



Dziękuję  
😊

# INDEKS DOCENIANIA

Raport z ogólnopolskiego badania doceniania 2018



# Spis treści

02

**Wstęp**

03

**Docenianie ma moc**

Docenianie w liczbach i komentarze ekspertów

06

**Przedsiębiorco obudź się!**

Jak zacząć, jak utrzymać i jak monitorować efektywność?

11

**Docenianie wpisane w DNA firmy – AmRest**

16

**Mocna marka pracodawcy a docenianie**

5 powodów, dlaczego warto doceniać pracownika

20

**Pracownik doceniony z założenia – Allegro**

28

**Docenianie pracownika**

Jak zacząć, jak utrzymać i jak monitorować efektywność?

30

**Zakończenie**

31

**O nas**

## Wstęp

W ostatnich latach coraz istotniejszą rolę odgrywa kultura organizacji i szczęście w pracy. Nic dziwnego – szczęśliwi pracownicy są nie tylko bardziej produktywni, lecz także bardziej kreatywni, i zadowoleni ze swojej pracy. **Jaki związek z docenianiem ma szczęście w pracy?**

**Projekt ogólnopolskiego badania doceniania zainicjowało Preeshare, a AmRest, Allegro, Employer Branding Institute oraz HRM Institute bez wahania włączyły się w akcję.** Wszyscy, w ramach swoich działań angażujemy się i propagujemy szczęśliwe podejście do pracy i pozytywne miejsca pracy w ramach licznych projektów, takich jak: Cała Polska Tworzy Idealne Miejsce Pracy, Fun at Work Summit czy PracujeBoLubie.

Jeszcze niedawno zastanawialiśmy się i analizowaliśmy, co składa się na poczucie szczęścia. Dziś bez cienia wątpliwości mówimy, że docenianie jest niezwykle istotnym elementem wpływającym na poczucie szczęścia w pracy i stanowi odrębny temat, któremu należy poświęcić uwagę. Jak wynika z badań Instytutu Gallupa czy Blackhawk Engagement Solutions, **docenieni pracownicy czują większą satysfakcję z wykonywanej pracy, są bardziej zaangażowani i lojalni wobec firmy, w której pracują.** Docenianie przenika wszystkie filary szczęścia w pracy. Wiąże się zarówno z podstawowymi zagadnieniami w rodzaju zdrowia czy atmosfery w pracy, jak i z poczuciem zanurzenia w zadania (tzw. “flow”) oraz sensu realizowanych obowiązków.

Indeks doceniania to pierwsza część podsumowania naszych wspólnych, kilkumiesięcznych badań i działań mających na celu zrozumienie znaczenia i propagowanie doceniania w organizacjach. Poniższa publikacja stanowi wstęp do pełnego raportu z ogólnopolskiego badania doceniania. Formułuje ona najważniejszą problematykę i przedstawia podsumowanie wstępnych wyników badań oraz case studies.

Zapraszamy do wspólnych akcji oraz do propagowania doceniania pracowników i pracodawców w Polsce. Twórzmy kultury organizacji oparte na docenianiu i szczęściu!



# DOCENIANIE MA MOC

## KTO CZUJE SIĘ NAJBARDZIEJ DOCENIONY?



69%

STAŻ PRACY PONIŻEJ  
6 MIESIĘCY



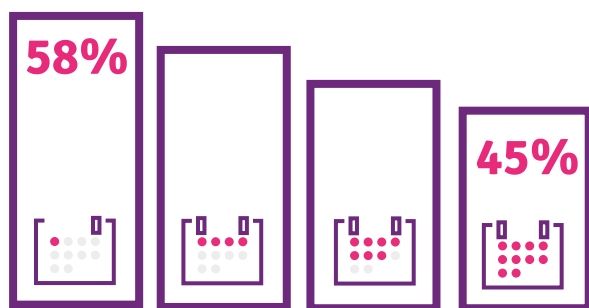
45%

STAŻ PRACY OD  
1 ROKU DO 2 LAT

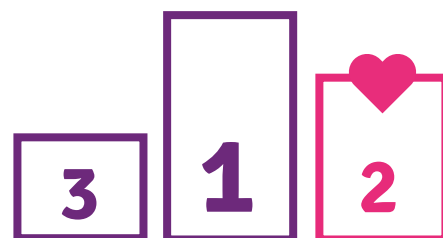


39%

FIRM MA OFICJALNY  
SYSTEM DOCENIANIA



PO ROKU PRACY W ORGANIZACJI  
POCZUCIE DOCENIENIA SPADA O 13%



DOCENIANIE TO DRUGI  
NAJWAŻNIEJSZY ATRYBUT  
PRACODAWCY\*



30% BADANYCH ZE  
STAŻEM PRACY POWYŻEJ 3 LAT  
CZUJE, ŻE ICH PRACA JEST  
NIEDOCENIANA

## KTO JEST NAJCZĘŚCIEJ CHWALONY?

HR

92%

HANDLOWCY

PROWICY I  
MARKETERZY

64%

61%

PRACOWNICY  
FIZYCZNI

50%

DZIAŁ  
ZAKUPÓW

38%

LOGISTYCY

17%

Aby móc w pełni zrozumieć znaczenie raportu "Indeks Doceniania", przede wszystkim musimy zwrócić uwagę na światowe statystyki i zdać sobie sprawę z dwóch faktów. Po pierwsze, że docenianie okazuje się być kluczowym procesem w kwestii ograniczenia rotacji, podniesienia efektywności i tworzenia dobrze funkcjonującej kultury organizacyjnej, a po drugie, że polscy pracodawcy mają w kwestii doceniania jeszcze wiele do zrobienia – **zaledwie 39% firm w Polsce posiada w tej chwili system doceniania pracowników**. Tymczasem wyniki przeprowadzonych na całym świecie badań pokazują, że pracodawcy chcą – i muszą – inwestować w docenianie: przykładowo już dwa lata temu amerykańskie firmy wydawały na ten cel łącznie ponad miliard dolarów, a systemy doceniania posiadała ponad połowa z nich (HRM Report, 2016). **Ma to bezpośrednie przełożenie na wyniki biznesowe** – organizacje posiadające system doceniania notują o 27% wyższe przychody, o 50% wyższą realizację wyników sprzedażowych, o 50% lepiej lojalizują klientów, a do tego ich pracownicy są o 38% bardziej produktywni. Kluczowym wyzwaniem, które stoi przed polskimi firmami jest zauważenie globalnego trendu i odpowiedzenie na niego dobrze zaplanowanymi, efektywnymi inicjatywami. Jakie powinny być ich główne grupy docelowe? Co ma największą wagę dla new joiners, co angażuje pracowników z najdłuższym stażem? Zapraszam do lektury raportu Indeks Doceniania i zapoznania się z jego najważniejszymi wynikami.



**Kinga Makowska**

Client Service & Employer Branding  
Manager, Employer Branding Institute



**Kaja Gryciak**

Client Service & Employer Branding  
Manager, Employer Branding Institute

Jako Employer Branding Institute wierzymy, że employer branding oparty na danych i efektach (ang. data-based employer branding) jest najlepszą drogą długofalowego sukcesu pracodawcy na rynku. Możliwość współpracy przy realizacji badania doceniania w Polsce jest dla nas niezwykle ważna. Z roku na rok rośnie wśród pracodawców świadomość istoty angażowania pracowników, dbania o talenty w organizacji i roli spójnej komunikacji wewnętrznej. Szczęście pracowników i docenianie dopiero kietkuje w świadomości Polaków. Jak wiemy z badań Sedlak&Sedlak, a także jak wynika z raportu „Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy”, jedynie 40% Polaków deklaruje szczęście w pracy. Mamy nadzieję, że naszym badaniem przyczynimy się do umocnienia roli doceniania pracowników, aby stało się ono priorytetem w budowaniu kultury organizacji. **W końcu szczęśliwy i doceniony pracownik to ten najbardziej efektywny i jednocześnie najbardziej lojalny.**



**Czy doceniłeś  
dzisiaj już kogoś?**

#docenianiemamoc

[www.preshare.com](http://www.preshare.com)

# Przedsiębiorco, obudź się!

...  
Już nie wystarczy zatrudnić człowieka na czas nieokreślony i regularnie wypłacać mu pensję. Firmy, które odnoszą sukcesy, wiedzą, że największą wartością firmy są tworzący ją ludzie. Dlatego pracodawcy prześcigają się w tworzeniu takich warunków pracy, które przyciągną najlepszych ekspertów z danej branży.



