

GARY CHAPMAN  
PAUL WHITE

*Cele*  
*5 limbaje*  
ALE APRECIERII  
*la locul de muncă*

*Consolidarea  
organizațiilor  
prin încurajarea  
oamenilor*



## CAPITOLUL 1

### Ce îşi doresc cel mai mult angajaţii

Eu (Gary) luam cina cu un prieten care face parte din stafful unei mari organizaţii nonprofit. Îi expuneam o scurtă prezentare generală a cercetării pe care dr. White şi cu mine o conduceam cu mijloacele pe care le dezvoltaserăm la trainingul *Aprecierea la locul de muncă*. Atunci când am terminat, am spus: „Pot să îţi pun o întrebare personală în legătură cu munca ta?” „Bineînţeles”, a zis el.

Am continuat: „Pe o scală de la 0 la 10, cât de apreciat te simţi de către şeful tău direct?” „Cam de 5”, a spus el. Am detectat o urmă de dezamăgire în vocea lui.

A urmat cea de-a doua întrebare a mea: „Pe o scală de la 1 la 10, cât de apreciat te simţi de către colegii tăi de serviciu?” „Cam de 8”, a spus el. „Câţi oameni lucrează alături de tine?” am întrebat eu. „Doi”, a răspuns el. „Te simţi la fel de apreciat de către cei doi?” am întrebat eu. „Nu”, a spus el. „De către unul de 6, iar de către celălalt de 9. De aceea ți-am spus, în medie, cam de 8.”

Fie că deţii o firmă, că eşti CEO, supervisor sau colaborator, această carte este concepută ca să te ajute să înveţi cum să comunici aprecierea în moduri relevante pentru cei cu care lucrezi. Iată o lecţie interesantă: *Oricine poate face lucruri care contează la locul de muncă, indiferent de poziţia sa* – fie

că este vorba de supervizori, colegi de muncă, recepționeri, manageri, angajați din prima linie sau membri ai echipei din celelalte departamente.

---

Oricine poate face lucruri care contează la locul de muncă, indiferent de poziția sa.

---

De ce sentimentul de a fi apreciat este atât de important într-un mediu de lucru? Pentru că fiecare dintre noi știe că ceea ce face e de folos. Fără sentimentul că sunt apreciați de către supervizori și colegi, angajații au impresia că sunt doar niște roboți sau bunuri de larg consum.

Dacă nimeni nu remarcă dăruirea cu care îți faci treaba, entuziasmul tău tinde să scadă în timp. Steven Covey, autor al bestsellerului *The 7 Habits of Highly Effective People*, a fost atât de convins de nevoia oamenilor de a fi apreciați, încât afirma: „Alături de supraviețuirea fizică, cea mai mare nevoie a ființei umane este supraviețuirea psihică, nevoia de a fi înțeles, apreciat și de a îți se confirma valoarea.”<sup>1</sup>

Atunci când indivizii nu se simt cu adevărat prețuiți și apreciați, rezultatele sunt predictibile:

- Angajații se descurajează dacă simt că: „Există întotdeauna ceva mai mult de făcut și nimeni nu bagă de seamă sau nu este preocupat de contribuția pe care o aduc eu.”
- Angajații devin mai pesimiști în legătură cu munca lor, din cauza tot mai multelor bombăneli, nemulțumiri și bârfe.
- Întârzie mai mult (la începutul zilei, din pauze, după prânz) și numărul angajaților „bolnavi” crește.

- Membrii echipei nu vor mai simți vreo legătură cu ceilalți și cu misiunea organizației (și, drept rezultat, va scădea implicarea angajaților).
- În cele din urmă, membrii echipei vor începe să se gândească să părăsească organizația, își vor căuta alt loc de muncă, iar fluctuația de personal va crește.

## De ce doar „mulțumesc“ nu e suficient

Să le comunicăm angajaților și colegilor faptul că îi apreciezi pare ușor de făcut. Și în multe privințe chiar este. Totuși, noi cunoaștem și faptul că, pentru a-l încuraja efectiv pe celălalt, trebuie luați în considerare mai mulți factori.

În primul rând, cercetătorii au constatat că încercările de a comunica aprecierea la modul general într-o organizație nu sunt prea eficiente. Un angajat a spus despre organizația sa: „Excelăm când vine vorba să recunoaștem meritele întregii companii. Dar nu cred că suntem la fel de buni în a transmite asta la nivel individual.“ Un simplu „mulțumesc“ nu va avea un impact prea mare și poate să dea greș, declanșând reacții cinice printre angajați. De vreme ce toți vrem să știm că suntem apreciați, vrem ca aprecierea să fie autentică, nu forțată.

Iată alte câteva diferențe dintre recunoașterea meritelor și apreciere:

Recunoașterea meritelor este în mare parte despre comportament. „Surprinde-i când fac ceea ce îți dorești să facă și recunoaște asta“, spun cărțile. Aprecierea, dimpotrivă, nu doar se concentrează pe performanță, ci confirmă și valoarea angajatului ca persoană.

Recunoașterea meritelor este despre îmbunătățirea performanței și se concentrează pe ceea ce este bun pentru companie. Aprecierea pune accentul pe ceea ce este benefic și pentru

companie, și pentru indivizi (care uneori poate să însemne să îi ajute să găsească o poziție mai bună pentru ei decât poziția actuală).

---

Aprecierea pune accentul pe ceea ce este benefic și pentru companie, și pentru indivizi.

---

Recunoașterea meritelor cere doar ca tu să implementezi anumite comportamente: definirea comportamentelor dorite, monitorizarea lor și recunoașterea acestora atunci când apar. Aprecierea sinceră implică atât comportamentul, cât și atitudinea exprimată din inimă. Ai primit vreodată „aprecierea“ cuiva și l-ai întrebat, pe bune, despre autenticitatea ei?

Să te prefaci că apreciezi pe cineva nu funcționează prea bine.

În cele din urmă, direcția relațională este de sus în jos, venind de la supervizori, manageri sau de la departamentul de Resurse Umane. Aprecierea, pe de altă parte, poate fi comunicată în orice direcție – de la coleg la coleg, de la supervizor la un membru al echipei sau chiar de la un angajat din prima linie la președintele companiei.

## **Drept la țintă *versus* ratarea țintei**

Dar provocarea, din perspectiva unui supervizor (sau a unui coleg), este de a ști ce acțiuni lovesc ținta și de a comunica eficient aprecierea către un membru al echipei. De aceea am dezvoltat *Inventarul Motivației Prin Apreciere*<sup>2</sup>, ce include „itemi de acțiune“ pentru fiecare limbaj de apreciere. Am dorit să dezvoltăm un instrument care să ofere acțiuni precise și individualizate pe care oamenii de afaceri și liderii

organizaționali le pot folosi pentru a-și arăta aprecierea față de membrii echipei, fără să trebuiască să presupună ce ar fi cel mai important pentru angajat. Suntem de acord cu ceea ce Buckingham și Clifton declară în bestsellerul lor, *Now, Discover Your Strengths*: „Ca să excelezi ca manager, pentru a transforma talentele oamenilor tăi în puncte forte productive, ai nevoie de un ingredient în plus, de cea mai mare importanță. Fără acest ingredient, nu vei atinge niciodată excelența. Ingredientul cel mai important este *Individualizarea*.”<sup>3</sup>

Am aflat că multe organizații caută modalități de a-și încuraja membrii și de a-i răsplăti pentru treaba bine făcută, dar folosirea recompenselor financiare pentru atingerea scopului nu este un demers realist. Acest lucru e valabil, în special, în cazul departamentelor guvernamentale, școlilor, serviciilor sociale, cultelor și organizațiilor nonprofit.

Directorii și administratorii trebuie să găsească modalități de a-i încuraja pe membrii echipei să nu ceară resurse financiare importante. (În realitate, așa cum este dezbătut în capitolul următor, folosirea de recompense financiare pentru a motiva și a arăta aprecierea nu este prea eficientă.)

În cele din urmă, există o veste bună pentru liderii organizaționali. Atunci când liderii urmăresc să-și învețe membrii echipei cum să comunice aprecierea adevărată în modurile dorite de receptori, întreaga cultură a muncii se îmbunătățește. Interesant este faptul că și managerii, și supervizorii raportează că se bucură mai mult de munca lor. Noi *toți* prosperăm într-o atmosferă de apreciere.

## Când aprecierea ratează ținta

Am descoperit că fiecare persoană are un limbaj primar al aprecierii și unul secundar. Limbajul nostru primar ne comunică nouă înșine mult mai profund decât altora. Cu toate că vom accepta aprecierea în toate cele cinci limbaje, nu ne vom *sîmți* cu adevărat prețuiți dacă mesajul nu este comunicat prin limbajul nostru primar. Atunci când mesajele sunt trimise în mod repetat în afara acelu limbaj, scopul mesajului „ratează ținta” și nu are impactul pe care îl sperase expeditorul.

Cu toții tindem să le comunicăm celorlalți în moduri care pentru noi sunt cele mai relevante – noi „vorbit propriul nostru limbaj”. Totuși, dacă mesajul nu este exprimat în limbajul apreciativ al receptorului, acțiunea nu va avea o relevanță prea mare pentru el. Așa se explică faptul că mulți angajați nu se simt încurajați atunci când primesc o recompensă ca parte a planului de recunoaștere a meritelor creat de companie – nu se vorbește în limbajul lor preferat de apreciere. (Sau, chiar dacă se exprimă prin *daruri*, recompensa specifică poate să nu aibă prea mare importanță pentru ei.)

„Am primit nenumărate daruri de-a lungul anilor cu ocazia zilei de naștere sau în semn de recunoaștere a *efortului supra-omenesc*”, a spus o femeie care lucra într-o firmă de mărime mijlocie. „Dar, din moment ce *darurile* sunt limbajul pe care îl apreciez cel mai puțin, acestea nu înseamnă prea mult pentru mine. Știți ce mă face să mă simt bine? Să am o conversație cu adevărat interesantă cu șeful meu sau cu ceilalți seniori despre ce se întâmplă în organizație.” Limbajul de apreciere primar al acestei femei este  *timpul de calitate*.

În ceea ce o privește, mărunțișurile nu o satisfac.

Apoi, mai este și Lindsay, care își conduce exemplar departamentul de vânzări și care are cele mai înalte calificative la

serviciul clienți. La ședințele săptămânale de departament, este chemată în mod regulat să primească o recompensă. Pentru Lindsay, asta e ca o tortură. Ei nu-i place să stea în fața echipelor și nu-și dorește atenția publică. Ce ar aprecia ea ar fi timpul petrecut periodic cu supervisorul ei, când și-ar putea împărtăși ideile despre cum se poate îmbunătăți serviciul clienți. Și pentru Lindsay, limbajul primar de apreciere este *timpul de calitate*, și nu *declarațiile*. Acordarea recunoașterii publice o stânjenește pe Lindsay și reprezintă o experiență negativă pentru ea – în mod clar, nu este o confirmare.

Acest proces de comunicare greșită poate fi frustrant, atât pentru emițător, cât și pentru receptor. Analizează următorul scenariu:

„Ce se întâmplă cu Elliot?“ a întrebat-o Anna pe o colegă. „Îi spun că face o treabă bună. I-am cumpărat chiar și bilete la meciul lui Lakers din acest weekend ca să-i arăt cât de mult apreciez orele suplimentare pe care le face ca să termine proiectul. Și, totuși, e indispus și-i spune lui Alex că el nu simte că echipa din conducere prețuiește cu adevărat ceea ce face el. Ce vrea?“

Ce-și dorește Elliot este ajutorul din partea colegilor lui de echipă atunci când un proiect trebuie terminat. Nu îi place să lucreze de unul singur, deși o face, dacă este nevoie. El apreciază *serviciile* și ar fi cu adevărat încurajat dacă colegii sau supervisorul lui ar sta până târziu cu el într-o seară și ar pune mâna să-l ajute să termine proiectul. Să-i spună „Mulțumesc!“ sau să-i ofere un dar după aceea este în regulă, dar asta nu prea îi satisface nevoia emoțională de a fi apreciat.

Asta conduce la teoriile generale expuse în această carte. Considerăm că *oamenii, la locul de muncă, simt nevoia de a fi apreciați pentru a se bucura pe deplin de jobul lor, pentru*



*a face cea mai bună treabă și a-și continua lucrul pe termen lung.* Când membrii echipei se simt prețuiți cu adevărat, și rezultatele sunt bune.

Tony Schwartz, președinte și CEO la compania The Energy Project, o spune foarte bine:

Orice ar ieși din munca noastră, pentru fiecare dintre noi, nu poate fi mai prețios decât sentimentul că într-adevăr contăm și contribuim cu o valoare unică la întreg și că suntem recunoscuți pentru asta.

Factorul cel mai puternic de implicare, potrivit unui studiu la nivel mondial, efectuat de Towers Watson, este ca angajații să simtă că managerii sunt sincer interesați de starea lor de bine.<sup>4</sup>

Înțelegerea a ceea ce vă face pe tine și pe colegii tăi să vă simțiți încurajați poate să îmbunătățească semnificativ relațiile de la locul de muncă, să-i facă pe membrii echipei să se considere mai implicați și poate crea un mediu de lucru mai optimist.

Scopul nostru este de a oferi instrumente, resurse și informații pentru a te ajuta să aduni aceste cunoștințe și să le aplici într-un mod practic și potrivit în mediul tău de lucru.

## ***GHID DE STUDIU***

1. Cum procedezi de obicei când vrei să le comunicii colegilor aprecierea ta? Cât de eficiente crezi că sunt acțiunile tale (în a-i face pe colegi să se simtă apreciați)?
2. Cât de bine crezi că știi colegii să îți arate prețuirea lor? Ce au încercat să facă? A avut vreun efect asupra ta?

3. Când te simți descurajat la locul de muncă, ce acțiuni ale altora te pot încuraja?
4. Pe o scală de la 1 la 10, în prezent, cât de apreciat te simți de către șeful tău direct?
5. Pe o scală de la 1 la 10, cât de apreciat te simți de către colegii de muncă?

## CAPITOLUL 2

### Pentru liderii în afaceri: de ce aprecierea este o bună investiție

Scopul principal al unei afaceri este să furnizeze bunuri și servicii prin moduri care să vină în întâmpinarea nevoilor și dorințelor clienților și, prin asta, să permită companiei să facă profit (precum și faptul de a avea un impact pozitiv asupra comunității sale și asupra celorlalte părți implicate). Ca rezultat, antreprenorii se concentrează puternic pe profitabilitatea afacerii și pe randamentul estimat al investițiilor (RI) realizate pentru proprietari. De fapt, RI este una dintre unitățile de măsură prin care departamentul executiv și managerii sunt monitorizați referitor la performanța profesională.

În vreme ce majoritatea patronilor vor ca angajaților să le placă munca pe care o fac și să aibă atitudini pozitive în legătură cu compania, cei mai mulți lideri evaluează beneficiile fiecărui program sau activități din punctul de vedere al impactului asupra sănătății financiare a companiei. Dacă o activitate nu este prielnică mediului companiei și, în același timp, consumă din concentrarea și energia angajaților, de ce ar vrea un manager să o înceapă?

De multe ori, când ne împărtășim resursele *Aprecierii la locul de muncă* cu directori de companie și lideri de organizație,

în cele din urmă apare întrebarea: „De ce? De ce ar trebui să ne preocupe comunicarea aprecierii angajaților noștri? Îi plătim corect. În lumina schimbărilor din economia globală, ei ar trebui să fie recunoscători că au un job. Da, vreau ca ei să fie fericiți și să se simtă apreciați, dar, pe de altă parte, conducem o afacere. Nu este vorba despre îmbrățișări și drăgălășenii, ci despre furnizarea de bunuri și servicii, în timp ce se realizează profit.“

---

O întrebare bazată pe realitate, care are nevoie de răspuns, ar fi: „Ce avantaje voi câștiga eu (sau organizația mea) din instruirea liderilor și a personalului în comunicarea unei aprecieri autentice?“

---

Acest fel de reacție nu este nici neobișnuit, nici nerezonabil pentru aceia care răspund de bunăstarea financiară a unei afaceri. Câmpul muncii este un mediu solicitant, cu realități dure. Managerii și directorii trebuie să se descurce cu competiția globală, cu bugetele reduse, cu taxele mărite și adesea cu o forță de muncă neinstruită. Nimeni nu are timp sau energie suplimentară de irosit pe proiecte care nu contribuie la succesul unei organizații. Așadar, o întrebare bazată pe realitate, care are nevoie de răspuns, ar fi: „Ce avantaje voi câștiga eu (sau organizația mea) din instruirea liderilor și a personalului în comunicarea unei aprecieri autentice?“

## **Prejudecățile liderilor privind aprecierea**

Înainte de a arăta motivele pentru care trainingul cu scopul de a comunica aprecierea autentică este benefic pentru organizații și angajații lor, trebuie să abordăm unele prejudecăți

ale liderilor, astfel ca ei să poată percepe cu claritate dovezile convingătoare ce susțin valoarea aprecierii și a încurajării.

O falsă supoziție este că *scopul principal al comunicării aprecierii este de a face angajații să se simtă bine*. Această credință pare adesea să aparțină cinicilor, care condamnă disprețuitor toate tipurile de apreciere ca fiind „sentimentale“ și fără valoare. O mantra comună este: „Munca este despre a rezolva lucruri. Nu-mi pasă ce simt oamenii în legătură cu asta.“

Din nefericire, există un fundament pentru această părere. Într-o lume orientată pe încurajare și pe gândirea pozitivă, unii indivizi bine intenționați au pus până la extrem accentul pe apreciere, având ca obiectiv să facă „pe toată lumea fericită“.

În calitate de consilieri profesioniști, putem să afirmăm cu ușurință că acest lucru este și va fi o strădanie zadarnică. De ce? Pentru că nimeni nu poate face pe altcineva fericit.

Chiar dacă atenția noastră se concentrează pe a-i ajuta pe ceilalți „să se simtă bine“, realizarea acestui obiectiv va eșua. Știm că reacțiile noastre sunt, în esență, rezultatul împlinirii sau neîmplinirii așteptărilor noastre. Dacă sunt împlinite, suntem mulțumiți; dacă nu, devenim frustrați, ne supărăm sau suntem dezamăgiți. Deși putem ajuta oamenii să-și adapteze așteptările pentru a fi mai realiste, nimeni nu poate face pe altcineva să simtă nimic.

A doua prejudecată pe care o au mulți lideri este că *anumite grupuri de carieră și ocupații sunt mult mai receptive la conceptul de comunicare a aprecierii decât sunt alte industrii*. De fapt, din experiență, am descoperit că nu acesta este cazul: e vorba mai puțin despre industrie sau despre mediul de lucru, și mai mult despre liderul organizației sau despre supervisor.

Am alcătuit o listă de profesii, ocupații și locuri de muncă în care s-au realizat cercetările publicate referitoare la importanța aprecierii la locul de muncă. Te rugăm să reții că aceasta *nu* este o listă exhaustivă, pentru că o nouă cercetare este publicată aproape în fiecare lună.

Furnizori de servicii de îngrijire pentru vârstnici	Paralegali*/asistenți juridici	Administratori de centre medicale
Angajați ai băncilor	Angajați sociali	Stomatologi
Profesori în școli publice	Contabili	Manageri de spa-uri de zi
Optometriști	Furnizori de servicii de îngrijire pentru copii	Veterinari
Angajați în linia de producție	Angajați ai agenției guvernamentale	Reprezentanți ai serviciilor cu clienții
Muncitori în fabrici	Asistenți medicali	Administratori în învățământ
Furnizori de servicii medicale la domiciliu	Personal universitar	Personal militar
Angajați care lucrează de la distanță	Profesioniști IT	Personal în agenții de asigurări
Agenți responsabili cu aplicarea legii	Personal hotelier	Angajați în restaurante

Desigur, varietatea profesiilor și industriilor care s-au dovedit a fi afectate de comunicarea aprecierii la locul de muncă este mare. Și chestiunea asta nu se limitează doar la America de Nord – noi am lucrat cu companii multinaționale și afaceri din toată Europa, Asia, Africa, America de Sud și Australia și

---

\* În România, ocupația de paralegal a fost recunoscută oficial începând din ianuarie 2019. (*N. red.*)

am descoperit că exprimarea aprecierii la locul de muncă are un impact pozitiv asupra sănătății organizației.<sup>1</sup>

## Avantajele aprecierii

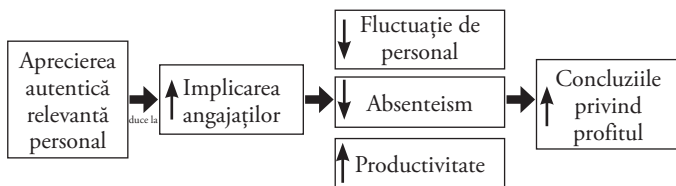
În determinarea rezultatelor pozitive ale oricărui proces sau produs, există trei surse primare de informație care trebuie analizate:

1. Dovezi bazate pe cercetare
2. Mărturii și povești de viață
3. Răspunsul pieții în timp

Argumentul cel mai convingător pentru valoarea unui produs ar fi să aibă un rezultat pozitiv de confirmare din toate cele trei surse. Să le analizăm pe rând.

### *Dovezi bazate pe cercetare*

Datorită faptului că volumul de cercetare este atât de mare (și în continuă creștere), am ales să rezumăm rezultatele și să indicăm sursele pentru aceia care doresc să examineze cercetarea mai în profunzime. Pentru context, am creat o diagramă care leagă aprecierea la locul de muncă de rezultatele pozitive ale muncii.



*Apresiasi la locul de muncă este direct legată de implicarea angajaților.* Gradul în care angajații se simt apreciați este unul dintre factorii-nucleu despre care cercetătorii de la Gallup au descoperit că au un impact semnificativ asupra nivelului de implicare a angajaților în organizații.<sup>2</sup> Un sondaj Glassdoor a indicat că patru din cinci angajați (81%) spun că sunt „motivați să muncească mai mult atunci când șeful lor își arată aprecierea pentru munca lor”<sup>3</sup>. Forbes recomandă exprimarea aprecierii la contribuțiile angajaților ca mijloc de creștere a implicării acestora.<sup>4</sup> S-a descoperit faptul că implicarea angajaților e de trei ori mai puternic legată de factorii de motivare intrinseci decât de recompensele extrinseci<sup>5</sup>, iar motivarea intrinsecă este un indicator mai puternic al performanței în muncă decât recompensele extrinseci.<sup>6</sup>

## **Importanța implicării angajaților**

Timp de mai mulți ani, organizația Gallup a derulat cercetări și interviuri cu un milion de angajați din toată lumea, identificând factorii-nucleu care contribuie la creșterea implicării angajaților la locul de muncă.<sup>7</sup>

Implicarea angajaților a fost definită ca „angajamentul emoțional pe care angajatul îl are față de organizație și față de obiectivele acesteia”. Această implicare emoțională înseamnă că „angajaților implicați *le pasă* realmente de munca lor și de compania lor”<sup>8</sup>.

Nivelul de implicare al angajaților la locul de muncă este important pentru lideri, deoarece se dovedește că este foarte predictiv în ceea ce privește numeroase beneficii pozitive cu impact asupra funcționării și viabilității financiare a unei companii.<sup>9</sup>



TABELUL 1

### Impactul general al implicării angajaților asupra organizațiilor

<b>Rezultatul implicării angajatului</b>	<b>Concluziile studiului</b>
Angajații se prezintă la muncă	În medie, angajații implicați au lipsit cu 27% mai puține zile decât cei care au fost foarte puțin implicați.
Mai puțină fluctuație de personal	Grupurile de companii cu mai mulți angajați neimplicați au cu 51% mai multă fluctuație de personal decât firmele cu mai mulți angajați implicați.
Mai puține accidente cu angajații la locul de muncă	Accidentele la locul de muncă sunt cu 62% mai probabile în companiile cu nivel ridicat de neimplicare, în comparație cu cele care au mai mulți angajați implicați.
Mai puține furturi comise de angajați	Companiile care au niveluri ridicate de neimplicare pierd cu 51% mai mult din inventar decât companiile care au un procent mai mare al forței de muncă implicate.
Rating mai ridicat din partea clienților	Companiile cu un nivel mai ridicat de implicare a angajaților au un rating al clienților cu 12% mai ridicat decât acelea cu un grad scăzut de implicare a angajaților.
Productivitate mai mare	În 25% dintre companiile de top, angajații implicați au în medie o productivitate mai mare cu 18% față de 25% dintre companiile de la coada clasamentului.
Profitabilitate crescută	Într-o meta-analiză a 263 de studii de cercetare, angajatorii cu cei mai mulți angajați implicați au avut cu 22% mai mult profit decât aceia cu cel mai puțin implicați angajați. <sup>10</sup>

## **Aprecierea și recunoașterea meritelor sunt legate de rezultatele pozitive**

Pe lângă rezultatele pozitive ale implicării angajaților, cercetătorii au remarcat și faptul că aceste constatări specifice sunt legate în mod direct de comunicarea aprecierii, recunoașterii meritelor angajaților și laudarea acestora.<sup>11</sup>

S-a constatat că îmbunătățirea nivelului de laudă și recunoaștere primite de angajați *a dus la o creștere a productivității și a veniturilor între 10 și 20%*.

- S-a constatat că o creștere a frecvenței recunoașterii meritelor și a laudei a dus la creșterea cu 11% a ratingului pacienților în ce privește experiența avută într-o unitate medicală de mari dimensiuni.
- Comparând 60 de echipe din diferite companii, *echipele cu cea mai ridicată performanță au avut comentarii de 5,6 ori mai apreciative decât remarci negative*. Dimpotrivă, echipele cu cea mai scăzută performanță au avut 2,8 remarci negative la fiecare comentariu pozitiv.
- *Liderii care aduc puține laude membrilor echipei nu fac decât să discrediteze valoarea percepută a salariilor pe care le plătesc*. Angajații care raportează cel mai înalt nivel de recunoaștere recentă sunt de peste două ori mai susceptibili să fie de acord că „din punctul meu de vedere cât mai obiectiv, sunt plătit corespunzător pentru munca pe care o fac“.
- *S-a arătat că acordarea de laude a fost benefică persoanei care a acordat laudele* – nivelul ei de fericire a rămas unul mare chiar și după o lună.

## **O paranteză: nu cu mai mulți bani îi determini să rămână**

Când le vorbim participanților la traininguri sau când ne consultăm cu companiile, de multe ori ni se pune întrebarea: „Care credeți că este principalul motiv pentru care oamenii își schimbă joburile?” Răspunsurile cel mai des primite sunt „pentru bani“ sau „pentru un post mai bun“. Totuși, știm că schimbarea locului de muncă pentru un salariu mai bun sau plecarea pentru o poziție mai bună nu sunt motivele pentru care majoritatea oamenilor își părăsesc actualul loc de muncă. De fapt, cercetările realizate pe o perioadă de patru ani de către una dintre principalele firme de consultanță a părților terțe din SUA au stabilit următoarele rezultate:

*Impresie:* Majoritatea managerilor (89%) cred că angajații pleacă pentru mai mulți bani, în timp ce doar 11% dintre manageri consideră că angajații pleacă din alte motive.<sup>12</sup>

*Realitate:* În realitate, doar 12% dintre angajați au raportat că au plecat pentru mai mulți bani<sup>13</sup>, în timp ce 88% dintre angajați declară că pleacă din alte motive decât banii. De fapt, motivele cel mai des citate erau mai mult de natură psihologică, inclusiv faptul că li se părea că ceilalți nu aveau încredere în ei ori că nu li se recunoștea valoarea.

Următorul studiu suplimentar clarifică și mai mult această chestiune.

### ***Banii: ce arată studiile***

*Pentru mulți oameni, banii nu sunt un factor motivațional eficient.* La revizuirea a peste 90 de studii pe o perioadă de 120 de ani, relația dintre nivelul salarial și satisfacția profesională a reieșit a fi foarte slabă – banii pe care îi câștigă

angajații reprezintă doar 2% dintre factorii care contribuie la cât de mult se bucură de munca lor.<sup>14</sup>

- Un studiu al grupului consultativ McKinsey a constatat că *recompensele financiare sunt mai puțin motivante pentru angajați decât stimulentele de altă natură decât cea financiară*.<sup>15</sup> Laudele din partea managerului, atenția din partea liderilor, precum și oportunitatea de a conduce proiecte au fost motivante și recompensatoare față de stimulentele bănești, ca de exemplu creșterea salariului de bază, bonusurile sau opțiunile pe acțiuni.
- Doar a face mai mulți bani nu este o motivație primară pentru majoritatea celor din generația *baby boom*<sup>16</sup>, Generația X<sup>17</sup>, pentru *mileniali*<sup>18</sup> sau cei din Generația Z<sup>19</sup>.
- Pentru generația 2000 (*milenialii*), factorul cu cel mai mic impact asupra creșterii implicării personalului este „mai mulți bani”.<sup>20</sup>
- În unele cazuri, atunci când recompensele financiare cresc, motivația intrinsecă a angajaților *scade*.<sup>21</sup>
- Exprimarea aprecierii pentru contribuțiile angajaților duce la creșterea implicării acestora.<sup>22</sup> Implicarea angajatului a fost de trei ori mai puternic legată de motivația intrinsecă decât recompensele extrinseci<sup>23</sup> și, după cum am văzut, motivația intrinsecă este un predictor mai puternic al performanței în muncă decât recompensele extrinseci.<sup>24</sup>

Managerii și angajații trebuie să își dea seama că banii nu sunt un factor motivațional grozav. Afacerea sau organizația ta este supusă riscului de a pierde membri de calitate dacă personalul nu se simte apreciat de către supervizori și colegi.<sup>25</sup> Majoritatea supervizorilor nu sunt conștienți de acest fapt și, prin urmare, se concentrează mai mult asupra puterii beneficiilor financiare pentru a-și păstra angajații. Dar după cum

ne-a spus un manager sătul de situația aceasta: „Nu m-au putut plăti suficient ca să rămân aici. Lipsa suportului este copleșitoare.“

## **Fluctuația angajaților: rezultatul suprem al lipsei aprecierii**

Costul înlocuirii angajaților este adesea menționat ca fiind costul neproductiv nr.1 pentru companii și organizații. „Rulajul angajaților este una dintre cauzele cele mai semnificative de scădere a productivității și a afectării moralului, atât în sectorul public, cât și în cel privat.“<sup>26</sup>

Costul (pe față sau ascuns) al fluctuației personalului include combinarea publicității și a recrutării de noi angajați, transportul candidaților, costurile asociate selecției, angajării, repartizării, orientării, bonusurile la semnarea contractului și relocarea.<sup>27</sup> Pentru SUA, costul a fost estimat la cel puțin 5 mii de miliarde de dolari pe an.<sup>28</sup>

Pentru organizațiile individuale, costul înlocuirii angajaților a fost estimat la:<sup>29</sup>

- 30-50% din salariul anual pentru un angajat entry-level,
- 150% din salariul anual pentru angajații mid-level,
- 400% din salariul anual pentru angajații high-level sau pentru angajații supraspecializați.

Impactul aprecierii asupra fluctuației de personal este dramatic:

- 79% dintre angajații care își părăsesc joburile de bunăvoie invocă lipsa de apreciere ca motiv principal pentru plecarea lor.<sup>30</sup>
- 66% dintre angajații actuali raportează că pleacă dacă nu sunt apreciați.<sup>31</sup>



*În majoritatea organizațiilor, cele mai mari probleme apar pentru că angajații nu se simt apreciați. Această carte vă arată cum să le rezolvați.*

## **Fired-Up! Culture**

La fel ca în viața personală, și la locul de muncă dinamica relațiilor interumane are constantele ei, definite de GARY CHAPMAN în celebra sa teorie a celor „cinci limbaje”. Și la serviciu trebuie să știm cum să comunicăm și să înțelegem felul în care se exprimă cei de lângă noi. Fie că lucrăm în același birou cu alți douăzeci de colegi sau colaborăm de la distanță, prin intermediul internetului, e important pentru ceilalți să înțeleagă exact ce ne dorim de la ei și de la organizație în ansamblu. Prin exemple concrete și chestionare concepute după mulți ani de cercetări, autorii acestei cărți ne pun la dispoziție nu doar o imagine clară a modelelor fundamentale de comunicare în diverse organizații, profit și nonprofit, ci și modalități eficiente prin care să le arătăm superiorilor sau subalternilor că le apreciem meritele.

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-0867-9



9 786064 408679

CURTEA  VECHЕ