



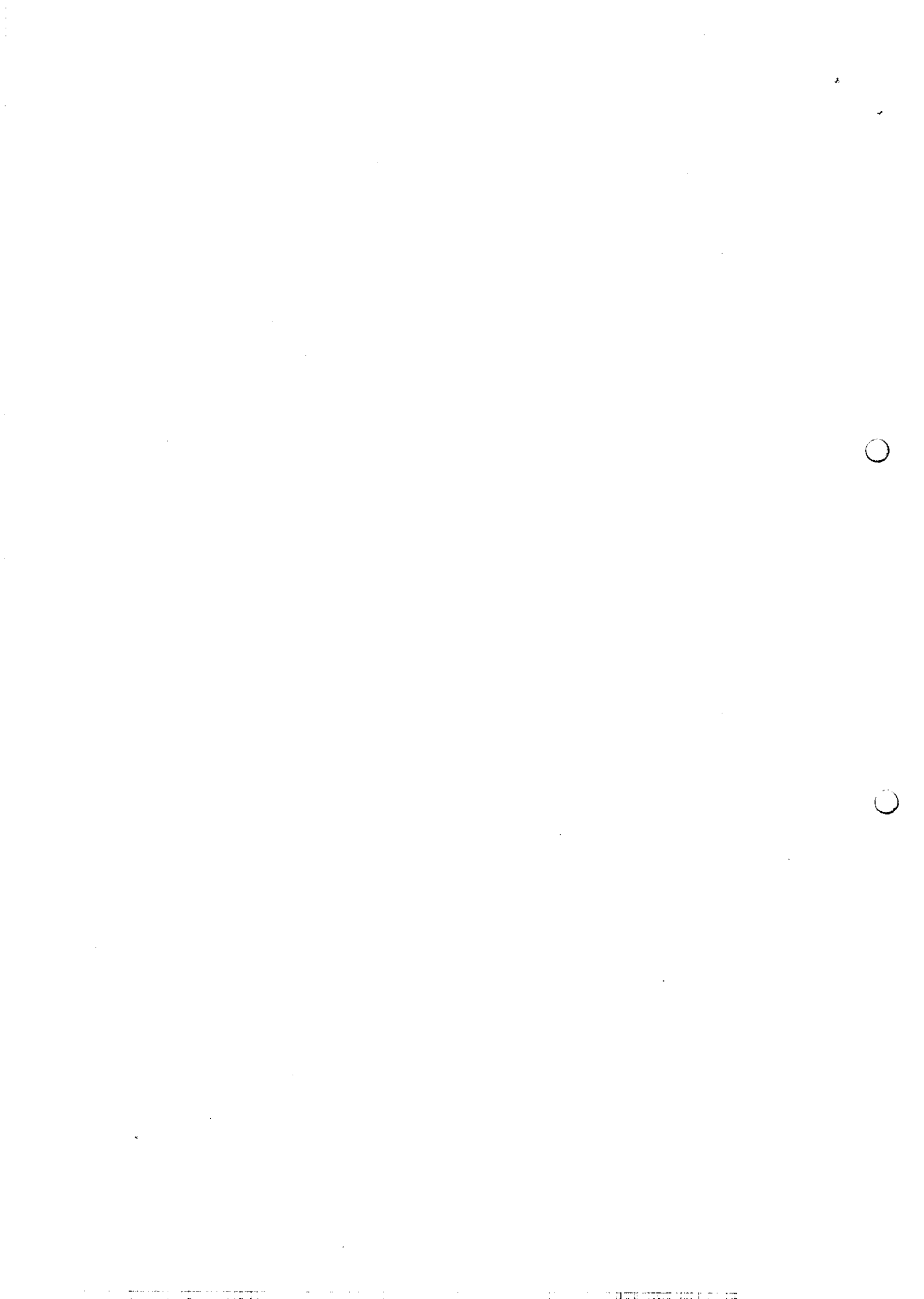
Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE

## Kafeteria metod uznania i docenienia



PROCESY  
CELE  
KOMPETENCJE  
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE  
W URZĘDZIE





## Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	<b>2</b>
<b>1 ZAŁOŻENIA SYSTEMU MOTYWOWANIA W URZĘDZIE</b> .....	<b>3</b>
<b>2 ZASADY UZNANIA I DOCENIANIA PRACOWNIKÓW</b> .....	<b>4</b>
<b>3 REKOMENDOWANE METODY UZNANIA I DOCENIENIA</b> .....	<b>5</b>
<b>4 WYBÓR METOD UZNANIA I DOCENIENIA</b> .....	<b>8</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>10</b>