Kasia Pyrzyńska, Preeshare

**Za standard w organizacjach uważa się:** regularne podwyżki, premie, firmowy telefon, komputer czy samochód. Pożądani pracownicy mogą liczyć na dodatkowe bonusy: prywatne ubezpieczenie zdrowotne dla całej rodziny, akcje firmy, specjalny fundusz na dodatkowe wydatki, nagrody, wycieczki itd. Kluczowi specjaliści mają plany rozwoju osobistego i przypisanego coacha, mentora lub sami decydują czego potrzebują, w jakim kierunku chcą się rozwijać.

Najlepsi przedsiębiorcy tworzą dodatkowe zaplecze dla większego komfortu pracy – firmowa siłownia, kawiarnia, restauracja, a nawet pokój do jogi, miejsca do drzemki, czy pokoje do gier. Niektórzy idą jeszcze o krok dalej. Przy firmach powstają żłobki, przedszkola czy prywatne szkoły, oczywiście wszystko na koszt firmy. Rodzice, w trakcie przerwy na obiad czy kawę, mogą spędzić czas ze swoim dzieckiem.

## Czego chcieć więcej..

Okazuje się jednak, że nawet najlepsze warunki pracy nie zastąpią dobrej atmosfery i poczucia bezpieczeństwa w firmie – wartości najwyżej cenionych przez pracowników. Mimo doskonałych warunków pracy, dodatkowych bonusów, premii finansowych w niektórych firmach ludzie czasami i tak decydują się na zmianę pracy. Dlaczego tak się dzieje?

**Powody mogą być różne, jednak wśród najczęstszych przyczyn pojawia się brak lub niewystarczająco rozwinięta kultura doceniania,** co bezpośrednio przekłada się na klimat panujący w danej firmie. Dotyczy to szczególnie pracowników z dłuższym stażem...



30% badanych ze stażem pracy powyżej 3 lat czuje, że ich praca jest niedoceniana



Jak wynika z badań najbardziej doceniani czują się najmłodszy pracownicy. W grupie wiekowej 20-25 lat oraz wśród pracowników z krótkim stażem pracy 60% badanych deklaruje, że czuje się docenionymi.

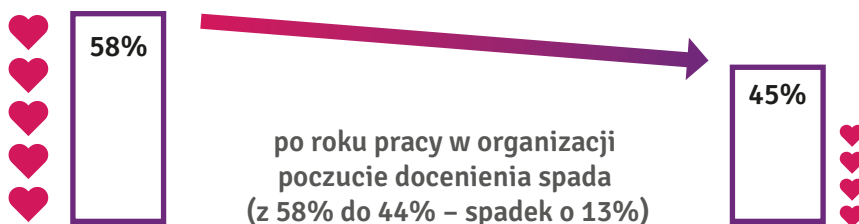
## Kultura Doceniania w Polsce

Docenianie jest zjawiskiem bagatelizowanym szczególnie w polskich firmach (**8% więcej pracowników firm z kapitałem zagranicznym czuje się bardziej doceniana niż w firmach polskich**). Wielu menedżerów wciąż uważa, że nie można za bardzo chwalić pracownika, „bo mu się w głowie przewraca i nabierze zbyt dużej pewności siebie”, co może skutkować znalezieniem przez niego lepszej pracy.

Jednak co to znaczy lepsza praca? Wyższe wynagrodzenie finansowe działa tylko do pewnego poziomu, później przestaje mieć największe znaczenie.

To nie jest nowe odkrycie, ponieważ już w 1943 roku, Abraham Maslow opisał Hierarchię Potrzeb Człowieka. Podstawową potrzebą człowieka są potrzeby na poziomie fizjologicznym (sen, jedzenie, woda, tlen itd.). Następna jest potrzeba bezpieczeństwa (wolność od strachu, bezpieczeństwo, zależność), kolejna – przynależności (więzi, miłość, afiliacja). Zatem, jeśli człowiek ma co jeść, ma gdzie mieszkać i dzięki temu czuje, że on i jego najbliżsi są bezpieczni, pragnie zrealizować kolejną ważną potrzebę – szacunku i uznania (zaufanie do siebie, poczucie własnej wartości, poważanie).

Pracownik, który zarabia pieniądze pozwalające jemu i jego rodzinie funkcjonować na godnym poziomie, a do tego czuje się zauważony, a jego wysiłki są na bieżąco doceniane – nie szuka innej pracy. Jeśli inna praca znajdzie jego i dostanie lepsze warunki finansowe, to nie tak szybko zdecyduje się na zmianę. **Dlatego tak ważna jest umiejętność chwalenia ludzi, okazanie uznania adekwatnego do osiągnięć.**





## Rozmowy okresowe, czy to działa?

Jak wynika z badania przeprowadzonego na potrzeby Indeksu Doceniania, coraz mniej sprawdza się powszechnie stosowany w firmach system rozmów okresowych w dużych odstępach czasowych, czyli ocena półroczna, roczna.



tylko 16% badanych pracowników czuje się docenionych za swoją pracę, kiedy są chwaleni raz na pół roku

Ludzie czują potrzebę regularnego chwalenia, dzięki temu mogą odczuwać większe zadowolenie ze swojej pracy, czy też mogą na bieżąco korygować swoje działania, by osiągnąć jeszcze lepsze rezultaty.



91% pracowników, którzy otrzymują informację zwrotną przynajmniej raz w tygodniu odczuwa docenienie i satysfakcję, a 83% jeśli informacja zwrotna jest raz na dwa tygodnie

Wobec tego, dobrze jest nie czekać długo z docenieniem konkretnych działań. Nie przyniesie to większych efektów na koniec wielomiesięcznego projektu. Pozytywną informację zwrotną warto przekazać jak najszybciej. Wtedy ma najsilniejsze działanie, dodaje energii i motywacji do następnych działań (**76% pracowników, którzy są częściej chwaleni za swoje działania, deklaruje, że czują się szczęśliwi w miejscu pracy i odczuwają więcej energii do działania**).

## Stwórz kulturę doceniania

Jak stworzyć takie warunki pracy, żeby przyciągnąć i, co najważniejsze, utrzymać najlepszych specjalistów w branży? Co zrobić, żeby ludzie czuli się szczęśliwi, a jednocześnie bardziej zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków?

Stwórz kulturę doceniania. Wykreuj środowisko, w którym ludzie w naturalny sposób będą potrafili doceniać się nawzajem. Ważne jest nie tylko docenianie przez szefa, lecz także przez współpracowników, do czego kluczowa jest kultura panująca w firmie. Sprawdź, czy pracownicy potrafią wyrażać swoje uznanie. Upewnij się, czy mają odpowiednie narzędzia i umiejętności. **Nie ma znaczenia, czy firma jest międzynarodową korporacją, czy małym rodzinnym przedsiębiorstwem** - kultura doceniania sprawdza się w każdych warunkach. Nie ma też znaczenia wykonywany zawód, płeć, czy staż pracy. Każdy pracownik na każdym stanowisku tak samo potrzebuje, by jego wysiłki zostały zauważone i docenione. Ma to ogromny wpływ na jakość, którą dostarczają pracownicy i na klimat panujący w firmie, a to bezpośrednio przekłada się na sukces firmy.

39%

tylko 39% firm ma oficjalne systemy doceniania pracowników, które stanowią drugi najważniejszy atrybut pracodawcy (wg badania HRM Institute na zlecenie AmRest)

## Kiedy człowiek czuje się doceniany?

**Często wystarczy po prostu powiedzieć: dziękuję, doceniam twój wkład, twoją pracę.** Ludzie chcą czuć się ważni i chcą aby inni też o tym wiedzieli. Pochwała ma większy pozytywny wpływ, kiedy jest publiczna, kiedy inni mogą ją usłyszeć bądź przeczytać. Jest to proste w małych firmach, zwłaszcza jeśli wszyscy pracują w jednym pomieszczeniu, a więc na co dzień widzą się i słyszą. W większych firmach nie ma takiej możliwości. Wówczas niezbędne są właściwe narzędzia, do których wszyscy pracownicy mają dostęp online. Aplikacje, dzięki którym ludzie mogą zamieszczać informacje, komentarze z podziękowaniem widoczne również dla innych. Zwiększa to poczucie wartości docenianej osoby, a dla innych może być inspiracją do nowych działań w kierunku osiągnięcia sukcesu. To co jest jeszcze ważne – chwalone działania powinny być konkretnie nazwane. Dzięki temu pracownik wie, jakie działania warto powtórzyć w przyszłości aby otrzymać równie dobry lub nawet lepszy rezultat.

