



ΤΟ ΧΡΗΜΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΑΝ



1001 ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΝΑ



Ιδέες που δεν κοστίζουν ακριβά

Δοκιμασμένες στρατηγικές

ΑΝΤΑΜΕΙΒΕΤΕ ΤΟΥΣ



Βραβεία για επεγγύματα ★ Διαγωνισμοί

ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΑΣ

Άδειες ★ Μελέτες ειδικών περιπτώσεων ★ Έπαινοι



του **BOB NELSON**

Πρόλογος του Ken Blanchard, ενός εκ των συγγραφέων του *Ο Μάνατζερ των ενός λεπτού*



Περιεχόμενα

Πρόλογος	9
Πρόλογος του συγγραφέα	11
Εισαγωγή	15
ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ	19
Ανέξοδη εκδήλωση εκτίμησης	21
Επιβραβεύσεις με χαμηλό κόστος	27
Ενέργειες για εκδήλωση της αναγνώρισης	37
Δημόσια Αναγνώριση/ Κοινωνικές Επιβραβεύσεις	43
Ενημέρωση	48
Επιβράβευση με ελεύθερο χρόνο	60
Χρηματικά βραβεία/ Υποκατάστατα χρηματικών βραβείων/ Πιστοποιητικά χορήγησης δώρων	65
Υλικά αγαθά/ Ρουχισμός/Τρόφιμα	76
Αντικείμενα που δείχνουν αναγνώριση/ Κύπελλα/Πλακέτες	85
Ευχάριστο κλίμα/ Εορταστικές εκδηλώσεις	91
ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	105
Βραβεία διακεκριμένων υπαλλήλων	107
Βραβεία παραγωγικότητας, παραγωγής, ποιότητας	115
Βραβεία για προτάσεις των υπαλλήλων	122
Βραβεία για εξυπηρέτηση πελατών	131
Βραβεία για στόχους πωλήσεων	145
Βραβεία για ομάδες και ομαδική δουλειά	160
Βραβεία για συμμετοχή και ασφάλεια	170
ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ	159
Πολυεπίπεδα προγράμματα επιβράβευσης/Συστήματα συγκέντρωσης βαθμών	179
Διαγωνισμοί	191
Εκπαιδευτικές εκδρομές/ Ειδικές εκδηλώσεις/ Ταξίδια/	199
Εκπαίδευση/ Προσωπική ανάπτυξη	209
Προαγωγή/Αρμοδιότητες/ Προβολή	215



Μετοχές/ Ιδιοκτησία	218
Επέτειοι υπαλλήλων/ Επέτειοι της εταιρείας	223
Επιδόματα/Υγεία/ Σωματική ευεξία.....	230
Αγαθοεργίες/ Κοινωνική ευθύνη	241



ΜΕΡΟΣ 1ο

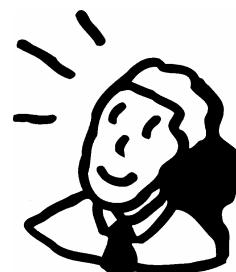
ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ

Στην ενότητα αυτή θα υποδείξουμε ανεπίσημες — με άλλα λόγια, αυθόρμητες — επιβραβεύσεις και μορφές αναγνώρισης της απόδοσης οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ελάχιστο σχεδιασμό και προσπάθεια από όλους σχεδόν τους μάνατζερ.

Σε μία πρόσφατη μελέτη που έγινε σε περισσότερους από 1.500 εργαζομένους και σε πολλά περιβάλλοντα εργασίας από τον δρ. Τζέραλντ Χ. Γκρέιαμ, καθηγητή μάνατζμεντ του πανεπιστημίου Wichita State University, το πιο ισχυρό κίνητρο ήταν η εξατομικευμένη και άμεση εκδήλωση αναγνώρισης απόδοσης ενός εργαζομένου από το μάνατζερ του. “Οι μάνατζερ έχουν διαπιστώσει”, προσθέτει ο Γκρέιαμ, “ότι κίνητρα δίνει ακόμα και το γεγονός ότι ο μάνατζερ ζητάει από τον εργαζόμενο τη γνώμη του”.

Σε μία από αυτές τις μελέτες διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι η αναγνώριση της απόδοσης από κάποιο μάνατζερ συμβαίνει πιο σπάνια, ενώ η επιβράβευση από την εταιρεία για την απλή παρουσία των εργαζομένων (δηλαδή η επιβράβευση που στηρίζεται απλώς στο γεγονός ότι εργάζονταν στη συγκεκριμένη εταιρεία), ήταν ένα πιο συχνό φαινόμενο. Αυτό συνέβαινε παρά το γεγονός ότι το πρώτο είδος επιβράβευσης είχε το μεγαλύτερο παρακινητικό αντίκτυπο, ενώ το δεύτερο είδος είχε μικρότερο αντίκτυπο. Η μελέτη του Γκρέιαμ προσδιόρισε τις πέντε κορυφαίες τεχνικές παρακίνησης:

1. Ο μάνατζερ συγχαίρει προσωπικά τους εργαζομένους που εκτελούν καλά τα καθήκοντά τους.
2. Ο μάνατζερ στέλνει προσωπικές επιστολές με θέμα τις καλές επιδόσεις του εργαζομένου.
3. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τις επιδόσεις των εργαζομένων ως κριτήριο για την προαγωγή τους.





4. Ο μάνατζερ επαινεί δημόσια τους εργαζομένους που έχουν καλές επιδόσεις.
5. Ο μάνατζερ διοργανώνει συναντήσεις για να γιορταστούν οι επιτυχίες και να τωνωθεί το ηθικό.

Μόνο το 42% από αυτούς που απάντησαν πίστευε ότι οι μάνατζερ χρησιμοποιούσαν συνήθως τη μέθοδο με τις περισσότερες δυνατότητες παρακίνησης, όπου ο μάνατζερ συγχαίρει προσωπικά τους εργαζομένους που κάνουν καλά τη δουλειά τους. Λιγότεροι από το 25% από αυτούς που απάντησαν θεωρούσαν ότι χρησιμοποιούνταν συχνά οι άλλες κορυφαίες μέθοδοι.

Οι ανεπίσημες επιβραβεύσεις όχι μόνο είναι πιο αποτελεσματικές, αλλά συνήθως έχουν και το μικρότερο κόστος. Σύμφωνα με τη μελέτη “People, Performance and Pay” Άτομα, Απόδοση, Αμοιβή) του Αμερικανικού Κέντρου Παραγωγικότητας του Χιούστον και του Αμερικανικού Συνδέσμου Αλληλοβοηθείας που έγινε το 1987, κατά κανόνα απαιτείται ένα 5-8% του μισθού ενός εργαζομένου για να αλλάξει συμπεριφορά, αν η επιβράβευση είναι σε μετρητά, και περίπου 4% του μισθού ενός εργαζομένου, αν η επιβράβευση δεν έχει χρηματική μορφή.

Οι ιδέες που αναφέρονται σε αυτή την ενότητα, αλλά και στο υπόλοιπο βιβλίο θα έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα αν προσαρμοστούν προς τις προτιμήσεις του κάθε εργαζομένου που επιβραβεύεται. Συνεπώς, η σωστή αφετηρία είναι να ρωτήσετε τους υπαλλήλους σας ποια θεωρούν ως καλύτερη μέθοδο να τους εκδηλώνετε την εκτίμησή σας όταν κάνουν καλή δουλειά.