## Wstęp

Niniejszy produkt powstał w ramach projektu „*Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w Urzędach administracji rządowej*” realizowanego w ramach projektu systemowego pn. „*Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w Urzędzie*” współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizowany w latach 2014-2015 przez PwC Sp. z o.o. na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Strona | 2

Kafeteria metod uznania i docenienia pracowników została stworzona na potrzeby urzędów korzystających z działań doradczych w obszarze zarządzania przez kompetencje w celu wsparcia merytorycznego urzędu w zakresie retencji i motywowania pracowników. Materiał inspirowany dobrymi praktykami zawartymi w standardach zarządzania zasobami ludzkimi w Służbie Cywilnej.



## 1 Założenia systemu motywowania w urzędzie

Celem wprowadzenia *Kafeterii metod uznania i docenienia* w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej (WIIH) w Gdańsku jest określenie przejrzystych zasad oraz rekomendowanych narzędzi motywowania. System motywowania obejmuje wszystkich członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w WIIH w Gdańsku.

Strona | 3

Zgodnie z zaleceniami Szefa Służby Cywilnej, w celu uzyskania najlepszych rezultatów, efektywny system motywowania pracowników urzędu powinien być:

- obiektywny,
- sprawiedliwy,
- kompleksowy,
- spójny,
- elastyczny,
- kompatybilny z celami urzędu,
- atrakcyjny dla pracownika,
- różnorodny (nie każdy będzie się cieszył z tej samej nagrody),
- permanentnie aktualizowany,
- możliwy do osiągnięcia przez pracownika,
- mierzalny (awansując pracownika zmieniamy mu stanowisko, a nie jedynie nazwę stanowiska).

W urzędzie w szczególności, rekomenduje się wykorzystywanie pozafinansowych narzędzi motywacyjnych, takich jak np. budowanie dobrej atmosfery pracy, możliwość rozwoju zawodowego, powierzanie nowych, interesujących zadań oraz zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności.



## 2 Zasady uznania i docenienia pracowników

System motywowania zakłada podejmowanie działań, mających na celu zatrzymanie pracowników w urzędzie oraz zwiększanie ich zaangażowania w wykonywane obowiązki, a tym samym podnoszenie efektywności funkcjonowania całego urzędu. Wymaga to od przełożonych właściwego określenia grupy docelowej danego działania motywacyjnego oraz analogicznie, dopasowanie działań motywacyjnych do poszczególnych grup pracowników i ich potrzeb.

Strona | 4

W celu nagradzania dodatkowych wysiłków, ponadprzeciętnych osiągnięć oraz wzorowego wykonywania obowiązków pracowników WIIH w Gdańsku (uwzględniając ilość, jakość i złożoność wykonywanej pracy, a także samodzielność i zaangażowanie pracownika) stosowany jest szereg metod uznania i docenienia. Mają one służyć motywowaniu wyróżniających się pracowników do dalszej pracy, a także zachęcaniu pozostałych pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków i stania się wzorem dla innych.

Stosowane metody powinny promować:

- konstruktywną współpracę pracowników w ramach komórki organizacyjnej i całego urzędu,
- udzielanie pomocy współpracownikom w razie trudności w wykonywaniu zadań,
- szczególną wnikliwość, staranność i samodzielność.

Ponadto, szczególną uwagę należy zwrócić na narzędzie, jakim jest **informacja zwrotna**. Prawidłowo udzielona informacja zwrotna wspiera komunikację oraz jest jednym z podstawowych i najbardziej efektywnych działań wpływających na zaangażowanie pracowników. W związku z tym, odgrywa kluczową rolę w budowaniu mechanizmów motywowania.

Zgodnie z dobrymi praktykami, chcąc zwiększyć pozytywne efekty przekazywania bieżącej informacji zwrotnej, warto stosować poniższe zasady:

- Udzielać informacji zwrotnej niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczy lub po zakończeniu konkretnego zadania.
- Przekazywać podziękowania pracownikowi za dobrze wykonaną pracę na forum zespołu.
- Chwalić zawsze szczerze, unikając pochwał przesadzonych.
- Chwalić osoby, które potrafią docenić pracę innych ludzi i wyrazić dla niej swoje uznanie.
- Udzielać negatywnej informacji zwrotnej tylko na osobności.