## Dlaczego docenianie jest takie ważne?

**Praca jest bardzo ważną częścią życia człowieka, spędzamy w niej przeciętnie ponad 93 tysięcy godzin, co składa się na 1/3 całego życia!**

Wielu ludzi postrzega pracę jako sens życia, stąd czerpie siłę i dzięki temu potrafi dookreślić się jako osoba. Doceniany pracownik to dowartościowany człowiek – człowiek, który może i, co najważniejsze, chce w pełni rozwinąć swój potencjał.

Docenianie pomaga ludziom widzieć samych siebie w lepszym świetle, co przekłada się na ich lepsze działanie, funkcjonowanie i większą kreatywność. Jednym słowem: są szczęśliwsi.

**W firmach, w których nie ma kultury doceniania, pracownicy znacznie mniej angażują się w swoją pracę – po co mam się wysilać, skoro i tak nikt tego nie doceni?** Niedoceniony pracownik często odczuwa frustrację, złość, czuje się skrzywdzony. To powoduje niechęć do należytego wykonywania swoich obowiązków, co wpływa zarówno na jakość pracy, jak i współpracy między pracownikami. Negatywne emocje blokują kreatywność i chęć działania, a przy tym odbierają poczucie sprawczości.

Członkowie zespołów, którzy potrafią doceniać innych, znacznie lepiej działają. Takie zespoły rozwijają się dynamicznie, a członkowie wiedzą, że mogą liczyć na wsparcie i dbają o swoje relacje. Tworzy to klimat współpracy i rozwoju, pobudza do kreatywności.

Jeśli chcesz mieć ponadprzeciętną firmę, która wybija się na tle innych; jeśli chcesz stworzyć zespół, który osiąga wspaniałe wyniki – stwórz takie warunki pracy, aby chcieli do Ciebie dołączyć najlepsi. Naucz siebie i swoich współpracowników, jak doceniać.

**Jako pracodawca lub menadżer może nie zmienisz całego życia innego człowieka, ale stwarzając warunki w których ludzie czują się szczęśliwsi, możesz mieć wpływ na jego znaczną część.**

RÓB TO, CO  
SPRAWIA CI  
RADOŚĆ!

CAREERREDEFINED.COM



## Historia AmRest to 25 lat radości – bring fun to life to nasza misja!

Wnosimy więcej radości w życie naszych pracowników, gości, inwestorów, partnerów biznesowych, społeczności lokalnych. Obok przekonania, że Wszystko Jest Możliwe oraz Naczelnych Wartości, **FUN** to główna składowa kultury organizacyjnej firmy. Codziennie staramy się, aby AmRest był jeszcze bardziej przyjaznym miejscem pracy i każdy pracownik mógł czerpać radość z faktu, że się rozwija, ma realny wpływ na funkcjonowanie organizacji i pracuje w wyjątkowej atmosferze. Wierzymy, że to właśnie **FUN** sprawia, że przyciągamy do organizacji właściwe talenty, które chcą się z nami rozwijać, zostawać z nami jak najdłużej i dawać z siebie jak najwięcej.

**Jednym z najważniejszych elementów radości w miejscu pracy jest dla nas docenianie.** Zależy nam tym, aby nasi pracownicy czuli, że to co robią jest ważne dla firmy i doceniane. W AmRest mamy wiele programów doceniania pracowników, zarówno o zasięgu lokalnym, jak i globalnym. Nagradzamy ambasadorów naszych wartości, wdrożenie przełomowych rozwiązań, wyjątkową efektywność czy zaangażowanie. Staramy się doceniać również naszych partnerów biznesowych czy społeczności lokalne, w których funkcjonujemy.

Naprawdę wierzymy, że docenianie ma moc! Dlatego cieszymy się, że możemy być częścią inicjatywy „Indeks Doceniania”. Jak pokazało badanie „Fun at Work”, które przeprowadziliśmy w tym roku we współpracy z HRM Institute, docenianie jest jednym z najważniejszych atrybutów atrakcyjnego pracodawców – wskazało je aż 94% respondentów! Wierzymy, że „Indeks Doceniania” przekona polskich pracodawców, że docenianie ma siłę przyciągania i zatrzymywania właściwych talentów oraz przekłada się na zaangażowanie i poczucie szczęścia pracowników. My doceniamy, że możemy być częścią tak inspirującej inicjatywy.

**Dziękujemy i zachęcamy do dziękowania innym!**



Katarzyna Zadrożna

# Docenianie wpisane w DNA firmy - AmRest.



Docenianie pracowników jest ważną częścią kultury organizacyjnej AmRest – lubimy sobie dziękować, gratulować i okazywać uznanie. Cieszymy się z naszych sukcesów, przetomowych pomysłów, osiągniętych celów. Uwielbiamy wspólnie celebrować. Dziękujemy sobie za udzielone wsparcie, za dobrze wykonaną pracę. Docenianie jest stałym elementem naszych spotkań zespołowych czy komunikacyjnych. **Wykorzystujemy każdą okazję, aby powiedzieć: dziękuję i gratuluję.**



## Docenianie ma wiele twarzy

W AmRest działa kilkadziesiąt programów doceniania pracowników, zarówno o zasięgu lokalnym, jak i globalnym. Nagradzani są ambasadorzy Naczelnych Wartości. Nagradzamy wdrożenia przetomowych rozwiązań, wyjątkową efektywność czy postawę, która udowadnia, że **Wszystko Jest Możliwe!** Dzięki temu pracownicy czują satysfakcję z wykonywanych zadań, mają realny wpływ na organizację. W efekcie firma osiąga lepsze rezultaty i nieustannie się rozwija.

Jednym z wyrazów doceniania naszych pracowników jest nagroda **Building Excellence Award**. To najbardziej prestiżowa nagroda w AmRest, którą może otrzymać każdy pracownik albo zespół za niezwykle osiągnięcia – pomysły, inicjatywy, programy, czy projekty, które można nazwać „przetomowymi”. Nagroda przyznawana jest co trymestr (w maju, wrześniu i grudniu) przez Zarząd, a nominacje do nagrody zgłaszają sami pracownicy. To właśnie oni wskazują swoich kolegów i koleżanki, którzy według nich zasługują na docenienie. Wierzymy, że nagroda za niezwykle osiągnięcia powinna być również niezwykła, dlatego zachęcamy zwycięzców, żeby przeznaczyli swoją nagrodę na **szkolenia, rozwój, podróże, doświadczenia kulinarne** – wszystko to, co wspiera rozwój i będzie źródłem fantastycznych przeżyć dla zwycięzcy.

W AmRest funkcjonuje również **nagroda WJM** – otrzymują ją Ci, którzy swoim zaangażowaniem, postawą i pracą sprawiają, że Wszystko Jest Możliwe. W naszych restauracjach nagradzamy Pracowników Miesiąca czy Roku, fantastyczną obsługę klienta, realizację priorytetów miesięcznych. Doceniamy również tych, którzy są z nami dłużej, wręczając **nagrody jubileuszowe**. Cieszymy się, że nasi pracownicy pomagają nam tworzyć radosne miejsce pracy, polecając AmRest swoim przyjaciołom i bliskim – działa u nas program **„Poleć Przyjaciela”**. Ci pracownicy, którzy polecają pracę w AmRest otrzymują nagrody pieniężne. Okazujemy również wdzięczność tym, którzy pomagają nam się rozwijać – nagrody trafiają również do tych, którzy rekomendują nowe lokalizacje dla naszych restauracji czy kawiarni.



