



# Docenianie pracowników

Krótki przewodnik  
dla dobrego szefa

*Na podstawie Badania Stanu Doceniania w Polsce, 2020*



# Wstęp

Czego dowiesz się z raportu?



Niniejszy raport przeznaczony jest **dla każdego, kto z tematem doceniania pracy ma, lub chciałby mieć, do czynienia na co dzień**: HR-owców, managerów, a także szeregowych pracowników. Jego kluczowym celem jest zapewnienie odpowiedzi na najważniejsze pytania, z którymi mierzymy się budując i rozwijając zespoły:

- Jak przekazywać **informację zwrotną**, by miała konstruktywny wpływ na pracę?
- Co buduje w pracowniku **poczucie docenienia**?
- Jaka jest rola **przełożonego** w docenianiu członków zespołu?
- Jakie **narzędzia doceniania** są najbardziej efektywne?
- **Jak chwalić różnorodny zespół** - i na ile należy różnicować metody doceniania w zależności od tego, do kogo mówimy?

# Informacja zwrotna

Kto nas chwali, kto nas krytykuje?

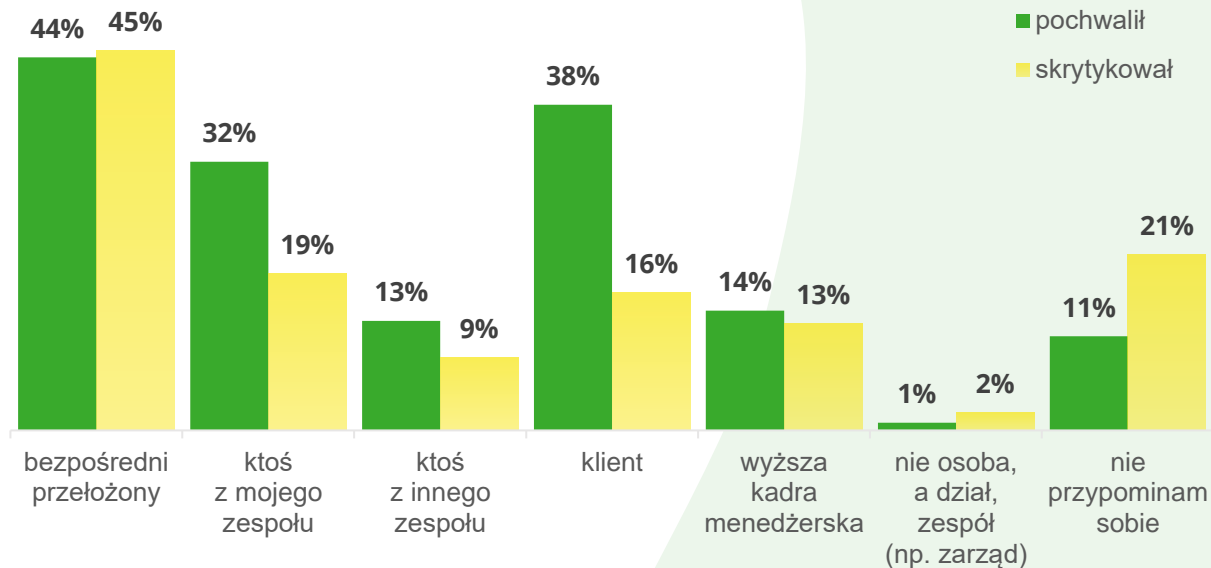


## Kluczowa rola przełożonego

Mówiąc o docenianiu, musimy zacząć o krok wcześniej - od **informacji zwrotnej** dotyczącej pracy.

Polacy najczęściej oceniani są przez bezpośredniego przełożonego, klientów lub współpracowników z zespołu. To właśnie **szef** jest wskazywany jako osoba która najczęściej nas chwali (44%), ale też najczęściej przekazuje krytykę (45%). Jednocześnie, dla **co czwartego** badanego komunikat od przełożonego jest **jedynym źródłem informacji zwrotnej** na temat wykonywanej pracy.

### Kto mnie pochwalił, kto skrytykował (w ciągu ostatnich 6 miesięcy)?



Q: Z reguły od kogo najczęściej otrzymujesz pochwały, miłe słowa na temat swojej pracy? (wielokrotny wybór), Z reguły od kogo najczęściej otrzymujesz komentarze nt. tego, co trzeba poprawić w Twojej pracy? (wielokrotny wybór) Podstawa procentowania: osoby, które w swojej pracy mają kogoś, kto może im udzielić informacji zwrotnej, N=2238