Ανέξοδη εκδήλωση εκτίμησης

Μερικές από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους εκδήλωσης της εκτίμησης δεν έχουν κανένα απολύτως κόστος. Ένα ειλικρινές “ευχαριστώ” που θα ακουστεί από τα χείλη του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη στιγμή μπορεί να σημαίνει περισσότερα για κάποιον εργαζόμενο από μία προαγωγή, ένα τυπικό βραβείο, ή μία σειρά από περγαμηνές και πλακέτες που μπορούν να καλύψουν ένα ολόκληρο τοίχο. Ένα μέρος της δύναμης αυτών των επιβραβεύσεων οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιος αφιέρωσε χρόνο και διαπίστωσε το επίτευγμα, αναζήτησε τον υπάλληλο που προσπάθησε, και του έδωσε προσωπικά συγχαρητήρια την κατάλληλη στιγμή.

Οι έρευνες που διεξήγαγε ο δρ Τζέραλντ Γκρέιαμ σε ολόκληρη την αμερικανική επικράτεια αποκάλυψαν ότι το είδος της επιβράβευσης που προτιμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι ήταν η προσωπική, η αυθόρμητη επιβράβευση από τους αμέσους προϊστάμενους τους. Σε μία πρόσφατη μελέτη που συμμετείχαν Αμερικανοί εργαζόμενοι, το 63% από αυτούς που απάντησαν είπαν ότι “ένα φιλικό χτύπημα στην πλάτη” είναι ένα κίνητρο με νόημα.

Δεδομένου ότι πολλές μελέτες σε εργαζομένους έδειξαν ότι τη μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία την ασκεί ο προϊστάμενός τους, κάθε μάνατζερ διαθέτει όλα τα στοιχεία που θα τον βοηθήσουν να συμβάλει ώστε να αποκομίζουν οι υφιστάμενοί του έναν υψηλό βαθμό ικανοποίησης — και, επομένως, ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης.

Στον Τζο Φλόρεν, στέλεχος της εταιρείας Tektronix, Inc., η οποία κατασκευάζει παλμογράφους και άλλα ηλεκτρονικά όργανα στο Μπίμπερτον του Όρεγκον, αρέσει να λέει την ιστορία του βραβείου “Τα κατάφερες καλά”. Ο Φλόρεν, ο οποίος στο παρελθόν ήταν μάνατζερ επικοινωνιών, θυμάται ότι πριν από κάμποσα χρόνια έπινε καφέ με τον προϊστάμενό του. Ο προϊστάμενος μελετούσε κάποιο πρόβλημα που είχε τις ρίζες του στη γρήγορη ανάπτυξη της εταιρείας. Πίστευε ότι η εταιρεία τους είχε αρχίσει να μεγαλώνει τόσο που χρειαζόταν ένα πρόγραμμα επίσημων επιβραβεύσεων. Μάλιστα είχε φροντίσει να διαβάσει μερικά βιβλία με αντικείμενο το προσωπικό και άρχι-





☛ Καλέστε έναν υπάλληλο στο γραφείο σας μόνο και μόνο για να του πείτε “ευχαριστώ” και μην ανοίξετε κανένα άλλο θέμα.

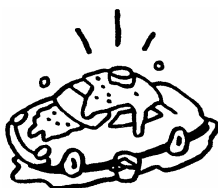
☛ Κολλήστε ένα χαρτάκι που να γράφει “ευχαριστώ” στην πόρτα του γραφείου του υπαλλήλου σας.

☛ Προσφερθείτε να εκτελέσετε εσείς για μία ημέρα την πιο ανεπιθύμητη εργασία για λογαριασμό κάποιου άλλου.

☛ Αναλάβετε εσείς για μία μέρα να δέχεστε τα τηλεφωνήματα κάποιου άλλου.

☛ Ζητήστε από τον πρόεδρο της εταιρείας σας ή από τον προϊστάμενο του προϊστάμενου σας να καλέσουν τον υπάλληλό σας και να τον ευχαριστήσουν για τις υπηρεσίες του ή ζητήστε τους να τον επισκεφθούν στο γραφείο του.

☛ Στη διάρκεια του διαλείμματος για το μεσημεριανό φαγητό, αναλάβετε να πλύνετε το αυτοκίνητο του συγκεκριμένου συνεργάτη σας που βρίσκεται σταθμευμένο στο πάρκινγκ της εταιρείας.



σε να μιλάει στο Φλόρεν για τις διάφορες παραλλαγές του βραβείου του “χρυσού ρολογιού”, που κατά παράδοση δινόταν με την ευκαιρία της συμπλήρωσης κάποιων χρόνων συνεργασίας με την εταιρεία.

Η ιδέα του προϊσταμένου άρεσε πάρα πολύ στο Φλόρεν. Ο προϊστάμενος ζήτησε από το Φλόρεν να σκεφτεί και να βρει μία καλύτερη πρόταση. Ο Φλόρεν πρότεινε να σχεδιάσουν μία ειδική κάρτα, που θα την ονόμαζαν βραβείο “Τα κατάφερες καλά” και θα μπορούσε να τη στέλνει κάθε υπάλληλος της εταιρείας σε άλλους συναδέλφους του.

Ο Φλόρεν εξεπλάγη όταν ο προϊστάμενος δέχτηκε την πρότασή του. Ο Φλόρεν έδωσε να του τυπώσουν μερικές από αυτές τις κάρτες και άρχισε να τις μοιράζει. Η ιδέα “έπιασε” και τελικά οι ανεπίσημες επιβραβεύσεις αποτέλεσαν έκτοτε μία από τις συνήθειες πρακτικές της εταιρείας. “Παρόλο που κάποιοι σου λένε πολύ ωραία πράγματα”, λέει ο Φλόρεν, “η αποστολή μιας τέτοιας κάρτας σημαίνει κάτι περισσότερο· σημαίνει ότι κάποιος αφιερώνει χρόνο για να σημειώσει το όνομά του σε ένα χαρτί και να πει αυτά που λέει. Αυτές τις κάρτες οι εργαζόμενοι συνήθως τις τοποθετούν πλάι στο γραφείο τους για να τις βλέπουν”.

Η Πέγκι Νούναν, η συντάκτρια των λόγων που εκφωνούσε ο πρώην πρόεδρος των ΗΠΑ, Ρόναλντ Ρίγκαν, γράφει στο βιβλίο της με τίτλο *Τι είδα στην Επανάσταση* σχετικά με ένα προσωπικό σημείωμα που της έστειλε ο πρόεδρος. Παρόλο που του έγραφε τους λόγους επί ένα τετράμηνο, δεν τον είχε δει ακόμα από κοντά. Κάποια μέρα ο πρόεδρος τής έγραψε “Πολύ καλή” πάνω στο προσχέδιο κάποιας ομιλίας του. Στην αρχή έμεινε να το κοιτάζει. Μετά πήρε ένα ψαλίδι και το κόλλησε στη μπλούζα της, σαν να ήταν παράσημο. Εκείνη τη μέρα το έβλεπαν όλοι, την κοίταζαν, και εκείνη με τη σειρά της έλαμπε από χαρά.



Σύμφωνα με το τμήμα οργάνωσης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης της εταιρείας Busch Gardens-Tampa, η εταιρεία αυτή απονέμει το βραβείο “Φιλικό χτύπημα στην πλάτη” στους υπαλλήλους που εκτελούν με ξεχωριστό τρόπο τα καθήκοντά τους, ενώ ένα σχετικό σημείωμα καταχωρείται στον προσωπικό φάκελο του υπαλλήλου.