**Jednak docenianie to nie tylko programy czy narzędzia, ale przede wszystkim sposób, w jaki traktujemy pracowników.** Doceniamy ich zaangażowanie i wkład, tworząc radosne miejsce pracy – dając im możliwości rozwoju, realny wpływ na organizację, oferując benefity dopasowane do ich potrzeb. Wspólne wyjścia integracyjne, pikniki, przyjęcia świąteczne, rejsy to również wyraz naszego doceniania dla naszych wyjątkowych pracowników. Uznanie dla ich wiedzy i kreatywności okazujemy również słuchając ich pomysłów i sugestii – pytamy naszych pracowników o ich opinie, organizujemy specjalne olimpiady kulinarne, dzięki którym mogą tworzyć nowe produkty. Dajemy im wolność i swobodę działania, wierzymy w ich dobre intencje – to dla nas również docenianie.

## Doceniamy i zachęcamy do doceniania

Przyjęto się, że to zazwyczaj menedżer okazuje uznanie swoim podwładnym. **My zachęcamy do tego, aby doceniali siebie nawzajem wszyscy – niezależnie od tego, jaką rolę pełnią w organizacji: szef podwładnego, podwładny szefa, kolega koleżankę itd.** Aby pomóc w docenianiu stworzyliśmy specjalne recognition cards, dzięki którym można powiedzieć **DZIĘKUJĘ!** Karty działają zarówno w naszych biurach, jak i w restauracjach. Udzielania pozytywnej informacji zwrotnej uczymy podczas wewnętrznych szkoleń.

**W tym roku, z okazji Dnia Doceniania każdy pracownik w naszym wrocławskim biurze otrzymał podziękowanie w formie ciekawej kartki i słodkości, a dodatkowo zestaw naklejek, dzięki którym mógł docenić innych, którzy sprawiają, że Wszystko Jest Możliwe.**

## Docenianie na zewnątrz

Nie ograniczamy się tylko do doceniania naszych pracowników. Rozumiemy nasz wpływ na otoczenie, w którym działamy. Dlatego doceniamy również społeczności lokalne – angażujemy się w inicjatywy społeczne i akcje charytatywne, nasi pracownicy realizują projekty grantowe.

We Wrocławiu wraz ze Stowarzyszeniem SIEMACHA stworzyliśmy SIEMACHA Spot – wyjątkowe miejsce, w którym młodzi ludzie mogą się uczyć, rozwijać i spędzać czas w fajnej atmosferze. Grupa Wolontariuszy AmRest stale współpracujące z SIEMACHA Spot Wrocław **prowadzi warsztaty kulinarne, kurs języka angielskiego, zajęcia sportowe i psychoterapeutyczne oraz akademię uważności**. Wolontariusze pomagają również dzieciom w **odrabianiu lekcji i organizują różne wydarzenia**.

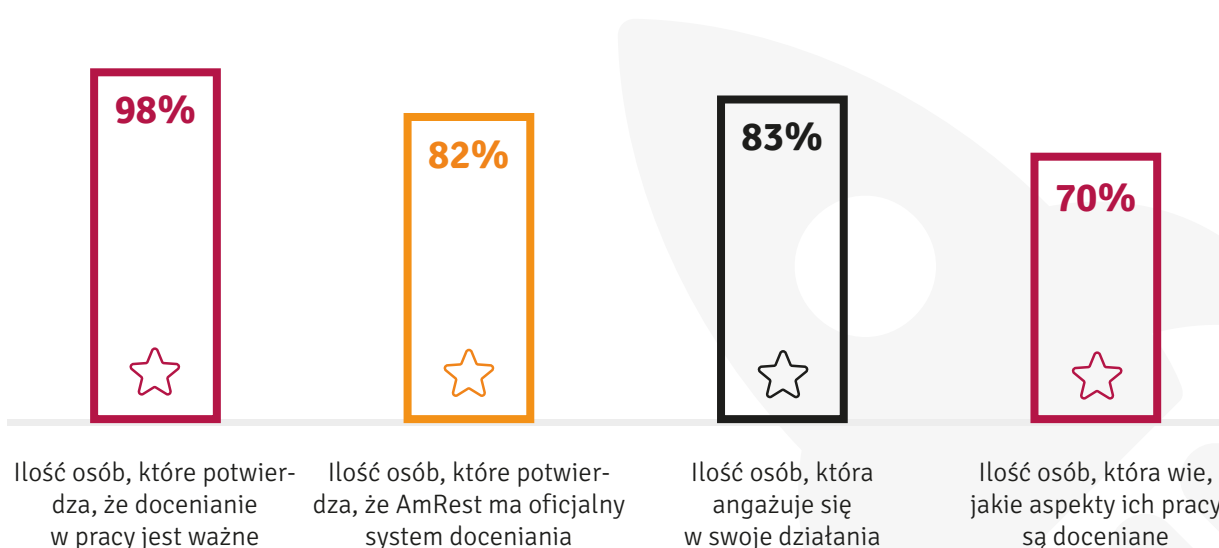
**Za swoje zaangażowanie i doceniania sami zostali docenieni – AmRest został laureatem w konkursie „Wrocławskie Oblicza Wolontariatu” a nasi wolontariusze otrzymali tytuł „Wrocławskiej Wolontaryjnej Grupy Roku”**. Staramy się również doceniać naszych partnerów biznesowych czy dostawców. Jubileusz 25-lecia to dla nas szczególna okazja, aby im podziękować – nasz pierwszy Raport Społecznej Odpowiedzialności to jeden z wyrazów naszej wdzięczności i docenienia naszej współpracy. Doceniamy również naszych kandydatów, dbając o transparentną komunikację i przyjazną atmosferę w procesie rekrutacji. Aby doceniać tych pracowników, którzy mieli wpływ na nasz sukces, a już z nami nie pracują, **w tym roku uruchamiamy Program ALUMNI**.





## Docenianie ma moc!

Nasi pracownicy również wzięli udział w badaniu „Indeks Doceniania”. 98% AmRestowiczów podkreśliło, że docenianie w pracy jest dla nich ważne. 82% tych, którzy wypełnili ankietę potwierdziło, że mamy w AmRest oficjalny system doceniania. 70% pracowników wie, jakie aspekty ich pracy są doceniane. Aż 83% pracowników, którzy wzięli udział w badaniu, angażuje się w swoje zadania. To pokazuje, że docenianie ma moc!





# Mocna marka pracodawcy a docenianie

5 powodów, dlaczego warto doceniać pracownika

„Ludzie pracują dla pieniędzy – ale zrobią niemal wszystko, w zamian za nagrody, uznanie i docenianie” - powiedział amerykański pisarz Dale Carnegie ponad 60 lat temu. Choć słowa te padły tak dawno, są chyba bardziej aktualne niż kiedykolwiek.



Anna Macnar, CEO HRM Institute

## Gospodarka a demografia

Od kilku lat wiele krajów w Europie i na świecie (w tym Polska) notuje wzrosty gospodarcze. Firmy dynamicznie się rozwijają i chcą ten stan utrzymać, w związku z czym potrzebują ludzi mogących zapewnić ten rozwój. Tymczasem wskaźniki demograficzne w wielu europejskich krajach wskazują, że przez najbliższych kilkanaście lat **organizacje będą miały problem z pozyskaniem odpowiedniej ilości rąk do pracy**. Już dziś wyraźnie widać to w Polsce – poziom bezrobocia na koniec lipca 2018 roku zmniejszył się do 3,5% proc (wg Eurostat), czyli można śmiało powiedzieć, że **bezrobocia w Polsce nie ma**. Jak więc zapewnić firmie odpowiedni dostęp do utalentowanych pracowników? Jak zatrzymać ich w organizacji na dłużej? Firmy mają nie lada orzech do zgryzienia.

## Employer branding receptą na kłopoty

Na pomoc pracodawcom poszukującym talentów na rynku pracy przyszedł wiele lat temu employer branding, który również w Polsce zyskał na znaczeniu. Okazało się,

*People work for money -  
but go the extra mile for praise,  
recognition and rewards.*

Dale Carnegie

że receptą na problemy demograficzne może być mocna marka pracodawcy, która przyciąga pożądanych kandydatów i angażuje zatrudnionych pracowników. Rynek w pewnym sensie wymusił na pracodawcach konieczność zwrócenia większej uwagi na potrzeby i oczekiwania kandydatów oraz pracowników. Okazało się także szybko, że mocna marka pracodawcy przynosi firmie wymierne korzyści, łatwe do wyliczenia. Employer branding zwyczajnie przynosi zyski wszystkim zainteresowanym stronom: kandydatom, pracownikom i firmie.