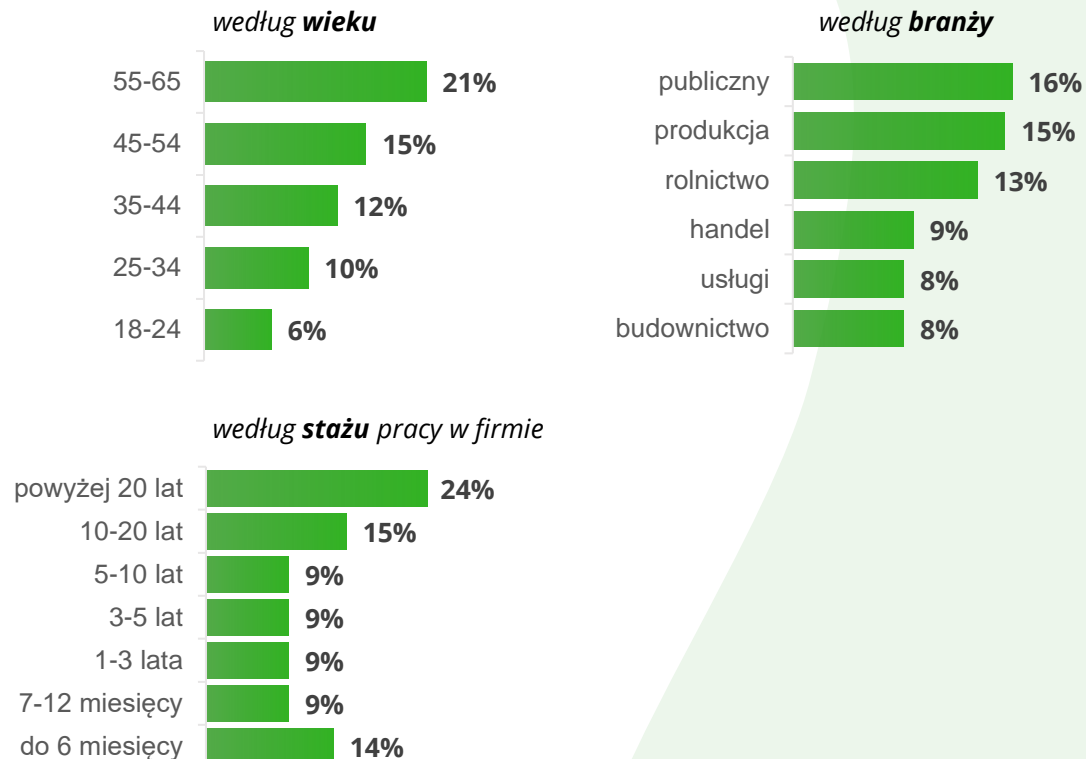
## „Niewidzialni” pracownicy

Co dziesiąty respondent nie przypomina sobie sytuacji, kiedy ktoś go **pochwalił**. Co piąty – nie doświadczył przez ostatnie 6 miesięcy sytuacji, kiedy ktoś **skrytykował** jego pracę.

Nie wynika to jedynie z charakteru pracy - jedynie 3% respondentów na co dzień ma ograniczony kontakt ze współpracownikami i działa w pełni samodzielnie. Co ciekawe, mimo że prawie wszyscy respondenci pracują zespołowo, to tylko 3/4 z nich uważa, że bezpośredni przełożony może udzielić im informacji zwrotnej.

Pochwał ani krytyki nie otrzymują przede wszystkim pracownicy **starsi** (zarówno wiekiem, jak i stażem pracy) oraz działający w sektorze publicznym lub produkcyjnym.

### Kto nie otrzymuje informacji zwrotnej w pracy?



Q: Kto w Twojej pracy może udzielić Ci informacji zwrotnej - skomentować, skrytykować, pochwalić Twoją pracę? (wielokrotny wybór), podstawa procentowania – osoby które odpowiedziały „Nikt – na żadnym etapie pracy nikt jej nie komentuje”, N=70

# Okiem eksperta

## feedback – fundament rozwoju



**Anna Kwiecień**

*psycholog*

” Informacja zwrotna pełni 3 podstawowe funkcje: aktywizuje pracownika do działania, utrzymuje je na odpowiednim poziomie oraz koryguje, jeśli jakość pracy nie spełnia oczekiwań.

Negatywna informacja ma większą moc korekcyjną niż pozytywna. Brak jakiegokolwiek informacji zwrotnej skutkuje wysoką liczbą błędów jak i niższą wytrwałością, gdy nie wszystko idzie zgodnie z planem. Pozytywna informacja przede wszystkim poprawia nastrój, przeciwdziała skutkom zmęczenia, wspomaga odnawianie, chwilowo wyczerpanych, zasobów energii.

W dłuższej perspektywie poszerza zakres wiedzy pracownika o jego możliwościach i kompetencjach.

”

# Poczucie docenienia

Jak je zmierzyć i od czego zależy?



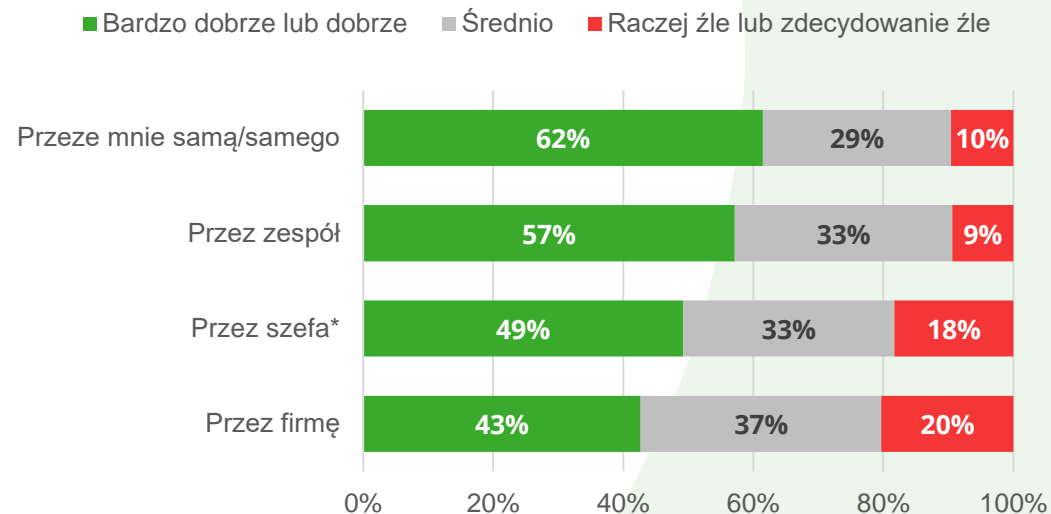
## Jak zmierzyć docenianie?

