



THANKS FACTOR RAPORT Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO

Anna Kwiecień Marta Żerkowska-Balas Katarzyna Żukowska

Spis treści

<i>Koncepcja teoretyczna</i>	2
<i>Metodologia badania</i>	3
<i>Wyniki badania</i>	4
Rozumienie doceniania	4
Docenianie z poziomu firmy	4
Duże akcje doceniania	7
Awans a poczucie doceniania.....	8
Partner badania nais	8
Poczucie własnej wartości pracownika (OBSE)	10
Mindset doceniania	13
Efektywność doceniania	15
Funkcje doceniania.....	15
Zasady doceniania	17
ograniczenia skuteczności doceniania.....	20
Personalizacja.....	21
Oczekiwania pracowników	23
Wiek pracowników	24
Staż pracy	26
Pomiar skuteczności doceniania.....	27
Rozmowa jako źródło informacji	28
<i>Wnioski</i>	29

Koncepcja teoretyczna

Podstawą analiz poczucia docenienia w niniejszym projekcie jest koncepcja poczucia własnej wartości pracowników (Organization-based self esteem - OBSE)¹, zgodnie z którą poczucie docenienia odzwierciedla przekonania pracowników dotyczące ich własnej wartości i kompetencji jako członków organizacji. Mówiąc innymi słowami poczucie docenienia wiąże się z przekonaniem o własnej zdolności do pełnienia ról organizacyjnych i do osiągnięcia osobistej adekwatności jako członka organizacji. OBSE odzwierciedla postrzeganie przez pracowników ich znaczenia, skuteczności, kompetencji i godności w organizacji.

Desk research wskazuje, że tak definiowane poczucie docenienia może być wzmacniane przez działania podejmowane przez menedżerów za pomocą działań w kilku obszarach:

- Empowerment pracowników (m.in. autonomia w pracy, możliwość współdecydowania, liczenie się z opinią pracownika, możliwość zgłaszania usprawnień);
- Wzmacnianie poczucia kompetencji pracowników i poczucia sensu wykonywanej pracy ;
- Informacje zwrotne dotyczące jakości działania (feedback);
- Wsparcie pracownika w sytuacji kryzysowej;
- Szacunek (proszę/dziękuję/przepraszam);
- Zachowania off-work (np. celebrowanie prywatnych wydarzeń np. urodzin, narodzin dziecka, interesowanie się zdrowiem i samopoczuciem pracownika).

Poszczególne formy doceniania mogą być wyrażane w różnych formach (za pomocą różnych języków doceniania), począwszy od słownej pochwały, skończywszy na wyróżnieniach i nagrodach materialnych. Różne formy doceniania mogą mieć różną skuteczność, którą należy zbadać w polskich warunkach.

Istotnym czynnikiem wydaje się być również kontekst doceniania, rozumiany przede wszystkim jako częstotliwość doceniania, jego spójność, wybiórczość bądź powszechność, poczucie sprawiedliwości.

W świetle wybranej koncepcji teoretycznej, docenianie pracowników definiowane jest jako działania podejmowane przez menedżerów/bezpośrednich przełożonych oraz firmę, dzięki którym pracownicy mają poczucie własnej wartości i kompetencji jako członkowie organizacji/firmy.

¹ Bibliografia dostępna na życzenie.

Metodologia badania

Przeprowadzone badanie miało na celu realizację dwóch głównych celów, którymi są:

- a) eksploracja tematu doceniania w rozumieniu polskich menedżerów, w celu udzielenie odpowiedzi na pytania:
 - Jak rozumiane jest docenianie pracowników przez polskich menedżerów?
 - Jakie zachowania menedżerów sprawiają, że pracownicy czują się docenieni? (w rozumieniu koncepcji OBSE)
 - Które obszary doceniania są kluczowe z perspektywy polskich firm?
 - Jakie formy doceniania, zdaniem badanych menedżerów, są najbardziej skuteczne?
- b) zweryfikowanie listy zachowań wpływających na poczucie bycia docenionym, wyłonionych w czasie przeglądu literatury i uzupełnienie jej o nowe zachowania ważne z perspektywy menedżerów i pracowników.

W ramach badania zrealizowano 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych z menedżerami polskich firm w dwóch grupach: (1) korzystających z platform do doceniania pracowników (m.in. ze współpracującą z Thanks Factor Nais) oraz (2) nie posiadających tego rodzaju narzędzi.

Wywiady realizowane były w marcu 2020 roku. W scenariuszu badania uwzględnione zostały cztery bloki pytań:

- Ocena aktualnej sytuacji w firmie (rozwiązania systemowe);
- Doświadczenia własne uczestników (perspektywa menedżerska i pracownicza);
- Pomysły i inspiracje zewnętrzne;
- Znaczenie doceniania.

Wyniki badania

Badanie pokazało, że jednoznaczne zdefiniowanie doceniania nie jest łatwe, nawet jeśli przed tym zadaniem stoją osoby, które na co dzień wcielają działania doceniające pracowników w życie. Prośby o wskazanie przykładów konkretnych tego rodzaju działań, nie ułatwiły badanym zadania. Pierwsze skojarzenie wiązało się niemal wyłącznie z wymiarem materialnym: wynagrodzeniami, premiami, nagrodami i benefitami. Wynik ten spowodowany jest najprawdopodobniej tym, że w pierwszej kolejności pytaliśmy o systemowe działania doceniające – jak organizacja docenia pracowników.

Docenianie zgodne z koncepcją OBSE, definiowane jako działanie mające na celu wzmacnianie przekonania pracowników o ich znaczeniu, skuteczności, kompetencji i godności w organizacji, pojawia się jednak w wypowiedziach badanych, w kontekście działań menedżerów. Okazuje się, że nie należy ono do rozwiązań systemowych wdrażanych na poziomie firmy, jest natomiast silnie uzależnione od stylu przywództwa. To menedżer, w zależności od tego, jak buduje swoje relacje z podwładnymi, wyznacza kierunek doceniania. Świadomość menedżera dotycząca znaczenia doceniania w przebiegu pracy oraz doświadczenie menedżerskie, są pozytywnie związane z potrzebą doskonalenia tej umiejętności

Rozumienie doceniania

DOCENIANIE Z POZIOMU FIRMY

Na poziomie działań systemowych docenianie jest jednoznacznie definiowane jako nagradzanie. Większość menedżerów pytana o systemy doceniania (ich zorganizowaną formę funkcjonującą w firmie), w pierwszej kolejności swobodnie wymienia zarówno finansowe, jak i niefinansowe nagradzanie przez organizację. Najsilniejsze skojarzenia wiążą się z osiągnięciem przez pracownika założonych celów biznesowych. Premie, prowizje, nagrody roczne, udziały w zyskach rocznych, są więc pierwszymi działaniami, które przychodzą badanym na myśl.

Zdaniem badanych, głównym aspektem, na który pracownicy zwracają uwagę (zarówno, jeśli chodzi o podjęcie pracy, zaangażowanie w jej wykonywanie czy pozostanie w firmie), ma wysokość wynagrodzenia oraz cały system wartościowania pracy. Stosowane są różne strategie, uzależniające wysokość wynagrodzenia od osiągnięcia założonych wskaźników, stażu pracy czy jakości wykonywanej pracy. Kluczowa jest jednak jawność i przejrzystość zasad wynagradzania. Wysokość wynagrodzenia determinuje także efektywność innych elementów doceniania pracowników.

Motywacyjna rola pieniądza jest jednak ograniczona. Po pierwsze, dodatkowe elementy finansowe zależą od pozycji zajmowanej przez pracownika na drabinie wynagrodzeń. Nagroda finansowa nie sprawdza się, jeśli pracownik zarabia powyżej średniej w danym zawodzie. Dodatkowo, za nagrodą (nie tylko finansową), powinna iść konkretna informacja zwrotna.

Istotnym elementem systemu nagradzania są również benefity. Firmy oferują dwa ich typy: 1) dostępne niezależnie od stanowiska, stażu czy osiągnięć oraz 2) zależne od zaszczerowania pracownika. Tego typu rozwiązania są oceniane jako standard na rynku. Według osób badanych każda szanująca się korporacja takie benefity zapewnia. Benefity to dodatek do wynagrodzenia podstawowego, są czymś czego kandydaci do pracy oczekują na starcie, nie są więc głównym motywatorem modyfikującym zachowania pracowników. Pracownicy traktują benefity i świadczenia socjalne raczej jako coś co im się należy, są przyzwyczajeni do tego, że są. Z tego powodu, mimo, iż menedżerowie traktują je jako element systemu doceniania, nie zwiększają one poczucia docenienia wśród pracowników.

Wiele osób, które u nas pracują, z racji tego, że jest to ich pierwsza praca, uważają, że te benefity które są to jest coś takiego, co jest kompletnym standardem na rynku.

Oprócz rzeczy takich jak dopłaty, benefity, czyli takie powiedzmy standardy szanującej się korporacji.

Benefity to jest standard na rynku. To nie jest nic nadzwyczajnego.

Wszystkie świadczenia, o których mówiłem wcześniej one wydają się pracownikom, że są nabyte. Że to nie jest wartość dodana, bo oni mają do nich ogólny dostęp i raczej brak limitacji. I nazwałbym to przyzwyczajeniem do tego, że to jest. Bo to stały dodatek do pensji.

Współpracujemy (...) z ważnymi firmami, mamy dużo zaproszeń do kina, do teatru, na koncerty. Tutaj pracownik z poziomu socjalnego ma możliwość indywidualnie zamawiania sobie takich rzeczy i jeżeli nie ma żadnych przeciwwskazań, żeby je dostał, to je po prostu dostaje. To nie jest powiązane z żadnym systemem wynagradzania, to nie jest powiązane z żadnymi osiągnięciami, to są po prostu prawa pracownika.

