

DOCENIANIE, KTÓRE NIE BRZMI SZTUCZNIE

Jak zauważać wkład pracownika bez pustych
komplementów, przesady i ukrytej presji?

1 CZĘŚĆ

„DOBRA ROBOTA”
MOŻE NIE
WYSTARCZYĆ.

MODEL PDM FAKT™ | GOTOWE KOMUNIKATY | KARTA PRACY | PIĘĆ DNI PRAKTYKI

Lider chce zauważyć wysiłek pracownika, mówi:

- „Super!”
- „Świetna robota!”
- „Jesteś niezastąpiony/a!”
- „Oby tak dalej!”
- „Wiedziałem, że można na Ciebie liczyć”.

Takie słowa mogą sprawić przyjemność, ale często nie odpowiadają na najważniejsze pytania:

- Co dokładnie zostało zauważone?
- Dlaczego to działanie było wartościowe?
- Jaki miało wpływ?
- Dlaczego lider mówi o tym właśnie teraz?
- Czy za komplementem nie kryje się kolejne zadanie?

Im bardziej ogólny komunikat, tym łatwiej uznać go za uprzejmość, rutynę albo technikę motywacyjną.





**Docenianie brzmi
wiarygodnie wtedy, gdy
pracownik wie, co zostało
zauważone i dlaczego miało
to znaczenie.**



2

C Z Ę Ś Ć

KOMPLEMENT, A
DOCENIENIE.

KOMPLEMENT

„Jesteś świetnie zorganizowana”.

Komplement ocenia osobę.

DOCENIENIE

„Przed spotkaniem uporządkowałaś dane i zaznaczyłaś trzy kwestie wymagające decyzji.

Dzięki temu zakończyliśmy rozmowę konkretnymi ustaleniami. Doceniam Twoje przygotowanie.”

Docenienie rozpoczyna się od konkretnego działania i pokazuje jego znaczenie.

Nie oznacza to, że lider nigdy nie może powiedzieć: „Świetnie to zrobiłeś”. Może, jeśli mówi szczerze, a pracownik rozumie, czego dotyczą te słowa. **Model jest potrzebny szczególnie wtedy, gdy docenienie ma wzmacniać wartościowy sposób działania.**





OBIETNICA PRODUKTU

Po zastosowaniu tego narzędzia będziesz potrafić:

- przygotować naturalny komunikat w mniej niż minutę;
- doceniać konkretnie, bez przesady i pustych superlatyw;
- zauważać nie tylko wyniki, lecz także współpracę, rozwój i odpowiedzialność;
- dobrać formę docenienia do sytuacji i preferencji pracownika;
- reagować, gdy pracownik umniejsza własny wkład;
- unikać komplementów, za którymi kryje się presja;
- rozwijać regularną praktykę zauważania ludzi.



**Nie mów tylko, że coś zostało
zrobione dobrze. Powiedz, co
zauważyłeś i dlaczego było
to ważne.**

Zasada PDM Academy



3

C Z Ę Ś Ć

AUTORSKI MODEL
PDM FAKT™

CZTERY ELEMENTY WIARYGODNEGO DOCENIENIA

Model PDM FAKT™ pomaga przygotować konkretny komunikat bez patosu i nadmiernych pochwał.

ELEMENT	CO NAZYWASZ?	PRZYKŁAD
F - FAKT	Konkretną sytuację, moment lub zadanie.	„Podczas wczorajszego spotkania...”
A - AKCJA	To, co pracownik rzeczywiście zrobił.	„...uporządkowałeś pytania klienta i zaproponowałeś dwa rozwiązania...”
K - KORZYŚĆ	Wpływ działania na wynik, klienta, proces lub ludzi.	„...dzięki temu podjęliśmy decyzję bez kolejnego spotkania...”
T - TWOJE UZNANIE	To, co osobiście cenisz w tym działaniu.	„...doceniam Twoje przygotowanie i sposób prowadzenia rozmowy”.

Pełny komunikat

„Podczas wczorajszego spotkania z klientem uporządkowałeś jego pytania i przedstawiłeś dwa możliwe rozwiązania. Dzięki temu podjęliśmy decyzję bez kolejnego spotkania. Doceniam Twoje przygotowanie i sposób prowadzenia rozmowy.”



Krótką wersja

Nie każda sytuacja wymaga rozbudowanej wypowiedzi. **W codziennej pracy wystarczą często trzy elementy: Zauważyłem... Dzięki temu... Dziękuję.**

Przykład: „Zauważyłem, że przed spotkaniem zebrałaś pytania całego zespołu. Dzięki temu szybciej podjęliśmy decyzję. Dziękuję.”