Ο Τζον Πλάνκετ, διευθυντής προσλήψεων και εκπαίδευσης της εταιρείας Cobb Electric Membership Corporation στη Μαριέτα της Τζόρτζια, λέει τα εξής: “Σε όλους αρέσει να κάνουν συλλογή από τις κάρτες που τους στέλνουν. Γι’ αυτό φροντίζετε πάντα να έχετε πάνω σας μερικές κάρτες και μόλις διαπιστώσετε ότι κάποιος κάνει σωστά κάτι, γράψτε ένα “Ευχαριστώ”, “Συγχαρητήρια”, ή “Συνεχίστε έτσι” και στο πλάι δυο λόγια σχετικά με το επίτευγμά τους. Φροντίστε να σημειώσετε το όνομα του αποδέκτη και να βάλετε την υπογραφή σας”.

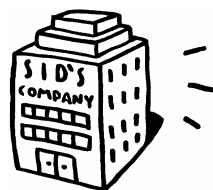
Όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία Apple Computer στο Κουπερτίνο της Καλιφόρνια, οι οποίοι συνέβαλαν προσωπικά στη δημιουργία του πρώτου υπολογιστή Macintosh, υπέγραψαν στο εσωτερικό του συγκεκριμένου μηχανήματος.

Στην εταιρεία Metro Motors στο Μοντκλέρ της Καλιφόρνια, συνηθίζουν να γράφουν το όνομα του καλύτερου υπαλλήλου του μήνα στον ηλεκτρονικό πίνακα που υπάρχει έξω από το κτίριό της. Κατ’ ανάλογο τρόπο ο δήμος της Φιλαδέλφειας χρησιμοποιούσε κάποτε έναν ηλεκτρονικό πίνακα που υπήρχε και στις τέσσερις πλευρές ενός κεντρικού ουρανοξύστη στον οποίο έγραφε ένα συγχαρητήριο μήνυμα στον αναμορφωτή του εκπαιδευτικού συστήματος της περιοχής: “Η Φιλαδέλφεια συγχαίρει τη δρ. Κονστάνς Κλείτον για τη 10η επέτειο από την εφαρμογή του νέου εκπαιδευτικού μας συστήματος”.

Επαινετικά λόγια της στιγμής

- ✓ Πείτε εκ των προτέρων στους συνεργάτες σας ότι θα τους ενημερώσετε για την απόδοσή τους.
- ✓ Φροντίστε να επαινείτε αμέσως τους συνεργάτες σας.
- ✓ Πείτε τους συγκεκριμένα τι έκαναν σωστά —και με λεπτομέρειες.
- ✓ Πείτε στους συνεργάτες σας πόσο ωραία αισθάνεστε γι’ αυτό που έκαναν και πόσο αυτό βοηθάει την εταιρεία και τους άλλους υπαλλήλους της.
- ✓ Ενθαρρύνετε τους να συνεχίσουν την ίδια πορεία.

— KENEO
ΜΠΛΑΝΤΣΑΡΝΤ
ΚΑΙ ΣΠΕΝΣΕΡ ΤΖΟΝΣΟΝ,
Κατόπιν προσαρμογής
από το
*The One Minute
Manager*





Ο ΠΙΟ ΟΜΟΡΦΟΣ ΗΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟΥ ΟΝΟΜΑΤΟΣ ΣΟΥ

➤ Μία καλή μέθοδος για να δώσετε προσωπικό τόνο σε κάποιο κίνητρο είναι να χρησιμοποιήσετε το μικρό όνομα του προσώπου όταν κάνετε το σχόλιο. Πείτε του για ποιο λόγο είναι σημαντική για σας η συμπεριφορά του ή το αποτέλεσμα που πέτυχε.

➤ Φροντίζετε να προσφωνείτε με το μικρό τους όνομα τους υπαλλήλους όταν περνάτε μπροστά από γραφείο τους ή τους συναντάτε στους διαδρόμους.

➤ Όταν συζητάτε με άλλα άτομα, συναδέλφους, ή προϊσταμένους σας, τις ιδέες ενός υπαλλήλου ή μιας ομάδας υπαλλήλων, φροντίζετε να κάνετε επαινετικά σχόλια.

➤ Μην παραλείπετε να αναφέρετε τα ατομικά επιτεύγματα και το όνομα του αρμοδίου προσώπου όταν συντάσσετε εκθέσεις.

➤ Μην παραλείπετε να αναφέρετε τις επιβραβεύσεις που έχουν γίνει σε κάποιο υπάλληλο με εξέχουσα συμβολή.



Η εταιρεία Federal Express στο Μέμφις αναγράφει με μεγάλα γράμματα το όνομα του παιδιού ενός υπαλλήλου στο ρύγχος κάθε καινούργιου αεροσκάφους που αγοράζει. Η εταιρεία διενεργεί λαχειοφόρο αγορά για να επιλέξει το όνομα και καλύπτει τα έξοδα μετάβασης της οικογένειας του παιδιού στο εργοστάσιο κατασκευής του αεροσκάφους για την τελετή της “βάφτισης”.

Ο κλάδος των κινητών τηλεφώνων της εταιρείας Bell Atlantic στη Φιλαδέλφεια “βαφτίζει” τους τομείς κάλυψης με τα ονόματα των κορυφαίων υπαλλήλων της.

Ο Σαμ Κόλιν, ιδρυτής της εταιρείας Colin Service Systems, που παρέχει υπηρεσίες φύλαξης κτιρίων στο Γουάιτ Πλέινς της Νέας Υόρκης, κάποτε περιφερόταν και μοίραζε καρτέλες στους υπαλλήλους του. Αυτή η συνήθεια που τελικά εξελίχθηκε σε διαρκή φιλοσοφία, αποτέλεσε τη βάση για τα μετέπειτα βραβεία όπως το βραβείο του “πιο χρήσιμου υπαλλήλου” και του “πιο ευγενικού υπαλλήλου”. Κάθε υπάλληλος ψηφίζει ποιοι συνάδελφοί του πρέπει κατά τη γνώμη του να βραβευθούν, ενώ τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας αναλαμβάνουν την απονομή των βραβείων.

Η εταιρεία Xerox Corporation, που έχει την έδρα της στο Στάμφορντ του Κονέκτικατ, απονέμει τα βραβεία του Κουδουνιού. Κατά τη βράβευση ενός υπαλλήλου, ηχεί ένα κουδούνι στον προθάλαμο των γραφείων. Η εταιρεία Pacific Gas & Electric φροντίζει να ηχήσουν οι σειρήνες ενός πλοίου κάθε φορά που κάποιος υπάλληλός της κατορθώνει ένα σημαντικό επίτευγμα.



ΣΥΓΧΑΡΗΤΗΡΙΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

ΗΤζάνις Άλεν, σύμβουλος σε θέματα μανάτζμεντ επιδόσεων υπαλλήλων, λέει την ιστορία μιας ομάδας αξιωματικών που εκπαίδευε στο Υπουργείο Στρατιωτικών. Κάποιος συνταγματάρχης είχε εκδηλώσει μεγάλη αντίδραση στη χρήση κάθε λογής μεθόδων παρακίνησης. Μία περίπου εβδομάδα μετά το σεμινάριο, ο προϊστάμενος του συνταγματάρχη — ένας στρατηγός — θέλησε να τον επαινέσει για τον τρόπο που έκανε μία σημαντική παρουσίαση. Ο στρατηγός βρήκε ένα κοινό κίτρινο χαρτί, το δίπλωσε στη μέση, έγραψε απέξω τη λέξη “Συγχαρητήρια” και μέσα κάποια ενθαρρυντικά σχόλια.