### 3 Rekomendowane metody uznania i docenienia

Przedstawione w poniższej tabeli metody uznania i docenienia pracowników, stosowane w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku można podzielić na dwie kategorie:

- **nieformalne** – np. pochwała ustna przełożonego, wyróżnienie wyników zespołu / pracownika podczas nieformalnych spotkań pracowników,
- **formalne** – np. nagrody finansowe, awans, pisemne pochwały i wyróżnienia.

Strona | 5

Działanie	Opis	Rekomendowane dla
Dobra atmosfera pracy	Tworzenie atmosfery współpracy i koleżeństwa. Dobra komunikacja, przekazywanie potrzebnych informacji wewnątrz zespołu oraz pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Traktowanie pracowników z należnym szacunkiem.	Wszystkich pracowników
Udział w aktywnościach rozwojowych	Umożliwianie pracownikom udziału w aktywnościach rozwojowych adekwatnych do ich roli zawodowej oraz poziomu posiadanej wiedzy i kompetencji w ramach jasno określonych ścieżek rozwoju (np. dzielenie się wiedzą, mentoring, towarzyszenie).	Pracowników motywowanych przez możliwość rozwoju zawodowego
Wykorzystywanie wiedzy pracownika	Korzystanie przez przełożonego ze specjalistycznej lub ogólnej wiedzy pracowników, która może być pomocna w rozwiązywaniu konkretnych problemów.	Pracowników, których kompetencje są oceniane wysoko / z bogatym doświadczeniem
Profesjonalne wyposażenie stanowiska pracy	Wyposażenie stanowiska pracy w sprzęt na właściwym poziomie jakościowym.	Wszystkich pracowników
Uwzględnianie potrzeb dotyczących zasobów	Uwzględnianie, w miarę możliwości, zapotrzebowania pracowników w zakresie potrzebnych zasobów. Uwzględnianie ich opinii przy podejmowaniu decyzji zakupowych i wyborze sprzętu.	Wszystkich pracowników
Dobre relacje z przełożonym	Budowanie relacji pomiędzy kierownikami a pracownikami opartych na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i zaufaniu, bez faworyzowania wybranych pracowników. Informowanie pracowników o ważnych wydarzeniach w urzędzie.	Pracowników motywowanych przez kontakty międzyludzkie, atmosferę w pracy
Zebrań zespołu	Organizowanie zebrań służących budowaniu świadomości pracowników w zakresie: celów urzędu, aktualnej sytuacji, planów, realizowanych projektów, zmian itp.	Wszystkich pracowników
Celebrowanie sukcesów	Wspólne celebrowanie sukcesów zespołu, wpływające na zwiększenie zaangażowania pracowników i poczucie przynależności do grupy.	Wszystkich pracowników

<b>Zyczenia okolicznościowe</b>	Składanie pracownikom życzeń z okazji świąt. Okazywanie szacunku i życzliwości.	Pracowników motywowanych przez kontakty międzyludzkie, atmosferę w pracy
<b>Aktywności integracyjne</b>	Organizowanie przedsięwzięć o charakterze integracyjnym (np. spotkań, wspólnej działalności charytatywnej itp.)	Pracowników motywowanych przez kontakty międzyludzkie, atmosferę w pracy
<b>Szkolenia</b>	Umożliwianie pracownikom udziału w szkoleniach adekwatnych do ich roli zawodowej oraz poziomu kompetencji.	Pracowników motywowanych przez możliwość rozwoju zawodowego
<b>Udział w konferencjach</b>	Delegowanie pracowników na konferencje służące podnoszeniu ich kwalifikacji, wymianie doświadczeń i nawiązywaniu kontaktów.	Pracowników motywowanych przez kontakty międzyludzkie, możliwość rozwoju zawodowego
<b>Zaufanie podczas wykonywania zadań</b>	Wyznaczenie zadań i rozliczenie ich po wykonaniu bez ingerowania i nadmiernego monitorowania w trakcie realizacji (np. samodzielne podejmowane decyzji w ramach posiadanych uprawnień).	Pracowników, których kompetencje oceniane są wysoko
<b>Bardziej odpowiedzialne zadania</b>	Mniej formalna alternatywa dla awansu zawodowego. Powierzenie pracownikom bardziej odpowiedzialnych zadań, które wykraczają poza standardowe obowiązki, ale leżą w granicach posiadanych przez nich kompetencji.	Pracowników motywowanych głównie przez większą odpowiedzialność / sukces / karierę
<b>Wdrażanie proponowanych rozwiązań</b>	Wdrażanie pomysłów i sugestii zgłaszanych przez pracowników, o ile usprawniają one pracę urzędu. Poważne traktowanie inicjatyw.	Pracowników samodzielnych, wykazujących inicjatywę
<b>Bezpośrednia informacja zwrotna</b>	Udzielanie na bieżąco informacji zwrotnej (zarówno wspierającej, jak korygującej) na temat jakości wykonywanej pracy. Nieodkładanie w czasie. Komunikowanie się wprost, tak aby pracownicy wiedzieli, jak przełożony postrzega jego pracę.	Wszystkich pracowników
<b>Pochwała przełożonego – ustna, pisemna</b>	<p>Pozytywna informacja zwrotna wyrażona podczas rozmowy (nieformalna) pracownika i przełożonego lub też na piśmie (formalna), z możliwym przekazaniem jej na wyższy poziom stanowiskowy.</p> <p>Pochwała na forum zespołu, wyróżnienie w wewnętrznych kanałach komunikacji, przekazywanie pracownikom / zespołom informacji o sukcesach innych pracowników / zespołów.</p>	Pracowników motywowanych głównie przez poczucie sukcesu, satysfakcji, kontakty międzyludzkie, atmosferę w pracy, uznanie współpracowników.





<p><b>Udział w niestandardowych działaniach</b></p>	<p>Umożliwianie pracownikom, w miarę możliwości, udziału w działaniach/ projektach wykraczających poza standardowe zadania danego stanowiska pracy. Wykorzystywanie zaangażowania pracowników do rozwijania kompetencji.</p>	<p>Pracowników, których kompetencje oceniane są wysoko; samodzielnych i wykazujących inicjatywę.</p>
<p><b>Elastyczne rozwiązania organizacji pracy</b></p>	<p>Wykorzystywanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy oraz innych rozwiązań umożliwiających pogodzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym (np. indywidualny rozkład czasu pracy, praca w niepełnym wymiarze, telepraca)</p>	<p>Wszystkich pracowników</p>
<p><b>Medale, odznaczenia, listy gratulacyjne</b></p>	<p>Wnioskowanie o odznaczenia państwowe za wieloletnią służbę. Publikowanie podziękowań za szczególne zaangażowanie w pracę zawodową dla poszczególnych pracowników lub grup zadaniowych.</p>	<p>Pracowników, których kompetencje oceniane są wysoko, motywowanych głównie przez poczucie sukcesu, satysfakcji</p>
<p><b>Możliwość reprezentowania urzędu</b></p>	<p>Delegowanie pracowników do budowania wizerunku i reprezentowania urzędu na zewnątrz (np. prowadzenie spotkań / prezentacji promujących działalność urzędu, udział w konferencjach).</p>	<p>Pracowników, których kompetencje oceniane są wysoko; motywowanych przez sukces / karierę</p>
<p><b>Awans zawodowy</b></p>	<p>Silnie motywująca forma uznania dokonań pracowników, którzy wykazują kompetencje wymagane na wyższym poziomie stanowiskowym, wiążąca kluczowych pracowników z organizacją.</p>	<p>Pracowników motywowanych głównie przez większą odpowiedzialność, sukces, karierę</p>
<p><b>Premie, dodatki, nagrody pieniężne</b></p>	<p>Świadczenia pieniężne oferowane za osiągnięcia / wzorową pracę itd. w ramach przepisów obowiązujących w Służbie Cywilnej (np. nagrody za szczególne osiągnięcia przyznawane z funduszu nagród będącego w gestii dyrektora urzędu). Częstotliwość i wysokość nagród powinna być zróżnicowana - niejednakowa częstotliwość i wysokość gratyfikacji pieniężnej nawet w odniesieniu do tego samego pracownika wpływa korzystniej na poprawę efektów pracy niż wynagrodzenie ujednolicone.</p>	<p>Pracowników motywowanych głównie przez wynagrodzenie pieniężne</p>
<p><b>Pakiet socjalny</b></p>	<p>Świadczenia pozapłacowe z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych np. dofinansowanie do imprez kulturalno-oświatowych, wczasy pod gruszą i zapomogi.</p>	<p>Wszystkich pracowników</p>