## Docenianie a employer branding

Mocne marki pracodawców od lat wstuchują się w potrzeby i oczekiwania kandydatów i analizują czy oferta, którą kierują do kandydatów jest z nimi spójna.

**Jakie zatem oczekiwania mają kandydaci wobec pracodawców? Analizując wyniki różnego rodzaju badań na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można wywnioskować, że kandydaci:**

- chcą się rozwijać zawodowo i osobiście,
- oczekują stabilnego i bezpiecznego zatrudnienia,
- szukają w firmach work-life balance,
- chcą pracować w dobrej atmosferze,
- chcą atrakcyjnych zarobków i benefitów,

Oczekiwania te zawsze były dla kandydatów bardzo ważne, ale w ostatnich latach w sposób zauważalny wzrosła na znaczeniu potrzeba bycia docenianym w pracy. Zarówno ci pracownicy, którzy dopiero niedawno weszli na rynek pracy, jak i ci, którzy od lat na nim są, deklarują, że od pracy oczekują czegoś więcej niż tylko zarabiania pieniędzy. **Chcą wiedzieć, że ich praca ma sens, chcą mieć wpływ na to co się dzieje w organizacji i wiedzieć, co się w niej dzieje, a przede wszystkim chcą być doceniani za swoją pracę.**

## Wiele do stracenia i wiele do zyskania

Potrzeba doceniania u pracowników jest na tyle mocna, że pracodawcy budujący swoją markę powinni na nią odpowiedzieć, ponieważ mają wiele do stracenia. Z kolei pozytywne działania firmy w tym temacie pozwala jej wiele zyskać.

**Jakie korzyści dla firmy płyną z doceniania pracowników? Oto pięć najważniejszych:**

### 01. Docenianie ma wpływ na zewnętrzną markę pracodawcy.

Duża część sukcesu organizacji zależy od tego, czy uda się przyciągnąć utalentowanych kandydatów. Trzeba mieć na uwadze, że kandydaci sprawdzają pracodawcę i jego reputację w różnych źródłach, szczególnie teraz, kiedy mają spory wybór ofert pracy. Wg badania Universum młodzi kandydaci, zanim podejmą decyzję o zatrudnieniu, sprawdzają firmę średnio aż w sześciu kanałach. Szczególną uwagę zwracają na to, co myślą o firmie pracownicy, jaka jest kultura organizacyjna, czy panuje w niej dobra atmosfera i czy firma docenia swoich pracowników (a jeśli tak to w jaki sposób). Fakt posiadania programu doceniania pracowników, bardzo ważnego dla kandydatów, może przeważać na korzyść danego pracodawcy.

## 02. Docenianie ma wpływ na wewnętrzną markę pracodawcy.

Zdobycie kandydata do pracy to tylko połowa sukcesu. Druga połowa, może nawet ważniejsza, to zatrzymanie pracownika w firmie na dłużej. Programy, które pozwalają pracownikom doceniać siebie nawzajem, odgrywają ważną rolę w tworzeniu przyjaznej i pozytywnej kultury firmy. W różnych badaniach pracownicy wskazują, że docenianie, poza gratyfikacją finansową i benefitami, to najważniejszy czynnik, który sprzyja wzrostowi zaangażowania w pracę. Docenianie w pracy wzmacnia też efektywność programu poleceń pracowniczych, który dla wielu pracodawców jest ważnym źródłem pozyskiwania kandydatów, a także przyczynia się do zmniejszenia poziomu rotacji w firmie.

## 03. Docenianie ma wpływ na każdego człowieka indywidualnie.

Większość ludzi chciałaby pracować w organizacjach, które lubią i w których czują się doceniani. Spędzając dużą część życia w pracy chcieliby widzieć jej sens i cel – w taką pracę łatwiej się zaangażować. Tymczasem na świecie średnio tylko 15% pracowników (wg badania Gallupa) jest bardzo zaangażowanych i entuzjastycznie nastawionych do swojej pracy i miejsca pracy. I choć te wyniki różnią się w różnych krajach, to w niemal każdej firmie jest obszar do naprawy. W badaniach pojawiają się także opinie, że pracownicy chętnie włożyliby więcej energii i zaangażowania w swoją pracę, jeśli byliby za to doceniani.

## 04. Docenianie ma wpływ na klientów firmy.

Każda firma chciałaby nie tylko, aby ilość nowych klientów rostała, ale także aby rostała liczba klientów lojalnych, czyli powracających. Badania pokazują, że firmy posiadające wysoki wskaźnik zaangażowania pracowników mają o wiele bardziej lojalnych klientów (powtarzanie zakupów, polecenia firmy znajomym). Nie bez kozery mówi się, że zaangażowanie pracowników jest kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. Mamy tu do czynienia z pozytywnym sprzężeniem zwrotnym: doceniany przez pracodawcę pracownik zwiększa zaangażowanie w pracę, które wpływa na zwiększenie lojalności klienta, który z kolei docenia pracownika i firmę, i tak koło się zamyka.

## 05. Docenianie ma wpływ na finanse i zyski firmy.

Organizacje, które inwestują w docenianie pracowników widzą duży wpływ na ogólne wyniki finansowe firmy. Badania Gallupa pokazują 21% wzrost rentowności w firmach z wysoce zaangażowaną siłą roboczą, a fakt doceniania pracownika ma największy wpływ na jego poziom zaangażowania. Firmy widzą także wzrost efektywności i produktywności pracowników, zmniejszenie liczby zwolnień lekarskich i poziomu rotacji w firmie. Każdy pracodawca powinien policzyć zwrot z inwestycji w program doceniania pracowników w swojej firmie. Oprócz korzyści niepolichalnych (atmosfera, nastrój, klimat w firmie) jest całkiem sporo korzyści polichalnych i mierzalnych, które mają wpływ na zyskowność firmy.

## Kultura doceniania w pracy

Tworzenie kultury doceniania w pracy zmienia relacje panujące między pracownikami a pracodawcą - oczywiście na lepsze. Wartość tego działania dotyka całej firmy, nie tylko dział HR, i przyczynia się do sukcesu organizacji na konkurencyjnym rynku. Firmy, które osiągną największy sukces, to te które rozpoczną dialog z pracownikami, będą wiedzieć w jaki sposób ich pracownicy chcą być doceniani i wdrożą programy dbania o docenianie swoich ludzi.

# NEVER ENDING EMPLOYER BRANDING

Pomagamy markom pracodawcy  
rozwijać się i złapać wiatr w żagle!  
**A co możemy zrobić dla Ciebie?**

**ANALIZA STRATEGICZNA / AUDYT MARKI PRACODAWCY  
STRATEGIA I EVP / BADANIA WEWNĘTRZNE  
I ZEWNĘTRZNE / DORADZTWO / KOMUNIKACJA  
KREACJE GRAFICZNE / SZKOLENIA I WARSZTATY**



## WYBRANE AUTORSKIE PROJEKTY:

### Raport Employer Branding w Polsce

Darmowy raport analizujący rynek EB w Polsce.  
[www.hrminstitute.pl/raporty\\_eb/](http://www.hrminstitute.pl/raporty_eb/)



### EB Book

Prestiżowa publikacja – dodatek do FORBES  
– prezentująca analizę rynku i najlepsze praktyki EB.  
[www.superpracodawcy.pl](http://www.superpracodawcy.pl)



### EB Summit

Najważniejsze wydarzenie EB w Polsce.  
Inspiracje – wiedza – wymiana doświadczeń.  
[www.ebsummit.pl](http://www.ebsummit.pl)



### Employer Branding Excellence Awards

Renomowany konkurs dla najlepszych działań EB.  
[www.ebsummit.pl/konkurs-ebea/](http://www.ebsummit.pl/konkurs-ebea/)



### Akademia Ekspertów EB

Intensywne dwudniowe warsztaty  
dla przyszłych ekspertów EB.  
[www.akademiaemployerbranding.pl](http://www.akademiaemployerbranding.pl)



**Zapraszamy do kontaktu!**

**HRM Institute**

[www.hrminstitute.pl](http://www.hrminstitute.pl)

[www.facebook.com/hrminstitute](https://www.facebook.com/hrminstitute)



**dobrze  
tu  
być**

**allegro**

# Pracownik doceniony z założenia - Allegro.

Wielu pracodawców prześciga się w konstruowaniu oferty benefitów i pokazywaniu na jaskrawych przykładach, jak dbają o swoich pracowników. Podczas gdy jedne firmy mówią, że doceniają pracownika, inne – po prostu to robią. Do tych drugich należy Allegro, którego kultura organizacyjna naturalnie wspiera docenianie pracowników, poprzez umożliwienie im wpływu na kształtowanie środowiska pracy.