Czy docenianie opłaca się biznesowo? Na ile możemy powiedzieć, że doceniony pracownik przynosi korzyść firmie i zespołowi? Aby odpowiedzieć na te pytania, w niniejszym raporcie będziemy posługiwać się dwoma kluczowymi wskaźnikami – **doceniania** i **zadowolenia**.

**wskaźnik docenienia** - czyli to, na ile pracownik czuje że jego praca jest doceniana przez firmę, szefa i zespół, oraz na ile sam docenia swoją pracę.

Analizując odpowiedzi respondentów, pod uwagę wzięto zagregowany % wskazań pozytywnych – biorąc pod uwagę odsetek osób, które czują że ich praca jest doceniana.

### Jak doceniana jest moja praca na różnych poziomach organizacji?



*Q: Jak często doceniasz własną pracę?, Jak oceniasz skuteczność doceniania w przypadku swojego zespołu?, Jak oceniasz skuteczność doceniania przez Twojego przełożonego?, Jak oceniasz skuteczność doceniania poza swoim zespołem (np. przez zarząd)?, pytanie jednokrotnego wyboru, skala 1-5, zagregowane dane dla wartości 1-2 i 4-5, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani), podstawa procentowania dla \*: osoby posiadające przełożonego, n=1959*



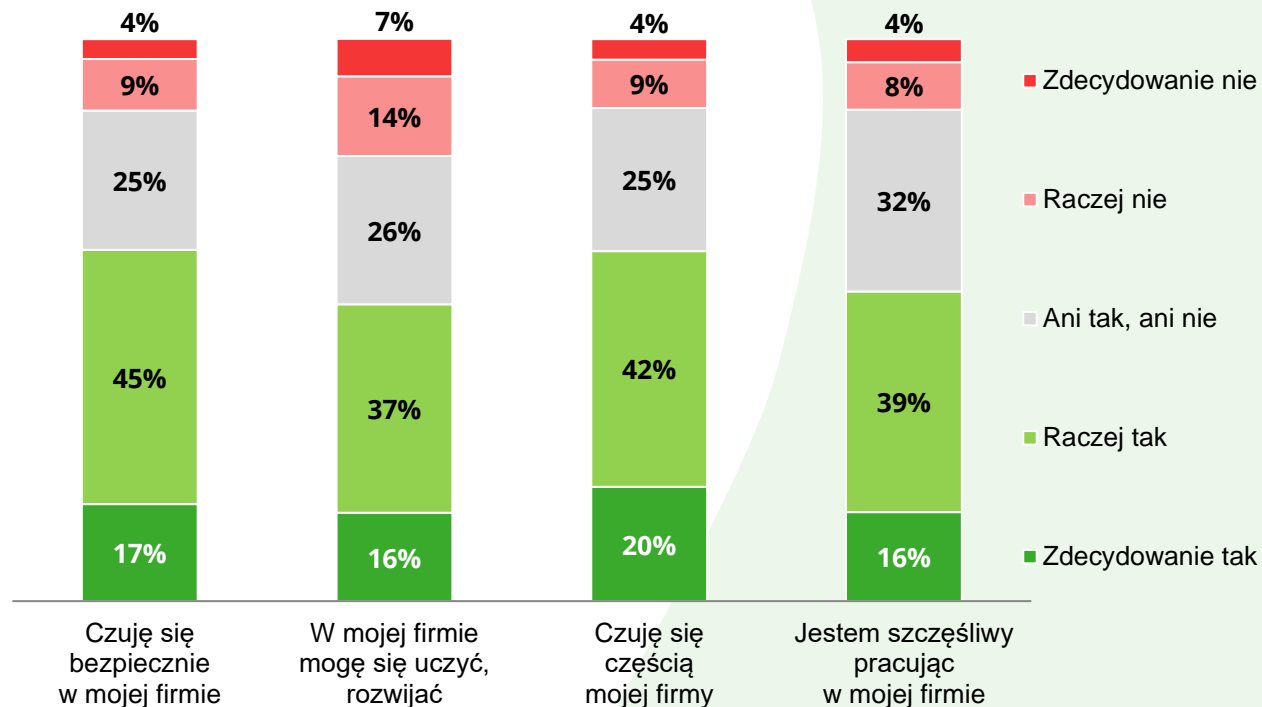
## Jak zmierzyć zadowolenie?

**wskaźnik zadowolenia** - czyli to, na ile pracownik jest usatysfakcjonowany poszczególnymi aspektami swojej pracy i odczuwa:

- Poczucie bezpieczeństwa w pracy
- Możliwość nauki i rozwoju
- Poczucie przynależności
- Poczucie szczęścia w pracy.