Rodzaj benefitów, który dobrze spełnia swoją doceniającą rolę, zależy od branży, ale także od indywidualnych preferencji pracowników. Rozmówcy zwracają uwagę na zjawisko eskalacji oczekiwań dotyczących benefitów, co sprawia, że firmy zaczynają wprowadzać niestandardowe rozwiązania. Część z tych działań szybko zostaje zaakceptowana jako standard, część natomiast traktowana jest jako „udziwnienia”, których pracownicy nie tylko nie oczekują, ale wręcz odnoszą się do nich negatywnie.

Okazało się, że duże firmy z kapitałem polskim/zagranicznym wymyślają dla pracowników leżanki, strefy chilloutowe itp. A okazuje się, że 65% pracowników marzy o własnym biurku, a nie o hot deskingu.

Kilkukrotnie zwrócono uwagę na to, że atrakcyjnym benefitem, który wiąże się z poczuciem docenienia, są szkolenia, zwłaszcza zewnętrzne, spoza listy standardowego katalogu, dopasowane do potrzeb pracownika. Jedną z wyższych form docenienia są np. zagraniczne studia MBA, studia podyplomowe – nie tylko te związane z obowiązkami służbowymi, ale też z zainteresowaniami.

Uważam (...), że takim naprawdę, takim docenieniem pracownika jest na przykład to, że pracodawca mu sfinansuje MBA, czy zgodzi się na to, żeby on był na tym MBA gdzieś tam zagranicą przez rok. Taki, czy programy coachingowe, czy indywidualizowane szkolenia, czy na przykład, nie wiem wizyty u stylistów.

Fajnie też by było, żeby taka możliwość czy studiów podyplomowych czy kursów obejmowała obszary, które niekoniecznie są związane ze stanowiskiem (...) Po roku pracy czy po półtorej roku pracy może pani sobie wybrać studia jakie pani chce i firma będzie partycypować w kosztach. Czyli jeśli pani dzisiaj postanowi na przykład „hmm zawsze marzyłam o tym, żeby być architektem krajobrazu” to oni to pani sfinansują.

Tutaj [za tytuł Pracownika Roku] nagroda jest powiedziałabym naprawdę znacząca, bo jest to 10 tys. zł. na szkolenie.

Szkolenia (zwłaszcza te indywidualnie dostosowane do potrzeb pracownika) wpisują się w definicję doceniania, pozwalają bowiem nie tylko zwiększyć kompetencje pracowników, ale także wzmocnić poczucie sensu wykonywanej pracy, są związane z możliwością rozwoju zawodowego lub osobistego. Szkolenia mają potencjał doceniania, jeśli są czymś więcej niż wsparciem w wykonywaniu codziennych obowiązków lub podnoszeniem standardu pracy.

U mnie w dziale są osoby, które mają również szkolenia spoza katalogu na przykład. Bo jest to, jakby, uzasadnione do tego, co oni wykonują. I to jest wtedy na pewno docenienie, tak? Bo nie idzie tylko o sztapowe szkolenia z katalogu, tylko stricte coś, co jest mu, jakby, potrzebne w takiej, bez mała, codziennej pracy.

Szkolenia językowe to już norma w dużych miastach i jak tak patrzę na większość firm dużych to ten rodzaj benefitu funkcjonuje i nie jest on bynajmniej przez pracownika traktowany jako sposób docenienia. (...) Myślę, że to jest raczej paląca potrzeba organizacji, żeby ludzie mówili w przyjętym języku biznesowym.

Inne skuteczne benefity wymieniane przez badanych to m.in. elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej, „day care” (doraźne przedszkole dla dzieci), opieka zdrowotna, stołówka w budynku, nowoczesne biuro. W niektórych firmach funkcjonuje zwyczaj doceniania za dobrą

współpracę, osiąganie dobrych wyników w formie wyjazdów integracyjnych, konferencji czy deputatów.

Mamy właśnie też dobry kontakt z klientem. Co za tym idzie, każdy z pracowników ma takie poczucie, że jego dobrze wykonana praca będzie owocować w jakieś dodatkowe profity (...) Jeżeli mamy dobre wyniki wewnętrznie, to wyjeżdżamy z klientem na kilka dni.

DUŻE AKCJE DOCENIANIA

Inną formą docenienia pracowników są systematycznie organizowane przez firmy akcje doceniania, takie jak „Pracownik Roku”, „Gwiazda tygodnia”, Award of Excellence (kwartalnie), oraz dedykowane konkursy zachęcające do inicjatyw pracowniczych (np. „safety champion”). Konkursy te realizowane są według z góry określonych zasad, wiążą się z publiczną pochwałą, ale także z wymiernymi korzyściami (takimi jak nagrody rzeczowe lub finansowe).

Konkursy do dedykowanych stanowisk, czyli na przykład dla sprzedawców, dla osób z konkretnych branż.

Konkursy, które właśnie okazjonalnie w zależności od tego czy na przykład mamy jakieś święto czy nie święto, generują właśnie możliwość otrzymania dodatkowych stawek. (...) Gratyfikacją są właśnie punkty, czy to 100 zł, czy 500, czy 1000.

Bardzo staramy się wynagrodzić kogoś, jeżeli mamy jakąś akcję spektakularną która wymaga wynagrodzenia, bo rzeczywiście są to rekordy dopasowane, ale jednostkowe i jednorazowe.

W niektórych firmach pojawiają się także inicjatywy oddolne (na poziomie działu czy zespołu), które pozwalają pracownikom decydować kto i za co otrzyma drobną nagrodę (np. Sweet Recognition, w którym co miesiąc wybrana osoba nagradzana jest przez współpracowników słodyczami).

Incydentalnie doceniane są wyjątkowe osiągnięcia np. sportowe, rekordy sprzedaży itp. Tego rodzaju nagradzanie jest systemowe bądź leży w gestii menedżera.

AWANS A POCZUCIE DOCENIENIA

Awans i związane z nim poszerzanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności, często był wymieniany jako ważna forma docenienia przez organizację. Wynik ten jest zgodny z przyjętymi założeniami, wpisuje się w jeden z wyłonionych obszarów, w których menedżerowie mogą wzmacniać poczucie docenienia wśród pracowników (empowerment).

Moi menadżerowie ówcześni jedną rzeczą byliby mnie w stanie zatrzymać. Awansem. I niczym innym.

No i można powiedzieć pracownikowi „nie, uważam, że się pani/pan nie nadaje”. A można mu na przykład dać szansę i dać mu spróbować. Może on po tej próbie stwierdzi „nie, ja wolę wrócić miejsce, w którym byłem” tak czasem też bywa, ale tak czy owak taki pracownik doceni. Bo to jest też ważne.

Jestem po pierwszym awansie u siebie w firmie. Teraz spodziewam się drugiego, nie biorę w ogóle pod uwagę sytuacji, w której awans nie zostanie mi... znaczy zmiana stanowiska nie zostanie mi zaproponowana. jeżeli tak się nie stanie, no to się obrócę i po prostu, albo będę negocjować zmianę mojego miejsca jakby w strukturze, a jeżeli nie dostanę dobrej oferty, no to sobie pójdę dalej.

Czasami osoby naprawdę się obrażają, mówimy ... mamy osoby, które pracują długo, bardzo długo, są osoby, które pracują krócej i czasami te, które pracują krócej awansują i to też jest niezrozumiałe, bo osoby, które są starszej daty one też często myślą, że awanse powinny zachodzić ze względu na zasiedzenie w firmie, albo ze względu na staż w pracy i to jest też trudne to tłumaczenia, że gloryfikujemy twoją aktywność.

Zanim padła propozycja, że zatrudnimy kogoś z zewnątrz, robiliśmy szansę, dla osoby która powiedziała dajcie mi szansę ja świetnie się sprawdzę w tym, zobaczmy, jak nam pójdzie.

PARTNER BADANIA NAIS

Jednym z rozwiązań systemowych umożliwiającym docenianie pracowników na poziomie firmy, są platformy i aplikacje online. Warto zauważyć, że w odróżnieniu od platform typowo benefitowych czy kafeteryjnych, tego rodzaju narzędzia nie są popularne i szeroko rozpoznawalne wśród menedżerów.

Natomiast ta platforma Nais, to było coś całkowicie nowego i nie byliśmy przekonani jako menedżerzy do czegoś takiego.

Menedżerowie dostrzegają szereg funkcjonalności partnera badania platformy Nais. Identyfikują ją jako narzędzie do komunikowania wyrazów uznania, podziękowań, pozytywnej

informacji zwrotnej, do zarządzania budżetem na nagrody oraz funduszem świadczeń pracowniczych, do budowania relacji menedżer-zespół, ale także jako platformę benefitową.

(...) jest używana do jednego i drugiego. Są tam podpięte systemy benefitowe. Socjalne te benefity, które mamy, natomiast również każdy menedżer ma pewną sumę pieniędzy, która wykorzystuje do uznaniowego doceniania. I tutaj jesteśmy zachęceni do tego, żeby nagradzać takie zachowania, które uznajemy za stosowne. Postawy, zachowania i rezultaty.

Oprócz tego od roku mamy system kafeterii. Jest to system uzależniony od wysokości pensji, gdzie w zależności od przypisanych widełek, pracownik co miesiąc dostaje 40-50-60 zł w ramach budżetu ZFSS i może je wydać przez system Nais na benefity znajdujące się w określonej kategorii. Głównie są to rozrywki kulturalno-sportowe.

Mimo, iż często jest to rozwiązanie wprowadzane w całej organizacji, wiele kwestii związanych z wykorzystaniem funkcjonalności platformy partnera badania Nais, pozostaje w gestii menedżerów (częstotliwość doceniania/nagradzania, doceniane zachowania, dodatkowy feedback dodawany do nagrody, przydzielana kwota). Menedżerowie chwalą platformę za ułatwienie kontaktu z pracownikami, możliwość poświęcenia im uwagi. Dodatkowym walorem jest też możliwość wpisania informacji zwrotnej (w postaci dobrego słowa, podziękowań) i przyznania nagrody finansowej.