Maciej Ostrowski

Według standardowego modelu docenienia pracownika opiera się na systemie nagród i premii. Tworzone są specjalne systemy działające podobnie do sposobu oceniania dzieci: pracownik zrobi coś dobrze, dostaje za to jakąś miłą i atrakcyjną nagrodę, co ma sprawić, że poczuje się nagrodzony i w dłuższej perspektywie będzie bardziej się starał. Większość firm zapomina jednak, że pracownik nagrodzony nie musi czuć się doceniony. Allegro pokazuje, że najlepsze rezultaty daje zakorzenienie doceniania nie tyle w systemach motywacyjnych, co już głębiej, w kulturze organizacji.

## Naprzeciw potrzebom

Podjęcie Allegro do doceniania jest zakorzenione w wieloletniej kulturze, w której pracownik jest zawsze na pierwszym miejscu. Pracownicy mają tu wpływ na bardzo różne decyzje, począwszy od wyboru narzędzi pracy, benefitów czy szkoleń, przez atrakcje podczas imprez integracyjnych, wygląd i wyposażenie biura, na doborze współpracowników do swoich zespołów kończąc.



Benefity nie stanowią ogólnie i bezosobowo ustalonej, jednakowej dla wszystkich listy nagród. Pakiet benefitów został ustalony na podstawie rozmów przeprowadzonych z pracownikami. Każda zatrudniona w firmie osoba może dokonać wyboru interesujących ją świadczeń w systemie kafeteryjnym w ramach przyznanej puli punktów i dokonywać modyfikacji w zależności od zmieniających się potrzeb.

Oprócz benefitów, Allegro oferuje rozwiązania odpowiadające potrzebom pracowników. W poznańskim biurze Allegro, w PIXELu, otwarte zostały **żłobek i przedszkole**, by rodzice mogli zawsze być w pobliżu swoich dzieci.



## Nie tylko Multisport

Allegro wspiera pracowników w utrzymaniu dobrej kondycji zdrowotnej oraz pomaga im w rozwoju umiejętności zarządzania swoim potencjałem. Cyklicznie, już od kilku lat, w firmie organizowane są spotkania ze specjalistami, takie jak indywidualne **konsultacje z fizjoterapeutą czy warsztaty z dietetykiem**. Firma dba również o ergonomię stanowisk pracy, zapewniając **wygodne krzesła czy biurka z regulacją wysokości blatu**, a także profesjonalne **fotele do masażu**. Pracownicy poznańskiego Pixela mają do dyspozycji **boisko piłkarskie**, a zespoły w Warszawie siłownię dostępną wewnątrz kompleksu biurowego.

## Przez rozwój do zaangażowania

Jak pokazują wyniki wewnętrznego Badania Zaangażowania przeprowadzonego w Allegro **dwa razy w roku, możliwości rozwoju są jedną z głównych dźwigni zaangażowania pracowników**.

Pracownicy mają do dyspozycji szeroką ofertę szkoleń i kursów, które mogą dopasować do swoich osobistych aspiracji i potrzeb zawodowych. Dzięki nowoczesnej platformie zarządzania wiedzą, szkoleniami i kompetencjami w organizacji pracownicy nie tylko mogą sami zarządzać swoim rozwojem i z łatwością wyszukiwać szkolenie, które ich interesuje, ale także zaproponować swoje pomysły dotyczące działań rozwojowych, których potrzebują.

**Inwestycje w rozwój i szkolenia dają zwrot w postaci zadowolenia członków zespołu oraz ich silniejszej identyfikacji z firmą.**

**84%** osób pracujących w Allegro jest dumnych z tego, że tam pracuje!



# allegro

## Reguły gry

W Allegro ważne jest dostrzeganie indywidualnego wkładu pracowników, ich postawy i zaangażowania. Pomagają w tym **#reguły gry**, czyli sześć podstawowych wartości, którymi kierują się wszyscy w firmie: odwaga, współdziałanie, użyteczność produktu, dane, odpowiedzialność i konsekwencja w działaniu. **Dwa razy do roku organizowana jest impreza firmowa**, podczas której specjalne wyrazy uznania i nagrody przekazywane są pracownikom będącym uosobieniem wartości oraz wzorem do naśladowania dla innych. Co istotne, nominacje zawsze poparte są prawdziwymi przykładami cenionych zachowań, wskazywanych zarówno przez menedżerów, jak i współpracowników.



## Każdy jest ważny

Pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz, dlatego Allegro dba o jak najlepszą adaptację nowych pracowników. **Wszystkie osoby rozpoczynające karierę w firmie uczestniczą w onboardingu** – trzydniowym cyklu warsztatów i prezentacji dotyczących funkcjonowania firmy. W trakcie jego trwania nowy pracownik poznaje pracę wielu obszarów oraz zdobywa umiejętności i wiedzę, które pomagają mu odnaleźć się w nowym środowisku.

**Po upływie 100 dni każdy nowo zatrudniony proszony jest o informację zwrotną w ankiecie „Jak mi tu?”, której celem jest sprawdzenie, czy jego oczekiwania związane z pracą w Allegro spotkały się z rzeczywistością.**

W rozbudowanym systemie doceniania pracowników wynikającym z kultury całej organizacji istotną rolę odgrywa także przełożony. W Allegro funkcjonuje inicjatywa **#dziękujęjesteś**, w ramach której przełożeni wyższego szczebla osobiście dziękują pracownikom obchodzącym jubileusz swojej pracy. To także moment, w którym mogą dowiedzieć się, co mogą zrobić, by pracownicy czuli, że są we właściwym miejscu, a pracodawca docenia ich wkład w budowę wspólnego sukcesu.



## Docenianie daje efekty

Opisane wyżej działania przekładają się na retencję pracowników i efektywność pozyskiwania kandydatów. Nie bez powodu Allegro szczyli się retencją utrzymującą się na niesamowicie wysokim poziomie. Istotnie przyczynia się do tego to, jak organizacja docenia swoich pracowników.

Efektom kultury organizacyjnej w której najważniejsi są ludzie jest bardzo silna marka Allegro jako pracodawcy.

**Aż 90% pracowników firmy poleciłoby Allegro swoim znajomym jako świetne miejsce pracy.**

Dane pochodzą z wewnętrznego badania, potwierdzonego wynikami prestiżowego audytu marki pracodawcy EBnavi.

**Żeby osiągnąć taki poziom zadowolenia, wystarczy pamiętać o tym, o czym pamięta Allegro: pracownicy są przede wszystkim ludźmi mającymi swoje aspiracje, motywacje i potrzeby. Wyjście im naprzeciw umożliwia budowanie organizacji opartej na docenieniu i wzajemnym szacunku – tak cennym i potrzebnym w dzisiejszych czasach, również w miejscu pracy.**





**EB**navi



**HR** | .PL  
standard



**Campaigns based on**  
*results*

**Knowledge baked with**  
*experience*

**Tools built on**  
*data*

# Docenianie pracownika

Jak zacząć, jak utrzymać i jak monitorować efektywność?



Kolejność **zaczynij, utrzymaj, monitoruj** pojawia się w tym kontekście nie bez przyczyny. Patrząc na docenianie pracowników w organizacji nie w kategoriach filozofii i strategii biznesowej, a działania punktowego, **HR-owcy popełniają krytyczny błąd**. Może on prowadzić do strat: od finansów wydanych na nieskoordynowane działania, przez czas poświęcony na ich wdrożenie, po – najbardziej bolesne dla organizacji – straty powiązane z poziomem zaangażowania (w wariancie krótkofalowym), czy nawet (w wariancie długofalowym) rotacją pracowniczą.