Wskaźnik przyjmuje wartość od 0 do 100 punktów, przy założeniu równej wagi dla każdej z czterech powyższych składowych.

### Cztery składowe wskaźnika zadowolenia



Q: Zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami. Skala 1-5, wyniki niezagregowane, podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=2308

## Docenienie a zadowolenie

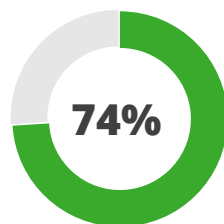
Największy wpływ na wskaźnik zadowolenia ma **poczucie docenienia przez szefa** – różnica w zadowoleniu między najmniej a najbardziej docenianymi **wyniosła aż 27%**.

W drugiej kolejności wpływ na zadowolenia pracownika ma poczucie docenienia przez zespół i firmę, przy czym pracownicy doceniani na forum organizacji okazują się być **najbardziej zadowoleni** ze swojej pracy.

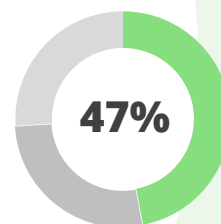
To, na ile pracownik sam docenia swoją pracę, okazuje się mieć najmniejsze przełożenie na wskaźnik zadowolenia – różnica w zadowoleniu między najmniej, a najbardziej doceniającymi swoją pracę wyniosła tylko 10%.

Widzimy więc, że docenianie ma sens. Tylko jak doceniać skutecznie?

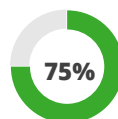
**Wskaźnik zadowolenia pracownika wynosi:**



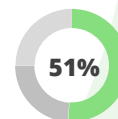
jeżeli czuje się **doceniany** przez **szefa**



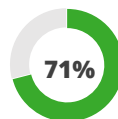
jeżeli czuje się **niedoceniany** przez **szefa**



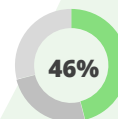
jeżeli czuje się **doceniany** przez **firmę**



jeżeli czuje się **niedoceniany** przez **firmę**



jeżeli czuje się **doceniany** przez **zespół**



jeżeli czuje się **niedoceniany** przez **zespół**

*Q: Jak oceniasz skuteczność doceniania w przypadku swojego zespołu?, Jak oceniasz skuteczność doceniania przez Twojego przełożonego? Jak oceniasz skuteczność doceniania poza swoim zespołem (np. przez zarząd)?, pytanie jednokrotnego wyboru, skala 1-5, zagregowane dane dla wartości 1-2 i 4-5, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani), podstawa procentowania dla docenienia przez przełożonego: osoby posiadające przełożonego, n=1959*

# Okiem eksperta

## wpływ docenienia na zadowolenie z pracy



**Iwona Grochowska**

*CEO Nais*

”

Menedżerowie nie zdają sobie sprawy z tego, jak w prosty sposób mogą wpłynąć na zadowolenie pracowników, którym bezpośrednio szefują.

Przypisują zbyt wielką (czasem jedyną) rolę wynagrodzeniu i działaniom zarządu, jednak pracownicy jasno artykułują, że to ich podejście i uznanie najsilniej działa na to czy są zadowoleni z pracy. Dla wielu szefów, zwłaszcza tych, którzy odznaczają się autorytarnym stylem zarządzania docenianie, które jest właściwe empatycznym stylem, jest po prostu trudne. Nie mniej warto sięgnąć po wiedzę co i jak robić, żeby człowiek czuł się doceniony i świadomie włączać te działania do swojego stylu zarządzania.

Dzisiaj, gdy tak bardzo rozluźniają się relacje z firmą, rola menedżerów w budowaniu zadowolenia z pracy i bliskiej relacji z pracownikami jest nie do przecenienia.

”

# Jak doceniać

odpowiadając na potrzeby pracowników?

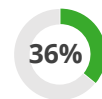


# Docenianie w praktyce

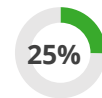
Pracownicy najczęściej doświadczają **nieformalnego doceniania** podczas rozmowy z szefem lub współpracownikiem.

**Co czwarty** respondent otrzymał nagrodę finansową: premię w wysokości 5% wynagrodzenia, a **co szósty** uzyskał dostęp do szkolenia wewnętrznego w nagrodę za swoje zaangażowanie. Do najrzadziej wykorzystywanych form doceniania należą te, które wychodzą poza kontekst zespołowy: ogłoszenia i obwieszczenia na forum całej firmy, oraz powiązane z **bardziej długofalowym zobowiązaniem** finansowym ze strony firmy: coaching, mentoring czy studia dofinansowane przez pracodawcę.