## 4 Wybór metod uznania i docenienia

Wybór formalnych lub nieformalnych form uznania należy do przełożonych i uwarunkowany jest podejściem danego pracownika / zespołu do pracy i motywacji. Siła motywacji różnych metod uznania i docenienia zależy od wielu czynników, do których należą:

Strona | 8

- **Wiek i sytuacja osobista** – różnice międzypokoleniowe objawiają się odmiennymi priorytetami życiowymi i podejściem do pracy. Młodsze osoby (z **pokolenia Y**) motywują konkretne cele, koncentracja na wynikach i możliwości rozwoju, natomiast ich starsi koledzy (**pokolenie X**) wolą tradycyjny finansowy sposób premiowania.
- **Etap kariery, pozycja zawodowa** – Badania potwierdzają, że pośród pracowników wysokiego szczebla bardzo efektywne są **dlugoterminowe mechanizmy motywacji**.
- **Wartości i potrzeby** – Abraham Maslow stwierdził iż **ludzkie potrzeby są zaspokajane hierarchicznie** (od potrzeb fizjologicznych do samorealizacji), a motywowanie ludzi jest skuteczne jedynie przy uwzględnieniu tej hierarchii. Oznacza to, że organizacja nie zmotywuje pracownika, który boi się, że straci pracę (brak poczucia bezpieczeństwa) zapewniając mu możliwość samorealizacji. Model ten nie zawsze jest realizowany przez pracowników o wysokim potencjale, nastawionych silnie na cel, którzy są gotowi poświęcić tzw. work-life balance dla samorealizacji.
- **Osobowość i źródła motywacji wewnętrznej** – w zależności od typu osobowości różna będzie efektywność poszczególnych technik motywacji. **Teoria X** Douglasa McGregora przedstawia pracownika, niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. Natomiast **teoria Y** pokazuje człowieka lubiącego pracę, motywowanego przez pryzmat własnego rozwoju. **System Insight Discovery** wyróżnia z kolei energie kolorystyczne, które reprezentują style funkcjonowania osobistego w oparciu o wymiary tj. intro- i ekstrawertyzm oraz intuicja i myślenie, które determinują techniki motywacji skuteczne względem indywidualnych preferencji.

Rolą kierownika jest takie dopasowanie wybranych metod, aby wydobyć potencjał pracowników i zapewnić możliwie wysoką efektywność podległego zespołu. W celu **zwiększenia skuteczności stosowanych metod uznania**, warto uwzględnić następujące zasady:

- 1) Różnicowanie narzędzi i form doceniania stosownie do konkretnych oczekiwań, pragnień i aspiracji pracowników oraz celów i oczekiwań urzędu.
- 2) Dobieranie form uznania adekwatnie do wymagań i osiągniętych efektów pracy.
- 3) Przyznawanie nagród / wyróżnień itp. po wystąpieniu pożądanego zachowania (powinna być zachowana niewielka odległość czasowa między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu).



- 4) Motywowanie w sposób pozytywny, tzn. wynagradzanie efektów dobrych, lepszych od przeciętnych lub najlepszych (takie motywowanie sprzyja wyzwaniu inicjatywy i skłania do poprawy efektów pracy ponad poziom minimalny).
- 5) Widoczny wpływ pracowników na nagradzany efekt pracy (pracownicy mogą odpowiadać tylko za wyniki, które są od nich zależne i gdy stopień ich wpływu jest możliwy do oceny).



## Literatura

Borkowska S., *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Ciekanowski Z., *Pozapłacowe formy pobudzania motywacji*, *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, nr 2012/1, str. 23-28.

Strona | 10

Kawka T., *Wynagradzanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami* pod red. T. Listwana, C.H. Beck, Warszawa 2006.

Kuc B., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.

Ludy P., *Budowanie zysku. Jak obniżyć koszty nie redukując zatrudnienia*, Studio Emka, Warszawa 2000.

Mendel T., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

*Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – Motywowanie*, Materiały szkoleniowe w ramach szkolenia pod tym samym tytułem wg. *Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2012 r.* pod red. 4system The Art of e-Learning, Warszawa 2012.

Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.