Kinga Makowska, Employer Branding Institute

## Zaczynij

Teoretycznie wszyscy w firmie są na tak. Nikogo nie trzeba przekonywać, że szczęśliwi pracownicy optacają się firmie (np. zwiększając sprzedaż o 37% – wg. Harvard Business Review), jednak od słów trudno przejść do czynów. Zwłaszcza w temacie teoretycznie tak uniwersalnym jak emocje, które wiążą się z docenianiem.

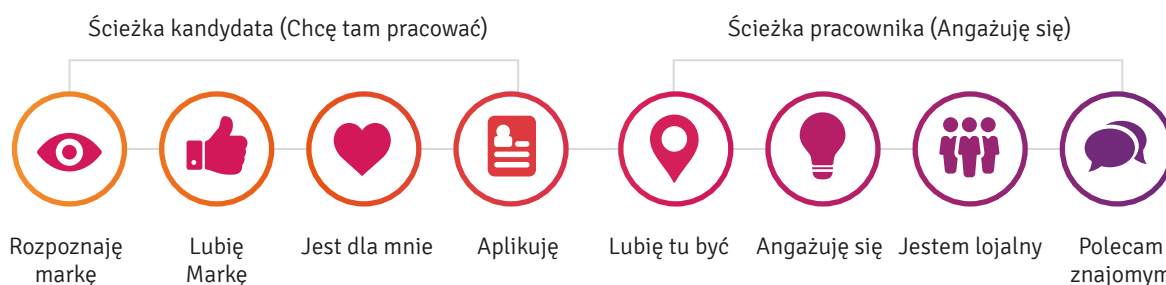
Okazuje się, że **atmosfera doceniania zależna jest dużej mierze od liderów**. Oni mają swoich liderów, a wraz z kolejnymi poziomami organizacji wzrasta zakres obowiązków, liczba osób w zespole i ilość czasu potrzebna na spontaniczne docenienie pracownika.

**Według badania przeprowadzonego przez TimeJobs.com, aż 35% przebadanych pracowników wskazuje brak docenienia jako kluczowy powód obniżenia indywidualnej produktywności.**

Tymczasem badanie przeprowadzone na potrzeby Harvard Medical School wykazało, że nawet pojedynczy akt docenienia może prowadzić do **pięćdziesięcioprocentowego wzrostu** efektywności sprzedaży wychodzącej. Dlatego strategiczne i projektowe podejście do tematu w filozo-

fii employee relations znajduje się w rękach HR-owca, PR-owca czy Eksperta ds. Komunikacji Wewnętrznej (lub jakiegokolwiek innej osoby, która zarządza inicjatywą doceniania w organizacji). Taka filozofia wzoruje podejście do pracownika na najnowszym marketingowym ujęciu konsumenta, badając kluczowe punkty styku, jakość kontaktu oraz wskaźnikując każdy proces, który ma na tę jakość kluczowy wpływ.

**Employer Branding Institute w metodologii EBNavi opracowało ścieżkę Podróży Talentu, która składa się z ośmiu punktów przyłożenia:**



Ryc. 1. Podróż Talentu (opracowanie na podstawie [www.ebnavi.com](http://www.ebnavi.com))

Krytyczne punkty, wraz z polityką i narzędziami, wspólnie tworzą przepis na budowanie szczęścia pracowników. To nowe podejście do zarządzania organizacją w najbliższych latach zdeterminuje w jaki sposób patrzymy na employer branding i HR. Warto więc porównać, co się zmienia w starym podejściu i czym kierować się w nowym.

### Rekomendowane działania na etapie Zaczynij:

#### Badanie:

audyt wszystkich punktów styczności pomiędzy marką pracodawcy a pracownikiem

#### Strategia:

określenie priorytetów, które z punktów styczności są niedopracowane po stronie naszej organizacji?

#### Realizacja:

zdobycie sojuszników w postaci liderów organizacji, którzy będą odpowiedzialni za wdrożenie projektu – bez nich się nie uda!



## Utrzymaj

Strategia? Przygotowana. Mierniki sukcesu? Określone.

Ze względu na duży wysiłek, który często trzeba włożyć w przeforsowanie projektu w organizacji (zwłaszcza jeżeli jest to projekt w obszarze HR lub EB), siła na wdrożenie projektu zostaje bardzo niewiele, a to dopiero początek.

**Dlatego ważne jest mądre zaplanowanie działań związanych z docenianiem pracowników, obejmując następujące założenia:**

- działanie ma odpowiadać na bieżące potrzeby organizacji
- działanie ma być wspierane przez konkretną grupę interesariuszy, która widzi w nim wartość dla obszaru i dla całej organizacji
- działanie ma być proste i funkcjonalne, na tyle by pracownicy mogli z przyjemnością wziąć w nim udział.

**Przyjęcie powyższych założeń upraszcza proces decyzyjny:** planujemy inicjatywy, które dotyczą obszarów do poprawy, do których mamy zasoby ludzkie i które wywołują w uczestnikach pozytywne emocje. **Dobrym przykładem takiego działania jest zgrywalizowana formuła dawania wzajemnego feedbacku**, która została wdrożona w jednej z organizacji sektora produkcyjnego. Pracownicy mogli przekazać pozytywną informację zwrotną każdej wybranej osobie w organizacji, a aktywność na platformie była powiązana ze zdobywaniem punktów, które następnie można było wymieniać na nagrody. Każdy feedback był oceniany przez otrzymującą go osobę, a o aktywność pracowników dbał dedykowany zespół agencji, przygotowujący dla programu specjalną „aktywującą” komunikację mailingową.

### Rekomendowane działania na etapie Utrzymaj:

#### Badanie:

jakie działania będą odpowiadać na bieżące potrzeby i słabe punkty naszej marki pracodawcy?

#### Strategia:

decyzja, jakich narzędzi użyjemy, by działania przebiegały prosto, a jednocześnie efektywnie oraz czy już je mamy, czy musimy zwrócić się do dostawcy zewnętrznego?

#### Realizacja:

zdecydowanie, kogo zaangażujemy w egzekucję pojedynczych zadań – czy potrzebujemy agencji, czy chcemy realizować projekt samodzielnie? Czy mamy na to zasoby?



#### Kto monitoruje efektywność doceniania?

Wśród firm na bieżąco monitorujących efektywność swoich wskaźników EB znajdziemy przede wszystkim największych pracodawców w branży bankowej (25%) i handlowo-produkcyjnej (20%).

## Monitoruj

Kluczowym błędem w przypadku projektów dotyczących doceniania jest działanie punktowe. Dlatego bez względu na to, jaki projekt wdramy w ramach kultury doceniania, bardzo ważne jest oparcie go na harmonogramie (w minimalnym wymiarze jednego roku), przypisanie do niego mierzalnych KPI i przygotowanie planu monitorowania kluczowych wskaźników. Jeżeli prawidłowo przystąpiliśmy do rozpoczęcia projektu, powinno nam być łatwiej – wiemy, jakie kluczowe punkty styczności między naszą marką pracodawcy, a pracownikiem wymagają poprawy.

### **Dobrą ilustracją wyzwania dla organizacji jest przykładowy rozkład wyników audytu marki pracodawcy w jednej z dużych firm sektora finansowego.**

W siódmym (z łącznie ośmiu) etapie Podróży Talentu, marka uzyskała niepokojący wynik. Obszarami, które otrzymały najniższe noty (co oznacza, że najmniej wykorzystują potencjał rynkowy), były:

- kultura silnego przywództwa w organizacji
- wiedza pracowników na temat tego, jak ich praca przekłada się na sukces firmy.

Jednocześnie z uzyskanych wyników można było wyciągnąć wnioski co do procesów, które w organizacji działały prawidłowo:

- jakości Exit Interview
- jakość dopasowania benefitów do potrzeb pracowników.

Na podstawie powyższych informacji, algorytm był w stanie wygenerować prosty plan operacyjny, polegający na wykorzystaniu silnych stron (wiedza o powodach rotacji, przejrzysta oferta benefitowa organizacji) w naprawieniu najgłównych obszarów (kultura przywództwa, wiedza na temat powiązania indywidualnej efektywności z wynikami firmy).