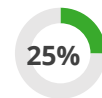
## Trzy najpopularniejsze sposoby:



Pochwała ustna podczas rozmowy z szefem



Pochwała podczas rozmowy z kimś z zespołu



Premia w wysokości 5% wynagrodzenia

## I trzy najmniej popularne:



Dostęp do coachingu, mentoringu



Dofinansowanie do studiów



Obwieszczenie na forum całej firmy (plakat, gazetka)

Q: Której z poniższych form docenienia doświadczyłeś/aś w ostatnich 6 miesiącach? pytanie wielokrotnego wyboru, odpowiedzi „tak”, „nie”, przedstawiono 3 odpowiedzi z najwyższą i 3 odpowiedzi z najniższą liczbą wskazań „tak”, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani)

# Atrakcyjność nagród

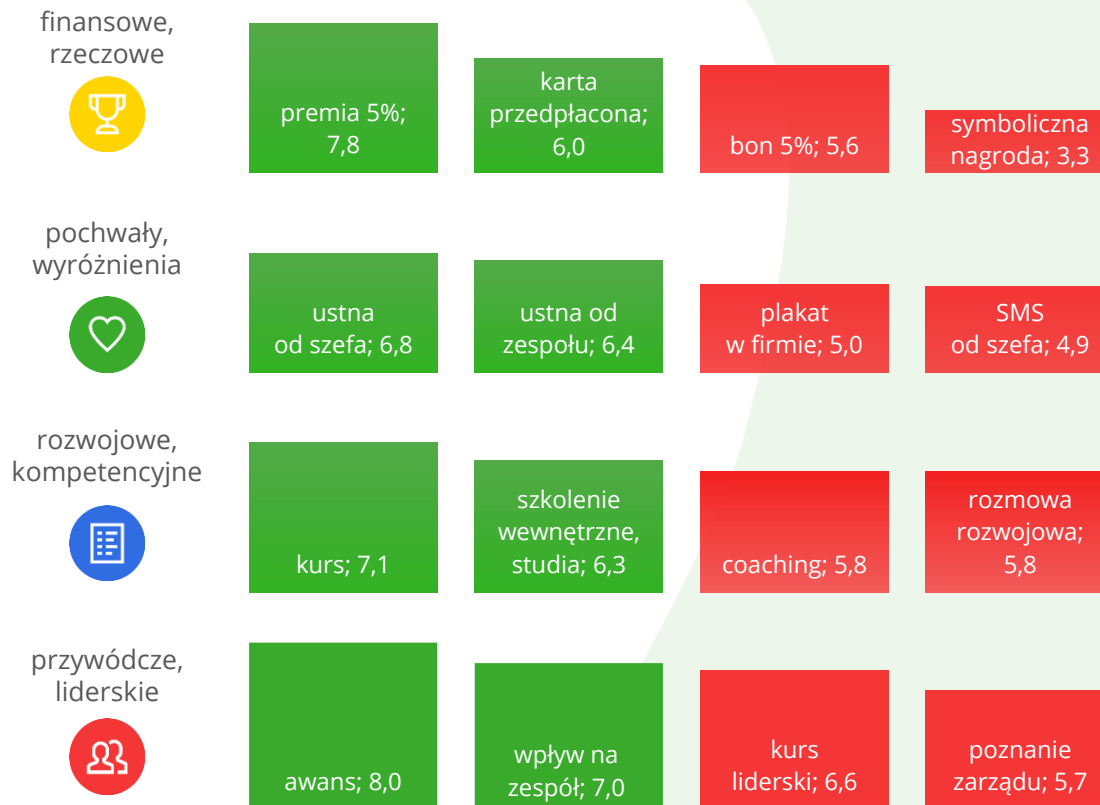
**Największe różnice** w atrakcyjności widzimy w przypadku nagród rzeczowych i finansowych – symboliczna nagroda jest ponad **dwa razy mniej atrakcyjna** dla pracownika niż premia w wysokości 5% wynagrodzenia.

Wśród pochwał, za najbardziej atrakcyjną została uznana pochwała ustna od szefa, za najmniej atrakcyjną – wysłana przez przełożonego wiadomość tekstowa.

Najbardziej atrakcyjną nagrodą rozwojową jest możliwość udziału w kursie rozwijającym kompetencje. Najmniej – jednorazowa rozmowa rozwojowa.

Wśród nagród związanych z przywództwem, najbardziej atrakcyjny okazał się awans, najmniej – możliwość poznania zarządu firmy.

**Dwa najatrakcyjniejsze i dwa najmniej atrakcyjne sposoby docenienia z kategorii (skala 1-10):**



Q: Wyobraź sobie, że masz możliwość wyboru w jakiej formie otrzymasz premię lub nagrodę. Zaznacz na skali od 1 do 10 atrakcyjność poszczególnych form nagradzania, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani)

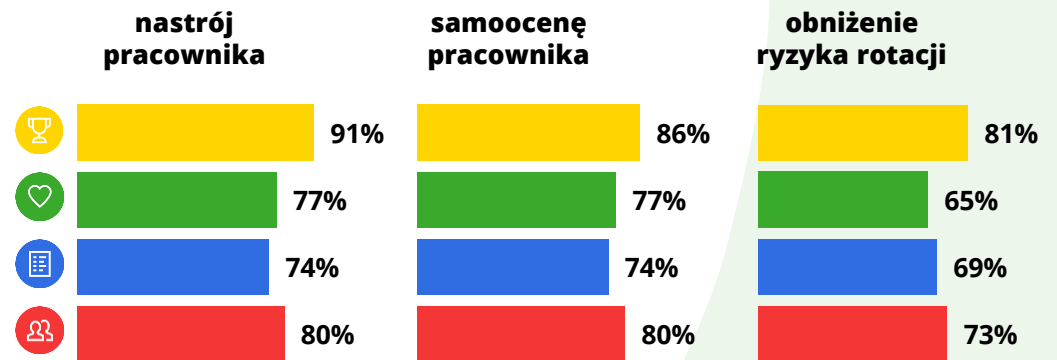
# Nagrody a wskaźniki HR

W nagradzaniu i chwaleniu nie chodzi jednak o samą atrakcyjność nagrody.