Platforma zdaniem menedżerów jest narzędziem pomocnym i funkcjonalnym, wskazują oni jednak, że spotkała się z różnorodnym przyjęciem pracowników. Część zespołów została efektywnie przygotowana do korzystania z niej, w innych zespołach została zaakceptowana choć nie wzbudziła zachwyty.

Ona [sweet recognition – ciasteczka z podziękowaniami, pochwałą od pracownika dla pracownika] tak naprawdę miała za zadanie rozruszać ludzi, żeby dostrzegali siebie nawzajem i to jak sobie pomagają w pracy w zespole. Ale w tym momencie to już jest stała część tego, co robimy w kategorii recognition w naszym zespole. I ludziom się podoba.

Jak został wprowadzony ogólnie ten system kafeterii, czyli te 40-50-60 zł, to z jednej strony, mimo że to wydaje się fajne (bo pracownik dostaje co miesiąc taką dodatkową gotówkę do wykorzystania) i że będzie to jakoś docenione, to wbrew pozorom zostało to trochę bez echa. Nie spotkało się to aż z takim bardzo dużym i ciepłym przyjęciem ani jakimś bardzo dużym docenieniem ze strony pracowników.

Przyczyną powyższych rozbieżności może być różny skład osobowy zespołów. Postrzeganie doceniania przez pracowników jest bardzo zindywidualizowane, podobnie jak oczekiwania względem rodzaju podejmowanych przez przełożonego działań. Oczekiwania mogą być determinowane chociażby przez wiek pracowników czy staż pracy. Platforma Nais uważana

jest za najbardziej efektywną w pracy z najmłodszymi pokoleniami (millenialsami i pokoleniem Z), lepiej bowiem odpowiada na ich potrzeby i oczekiwania (m. in. związane z oczekiwaniem stałego feedbacku – zagadnienie to szerzej zostało opisane poniżej).

POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI PRACOWNIKA (OBSE)

Mimo pierwszego skojarzenia z benefitami, docenianie zgodne z koncepcją OBSE, jest obecne w świadomości menedżerów. W dużej mierze jest ono utożsamiane z doraźną reakcją menedżerów i współpracowników na pożądane zachowania, działanie zgodne ze standardem lub powyżej standardu (częściej doceniany jest drugi rodzaj działań). Zwykle udzielane jest w formie pozytywnej informacji zwrotnej - pochwały ustnej lub pisemnej. Ustna forma doceniania jest częściej stosowana, zwłaszcza w mniejszych zespołach. Menedżerowie stosują tę formę doceniania jako wyraz swojej uwagi dla pracownika, zaznaczenie wartości pracownika dla organizacji, jego starań lub dobrych wyników.

Docenianie dla mnie jest bardziej w tym kontekście dawaniem informacji na przykład na temat tego, że pracownik jest dostrzeżony, że jego działania są dostrzeżone. Że efekty jego pracy są doceniane chociażby w formie komunikatu. To nie musi być zawsze nagroda, nie wiem, finansowa czy jakakolwiek rzeczowa czy okolicznościowa.

Docenienie – dotyczy ono momentów, kiedy dany pracownik dostaje od menedżera informację zwrotną w jakiś sposób, że „to, co robisz jest bardzo dobre”.

To w jaki sposób pracujesz, w jaki performujesz - czy to jest zgodne z moimi oczekiwaniami czy powyżej moich oczekiwań, też w zależności od stanowiska. I żeby dana osoba wiedziała, że jej praca się liczy.

Ja stosuję i to się sprawdza, to jest częsty kontakt z pracownikami i tak jakby trochę łapanie ich na czymś, co robią dobrze.

Zdaniem badanych pozytywna informacja zwrotna (pochwała) może być samodzielnym narzędziem motywowania. Menedżerowie zgodnie uważają, że informacja powinna również być integralną częścią nagrody finansowej, podnosi bowiem jej skuteczność.

Finansowe sprawy, ja uważam, że one u większości młodych ludzi zaczynają być trzeciorzędne. One są bardzo istotne, natomiast same finansowe wynagrodzenie, albo nagrodzenie, tak to pani nazywa, to ono się nie sprawdzi bez wythumaczenia, dlaczego. Bez zauważenia starań, docenienia starań słownie.

Pani może pracownikowi zapłacić za wszystko. Za każdy pomysł. Natomiast jeśli za tym pomysłem idzie jego realizacja i nie idzie informacja zwrotna poza pieniądzem, to system jest wadliwy.

(...) owszem, te pieniądze są fajne i nie chciałbym z nich zrezygnować, ale wolałbym częściej usłyszeć, że ta robota, którą robię, czy którą robią moi ludzie poprzez to, jak wspólnie się nauczyliśmy współpracować, jest dobra. Tego mi osobiście brakuje, stąd pewnie dlatego staram się bardziej zwracać na to uwagę w relacjach z ludźmi, z którymi ja bezpośrednio pracuję.

(...) jeśli jest potrzeba jego poszerzenia [uzasadnienia nagrody], to menedżer zazwyczaj spotyka się z taką osobą przed czy po przyznaniu nagrody.

Same finansowe wynagrodzenie, albo nagrodzenie, tak to pani nazywa, to ono się nie sprawdzi bez wytłumaczenia, dlaczego. Bez zauważenia starań, docenienia starań słownie.

Idealny pakiet to jest jedno i drugie razem. Ale wydaje mi się, że pieniądze tracą szybko wartość, jeśli nie ma świadomego nagrodzenia tej osoby, wyróżnienia tej osoby.

Dla wielu osób docenianie polega na zauważaniu codziennej pracy, a nie tylko spektakularnych osiągnięć i wiąże się z nagradzaniem za pomocą pochwał, wyrazów wdzięczności, upominków, symboli, np. ciasteczek, czy ręcznie napisanych podziękowań.

Ważne (...) są te słowa, jakieś nieduże rzeczy i myślę, że się tworzy piramida wspólna, że ja jestem doceniona, oni są doceniani i tworzymy sobie taką organizację, że uczymy się komplementowania i takiej organizacji, która mówi otwarcie o tych rzeczach dobrych, potrafi je powiedzieć i to jest chyba taka lekcja dla nas wszystkich i my o tym mówimy bardzo głośno, że warto.

Staramy się bardzo doceniać takie małe rzeczy z reguły. Rzeczy, które widzę, że zostały zrobione, to są naprawdę takie małe rzeczy: ktoś posprzątał albo poukładał piwa w lodówce itd.

No to zwracanie uwagi na takie drobnostki właśnie. Nawet na takie rzeczy, które są standardowo robione i powiedzenie tego na głos, na przykład też przy innych ludziach, że to jest fajne, to mi się podoba i cieszę się, że to działa, na przykład. Naprawdę prozaiczne rzeczy.

Pracownicy (...)nie do końca potrzebują jakiegoś sposobu doceniania z efektem wow. Myślę, że z takich najprostszych elementów to jest zauważenie tego, że ta osoba ciężko pracuje i że dobrze pracuje. A tego na co dzień nie ma.

Ja jako pracownik nie zawsze oczekuję nagrody rzeczowej czy finansowej. Ale chciałabym, żeby mój pracodawca czy też bezpośredni przełożony widział, na co dzień zaangażowanie.

Wypowiedzi osób biorących udział w badaniu potwierdzają dane naukowe na temat zachowań przełożonych wzmacniających poczucie docenienia. Należą do nich:

- Zaznaczanie wartości pracownika dla organizacji;

Dla mnie kluczowe jest to, żeby ludzie się czuli dobrze. Żeby nie czuli się wykorzystywani. Żeby nie czuli się źle. Żeby czuli się tacy potrzebni. Żeby się nie czuli tacy zastępowani.

My na przykład na koniec roku, ja mam taką zasadę, że każdemu z pracowników coś tam kupuję od siebie i zawsze coś piszę, że „bardzo ci dziękuję, że już tyle lat razem jesteśmy i w ogóle bardzo to doceniam, w tym roku dla mnie zrobiłeś to, to, to i to. Uważam, że dzięki temu ja też mogę funkcjonować i naprawdę super, że jesteś”.

- Autonomia na stanowisku pracy;
- Uwzględnianie opinii pracownika podczas podejmowania decyzji, współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji;

Z moim przełożonym rozmawiamy o nowych rozwiązaniach, konsultujemy się. Przełożony słucha mnie, chce wiedzieć co myślę o nowych rozwiązaniach, liczy się z moim zdaniem.

- Partnerstwo;

(...) daję bardzo duży kredyt zaufania. Pracuję tylko na zasadach partnerstwa (i to nie jest żaden slogan). Pomagam wtedy, gdy widzę, że ktoś nie daje rady, czegoś nie rozumie lub potrzebuje wsparcia operacyjnego czy psychicznego. Jestem w stanie powiedzieć pracownikowi – „Słuchaj, to jest chyba taki dzień czy etap, lepiej idź do domu. Nie wypisuj urlopu. Po prostu idź odpocznij, idź do fryzjera, wyśpij się cały dzień”.

(...) [zaufanie i partnerstwo] I to jest dla mnie główny motywator. Ja się w ten sposób czuję doceniana. To nie jest mierzalne finansowo, natomiast dla mnie to ma większą wartość niż ruch na wynagrodzeniu.

- Wspieranie w spornych kwestiach;

Jak ja rozmawiam i słucham o jakimś problemie, o jakiejś trudności, która wystąpiła, lub wystąpi, no to czuję, że oczekiwane jest wsparcie ode mnie. Albo poparcie jakiejś decyzji, albo zgodzenie się z tym, że osoba, z którą ktoś rozmawiał i został potraktowany tak, a nie inaczej, że nie miała racji i żebym w jakiś sposób zareagował, albo chociaż powiedział „tak, faktycznie, masz rację, on się nie powinien tak zachować, porozmawiamy o tym jak będę na miejscu”, albo coś w tym rodzaju.

- Relacja oparta na zaufaniu np. elastyczny czas pracy, niski poziom kontroli nad pracownikiem;

(...) widzę, to że ludzie sobie też dlatego od nas, ode mnie nie odchodzą, bo ta praca w dużej mierze taka skrajnie elastyczna pozwala im na dowolne zarządzanie czasem dnia pracy.