Ze strategicznego punktu widzenia, istniał jeden kluczowy bottle neck wpływający na jakość wszystkich pozostałych procesów: brak kultury przywództwa na niższych stanowiskach managerskich. Uniemożliwiało to prawidłową komunikację pomiędzy wyższym managementem, a specjalistami. Procesy obsługiwane transparentnie należały do działu HR, tymczasem managerom brakowało wiedzy i możliwości, by odpowiednio doceniać pracowników i przeciwdziałać rotacji. Dzięki wdrożeniu strategii polegającej na rewizji profilu kompetencyjnego managerów i wprowadzeniu szkoleń miękkich, możliwe stało się rozpoczęcie budowania kultury doceniania w organizacji.

### **Rekomendowane działania na etapie Monitoruj:**

#### **Badanie:**

na bieżąco monitoruj wzrost KPI założonych we wcześniejszym etapie (wewnętrzne badanie satysfakcji co kwartał, badanie zaangażowania co 6 miesięcy, audyt wskaźników HR i EB – co 6 miesięcy).

#### **Strategia:**

w zależności od wyników, bądź elastyczny – dopasuj strategię do statusu KPI, działaj z kluczowymi interesariuszami projektu doceniania.

#### **Realizacja:**

co kwartał dopasuj planowane aktywności do celów, które udało ci się zrewidować. To ważne – być może wyzwanie, które stało przed twoją organizacją trzy miesiące temu, jest już nieaktualne, a tymczasem pojawiło się inne.

## Zakończenie

**Docenianie ma ogromną moc i nie ma co do tego wątpliwości.** Potwierdzają to zarówno wyniki badania Indeks Doceniania 2018, jak i dane światowe. Docenianie wpływa nie tylko na nasze samopoczucie w pracy czy relacje między pracownikami, lecz również na sposób, w jaki postrzegamy nasze obowiązki. Potrzebujemy poczucia docenienia, tego by nasze wysiłki zastały zauważone by znaleźć w sobie więcej motywacji, zwiększyć swoje zaangażowanie w wykonywane zadania, mówiąc wprost: wpaść we flow.

**Jeśli docenianie stanowi tak silny wskaźnik, to wydaje się być zaskakującym, że według badań Instytutu Gallupa w USA jedynie 1/3 pracowników czuje się regularnie docenianych.** W tym ujęciu Polska wypada nieco lepiej – badania pokazują, że 53% polskich pracowników czuje, że ich wysiłek jest zauważany i doceniany. Niestety dobry humor psuje inna statystyka: tylko 39% firm w Polsce ma wdrożone oficjalne systemy doceniania pracowników.

Może to wynikać z błędnego przeświadczenia polskich organizacji o tym, że docenianie wiąże się z dużymi kosztami. W rzeczywistości jednak poprawnie wdrożone systemy i działania związane z docenianiem pochłaniają zaskakująco niewiele zasobów. Na zaangażowanie, poczucie szczęścia i docenienia pracowników mogą wpłynąć nawet najmniejsze czynności w rodzaju publicznej pochwały za dobre wykonywanie swojej pracy. Trzeba jednak zadbać o to, by pracownik nie poczuł się w tym wszystkim bezosobowo, a cały system nie był oderwany od rzeczywistych potrzeb pracowników, co podkreślają dane Instytutu Gallupa.

Równie istotne zdaje się regularność naszych działań. Najlepsze efekty otrzymuje się będąc w aktywnościach związanych z docenianiem regularnym. Częsty feedback przynosi dużo lepsze rezultaty niż odbyta raz na rok rozmowa podsumowująca. Dla pracownika ostatnia wspomniana forma docenienia może nawet wydać się nieszczerą i doprowadzić do efektu odwrotnego od zamierzonego.



## Preeshare

Preeshare to platforma doceniania ludzi w przedsiębiorstwach. Pomagamy firmom sprawić, aby ich pracownicy czuli się docenieni. Wzmacniamy wartości i wspieramy cele biznesowe, zwiększamy zaangażowanie i retencje, pomagamy w rozwoju pracowników. Naszym celem jest sprawienie aby wszyscy pracownicy czuli się tak docenieni jak nasi!

[www.preeshare.com](http://www.preeshare.com)

## AmRest

Historia AmRest to 25 lat Radości! Jedna z najszybciej rozwijających się firm restauracyjnych w Europie, blisko 40 000 pracowników, ponad 1700 restauracji, znane i kochane marki w portfolio – i nieustanny apetyt na więcej. Sukces biznesowy AmRest nie byłby możliwy bez wiedzy, kompetencji i zaangażowania pracowników – dlatego AmRest stara się tworzyć miejsce pracy pełne radości. Według AmRest to właśnie ona sprawia, że ludzie chcą w danej organizacji pracować, rozwijać się i dawać z siebie jak najwięcej. Radość to jedna z głównych składowych wyjątkowej kultury organizacyjnej AmRest – obok przekonania, że Wszystko Jest Możliwe oraz Naczelnych Wartości. Wnoszenie radości w życie (ang. bring fun to life) to główny cel AmRest!

[www.amrest.eu](http://www.amrest.eu)

## Allegro

Allegro to jedna z największych firm handlowych w Polsce i w Europie oparta na nowoczesnych technologiach. Od 1999 roku ułatwia Polakom zakupy oferując im najlepsze ceny, wygodę i pełne bezpieczeństwo transakcji. W serwisie założono dotychczas 21 milionów kont. 90% produktów stanowią rzeczy nowe, objęte gwarancją. Sprzedaż prowadzi tu ponad 100 tysięcy firm. Allegro zatrudnia 1,6 tysiąca osób, z czego prawie połowa to najwyższej klasy specjaliści w obszarze technologii. Zajmuje czołowe miejsca w rankingach takich jak Superbrands, Gwiazdy Jakości Obsługi czy OC&C Retail Proposition Index.

[www.allegro.pl](http://www.allegro.pl)

## HRM Institute

HRM Institute od lat wspiera firmy w kompleksowym budowaniu marki pracodawcy. Pomaga pracodawcom znaleźć wyróżniki, powodujące, że będą dla kandydatów pracodawcą z wyboru. HRM Institute od 2012 roku prowadzi ogólnopolskie badanie Employer Branding w Polsce. Wyniki badania są prezentowane podczas konferencji Employer Branding Summit ([www.ebsummit.pl](http://www.ebsummit.pl)). Konferencja od kilku lat gromadzi specjalistów i ekspertów employer branding z całej Polski, którzy mają szansę podjęcia inspirujących dyskusji i wymiany własnych doświadczeń. Podczas konferencji zostają przyznawane nagrody Employer Branding Excellence Awards, promujące najlepsze praktyki employer brandingowe w Polsce.

[www.hrminstitute.pl](http://www.hrminstitute.pl)

## Employer Branding Institute

Agencja Employer Branding Institute powstała w 2011 roku jako jedna z pierwszych agencji employer branding na rynku w Polsce. Od początku misją była edukacja i wsparcie pracodawców w budowaniu silnych marek pracodawców. W centrum działań agencji jednak zawsze pozostaje człowiek – jego potrzeby, emocje i procesy poznawcze. Rozumienie i umiejętne łączenie tych dwóch biegunów decyduje o sukcesie pracodawcy. Dlatego USP EBI brzmi: pomysły + dane = efekt. Employer Branding Institute to dziś lider w swojej dziedzinie. Całe doświadczenie i wiedzę eksperci EBI przekuwają w konkretne narzędzia, którymi dzielą się, aby wspierać pracodawców i specjalistów EB w budowaniu silnych marek pracodawców.

[www.ebinstitute.pl](http://www.ebinstitute.pl)



Badanie oraz raport Indeks Doceniania 2018 powstały dzięki inicjatywie Preeshare we współpracy z Allegro, AmRest, Employer Branding Institute oraz HRM Institute.

**Zespół przygotowujący projekt:**

Aleksandra Grabska, Anna Macnar, Jakub Semerda, Jan Piętka, Julia Bojanowska, Kaja Gryciak, Katarzyna Pyrzyńska, Katarzyna Zadrozna, Kinga Makowska.

**Redakcja i korekta:**

Maciej Ostrowski

**Grafika i skład:**

Joanna Charczuk, Employer Branding Institute

 INDEKS DOCENIANIA

[www.indeksdoceniania.pl](http://www.indeksdoceniania.pl)