Kolejnym czynnikiem jest wpływ poszczególnych rodzajów nagród na kluczowe wskaźniki dobrostanu pracownika. To **nagrody rzeczowe i finansowe** okazują się mieć najsilniejsze powiązanie z budowaniem dobrego nastroju, wysokiej samooceny i chęci związania się z firmą na dłużej.

Na drugim miejscu pod względem wpływu na dobrostan pracownika znalazły się nagrody związane z przywództwem. Tymczasem **pochwały**, pomimo niższego wpływu na rotację, okazują się mieć **wyższy niż nagrody rozwojowe** (np. kursy, szkolenia) wpływ na samopoczucie oraz samoocenę pracownika.

**Pozytywny wpływ otrzymania nagrody z danej kategorii na:**



*Q: Oceń poszczególne formy doceniania pod względem tego, jaki mają na Ciebie wpływ; Jestem w lepszym nastroju, Czuję się bardziej wartościowym pracownikiem, Utwierdzam się w przekonaniu, że chcę zostać w firmie na dłużej, odpowiedzi „tak”, „nie”, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani)*

# Okiem eksperta

## jak nagradzać, żeby zmotywować?



**Kinga Makowska**

*Ekspertka EB **ctrl+HR***

” Najpopularniejsze sposoby doceniania wcale nie są najatrakcyjniejsze w oczach pracowników. Zwykła, nieformalna pochwała od członka zespołu może poprawić nastrój – ale czy zatrzyma kluczowy talent w firmie?

Managerowie mierzą się z dwoma niezwykle ważnymi wyzwaniami: dostępnością nagród i dopasowaniem dostępnych sposobów doceniania do potrzeb pracowników. Często muszą pełnić rolę pośredników między zespołem a zarządem, a efektywność prowadzonych negocjacji ma bezpośrednie przełożenie na wskaźniki zaangażowania i rotację.

Kluczowym celem biznesowym powinno być wzmocnienie ich sprawczości i zapewnienie niezbędnych narzędzi do efektywnego wzmacniania motywacji w zespole.

”



# Doceń mnie, szefie!

sposoby i narzędzia doceniania



## Czy szef mnie docenia?

Jaki wpływ na pracowników mają ich przełożeni? W badaniu pod uwagę wzięto zarówno elementy dotyczące dostrzegania i wzmacniania pozytywnych lub wyróżniających zachowań, jak i kierunkowość działania szefa – dostrzeganie potencjału, wzmacnianie pewności siebie.

**Aż 23%** respondentów nie może zgodzić się ze stwierdzeniem, że **szef pomaga im poczuć się bardziej pewnymi siebie**. W drugiej kolejności względem wskazań negatywnych znajduje się dostrzeganie i pokazywanie potencjału pracownika.

Najczęściej zauważane postawy szefa to dostrzeganie dobrej współpracy z zespołem i wzmacnianie poczucia jedności z firmą.

### Mój przełożony...

■ Zdecydowanie prawdziwe   ■ Raczej prawdziwe   ■ Trudno powiedzieć lub zweryfikować   ■ Raczej nieprawdziwe   ■ Zdecydowanie nieprawdziwe



Q: Zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami. Skala 1-5, 1 – zdecydowanie nie, 5- zdecydowanie tak, podstawa procentowania N=1959 (badani posiadający przełożonego)

## Różnicowanie feedbacku

Preferujemy informację zwrotną w formie ustnej, **przekazaną osobiście przez przełożonego**. Z reguły jesteśmy nastawieni indywidualną informację zwrotną, sformułowaną na podstawie kilku zadań. Chcemy być chwaleni za dobrze wykonaną pracę lub w momencie, gdy wykonamy swoje obowiązki powyżej oczekiwań.

W przypadku pracowników o najniższym wskaźniku zadowolenia, pojawia się preferencja feedbacku skierowanego indywidualnie, podczas gdy **pracownicy najbardziej zadowoleni** są umiarkowanie (+0,1/5) otwarci na publiczne udzielanie informacji zwrotnej.