Wszyscy, którzy ze mną pracują wiedzą, że mogę absolutnie wszystko załatwić. Mogę zrobić dla pracownika naprawdę wszystko, załatwić podwyżkę w trybie ekstranadzwyczajnym, załatwić dodatkowe szkolenie, naprawdę dużo zrobić, ale oczekuję uczciwości. Rozmowy.

Inne rzeczy, które są od dawna to elastyczny tryb pracy, bo mamy możliwość przychodzenia między 8:00 a 10:00 i nie jesteśmy rozliczani z tego, o której odbijemy kartę w recepcji budynku. Jest to traktowane na zasadzie zaufania, a liczy się wykonanie pracy.

MINDSET DOCENIANIA

To, w jaki sposób docenianie jest realizowane i do jakich efektów prowadzi, jest najczęściej wynikiem wieloletnich doświadczeń menedżerów w pracy z zespołami. Badani podkreślają duże znaczenie praktyki i intuicji (rozumianej jako umiejętność odczytywania potrzeb i oczekiwań pracowników) oraz kompetencji komunikacyjnych, które w tym procesie są kluczowe dla rozpoznania potrzeb pracowników. Przekonania menedżerów na temat doceniania – tego czy warto, za co, w jaki sposób, jego konsekwencji itp. odgrywają istotną rolę w kształtowaniu kultury doceniania w zespole oraz całej organizacji.

Menedżerowie zwracają uwagę na fakt, że w ich organizacjach dość dobrze rozwinięte są zorganizowane formy nagradzania (finansowe i niefinansowe), natomiast dostrzegają potrzebę rozwijania kultury udzielania pozytywnej informacji zwrotnej zarówno na linii przełożony – pracownik jak również pracownik – pracownik.

W kwestii doceniania takiego bym powiedziała słownego, nie wiem jakiejś takiej pochwały czy jakiejś indywidualnej nagrody, tego, że pracownik by się poczuł bardzo wyróżniony, czy też taki doceniony, że w końcu ktoś zauważył, że ta osoba ciężko pracuje - to ja się z tym nie spotkałam przyznam się szczerze. I żadna z moich koleżanek się z tym nie spotkała (śmiech). Żeby chociaż klepnął panią szef po ramieniu i powiedział „dobra robota”. Także z tym docenianiem bym powiedziała jest dość słabo.

Takiego codziennego doceniania, szczególnie starań, no to jeszcze się uczymy.

W Polsce generalnie panuje niski poziom zaufania społecznego, a w pochwałach doszukujemy się ukrytych intencji. Komplementy wzbudzają zakłopotanie, nie wszyscy potrafią ją przyjąć. Jedna z firm wymyśliła specjalny program „Sweet Recognition”, który miał na celu

„rozruszanie” pracowników do udzielania sobie nawzajem pozytywnych informacji zwrotnych, bycia uważnym na innych, bycia życzliwym. Platformy społecznościowe, komunikatory ułatwiają wzajemne udzielanie sobie pozytywnych komentarzy. Warto zauważyć, w tym miejscu, że to menedżerowie częściej chwalą podwładnych niż podwładni menedżerów.

(...) w Polsce w ogóle mamy problem z docenianiem. Jesteśmy raczej takim narodem, który woli się dzielić, jeśli coś jest wykonane źle, niewystarczająco a trochę mniej chwalić.

Czy my dzisiaj kulturowo potrafimy chwalić, doceniać? Pomalu się to chyba zmienia, mam nadzieję, ale gdyby to wszyscy potrafili to nie byłoby chociażby takich kampanii jak robi Dove pod tytułem powiedz komuś komplement, itd.

(...) my jesteśmy nauczeni trochę ani dawać takich pozytywnych opinii, ani ich przyjmować. Jesteśmy z reguły zakłopotani.

(...) jesteśmy dość podejrzliwi ... za każdym razem szukamy jakiegoś drugiego dna. Też trochę onieśmielamy się jak ktoś mówi o nas coś pozytywnego. Takie mam wrażenie.

Menedżerowie wkładają świadomy wysiłek w nauczenie się tej formy doceniania, ponieważ nie była do niedawna obecna w repertuarze ich zachowań. Ci, którzy deklarują, że chwalą pracowników na co dzień, musieli się nauczyć tej kompetencji i rozwijać ją wraz z nabywaniem doświadczenia menedżerskiego.

Brak nawyku udzielania informacji zwrotnej jest szczególnie wyraźny wśród menedżerów „starego typu”, którzy zarządzają według zasady: „jak nie krytykuje to znaczy, że chwali”. Udzielenie pozytywnej informacji zwrotnej okazuje się być również dużym wyzwaniem. Menedżerom łatwiej przychodzi wskazywanie tego, co nie wyszło, co można było zrobić lepiej niż chwalenie.

Sposób doceniania stosowany przez danego menedżera nie jest jednak dany raz na zawsze. Wpływ na to ma chociażby wspomniane już poszerzanie kompetencji w tym zakresie. Zmiany w mindsecie doceniania niejednokrotnie wymuszają sami pracownicy, ponieważ wprost domagają się informacji zwrotnej, w szczególności tej pozytywnej.

Jak ja znowu gdzieś odpuszczę w natłoku różnych innych zadań, no to gdzieś w takiej czy innej formie usłyszę „kurczę, ale mógłbyś powiedzieć to, czy tamto”, albo ktoś inny mi powie „słuchaj, ale wiesz, ona zrobiła to jakbyś, jej powiedział, to też jej będzie miło”.

Swojego czasu poprosiłem swój zespół, powiedziałem im, że widzę albo czuję, że mam taki problem, że niedostatecznie doceniam ich pracę, niedostatecznie ich chwalam, na co oni się uśmiechnęli i powiedzieli „też tak to widzimy”.

Efektywność doceniania

FUNKCJE DOCENIANIA

Informacja zwrotna i inne formy doceniania czy nagradzania są potrzebne, pełnią bowiem szereg istotnych funkcji. Przede wszystkim wpływają na motywację pracowników, są także dowodem na to, że ich praca i włożony w nią wysiłek, są zauważane przez przełożonych.

Jeżeli nie masz żadnego feedbacku, nieważne czy pozytywnego, czy negatywnego, ale żadnego, po prostu jesteś sam sobie zostawiony, to wtedy w tym momencie no nie ma możliwości, żebyś został docenianym pracownikiem, bo w ten sposób żadne twoje działanie nie jest zauważalne, oceniane czy też motywowane.

Ja regularnie zgłaszam potrzebę feedbacku. Dla mnie pozytywny feedback jest fajny, a negatywny też jest fajny, bo przynajmniej daje możliwość zauważenia pewnych rzeczy, których się nie widzi i po prostu ich zmianę.

Nie ma osoby, która nie potrzebuje motywatorów, to znaczy uznanie albo chociażby wiedza, że coś się robi w pracy dobrze, powoduje, że chcesz to robić.

Menedżerowie niejednokrotnie podkreślają, że kluczowa dla jakości wykonywanej pracy (definiowanej szeroko, nie tylko przez pryzmat wykonywanych zadań), jest motywacja wewnętrzna pracowników, determinująca ich poziom zaangażowania.

W związku z tym uważam, że kiedy pracownicy czują się docenieni i ich praca jest widoczna, bo powiedziane jest „kurczę, dobrze pracujecie, fajne jest to, co robicie” to też wtedy mają większą motywację wewnętrzną, żeby nawet przy trudniejszych sytuacjach zacisnąć zęby i pójść dalej.

Docenianie jest także pozytywnie związane z retencją pracowników i ich zaangażowaniem w pracę.

Jeśli nie ma on takiego poczucia [docenienia], jeśli ciągle temu pracownikowi będzie się mówić, że robi za mało i niewystarczająco to bardzo szybko znajdzie sobie pracę w innym miejscu.

Menedżerowie myślę, że mają całkiem przyjemne wynagrodzenie, mają tę roczną, przyjemną premię i w zależności od tego, kto jest ich bezpośrednim przełożonym, mają lepszą informację zwrotną, są bardziej lub mniej doceniani, ale powiedzmy, że gdzieś jest im trochę trudniej podjąć ryzyko zmiany pracy.

Wypowiedzi menedżerów pozwalają na wyszczególnienie jeszcze kilku funkcji doceniania. Po pierwsze, pozytywna informacja zwrotna jest sygnałem dla pracownika, że jest na dobrej drodze do osiągnięcia celu, działa w dobrym kierunku i powinien w związku z tym kontynuować działanie.

Mówię „no to super, to znaczy, że idzie w dobrym kierunku i się trzeba temu przyglądać”, albo ewentualnie korygujemy, ale tak czy inaczej podkreślając jakby to, że to idzie w dobrym kierunku i to jest wtedy już na pewno element doceniania tego pracownika, że ten pomysł sprawdził się, idzie w dobrą stronę. To też zachęca go do podejmowania kolejnych inicjatyw.

Po drugie, pochwały wzbudzają pozytywny nastrój, obniżają tendencje rywalizacyjne w zespole, budują pozytywną atmosferę.

Przede wszystkim emocjonalna strefa. Ludzie przede wszystkim lepiej pracują jak się dobrze czują. Jak wiecznie się pani boi, to nie chce pani być w takim miejscu.

Przestają być tacy konkurencyjni (...). Przestają się tak przepychać, ty lepszy, ty gorszy.

Jak ludzie są doceniani, to przestają być wobec siebie źli, no. Ale lepiej im się pracuje, takie jest moje zdanie. Znaczą budowanie wiecznego ciśnienia i konkurencyjności, wcale nie wpływa pozytywnie na wynik.

W taki najprostszy sposób w jaki ja rozumiem docenianie, no to docenianie no to przede wszystkim, są godne warunki pracy i tu mam na myśli przede wszystkim wynagrodzenie i tam ewentualnie jakieś narzędzia pracy, a druga rzecz, druga strona barykady, no to po prostu dobre relacje i dobra atmosfera w zespole.

