ PRAKTYCE ZARZĄDZANIA**

## **Wprowadzenie**

Celem opracowania jest:

- zaprezentowanie stosunkowo prostych, ale wyjątkowo skutecznych sposobów i metod motywowania pracowników do działania, stosowanych w Ameryce,
- udowodnienie, że stosowanie tych metod prowadzi do znaczącej poprawy relacji kierownik-pracownik oraz czyni pracę bardziej ludzką i przyjemną,
- skłonienie naszych menedżerów do zastosowania takich sposobów motywowania pracowników w codziennej działalności biznesowej,
- przekonanie, że ich wdrożenie w praktyce nic nie kosztuje, chociaż wymaga ze strony menedżerów tylko nieco dobrej woli, a jest przy tym bardzo efektywne.

Do najważniejszych problemów zarządzania należy zawsze właściwe zmotywowanie pracowników. To od ich motywacji zależą w ostateczności sukcesy albo porażki przedsiębiorstwa na rynku. John C. Maxwell przytacza wyniki badań nad motywacją w Stanach Zjednoczonych<sup>1</sup>, z których wynika, że w USA słynącym z wysokiej wydajności pracy, aż 85% Amerykanów uważa, iż mogłoby pracować intensywniej. Co drugi twierdzi, że mógłby wręcz podwoić swą wydajność „gdyby tylko chciał”. Wynika stąd, że zwykła osoba, nawet niedojrzała, niekompetentna, potykająca się czy leniwa zdolna jest do większego poświęcenia i heroizmu, jeśli mądrze się nią dowodzi. Sekret tworzenia wydajnych zespołów polega na tym, aby umieć takich ludzi porywać do działania tak, żeby osiągnęli więcej niż kiedykolwiek mogliby przypuszczać<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> J.C. Maxwell: Być liderem. Konstancin-Jeziorna 2007.

<sup>2</sup> S. Chandler, S. Richardson: 100 sposobów motywowania innych. Studio Emka, Warszawa 2011.

Można długo zastanawiać się nad tym, która z czterech funkcji zarządzania (planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrolowanie) jest najważniejsza. Trudno na to pytanie odpowiedzieć, ponieważ jest to stawianie kwestii w rodzaju: „Która noga krzesła jest najważniejsza?”. Odważamy się jednak stwierdzić, że najtrudniejszym i jednocześnie najbardziej efektywnym zadaniem każdego menedżera jest właściwe motywowanie ludzi. Jest to przy tym zadanie bardzo kłopotliwe, drażliwe i odpowiedzialne. W ramach tego bardzo ważne jest зараżanie pracowników optymizmem, pasją i entuzjazmem. Żadna przewaga konkurencyjna firmy nie została osiągnięta bez entuzjazmu swoich pracowników. Dlatego pesymizm, obojętność, a tym bardziej ciągła krytyka to największe błędy menedżera w procesie kierowania ludźmi. Cechy te nie tylko pogarszają atmosferę pracy, ale czynią ją nieprzyjazną i wysoce nieefektywną.

## **1. Misja i główne wartości firmy jako drogowskaz motywowania pracowników**

Jack Welch, który stał przez 20 lat na czele światowej firmy General Electric i osiągnął w zarządzaniu fantastyczne wyniki, ujawnił własne, stosunkowo proste zasady prowadzenia biznesu. Na pierwszym miejscu umieścił potrzebę jasnego, precyzyjnego i konkretnego określenia misji firmy, na którą muszą być potem nakierowane absolutnie wszystkie działania pracowników. Jego zdaniem misję należy bez przerwy wtłaczać do głowy na wszystkich spotkaniach i przy każdej okazji. Wszystkie podejmowane decyzje czy inicjatywy muszą być z nią ściśle związane. Trzeba też publicznie nagradzać ludzi, którzy przyczynili się do jej wdrażania, a zwalniać tych, którzy nie potrafili podołać jej z rozmaitych powodów, najczęściej z powodu tęsknoty za starymi, dobrymi czasami. Z misji należy precyzyjnie wyprowadzić wartości, które są po prostu charakterystycznymi, konkretnymi zachowaniami, niepozostawiającymi miejsca na domysły. Można taki system nazwać zarządzaniem przez wartości, który stał się siłą napędową wszelkich przedsięwzięć, a tym samym dźwignią rozwoju firmy. Tak ukształtowany system zarządzania musi nabrać cech konstytucji obowiązującej każdego pracownika. W związku z tym ludzie powinni stosować się we wszystkich swych działaniach do obowiązujących wartości, ponieważ są one drogowskazami i środkiem do osiągnięcia celów tkwiących w misji. W ten sposób wśród wartości znalazły się takie nakazy, jak np.:

1. Działaj w sposób bezgraniczny, tzn. zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na ich źródło.
2. Bądź nietolerancyjny wobec biurokracji.

3. Postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju.
4. Wykazuj najwyższą troskę o jakość swojej pracy i produktów.
5. Traktuj naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani.

Jack Welch jest zdecydowanym zwolennikiem ciągłego, wyraźnego wyróżniania najlepszych pracowników według ich indywidualnej wydajności pracy oraz innowacyjności. Jego zdaniem kierowanie przedsiębiorstwem bez uwzględnienia tej zasady było możliwe, kiedy w świecie nie panowała tak silna konkurencja. Firma, która chce przetrwać w ostrej walce konkurencyjnej musi – czy tego chce, czy nie – promować najlepszych, a dyskredytować słabeuszy. Ideę wyróżniania wyłącznie najlepszych niektórzy nazywają bezwzględną, surową, niepraktyczną, okrutną oraz niesprawiedliwą z moralnego punktu widzenia. Ale tylko ona zmienia kiepskich pracowników i mierne firmy w wybitne i sprawdza się w praktyce, nie dopuszczając do ich samozagłady. Firma ponosi ogromne straty i traci dystans do najlepszych, kiedy wszyscy ludzie, niezależnie od tego czy pracują dobrze, czy źle, traktowani są jednakowo. Jeśli nie stosuje się zasady wyróżniania najlepszych, traci na tym nie tylko firma, ale także jej pracownicy i akcjonariusze.