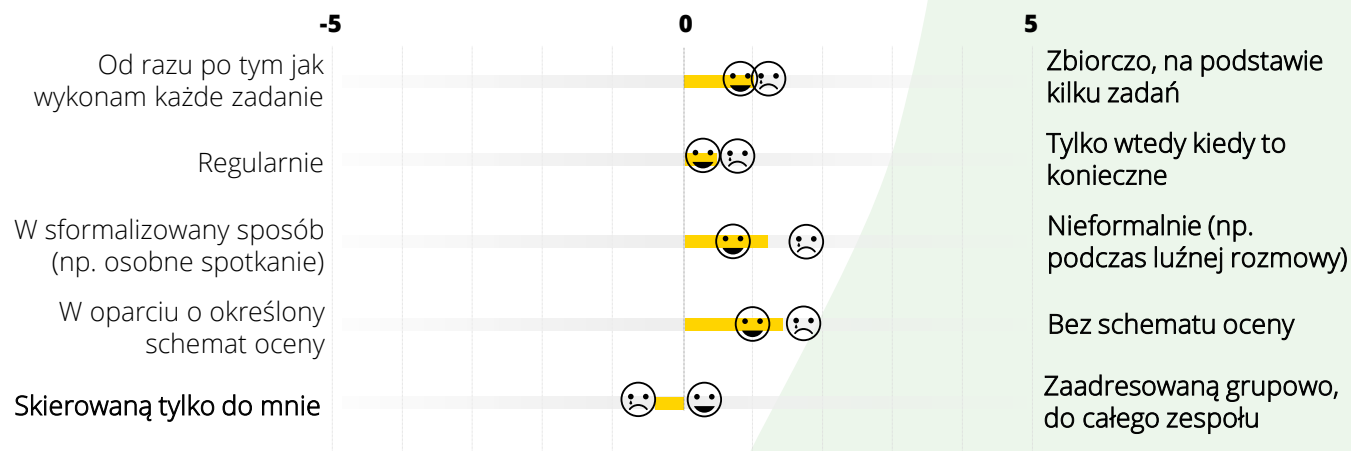
### W jaki sposób chcesz otrzymywać feedback od szefa?

Preferowany sposób przekazania informacji zwrotnej

😊 najbardziej zadowoleni ze swojej pracy

☹️ najmniej zadowoleni ze swojej pracy

■ średnia dla wszystkich respondentów



Q: Zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami. Skala -5-5, -5 – wartość skrajna, zdecydowane wskazanie, 5- wartość skrajna, zdecydowane wskazanie, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani)

## Krytyka vs. pochwała

Wbrew powszechnej opinii, nakazującej managerom chwalić publicznie i krytykować na spotkaniach twarzą w twarz, respondenci preferują otrzymywanie **pochwał w formie indywidualnej**, choć jest to wskazanie mniej jednoznaczne (+1.5/5 – lekka preferencja) niż w przypadku negatywnego feedbacku (+2.8/5 – zdecydowana preferencja).

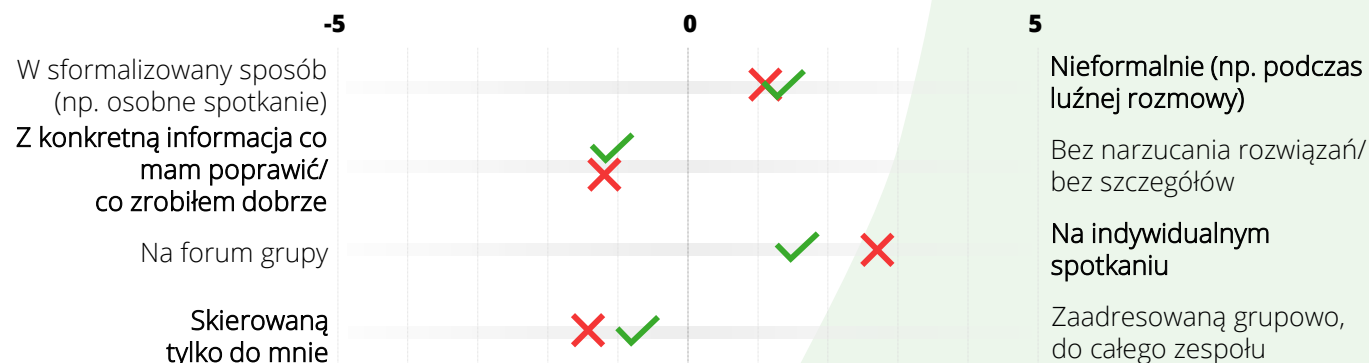
Bez względu na charakter informacji zwrotnej, pracownicy potrzebują **konkretnych informacji** na temat tego, co mają poprawić i co zasługuje na wyróżnienie (-1.2/-5 – lekka preferencja dla obu rodzajów feedbacku).

### W jaki sposób chcesz otrzymywać feedback od szefa?

Preferowany sposób przekazania informacji zwrotnej

✓ pozytywnej

✗ negatywnej



Q: Zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami. Skala -5-5, -5 – wartość skrajna, zdecydowane wskazanie, 5- wartość skrajna, zdecydowane wskazanie, podstawa procentowania N=2308 (wszyscy badani)



**Anna Morawiec-Bartosik**

współzałożycielka **ctrl+HR**

# Okiem eksperta

## rola szefa w docenianiu pracowników

” Przełożeni nie doceniają tego jak duży wpływ mają na samopoczucie, samoocenę, a przez to na motywację i efektywność pracowników.

Menedżerowie od lat są szkoleni z prostej, i zdawałoby się do dzisiaj, podstawowej zasady przekazywania informacji zwrotnej: chwalić publicznie, ganić tylko w cztery oczy. Okazuje się, że chwalenie publiczne nie sprawdza się w Polsce. Wygląda również na to, że czas odłożyć do lamusa zachodnie formuły feedbacku, jak chociażby format *start-stop-continue* i zacząć naprawdę rozmawiać z pracownikami.

Najważniejsze to poznać swój zespół żeby umieć dopasować sposób informacji zwrotnej do potrzeby każdego z pracowników. Warto dobrze przygotować się do przekazania feedbacku, bo pracownik chce wiedzieć co dokładnie zrobił dobrze lub źle.