Po trzecie, pochwały są buforem zabezpieczającym przed konsekwencjami stresu, pomagają utrzymać zaangażowanie w kryzysowych sytuacjach.

Są tacy klienci, [którzy mówią] że robisz kiepską robotę, a menadżer stwierdzi „nie, ty robisz dobrą robotę, ale on nie dostrzega tego, tego i tego”, to też jest łatwiej przetrwać pewne takie ciężkie sytuacje i mimo wszystko chcieć pracować w danym miejscu pomimo tego klienta który momentami jest upierdliwy

Jeśli ktoś ma w pewnym momencie gorszy nastrój, czy gorszy dzień, bo wiadomo każdy z nas jest człowiekiem i zdarzają się różne sytuacje, to trochę jesteśmy w stanie taką osobę wyciągnąć

Po czwarte, pochwały budują poczucie wartości, kompetencji (sprawności).

(...) docenianie i mówienie o dobrych cechach, dobrych rzeczach, które mu wychodzą i mówienie o tym głośno to myślę, że wpływa na poczucie własnej wartości

(...) to takie „połachotanie ego” człowieka i docenienie w określonej sytuacji

(...) jeśli ktoś jest w czymś specjalistą, to chce, żeby go słuchano. Najważniejsze to jest jednak dać tym ludziom powiedzieć to, co oni mają do powiedzenia.

(...) ludzie mają takie poczucie sprawczości, że jak mówią „słuchaj zrobimy to może tak i tak”, „no tak, to zrób to tak i zobaczymy, jak wyjdzie”, że mogą wdrażać swoje pomysły, swoje potrzeby, to też jest istotne.

Po piąte, pochwały budują więź między osobą docenianą a doceniającą, są elementem wymiany społecznej.

Mam fajnego menedżera, z którym mam dobrą relację i który mi mówi, że i to i to robię dobrze, to jest zupełnie inny flow takiej codziennej pracy.

Myślę, że to jest taki standard, jaki chcielibyśmy widzieć w organizacjach. Że nie tylko przełożony może docenić, ale również podwładny, członkowie zespołu, pracownicy w organizacji mogą wzajemnie siebie docenić.

ZASADY DOCENIANIA

Nie ma jednego zestawu zasad doceniania, który gwarantowałby jego skuteczność i uzyskanie pożądanych efektów w zachowaniu czy postawie pracowników. Jedna z osób badanych podjęła próbę ich uogólnienia.

„Rozmawiaj ze swoim zespołem”. Ale „rozmawiaj z zainteresowaniem, z zaangażowaniem”, „słuchaj”, „reaguj, jakby, też na to, co ten zespół mówi Tobie, co jest Twoim problemem”. Bo ludzie chętniej opowiadają o swoich problemach wtedy, kiedy czują, że rozmówca jest w stanie im pomóc.

Menedżerowie dostrzegają, że powinni posługiwać się narzędziem, jakim jest docenianie w sposób wyważony. W wypowiedziach często pojawia się „złoty środek”.

Zbyt dużo pochwał też spowoduje, że możemy usiąść na laurach.

Z drugiej strony kiedyś byłem zaangażowany w projekt, który rzeczywiście zrealizowaliśmy z dużym powodzeniem to nagle firma poszła w drugą stronę i byłem przez dwanaście miesięcy nagradzany regularnie na każdym spotkaniu. Czulem się absolutnie zażenowany w tym momencie. Na początku było fajnie, a potem nie widziałem, jak się zachować.

To jest narzędzie, które trzeba stosować gdzieś z umiarem.

Gdybyśmy to [informowali zarząd] robili co tydzień, to nie byłoby takiego efektu WOW.

Jeśli chodzi o przedmiot doceniania, najczęściej doceniane są zachowania wykraczające ponad standard, coś czego przełożony się nie spodziewał po pracowniku, nie należało to do jego obowiązków. Z drugiej strony niektórzy pochwały stosują również wtedy, gdy pracownik działa po prostu zgodnie z oczekiwaniami, rzetelnie wypełnia swoje obowiązki.

Ja raczej doceniam, to co jest powyżej oczekiwań, ale też przez lata pracy menedżerskiej nauczyłam się tego, że to co dla mnie jest takim basic 'iem, dla kogoś to może być Mount Everest.

Benefity w Nais-ie to bonusy doraźne, służące do doceniania bieżących działań, zachowań, czegoś pozytywnego, czego się nie spodziewaliśmy po pracowniku.

(...) [docenianie] tych rzeczy, które są w standardzie naszej pracy a mimo to nie są przypisane jako obowiązki, ale mają się dziać i o tym nie rozmawiamy tylko właśnie pokazujemy, że doceniamy, bo to jest czyjaś praca, wkład, więc mówimy o tym otwarcie i głośno, fajnie, że gratulujemy i dziękujemy.

Docenianie może być efektywne, jeśli odwołuje się do szeregu potrzeb ludzkich z poziomu psychologicznego. W tym kontekście nagroda nie musi być duża, ważne jest, że dostarcza przyjemności, która powinna być dawkowana w odpowiednich ilościach, w przeciwnym razie bowiem straci skuteczność.

Bardziej chodzi o to, żeby było miło ogólnie. Że „o, to fajnie”. Bo w człowieku jest coś takiego, że jak (wahanie) coś jest, że jak coś dostaje, to się z tego cieszy. Nawet jak to jest drobiazg, naprawdę.

Wiesz co, bo my, ludzie, lubimy czuć... Lubimy być doceniani, lubimy być chwaleni. To nie chodzi o to, że my musimy być cały czas chwaleni, bo czasami wiesz, jakaś konstruktywna krytyka bardziej napędzi niż pochwała. I zbyt dużo pochwał też spowoduje, że możemy usiąść na laurach. Dlatego, jakby, to jest narzędzie, które trzeba stosować gdzieś z umiarem.

Na skuteczność doceniania wpływa także element zaskoczenia – w związku z brakiem jasnych kryteriów pracownicy często nie wiedzą, kiedy i za co mogą zostać docenieni (zmieniają się chociażby projekty i standard pracy). Nieprzewidywalność zwiększa wartość nagrody zwłaszcza, jeśli dostęp do niej jest ograniczony.

To jest element zaskoczenia i do tej pory wszystkie osoby, z którymi rozmawiałam i którym przyznawałam sama takie nagrody czuły się zadowolone i wyróżnione.

Zazwyczaj oni się tego nie spodziewają, bo też nie jest tak, że wiedzą, że jak zrobią coś to na pewno dostaną nagrodę, tylko to jest element zaskoczenia. Nie wiedzą czy menedżer się zdecyduje, czy nie zdecyduje. Zawsze pracownik też ma świadomość, że ta pula pieniędzy, którą menedżer ma jest ograniczona.

Niezwykle ważne jest także, by docenianie i nagradzanie zaspokajały poczucie sprawiedliwości, zwłaszcza wśród pracowników, którzy nagrody w danym momencie nie otrzymują. Pomagają w tym jasne zasady i klarowna informacja zwrotna.

Tak, żeby zachować jakiś zdrowy balans pomiędzy tym chwaleniem, a brakiem chwalenia. Z kolei, jeśli kompletnie nikogo nie chwalimy, kompletnie nie doceniamy i udajemy, że ta osoba prawie nie istnieje to taka osoba może poczuć się bardzo zdemotywowana. Bądź będzie też uważała, że jej menedżer faworyzuje kogoś innego, co też może przyczynić się do mniejszej motywacji, czyli do pracy.

Znacznie łatwiej jest wprowadzić nową formę docenienia czy nagrody (jest ona szybko akceptowana jako coś normalnego) niż pozbawić pracowników jakiejś korzyści. Staje się to dla nich dotkliwą karą.

Percepcja pracowników jest taka, że jeśli się coś zabiera to jest to bardziej bolesne i krzywdzące. Natomiast jeśli wprowadzane jest coś nowego, to jest to przyjmowane bardziej normalnie i bez jakiegoś zachwyty.

Proces doceniania (zasady, częstotliwość itp.) w dużej mierze zależy od menedżera, jego relacji z zespołem oraz znajomości oczekiwań i potrzeb poszczególnych jego członków.

Sukces gwarantuje jedynie dobre rozpoznanie potrzeb pracowników i dostosowanie do nich modelu doceniania. Dotyczy to zarówno informacji zwrotnej, jak i materialnych aspektów doceniania. Menedżerowie mają często do dyspozycji budżety (np. miesięczne, kwartalne), które mogą przeznaczyć na docenianie pracowników. Większość z nich przyznaje, że nie ma czytelnych zasad ich przyznawania, kryteriów po spełnieniu których, taka nagroda się należy.

Menedżerowie często mają do dyspozycji budżety np. miesięczne, kwartalne, które mogą przeznaczyć na docenianie pracowników. Większość z nich przyznaje, że nie ma czytelnych zasad ich przyznawania, kryteriów po spełnieniu których taka nagroda się należy.

Jeśli chodzi o stanowiska menedżerskie, to jest roczna nagroda, premia, nazwijmy to, która w oparciu o realizowane cele, ale też jakby ogólną ocenę danego pracownika, danego menedżera, bo ona dotyczy menedżerów, jest wypłacana i jest to dodatek bliżej nieznany, bardziej uznaniowy, w zależności w dużej mierze od tego, jak generalnie wyszedł wynik całej firmy (...)

(...) kwota, którą się dostaje jest bardzo mocno uzależniona od menedżera. Może zdarzyć się tak, że ktoś dostanie np. 200 zł, ale może się zdarzyć tak, że ktoś dostanie 500 zł. To jest element zaskoczenia i do tej pory wszystkie osoby, z którymi rozmawiałam i którym przyznawałam sama takie nagrody czuły się zadowolone i wyróżnione.