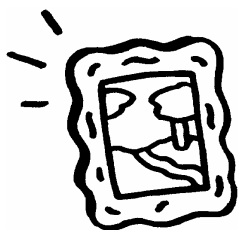
Ο στρατηγός κάλεσε στο γραφείο του το συνταγματάρχη, τον επαίνεσε και του παρέδωσε το χαρτί. “Ο συνταγματάρχης το πήρε και το διάβασε”, λέει η Άλεν. “Μόλις τελείωσε, δεν σήκωσε το βλέμμα του. Σηκώθηκε απότομα από τη θέση του και χωρίς να κοιτάξει καθόλου το στρατηγό, έκανε μεταβολή και αποχώρησε από το γραφείο”. “Κάτι δεν έκανα καλά”, σκέφτηκε ο στρατηγός. Μέχρι που νόμισε ότι έκανε κάτι που πρόσβαλε το συνταγματάρχη.

Όταν ο στρατηγός πήγε να δει τι απέγινε ο συνταγματάρχης, έμαθε ότι είχε περάσει από όλα τα γραφεία για να δείξει το συγχαρητήριο σημείωμα του στρατηγού. Όλοι του χαμογελούσαν και του έδιναν συγχαρητήρια.

Έκτοτε ο συνταγματάρχης τύπωνε και έδινε δικές του κάρτες με τις λέξεις “Σπουδαία δουλειά”. Οι κάρτες αυτές έγιναν η δική του υπογραμμένη μέθοδος ενίσχυσης του ηθικού.

“Στην εικοσαετή σταδιοδρομία μου και με τις χιλιάδες υπαλλήλων από τους οποίους πήρα συνέντευξη για λογαριασμό εκατοντάδων εταιρειών, αν θα έπρεπε να επιλέξω κάτι το οποίο μου έκανε πολλή εντύπωση είναι το εξής: οι εταιρείες δεν δίνουν πολλή σημασία στο θέμα της αναγνώρισης της συμβολής των συνεργατών τους. Αυτό είναι το πρώτο πράγμα που μας επισημαίνουν οι υπάλληλοι. «Δεν με νοιάζουν τόσο τα χρήματα. Θα προτιμούσα το αφεντικό μου να μου έλεγε ένα ευχαριστώ ή έστω να αποδεχόταν την παρουσία μου. Η μόνη φορά που ακούω κάτι είναι όταν κάνω κάτι στραβά. Όταν κάνω κάτι καλό, δεν ακούω τίποτα». Τα προγράμματα αναγνώρισης της συμβολής ενός υπαλλήλου είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του γενικού προγράμματος ανταμοιβών”.

— ΚΑΘΡΙΝ ΜΙΚ,
Πρόεδρος της εταιρείας
Meek and Associates



Στην εταιρεία General Mills, η οποία έχει την έδρα της στη Μινεάπολις, οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι μπορούν να επιλέξουν ένα μικρό έργο τέχνης για το γραφείο τους από μία μεγάλη συγκεκριμένη συλλογή. Παρόμοια, στην εταιρεία Mary Kay Cosmetics όσοι διαθέτουν δικό τους γραφείο μπορούν να επιλέξουν οι ίδιοι τον τρόπο διακόσμησής του.



Επιβραβεύσεις με χαμηλό κόστος

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, πολλές πολύ αποτελεσματικές μέθοδοι αναγνώρισης της απόδοσης δεν έχουν απολύτως κανένα κόστος. Αν αυξήσετε μέχρι κάποιο συγκεκριμένο ύψος το χρηματικό κονδύλι που έχετε στη διάθεσή σας (π.χ. στα 20 δολάρια), το πλήθος των πιθανών μεθόδων παρακίνησης αυξάνεται σημαντικά. Αν αυξήσετε το ποσό αυτό σε 50 δολάρια, τότε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα ευρύ φάσμα μεθόδων παρακίνησης. Επενδύοντας λίγο χρόνο, ενέργεια και σκέψη, κάθε μάνατζερ μπορεί να βρει μία μοναδική και πραγματικά αξιολογημένη μέθοδο επιβράβευσης.

Κάποιος μηχανικός της εταιρείας Hewlett-Packard Company μπήκε σαν σίφουνας στο γραφείο του προϊσταμένου του, στο Πάλο Άλτο της Καλιφόρνιας, για να του ανακοινώσει ότι βρήκε τη λύση που αναζητούσε η ομάδα του για πολύ καιρό. Ο προϊστάμενος αναζήτησε αμέσως να βρει κάτι στο γραφείο του για να επιβραβεύσει την αξιολογημένη αυτή πράξη και τελικά πρόσφερε στον υφιστάμενό του μία μπανάνα που επρόκειτο να φάει στο μεσημεριανό του φαγητό, φροντίζοντας να του πει: “Μπράβο! Συγχαρητήρια!” Αρχικά ο μηχανικός τα έχασε, αλλά με τον καιρό καθιερώθηκε το βραβείο της Χρυσής Μπανάνας το οποίο αναδείχτηκε σε ένα από τα πιο σημαντικά βραβεία που απονέμονται στα εφευρετικά στελέχη.

Στη διάρκεια της Εβδομάδας των Γραμματέων, που έχει καθιερωθεί στην εταιρεία Mary Kay Cosmetics, προσφέρουν λουλούδια σε όλες τις γραμματείς.

“Δύο είναι τα πράγματα που οι άνθρωποι θέλουν πιο πολύ από το σεξ και το χρήμα: η αναγνώριση και ο έπαινος”.

— ΜΑΙΡΗ ΚΕΙ ΑΣ,
ΙΔΡΥΤΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
MARY KAY COSMETICS





“Κατά τη γνώμη μας είναι προτιμότερο να ξοδέψεις 1 δολάριο για κάτι μοναδικό και έξυπνο, παρά 50 δολάρια για κάτι συνηθισμένο που θα ξεχαστεί γρήγορα”.

— ΡΙΤΣΑΡΝΤ ΦΑΙΛ,
ΕΤΑΙΡΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
AMRIGON

Ο Τομ Τέιτ, διευθυντής προγράμματος στο Τμήμα Προσωπικού και Εκπαίδευσης Μάνατζμεντ της κρατικής Υπηρεσίας Διοίκησης Προσωπικού στην Ουάσινγκτον, αναφέρει τα εξής για το βραβείο Wingspread. Ο προϊστάμενος του Τμήματος απένειμε αρχικά μία όμορφη εγχάρακτη πλακέτα στο στέλεχος με τις καλύτερες επιδόσεις. Στη συνέχεια το στέλεχος αυτό παρέδωσε το βραβείο αυτό σε κάποιο άλλο στέλεχος που κατά την κρίση του το άξιζε πραγματικά. Το βραβείο τελικά απέκτησε σημαντική αξία και κύρος, επειδή προερχόταν από κάποιο συνάδελφο. Ο αποδέκτης μπορεί να το κρατήσει όσο καιρό θέλει ή μέχρι να ανακαλύψει κάποιο συνάδελφο με πολύ καλές επιδόσεις. Για την ημέρα της απονομής προγραμματίζεται κάποια ειδική τελετή και δείπνο.

Στην εταιρεία Claire’s Boutiques στο Γουντέιλ του Ιλινόις, οι μάνατζερ περιοχής επιβραβεύουν κάποιο μάνατζερ λειτουργώντας το κατάστημά του ημέρα Σάββατο. Οι μάνατζερ περιοχής διαθέτουν ένα κύπελλο το οποίο γεμίζουν με διάφορα χρήσιμα είδη (και αντικείμενα που έχουν σχέση με το βραβείο) καθώς το απονέμουν στο μάνατζερ περιοχής που διέπρεψε.

Η Νορίν Γουόλ, διευθύντρια προσωπικού στην εταιρεία Sherpa Corporation, μία εταιρεία λογισμικού στο Σαν Χοσέ της Καλιφόρνιας, τονίζει με έμφαση ότι δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο το βραβείο, όσο η αναγνώριση. “Εμείς αγοράσαμε από ένα παλαιοπωλείο ένα παλιό κύπελλο που απονέμονταν σε νικητές αγώνων μπόουλινγκ το οποίο ήταν άκομψο, βαρύ και ογκώδες με σκοπό να το απονέμουμε κυκλικά στο στέλεχος με τις καλύτερες επιδόσεις. Κάθε στέλεχος που είχε τιμηθεί με αυτό το βραβείο, το πρόβαλε με καμάρι στο γραφείο του μέχρι να έρθει η στιγμή να το απονεύσουμε στον επόμενο καλύτερο”.





ΟΚρις Τζιανγκράσο, διευθυντής μανάτζμεντ και οργανωτικής ανάπτυξης της εταιρείας ARA Services με έδρα στη Φιλαδέλφεια, η οποία προσφέρει υπηρεσίες στο χώρο της εστίασης, των ειδών αναψυχής για τον ελεύθερο χρόνο, αλλά και ενοικιάσεις ρουχισμού, προτείνει την καθιέρωση μιας ημέρας επιβράβευσης κάποιου αξιόλογου στελέχους. Η ARA προγραμματίζει μία ημέρα προς τιμή ενός ατόμου (π.χ. την Ημέρα του Τάδε Ταδόπουλου) και η εταιρεία ενημερώνει με σημείωμά της όλους τους υπαλλήλους της ανακοινώνοντας την ημερομηνία και το λόγο για την επιβράβευση. Το τιμώμενο πρόσωπο παίρνει πολλά “δώρα”, όπως ειδικά πανό από υπολογιστή και ένα δωρεάν δείπνο.

ΕΝΑ ΚΛΑΣΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η Έλσι Ταμάγιο εξηγεί πώς βελτίωσε το ηθικό, την υπερηφάνεια, και την παραγωγικότητα του τμήματος εκπαίδευσης, την εποχή που εργαζόταν ως διευθύντρια εκπαίδευσης στο Τμήμα Κοινωνικών Υπηρεσιών του δήμου του Σαν Ντιέγκο.

Όταν άρχισε τη συνεργασία της η Ταμάγιο, το ηθικό των εργαζομένων ήταν χαμηλό και η ταύτιση της ομάδας με τον οργανισμό ήταν μικρή. Η Ταμάγιο συναντήθηκε με τους δεκατρείς εργαζομένους του τμήματός της και τους ρώτησε πώς θα ήθελαν να τους αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η ομάδα δημιούργησε δική της ταυτότητα, ως Κέντρο Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, επινόησε κάποιο λογότυπο, το ζωγράφισε στην όψη του κτιρίου και στον προθάλαμο της εισόδου του κτιρίου τους. Για πρώτη φορά, τα στελέχη απέκτησαν προσωπική επαγγελματική κάρτα στην οποία εμφανιζόταν το καινούργιο λογότυπο.

Στη συνέχεια η Ταμάγιο ανακοίνωσε ότι η ομάδα θα αφιέρωνε μισή ημέρα κάθε μήνα στη γιορτή που ονόμασε ημέρα Εκδήλωσης της Εκτίμησης και Επιβράβευσης και στη διάρκεια της ημέρας αυτής τα μέλη της ομάδας θα αποφάσιζαν για τις σχετικές εκδηλώσεις. Πήγαν σιδηροδρομικώς στο Λος Άντζελες, επισκέφθηκαν κάποιο μουσείο, πήγαν για ψώνια στην Τιχουάνα, και μετά στο ζωολογικό κήπο. Επειδή δεν υπήρχε προ-

ΑΠΑΘΑΝΑΤΙΣΤΕ ΤΗ ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΣΤΙΓΜΗ

➤ Δημιουργήστε μία Αίθουσα Τιμώμενων Προσώπων με φωτογραφίες των διακεκριμένων υπαλλήλων.

➤ Φωτογραφίστε το άτομο τη στιγμή της βράβευσης από τον προϊστάμενό του. Τοποθετήστε τη φωτογραφία σε κορνίζα. Κρεμάστε στην αίθουσα υποδοχής τις φωτογραφίες των πιο αποδοτικών υπαλλήλων.

➤ Συνθέστε μία εικόνα με τους συντελεστές που συνέβαλαν στην επιτυχία ενός προγράμματος, τα στάδια της ανάπτυξης, και την τελική μορφή του.

➤ Δημιουργήστε ένα λεύκωμα που θα εκτίθεται στον προθάλαμο της εταιρείας, με φωτογραφίες των στελεχών μαζί με τα επιτεύγματα του καθενός στη διάρκεια του έτους.

➤ Ορίστε ένα συγκεκριμένο μέρος για την ανάρτηση σημειωμάτων, αφισών, φωτογραφιών κ.ο.κ. που απεικονίζουν την πρόοδο προς το στόχο και ευχαριστούν συγκεκριμένα άτομα για τη βοήθειά τους.





“Συχνά δεν δίνεται πολλή σημασία στη συνεχή και υποστηρικτική ενθάρρυνση από τους μάνατζερ, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους. Κι όμως, είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο παρακίνησης”.

— TZIM ΜΑΟΥΛΤΡΑΠ,
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ
MANAGEMENT
PERSPECTIVES GROUP

✦ Γράψτε στο φάκελο της μισθοδοσίας του διακριθέντος υπαλλήλου δυο καλά λόγια αναγνώρισης της συμβολής του.

✦ Πείτε σε πέντε στελέχη του τμήματος ή της εταιρείας σας να επισκεφθούν στο γραφείο του ένα διακριθέντα συνάδελφό τους και να του εκφράσουν τις ευχαριστίες σας για το επίτευγμά του.

✦ Γράψτε επαινετικά λόγια σε πέντε-έξι αυτοκόλλητα χαρτάκια σημειώσεων και κρύψτε τα σε διάφορα σημεία του γραφείου του διακριθέντος στελέχους.

υπολογισμός για την κάλυψη τέτοιων εξόδων, κάθε ένας ανέλαβε να πληρώσει τα έξοδά του.

Σε κάθε σύσκεψη του Τμήματος η Ταμάγιο ζητούσε από κάποιο υπάλληλο να τη βοηθήσει να βρει ένα διασκεδαστικό τρόπο να επιβραβεύσει κάποιο άλλο μέλος της ομάδας. Για να ανακοινώσει την προαγωγή κάποιου υπαλλήλου, η ομάδα σκηνοθέτησε μία παρέλαση στο εσωτερικό του κτιρίου. Σε κάποιον άλλο υπάλληλο έκαναν δώρο το γνωστό λαγουδάκι των μπαταριών Energizer στο οποίο υπήρχε το σλόγκαν “συνεχίζει εκεί που οι άλλοι σταματούν”. Σε κάποιον άλλο που εργαζόταν με γρήγορους ρυθμούς έκαναν δώρο ένα κουρδιστό αεικίνητο παπάκι. Η Ταμάγιο ξεκινούσε κάθε σύσκεψη του Τμήματος διαβάζοντας επιστολές με επαινετικά λόγια για το Τμήμα ή κάποια στελέχη του. Κάθε φορά ενημέρωνε τα μέλη της ομάδας της για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις που είχαν σημειωθεί στον οργανισμό.

Η Ταμάγιο βαθμολογούσε τα επιτεύγματα των στελεχών της για να κάνει πιο σαφή κάθε επιτυχία της ομάδας. Επίσης παρακολουθούσε το πλήθος των εκπαιδευομένων στελεχών κάθε μήνα, τις ιδέες που οδηγούσαν στην εξοικονόμηση κόστους, και ενημέρωνε ολόκληρο τον οργανισμό για κάθε πρόοδο που σημειωνόταν. Αναρτούσε στους τοίχους των γραφείων του Τμήματος σχεδιαγράμματα που έδειχναν την πρόοδο προς την επίτευξη στόχων, καθώς και τα “πτυχία” που απονέμονταν στους εκπαιδευτές και τους μάνατζερ που συμπλήρωναν 1.000 ώρες εκπαίδευσης.

Η Ταμάγιο αντάλλασσε τις υπηρεσίες της με τις υπηρεσίες άλλων εταιρειών παροχής υπηρεσιών εξασφαλίζοντας έτσι θέσεις σε μέλη της ομάδας της ή εγκαταστάσεις εκτός του οργανισμού της. Επίσης με δική της πρωτοβουλία δημιούργησε μία βιβλιοθήκη προσωπική βελτίωσης και ανάπτυξης, την οποία μπορούσαν να χρησιμοποιούν μόνο όσοι επιβραβεύονταν.

Ακόμη, χρησιμοποίησε πολλά αυθόρμητα μέσα επιβράβευσής, όπως μία σύντομη χειρόγραφη σημείωση ή κάποια σημείωση γραμμένη σε ένα σχεδιάγραμμα που έγραφε: “Χτες βοηθή-



σατε πολύ εύστοχα τη σύσκεψη”, προσθέτοντας και συγκεκριμένα σχόλια που έδειχναν για ποιο λόγο η εκδήλωση αυτή ήταν σημαντική, ενώ φρόντιζε η ίδια να κρεμάσει το σχεδιάγραμμα αυτό πάνω στην πόρτα του γραφείου του διακριθέντος στελέχους. Συχνά επέτρεπε σε μέλη της ομάδας της να προσέρχονται στην εργασία τους αργότερα, αφού προηγουμένως είχαν ολοκληρώσει κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο.

Μία φορά την εβδομάδα όλα τα στελέχη συναντιόνταν με την Ταμάγιο επί μία ώρα και συζητούσαν μαζί της για τα πάντα. Αρχικά πολλές από τις συναντήσεις διαρκούσαν το πολύ δέκα λεπτά, αλλά με τον καιρό όλοι άρχισαν να αξιοποιούν ολόκληρη την ώρα. Ένας υπάλληλος θα μπορούσε να συζητήσει τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού σεμιναρίου, ως προς τι βελτιώθηκε, ποια προβλήματα έχει με τους συναδέλφους του, ή μεθόδους βελτίωσης των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων για εξασφάλιση σταδιοδρομίας.

Η Ταμάγιο διοργάνωνε ένα... μαραθώνιο στον οποίο συμμετείχαν όλοι όσοι συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Μετά τη λήξη του μαραθωνίου απονέμονταν ως βραβεία μπλουζάκια και παλλιοί δίσκοι μουσικής με ειδικά φτιαγμένα προστατευτικά καλύμματα.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες κοστίζουν ελάχιστα ή και καθόλου χρήματα, ενώ σε όλη τη διάρκειά τους τα στελέχη γνώριζαν ότι έπρεπε να διαθέσουν τις απαραίτητες ώρες για να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Μέσα σε μερικούς μήνες το ηθικό, ο ενθουσιασμός, η υπερηφάνεια και η ενεργητικότητα του Τμήματος εκτινάχτηκαν στα ύψη, και η ομάδα αυτών των στελεχών ανέβηκε σημαντικά στην εκτίμηση των υπόλοιπων στελεχών του οργανισμού.

Στην εταιρεία Busch Gardens-Tampa οι υπάλληλοι που προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες προς τους επισκέπτες τιμούνται με μία ειδική “ξυστή” κάρτα. Τις κάρτες αυτές τις μοιράζουν τα στελέχη της διοίκησης και τις εξαργυρώνουν δίνοντας στους δικαιούχους ένα από τα πολλά βραβεία που αποκαλύπτονται όταν “ξυστεί” η κάρτα.

“Οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι χάρη στη συμβολή τους έγινε κάτι καλύτερο”.

— ΦΡΑΝΣΙΣ ΧΕΣΕΛΜΠΑΙΝ,
Πρόεδρος εταιρείας
The Drucker
Foundation

• Διοργανώστε ένα βραβείο Δείπνου για τους υπαλλήλους. Επιβραβεύστε με ένα δείπνο για δύο κάποιες ιδιαίτερες επιδόσεις, για παράδειγμα την εργασία σε κάποια αργία ή στη διάρκεια του μεσημεριανού διαλείμματος.

• Καθιερώστε ένα βραβείο Αφανούς Ήρωα που απευθύνεται ειδικά σε εκείνους των οποίων τις ενέργειες δεν τις βλέπει το φως της δημοσιότητας.

• “Βαφτίστε” κάποιο χώρο με το όνομα ενός υπαλλήλου και αναρτήστε μία σχετική πινακίδα, π.χ. διάδρομος Σούζι Τζόουνς.

• Πείτε “ευχαριστώ” στον προϊστάμενό σας, στους συναδέλφους σας και στους υπαλλήλους σας όταν κάνουν κάποια δουλειά πολύ καλά ή όταν κάνουν κάτι για να σας βοηθήσουν.



**ΠΑΜΕ ΓΙΑ ΦΑΓΗΤΟ**

➤ Καλέστε κάποιο στέλεχος για φαγητό για να τον ευχαριστήσετε ή για να τονίσετε κάποιο ξεχωριστό γεγονός. Η γραμματέας μιας ασφαλιστικής εταιρείας λέει ότι ο προϊστάμενός της της κάνει το τραπέζι κάθε φορά που παίρνει προαγωγή. “Το κάνει επειδή νιώθει ότι τον βοήθησα”, μας εξηγεί. Μία άλλη ιδέα είναι να καλύψετε τα έξοδα συμμετοχής της γραμματέως σας σε κάποια τοπική εκδήλωση κατά την εβδομάδα των Επαγγελματιών Γραμματέων (σε μερικές από αυτές τις εκδηλώσεις πρέπει κανονικά να συμμετέχουν και οι γραμματείς και οι προϊστάμενοι).

➤ Αναθέστε σε μάνατζερ να μοιράζουν οι ίδιοι προσκλήσεις για δείπνα ή συνεσιόσεις.

➤ Κάντε το τραπέζι στο βραβευόμενο στέλεχος και σε τρεις συνεργάτες της επιλογής του.

➤ Οργανώστε ένα δείπνο του υπαλλήλου με τον πρόεδρο της εταιρείας.

➤ Πείτε στο στέλεχος να ορίσει την ημερομηνία για ένα γεύμα προς τιμήν του.

➤ Προμηθεύστε τον υπάλληλό σας επί μία εβδομάδα με φαγητά σε πακέτο.

➤ Καλέστε για γεύμα ή για καφέ ένα ή περισσότερα στελέχη με τα οποία συναντιέστε αραιά.

Ο Ρόμπιν Χόρντερ-Κουπ, που είναι μάνατζερ του Τμήματος Προγραμματισμού και Υπηρεσιών στην εταιρεία Amway Corporation (εταιρεία προϊόντων οικιακής φροντίδας και ατομικής περιποίησης) με έδρα στην Άντα του Μίσιγκαν, χρησιμοποιεί τις επόμενες ανέξοδες μεθόδους για να επιβραβεύσει τους 200 υπαλλήλους της εταιρείας:

- ✓ Τις μέρες που δεν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, οι εργαζόμενοι του Τμήματος βοηθούν τους συναδέλφους τους από άλλα Τμήματα. Μετά από συμπλήρωση οχτώ ωρών εργασίας αυτής της μορφής οι εργαζόμενοι αυτοί δέχονται μία ευχαριστήρια επιστολή από τον Χόρντερ-Κουπ. Όταν κάποιος εργαζόμενος συμπληρώσει περισσότερες ώρες, δικαιούται να γευματίσει με υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας στην τραπεζαρία υψηλόβαθμων στελεχών.
- ✓ Η επιβράβευση των εργαζομένων γίνεται εκ περιτροπής. Κάθε μήνα αναρτώνται φωτογραφίες υπαλλήλων στον Πίνακα Ανακοινώσεων μαζί με σχόλια των συναδέλφων τους, οι οποίοι εξηγούν γιατί τους θεωρούν καλούς συναδέλφους.
- ✓ Ο Χόρντερ-Κουπ στέλνει ευχαριστήριες επιστολές στο σπίτι των στελεχών, όταν κάνουν κάτι πραγματικά σημαντικό. Όταν κάποιος εργάζεται πολλές ώρες υπερωρία ή κάνει πολλά ταξίδια, ο Χόρντερ-Κουπ στέλνει μία επιστολή στην οικογένειά του για να την ευχαριστήσει για την κατανόηση που δείχνει.
- ✓ Στη διάρκεια των επαγγελματικών συσκέψεων οι εργαζόμενοι παίζουν κάποια επιτραπέζια παιχνίδια τα οποία έχουν προσαρμοστεί ειδικά και οι απαντήσεις έχουν κάποια σχέση με τα προϊόντα της εταιρείας. Οι νικητές κερδίζουν βραβεία όπως τσάντες και φανελάκια με το σήμα της εταιρείας.

Ανάμεσα στις άλλες ανέξοδες ιδέες του Χόρντερ-Κουπ είναι η προσφορά λουλουδιών σε υπαλλήλους για τους οποίους έχουν εκφραστεί με κολακευτικά σχόλια οι πελάτες, η ευθύνη των προϊσταμένων να παρκάρουν αυτοπροσώπως το αυτοκίνητο των υφισταμένων τους για μία ημέρα το μήνα, και η άδεια σε εργαζομένους για αργοποιημένη προσέλευση στην εργασία τους κάποιες συγκεκριμένες μέρες, ή η άδεια να έρθουν να εργαστούν στο γραφείο ντυμένοι με πρόχειρα ρούχα.



Ηδρ Τζο-Αν Πιτέρα, διευθύντρια του τμήματος εκπαίδευσης της εταιρείας Florida Power and Light στο Βόρειο Παλμ Μπιτς, προτείνει να αναρτηθεί ένα σημειωματάριο πλάι στην πόρτα του ανελκυστήρα στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να σημειώνουν τις ευχαριστίες τους και τα επιτεύγματα ώστε να υπάρχει δυνατότητα να τα βλέπουν όλοι οι εργαζόμενοι. Η Πιτέρα προτείνει επίσης τα υψηλόβαθμα στελέχη να απονέμουν βραβεία σε όσους υπαλλήλους ξεχωρίζουν με την προσπάθειά τους και η απονομή να γίνεται στη διάρκεια των συσκέψεων του προσωπικού, ενδεχομένως και σε συνδυασμό με την κλήρωση κάποιων δώρων ή χρηματικών ποσών.

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ο επόμενος κατάλογος έγινε με τη συμβολή των μάνατζερ πωλήσεων της μεταφορικής εταιρείας American President Lines στο Όουκλαντ και μας τον έστειλε ο Λερντ Ντ. Μάθιους, διευθυντής του Τμήματος Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης πωλητών. Τα περισσότερα βραβεία έχουν σχεδιαστεί να κοστίζουν λιγότερο από 100 δολάρια και βρίσκονται κάτω από τον πλήρη έλεγχο του τοπικού μάνατζμεντ, οπότε δεν χρειάζονται έγκριση αγοράς από τα κεντρικά της εταιρείας. Μερικά από αυτά έχουν ως στόχο τους να προκαλέσουν ένα χαμόγελο.

- ✓ Επιστολές από το μάνατζερ, το διευθύνοντα σύμβουλο, τον αντιπρόεδρο, τον πρόεδρο.
- ✓ Προσωπικές τηλεφωνικές κλήσεις από το διευθύνοντα σύμβουλο, τον αντιπρόεδρο, τον πρόεδρο.
- ✓ Εξασφάλιση θέσης στάθμευσης του αυτοκινήτου για τον Κορυφαίο Πωλητή του μήνα.
- ✓ Άδεια μιας ημέρας, άδεια μισής ημέρας, άδεια μη προσέλευσης την Παρασκευή.
- ✓ Δωρεάν συνδρομή σε κάποιο περιοδικό.



- Στείλτε ένα ιδιόγραφο ευχαριστήριο σημείωμα.
- Γεμίστε με μπαλόνια το γραφείο κάποιου αξιόλογου στελέχους.
- Φροντίστε να μάθετε τα χόμπι του στελέχους και προσφέρετέ του το κατάλληλο δώρο.
- Αγοράστε ένα δώρο το οποίο μπορεί να του χρησιμεύσει όταν ασχολείται με το χόμπι του.
- Δώστε στο στέλεχος ένα δώρο για το παιδί του.

**ΧΟΡΤΑΣΤΙΚΗ
ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ**

➤ Δωρίστε στο βραβευ-
όμενο σπιτικά κουλουρά-
κια.

➤ Ετοιμάστε και παρα-
δώστε προσωπικά ένα
καλάθι με φρούτα.

➤ Χαρίστε σοκολάτες σε
ειδικό περιτύλιγμα.



- ✓ Δίπλωμα καλύτερου πωλητή του μήνα και εγχάρακτη πλα-
κέτα με το όνομά του.
- ✓ Γεύμα με ανώτερο στέλεχος της εταιρείας, τον αντιπρόεδρο,
ή τον πρόεδρο.
- ✓ Αποστολή συγχαρητηρίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομεί-
ου.
- ✓ Δώρο με την ευκαιρία της προαγωγής, κάποιο ειδικό ανα-
μνηστικό.
- ✓ Ευχετήρια κάρτα, τούρτα, ή δώρο στα γενέθλια.
- ✓ Ειδική καρφίτσα για το πέτο.
- ✓ Γεύμα με όλα τα μέλη της ομάδας ή έξοδος με όλα τα μέλη
της ομάδας.
- ✓ Συμμετοχή στελεχών της εταιρείας σε εκπαιδευτικές ταινίες.
- ✓ Βραβείο καλύτερου πωλητή του μήνα, του τριμήνου, ή του
έτους.
- ✓ Προσωρινή ανάληψη καθηκόντων διευθυντή πωλήσεων.
- ✓ Συμμετοχή σε συνέδριο.
- ✓ Δωρεάν εισιτήρια για κάποια εκδήλωση.
- ✓ Ένα μπουκάλι καλό κρασί ή σαμπάνια.
- ✓ Βραβείο εκπαίδευσης ή συμμετοχής σε σεμινάριο.
- ✓ Περιοδείες σε περιφερειακά γραφεία της εταιρείας με τη
“σφραγίδα” του βραβευμένου στελέχους.
- ✓ Περιοδεία στη Δυτική Ακτή.
- ✓ Ταξίδι με τον διευθυντή Τμήματος Πωλήσεων.
- ✓ Εκδρομές του σαββατοκύριακου.
- ✓ Δημόσιοι έπαινοι.
- ✓ Επιστολές σε ένδειξη αναγνώρισης των υπηρεσιών.
- ✓ Δωρεάν χορήγηση προϊόντων.
- ✓ Γεύμα σε ένδειξη αναγνώρισης των υπηρεσιών.
- ✓ Δημοσίευση με επαινετικά σχόλια.
- ✓ Απονομή του τίτλου “Ηγέτης του Μήνα”.



- ✓ Απονομή πολύ πολύτιμου βραβείου.
- ✓ Αύξηση των αρμοδιοτήτων.
- ✓ Ανάθεση της ευθύνης για μη αποδοτικό πελάτη.
- ✓ Δωρεάν γυάλισμα παπουτσιών για ένα μήνα.
- ✓ Συνδρομή σε φιланθρωπική εκδήλωση της προτίμησής του.
- ✓ Ανακοίνωση στον Πίνακα Ανακοινώσεων.
- ✓ Λουλούδια, μπαλόνια, ανθοδέσμη.
- ✓ Δωρεάν συμμετοχή σε λέσχη για ένα μήνα.
- ✓ Ευκαιρία για εκπροσώπηση της εταιρείας σε κάποια κλαδική εκδήλωση (που θα επιλέξει ο πωλητής).
- ✓ Δείπνο ή νυχτερινή διασκέδαση στην πόλη με τη σύζυγό του.
- ✓ Εκπαιδευτικό σεμινάριο για τα καθήκοντα σε νέα θέση εργασίας της επιλογής του.
- ✓ Εκπαιδευτικό ταξίδι στο εξωτερικό.
- ✓ Αναβάθμιση του πτυχίου σπουδών.
- ✓ Δωρεάν χορήγηση στολής αθλήματος.
- ✓ Επιβράβευση προσπάθειας στη διάρκεια σύσκεψης πωλητών.
- ✓ Συνεστίαση τα έξοδα της οποίας καλύπτει το άτομο με τις κορυφαίες επιδόσεις.
- ✓ Ειδική αργία για τα μέλη ολόκληρης της ομάδας.
- ✓ Δωρεάν μασάζ, περιποίηση προσώπου, ή μανικιούρ.
- ✓ Μία παρτίδα γκολφ.
- ✓ Χορήγηση προσωπικού υπολογιστή για το σπίτι.
- ✓ Χορήγηση εκτυπωτή για το σπίτι.
- ✓ Δείπνο με τον διευθύνοντα σύμβουλο.
- ✓ Βόλτα με αερόστατο.
- ✓ Βόλτα με λιμουζίνα.
- ✓ Αναβάθμιση του παρεχόμενου αυτοκινήτου της εταιρείας.

“Είναι τόσο εύκολο και τόσο ανέξοδο να αναγνωρίσεις τις υπηρεσίες που προσφέρει κάποιος, που δεν υπάρχει δικαιολογία για να μην το κάνεις”.

– ΡΟΖΑΜΠΕΘ ΜΟΣ ΚΑΝΤΕΡ,
Συγγραφέας και
Σύμβουλος Μάνατζμεντ.

☛ Χαρίστε σε κάποιο υπάλληλο ένα αντίτυπο του πιο πρόσφατου μπεστ-σέλερ με θέμα το μάνατζμεντ ή κάντε το δώρο τη συνδρομή σε κάποιο επιχειρηματικό περιοδικό.

☛ Φροντίστε για μία έντυπη αφιέρωση σε κάποιο βιβλίο που προσφέρετε ως δώρο.



"ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΘΕΙΟ ΔΩΡΟ

για κάθε καλοπροαίρετο μάντζερ ή απογοητευμένο εργαζόμενο. Δείχνει με πειστικό τρόπο ότι η αναγνώριση, οι επιβραβεύσεις, και η θετική υποστήριξη αποδίδουν και μπορούν να αποδώσουν και για εσάς".

—KEN BLANCHARD, ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΛΟΓΟ.

"Το βιβλίο αυτό πρέπει να βρίσκεται στο πρώτο συρτάρι του γραφείου κάθε μάντζερ!"

—KARL ALBRECHT, ΕΝΑΣ ΕΚ ΤΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ
ΤΟΥ SERVICE AMERICA

Ανεξάρτητα από το αν ασκείτε μάντζερντ σε κάποιο τμήμα, ή είστε προϊστάμενος μιας διεύθυνσης, ή ο ηγέτης μιας εταιρείας—ή αν κρατάτε το τιμόνι της οικογενειακής επιχείρησης που περιλαμβάνει ένα μόνο υπάλληλο—υπάρχει μια στοιχειώδης αρχή που πρέπει να ακολουθείτε, η οποία πολύ συχνά παραβλέπεται: αυτό που δίνει περισσότερα κίνητρα στα άτομα που εργάζονται για λογαριασμό σας είναι η αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Το βιβλίο αυτό, που είναι γεμάτο από την πρώτη μέχρι την τελευταία σελίδα με επιβραβεύσεις κάθε μορφής και για κάθε περίπτωση που μπορεί να περάσει από το μυαλό σας, αξιοποιεί τις απόψεις του επιχειρηματικού κόσμου των ΗΠΑ, και βρίσκει καινοτόμες ιδέες σε κάθε σημείο που μπορείτε να διανοηθείτε. Επίσης, από την αυθόρμητη επαινετική χειρονομία μέχρι τα επίσημα προγράμματα που αφορούν όλα τα κλιμάκια της εταιρείας, παρουσιάζει εκατοντάδες τρόπους για να πείτε "ευχαριστώ" στα άτομα που το αξίζουν πραγματικά.

Ο Bob Nelson είναι ειδικός σε θέματα μάντζερντ. Μερικά από τα βιβλία που έχει γράψει είναι και τα εξής: *EMPOWERING EMPLOYEES THROUGH DELEGATION* και *WE'VE GOT TO START MEETING LIKE THIS: A GUIDE TO SUCCESSFUL BUSINESS MEETING MANAGEMENT*.

ΠΩΣ ΝΑ ΣΚΕΠΤΕΣΤΕ ΚΑΙ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΣΘΟΥ

- Οι εργαζόμενοι στην Time Inc. που εργάζονται υπερωριακά δικαιούνται δωρεάν μεταφορά στο σπίτι τους με ταξί.

- Κάθε χρόνο η Marion Laboratories πηγαίνει δωρεάν όλο το προσωπικό της και τους καλεσμένους τους σε έναν από τους αγώνες Kansas City Royals.

- Η Chevron διαθέτει ένα απόθεμα από δώρα που μπορούν οι προϊστάμενοι να κάνουν στους εργαζόμενους.

- Η Home Depot έχει καθιερώσει το βραβείο "υπάλληλος του μήνα", που είναι 100 δολάρια καθώς και μια κονκάρδα, ενώ παράλληλα φροντίζει να χαραχθεί το όνομά του σε ειδική πλακέτα.

- Στην Busch Gardens-Tampa, οι εργαζόμενοι που παρέχουν ξεχωριστές υπηρεσίες βραβεύονται με μια σειρά από βραβεία.

- Κάθε χρόνο τα Χριστούγεννα η Walt Disney Company ανοίγει τις πύλες της Ντίσνεϋλαντ αποκλειστικά και μόνο για τους εργαζόμενους της και τις οικογένειές τους. Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας εκτελούν χρέη προσωπικού της Ντίσνεϋλαντ.



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολισίου 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237835

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-602-0



9 789602 096024