Model jest mapą, nie skryptem

Nie recytuj mechanicznie czterech punktów. Przygotuj komunikat według modelu, a następnie powiedz go własnym językiem. Jeżeli wypowiedź brzmi jak formuła ze szkolenia, skróć ją.

Naturalne docenienie może trwać kilkanaście sekund.

Powinno jednak pozostać:

- konkretne;
- prawdziwe;
- proporcjonalne do sytuacji;
- przekazane możliwie szybko;
- wolne od ukrytego żądania.

Test przed wypowiedzią

Zanim werbalnie docenisz, sprawdź:

- Czy potrafię wskazać konkretne działanie?
- Czy rzeczywiście tak myślę?
- Czy nie przesadzam?
- Czy wybrana forma odpowiada pracownikowi?
- Czy po docenieniu nie dokładam od razu zadania, krytyki lub oczekiwania?

Jeżeli po „doceniam” pojawia się „ale”, pracownik najczęściej zapamięta to, co nastąpiło po „ale”.



4

C Z Ę Ś Ć

CO POWIEDZIEĆ W
KONKRETNEJ
SYTUACJI?

1. Dobry wynik

„Zakończyłaś zadanie dwa dni przed terminem i zachowałaś/eś uzgodniony standard. Dzięki temu kolejny etap rozpoczął się bez opóźnienia. Doceniam, jak dobrze to zaplanowałaś/eś.”

2. Codzienna niezawodność

„Od kilku tygodni przekazujesz dane terminowo i w uzgodnionym formacie. Dzięki temu zespół nie musi wracać po uzupełnienia. Chcę, żebyś wiedział/a, że zauważam tę regularność.”

!! Doceniaj nie tylko spektakularne sukcesy. Terminowość, przygotowanie, zapobieganie błędom i rzetelna codzienna praca łatwo stają się niewidoczne.

3. Zgłoszenie ryzyka

„Na dzisiejszym spotkaniu zwróciłaś/eś uwagę na ryzyko, którego wcześniej nie uwzględniliśmy. Dzięki temu zatrzymaliśmy decyzję przed pojawieniem się kosztownego błędu. Doceniam, że powiedziałaś o tym wprost.”

4. Współpraca

„Po uzgodnieniu ze mną pomogłeś/aś nowej osobie uporządkować proces. Dzięki temu szybciej rozpoczęła samodzielną pracę. Doceniam sposób, w jaki podzieliłeś/aś się wiedzą.”

!! Nie przedstawiaj dodatkowej pracy jako nowego, nieograniczonego standardu. Docenienie jednorazowego wsparcia nie oznacza, że pracownik ma odtąd stale przejmować cudze obowiązki.

5. Widoczny postęp

„Dzisiejsza rekomendacja była znacznie bardziej konkretna niż poprzednia. Wyraźnie oddzieliłeś dane od własnych wniosków. Widzę postęp i doceniam pracę, którą w to włożyłeś/aś.”

!! Odnoś się do wcześniejszego działania tej samej osoby. Nie porównuj jej z innymi pracownikami.

6. Odpowiedzialna reakcja na błąd

„Kiedy zauważyłaś/eś błąd, od razu go zgłosiłaś/eś, poinformowałaś/eś zainteresowane osoby i zaproponowałaś/eś rozwiązanie. Dzięki temu ograniczyliśmy skutki. Doceniam sposób, w jaki zareagowałaś/eś.”

!! Nie patrz na błąd. Zauważ odpowiedzialność, szybkość reakcji, naprawienie sytuacji i wyciągnięcie wniosków.



A P P R E C I A T I O N

Publicznie czy indywidualnie?

Doceniaj publicznie, gdy pracownik dobrze czuje się w takiej formie, a komunikat nie ujawnia poufnych informacji ani nie pomija wkładu innych.

Doceniaj indywidualnie, gdy nie znasz preferencji pracownika, sytuacja jest delikatna albo publiczne wyróżnienie mogłoby wywołać skrępowanie.

W razie wątpliwości zapytaj: „Wolisz, żebym mówił o takich osiągnięciach na forum zespołu, czy przekazywał Ci je indywidualnie?”

!! Dobra forma docenienia odpowiada osobie, która je otrzymuje, nie potrzebie lidera, aby publicznie pokazać swoje wsparcie.



5

CZĘŚĆ

KARTA DOCENIANIA PDM FAKT™

1. Osoba i sytuacja

Osoba:

Data:

Sytuacja lub zadanie:

2. Przygotuj komunikat

F - FAKT

Kiedy i w jakiej sytuacji to się wydarzyło?

A - AKCJA

Co dokładnie pracownik zrobił, powiedział albo zmienił?

K - KORZYŚĆ

Jaki wpływ miało to na wynik, klienta, proces lub innych ludzi?

T - TWOJE UZNANIE

Co naprawdę doceniasz w tym działaniu?

3. Zapisz komunikat własnym językiem

Zauważyłem, że:

Dzięki temu:

Doceniam:

4. Wybierz formę

- ☐ rozmowa indywidualna
- ☐ krótkie podziękowanie na spotkaniu
- ☐ wiadomość lub e-mail
- ☐ docenienie całego zespołu
- ☐ inna forma:

Preferencja pracownika:

- ☐ znam ☐ nie znam - wybieram formę indywidualną

5. Ostatnie sprawdzenie

- ☐ Odnoszę się do konkretnego działania.
- ☐ Mówię szczerze i bez przesady.
- ☐ Nie porównuję pracownika z innymi.
- ☐ Nie ujawniam poufnych informacji.
- ☐ Nie pomijam wkładu pozostałych osób.
- ☐ Nie dokładam krytyki ani nowego zadania.
- ☐ Przekazuję docenienie możliwie szybko.

6. Sprawdź własną uważność

Czy zauważam tylko osoby najbardziej widoczne i najgłośniejsze?

Kogo lub jakiego rodzaju wkład mogłem ostatnio przeoczyć?

Co chcę częściej zauważać?

- ☐ wyniki ☐ współpracę ☐ rozwój
- ☐ odpowiedzialność
- ☐ zgłaszanie ryzyka ☐ codzienną niezawodność

6

C Z Ę Ś Ć

KIEDY DOCENIANIE
STAJE SIĘ TRUDNE?

JAK ODPOWIEDZIEĆ PRACOWNIKOWI?

REAKCJA	ODPOWIEDŹ LIDERA
„To nic takiego”	„Być może dla Ciebie to naturalne, ale miało konkretną wartość dla zespołu. Chciałem, żebyś wiedział/a, że to zauważyłem.”
„To zasługa całego zespołu”	„Zgadzam się, wynik jest wspólny. Jednocześnie chcę zauważyć Twój konkretny wkład.”
Milczenie lub skrępowanie	„Nie musisz odpowiadać. Chciałem po prostu Ci to powiedzieć.”
„Dlaczego dopiero teraz?”	„Masz rację, powinienem był powiedzieć to wcześniej. Nie chcę szukać wymówki.”
„Czy to oznacza premię lub awans?”	„To osobny i ważny temat. Nie chcę go zbyć samym podziękowaniem. Umówmy konkretny termin rozmowy o Twoich oczekiwaniach.”

Pięć granic wiarygodnego doceniania

1. Nie używaj uznania jako wstępu do krytyki.
2. Nie porównuj ludzi i nie buduj rywalizacji.
3. Nie nagradzaj ciągłych nadgodzin wynikających z przeciążenia.
4. Nie zamieniaj docenienia w zobowiązanie do kolejnych zadań.
5. Nie zastępuj nim wynagrodzenia, rozwoju, zasobów ani uczciwych warunków pracy.

Docenianie nie naprawi niesprawiedliwych warunków. Może jednak sprawić, że rzeczywisty wkład człowieka przestanie być niewidoczny.



Pięć dni praktyki PDM FAKT™

DZIEŃ	ZADANIE
1. Zauważ	Znajdź jedno wartościowe działanie, którego wcześniej nie nazwałeś.
2. Powiedz	Przełącz jednej osobie krótkie docenienie według Modelu PDM FAKT™.
3. Poszerz uwagę	Zauważ pracę mniej widoczną: przygotowanie, zapobieganie błędom lub niezawodność.
4. Zapytaj	Dowiedz się, w jakiej formie pracownik chce otrzymywać uznanie.
5. Sprawdź równowagę	Oceń, czy nie doceniasz stale tych samych osób i tych samych rezultatów.

Minimalny rezultat

Kiedy pracownik zostaje doceniony, wie:

- co zostało zauważone;
- jaki wpływ miało jego działanie;
- dlaczego było wartościowe;
- co warto kontynuować.



TEST LIDERA

Czy pomogłem pracownikowi zobaczyć wartość jego działania, czy tylko wypowiedziałem miły komunikat?



**Szczere docenienie nie
potrzebuje wielkich słów.
Potrzebuje uważności i
konkretu: „Widzę Twój
wkład. To miało znaczenie”.**

Zasada PDM Academy



Lead from presence, not position.

Kamila Kugler & Jerzy Balcer

PDM Academy | People. Development. Management.

www.pdmacademy.pl

© 2026 PDM Academy. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Materiał ma charakter rozwojowy i menedżerski. Nie zastępuje obowiązujących w organizacji zasad wdrożenia, zakresów odpowiedzialności, procedur bezpieczeństwa ani regulacji prawa pracy.