Subiektywność i swoboda doceniania przez menedżerów sprawiają, że ich aktywność interpretowana bywa jako uznaniowość. Może to rodzić poczucie niesprawiedliwości w zespole i sprawia, że docenianie nie spełnia swojej funkcji. Tylko systemowe docenianie nagradzanie odbywa się według z góry określonych kryteriów. Najczęściej są to określone cele do realizacji w określonym czasie.

Na początku roku zakładamy cele roczne pracownikom. W połowie roku mamy weryfikację. A na koniec danego roku mamy rozmowę ewaluacyjną i rozmawiamy na temat tego, co się udało, co nie. Efektem tego może być podwyżka i awans, bądź ewentualnie jakiś bonus roczny. Natomiast benefity w Naisie to bonusy doraźne, służące do doceniania bieżących działań, zachowań, czegoś pozytywnego, czego się nie spodziewaliśmy po pracowniku.

Taki sformalizowany system zdaniem badanych sprawia, że pracownicy są zmotywowani do osiągnięcia wyznaczonych celów, wiedzą bowiem do czego dążą i co mogą dzięki temu zyskać.

Jeżeli nie ma zasad, albo coś jest nieistotne to nikt nie będzie nawet próbować osiągnąć celu. Jeżeli cel będzie niejasny to nikt nawet nie będzie próbował go zrealizować, bo nie będzie go rozumiał. Wszystko musi być skrupulatnie opisane i te zasady są bardzo istotne.

OGRANICZENIA SKUTECZNOŚCI DOCENIANIA

Badanie pokazuje również działania, które sprawiają, że docenienie jest nieskuteczne. Dzieje się tak kiedy nie jest ono autentyczne, a gwałtowna zmiana od „nie chwałę w ogóle” do „chwałę za każdą drobną rzecz” może się wydawać dziwna, nienaturalna dla przełożonego. Docenienie jest bardziej wartościowe, jeśli pochodzi z wiarygodnego źródła.

Coś tutaj nie gra jakby. Miesiąc się nie odzywa, a teraz mówi dobre słowo.

Kiedy są nieszczerze. Kiedy są takie, wiesz, wymuszone. Kiedy wpadłem właśnie na to, że, kurczę, chyba właśnie powinienem docenić, ale nie wychodzi mi to. Wiesz, to nie jest moje, szczerze, autentyczne, że faktycznie jestem zadowolony z czegoś, tylko wydaje mi się, że powinienem teraz być zadowolony. I, jakby, i wiesz, próbuję artykułować to zadowolenie, ale to nie wychodzi.

Jeśli na to zwróci uwagę ktoś, kto nie ma o tym pojęcia, to będzie to dziwne dla tej księgowej.

Ponadto, nie spełnia ono swojej funkcji, jeśli pochwała nie dotyczy natury pracy i jeśli menedżer w jednym zdaniu chwali i wskazuje co powinno być poprawione - po pochwałce dodaje słowo „ale”:

Mówienie w stylu „to jest fajne, ale”, albo „kurczę, kawał, dobrej roboty, ale (...)”, coś w tym rodzaju, no, nie jest żadnym elementem doceniania.

Docenianie nie jest skuteczne również, gdy staje się sposobem na tuszowanie złej sytuacji w organizacji.

Pracownicy umieją (...) wyczuć, kiedy dana forma docenienia jest (...) formą trochę takiego przekupstwa. W firmie źle się dzieje, albo jest bardzo dużo zmian i to ma zabezpieczyć interesy jakiejś grupy i nagle dajemy jakąś dodatkową nagrodę.

Bezskuteczne jest także faworyzowanie wybranych pracowników lub grup pracowników (np. kobiet, młodych pracowników) lub docenianie nieuzasadnione,

Będzie też uważała, że jej menedżer faworyzuje kogoś innego, co też może przyczynić się do mniejszej motywacji, czyli do pracy.

Tak są różne patologiczne sytuacje i czasami nagradza się osoby, które nie powinny dostać żadnej nagrody. I wtedy żaden system motywacyjny tego nie naprawi, ani nie pomoże.

pomijanie pracowników na mniej widocznych stanowiskach

Nawet jeśli nie jest namacalny efekt naszej pracy, bo nie u każdego jest, tak? Ale na przykład, jeśli ktoś pracuje w księgowości i wpłynął poprzez swoją pracę na to, że, nie wiem, jest większy cashflow, albo jakakolwiek rzecz związana z administracją, no to fajnie, żeby ktoś na to zwrócił uwagę. Zwrócił uwagę ten ktoś, kto się zna.

oraz nagradzanie wszystkich w zespole po równo, niezależnie od wkładu w pracę:

Mamy budżet i każdy dostaje po równo niezależnie od tego czy pracował lepiej, gorzej, czy był w pracy czy nie był w pracy, to jest moment, kiedy na pewno pracownicy tego docenienia nie czują.

PERSONALIZACJA

Jak już zostało napisane, właściwe docenianie nie odbywa się według z góry ustalonych zasad. Katalog taki nie jest zdaniem badanych potrzebny, gdyż sposoby działania trzeba dostosowywać do ludzi i sytuacji. Wśród badanych panuje zgodność co do konieczności odwołania się do wspomnianego już doświadczenia i intuicji menedżera.

Uważam, że przede wszystkim, w momencie, kiedy doceniamy pracowników, to z jednej strony my sami jako menedżerowie robimy sobie w głowie taką analizę kto w jaki sposób pracuje i czy poziom zaangażowania danej osoby i poziom pracy nam

jako menedżerom odpowiada i czy to w jaki sposób ona wykonuje obowiązki jest dla nas wystarczające i satysfakcjonujące.

Jeśli mamy pracowników, którzy dobrze pracują, z których my jesteśmy zadowoleni, którzy wykonują fajną pracę niezależnie czy to jest na poziomie oczekiwanym, czy ponad swoje obowiązki, to myślę, że taki pracownik powinien wiedzieć, że jest przez menedżera, przez firmę ogólnie doceniony. Jeśli nie ma on takiego poczucia, jeśli ciągle temu pracownikowi będzie się mówić, że robi za mało i niewystarczająco to bardzo szybko znajdzie sobie pracę w innym miejscu. Więc uważam, że pracownik powinien wiedzieć, że menedżer, firma wiedzą jaką wartość wnosi i na ile jest cenny dla danej organizacji.

Swoboda doceniania, zdaniem osób badanych, jest nadana z powodu bliskiej współpracy na linii pracownik-przełożony oraz znajomości mocnych stron pracownika, sposobu w jaki wykonuje swoje obowiązki.

Zostawiam swobodę menedżerom, żeby sami mogli doceniać pracowników, bo oni pracują z nimi najbliżej i wiedzą jak dana osoba pracuje.

(...) wyznaję zasadę, że każdy menedżer zna najlepiej swoich ludzi.

Również sami menedżerowie przyznają, że elastyczność i znajomość osobistej sytuacji każdego pracownika sprawia, że docenianie staje się bardziej efektywne.

Powiedziałbym, że im się jest bliżej człowieka, tym bardziej się go zna i wie co jest dla niego ważne. Jeśli mamy menedżera, który wie, że jego pracownikowi urodziło się dziecko, a po pewnym czasie to dziecko zaczyna chorować, to dla tej osoby będzie ważne ustawienie opieki nad dzieckiem – czyli motywujące może być danie swobody dostosowania godzin pracy. Więc dobre jest elastyczne podejście i słuchanie co pracownik ma do powiedzenia i jakie ma do tego podejście. (...) Wszystko w ramach zaufania i możliwości w danej sytuacji.

Znaczenie ma jednak nie tylko sytuacja osobista, ale również indywidualne preferencje pracowników:

Wie pani co, tutaj nie ma jednej reguły. Naprawdę nie ma. To znaczy, jedni nie lubią jak się ich pochwali; jedni są bardzo zadaniowi. To znaczy, chcą mieć coś ukończone, skończone i pochwała. To im się należy. Jak ich pani pochwali w trakcie, to czują się źle i uważają, że im się to nie należy. Inni z kolei są tacy, że trzeba ich cały czas motywować i wspierać, bo inaczej w życiu tego zadania nie skończą.

Personalizacja na poziomie systemowym możliwa jest, zdaniem badanych, tylko w mniejszych organizacjach (w wypowiedziach pojawia się liczba 20 pracowników), gdzie potrzeby pracowników dotyczące benefitów, są omawiane a ich pula uzgadniana. W dużych

korporacjach częściej sięga się po opisane już rozwiązania standardowe. W małych firmach lub w małych zespołach część decyzyjności i co za tym idzie, odpowiedzialności spoczywa na pracownikach:

(...) ponieważ jest nas mało, to wspólnie decydujemy. I jak ktoś ma pretensje, to co najwyżej może mieć pretensje do większości, a nie do mnie, że ja kogoś tam preferuję. No bo wspólnie gdzieś tam wybieramy tą pulę rzeczy jako nagrody. (...) Jest to jakoś, nie wisi to na jednej osobie. Ale w przypadku większej organizacji, to to jest w ogóle nie do zrobienia.

W przypadku większych organizacji personalizacja rozwiązań leży przede wszystkim w gestii menedżera, zależy od jego wiedzy i kompetencji (także tych miękkich) w tym zakresie.

W związku z tym trzeba też poznać, w którym momencie w ogóle daną osobę można chwalić. I też różne osoby, różne rzeczy motywują. Bo są osoby, które rzeczywiście motywuje jak raz na miesiąc się powie, że tutaj wykonujesz dobrą pracę i jest jakaś nagroda za to, czy to w formie bonusu, czy czasami to jest po prostu zwykła słowna pochwała. No a są osoby, które z kolei jak się je zacznie za bardzo chwalić, to nagle się okazuje, że siądą na laurach „no bo już jestem taki wspaniały”. Więc ja jestem zdania takiego, że najpierw trzeba poznać daną osobę, poobserwować, a dopiero potem dobrać środki, częstotliwość w zależności od konkretnego pracownika.