”

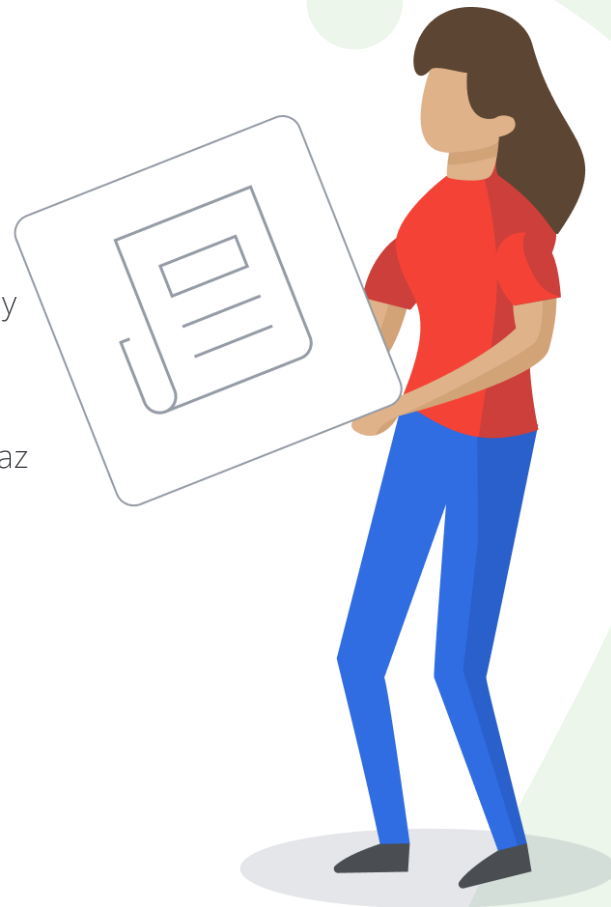
## Podsumowując: kluczowe wyniki badania

- Kluczowa rola przełożonego: dla co czwartego badanego **szef** jest jedynym źródłem informacji zwrotnej na temat jego pracy
- **Silvers** bez feedbacku – co piąty pracownik w wieku 55+ lat nie może sobie przypomnieć ostatniej sytuacji, w której otrzymał od kogokolwiek informację zwrotną na temat swojej pracy
- Tylko **49%** respondentów posiadających przełożonego zgadza się, że szef **docenia** ich pracę
- Docenienie przez szefa ma kluczowy wpływ na zadowolenie z pracy – docenieni pracownicy są o **27%** bardziej zadowoleni, niż niedocenieni
- Najczęstszą formą nagrody w firmach jest pochwała ustna – w ostatnich 6 miesiącach doświadczyło jej **36%** respondentów



## Podsumowując: kluczowe wyniki badania

- Nagrody rzeczowe i finansowe są uznawane za najbardziej atrakcyjne formy docenienia, jednak istnieją duże dysproporcje między ich atrakcyjnością – nagroda rzeczowa jest **dwukrotnie mniej atrakcyjna** niż premia
- Największy wpływ na obniżenie ryzyka rotacji mają nagrody **finansowe** oraz związane z **przywództwem** i wpływem w organizacji
- Polscy szefowie **najgorzej** wypadają pod względem umiejętności wzmacniania pewności siebie u pracownika (**45%** pozytywnych wskazań) i dostrzegania jego potencjału (**48%**), najlepiej – w kwestii docenienia umiejętności współpracy (**60%**) i integracji pracownika z organizacją (**57%**)
- Pracownicy preferują **nieformalne rozmowy feedbackowe**, przede wszystkim - indywidualne. Jedynie pracownicy najbardziej zadowoleni ze swojej pracy wyrażają lekką preferencję chwalenia na forum zespołu, pozostali – preferują otrzymywać pochwały „w cztery oczy”.



# Źródło

## O badaniu stanu doceniania w Polsce

Raport *“Docenianie pracowników”* został oparty na badaniu ankietowym przeprowadzonym przez panel badawczy PBS między 7 a 18 maja 2020 roku (N=2308, osoby pracujące, reprezentatywna próba ogólnopolska).

Zdecydowana większość badanych była zatrudniona w oparciu o umowę o pracę (78,4%). Najwięcej badanych zatrudnionych było w branży usługowej (38,1%), produkcji (22,4%) oraz handlu (18,7%). Pracownicy sektora publicznego stanowili 15,1% próby badawczej. Nieco ponad 70% respondentów to osoby posiadające ponad pięcioletni staż pracy. Niespełna 1/3 w ramach swojej pracy zarządzała zespołami, zaś 15,1% zadeklarowała, że nie posiada przełożonego, który mógłby oceniać ich pracę.

Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie Thanks Factor. Spółka Thanks Factor realizuje Projekt B+R pn. „Thanks Factor”. Wartość realizowanego przez Thanks Factor 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.



# Raport przygotowany przez



**Kinga Makowska**

Ekspertka EB, ctrl+HR



**Anna Kwiecień**

psycholog niezależny



**Marta Żerkowska-Balas**

socjolog, uniwersytet SWPS



**Ania Morawiec-Bartosik**

współzałożycielka, ctrl+HR



W codziennym docenianiu pracowników, zwłaszcza w pracy zdalnej, skutecznie pomoże aplikacja do doceniania Nais.

Chcesz wiedzieć więcej?  
Napisz do nas:

[dziendobry@nais.pl](mailto:dziendobry@nais.pl)