Zasada wyróżniania najlepszych polega na tym, że wszystkich pracowników dzieli się na trzy grupy według wydajności pracy i odpowiednio nimi zarządza, promując ich lub zwalnając. Proces ten wymaga przeprowadzania rzetelnych okresowych ocen pracowniczych umożliwiających podzielenie ludzi na trzy kategorie: 20% najlepszych (lokomotywy firmy), 70% przeciętników i 10% najslabszych pracowników (hamulcowi). Dzięki temu system 20-70-10 zwraca uwagę na nierówne obciążenie ludzi, a w związku z tym na słabe wykorzystanie potencjału drugiej i trzeciej kategorii pracowników. To z kolei stwarza potrzebę sprawiedliwego postępowania z ludźmi zgodnie z systemem 20-70-10. Stąd 20% najbardziej wydajnych pracowników powinno być obsypywanych premiami, nagrodami, ofertami taniego zakupu akcji firmy oraz cieszyć się powszechnym uznaniem i szacunkiem, a także odbywać liczne szkolenia, partycypować w zarządzaniu i otrzymywać wiele innych gratyfikacji materialnych i duchowych. W firmie, w której panuje system wyróżniania najlepszych ciężka praca powinna być sownie wynagradzana. Są to bowiem ludzie dla firmy niezwykle cenni do tego stopnia, że bez nich żadna firma nie mogłaby po prostu funkcjonować.

Najwyższym wyzwaniem dla każdej firmy stosującej system 20-70-10 jest co najmniej utrzymanie zaangażowania i motywacji do pracy drugiej, najliczniejszej przeciw grupie (owych 70%) przeciętnych pracowników. Dlatego zarządzanie grupą przeciętników powinno opierać się w dużym stopniu na szkoleniach, zachętach

oraz konstruktywnej krytyce i precyzyjnym wyznaczaniu celów. Można także, w celu sprawdzenia ich zdolności, powierzać im rozmaite funkcje, aby zdobywali doświadczenie i wiedzę możliwą do wykorzystania na innych odcinkach pracy. Trzeba ich też wspierać na indywidualnych ścieżkach rozwoju.

Najtrudniejsze zadanie stoi przed firmą w stosunku do tych 10% pracowników najmniej wydajnych. Dla nich nie powinno jednak być litości, ponieważ oni muszą odejść. Łatwo to powiedzieć, ale bardzo trudno jest ludzi zwalniać. Jeśli jednak pracujesz w firmie, w której panuje otwartość i pracownikowi mówi się wprost, czego się od niego oczekuje, a on mimo to tego nie robi, powinien wiedzieć, czego może się spodziewać. Tacy ludzie wiedząc o tym najczęściej sami odchodzą zanim zostaną o to poproszeni.

Funkcjonowanie systemu 20-70-10 dowodzi, że jest on jednakowo dobry i sprawiedliwy dla wszystkich. Chronienie mało wydajnych pracowników nie popłaca. Chroniąc ich możemy im jedynie zaszkodzić, nie mówiąc o ogromnych stratach dla tych, którzy starają się pracować dobrze. Zachowanie w firmie najgorszych może doprowadzić do jej upadku, a więc do zwolnienia wszystkich, zarówno dobrych, jak i złych, co byłoby wysoce niesprawiedliwe. System wyróżniania najlepszych wynagradza tylko tych, którzy rzeczywiście na to zasługują, natomiast irytuje wyłącznie mało wydajnych i tylko im wydaje się niesprawiedliwy. Dobrze motywuje ludzi, aby dawali z siebie wszystko to, co potrafią. Jack Welch twierdzi, że nie ma lepszego systemu zarządzania ludźmi, który byłby bardziej sprawiedliwy i jasny, a przy tym bardziej skuteczny.

## **2. Skuteczne zasady doceniania i nagradzania pracowników**

Wszyscy znaczący specjaliści od zarządzania uważają, że nieograniczonym źródłem najbardziej skutecznych i efektywnych sposobów poprawy pozycji konkurencyjnej firmy może być zarządzanie zasobami ludzkimi. To właściwie zmotywowani pracownicy są zaczynem wysokiej wydajności pracy, a także wszelkich innowacji. Ogromne znaczenie w tym procesie mają dość proste i wręcz zdroworozsądkowe sposoby stymulowania ludzi do dobrej pracy, a także do kreatywności oraz innowacji, takie jak pochwały, dobre słowo, wyrazy uznania, miła atmosfera w pracy czy nagrody. Z wielu obserwacji wynika jednak, że nie są to w naszych firmach powszechne sposoby postępowania menedżerskiego. Wielu pracowników twierdzi, że jedynym komentarzem kierowników na temat swojej pracy są zarzuty padające wówczas, gdy coś im nie wyjdzie. Natomiast nikt ich nigdy nie chwali za dobrą robotę. Dominuje najczęściej krytyka, niezadowolenie albo obojętność i brak jakiegokolwiek reakcji menedżera. Tym-

czasem 90% wszelkich reprimend i krytyki ze strony menedżerów ma destrukcyjny wpływ na związek menedżer-pracownik, ponieważ większość z nich jest, zdaniem pracowników, nie trafiona<sup>3</sup>. Dość rzadko spotyka się szefów, którzy zadają sobie trud wyrażania wdzięczności i dziękowania swoim ludziom za pomysły i dobrze wykonaną pracę.

Psycholodzy twierdzą, że są tylko dwie rzeczy, których ludzie pragną na równi z seksem i pieniędzmi. Są nimi wyrazy uznania i szeroko pojęte nagrody. Każdorazowe i natychmiastowe nagradzanie ludzi za innowacyjne zachowania i dobrą robotę wywołuje u nich, znany psychologom, efekt pozytywnego wzmocnienia, który sprawia, że ludzie publicznie wyróżniani starają się powtórzyć swoje zachowania, aby ponownie zasłużyć na nagrodę. Docenianie i nagradzanie pracowników za wyjątkowe wysiłki jest rzeczą niezwykle istotną, jeżeli mają oni zachować dotychczasową motywację do dawania z siebie wszystkiego. Gdyby nie menedżerski grzech zaniechania tego taniego i prostego sposobu postępowania, poziom wydajności pracy, kreatywności i innowacyjności, a co za tym idzie również efektywności i konkurencyjności naszych przedsiębiorstw mógłby być znacznie wyższy. Pewnym przewodnikiem jak to doskonale robić mogą być książki Boba Nelsona wymienione w wykazie literatury. Na podstawie wskazań tego autora można sformułować w sposób syntetyczny następujący dekalog całkiem prostych i skutecznych zasad wyróżniania pracowników:

1. Program nagród i pochwał powinien odzwierciedlać wyznawane przez firmę wartości i jej strategię biznesową, na którą powinien być ściśle ukierunkowany.

2. Dobieraj nagrody do zainteresowań pracowników, co oznacza, że nagrody w postaci prezentów powinny mieć charakter bardziej osobisty, dostosowany do różnorodnych potrzeb poszczególnych ludzi (telewizory, odkurzacze, komplety porcelany, kosiarki do trawy, sprzęt do golfa i inne prezenty, na które pracownicy nigdy by sobie nie pozwolili). Pewną pomocą w tym zakresie mogą być listy tych nagród (do wyboru przez pracowników), ponieważ na każdego człowieka działają inne motywatory wzmacniające pożądane zachowania. Nagrody rzeczowe stanowią rodzaj trofeów długo przypominających pracownikom ich zasługi (mają tę zaletę w stosunku do pieniędzy, że są „wieczne”) i dających poczucie dumy z ich posiadania. W programie nagród powinny się znaleźć zarówno bonusy pieniężne, jak i niepieniężne, z tym, że należy preferować te ostatnie, choćby z tego powodu, że mało kto pamięta o kiedyś otrzymanych nagrodach pieniężnych, które są bardzo płynne i ulotne.

---

<sup>3</sup> Ibid.

3. Nagrody powinny być wręczane publicznie i uroczystie (np. na wspólnym lunchu całej załogi) wraz z listem dziękczynnym i podziękowaniem tak, aby pobudzały do pożądanych zachowań nie tylko osoby bezpośrednio nagrodzone. W przeciwnym razie tracą one wiele ze swej mocy.

4. Dobieraj nagrody do osiągnięć, czyli każdorazowo bierz pod uwagę ich wpływ na poprawę wyników ekonomicznych lub poziom innowacyjności firmy.

5. Typowaniem kandydatów do nagród powinni zajmować się nie tylko ich bezpośredni przełożeni, ale również współpracownicy, przy czym należy nagradzać rzeczywiście najlepszych, bo wręczając nagrody wszystkim pracownikom tak naprawdę nikogo nie motywujemy.

6. Działaj we właściwym czasie, czyli wręczaj nagrody możliwie zaraz po wystąpieniu pożądanych zachowań (nagrody wręczane z kilkumiesięcznym opóźnieniem w żaden sposób nie motywują do powtarzania nagrodzonych zachowań).

7. Zasady nagradzania powinny być opracowywane przy współudziale pracowników i publicznie znane, przy czym powinny być w miarę potrzeb zmieniane, tak jak zmienne są zainteresowania i potrzeby pracowników.

8. Oprócz nagród wręcz codziennie należy wyrażać pracownikom uznanie i gratulacje, które są silnie motywujące, a nic nie kosztują. Okazuje się, że szczere chwalenie oraz podziękowania, a nawet zwykłe „klepnięcie przez kierownika po plecach” często znaczą dla pracownika więcej niż podwyżka, oficjalna nagroda czy tuzin pism dziękczynnych lub pamiątkowych tabliczek. Chwal pracowników szczerze i od serca, natomiast unikaj pochwał, które są zbyt płytkie lub przesadzone.

9. Na każde cztery nieformalne podziękowania powinna przypadać jedna oficjalna nagroda rzeczowa albo dzień wolny od pracy. Z kolei na każde cztery nagrody tego typu powinna przypadać jedna, jeszcze bardziej oficjalna, taka jak pochwała na uroczystym spotkaniu pracowników, dyplom okolicznościowy czy list dziękczynny i gratulacyjny z kopią do współmałżonka. Wreszcie na końcu tego „łańcuszka” nagród powinny się znajdować takie nagrody, jak podwyżki, awanse i przeniesienia na wyższe stanowiska.

10. Wyrażaj kierownikom uznanie za chwalenie, czyli dziękuj publicznie tym, którzy wyrażają uznanie innym pracownikom firmy i nigdy o tym nie zapominają<sup>4</sup>.

Na podstawie wielu badań własnych i obcych nad systemami motywacyjnymi Bob Nelson<sup>5</sup> twierdzi, że:

---

<sup>4</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na przejmowanie inicjatywy w pracy. Helion, Gliwice 2006.

<sup>5</sup> Idem: 1001 sposobów na nagradzanie pracowników. Helion, Gliwice 2006.

- 89% Amerykanów uważa, że ich firmy odnosiłyby większe sukcesy, gdyby wprowadzono w nich sensowne programy motywacyjne, zachęcające do poprawy wydajności, jakości oraz innowacyjności,
- 93% pracowników sądzi, że amerykańskie produkty mogłyby lepiej konkurować z japońskimi, gdyby szefowie firm w większym stopniu angażowali załogę w proces podnoszenia jakości produkcji,
- z powodu niewydolności systemów motywacyjnych przeciętny Amerykanin zgłasza swemu pracodawcy tylko jeden lub dwa nowatorskie pomysły w ciągu roku, podczas gdy w Japonii każdy pracownik składa ich setki w ramach systemu Kaizen,
- 81% Amerykanów wyraziło opinię, że za zwiększenie wydajności nie spotkałaby ich żadna nagroda,
- jedynie 40% pracowników uważa, że przeciętne amerykańskie przedsiębiorstwo oferuje pracownikom atrakcyjne programy motywacyjne przyczyniające się do zwiększenia wydajności, jakości oraz innowacyjności,
- niska jakość pracy nie powinna być nagradzana podwyżkami, których jedynym celem jest kompensowanie ludziom wzrostu kosztów utrzymania,
- bez sensu są dodatki za staż pracy, które nie są w żaden sposób zależne od wydajności pracy oraz wkładu w unowocześnienie zakładu pracy.

Po zapoznaniu się z przedstawionymi badaniami i opiniami, samo nasuwa się pytanie o skalę i jakość stosowanych programów motywacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Nie czekając na odpowiedź i nie robiąc żadnych badań (bo przecież wszystko „widać gołym okiem”) można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że jesteśmy pod tym względem daleko w tyle. Sami widzimy gdzie leży przyczyna kłopotów ekonomicznych i niskiego poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Nie wynika to wcale z braku nowoczesnych maszyn i technologii tylko ze zwykłego polskiego, powszechnego zaniedbania, a nawet bezmyślności rodzimych, niedouczonej kadr menedżerskich w zakresie systemów motywowania pracowników. Głównym założeniem prawidłowo funkcjonujących systemów motywacyjnych jest wynagradzanie i wyróżnianie pracowników stosownie do ich indywidualnego wkładu pracy i wysiłku w obszarze poprawy wydajności, jakości pracy oraz innowacyjności. Niby wszystko jasne i proste, ale jakże skomplikowane w polskich warunkach.

Nie ma takiej możliwości, żeby personel, który nie okazuje zaangażowania i nie jest właściwie nagradzany, przejmował się jakością, był efektywny czy tryskał pomysłami<sup>6</sup>. Chodzi przy tym nie tylko o wynagrodzenia i nagrody pieniężne, ale

---

<sup>6</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na przejmowanie..., op. cit.

również o postrzeganie ludzi jako partnera oraz źródło niewyczerpanej energii i pomysowości, a także o umiejętne uruchamianie tego potencjału dla dobra firmy, jak i samych pracowników. Powinni o tym pamiętać nasi przedsiębiorcy.

Innowacje zarządcze mogą dotyczyć różnych sfer działalności firmy, w tym również obszaru jej kultury organizacyjnej. Wiadomo, że pracownicy wolą pracować w firmie, w której panuje luźna atmosfera, a współpracownicy, a zwłaszcza szefowie, mają poczucie humoru i wysoki iloraz inteligencji emocjonalnej. Chodzi o to, aby bawić się nie tylko na wakacjach, ale również w pracy. Wtedy praca staje się mniej uciążliwa, bardziej ciekawa, a nawet kreatywna. Aby firma zasłużyła sobie na takie miano, organizuje się w Ameryce wiele imprez z okazji np. określonych osiągnięć czy uzyskania zakładanych rezultatów. Dzięki temu nagradza się pracowników wielokrotnie. Zapraszając na imprezę zaspokaja się ich potrzebę docenienia, jednocześnie zapewnia miłą atmosferę w pracy, serwuje dawkę humoru oraz pobudza do kreatywności, której przecież brakuje, kiedy wszystko odbywa się zbyt poważnie i serio. Każda taka impreza może być polem do popisu dla żartownisiów, dla których organizuje się zabawne konkursy z nagrodami, np. na najlepszy dowcip, wierszyk, grafikę lub reklamę o firmie, jej szefach albo produktach. Można także wyławiać wtedy pracowników najbardziej kreatywnych.

Menedżerowie amerykańscy stosują często bardzo różne, a nawet zabawne sposoby nagradzania swoich pracowników za wysoką wydajność lub innowacyjność (dobra zabawa jest podobno najlepszym motywatorem). Można w tym zakresie zalecić przykładowo takie formy uznania, jak:

- wykonuj własnoręcznie i wręczaj pracownikom kartki z najlepszymi podziękowaniami za konkretne osiągnięcia,
- dekoruj biurka wyróżnionych pracowników kolorowymi balonikami i rób pracownikom przy nich zdjęcia,
- wręczaj (albo wysyłaj do domu) najlepszym pracownikom kartki urodzinowe podpisane przez siebie lub prezesa oraz kupuj dla nich torty lub prezenty urodzinowe,
- dowiedz się, jakie jest hobby pracownika i wręcz mu za konkretne osiągnięcie odpowiedni prezent,
- funduj najlepszym pracownikom po jednym lub po dwa bilety na atrakcyjne imprezy (np. loty balonem),
- opłać pracownikowi i współmałżonkowi atrakcyjne wczasy lub wycieczkę (np. na Antarktydę, Hawaje itp.),
- wykup miejsce na lokalnym billboardzie lub w gazecie i umieść na nim podziękowania dla pracownika wymieniając jego nazwisko, zdjęcie i zasługi,



- wręcz pracownikowi Puchar Prezesa, złoty zegarek, złotą monetę, sztabkę złota lub biżuterię z wygrawerowaną nazwą firmy,
- zafunduj pracownikowi masaż, wizytę u kosmetyczki, fryzjera lub partyjkę golfa,
- kup dla dziecka pracownika zabawkę lub ciekawą książkę,
- wręczaj co miesiąc najlepszemu pracownikowi certyfikat miesiąca lub Nagrodę Wspaniałego Pracownika czy Super Gwiazdy w postaci grawerowanej tabliczki z nazwiskiem laureata,
- wprowadź zwyczaj przyznawania pracownikom co miesiąc nagród za wybitne osiągnięcia innowacyjne,
- udzielaj najlepszym pracownikom specjalnego dnia wolnego od pracy,
- opłać obiad najlepszemu pracownikowi oraz trzem innym osobom z jego działu, które sam wybierze,
- umów pracownika na obiad z prezesem firmy,
- zorganizuj pracownikowi w dobrej restauracji, na koszt firmy, kolację z jego rodziną,
- zaprosz pracownika z jego rodziną do swego domu,
- poproś raz w roku wszystkich pracowników, aby zagłosowali w plebiscycie na najlepszego menedżera, pracownika oraz debiutanta itp.

Widzimy, że wyrażanie dobrym pracownikom uznania jest tak łatwe i kosztuje tak niewiele, że nie ma naprawdę żadnego powodu, żeby tego nie robić<sup>7</sup>. Większość ludzi pragnie, aby ktoś po prostu spojrzął im w oczy, poklepał po ramieniu oraz podziękował w taki czy inny sposób za dobrą robotę. Wtedy gotowi są dać z siebie wszystko. Dlatego jeżeli nie wiesz jaki zastosować sposób nagradzania pracowników, zapytaj o to ich samych.

Fachowcy twierdzą, że jedną z najczęściej przyznawanych nagród jest w większości firm amerykańskich dodatkowy czas wolny od pracy<sup>8</sup>. Niezależnie od tego, czy jest to tylko jeden dzień czy dłuższy, dodatkowy urlop takie wyrazy uznania są bardzo pożądane przez pracowników. Istnieją w tym względzie co najmniej trzy sposoby przydzielania pracownikom nagród w postaci wolnego czasu:

1. Jeżeli charakter pracy danej osoby na to pozwala, po prostu przydziel jej zadanie i określ, jakiej jakości wykonania oczekujesz. Jeżeli pracownik skończy wyznaczoną pracę przed czasem, może iść do domu.

2. Jeśli dana osoba zajmuje takie stanowisko, że musi być w pracy przez cały dzień, określ jak dużo ma zrobić. Jeżeli wywiąże się z zadania, a ty będziesz

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na zwiększenie wydajności pracy. Helion, Gliwice 2006.

z tego zadowolony, nagródź ją w postaci wolnego dnia lub tygodnia. Można też wprowadzić system punktowy, w którym pracownicy wykazujący się określoną aktywnością mogą liczyć raz na jakiś czas na wolną godzinę. Po uzbieraniu czterech godzin mogą je wymienić na pół dnia, zaś osiem godzin na cały dzień.

3. Dawaj pracownikom wolne w podzięcie za wprowadzone przez nich usprawnienia, które przyczyniły się do poprawy jakości, bezpieczeństwa, lepszego zgrania zespołu lub do czegoś innego z czego firma skorzystała.

Motywowanie obejmuje nie tylko pracowników firmy, ale także powinno odnosić się do klientów. To oni są źródłem wszystkich pieniędzy jakie firma uzyskuje. Trzeba sobie uświadomić, że to nie firma płaci pracownikom za ich pracę, ale zadowoleni klienci. Firma tylko przekazuje pracownikom pieniądze pochodzące od klientów. Dlatego Sam Walton, który zbudował swoje światowe imperium handlowe WalMart zawsze uważał, że istnieje tylko jeden szef każdej firmy, a jest nim klient. Dlatego celem każdego biznesu powinno być budowanie mądrych, przyjaznych i wszechstronnych relacji z klientami. Trzeba robić wszystko, aby nawykiem klienta stało się powracanie do firmy i kupowanie za każdym razem więcej produktów<sup>9</sup>.

W firmie Busch Garden-Tampa w USA pracownicy, którzy oferują klientom wyjątkowo wysoki poziom obsługi otrzymują od kierowników specjalne zdrapki<sup>10</sup>. Kryją się pod nimi bardzo różne nagrody, które można potem odbierać w centrali firmy. Bardzo podobnie wyglądają formy uznania wyrażane personelowi pewnego szpitala w USA. Funkcjonuje tam program motywowania pracowników pod nazwą „Przyłapano na Dobrym Uczynku”<sup>11</sup>. Jeśli ktoś z kierownictwa zauważył, że pracownik zrobił coś z serca dla pacjenta, natychmiast przypinał mu specjalną tabliczkę z napisem „Przyłapano mnie na dobrym uczynku”. Przypinki zawieszano pracownikom także na wniosek samych pacjentów. Po zebraniu określonej liczby takich przypinek można je wymieniać na różne nagrody, w tym sprzęt elektroniczny. Niektórzy menedżerowie często wypisują od razu na miejscu czeki na 100 dolarów, pracownikom „przyłapanym” na nadzwyczaj solidnym wypełnianiu obowiązków.

Jeszcze wiele innych, prostych innowacji zarządczych można stosować w procesach obsługi klientów<sup>12</sup>. W pewnej amerykańskiej agencji pracy tymczasowej każdy pracownik, który często sprawuje się tak dobrze, że z nawiązką zaspokaja oczekiwania klienta, bierze udział w corocznym losowaniu nagród.

<sup>9</sup> S. Chandler, S. Richardson: Op. cit.

<sup>10</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na przejmowanie..., op. cit.

<sup>11</sup> Idem: 1001 sposobów na nagradzanie..., op. cit.

<sup>12</sup> Idem: 1001 sposobów na zwiększanie..., op. cit.

W znanej sieci banków kierownictwo wysłała do swoich placówek specjalnych „tajnych klientów”, którzy są wyposażeni w 100-dolarowe czekie wręczane od razu pracownikom doskonale obsługującym klientów. Sieć dużych restauracji amerykańskich wprowadziła u siebie program innowacyjny pod nazwą „Po Prostu Najlepszy”. W ramach tego programu każdemu pracownikowi przypina się do ubrania kolorową wstążeczkę ze słowami: „Dla Ciebie Kliencie postaram się być po prostu najlepszy”. Raz w miesiącu wszyscy pracownicy głosują na tego spośród kolegów, który ich zdaniem najlepiej obsługiwał klientów. Pewne znaczenie w tym procesie mają również głosy samych klientów. Wśród laureatów losowane są atrakcyjne nagrody. W sieciach sklepów można organizować kwartalne lub roczne konkursy na „Najlepszego Szefa Regionu”, „Najlepszy Sklep” itp., a wyróżniających się sprzedawców honorować tytułem „Wzorowy Sprzedawca”. Nie trzeba specjalnie podkreślać, że docenianie dobrych sprzedawców jest przyjemne nie tylko dla nich, ale jest również najlepszym sposobem na polepszanie wyników sprzedaży.

Jednym ze sposobów sprawienia pracownikom przyjemności może być zatrudnianie ich przyjaciół, a nawet krewnych, których sami odpowiedzialnie zarekomendują. Nie ma w tym nic złego, zwłaszcza jeśli taki kandydat do pracy przejdzie pomyślnie proces rekrutacji i okaże się cennym nabytkiem. Dlatego w pewnej dużej firmie amerykańskiej każdy pracownik, który polecił do pracy naprawdę dobrego kandydata zostaje nagrodzony odpowiednim upominkiem<sup>13</sup>. Na takim sposobie rekrutacji kandydatów do pracy korzysta zresztą również firma, której koszty naboru są niższe, nie mówiąc o profitach płynących z pozyskania wysoko wydajnego oraz innowacyjnego pracownika.

W wielu przedsiębiorstwach amerykańskich i brytyjskich bardzo wysoko ceni się i nagradza podnoszenie przez pracowników kwalifikacji zawodowych. Wobec takich osób stosuje się wiele zachęt materialnych, najczęściej w postaci dofinansowywania różnych szkoleń. Wysokość dofinansowania zależy od rodzaju szkoleń oraz studiów i osiągniętych wyników nauczania (zwrot opłaty za studia maleje wraz z ocenami). Osoby studiujące zaocznie w uczelniach wyższych i uzyskujące wysokie wyniki w nauce są przez swoją firmę całkowicie zwalniane z czesnego. Znane jest nawet w USA powiedzenie, które mówi, że „Firmy, które nie wspomagają edukacji swoich pracowników są najzwyczajniej głupie”. Można również otrzymać specjalną nagrodę za rozwiązanie w czasie studiów (np. w ramach pracy dyplomowej) ważnego problemu, z którym boryka się firma. Niektóre firmy fundują nawet stypendia nie tylko swoim młodym pracowni-

---

<sup>13</sup> Ibid.

kom, ale nawet dzieciom wzorowych pracowników. Zwalnianym pracownikom oferuje się również bezpłatne szkolenia pod tytułem „101 sposobów na założenie własnego biznesu”.

Tematyka szkoleń wewnętrznych oferowanych pracownikom w firmach amerykańskich jest bardzo różna i nie zawsze dotyczy bezpośrednio działalności firmy. Pracownicy mają tylko obowiązek wyboru dla siebie jednego lub dwóch tematów szkolenia spośród szerokiego wykazu oferowanego w ciągu danego okresu. Wśród proponowanych szkoleń znajdują się często nawet takie, które dotyczą przykładowo sposobów odżywiania się i odchudzania (w połączeniu z fitness klubem i konkursem o miano najlepszego w zrzucaaniu wagi), zarządzania własnym zdrowiem, walki ze stresem, wychowywania dzieci czy metod rzucenia palenia. Za ukończenie z dobrym skutkiem ostatniego szkolenia firma wypłaca pracownikowi jednorazowo nagrodę oraz specjalny dodatek miesięczny do pensji. Korzysta na tym także firma, w której spada zachorowalność załogi oraz wyższa jest indywidualna wydajność pracy osób, którym udało się rzucić palenie.

W czasie szkolenia menedżerów dużo czasu poświęca się doskonaleniu stylu kierowania ludźmi. Zwraca się zwłaszcza uwagę na sposób wydawania poleceń. W czasie stawiania pracownikowi zadań trzeba unikać autokratycznego nacisku i wymuszania działania. Napotykasz wtedy na otwarty lub ukryty opór pracownika, tym większy, im większy jest nacisk ze strony menedżera. Przypomina się wówczas znana zasada fizyki, która głosi, że „akcja równa się reakcji”. Pięknie wypowiedział się na ten temat generał Eisenhower przypominając: „Cięgnij delikatnie pracownika za sznurek, a on pójdzie za tobą, gdzie tylko będziesz chciał. Popychaj go, to wcale się nie ruszy”<sup>14</sup>.

W procesie motywowania i zmieniania postaw pracowniczych autokratyzm nie popłaca. Mahatma Gandhi powiedział kiedyś, „że kierownik nie może na siłę zmieniać ludzi, ale sam musi stać się zmianą, którą chce w nich ujrzeć”. Dlatego jeśli chcemy, aby pracownicy mieli wysoką motywację i byli bardziej pozytywne nastawienie do pracy, sami musimy być osobą bardziej pozytywną. Kiedy pragniemy, aby byli bardziej wydajni, sami musimy być wydajniejsi. Jeśli chcemy, by byli punktualni, sami nie możemy się spóźniać. Bo przykład idzie z góry zgodnie z zasadą dobrego przykładu i przysłowia „Jaki opat, takie mnichy”. Dlatego istnieją trzy zasady sprawnego kierowania innymi: 1) przykład, 2) przykład i jeszcze raz 3) dobry przykład<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> S. Chandler, S. Richardson: Op. cit.

<sup>15</sup> Ibid.

Bardzo ważnym i kłopotliwym problemem w procesie motywowania ludzi jest ustalanie ścisłych terminów realizacyjnych. Jest to problem bardzo trudny i drażliwy zarówno dla menedżera, jak i samego pracownika. Nikt nie lubi, kiedy narzuca mu się termin ukończenia pracy. Ale trzeba wiedzieć, że terminy ostateczne silnie motywują do działania, ponieważ bez terminu sprawa staje się bezterminowa. Ludzie zostają zmotywowani tylko wtedy, gdy obliguje ich termin. Jednak menedżerowie w momencie przekazywania zadań najczęściej tego nie robią. Dlatego zawsze, kiedy stawiasz pracownikowi zadanie, ustalaj termin jego wykonania, ale nie czyn tego w sposób autokratyczny i rozkazodawczy<sup>16</sup>. Najlepiej zastosuj wówczas tryb przypuszczający lub pytający mówiąc: „Czy mogę spodziewać się ukończenia pracy przed końcem dzisiejszego dnia lub tego tygodnia?”.

W wielu amerykańskich firmach stosuje się oryginalne kryterium awansowania kierowników. Osobom, które starają się o awans zadaje się niezmiennie to samo pytanie, którego treść brzmi : „Co Pani ( Pana) zdaniem jest najlepszym sposobem na zdobycie awansu i (lub) podwyżki?”. Najczęściej, bo 82% respondentów odpowiadało, że główną przyczyną uzyskiwania awansów było prośzenie o więcej pracy i obowiązków oraz ubieganie się o więcej odpowiedzialności. Ważne jest też branie projektów, których nikt nie chce. Wychodzi się tam z założenia, że sukces w życiu uzyskują tylko ci, którzy stosują na co dzień zasadę „obowiązki plus”, a także osoby, które dostarczają więcej niż same obiecują. Wynika z tego, że pracowników, którzy awansują różni od pozostałych przede wszystkim inicjatywa i niepospolita aktywność. Tacy pracownicy szybko reagują na problemy i przekształcają je w okazje, a inni unikają stawiania czoła wyzwaniom. To osoby, które mają pomysły i plany ich wdrażania oraz wytrwale je realizują. Inni zaś wolą, by ktoś im ciągle mówił, co i jak mają robić oraz stale zmuszał do działania. Ci ostatni tkwią całe życie w jednym miejscu, podczas gdy pierwsi awansują bardzo szybko i sprawnie. W tym celu biorą odpowiedzialność za swoje życie i własną karierę, stale podnosząc sobie poprzeczkę oraz opracowując plany ciągłej edukacji i rozwoju osobistego. Decydują dokąd iść, a także planują jak mogą tam się dostać. Nie poprzestają na marzeniach, ale konkretyzują swoje cele życiowe, wykazują w tym zakresie inicjatywę i starają się wprowadzać swoje cele i plany w życie. Wytrwale pędzą do przodu, bo wyzwalają w sobie potężną siłę aktywności zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

---

<sup>16</sup> H. Bieniok i Zespół: *Metody sprawnego zarządzania*. Placet, Warszawa 2004.

### 3. Metody motywowania pracowników do innowacyjności

Źródłem wielu innowacji zarządczych może być sfera motywowania ludzi do kreatywności. Firmy muszą nagradzać pracowników nie tylko za wydajność i jakość produkcji, ale także za kreatywność, czyli za ciągle zgłaszanie nowych pomysłów. Istnieje przekonanie, że większość ludzi ma znacznie większe możliwości twórcze niż sądzimy i potrafi znacznie więcej zrobić, niż się od nich oczekuje. Można przytoczyć w tym względzie bardzo wiele przykładów znanych firm światowych, które za pomocą skutecznych metod motywowania osiągnęły w obszarze wyzwalania pomysłowości oraz innowacyjności znaczące sukcesy. Przykładowo:

1. W firmie IBM 223 tys. pracowników zgłosiło w pierwszym roku po wprowadzeniu systemu nagród 153 tys. pomysłów, przy czym pomysłodawca otrzymuje 25% kwoty efektów (jednak nie więcej niż 150 tys. dolarów), jakie firma zanotuje w drugim roku od wprowadzenia innowacji. Osobno honorowane są także zgłoszone patenty i wynalazki oraz różne usprawnienia administracyjne.

2. W amerykańskich zakładach Hondy, w których pracuje 10 tys. osób zgłoszono w roku ubiegłym ponad 10 tys. pomysłów o wartości 5 mln dolarów. Za duże projekty otrzymuje się w nagrodę samochody Honda, a za mniejsze – punkty przeliczane potem na pieniądze lub dodatkowe tygodnie urlopu.

3. Pewien operator maszyn w firmie Parker Hannifin Corporation z Cleveland sam zgłosił ponad 800 propozycji ograniczenia kosztów, dzięki czemu został niekwestionowanym królem pomysłów, za co otrzymał w nagrodę mnóstwo sprzętu elektronicznego. Miał tego tyle, że rozdawał swoje bogactwo członkom rodziny i przyjaciołom.

4. W wielu przedsiębiorstwach amerykańskich otworzyła się po wdrożeniu systemu nagród za dobre pomysły istna lawina innowacji, które przyniosły firmom wielomilionowe oszczędności. Pomysłodawcy otrzymują po ich wdrożeniu najczęściej punkty przeliczane następnie na gotówkę, akcje firmy, udziały w zyskach z tego tytułu, dodatkowe tygodnie urlopu, bony towarowe, atrakcyjne wycieczki itp.<sup>17</sup>.

Trzeba zwrócić uwagę, że istnieje wiele obiektywnych i subiektywnych przeszkód w myśleniu kreatywnym ukierunkowanym na innowacje. Jedną z nich jest wygodnictwo i lenistwo umysłowe nekające ludzi w miarę upływu lat. Jest to oznaka starzenia się i postępującej powoli u niektórych choroby Alzheimera. Uczni z Uniwersytetu Kalifornijskiego udowodnili w wyniku badań, że dzieci w wieku 5 lat angażują się w kreatywne myślenie 98 razy dziennie, śmieją się

---

<sup>17</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na zwiększenie..., op. cit.

113 razy i zadają pytania 65 razy. W wieku 44 lat co dzień wykonujemy jednak już tylko 2 kreatywne zadania, śmiejemy się jedynie 11 razy i zadajemy zaledwie 6 pytań dziennie<sup>18</sup>. Problem w zarządzaniu kreatywnością polega zatem na wyzwaniu uspiętej w każdym z nas zdolności do twórczego myślenia.

Większość innowatorów niesłusznie uważa, że aby być kreatywnym, trzeba ciągle wymyślać coś nowego. Tymczasem wystarczy jedynie krytycznie przyjrzeć się temu co już jest i nie za bardzo działa. Wtedy można np. pozbywać się różnych istniejących uciążliwości i kłopotów, upraszczać sprawy, łączyć lub rozdzielać jakieś obiekty, części maszyn itp. w zależności od potrzeb, zamieniać istniejące rozwiązania na inne, lepiej spełniające wymagane funkcje itp. Można również adoptować rozwiązania istniejące już gdzie indziej (np. u konkurentów), modernizować własne rozwiązania itp. Tych możliwości wprowadzania innowacji jest bardzo wiele. Wcale nie trzeba wysilać się i wymyślać całkiem nowe rozwiązania. Do sugerowania takich rozwiązań wcale nie potrzeba też bardzo wysokiego wykształcenia i nadzwyczajnej inteligencji. Można być inteligentnym, a nigdy niczego nie wymyślić, jeśli jest się człowiekiem niezmotywowanym i leniwym. Aby być innowatorem, wystarczy obserwacja i dociekliwość oraz własna inicjatywa, aktywność i troska o dobro wspólne. Tylko to odróżnia innowatora od ludzi inteligentnych, którzy często gnuśniejają w pracy i nigdy niczego oryginalnego nie wymyślą. Bo sama wiedza i wykonywanie przydzielonych obowiązków zupełnie dzisiaj nie wystarczy. Najważniejsza jest inicjatywa, aktywność i wola naprawiania wszystkiego dookoła.

W pewnej firmie produkcyjnej w Pensylwanii jeden z laborantów wpadł na prosty pomysł doskonale motywujący wszystkich pracowników do wymyślania coraz to nowych innowacji. Zaproponował, aby po wdrożeniu sugestii pracownika umieszczano w pobliżu maszyny, biura lub obszaru, na który ma wpływ takie usprawnienie, opalizującą naklejkę. Znajduje się na niej data wdrożenia oraz nazwisko pracownika, który ją zgłosił, wraz z podpisem „Historia Sukcesu Firmy – kciuk w górę – krótka nazwa pomysłu”. Okazało się, że pracownicy firmy są dumni z tego, że mogą dostawać za swoje sugestie naklejki i chwalić się nimi z powodu wdrożenia ich pomysłów. Spowodowało to zgłoszenie w krótkim czasie ponad trzech tysięcy sugestii, z których ponad dwa tysiące wdrożono. Całkowite oszczędności dla firmy wyniosły ponad 6,5 mln dolarów rocznie, z czego firma zwróciła innowatorom trzy miliony w formie kuponów upominkowych, możliwych do wykorzystania w lokalnym centrum handlowym<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> P. Drucker: Społeczeństwo postkapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.

<sup>19</sup> Ibid.

Równie dobrym sposobem wyróżniania pracowników za innowacje jest tzw. Nagroda Obiegowa. Polega ona na tym, że tego typu pięknie grawerowaną tabliczkę wręcza się po raz pierwszy najlepszemu innowatorowi, który np. po tygodniu/miesiącu przekazuje ją innej osobie, która jego zdaniem również zasługuje na wyróżnienie<sup>20</sup>. Nagrodę tę zaczęto sobie bardzo cenić, ponieważ jest przyznawana bezpośrednio przez kolegów, którzy doceniają trud innych pracowników.

W niektórych firmach amerykańskich co miesiąc losowo wybierany jest tuzin pracowników, którzy uczestniczą w prowadzonym w luźnej atmosferze, spotkaniu piwnym lub kawowym z prezesem, gdzie omawiają bieżące sprawy firmy oraz proponują różne usprawnienia<sup>21</sup>. Podobne spotkania odbywają się także regularnie co miesiąc ze wszystkimi menedżerami. Poza sesją wymiany wiadomości organizuje się również specjalną sesję narzekań oraz słucha różnych sugestii i „tego, co w trawie piszczy”. Wszyscy pracownicy mogą również zgłaszać na bieżąco swoje pomysły, sugestie i uwagi poprzez bezpłatną infolinię oraz zadawać kierownictwu najprzeróżniejsze pytania. Chyba nie trzeba dodawać, że specjalnie nagradzana jest aktywność, odwaga, dociekliwość i pomysłowość uczestników takich spotkań i rozmów. Za wyjątkowo wartościowy i błyskotliwy pomysł w niektórych firmach pracownicy otrzymują od razu na spotkaniu złotą monetę lub sztabkę złota. Taka forma nagrody ma niesłychanie wysoką wartość motywacyjną dla innych uczestników zebrania.

Bardzo efektywne są dobrze zorganizowane, a więc nastawione na innowacyjność pracowników, szkolenia specjalistów. Przykładowo, specjalizująca się w zaawansowanych technologiach Motorola szacuje, że każdy dolar wydany na szkolenia pracowników zwraca się tam aż trzydziestokrotnie. Bardzo ważne jest to, by pracownicy samodzielnie brali odpowiedzialność za własne programy uczenia się, a także za samodoskonalenie zawodowe. W ten sposób pracownicy upewniają się, że otrzymują takie szkolenie, jakiego aktualnie potrzebują. Postępując w ten sposób mają też gwarancję, że szkolenie nie jest dziełem przypadku czy administracyjnego przymusu. Są również podporządkowane planom nieustannego, osobistego uczenia się. Pomaga im to lepiej realizować ich własne, zawodowe cele innowacyjne, jak również godniej i mądrzej żyć.

## Podsumowanie

W polskich przedsiębiorstwach powszechnie lekceważone jest czytelnictwo książek i czasopism fachowych, zawierających nieraz wiele innowacyjnych pomysłów. Tymczasem w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich silnie zachęca

<sup>20</sup> B. Nelson: 1001 sposobów na nagradzanie..., op. cit.

<sup>21</sup> Idem: 1001 sposobów na zwiększenie..., op. cit.



się pracowników do studiowania co najmniej przez godzinę dziennie tego typu publikacji kupowanych na koszt firmy. Stosuje się w nich bardzo często specjalny system wynagradzania za wiedzę (im większą wiedzę posiadają pracownicy i czynią z niej użytek, tym wyższe jest ich wynagrodzenie). Czytelność literatury fachowej jest też przedmiotem ocen pracowniczych, ponieważ tego typu publikacje są często źródłem wielu wartościowych pomysłów, znacznie cenniejszych od kosztów zakupu czasopism i książek.

Aby wyzwolić twórczą pomysłowość pracowników niektóre firmy amerykańskie zachęcają swoich inżynierów z działów n-b, aby część swojego czasu (np. 15%) poświęcali na własne projekty. Taka swoboda owocuje nieraz wybitnymi pomysłami i efektami w postaci nowych produktów lub znaczącej obniżki kosztów.

## Bibliografia

- Bieniok H. i Zespół: Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 2004.
- Bieniok H.: Zarządzanie czasem. Difin, Warszawa 2010.
- Blanchard K., Johnson S.: Jednominutowy menedżer. PWE, Warszawa 1992.
- Chandler S., Richardson S.: 100 sposobów motywowania innych. Studio Emka, Warszawa 2011.
- Drucker P.: Społeczeństwo postkapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.
- Nelson B.: 1001 sposobów na przejmowanie inicjatywy w pracy. Helion, Gliwice 2006.
- Nelson B.: 1001 sposobów na nagradzanie pracowników. Helion, Gliwice 2006.
- Nelson B.: 1001 sposobów na zwiększenie wydajności pracy. Helion, Gliwice 2006.
- Maxwell J.C.: Być liderem. Konstancin-Jeziorna 2007.
- Stadler Ch.: The Four Principles of Enduring Success. „Harvard Business Review” 2007, No. 7-8.

## INNOVATIONS IN AN EMPLOYEE MOTIVATION PROCESS IN AMERICAN MANAGEMENT PRACTICE

### Summary

Author presents numerous and simple tools of motivating employees to better work as well as to propose innovations. They are commonly used in American companies, and they are effective and cheap as well. Author formulates a question regarding the reasons for lack of acceptance of these methods in Polish companies.