Personalizacja jest kojarzona z wysiłkiem wkładanym w docenienie. Personalizacja wymaga skupienia uwagi na pracowniku i jego potrzebach, poznania go z różnych stron: jego kompetencji, sytuacji osobistej, zainteresowań itp. Wysiłek przełożonego jest pozytywnie postrzegany przez pracowników.

Po pierwsze musiał się ktoś zastanowić co kogo zmotywuje, obserwować pomysły i dopasować prezent. Widać wtedy wysiłek pracodawcy włożony w to, żeby komuś coś dać.

Gdy potrzebowałam bardzo lekkiego komputera w związku z tą moją przypadłością to kupili mi najlżejszy komputer na rynku. W pewnym momencie dostałam samochód, dostałam w budynku biurowym miejsce, którego „nie było”, a ono się dla mnie znalazło.

Zajmuje mi to cały dzień [podziękowania na koniec roku], bo muszę sobie przejrzeć to wszystko, zastanowić się nad tym, co ci ludzie zrobili, ale jakoś wydaje mi się, że właśnie to ludzie doceniają.

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW

Badani deklarują, że trudno jest skatalogować oczekiwania pracowników względem doceniania. Jest to, ich zdaniem, przede wszystkim kwestia indywidualnych preferencji.

Zdaniem menedżerów, takie czynniki, jak branża czy płeć, nie mają dużego znaczenia. Z branż wymieniana jest tylko branża IT, w której pracownicy cieszą się szczególnymi przywilejami, a więc nagradzanie i docenianie nabierają szczególnego znaczenia.

Płeć podkreślana jest przede wszystkim w kontekście wymagań i dostępu do władzy w przedsiębiorstwach (mowa tu zarówno o dostępie do wysokich stanowisk, jak i rzeczywistej decyzyjności) oraz nierówności nagród i wynagrodzeń. Zdaniem części badanych kobiety mają więcej obowiązków i są mniej chwalone od mężczyzn. Kultura organizacyjna w większości polskich wygląda tak, że kobiety rzadziej są dopuszczane do stanowisk decyzyjnych. Badani menedżerowie wymieniają jednak dwie główne kategorie różnicujące pracowników: wiek i staż pracy pracowników.

WIEK PRACOWNIKÓW

Wiek pracowników wydaje się być najistotniejszym czynnikiem determinującym oczekiwania związane z docenianiem. Zmienna ta wpływa przede wszystkim na stosunek do pracy, na oczekiwania z nią związane oraz co za tym idzie, na potrzebę bycia docenionym.

Młodszy pracownicy (między 20. a 30. rokiem życia) traktują pracę jako ważny element ich życia, który powinien być zgodny z wyznawanymi przez nich wartościami, zainteresowaniami, stylem życia. Sprawia to, że mniejszą wagę przykładają oni do pieniędzy. Z tego powodu system wynagradzania i nagradzania staje się nieco mniej istotny, choć nadal ważny. Większe znaczenie ma dobra atmosfera, elastyczność czy docenienie w pracy. Odróżnia ich to od starszych pracowników, dla których aspekty materialne stanowią główną motywację do działania na gruncie organizacji.

Osoby starsze przychodzą do pracy po prostu, bo jest to praca, osoby młodsze traktują pracę jako trochę coś więcej. Bo widzą, że poświęcają dość dużą ilość czasu, swojego życia i chcą, aby łączyło się to po prostu z ich zainteresowaniami lub po prostu postawą. Rzeczywiście, tak to trochę wygląda i tak jesteśmy podzieleni.

Wypowiedź najmłodszej uczestniczki badania przeczy przekonaniom menedżerów na temat związku wynagrodzenia i poczucia docenienia.

Ja do pracy przychodzę po to, żeby zarabiać pieniądze, więc wdzięczność szefa rozumiem tylko w jeden sposób - więcej pieniędzy.

Nic dodatkowego na tym etapie mojego rozwoju kariery nie jest dla mnie ważne. Jestem osobą bezdzietną, więc dla mnie jakieś rzeczy związane z potencjalnym utrzymaniem rodziny bądź zapewnieniem jej godnych warunków właśnie takich związanych, nie wiem, z elastycznością wykonywanej pracy nie są takie ważne, bo ja na razie przychodzę na osiem godzin, chcę zrobić dużo, chcę mieć coraz większą odpowiedzialność i być samodzielna w wykonywaniu tych zadań i żeby w związku z tym otrzymywać więcej pieniędzy.

Odmienne źródła motywacji do pracy sprawiają, że młodszy pracownicy znacznie bardziej potrzebują doceniania i informacji zwrotnej, nie tylko w kontekście indywidualnych zasług, ale również w odniesieniu do pracy zespołu oraz celów firmy.

Podkreślenie, wręcz wyjustowanie konkretnych zasług tej osoby. To indywidualnie, w rozmowie jeden na jeden albo przed całym zespołem. Dosłownie, pokazanie w jaki sposób ta osoba się zaszłużyła na osiągnięcie takiego, jaki był jej wkład w osiągnięcie takiego rezultatu albo innego rezultatu. Połączenie tego z celami firmy, z celami zespołu z wartościami jakie mamy. (...) Po czym, w trzeciej kolejności będą te finansowe rzeczy. Tak jak mówię, myślę, że idealny pakiet to jest jedno i drugie razem. Ale wydaje mi się, że pieniądze tracą szybko wartość i tracą szybko wartość, jeśli nie ma świadomego nagrodzenia tej osoby, wyróżnienia tej osoby.

Jedną z przyczyn, dla których pieniądze mają większe znaczenie dla starszych pracowników może być fakt, że z wiekiem idą odmienne wyzwania związane z etapem życia, na którym się osoba znajduje. Młodzi ludzie najczęściej utrzymują sami siebie, nie mają „obciążenia” w postaci rodziny, dzieci czy starszych rodziców. Etap życia determinuje też inne, nie tylko finansowe potrzeby starszych pracowników, którzy bardziej niż pochwałą cenią sobie stabilność zatrudnienia, dostęp do służby zdrowia czy elastyczny czas pracy.

Z tymi starszymi to jest tak, że dla nich, to czy pani ich pochwali, czy nie, nie jest aż tak istotne. Dla nich istotniejsze jest to, czy mają nienormowany czas pracy i czy mogą pracować, o której chcą i czy to nie jest problem, że od 2 miesięcy, czy tam od pół roku w zasadzie przez dwa tygodnie są na zwolnieniu.

Odmienne w różnych grupach wiekowych stają się oczekiwania względem formy docenienia. Dla osób starszych liczy się formalne docenienie (pochwała na forum lub sformalizowane wyróżnienie), dla młodych większe znaczenie ma osobisty charakter docenienia

Osoby już z tej młodszej generacji, to jest 20-25 lat, to są osoby, które bardzo wbrew pozorom cenią sobie pisemne formy recognition. Ale pisemne w sensie ręcznie wykonaną notatkę, czy tam jakiś liścik taki doceniający.

(...) bezpośredni przełożony inaczej podejdzie do osoby 50+, będzie ważył inaczej słowa i tak się to odbywa. Bardziej formalne recognition, jeśli jest na forum, bardziej formalne nie wiem, zdania.

Pracownicy w wieku 20-30 lat zostali nazwani przez jedną z uczestniczek badania „pokoleniem like”. Zwrot ten dobrze odzwierciedla zapotrzebowania tej grupy wiekowej na nieustanną informację zwrotną.

(...) oni [20-30 latkowie] po prostu ciągle wymagają feedbacku i ciągle tak chodzą za panią, „a podobało się? A jak to wyszło? A co sądzisz?” I trzeba im ten feedback dawać. Mówić, że to było super, to było fajne, to mi się podobało. Oni cały czas oczekują oceny.

Ci młodszy chcą być ciągle doceniani. Najchętniej to by po roku chcieli być dyrektorami.

Wie pani co, oni [młodzi] by się tak za like, dobre słowo, po prostu wiecznie ten feedback ma być i to pozytywny. Oni w ogóle jakoś tak źle znoszą krytykę.

STAŻ PRACY

Różny poziom oczekiwań wśród pracowników o różnym stażu pracy wiąże się przede wszystkim ze świadomością tego, co dzieje się na rynku. W firmie, w której przeważają pracownicy z wieloletnim stażem w danej organizacji, oczekiwania pracowników są mniejsze, ponieważ nie mają porównania z tym, co oferuje konkurencja.

Z drugiej strony pracownicy o dłuższym stażu pracy bywają przekonani, że podejmowane działania czy włożony wysiłek liczą się mniej niż lata przepracowane w firmie. Sprawia to, że oczekują pochwał, nagród czy awansu za staż pracy, nie rozumieją (czy wręcz obrażają się), gdy awansuje młodszy stażem pracownik.

POMIAR SKUTECZNOŚCI DOCENIANIA

Mimo, iż niektórzy menedżerowie dostrzegają problem z dopasowaniem benefitów do oczekiwań pracowników, często nie mają narzędzi, aby to zmienić. Tylko w niektórych badanych firmach sprawdzane jest zadowolenie z poszczególnych form doceniania czy nagradzania. Jeszcze mniej firm wdraża rekomendacje uzyskane w ramach badania, często nie mają narzędzi, aby to zmienić. W odpowiedzi na pytanie o sposoby pomiaru skuteczności doceniania, ponownie w pierwszej kolejności padają odpowiedzi dotyczące dopasowania benefitów do oczekiwań pracowników.

Przeprowadzana jest ankieta dotycząca benefitów pracowniczych. Sprawdza się, co ludzie myślą na temat obecnych benefitów, czego im brakuje. Są tam również pytania związane z ustawieniem priorytetów – co dla kogo jest najważniejsze.

Do najczęściej stosowanych narzędzi mających na celu weryfikację efektywności doceniania należą wewnętrzna lub zewnętrzna ankieta satysfakcji oraz badania „employee experience”. W ten sposób zwykle sprawdza się ogólny poziom zadowolenia pracowników, z uwzględnieniem różnych aspektów ich funkcjonowania w firmie, w tym nagradzania i doceniania. Nieco rzadsze są ankiety oceniające skuteczność konkretnego rozwiązania (rodzaju benefitu czy platformy do doceniania).

Wśród głównych wad metod pomiaru stosowanych w firmach, badani wymieniają fakt, iż nie dostarczają one odpowiedzi na szczegółowe pytania (są to narzędzia standaryzowane na różnych poziomach, dostosowane do powszechnych potrzeb firm czy działów określonego rodzaju) oraz brak anonimowości, który przekłada się na nieuczestne odpowiedzi i niską stopę zwrotu z badania.

Nieliczni menedżerowie korzystają z danych generowanych przez firmy, chociażby z raportów z platform umożliwiających docenianie. Raporty te dostarczają jednak przede wszystkim danych poglądowych, nie są analizowane pod kątem efektywności stosowanych rozwiązań, a płynące z nich wnioski nie są wykorzystywane do ulepszania funkcjonujących systemów.

Zdaniem badanych, najlepszym źródłem informacji jest feedback otrzymywany od pracowników. Tego rodzaju informacje po zestawieniu z trendami rynkowymi pozwalają najlepiej dostosować sposoby doceniania do oczekiwań pracowników:

Na pewno jakimś wskaźnikiem jest kwestia rotacji. Na pewno jest to też kwestia feedbacku od pracowników. Mamy też osoby odpowiedzialne za program związany z motywowaniem jak i program związany z rozwijaniem talentów. Osoby te, na podstawie feedbacku od pracowników oraz trendów rynkowych starają się te rozwiązania jak najbardziej dopasować. Widzimy też reakcję nowych kandydatów na rozmowach kwalifikacyjnych: co jest dla nich fajne, a co jest normą – np. karta

sportowa już na nikim nie robi wrażenia, ale jak mówimy o innych rzeczach, to widać jest zainteresowanie, że coś jest fajne.

Informacje o skuteczności nagradzania czy doceniania menedżerowie uzyskują również w procesie cyklicznej oceny pracowniczej, ale jakość i częstotliwość informacji z tego źródła są uzależnione od menedżera (prowadzonej przez niego polityki, przyzwyczajzeń, doświadczenia). To menedżer decyduje, czy takie rozmowy się odbywają, w jakiej formie i co stanie się później z ich wynikiem.

ROZMOWA JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI

Menedżerowie zwracają uwagę, że znaczenie mają rozmowy nie tylko o sprawach służbowych, ale również prywatnych. Uważne słuchanie, reagowanie na problemy pracowników sprzyja atmosferze zaufania, otwartości, co pozwala lepiej poznać pracownika i jego potrzeby, a to z kolei skutkuje dobrym dopasowaniem różnych form docenienia do indywidualnych preferencji.

Docenianie (..) docenianie też polega na słuchaniu o problemach pracownika. Żeby kogoś docenić albo zauważyć problem, że jest jakaś demotywacja to trzeba zadać to pytanie wprost, dlaczego, albo że widzimy, że coś jest nie tak, czy możemy o tym porozmawiać, więc to jest bardziej wyciąganie tego problemu na forum i rozmawianie o nim, aby uniknąć kolejnej takiej sytuacji.

Wydaje(..) wydaje mi się, że trzeba stworzyć taką atmosferę, żeby ludzie się nie bali mówić. Oni sami będą mówić [czego potrzebują].

Zatem menedżerowie na własną rękę starają się rozeznaczyć czy ich działania podążają w dobrym kierunku.

Menedżerowie mają też takie spotkania jeden do jednego ze swoimi ludźmi, gdzie zwłaszcza w kontekście rozmów rocznych omawiane są też kwestie motywacji.

[pracownicy czują, że docenianie jest sprawiedliwe] Po tym, jak się sami czują. Po tym, czy omawiają to z innymi, czy są szczęśliwi. Przecież pani widzi, czy człowiek jest zadowolony, czy nie.

Wnioski

Celem zrealizowanego badania jakościowego było udzielenie odpowiedzi na szereg pytań badawczych, związanych z rozumieniem doceniania przez polskich menedżerów oraz realizacją działań doceniających w praktyce, m.in. Jakie działania podejmują menedżerowie? Za co doceniają pracowników? Które działania doceniające są skuteczne?.

Wyniki badania pokazują, że docenianie jest konceptem bardzo trudnym do zdefiniowania, rozmytym, także w kontekście konkretnych działań podejmowanych na różnych szczeblach funkcjonowania firmy. Pytanie o sposoby doceniania pracowników na poziomie firmy spontanicznie nakierowywało badanych na myślenie o finansowych i pozafinansowych elementach wynagrodzenia: docenianie postrzegane jest jako tożsame z nagradzaniem. Szczególnie premie i nagrody za realizację zadań, wskaźników, przydzielane według z góry określonych, przejrzystych zasad, są kluczową formą nagradzania i motywowania pracowników.

Docenianie rozumiane zgodnie z koncepcją OBSE jest jednak obecne w świadomości badanych menedżerów. Jest ono utożsamiane z reakcją menedżerów (lub nieco rzadziej, współpracowników) na wykonanie obowiązków wykraczające poza standard. Badani zauważają jednak, że docenianie powinno uwzględniać nie tylko spektakularne osiągnięcia, ale także codzienną pracę i podejmowanie starań.

W zależności od kultury organizacyjnej, jej możliwości finansowych, preferencji menedżera lub pracowników, docenianie przyjmuje zwykle formę pochwały wyrażanej ustnie lub pisemnie, bardziej lub mniej rozbudowanej informacji zwrotnej a także drobnych nagród pieniężnych lub rzeczowych. Częściej udzielana jest pozytywna niż negatywna informacja zwrotna.

Badania nie pozwalają na wyłonienie bardziej szczegółowego katalogu zachowań doceniających, które są stosowane czy oceniane jako skuteczne, podobnie jak nie ma jednej listy złotych zasad dotyczących sposobu czy częstotliwości doceniania. Każdy z menedżerów ma swoje sprawdzone rozwiązania, które stosuje w zależności od okoliczności i potrzeb. Badani zgodnie podkreślają rolę menedżera i jego kompetencje w odczytywaniu potrzeb pracowników oraz dostosowania do nich rodzaju stosowanego doceniania. Personalizacja działań doceniających gwarantuje ich efektywność.

Konieczność indywidualizacji działań doceniających, dostosowania ich do osobistych potrzeb, preferencji, sytuacji pracowników stanowi jednak, zdaniem menedżerów jedno z większych wyzwań w tym procesie. Zadanie jest tym trudniejsze, że potrzeby te są subiektywne i zmieniają się w czasie. Nic dziwnego, to osoba menedżera, stojąca w centrum całego procesu decyduje

o tym kogo, za co i w jaki sposób nagrodzić. Wiąże się z tym duża odpowiedzialność. Niewłaściwe decyzje mogą na przykład zdemotywować zespół, przyczynić się do pojawienia się poczucia niesprawiedliwości, osłabić więzi z firmą oraz ryzyko zarzutu o uznaniowość czy wręcz faworyzowanie niektórych pracowników. Dlatego menedżerowie podkreślają rolę miękkich kompetencji, doświadczenia, ale także szkoleń podnoszących ich umiejętności w tym zakresie.

Badanie pozwoliło wyłonić pięć funkcji doceniania:

1. Stanowi ono informację dla pracownika o jakości jego pracy, zauważeniu podejmowanego wysiłku, skłania więc do kontynuowania obranej ścieżki działania.
2. Buduje pozytywną atmosferę w zespole, stwarza warunki do kooperacji, poprawiając tym samym efektywność zespołów.
3. Łagodzi stres i wpływ negatywnych czynników, w efekcie pomaga utrzymać zaangażowanie w sytuacjach kryzysowych.
4. Budują poczucie wartości, kompetencji (sprawności), zwiększając przekonanie pracownika o jego wartości dla organizacji;
5. Jest ważnym elementem wymiany społecznej, podtrzymania wzajemności, dbania o równowagę między wysiłkiem wkładanym w pracę a nagrodami.

Badani menedżerowie są przekonani, że docenianie jest narzędziem zarządzania, które pozwala skutecznie i efektywnie motywować pracowników. Niemniej jednak ich zdaniem najważniejsze z perspektywy pracowników jest wynagrodzenie oraz atmosfera w pracy (postrzegana przez pryzmat relacji ze współpracownikami i przełożonym), jakość pracy w zespole oraz ludzie, z którymi się pracuje:

I tak zawsze na koniec dnia chodzi o fajne miejsce pracy, atmosferę i tyle pieniędzy, ile potrzebują.

Cały czas podnosi się oczekiwania, a, tak jak mówisz, chodzi przede wszystkim o to, by wszystkim miło się pracowało i chętnie szło do pracy rano. Żeby ludzie, z którymi pracujesz to byli fajni ludzie.

Przede wszystkim emocjonalna strefa. Ludzie przede wszystkim lepiej pracują jak się dobrze czują. Jak wiecznie się pani boi, to nie chce pani być w takim miejscu. Ludzie pracują tam, gdzie jest im dobrze. Jak jest im źle, to odchodzą, więc to znaczy to na takim poziomie emocjonalnym, efektywnościowym, no każdym to jest kluczowe według mnie.

Brak zapewnienia tych podstawowych potrzeb sprawia, że docenianie będzie znacznie mniej skuteczne i pozostanie bez wpływu na motywację, zaangażowanie czy lojalność pracowników.

Spółka Thanks Factor realizuje Projekt B+R pn. „Thanks Factor”. Wartość realizowanego przez nas projektu wynosi 1 mln zł, a wkład z Funduszy Europejskich stanowi 80% tej kwoty. Wsparcie na realizację projektu zostało pozyskane przy współpracy z funduszem AgriTech Hub Sp. z o.o. realizującego projekt dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, Działanie 1.3: Prace B+R finansowane z udziałem funduszy kapitałowych, Poddziałanie 1.3.1: Wsparcie projektów badawczo-rozwojowych w fazie preseed przez fundusze typu proof of concept – BRIDGE Alfa.

Partnerem badania był



Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego

