

benefit

miesięcznik bezpłatny
07-08(98)/2020
ISSN 2719-3497

POŻĄDANE NIE TYLKO NA ETACIE — ZDROWIE

Jeszcze przed wybuchem pandemii koronawirusa długofalowe strategie wellbeingowe uznawane były za jedno z kluczowych elementów budowania zaangażowania i efektywności pracowników. W obecnej sytuacji to must have wszystkich świadomych organizacji.

BEZPIECZNA AKTYWNOŚĆ — TAK TO MOŻLIWE

Jak wynika z raportu MultiSport Index Pandemia, 43 proc. aktywnych zawodowo Polaków dbało o kondycję w obiektach sportowo-rekreacyjnych jeszcze przed epidemią, a 79 proc. z nich zadeklarowało powrót do ulubionych zajęć w obiektach sportowo-rekreacyjnych zaraz po ich otwarciu.

JAK ZMIENIŁ SIĘ ŚWIAT BENEFITÓW?

Epidemia i kryzys gospodarczy to niewątpliwie czas, w którym firmy muszą zrewidować ofertę benefitów. Ma to znaczenie wielorakie — niektóre benefity, z przyczyn oszczędnościowych, będą musiały zostać wstrzymane lub całkowicie zlikwidowane. Ogólnopolskie Badanie Benefitów przeprowadzone w czasie kryzysu pokazuje zmiany w trendach popularności świadczeń pozapłacowych.

Dyrygent to klasyczny lider

ADAM SZTABA

www.miesiecznik-benefit.pl

① **MultiSport**

**Graj z MultiSport
i wygrywaj
atrakcyjne nagrody!**

+20
PUNKTÓW

+10

+10
PUNKTÓW



Podejmij wyzwanie

Już w lipcu dołącz do Letniej Gry MultiSport, zaproś znajomych do wakacyjnej zabawy i poczuć ducha zdrowej rywalizacji.



Zdobądź mistrzostwo

Weź udział we wszystkich etapach gry i poznaj sześć sportowych dyscyplin, które przybliżą Cię do upragnionego podium.



Zbieraj punkty i zdobywaj nagrody

Przez całe lato zbieraj punkty za udział w grach, quizach, speed learningu, pokonane przez Ciebie kroki i spalone w pocie czoła kalorie. Wymieniaj je na akcesoria sportowe, zegarki Garmin Forerunner 245, bilety do kina oraz e-vouchery do sklepów: 4F, Decathlon, Empik.com i sieci Smyk.

Sprawdź szczegóły na
www.gra.kartamultisport.pl



Najpierw ludzie, potem biznes

Mówi o sobie, że jest człowiekiem pasji – Adam Sztaba, dyrygent i kompozytor w wywiadzie okładowym opowiada o muzyce, inspiracji i zarządzaniu zespołem, bo analogii między orkiestrą, a przywództwem w biznesie jest całkiem sporo.

Ludzie są na pierwszym planie, bo to w nich drzemie wielki potencjał. Jak duży przekonał się o tym Adam Sztaba, gdy w trakcie trwania lockdown'u za pośrednictwem FB zaprosił muzyków do wspólnego nagrania utworu. Ostatecznie w projekcie wzięło udział ponad 700 osób. Co sprawiło, że chciało im się chcieć? Z pewnością charyzma, profesjonalizm i wysoka jakość pracy Adama Sztaby, ale też poczucie sensu tego co robią, że mogą wziąć udział w czymś wyjątkowym, być częścią ważnego głosu muzyków komentujących kryzysową sytuację.

Dlaczego o tym piszę? Bo ten niesamowity projekt nie powstałby bez ludzi. Choć wielu może uznać to za truizm, to powtórzę go – ludzie są największą wartością firmy. Dlatego w czasie pandemii i widma kolejnych kryzysów z nią związanych na pierwszy plan wysuwa się dbałość o ich bezpieczeństwo, zdrowie oraz kondycję psychiczną i fizyczną.

Jesteśmy przekonani, że edukacja w tej tematyce jest niezwykle ważna, dlatego włączyliśmy się w promowanie projektu Kapitał Zdrowia realizowanego przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Polskie Stowarzyszenie HR oraz Szkołę Główną Handlową. O szczegółach piszemy w artykule „Kapitał Zdrowia – najważniejszy z kapitałów”. Tym samym postanowiliśmy część niniejszego wydania poświęcić tematom związanym z dbałością o zdrowie pracowników.

Piszemy o konieczności tworzenia bezpiecznych warunków pracy zarówno dla pracowników jak też klientów. Zaletach płynących z wdrażania programów wellbeingowych oraz budowania programów zdrowia. Zachęcam do przeczytania artykułu Małgorzaty Czerneckiej „Najpierw ludzie”, potem biznes, w którym autorka przekonuje, przywołując wyniki badań, że bez dbałości o dobrostan pracowników trudno będzie o efektywną pracę, wysoką produktywność, zaangażowanie, kreatywność czy elastyczność w działaniu. Czyli czynniki, które w kryzysie i zmieniającej się rzeczywistości decydują o mądrych działaniach, trafnych decyzjach i sprawnym funkcjonowaniu.

Rozpoczynamy czas urlopów, wakacyjnych wyjazdów, choć rzeczywistość, w której będziemy wypoczywać będzie zgoła inna niż dotychczas, to warto wykorzystać ten czas na „ładowanie baterii”. Zachęca do tego Ewelina Supińska w artykule „Przewietrzyc ciało i umysł” oraz Marek Skała, nie tylko w felietonie opublikowanym w niniejszym wydaniu, ale także w trakcie dwóch spotkań, które odbędą się online w ramach Gadanego Felietonu „Benefitu”.

Niniejsze e-wydanie jest numerem wakacyjnym, kolejny „Benefit” trafi do Państwa na początku września, dlatego już teraz życzę Państwu wytchnienia i regeneracji w wakacyjnym czasie.

KATARZYNA PATALAN

REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

”

*Nagła zmiana zdrowych, sportowych
nawyków sprawiła, że pracownicy odczuli
tego negatywny wpływ na zdrowie (66 proc.),
samopoczucie (65 proc.)
oraz sylwetkę (65 proc.).*

Sandra Dobrowolska str. 18



LIPIEC -SIERPIEŃ 2020



Fot. Silvia Pogoda



08

WYWIAD

- Dyrgent to klasyczny lider

14

ZDROWIE PRACOWNIKA

- Najpierw ludzie, potem biznes
- Kapitał Zdrowia – najważniejszy z kapitałów
- Bezpieczna aktywność w czasie pandemii – tak to możliwe
- Pożądane nie tylko na etacie – zdrowie
- Przewietrzć ciało i umysł

26

ZARZĄDZANIE

- Trzy najczęściej popełniane błędy w motywowaniu
- Zatrósz się o tych, którzy zostają
- Recepta na skuteczną zmianę

32

ROZWÓJ

- Kaizen - sposób na osobisty sukces
- Sztuka autoprezentacji
- Kariera – buduj ją świadomie
- Umiejętności przyszłości
- Jak utrwalić dobre zmiany w uczeniu się?
- Pięć zasad zdrowego myślenia w biznesie
- Czy i jak robić biznes na wakacjach?

46

REKRUTACJA

- AC online – narzędzie na trudne czasy
- Dlaczego model kompetencyjny jest ważny?
- Poszukiwanie pracy to proces sprzedażowy B2B
- Zatrudnianie pracowników krok po kroku
- Nowy rynek pracy dla tzw. młodych generacji

56

WYNAGRODZENIA

- Poziom wykształcenia, a wynagrodzenie

58

BENEFITY

- Pięć benefitów wpływających na jakość życia
- Jak zmienił się świat benefitów w czasie kryzysu?
- Wypoczynek pracowników – sukces pracodawcy

64

CASE STUDY

- Bezpieczeństwo na pierwszym miejscu

66

WYWIAD

- Rozwijanie talentów w dobie pandemii

70

PRAWO

- Dofinansowanie do pobytu w sanatorium
- Praca zdalna – nowa forma wykonywania pracy

74

WARTO ZOBACZYĆ MUZEUM/TEATR/KSIĄŻKI

78

FELIETON

- HR-owe Wakacje 2020...

LIPIEC 2020

		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

SIERPIEŃ 2020

			1	2		
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

WRZESIEŃ 2020

	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

PAŹDZIERNIK 2020

		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	



Gadany HR-felieton Benefitu - na żywo!

Jak (i co?) zbierać w wakacje, by jesień i zima były lepsze?

Będzie nie tylko o przetworach na zimę, będzie głównie o naszej formie, o psychice i naszej odporności. Czas wakacji to czas budowania formy na trudną jesień. W lipcowym felietonie będziemy pracować nad „masą”, czyli szerokimi działaniami jakie można podjąć na najbliższe sześć tygodni lipca i sierpnia. W felietonie sierpniowym popracujemy nad „formą”, czyli takim działaniem, które staną przed nami we wrześniu i październiku. Będzie o formie fizycznej, ale psychofizycznej, będą reminiscencje z Kongresu Kadry, z 3. Forum Zdrowie

Termin: 14 lipca i 11 sierpnia 2020

Godzina: 13.00 -13.30

Miejsce: profil Marek Skala na FB

Współgospodarz: Miesięcznik

„Benefit”

Partner: 3. Forum Zdrowie Pracownika organizowane przez meet&grow, Eurokreator



Mental Health dla HR

To dwudniowe szkolenie on-line, którego motywem przewodnim będzie zdrowie psychiczne, kondycja psycho-fizyczna polskich pracowników i menedżerów. Pokazane zostaną dane, dobre praktyki, narzędzia, przykładowe rozwiązania z poziomu: kultury organizacyjnej, zespołów oraz liderów i pracowników. Program szkolenia:

- Gdzie byliśmy, gdzie jesteśmy, gdzie będziemy? Zdrowie psychiczne pracowników w liczbach.
- Cztery Jeźdźcy Apokalipsy, czyli depresja, lęk, wypalenie zawodowe i choroby psychosomatyczne. Model sprzężenia zwrotnego praca – życie osobiste w kontekście efektywności zawodowej.
- Trzy strefy wpływu, czyli jak organizacja może wspierać zdrowie psychiczne swoich pracowników.
- Profilaktyka zdrowia psychicznego w organizacjach – od czego zacząć, na co kłaść nacisk?
- Programy interwencyjne dla pracowników w trudnej sytuacji.
- Łamanie tabu. Jakie czynniki muszą zostać spełnione, aby kultura organizacji sprzyjała otwartości i empatii w zespołach?

Termin: 20 sierpnia 2020

2 – 3 września 2020

Godzina: 9.00 – 14.00

Organizator: Human Power

Informacje: www.humanpower.pl



2. Edycja Forum Meetbenefit

Wśród tematów podejmowanych w nadchodzącej edycji znajdują się m.in. zagadnienia:

- Jak będą wyglądały benefity przyszłości? Co czeka rynek benefitów?
- Jak dowiedzieć się czego tak naprawdę potrzebują nasi pracownicy? – opowie Maja Gojtowska.
- Jak pracodawca może odpowiedzieć na „nowe” potrzeby pracowników w sposób, który zapewni mu wymierne korzyści?
- Co zrobić, aby uwzględnić wyjątkowe potrzeby każdej z zatrudnionych osób?

A ponadto Malwina Puchalska i „Job-crafting – w stronę potrzeb i możliwości. Gdy mikro działania przynoszą makro efekty.”

Warto wziąć udział w 2. Edycji Ogólnopolskiego Forum Benefitów Pracowniczych, by poznać oferty najlepszych firm z branży. Wymieniaj doświadczenia z innymi praktykami i ekspertami na interesujące Was tematy. Daj się zainspirować! Zapraszamy do rejestracji!

Termin: 23 września 2020

Miejsce: Centrum Nauki Kopernik

w Warszawie lub online

Organizator: meet@grow

Informacje: www.meetbenefit.pl



National Sales Congress – Mistrzowskie Strategie Sprzedaży

Jeden dzień, jedno miejsce i wiele możliwości. National Sales Congress po raz czwarty stanie się miejscem spotkań praktyków sprzedaży i zarządzania, skupiając łącznie ponad 700 uczestników. Dewizą NSC jest wysoki poziom merytoryczny i ogromna dawka inspiracji. Całość dedykowana dyrektorom, menedżerom i specjalistom sprzedaży.

W bloku motywacji wystąpią: Jakub B. Bączek - złoty medalista Mistrzostw Świata jako trener mentalny kadry narodowej siatkarki oraz Tomasz Michniewicz - lider wypraw i ekspedycji do dżungli i na pustynie, a także uznany reportażysta.

Kongres sprzedawczy – tematy z budowania skutecznej argumentacji, social sellingu, nowych technologii i trendów w sprzedaży. Wśród prelegentów między innymi: Philip Zimbrado, Nikolay Kirov, Krzysztof Samecki, Barbara Piasek.

Kongres Menedżerów – program poświęcony zarządzaniu zespołami handlowymi, budowaniu efektywnych sił sprzedaży. Wśród prelegentów m.in. Radosław Zemło, Adam Bernacki, Andrzej Borczyk.

Networking biznesowy – moderowany przez Artura Sójkę i Biznes Klub Polska.

Udział w Kongresie będzie potwierdzony certyfikatem poświadczonym przez Partnerów Merytorycznych wydarzenia: Kozłowski Executive Business School, Kirov Strategic Negotiators i Quest Change Managers.

Termin: 24 września 2020

Miejsce: PGE Narodowy Warszawa

Organizator: International Center of Events II Sp. z o.o.

Informacje: www.nationalsales.pl



O „nowej normalności” na Festiwalu Inspiracji

Świat nas zaskoczył! Nie pierwszy raz, choć tym razem niezwykle spektakularnie, pandemia przemeblowała nam codzienność. Zmiany, a przede wszystkim ich potężne przyspieszenie, wymagają od nas zdecydowanej gotowości do rozwoju nowych kompetencji. Właśnie o tej „nowej normalności” porozmawiamy już 28-29 września na Festiwalu Inspiracji. Tym razem w hybrydowej formie: stacjonarnie lub online.

To spotkanie z zawodowcami, którzy doradzają, uczą i wspierają liderów z wszystkich branż. Jedyny tego rodzaju festiwal słowa w Polsce, na żywo lub online.

Dwa dni w Teatrze Palladium są wyjątkową okazją, żeby osobiście wysłuchać i przeżyć 24 konkursowe mowy w 6 kategoriach Biznesu i kompetencji przyszłości: szczęście, sukcesie, relacjach i związkach, marce, perswazji i wpływie, zmianie. W tym roku uczestnicy mogą dołączyć do wydarzenia także z wygodnego fotela w domu, ponieważ Festiwal Inspiracji będzie transmitowany online. Stawiamy nie tylko na inspirację, ale i na świadomość, gdyż jak zauważył polski uczyony prof. Włodzimierz Sedlak: ilość danych lub cech nie rodzi świadomości...

Termin: 28-29 września 2020

Miejsce: Teatr Palladium w Warszawie oraz online

Organizator: Stowarzyszenie Profesjonalnych Mówców oraz meet&grow
Informacje: festiwalinspiracji.pl



XV Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Tematyka problematyki związanej z wynagrodzeniami jest ci bliska? Nie może ci zabraknąć na Krakowskim Forum Wynagrodzeń, które będzie inspiracją do rozwijania i doskonalenia firmowych rozwiązań. Epidemia pokazała bezsilność jednostki wobec choroby, my spróbujemy pokazać, że dzięki dzieleniu się wiedzą możemy wpływać na gospodarkę. KFW to trzy dni pełne inspiracji. Bogaty merytoryczny program, wykłady ekspertów i praktyków w zakresie wynagrodzeń, dostęp do najnowszych rozwiązań w zakresie wynagrodzeń oraz możliwość kontaktów ze specjalistami Comp & Ben.

W programie m.in.: zagadnienia związane z psychologicznymi aspektami podwyżek, premii oraz kar w czasach kryzysu, a także o trendach w zarządzaniu wynagrodzeniami i analizie nierówności płac. Nie zabraknie case study m.in. na temat optymalizacji systemów wynagrodzeń.

Ze względu na możliwość nawrotu epidemii w regulaminie zawarliśmy zapisy o pełnym zwrocie kosztów w przypadku odwołania przez władze możliwości takich spotkań.

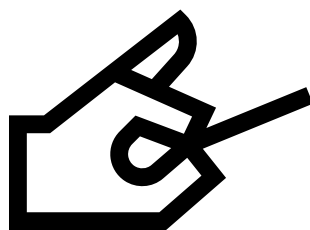
Termin: 5-7 października 2020

Miejsce: Kraków

Organizator: Sedlak & Sedlak

Informacje: www.kfw.sedlak.pl





Dyrygent to klasyczny lider

Z Adamem Sztabą, kompozytorem i dyrygentem
rozmawiał Rafał Mikołaj Krasucki

▲ **Zdzisław Beksiniński mawiał, że „zakłada fartuch i idzie do roboty”, a swoje malarstwo traktował trochę rzemieślniczo. Pan jest bardziej rzemieślnikiem, czy zdaje się na „oddech muzy”?**

Poruszył pan bardzo ważną i bliską mi kwestię, o której dużo myślę. Uważam, że każdy artysta musi być też rzemieślnikiem. Niektórym określenie „rzemieślnik” w kontekście artysty kojarzy się pejoratywnie: albo rzemieślnik, albo artysta, według nich to nie idzie w parze. A jest zupełnie inaczej. Mozart, Chopin, Beethoven, Brahms byli niezwykle rzemieślnikami, a przy tym wybitnymi artystami i wizjonerami. Potrafiли swoją pracę przekuć w ponadczasowe dzieła, do których po latach wracamy.

Muszę mieć warsztat i umiejętności, żeby pomysły, które wpadają mi do głowy, ubrać w nuty, w brzmienie orkiestrowe, we frazy, kontrapunkty. To jest clou tego zawodu. Fascynują mnie twórcy, którzy mają fenomenalny warsztat.

Zwłaszcza w dziedzinie muzyki filmowej, która, z uwagi na tempo produkcji, musi powstawać bardzo szybko, wkraczają rozmaici asystenci od orkiestracji. Mam w tej kwestii tradycyjne poglądy. Nie wyobrażam sobie, aby Karol Szymanowski czy Witold Lutosławski powierzali komuś napisanie partii smyczków czy waltorni w swoim utworze.

Jako kompozytor, aranżer, odpowiadam za wszystko jednoosobowo. Wymagam od siebie maksimum i jak już jestem w pełni zadowolony, dopiero wówczas dzielę się tym ze światem.

Warsztat i rzemiosło ponad wszystko.

▲ **Dogania pana czasami efekt białej kartki, czyli artystyczna niemoc? Co wtedy pan robi?**

Oczywiście, to czasem dopada każdego. To może zdarzyć się zawsze. O tym często mawiał Witold Lutosławski, że na natchnienie nie można czekać, tylko trzeba je prowokować. Nie można siadać do pracy wtedy, kiedy ma się dobry dzień, dobry nastrój, pomysły - do pracy kompozytor zasiada codziennie. Do leniwego nigdy pomysłu

nie przyjdzie, więc na natchnienie można czekać całe życie. Tryb pracy kompozytorów podobny jest do pracy w innych zawodach - pracujemy „od do”, czasami ponad „normę”, gdy zbliża się premiera. Wykonujemy swoje obowiązki codziennie.

Stan niemocy artystycznej jest też stanem normalnym. Wielki kompozytor Dmitrij Szostakowicz nie pisał parę ładnych lat, bo w przypływie depresji twórczej nie był w stanie wykrzesać z siebie ani jednej nuty. Mnie w trudniejszym momencie pomaga wyobrażenie sobie finalnego efektu. Gdy pracuję nad jakimś utworem symfonicznym, to wyobrażam sobie jego premierę. Staję przed orkiestrą, utwór jest w pełni dopracowany, gramy i zderzamy naszą pracę z publicznością - to mi naprawdę pomaga.

▲ **Trudno panu spojrzeć na swoją twórczość z dystansu? Co zrobił pan dobrze, a co źle i z czego to wynikało?**

Okres przestoju, wymuszony przez pandemię, jest dobrą okazją do tego, by podsumować swoją dotychczasową pracę. To również czas na uporządkowanie spraw, na które nie było czasu, dokumentów, plików, partytur, przeczytanie zaległych książek.

Czy dokonuje bilansów? Robię to chyba częściej, niż tylko w skrajnych momentach takich jak pandemia.

Z natury nie rozpamiętuję przeszłości, żyję teraźniejszością i przyszłością. Wysoko stawiam sobie poprzeczkę, zatem odczuwam ciągły niedosyt czasu.

Z wiekiem pewnie się to będzie pogłębiało. W pewnym momencie zdajemy sobie sprawę, że pewnych rzeczy już nie zrobimy. Staram się świadomie podchodzić do tego co zrobiłem i tego co przede mną, ale bez trącenia spontaniczności. Zawód artysty oparty jest na emocjach, które musimy umieć przekazywać w postaci nut, obrazów, słów.

Przyznam, że jeżeli pojawia się przede mną jakieś nowe, ciekawe i inspirujące przedsięwzięcie, to potrafię przeorganizować cały swój skrupulatnie ułożony kalendarz.

▲ **Jak zrodził się pomysł na wykonanie utworu: Co mi Panie dasz w czasie lockdown'u, i zaangażowanie w projekt tytułu artystów?**

Był to pomysł tzw. kanapowy, bo tam rodzą się najlepsze idee. Siedziałem z żoną, która jest też moją menadżerką i wpadł nam do głowy pomysł, by stworzyć coś online. Wówczas wszyscy siedzieliśmy w domach, bez planów, bez koncertów, w sporej niepewności. Początkowo chcieliśmy zaprosić do współpracy tylko zawodowych muzyków, jednak zmieniłem plany i postanowiłem, że projekt musi się rozrosnąć. Napisałem post na Facebooku, udostępniłem nuty, nagranie z metronomem, które miało nam umożliwić późniejszą synchronizację. Zainteresowane osoby odnajdowały wśród licznych partii orkiestrowych swój instrument, kładły nuty przed sobą, ustawiały telefon, nagrywały plik wideo i odsyłały. W sumie nic odkrywczego, bo w internecie powstawały już podobne rzeczy. Jednak zaskakująca okazała się skala tego przedsięwzięcia. Po sześciu dniach spłynęły 732 zgłoszenia. Oczywiście wybór utworu nie był przypadkowy. Zależało mi, aby komentował obecną sytuację, czas pandemii, niepewności tego co będzie dalej. Aranżacja też była nieprzypadkowa, gdyż mogli się w niej pokazać zarówno muzycy klasyczni, jak i rozrywkowi. Padło na piosenkę Beaty Koźdrak „Co mi Panie dasz”, która powstała w stanie wojennym, a więc innym szczególnym czasie naszej historii.

Zależało mi na tym, by te wszystkie elementy połączyć, zjednoczyć nas i stworzyć orkiestrę, której muzycy nie mieli szansy się poznać, a dzięki technologii ze sobą zagrają. Dla mnie to też było wyzwanie, aby w nutach nie było żadnych wątpliwości. Uczestnicy nagrywali przecież bez mojej pomocy, komunikowaliśmy się wyłącznie online. Wielką niespodzianką dla wszystkich instrumentalistów był z pewnością fakt, że w projekcie biorą też udział śpiewające gwiazdy. Dopiero w momencie premiery okazało się, że akompaniują Natalii Kukulskiej, Kubie Badachowi, Andrzejowi Piaszcznemu, i wielu innym. Natomiast same gwiazdy nie wiedziały, że będą



Adam
Sztaba

polski kompozytor, pianista,
aranżer, dyrygent i producent muzyczny

Na natchnienie nie można czekać, tylko trzeba je prowokować. Nie można siadać do pracy wtedy, kiedy ma się dobry dzień, dobry nastrój, jakieś pomysły, do pracy siada się codziennie. Do leniwego nigdy pomysł nie przyjdzie, więc na natchnienie można czekać całe życie.

śpiewały do ściany dźwięku złożonej z 732 muzyków, gdyż swoje partie nagrywały do roboczego podkładu.

Czyli jedni nie wiedzieli o drugich. Po premierze dotarło do nas, co tak naprawdę udało nam się osiągnąć. I tu muszę wspomnieć o dwóch fantastycznych twórcach. To Leszek Kamiński - reżyser dźwięku znany z płyt m.in. grupy Hey, Lady Pank, T-Love czy Edyty Bartosiewicz oraz Jacek Kościuszko - reżyser klipów m.in. Dawida Podsiadło, Katarzyny Nosowskiej czy Agnieszki Chylińskiej. Topowi i fenomenalni ludzie z wielkim doświadczeniem, którzy znaleźli sposób na opanowanie tej ogromnej materii muzyków i 16 gwiazd. To był ogrom plików, które należało skatalogować, obrobić i zgrać zarówno dźwiękowo, jak i wizualnie. Mocno ucieszył mnie fakt, że utwór został od razu zauważony i deco-niony przez rzeszę internautów w serwisie YouTube. Aktualnie jest ich ponad 7 milionów.

I to, że udało się uruchomić ważny przekaz, w którym my, muzycy, umiemy mówić jednym głosem, niezależnie od tego, czy stawiamy pierwsze artystyczne kroki czy jesteśmy uznanymi gwiazdami. Wszyscy stajemy w jednym szeregu i mówimy, że się nie poddajemy, nawet gdy jesteśmy zamknięci w domach. Muzykujemy nadal, bo nie umiemy inaczej.

▲ **Realizacja tego projektu pokazuje jak ważna jest rola lidera. Czuł się pan liderem?**

Na pewno czułem odpowiedzialność. Ale rzeczywiście bez lidera takie akcje się nie udają. Zaczęło się ode mnie o tyle, że kiedyś postawiłem na kartce pierwsze nuty tej aranżacji. Tak jak wspominałem wcześniej,

mocno zaskoczyło mnie tak wielkie zainteresowanie wzięciem udziału w tym projekcie, a jako lider miałem ograniczone możliwości, ponieważ pracowaliśmy wyłącznie online. Już w procesie montażu nadal starałem się być obecny publikując filmiki, w których pokazywałem grających razem kilkudziesięciu gitarzystów czy perkusistów, co dawało przedsmak wielkości przedsięwzięcia. Nie miałem realnego wpływu na grę tych ludzi, ale widziałem te wszystkie filmy z bliska i mogłem obserwować obecne tam emocje, wielkie poświęcenie i zaangażowanie. Ci ludzie bardzo często grali tak, jakby naprawdę kończył się świat. Może i poczułem się liderem, choć w tym wypadku nie fizycznym, ile bardziej mentalnym. Pomyślałem, że być może uczestnikom projektu kojarzę się z muzykiem dbającym o jakość i to przekłada się na ich większe zaangażowanie. Kiedy usłyszałem wersję finalną ze zdziwieniem zapytałem Leszka Kamińskiego czy faktycznie wykorzystał wszystkie nagrania uczestników i jak udało mu się otrzymać tak nasyczone brzmienie. Odpowiedział, że wszystko jest w pełni żywe, bez ingerencji technologii, po prostu tak ci wspaniali ludzie zagrali. Zadziałała niezwykła wymiana energetyczna kilkuset osób, słyhać siłę, kumulację talentu ludzi, którzy stworzyli orkiestrę, która w realnym świecie byłaby praktycznie niemożliwa do zorganizowania.



▲ Czy uważa, pan, że praca zdalna, przynajmniej w pewnych zawodach stanie się normą?

Po tej przygodzie przyszła do mnie taka oto refleksja, że cała masa przestrzeni biurowych staje się właściwie zbędna i to nie tylko w kontekście korporacji, ale też telewizji, radia itd. Gros mediów jest tworzona z domów, audycje prowadzone z garaży, sam prowadzę audycję radiową, którą przez parę tygodni tworzyłem we własnej pracowni.

Praca zdalna to oszczędność czasu i pieniędzy. Okazuje się, że nie muszę tracić czasu w warszawskich korkach, by odbyć trzy czy cztery spotkania.

Mogę jednocześnie spotkać się z wieloma osobami i wszystko ustalić w krótszym czasie. Widzę więc dużo plusów zdalnej pracy, ale jednocześnie dostrzegam zagrożenia. Największy to brak kontaktu z „żywym człowiekiem”. Jeszcze niedawno normalnością były spotkania, podczas których mogliśmy sobie spojrzeć w oczy, a dzisiaj stajemy się społeczeństwem bezkontaktowym, a jeżeli do takich kontaktów już dochodzi, to patrzymy wyłącznie w komórki.

▲ W jednym z wywiadów powiedział pan, że dyrygent czasami musi być psychologiem. Co miał pan na myśli?

Dyrygent musi być muzykiem - to oczywiste, ale w ogromnej mierze ten zawód opiera się na znajomości mechanizmów psychologicznych. Podczas próby muszę wiedzieć, jakim tonem wypowiedzieć swoją krytyczną uwagę o grze muzyków, wyczuć naturalne tempo pracy danej orkiestry, itp.

Dyrygent musi być liderem, tak jak lider, który stoi na czele korporacji i dobrze zna cel, ma narzędzia, by go zrealizować i wysokie kompetencje, by zarządzać ludźmi.

Oczywiście to przenośnia, bo są dyrygenci, którzy mają swoje orkiestry, ale też i tacy, którzy podróżują „po” różnych orkiestrach. To duże wyzwanie, bo dyrygent, który prowadzi nieznaną

”

Najtrafniejszym określeniem jest, że jestem człowiekiem pasji, i to pozwala mi w tym pędzie funkcjonować. Ciekawość świata, nowych doznań, przygód, bo to jest dla mnie też niezwykle ważne.



Fot. Silvia Pogoda

sobie zespół ma niewiele czasu, aby orkiestrą zarządzić. To bardzo trudne, bo nie znając muzyków musimy błyskawicznie wyłapać ich atuty, wady, znaleźć logistykę pracy nad utworami, by ich nie przeforsować. Wszystko po to, by w koncertowy wieczór byli w możliwie najlepszej formie.

Oczywiście trzeba też spojrzeć na orkiestrę jako na zespół ludzi, równie na ich poczucie humoru, czy jest mile widziane i pomaga w pracy, czy orkiestra jest bardzo skupiona i wymaga konstruktywnych poleceń i odpowiadzi, czy można sobie pozwolić, aby przesłuchać jakiegoś muzyka solo na forum orkiestry, czy raczej zrobić to w przerwie i dowiedzieć się dlaczego popełnia te same błędy. To cała masa pytań, problemów, które według mnie powinni znać wszyscy liderzy pracujący z zespołami. Natomiast to, że dyrygent musi mieć charyzmę i być autorytetem, to oczywiste. Dyrygent to klasyczny lider, a trudność polega na tym, że pracujemy z materią, która nie jest namacalna, ponieważ muzyka jest ulotna. A jednocześnie musimy zderzać się z przyziemnością. Dla dyrygenta podczas prób równie istotnym elementem co muzyka, jest czas, który jest ściśle określony. Musi mieć opracowaną logistykę, co warto zrobić szybciej, a z czym poczekać, czy muzycy są już zmęczeni, czy będą mogli pracować dalej, jak rozłożyć kondycję muzyków w tym krótkim czasie, aby nie zgubić ich efektywności.

Trzeba również wiedzieć, że nie ma na to jednej reguły, ani miejsca na szablonowe działania, gdyż każda orkiestra jest inna, ale i grane utwory skrajnie się różnią. Za każdym razem musi to być dynamiczne, czujne, a dyrygent musi bardzo szybko wyczuć sytuację i rozpocząć współpracę. Przypomina to struktury korporacyjne z tą różnicą, że bazujemy na sferze czysto subiektywnej.

▲ **Mam wrażenie, że żyje pan w ciągłym pędzie? Jakie cechy pańskiego charakteru pomagają to, powiem kolokwialnie, ogarniać?**

Nazwałbym siebie po prostu człowiekiem pasji i to pozwala

mi w tym pędzie funkcjonować. Ciekawość świata, nowych doznań, przygód, bo to jest dla mnie też niezwykle ważne. Sam obserwuję wielkich ludzi, którzy mi imponują, których często już nie ma, ale osiągnęli w życiu coś, z czym się utożsamiam. Interesuję się ich życiem i wybieram to, co jest dla mnie ważne, istotne i co pomaga mi być lepszym człowiekiem. Ale nie ma się co łudzić, że nawet ktoś mocno utalentowany, z pasją, nie musi ciężko pracować. Jedynie wytrwałością i kolejnymi wyzwaniem, które będą poparte upartym dążeniem do celu, nie przerywaniem w połowie drogi, nie zrażaniem się niepowodzeniami, talent może być w pełni spożytkowany.

'Wspominany wcześniej Witold Lutosławski mawiał, że talent to nie jest własność prywatna. To specjalny dar, którym obdarowany powinien bezwarunkowo się dzielić. To nie jest coś, co dane jest muzykowi na własność, co trzyma wyłącznie dla siebie. I tak sobie myślę, że właśnie tak powinni czynić wszyscy, którzy talent w sobie odnajdą. Oczywiście wsłuchuję się w siebie i dążę do tego, aby robić to, co kocham. To fantastyczne marzenie wielu ludzi, bardzo trudne do osiągnięcia, ale spełnia się tylko tym wytrwałym. Są pewne zagrożenia, bo realizowanie pasji czasami dzieje się kosztem wolnego czasu, rodziny, przyjaciół itd. Chyba już dojrzałem do tego, aby to mądrze dzielić i cieszyć się rodziną oraz swoją pracą, którą kocham.

▲ **Podczas naszej rozmowy dotknęliśmy trochę tematu przywództwa, kryzysu, pracy z pasją, chciałbym pana prosić o refleksję na temat lidera. Jakie kompetencje winien mieć, by radzić sobie w tak zmiennym i nieprzewidywalnym świecie?**

Uważam, że zmieniają się tylko okoliczności, natomiast emocje im towarzyszące są niezienne. To, że znaleźliśmy się w jakimś nowym stanie, chociażby przez to nasze ostatnie zamknięcie w domach, w rezultacie niewiele zmienia, bo

przeżywamy wszystko tak samo. Z czasem zmienia się towarzysząca nam technologia, sposób komunikacji z ludźmi - emocje pozostają. Utwór „Co mi Panie dasz” w wersji online pokazał, że można stworzyć orkiestrę z nieznanymi się muzyków, ale musi być na to jasny pomysł, doświadczeni twórcy i precyzyjnie nakreślony plan, czyli nuty. Usłyszałem ostatnio, że zrobiłem kawał edukacyjnej roboty. Oczywiście w ogóle o tym nie myślałem, a jeżeli udało mi się kogoś zainspirować, to czuję się szczęśliwy. Być może bycie liderem w pandemii nabrało nowego, edukacyjnego kolorytu, ale z pewnością nie zmieniło się we mnie przeżywanie radości z tworzenia i realizowania swoich zamierzeń.

▲ **A w tej chwili jaki projekt pana pochłania?**

Projekt, który został wstrzymany przez pandemię, to płyta z okazji 95-lecia Polskiego Radia. Płyta, która jest o tyle szczególna, że jej kształt współtworzyli słuchacze głosując na swoje ulubione utwory ostatnich dekad. „Ubieramy” te piosenki na nowo, niektóre mocno odbiegają od oryginału. Zostaną zaśpiewane przez nowe głosy, w dużej mierze młode pokolenie. Płyta miała być tworzona w marcu i kwietniu, ale siłą rzeczy to się nie udało i dopiero niedawno wznowiliśmy nagrania.

Są też plany, aby kontynuować działalność warsztatową, bo to dla mnie ważne, aby dzielić się swoim doświadczeniem. Czuję się trochę w obowiązku, aby robić to dalej, bo dociera do mnie sporo próśb od młodych ludzi. I oczywiście nieustannie pisać. Zawsze jest coś do napisania i najpewniej do końca życia w tym nie ustanie. Trzeba cały czas stymulować swój mózg, nie tracić wysokich obrotów, bo powroty mogą być trudne.

W planach jest również własna płyta autorska, która kołacza mi się po głowie od wielu lat i myślę sobie, że dzisiejsze doświadczenie daje mi szansę, by w końcu postawić kropkę nad i. ■

Najpierw ludzie, potem biznes

Rok 2020 zmienił zarówno sam status, jak i priorytety w obszarze wellbeingu. Niezależnie od liczby zachorowań, która zmienia się każdego dnia, człowiek znalazł się w centrum uwagi. I to nie tylko w zakresie teoretycznych, dobrze brzmiących założeń, ale w codziennej rzeczywistości firmowej, bezkonkurencyjnie wysuwając na pierwszy plan hasło „people first, business second”. Pandemia trwa, a jej skutki będą jeszcze długo odczuwalne dla większości branż, sprawdzając wytrzymałość i odporność zarówno liderów jak i pracowników. Z tej perspektywy szerokopojęty wellbeing zyskał na znaczeniu podsuwając rozwiązania, które wspierają organizacje w tym pełnym wyzwaniu czasie.

W ostatnich latach wiele firm chętnie zajmowało się edukacją pracowników w obszarze wellbeingu fizycznego, a w szczególności promowania aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania, czy snu. Do standardu wpisały się również warsztaty z radzenia sobie ze stresem. Nie wszędzie były one elementem większej strategii czy długofalowego programu, ale patrząc z dzisiejszej perspektywy, dały dobre podwaliny do kontynuowania dwóch, niezwykle ważnych dziś dla organizacji obszarów – dbania o odporność fizyczną oraz odporność psychiczną pracowników.

Jak zatem mądrze planować działania, aby wspierać pracowników w dbaniu o siebie i tym samym wzmacniać odporność, nie tylko jednostek, ale też zespołów i całej organizacji? Oto trzy kluczowe idee, które mogą stanowić główne osie podejmowanych przez organizację działań w 2020 roku.

BEZPIECZEŃSTWO W MIEJSCU PRACY I WZMACNIANIE KULTURY ODPOWIEDZIALNOŚCI

Coraz więcej osób rezygnuje ze stosowania środków ochrony osobistej uważając, że czas koronawirusa minął. Obserwując przestrzeń publiczną widzimy, że ludzie nie utrzymują dystansu społecznego, rezygnują z maseczek, czy właściwej higieny rąk. Coraz powszechniejsze stają się postawy, które w Human Power nazwaliśmy „Wszystko to fake”, czy „Mam wszystkiego dość”, „Na coś trzeba umrzeć”,

które utrudniają proces wprowadzania, a następnie przestrzegania zasad minimalizujących rozprzestrzenianie się wirusa w organizacji. Paradoksalnie, dobrze wdrożony i egzekwowany zbiór zasad może zbudować bardzo bezpieczne środowisko pracy i sprawić, że to właśnie w siedzibie firmy będzie bezpieczniej niż w każdej innej przestrzeni publicznej. Warunkiem jest jednak wzięcie pełnej odpowiedzialności jednostek za ich postępowanie i zrozumienie, że ta odpowiedzialność nie dotyczy ich samych, ale również osób z którymi współpracują na co dzień.

Co może pomóc? Danie mądrych, opartych na naukowych danych odpowiedzi, dlaczego wdrażane przez firmę zasady są potrzebne i ważne, aby ich przestrzegać. Pokazywanie sprawdzonych informacji i danych na temat COVID-19 oraz włączanie pracowników w tworzenie zasad obowiązujących w miejscu pracy tak, aby były im one bliskie, ale też jak najmniej obciążające. Nie bez znaczenia jest również dawanie dobrego przykładu przez osoby zarządzające oraz z działów wspierających (BHP i HR). Mało która firma uczy też pracowników, jak powinni zachowywać się w sytuacjach, które budzą emocje i dyskomfort, a ich powodem są np. odmienne poglądy i postawy w stosunku do panującej pandemii. W dbaniu o bezpieczeństwo jak zawsze kluczową rolę odgrywa edukacja. Brak świadomości najczęściej prowadzi do równie nieświadomych zachowań, które mogą tworzyć sytuacje zagrażające nie tylko osobom o obniżonej odpor-



MAŁGORZATA
CZERNECKA

psycholog, ekspert ds.
wellbeingu i mental health,
CEO Human Power,
Malgorzata.czernecka@
humanpower.pl



W dbaniu o bezpieczeństwo jak zawsze kluczową rolę odgrywa edukacja. Brak świadomości najczęściej prowadzi do równie nieświadomych zachowań, które mogą tworzyć sytuacje zagrażające nie tylko osobom o obniżonej odporności, ale również tym, które opiekują się lub żyją z osobami znajdującymi się w grupie podwyższonego ryzyka.

ności, ale również tym, które opiekują się lub żyją z osobami znajdującymi się w grupie podwyższonego ryzyka. Dlatego warto o nią dbać już teraz, mając w perspektywie jesienny wzrost infekcji, w tym również zakażeń covid-19.

DBANIE O ODPORNOŚĆ FIZYCZNĄ PRACOWNIKÓW

Okres letni to optymalny czas, żeby zadbać o odporność fizyczną, która stanowi jedną z kluczowych osłon nie tylko przeciwko Covid-19. Planując działania z obszaru wellbeing warto postawić na działania, które będą promować: aktywność fizyczną, zdrowe odżywianie, dobre nawyki związane ze snem. Dlaczego te trzy elementy są teraz niezwykle ważne?

Badania pokazują, że u osób, które śpią krócej niż 6 godzin na dobę, istnieje o 4,2 razy większe prawdopodobieństwo, że zachorują na infekcję – w porównaniu do osób, które śpią 7-9 godzin. Jeśli śpimy krócej niż 5 godzin, to ryzyko wzrasta 4,5 razy! Inne badania potwierdzają kluczową rolę i wpływ odżywiania w walce z infekcjami. Nasze jelita determinują naszą odporność w 70-80 proc. poprzez współdziałanie z istniejącą w nich florą bakteryjną. Jelita są również miejscem gdzie znajduje się największa ilość limfocytów – to tam zwalczane są mikroorganizmy chorobotwórcze. Dlatego takie kwestie jak odpowiednia dieta, są kluczowe we wzmacnianiu indywidualnej odporności na infekcje, gdyż wpiera albo osłabia naszą mikroflorę, błonę śluzową, komórki odpornościowe znajdujące się w jelicie czy też wpływa na poziom wolnych rodników.

Wiele firm w obszarze promocji zdrowego odżywiania ma pewne doświadczenia, co nie oznacza, że tych informacji nie warto powtarzać. Wiedza nie idzie w parze z wprowadzaniem drobnych korekt do codziennej rutyny, a sytuacja związana z pandemią jest dobrym momentem do podjęcia argumentów, które do tej pory nie były przekonywujące dla części pracowników.

Jakie działania można wprowadzić uwzględniając potrzeby zarówno zatrudnionych korzystających z pracy zdalnej, jak i tych będących w siedzibie firmy? Warto oferować zajęcia fitness z transmisją on-line. Można w tym celu angażować pracowników, którzy regularnie trenują, startują w różnych zawodach i mają sporą wiedzę o tym, jak ćwiczyć i chętnie się tą wiedzą podzielą. Kolejną kwestią są budzące zawsze duże zainteresowanie szkolenia z dietetykiem. Wiele firm idzie o krok dalej tworząc przykładowe jadłospisy „budujące odporność” wraz z przepisami. Warto postawić też na integrację (szczególnie w czasie pracy zdalnej) i zachęcić pracowników do kilkudniowych wyzwań indywidualnych i zespołowych, związanych np. z jedzeniem minimum 3 porcji warzyw i 2 porcji owoców dziennie oraz z podejmowaniem aktywności fizycznej minimum 3 razy w tygodniu. Dobrym pomysłem jest zaproszenie do współpracy ekspertów zewnętrznych, którzy odpowiedzą, jak dbać o sen, dobre odżywianie i odporność – zarówno swoją, jak i najbliższych.

EDUKACJA W OBSZARZE ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

Kondycja psychiczna w czasach COVID-19 jest przedmiotem zainteresowania i troski naukowców, psychologów i psychiatrów. Badania przeprowadzone na Wydziale Psychologii

Uniwersytetu Warszawskiego pokazują, że na początku maja poziom objawów depresji i lęku wśród Polaków był dwukrotnie wyższy, niż w czasie przed pandemią koronawirusa. Na przykład w grupie badanych w wieku 18-34 liczba osób przejawiająca wysoki poziom nasilonego smutku i przygnębienia o klinicznie istotnym nasileniu wzrosła do poziomu 37 proc. (przed pandemią 16 proc.). Nasze badania (Human Power) przeprowadzone na próbie 618 pracowników (od 14 kwietnia do 12 maja) dopełniają ten obraz, 81,5 proc. ankietowanych informowało, że doświadczało ataków paniki, ponad połowa (55,6 proc.) obserwowała, że trudno im nad sobą zapanować i reagują w sposób niepodobny do nich. Co drugi z ankietowanych czuł, że funkcjonuje w stałym napięciu fizycznym lub psychicznym. Z rozmów i obserwacji, a także kolejnych naszych badań wynika, że wiele osób doświadcza nasilonego lęku, złości, irytacji, braku zaufania i ogromnego zmęczenia.

Kwestie związane ze skutecznym radzeniem sobie ze stresem, napięciem i niepokojem są niezwykle ważne, ponieważ rzutują na poziom naszej odporności immunologicznej. W stresie produkowanych jest mniej limfocytów, za to więcej substancji obronnych – cytokin. Z tego względu długotrwałe napięcie i stres niekorzystnie wpływają na naszą odporność. Dodatkowym elementem, który oddziałuje na nasz układ immunologiczny są hormony, a w szczególności kortyzol. Jego działanie wpływa na obniżenie produkcji komórek odpornościowych, co w efekcie prowadzi do osłabienia zdolności obronnych organizmu.

Przemyślane i dobrze zaprojektowanie działania w obszarze zdrowia psychicznego powinny skupiać się nie tylko na kwestiach związanych z działaniami nakierowanymi na wzmacnianie kompetencji pracowników, ale również dotyczyć kultury organizacyjnej czy wspierania tych osób, które już doświadczają problemów natury psychicznej lub wracają do pracy po przebytej chorobie.

Z naszego doświadczenia wiemy, że obecnie szkolenia dotyczące kwestii radzenia sobie z nieprzyjemnymi emocjami (lękiem, strachem, frustracją itp.), czy obniżania poziomu stresu są przez pracowników odczytywane jako realne wsparcie („must have”), a uczestnicy mają teraz o wiele większą motywację do wdrażania różnych technik relaksacyjnych w życie. Jednak zbyt rzadko organizacje dotykają kwestii będących źródłem problemu, czyli kultury organizacyjnej. Problemy najczęściej związane są z szybkim tempem pracy, niejasnymi celami i zadaniami, brakiem informacji, brakiem przerw i równowagi praca – życie, nietolerowaniem błędów; niedopuszczaniem do wyrażania własnego zdania. To właśnie kwestie związane z budowaniem zdrowych środowisk pracy winny stać się przedmiotem zarządzających zespołami i organizacjami.

Niezależnie od przetaczającej się przez nasz świat pandemii, kwestie takie jak zdrowie fizyczne, psychiczne i dbałość o nasz indywidualny oraz kolektywny wellbeing, będą zyskiwać na znaczeniu. Bez nich trudno będzie o efektywną pracę, wysoką produktywność, zaangażowanie, kreatywność czy elastyczność w działaniu. Czyli czynniki, które w czasie niepewności i zmiany decydują o mądrych działaniach, trafnych decyzjach i sprawnym funkcjonowaniu. ■

Okres letni to optymalny czas, żeby zadbać o odporność fizyczną, która stanowi jedną z kluczowych osłon nie tylko przeciwko Covid-19. Planując działania z obszaru wellbeing warto postawić na działania, które będą promować: aktywność fizyczną, zdrowe odżywianie, dobre nawyki związane ze snem.

**MAŁGORZATA
ZACHOROWSKA**prezes zarządu, Polskie
Stowarzyszenie HR**AGNIESZKA
SZPARA**dyrektor ds. relacji,
Związek Przedsiębiorców
i Pracodawców**DR HAB. TOMASZ
ROSTKOWSKI**profesor SGH, kierownik
Zakładu Kapitału Ludzkiego

Kapitał Zdrowia – najważniejszy z kapitałów

Aż 80 proc. pracowników przyznaje, że pracuje pod wpływem przewlekłego stresu, a 79 proc. z nich odczuwa ból z powodu pracy przy biurku. Od ponad trzech miesięcy większość zatrudnionych świadczy pracę w trybie zdalnym i często w warunkach, które nie spełniają podstawowych zasad ergonomii. Dlatego realizowany przez nas projekt Kapitał Zdrowia postawił sobie za cel wskazanie optymalnych możliwości zapewnienia pracownikom i ich rodzinom należytej ochrony zdrowia, samopoczucia i komfortu pracy.

Pomimo wieloletnich wysiłków reformy systemu ochrony zdrowia trudno jest uznać, że zdrowie pracowników i ich rodzin jest należycie zabezpieczone. Dlatego część obowiązków związanych z dbaniem o zdrowie pracowników przejęli na siebie pracodawcy (głównie duże i średnie firmy) zapewniając pracownikom pakiety opieki medycznej, karty sportowe uprawniające do korzystania z obiektów sportowych, szczepienia, akcje promujące zdrowy tryb życia oraz odpowiedni sposób odżywiania. Jednak w znaczącej części przedsiębiorstw oferta dla pracowników w obszarze kapitału zdrowia nie jest dopasowana do populacji zatrudnionych w firmie osób (grup zawodowych, demograficznych a obecnie także grup ryzyka związanego z COVID-19).

Z badań jakościowych przeprowadzonych przez Szkołę Główną Handlową i Polskie Stowarzyszenie HR wśród liderów wybranych branż wynika, że wielu pracodawców nie dokonuje pomiaru efektów programów opieki zdrowotnej i traktuje swoją ofertę nie jak inwestycję w kapitał zdrowia pracowników, ale jako ofertę, która ma pomóc w procesie rekrutowania nowych pracowników czy zatrzymywania kadr.

WSPARCIE I BUDOWANIE DOBROSTANU

Epidemia związana z COVID-19 przyniosła kolejne problemy dotyczące dobrostanu pracowników. Firmy zaczęły



mierzyć się z takimi wyzwaniami jak: zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy stacjonarnej i zdalnej, działania budujące trwałą odporność pracowników, wsparcie i pomoc w przezwyciężaniu lęku i obaw związanych z epidemią oraz dbanie o kondycję psychiczną i fizyczną pracowników w wersji on-line.

Rozwiązanie problemu wymaga wspólnego działania pracodawców i pracowników oraz wsparcia profesjonalistów wszystkich dziedzin, którzy mają wpływ na dobrostan, samopoczucie, komfort wykonywania zadań i tym samym możliwość efektywnej pracy pracowników.

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców wraz z Polskim Stowarzyszeniem HR oraz ekspertami Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie realizują działania, których ostatecznym celem jest wskazanie optymalnych możliwości zapewnienie pracownikom i ich rodzinom należytej ochrony zdrowia, samopoczucia i komfortu pracy w ramach wspólnego projektu realizowanego pod nazwą Kapitał Zdrowia.

W ramach pierwszego etapu projektu, prowadzonego przed epidemią COVID-19 w oparciu o badania jakościowe z udziałem wiodących pracodawców podjęto prace nad wypracowaniem narzędzi:

- pozwalających na rzetelną diagnozę rzeczywistych potrzeb pracowników wynikających zarówno z ich osobistej sytuacji, ale także z zagrożeń wynikających z wykonywania zadań zawodowych,
- zapewniających bezpieczne środowisko pracy oraz dobrostan pracowników w obliczu epidemii i dopasowanie tych rozwiązań do indywidualnych potrzeb pracowników,
- pomiaru zwrotu z inwestycji w kapitał zdrowia pracowników celem zwiększania efektywności, aby działania pracodawców przynosiły wymierne korzyści zarówno firmom jak i pracownikom.

Tylko tego rodzaju kompleksowe działania mogą przynieść realne korzyści pracownikom zapewniając, że wszystkie koszty tych działań nie tylko są optymalne, ale także dostarczają przedsiębiorstwu niebudzących wątpliwości korzyści biznesowych. Działania na rzecz zdrowia pracowników to nie jedynie element wskazujący na atrakcyjność konkretnego pracodawcy na rynku pracy czy też wydatek konieczny, by oferować podobne rozwiązania jak konkurencja, ale przede wszystkim działanie przynoszące konkretne finansowe i organizacyjne korzyści, których znaczenie jest tym większe, że przynoszą one ogromne wymierne korzyści także pracownikom.

NIEPRZEWDYWALNA I KRYZYSOWA RZECZYWISTOŚĆ

Epidemia COVID 19 wybuchła w trakcie realizacji projektu co podkreśliło jego znaczenie, ale przede wszystkim wymusiło znaczące rozszerzenie obszaru działań w ramach projektu, który obecnie obejmuje kompleksowe działania na rzecz utrzymania zdrowia w warunkach nowej rzeczywistości pracy. Kolejna tura badań jakościowych SGH i PSHR jednoznacznie wskazała, że utrzymanie zdrowia i efektywności pracowników w przyszłości musi obejmować:

- zwiększającą się rolę pracy zdalnej i innych elastycznych form wykonywania pracy,

– nowe metody kontroli efektywności i jakości pracy oraz weryfikacji poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego pracowników,

– skokowe zwiększenie elastyczności obejmujące zarówno szersze wykorzystanie alternatywnych wobec umowy o pracę form zatrudnienia, ale przede wszystkim masowe uwzględnianie indywidualnych uwarunkowań i potrzeb poszczególnych osób,

– konieczność uwzględnienia trudności w budowie więzi pomiędzy pracownikami w ramach nowej organizacji pracy,

– rosnące znacznie zabezpieczenia zdrowia we wszystkich procesach zarządzania kapitałem ludzkim od rekrutacji i selekcji, przez rozwój w organizacji, po wykorzystanie troski o zdrowie jako katalizatora innowacji i wzrostu efektywności działania organizacji,

– rozwój kompetencji menedżerów obejmujący zarówno efektywną realizację wszystkich funkcji kierowniczych w ramach nowej organizacji pracy, ale także pojawianie się zupełnie nowych wyzwań wynikających z indywidualizacji podejścia do zarządzania zespołami i poszczególnymi ich członkami,

– rozwój kompetencji pracowników, w tym nawyku dbałości o zdrowie jako ważnego elementu wykonywanych zadań zawodowych,

– zwrócenie znacznie większej uwagi na prewencję w taki sposób, aby unikać zagrożeń dla zdrowia pracowników,

– przyspieszenie digitalizacji funkcjonowania organizacji, ale także budowę takich systemów ochrony zdrowia pracowników i zapewniania im najwyższego komfortu pracy w ramach indywidualnego podejścia, które wykorzystuje nowoczesne rozwiązania i pozwala sugerować pracownikom optymalne dla nich rozwiązania,

– rozszerzenie zakresu usług w zakresie utrzymania zdrowia i budowy dobrostanu pracowników także na ich rodziny i bliskich, czyli uwzględnienie faktu, że na dobrostan pracownika w coraz większym stopniu wpływa nie tylko jego osobista sytuacja, ale także sytuacja jego najbliższych. Skuteczność w osiągnięciu celów wymaga dostępu do bardzo zróżnicowanych kompetencji od lekarzy medycyny pracy i lekarzy wszelkich innych specjalizacji oraz pozostałego personelu medycznego (np. pielęgniarek i fizjoterapeutów), przez specjalistów z zakresu BHP, ergonomii, psychologii pracy, odżywiania, sportu i rekreacji, digitalizacji procesów pracy oraz ekspertów z zakresu zwiększania efektywności działania organizacji.

W ramach projektu Kapitał Zdrowia i dzięki pomocy wielu partnerów udało się stworzyć tego rodzaju zespół, a prace nad narzędziami są już zaawansowane i wkrótce możliwe będzie ich prezentowanie. ■

Partnerami strategicznymi ze strony pracodawców zostali: Benefit Systems, Grupa LUX MED oraz Dailyfruits.

Partnerzy wspierający projekt: ALAB Laboratoria, Deloitte.

Partnerami naukowymi są eksperci Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Patronat honorowy nad projektem objęły: Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwo Rozwoju.



Kompleksowe działania mogą przynieść realne korzyści pracownikom zapewniając, że wszystkie koszty tych działań nie tylko są optymalne, ale także dostarczają przedsiębiorstwu niebudzących wątpliwości korzyści biznesowych.



**SANDRA
DOBROWOLSKA**

specjalista ds. PR
w Benefit Systems,
s.dobrowolska@
benefitsystems.pl

Bezpieczna aktywność w czasie pandemii - tak to możliwe

Jak wynika z raportu MultiSport Index Pandemia¹, 43 proc. aktywnych zawodowo Polaków dbało o kondycję w obiektach sportowo-rekreacyjnych jeszcze przed epidemią, a 79 proc. z nich zadeklarowało powrót do ulubionych zajęć w obiektach sportowo-rekreacyjnych zaraz po ich otwarciu. Wielu jednak zadaje sobie pytanie, czy już można wrócić do ćwiczeń i czy jest to bezpieczne. Według ekspertów odpowiedź jest jedna: jeśli przestrzegamy zasad, treningi będą bezpieczne.

Według MultiSport Index Pandemia, 64 proc. pracujących Polaków ćwiczy przynajmniej raz w miesiącu, a 55 proc. z nich jest aktywnych sportowo, trenując przynajmniej raz w tygodniu, często w obiektach sportowych takich jak siłownia, basen czy klub fitness. Obecna sytuacja związana z pandemią COVID-19, w tym długotrwała izolacja społeczna i zamknięcie obiektów sportowych w marcu br. przyczyniły się do ograniczenia aktywności fizycznej aktywnych zawodowo Polaków. Jak przyznają sami pracownicy, nagle zmiana zdrowych, sportowych nawyków sprawiła, że odczuli tego negatywny wpływ na zdrowie (66 proc.), samopoczucie (65 proc.) oraz sylwetkę (65 proc.). Powrót do kondycji sprzed lockdownu od 6 czerwca możliwy jest w większości obiektów sportowych w całym kraju. Według badania, na odmrożenie IV etapu, w tym otwarcie popularnych klubów fitness czy basenów, czekało aż 9,5 mln Polaków.

– Obecnie w obiektach sportowych obowiązuje limit 1 osoby na 7 mkw, konieczne jest również zachowanie 2 metrów odległości pomiędzy osobami przebywającymi

w klubie. Na terenie obiektów sportowo-rekreacyjnych widoczne są informacje promujące zachowanie higieny oraz przypominające o dezynfekcji sprzętu po każdym użyciu. Obowiązkowa jest dezynfekcja rąk przed i po wyjściu z obiektu, jak również dezynfekcja sprzętu i zajmowanych w szatni szafek. Nasi pracownicy są gruntownie przeszkoleni w zakresie zachowania bezpieczeństwa i higieny w klubach oraz zostali zaopatrzeni w maseczki, przyłbice i rękawiczki. Oprócz zwiększonej ilości środków do dezynfekcji, zwiększyliśmy również częstotliwość serwisu sprzątającego – mówi Tomasz Groń, Dyrektor Zarządzający w Benefit Systems Oddział Fitness, odpowiedzialny m.in. za kluby Zdrofit, Fabryka Formy czy My Fitness Place.

Zgodnie z rozporządzeniem, klienci oraz trenerzy zostają zwolnieni z obowiązku noszenia maseczki podczas samych ćwiczeń. Właściciele klubów rekomendują jednak, aby przed i po treningu, szczególnie w kontakcie z pracownikami klubu lub innymi klientami, maseczkę zakładać, zachowując przy tym bezpieczny dystans. ■



64 proc. pracujących Polaków ćwiczy przynajmniej raz w miesiącu
55 proc. z nich jest aktywnych przynajmniej raz w tygodniu
43 proc. pracujących Polaków przed epidemią korzystało z obiektów sportowych
56 proc. pracujących Polaków przyznaje, że obecna sytuacja pandemii koronawirusa powoduje, że odczuwają większą potrzebę aktywności fizycznej

① MultiSport

INDEX PANDEMIA

Polacy tęsknią za aktywnością fizyczną



85%

Polaków chce ćwiczyć częściej po zakończeniu pandemii.

75%

klientów obiektów sportowych planuje powrót na zajęcia od razu po ich ponownym uruchomieniu.

43% POLAKÓW OGRANICZYŁO AKTYWNOŚĆ FIZYCZNĄ W CZASIE PANDEMII Z POWODU:



35%

Zamknięcia obiektów sportowych



20%

Obostrzeń związanych z uprawianiem sportu na świeżym powietrzu



14%

Izolacji

ZMNIJSZENIE AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ WŚRÓD POLAKÓW MA NEGATYWNY WPŁYW NA ICH:



74%

Samopoczucie



65%

Zdrowie



61%

Sylwetkę

Przypisy:

¹ Badanie MultiSport Index Pandemia zostało zrealizowane przez Kantar na zlecenie Benefit Systems (twórcy Programu MultiSport) na reprezentatywnej, losowej próbie 1000 Polaków powyżej 18. roku życia. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomagane komputerowo (CATI) w dniach od 23 do 30 kwietnia 2020 roku.



KATARZYNA
PATALAN

redaktor naczelna
miesięcznika „Benefit”,
k.patalan@miesiecznik-
-benefit.pl

Pożądanie nie tylko na etacie – zdrowie

Jeszcze przed wybuchem pandemii koronawirusa długofalowe strategie wellbeingowe uznawane były za jedno z kluczowych elementów budowania zaangażowania i efektywności pracowników. W obecnej sytuacji to must have wszystkich organizacji, które chcą świadomie wspierać pracowników w budowaniu zdrowych nawyków, wzmacniać ich kondycję fizyczną i psychiczną oraz budować odporność. W świetle trwającej epidemii dbanie o zdrowie jest na pierwszym miejscu.

Według badania *Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników 2019*, wydanego przez Sedlak & Sedlak, 7,6 proc. pracowników chciałoby otrzymywać benefit w postaci programu corporate wellness. Bez wątpienia te oczekiwania dziś są jeszcze większe. W sondażu przeprowadzonym w połowie czerwca wśród uczestników webinarów w ramach projektu Kapitał Zdrowia wyraźnie widać te oczekiwania. Aż 71 proc. stwierdziło, że w czasie pandemii inwestycje w zdrowie pracownika nabrały znaczenia warsztaty i webinary (16 proc.) oraz szkolenia e-learning i treningi (13 proc.) oferują dziś pracodawcy, by wzmocnić kondycję fizyczną i psychiczną zatrudnionych.

Z danych Instytutu Medycyny Pracy wynika, że dla 70 proc. pracowników duże znaczenie ma to, czy pracodawca troszczy się o zdrowie swojej załogi. Aż 2/5 pracowników chce rozważyć w przyszłości wyłącznie pracę w firmach, które priorytetowo traktują samopoczucie pracowników. A już w 2017 r. aż 80 proc. przedsiębiorstw deklarowało, że w ciągu najbliższych trzech lat zamierza poszerzyć ofertę świadczeń wspierających sport w organizacji¹.

Odpowiedzią na potrzeby pracowników są kompleksowe programy wellbeingowe m.in. autorski program wellbeingowy Zdrowie na etacie oferowany przez Benefit Systems, dostawcę programu MultiSport.

Większość chorób cywilizacyjnych, m.in. otyłość, nadciśnienie, problemy z krążeniem, swoje źródło mają w niezdrowym stylu życia. Brak aktywności fizycznej, stres, siedzący tryb życia, niezdrowa dieta uboga w owoce i warzywa, wielogodzinna praca w pozycji siedzącej np. przy komputerze, to wszystko negatywnie odbija się na naszym zdrowiu.

Zwłaszcza ostatnie miesiące, wielogodzinna praca zdalna wykonywana na stanowisku pracy często mającym niewiele wspólnego z ergonomią, „ostro” dała się we znaki. Z deklaracji ankietowanych w ramach badania MultiSport Index Pandemia wynika, że w czasie lockdownu co trzeci pracownik przebywał w pozycji siedzącej ponad 8 godzin dziennie.

Zmniejszenie aktywności fizycznej miało negatywny wpływ m.in. na samopoczucie (74 proc.), zdrowie (65 proc.) oraz sylwetkę (61 proc.)².

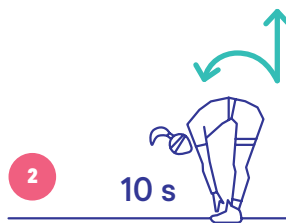
Zagrożenia płynące z takiego trybu życia dostrzegają pracodawcy, którzy coraz liczniej włączają się w aktywne wsparcie pracowników w dbanie o zdrowy i aktywny styl życia. Oferują pracownikom m.in. karty MultiSport, udostępniają siłownię w firmie, masaże, warsztaty z zakresu zdrowej diety, radzenia sobie ze stresem, kompleksową opiekę medyczną, dostęp do owoców i zdrowych posiłków, a także wiele innych.

MultiSport

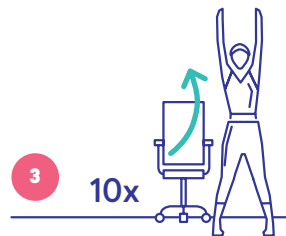
Znajdź
5 minut
przerwy na każdą
godzinę pracy
przy biurku



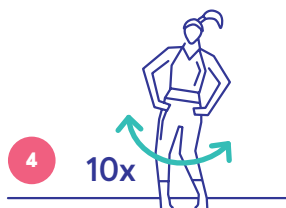
Stań w rozkroku. Wykonaj skrety głowy w prawą i lewą stronę 6 razy (po 3 na stronę). Wytrzymaj w skreście 10 sekund.



Stań w rozkroku. Wyciągnij ramiona w górę i wytrzymaj 10 sekund. Zrób skłon w przód i wytrzymaj 10 sekund. Powtórz 3 razy.



Usiądź na krześle. 10 razy wstań z jednoczesnym wznosem ramion w górę i wróć do pozycji wyjściowej.



Stań w rozkroku. Wykonaj krążenia bioder 10 razy w prawą i 10 razy w lewą stronę.



Przytrzymaj się biurka jedną ręką. Drugą przyciągnij piętę do pośladka. Wytrzymaj 30 sekund na jedną nogę.

LICZBY MÓWIĄ SAME ZA SIEBIE

W Polsce aż 74 proc. pracowników odczuwa negatywne konsekwencje wynikające z nadmiernego stresu w pracy³, takie jak zdenerwowanie, zmęczenie czy kłopoty ze snem. Długofalowy stres i zmęczenie kładą się cieniem na efektywność w pracy i zaangażowanie w wykonywane działania.

Badanie MultiSport Index wykazało, że prawie co drugi Polak (48 proc.) spędza w pozycji siedzącej ponad pięć godzin dziennie. 16 proc. mieszkańców Polski siedzi powyżej dziewięciu godzin na dobę. Przebywanie w pracy w jednej, niezmienniej pozycji prowadzi do nadmiernego napięcia mięśni, które często wiążą się z bólami głowy, karku, kręgosłupa a nawet kolan. Natomiast Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała siedzący tryb życia za czwartą, wiodącą przyczynę śmiertelności na świecie.

Z badania Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy⁴ przeprowadzonego w 2018 r. wśród 1000 pracowników średnich i dużych firm z całego kraju wynika, że 41 proc. pracowników deklaruje większe zaangażowanie w pracę, jeżeli firma lepiej zadba o ich zdrowie, 45 proc. przy zmianie pracy będzie szukać firmy, która dba o zdrowie personelu lepiej, niż wymagają przepisy, a 20 proc. deklaruje, że odejdzie z firmy, jeżeli pracodawca nie będzie coraz lepiej dbał o ich zdrowie.

Badanie przeprowadzone rok wcześniej także przez Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy⁵ pokazało, że efektem działań prozdrowotnych jest: zwiększenie wydajności pracy (50 proc.), poprawa stanu zdrowia pracowników

(49 proc.), ograniczenie absencji chorobowej (43 proc.) oraz łatwiejsze pozyskiwanie nowych pracowników (40 proc.).

W świetle tych danych cieszy fakt, że coraz więcej organizacji wdraża programy zdrowia, a także edukuje swoich pracowników w tematach związanych ze zdrowym i aktywnym stylem życia. Bez wątpienia rośnie świadomość pracowników, którzy jakoby „wymuszają” na pracodawcach takie działania. Odpowiedzią na ich potrzeby w tym zakresie jest program Zdrowie na etacie oferowany przez Benefit Systems.

AKTYWNIE NA ETACIE

– W ramach programu oferowaliśmy wszystkim pracownikom naszych klientów spotkania i warsztaty ze specjalistami z zakresu treningu i aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania, promujące zdrowy styl życia – wymienia Ewa Bartniczuk, wicedyrektor Działu Relacji z Klientem, odpowiedzialna za Zdrowie na Etacie. – Wspieraliśmy też naszych klientów w komunikacji programu w firmie, tak aby jak największej osób mogło wziąć udział w zajęciach i wprowadzić zdrową zmianę do swojego życia.

Uczestnicy warsztatów, pracujący na różnych stanowiskach, dowiadawali się jakie ćwiczenia mogą wykonywać w trakcie pracy, aby poczuć się lepiej i przynieść ulgę nadmiernie obciążanym partiom ciała. To m.in. ćwiczenia rozluźniające, uczące świadomego oddechu, czy zapobiegające bólom i zwyrodnieniom w obrębie kręgosłupa.

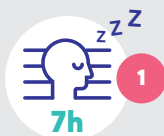
To także spotkania z dietetykiem, pomiar na analizatorze składu ciała, czy możliwość określenia ilości i masy tkanki



Zdrowie na etacie

Dzięki kartom MultiSport masz wolny wybór. Samodzielnie ustalasz miejsca, godziny i rodzaj treningu. Więcej informacji na www.kartamultisport.pl

Codziennie zrób 5 kroków w kierunku dobrych nawyków!



Śpij przynajmniej 7 godzin dziennie.

Zdrowy, prawidłowy sen to szansa na regenerację Twojego organizmu i więcej energii w ciągu dnia.



Zaplanuj czas na aktywność fizyczną i stosuj zasadę 3x30x130.

3 treningi w tygodniu przez minimum 30 minut, przy tętnie co najmniej 130 uderzeń serca na minutę.



Jeśli pracujesz za biurkiem, zmieniaj pozycję lub wstawaj co 30 minut.

Zmniejszy to obciążenie Twojego kręgosłupa, a Tobie pozwoli poprawić krążenie krwi w organizmie.



Pamiętaj o odpowiednim nawodnieniu.

Wypijaj 30 ml wody, zielonej herbaty lub naparów ziołowych na każdy kilogram masy ciała.



Jedz zgodnie z kalendarzem upraw.

Kupując sezonowe owoce i warzywa, wydasz mniej pieniędzy i zadbasz o środowisko.

tłuszczowej, masy mięśniowej oraz zawartości minerałów i wody w organizmie. To także masaże wykonywane przez fizjoterapeutów, którzy masują najbardziej obciążone części ciała: kark, plecy, ramiona, nadgarstki.

Uczestnicy programu znajdą tu także praktyczne porady jak wspomagać pracę mózgu, jak ćwiczyć uważność, czy jak radzić sobie ze stresem. Zwłaszcza tematyka związana ze sposobami radzenia sobie ze stresem cieszy się dużą popularnością. Warto zwrócić uwagę, że jedną z trzech najczęstszych nieobecności w pracy, obok ciąży i problemów z górnymi drogami oddechowymi, są problemy neurologiczne. Stres jest jednym z kluczowych czynników wywołujących te problemy, dlatego niezwykle ważnym są działania związane z radzeniem sobie ze stresem, często długotrwałym, a ten ma najbardziej destrukcyjny wpływ na zdrowie.

- Program Zdrowie na Etacie został oceniany przez osoby z działów HR bardzo dobrze we wszystkich aspektach (obsługa i realizacja programu, propagowanie nawyków prozdrowotnych i pozytywny wpływ na wizerunek pracodawcy). Odsetek osób zadowolonych w każdym z badanych obszarów wynosił ponad 95 proc. – podkreśla Ewa Bartniczuk. - Wskaźnik rekomendacji (Net Promoter Score) wyniósł 85. Podczas realizacji programu uczestnicy najbardziej cenili ćwiczenia praktyczne, podejście trenerów, profesjonalizm, zaangażowanie oraz porady dietetyczne. Z największym entuzjazmem badanych spotkały się warsz-

taty zdrowego miejsca pracy w ramach których przekazywaliśmy prozdrowotne zalecenia i krótkie ćwiczenia dostosowane do wykonywanej pracy.

Dotychczas w programie Zdrowie na etacie wzięło udział ponad 120 firm z różnych branż. Odbłyło się ponad 300 eventów nie tylko w przestrzeni biurowej, ale również w magazynach i halach produkcyjnych. Od kilku miesięcy, ze względu na pandemię, oferta realizowana jest w sieci. Uczestnicy biorą udział w onlinowych webinarach, spotkaniach z dietetykiem, a także ćwiczą online. Uczestnicy programu pod czujnym okiem trenera mogą aktywnie spędzać przerwy nawet podczas home office. Zestaw ćwiczeń które proponują trenerzy mają za zadanie odciążyć mięśnie karku, pleców i barków. ■

Przypisy:

¹ Dane: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera „Zarządzanie Zdrowiem W Zakładach Pracy: aktywność fizyczna i zdrowe odżywianie się”

² Badanie Multisport Index Pandemia, przeprowadzone przez Kantar na zlecenie Benefit Systems, w dniach 23-30 kwietnia 2020 na losowej próbie 1000 Polaków.

³ Raport Hays Poland *Stres i satysfakcja 2018*

⁴ Badanie udostępnione podczas 3. Edycji Forum Zdrowia Pracownika, Warszawa 2020,

⁵ tamże

EWELINA
SUPIŃSKApsycholog, instruktor jogi
śmiechu
Sztuka Relaksu,
ewelina@sztukarelaksu.pl

Przewietrzyć ciało i umysł

Upagnione, wyczekiwane lato, sezon wakacyjny i urlopowy. Chociaż dla większości z nas w tym roku jest to czas spędzany nieco inaczej niż zwykle, warto zadbać o to, by regeneracja psychofizyczna była na pierwszym miejscu naszych priorytetów. Pora roku sprzyja rekreacji, zarówno w trakcie dni wolnych od pracy, jak i na co dzień, po godzinach pracy, co ułatwia uzupełnianie zasobów energetycznych organizmu.

A to jest szczególnie ważne właśnie teraz, bo wszyscy mamy za sobą wyjątkowo stresujące miesiące. Zaryzykuję stwierdzenie, że baterie większości z nas są aktualnie na wyczerpaniu. Przedłużony okres wzmożonej czujności, profilaktyka antywirusowa, konieczność przestrzegania wielu restrykcji, w tym izolacja i dystans społeczny, praca z domu, edukacja zdalna, zmiana w zwyczajach funkcjonowania rodziny, wyzwania ekonomiczne itp. Towarzyszyło temu całe spektrum trudnych emocji: smutek, złość, bezradność, samotność, niepokój, strach, lęk, pustka. Uff... to był czas naprawdę wielu wyzwań, co pochłonęło mnóstwo energii osobistej każdego z nas.

Energii, którą w ostatnich miesiącach niełatwo było też uzupełniać, chociażby dlatego, że aktywność zewnętrzna była mocno ograniczona, a stres spędzał nam sen z powiek, uniemożliwiając podstawową formę regeneracji.

Mogło się zdarzyć tak, że niektórzy sięgnęli po większą ilość kofeiny, cukru czy alkoholu. Pomogło może na krótką chwilę, po czym najprawdopodobniej poziom energii wrócił do wyjściowego albo jeszcze bardziej się obniżył. Część z nas może nawet być w tej chwili o krok od poważnych konsekwencji zdrowotnych wynikających z wyczerpania i przewlekłego stresu. Wypalenie zawodowe, zespół chronicznego zmęczenia, depresja, nadciśnienie czy zawał serca to przykłady syndromów i chorób, w których powstawaniu znaczącą rolę odgrywa chroniczne zmęczenie i stres.

Dlatego to właściwy moment, by bardziej zaopiekować się sobą i spłacić dług energetyczny, który zaciągnęliśmy. Niech więc sztuka relaksu otrzyma na naszej liście zadań status „ważne i pilne”.

ZARZĄDZANIE ENERGIA

Jesteśmy najbardziej produktywni i zadowoleni, kiedy okresy wzmożonego działania przeplatamy odpoczynkiem. Jak pisze T. Schwartz w książce *Taka praca nie ma sensu*, do optymalnego funkcjonowania człowiek potrzebuje rytmiczności w wydatkowaniu i pozyskiwaniu energii: fizycznej, emocjonalnej, umysłowej i duchowej. Absolutną bazą jest układ regeneracji energii fizycznej. Zgodnie z koncepcją T. Schwartza możliwe jest pasywne lub aktywne pozyskiwanie energii fizycznej, a „paliwo” może być nisko - lub wysokooktanowe. To drugie prowadzi do optymalnego wzrostu poziomu energii i sił.

Ruch, medytacja, wakacje, zabawa, śmiech - to przykładowe działania, dzięki którym możemy odzyskać utracone siły.

Gdy dodamy do tego: kontakt z naturą, oddech, cyfrowy detoks i praktykę wdzięczności, uzyskamy mieszaninę wysokiej jakości paliwa, którą warto zatankować.

HURRA, URLOP!

Jednym z wymienionych w koncepcji Schwartza źródłem energii są wakacje.

Nie wystarczy jednak wziąć urlop raz na rok. Kilkuniedniową przerwę od pracy zrobmy sobie przynajmniej dwa razy w roku. Dobrą praktyką będą również dodatkowe krótsze urlopy, wykorzystujące tzw. długie weekendy.

Należy zacząć od zaplanowania wykorzystania całego urlopu - dla większości z nas będzie 26 dni urlopowych przewidzianych w Kodeksie pracy. Z wieloletniej pracy w działach HR w korporacjach wiem, że wielu pracowników nie planuje i nie

wykorzystuje na bieżąco swojego urlopu. Rekordziści, z jakimi się spotkałam, mieli do wykorzystania ponad 100 dni zaległego urlopu! Z pełnym przekonaniem mogę stwierdzić, że kilka lat pracy bez przerwy powoduje negatywne konsekwencje, zarówno dla pracownika (zdrowie!), jak i dla pracodawcy (np. obniżona wydajność, ryzyko wypadku czy popełnienia błędów). Zadbajmy więc o to, by zawsze wykorzystywać cały należny urlop w roku, w którym został on przyznany.

Istotną będzie oczywiście obrana forma wypoczynku, czyli sposób w jaki będziemy spędzać urlop. Jesteśmy różni, więc nie ma tu gotowej recepty i jedynej słusznej drogi. Na pewno kluczowe jest, by na urlopie oderwać się od wszelkich aktywności związanych z pracą, zapomnieć o obowiązkach i robić to, co sprawia nam przyjemność. Byłoby idealnie dla naszego dobrostanu gdyby ten czas wypełniała beztrudna zabawa, bo pozytywne emocje takie jak rozbawienie, radość, zaciekawienie są świetnym źródłem energii. A towarzyszącemu temu śmiech to prawdziwy dopalacz! Optymalnym sposobem spędzania wolnego czasu może być połączenie wypoczynku czynnego z biernym, coś dla ciała i dla ducha.

Urlop jest ważny, ale chciałabym raz jeszcze podkreślić, że powinniśmy uzupełniać swoje zasoby energetyczne na bieżąco, a nie długotrwale i nadmierne eksploatować swój organizm z przekonaniem, że odpoczniemy na urlopie. Prędzej czy później takie podejście okaże się niewystarczające i szkodliwe dla naszego zdrowia.

Zdrowym stylem życia będzie stałe funkcjonowanie zgodnie z naturalnym rytmem praca – odpoczynek. Poniżej przedstawione wskazówki mogą pomóc prowadzić równoważone życie każdego dnia.

IDŹ NA SPACER

Według badań większość dorosłych spędza nawet 70 proc. czasu w pozycji siedzącej, a przez pozostałe 30 proc. rusza się w niewielkim zakresie. Taki tryb życia jest dla nas zdecydowanie niekorzystny – żyjemy krócej, a jakość życia spada. Gdy słyszymy „aktywność fizyczna” czy „ruch” na ogół kojarzymy te określenia z uprawianiem jakiejś konkretnej dyscypliny sportu czy zorganizowanym treningiem. Świetnie jeśli należymy do grona osób, którzy regularnie uprawiają sport, ale jeśli nie – to nic straconego. Ruch to przecież również codzienne czynności i zwyczajne aktywności, do których należy przede wszystkim chodzenie. Chodzić każdy może, niemal zawsze i wszędzie. Chodzenie jest dobre dla zdrowia, samopoczucia i jasności umysłu. Zresztą, nie odkrywam tu Ameryki – już Hipokrates wiedział, że „spacer to najlepsze lekarstwo”. Spacer pozytywnie działa na układ sercowo - naczyniowy, mięśnie i stawy, dotlenia organizm, zwiększa odporność. Aktywizuje wiele obszarów mózgu i umożliwia doświadczanie świata wszystkimi zmysłami. Osadza nas w bieżącej chwili, łagodzi niepokoje i smutki, obniża poziom stresu.

WYBIERZ KONTAKT Z NATURĄ

Spędzamy wiele godzin dziennie w zamkniętych pomieszczeniach, w sztucznym środowisku biur, sklepów, domów. Dlatego zdecydowanie rekomenduję, by w czasie wolnym

jak najczęściej przebywać na zewnątrz i korzystać z kontaktu z przyrodą.

Myślę, że obecnie nie trzeba nikogo przekonywać do rekreacji w parku czy w lesie. Dlaczego tak uważam? Dlatego że pandemia zmieniła nas i nasze postrzegania rzeczywistości. To, co wydawało nam się kiedyś zwyczajne i oczywiste, nagle stało się niedostępnym dobrem luksusowym. Uświadomiliśmy sobie jak wiele dla nas znaczy możliwość spędzania czasu na łonie natury. Utrzymanie dobrej formy, tak fizycznej jak i psychicznej, w warunkach izolacji domowej okazało się trudne. Kiedy zniesiono zakaz wstępu do lasów i parków odetchnęliśmy z ulgą.

Teraz do woli możemy delektować się spacerami i pełną piersią wdychać świeże powietrze, więc korzystajmy z tego jak najczęściej.

MEDYTACJA NA SPACERZE

Uważny spacer w lesie czy w parku może stać się praktyką medytacyjną. Koncepcja uważności (mindfulness) zakłada m.in. poświęcenie pełnej uwagi temu, co dzieje się dookoła nas. Kiedy skupimy naszą uwagę na doświadczaniu świata wszystkimi zmysłami, będziemy obecni „tu i teraz”. Pomocze to nam oderwać się od zmartwień i przewietrzyć głowę. Spacerując w otoczeniu drzew zwróćmy uwagę jak różne one są. Zauważmy różnorodność wielkości i kształtów, kształtów i faktury liści, kory. Przyjrzyjmy się jak wiele odcieni ma zieleń. Badania dowodzą, że patrzenie na zielone zadrzewienie redukuje stres, obniża napięcie mięśniowe i prowadzi do spadku ciśnienia krwi. Takie widoki to również relaks i ukojenie dla zmęczonych oczu. Wsłuchajmy się w szum liści poruszanych wiatrem czy w śpiew ptaków. Poczujmy na skórze pogodę – powiew wiatru, ciepło promieni słonecznych czy krople deszczu. Nasyćmy nasze nozdrza charakterystycznym i przyjemnym zapachem lasu.

ODDYCHAJ PEŁNĄ PIERSIĄ

Warto sobie uświadomić, że nie tylko my oddychamy. Drzewa też oddychają. To, co one wydychają - tlen - wdychamy my. To, co my wydychamy - dwutlenek węgla - one wydychają. Oddech to życie, więc potrzebujemy drzew do życia, a drzewa potrzebują nas. Drzewa to naturalna fabryka tlenu, leśne powietrze jest bardzo czyste i nasycone tlenem. Aby przewietrzyć ciało i umysł, zwróćmy szczególną uwagę na to, by oddychać spokojnie i głęboko. Wydłużmy zarówno wdech jak i wydech (może nam pomóc odliczanie od 1 do 4 przy wdechu i od 4 do 1 przy wydechu). Przy pełnym oddechu pocujemy ruch klatki piersiowej i brzucha – to znak, że nasz największy mięsień oddechowy – przepona - jest aktywny, przez co zwiększa się powierzchnia oddechowa naszych płuc. Taki sposób oddychania przyniesie nam energię i spokój.

WDZIĘCZNY UMYŚŁ

Żyjąc szybko i będąc pod wpływem stresu często nie doceniamy tego, co mamy. Do wielu rzeczy przyzwyczajamy się i traktujemy je jako coś oczywistego.

Przewietrzyć umysł to też przyjąć szerszą perspektywę,



Chodzenie jest dobre dla zdrowia, samopoczucia i jasności umysłu. Zresztą, nie odkrywam tu Ameryki – już Hipokrates wiedział, że „spacer to najlepsze lekarstwo”. Spacer pozytywnie działa na układ sercowo - naczyniowy, mięśnie i stawy, dotlenia organizm, zwiększa odporność.

spojrzeć na rzeczywistość inaczej. Na poziomie poznawczo – emocjonalnym oznacza to doświadczanie wdzięczności, czyli celowe skupianie się na docenianiu pozytywnych aspektów życia.

Bądźmy więc wdzięczni za możliwość wyjścia na spacer, aktywności na świeżym powietrzu, kontaktu z naturą czy nieskrępowanego niczym oddechu. Delektujmy się każdą przyjemną chwilą i doceniajmy wolny czas. To ważne, bo jak dowodzą liczne badania, gdy jesteśmy wdzięczni, pojawia się uczucie spokoju, satysfakcji, zaspokojenia potrzeb.

CYFROWY DETOKS

Żyjemy też w ciągłym przeciążeniu informacyjnym, w kulturze „always on”, gdzie telefony, maile i nadmiar informacji towarzyszą nam przez całą dobę. Ciągłe zaabsorbowanie wiadomościami z pracy, nadmiar informacji, bombardowanie negatywnymi przekazami w mediach – to wszystko dosłownie pożera naszą energię i powoduje, że nie jesteśmy obecni w naszym własnym życiu.

Niech czas wolny będzie ... wolny, również od nowoczesnych technologii. Odłóżmy smartfona i laptopa, wyłączmy telewizor. Dobrą praktyką będzie schowanie sprzętu służbowego w miejsce, do którego nie zaglądamy. Gdy wyjeżdżamy na urlop nie bierzmy ze sobą na-

rzędzi pracy. Siedzenie na leżaku z laptopem na kolanach i telefonem przy uchu nie jest odpoczynkiem – jest pracą wykonywaną w innej lokalizacji – i na pewno nie pozwoli nam odprężyć ciała ani przewietrzyć umysłu.

POCHWAŁA NICNIEROBIENIA

Na koniec chciałabym jeszcze żebyśmy pamiętali, że nicnierobienie jest w porządku i mamy do tego prawo. Czas skończyć z etosem produktywności i pozbyć się wyrzutów sumienia, że odpoczywamy zamiast „coś robić”.

Nicnierobienie, poza tym że jest przyjemne i regenerujące, ma również inne plusy

– wpływa na działanie naszego mózgu sprawiając, że stajemy się bardziej kreatywni. To właśnie dlatego najlepsze pomysły przychodzą nam do głowy częściej w stanie relaksu, a nie gdy jesteśmy zmęczeni i przepracowani.

Tak więc: Eureka! Pozwólmy sobie czasem na nicnierobienie i nudę! ■

Bibliografia:

– N.Owen i in. *Sedentary Behavior: Emergin Evidence for a New Health Risk*, opublikowanego w Mayo Clinic Proceedings, 2010



Ruch to przecież również codzienne czynności i zwykajne aktywności, do których należy przede wszystkim chodzenie. Chodzić każdy może, niemal zawsze i wszędzie. Chodzenie jest dobre dla zdrowia, samopoczucia i jasności umysłu.

reklama

NAJWIĘKSZA KONFERENCJA POŚWIĘCONA WYNAGRODZENIOM

XV KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

5 - 6 października 2020

7 października (dzień dodatkowy)

Partner merytoryczny:

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Profesora Aleksandra Pocztowskiego,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



12 625 59 45



konferencja@sedlak.pl



kfw.sedlak.pl

Sedlak & Sedlak



**PRZEMYSŁAW
GIZEWSKI**

Biznes Partner, trener
umiejętności przywódczych,
wykładowca, coach
gizewski.p@gmail.com

Trzy najczęściej popełniane błędy w motywowaniu

Każda organizacja chce pozyskiwać najlepszych pracowników. Opracowuje strategie pozwalające przyciągać i zatrudniać potencjalne talenty i często z sukcesem wita na swoim pokładzie nowych, ambitnych pracowników. I można by było przypuszczać, że tutaj zadanie się kończy. Ale to dopiero początek drogi, ponieważ to utrzymanie pracownika jest znacznie trudniejszym wyzwaniem.

Wymaga ono dużego zaangażowania liderów zespołów, ponieważ to oni mają największy wpływ na pracowników poprzez swoje codzienne działania. Dlatego, aby budować efektywne zespoły oraz mieć bardziej zmotywowanych pracowników unikaj poniższych błędów.

PIENIĄDZE SĄ NAJLEPSZYM MOTYWATOREM

Wynagrodzenie jest ważnym czynnikiem motywacyjnym i nie ma chyba osoby, która nie ucieszyłaby się z podwyżki czy dodatkowej premii. Natomiast w obecnych warunkach wynagrodzenie oraz dodatki finansowe są dla pracowników czymś naturalnym, czymś co się należy za ich zaangażowanie i wkładany w pracę wysiłek. Dlatego system motywacyjny oparty wyłącznie na elemencie finansowym nie spełni docelowo swojego zadania.

Daniel H. Pink w swojej książce *Drive* wskazuje, że czasy kija i marchewki dawno już minęły, a nagradzanie jest tylko krótkotrwałym motywatorem, który jednocześnie zabija inicjatywę i kreatywność pracowników. Dlatego warto przestawić swoje myślenie z motywowania finansowego na budowanie środowiska pracy, które będzie pozafinansowo zwiększało zaangażowanie.

Jak wskazuje Pink warto zadbać o trzy elementy, które zwiększą motywację pracownika. Pierwszym z nich jest

zapewnienie poczucia wpływu. Każdy pracownik powinien mieć możliwość podejmowania decyzji w określonych przez przełożonego ramach. Dzięki temu będzie miał poczucie, że może kształtować otaczające go środowisko pracy. Drugim elementem jest budowanie kompetencji pracownika, które pozwolą mu prawidłowo realizować powierzone zadania. Dzięki temu zwiększy on swoją satysfakcję z wykonywanych obowiązków. Ostatnim aspektem jest celowość, czyli świadomość tego po co wykonuje daną pracę. Warto informować pracowników, nie tylko o tym co mają wykonać, ale również o tym dlaczego mają to zrobić. Wszystkie te czynniki są możliwe do wprowadzenia przez liderów zespołów i nie wymagają żadnych nakładów finansowych.

NA WSZYSTKICH DZIAŁAJĄ TAKIE SAME MOTYWATORY

Budując swój portfel motywatorów, szukamy tych najsilniejszych, tych które „zawsze” działają i po które w razie potrzeby możemy sięgnąć. Natomiast pewnie nie raz słyszałeś, że każdy z nas jest inny i na każdego coś innego działa. Dlatego stały zestaw narzędzi nie jest dobrym pomysłem. Pierwszym krokiem, który należy wykonać, jest poznanie pracownika, jego potrzeb i oczekiwań. Warto już podczas pierwszej rozmowy zadać poniższe pytania:



Każdy pracownik powinien mieć możliwość podejmowania decyzji w określonych przez przełożonego ramach.

- Co cię motywuje do pracy?
- Co sprawia, że czujesz się dobrze w zespole/w pracy?
- Czego oczekujesz ode mnie, jako swojego przełożonego?
- Czego nie akceptujesz?

Dzięki uzyskanym odpowiedziom możliwe będzie lepsze dopasowanie działań do osoby. A przecież o to nam chodzi. Wachlarz możliwości jest nieograniczony. Dla niektórych motywacją będą bardziej wymagające zadania, a dla innych przyjazna atmosfera i swobodne rozmowy z innymi osobami. Ważne, żeby uzyskane od pracownika informacje świadomie wykorzystywać w codziennej pracy. Dzięki temu pracownicy zobaczą, że ich zdanie jest ważne i na pewno docenią takie podejście.

MOTYWACJA LEŻY POZA OSOBĄ LIDERA

Nie bez powodu krąży następujące powiedzenie: pracownik przychodzi do firmy, a odchodzi od swojego przełożonego. Ta, może banalna, maksyma pokazuje jak duży wpływ na swój zespół i na motywację każdego z jego członków ma lider. To codzienne działania przeło-

żonego budują motywację i zaangażowanie.

Pracownicy codziennie obserwują swojego przełożonego, patrzą na jego działania i oceniają jego komunikację z otoczeniem. To dzięki temu lider buduje swój autorytet i wpływa na podejście swoich podopiecznych do pracy. Dlatego warto obserwować jak styl zarządzania zespołem wpływa na poszczególnych jego członków, jak reagują na decyzje i przekazywane komunikaty. Im szybciej zostaną zauważone niepokojące zachowania tym szybciej będzie można zareagować. Najlepszym rozwiązaniem w takich sytuacjach jest zawsze szczerza rozmowa. Pozwoli ona szybko zweryfikować, gdzie leży problem i czy można go wspólnie rozwiązać.

Motywowanie pracowników jest jednym z trudniejszych zadań stojących przed dzisiejszymi liderami. Pracownicy, którzy często zmieniają pracę lub mają wysokie oczekiwania w stosunku do pracodawcy wymagają innego podejścia. Dlatego warto w pierwszej kolejności znaleźć czas na bycie z ludźmi, na ich poznanie i odkrywanie ich motywatorów, a ich zastosowanie przyniesie korzyści obu stronom. ■

reklama

Najnowszy na rynku

Raport płacowy Sedlak & Sedlak 2020

Jako pierwsi prezentujemy raport z uwzględnieniem sytuacji wywołanej kryzysem.

W nim dane dotyczące:

- ✓ wynagrodzeń na stanowiskach,
- ✓ zrealizowanych i planowanych podwyżek,
- ✓ świadczeń pozapłacowych.

BONUS! COVID 19 – Podsumowanie działań firm w związku z kryzysem.

Chcesz otrzymać dodatkowe korzyści?
Weź udział w jesiennej edycji badania!

✉ raporty@sedlak.pl

☎ (12) 625 59 16, (12) 625 59 10

✉ raportyplacowe.pl

Zatroszcz się o tych, którzy zostają



DOMINIKA PIETRZYK

specjalista ds. HR, projektant kariery,
dominika.k.pietrzyk@gmail.com

Rozstanie z pracownikiem to silne emocje nie tylko dla zwolnionej osoby, ale także dla pozostających w firmie zespołów. Często pojawia się spadek motywacji i zachwiane poczucie bezpieczeństwa. Szczególnie dziś, w dobie masowych zwolnień, to mocno odczuwalne zjawisko. Jak sprawić, by pomimo nieuniknionych zmian, nasza załoga poczuła się pewniej?

U wielu pracowników występuje tzw. syndrom ocalałego. To poczucie winy w obliczu zwolnienia kolegów - „mnie się udało, choć byłem w takiej samej sytuacji.” Zamiast ulgi i radości z faktu „przetrwania”, pojawia się stres, żal, a nawet gniew. Określenie to zostało zapożyczone z terminologii naukowej odnoszącej się do skutków występujących u osoby, która przetrwała katastrofę, wojnę czy atak terrorystyczny. Natomiast już w latach 80. Joel Brockner użył go do opisu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Odnalazł podobieństwa badając wpływ zwolnień masowych na funkcjonowanie pozostających w firmie pracowników.

U osób, które doświadczyły zwolnień swoich kolegów, a same wciąż pozostają w zatrudnieniu w danej firmie, można zaobserwować szereg niekorzystnych zjawisk. Wśród nich:

- Stres i zdenerwowanie związane z obawą o swoją przyszłość zawodową.
- Zmęczenie spowodowane nadmiarem obowiązków bądź zmienionym zakresem zadań.
- Problemy zdrowotne pojawiające się pod wpływem nadmiernego i długotrwałego stresu.

A co za tym idzie - zdrowie i samopoczucie przekłada się na realne wyniki w pracy:

- Obniżkę zaangażowania i motywacji do pracy.
- Spadek produktywności i efektywności w codziennych zadaniach.

Jak uniknąć, bądź złagodzić niepożądane następstwa zwolnień w firmie? Zapalnikiem do powstania wspomnianego

syndromu i jego skutków jest przede wszystkim brak klarownej informacji i wiedzy na temat powodów zwolnień, a także brak komunikacji na temat przyszłości przedsiębiorstwa i jego planów względem załogi. Dlatego pierwszym, kluczowym zadaniem menedżerów i działów HR, jest plan odpowiedniej komunikacji.

ZADBAJ O USTRUKTURYZOWANY OFFBOARDING I TRANSPARENTNĄ KOMUNIKACJĘ

Jednym z istotnych kroków w procesie offboardingu - rozstania z pracownikiem, jest komunikacja zaistniałej zmiany organizacyjnej.

Po decyzji o zwolnieniu i rozmowie z pracownikiem, warto przedstawić zespołowi szczerze powody rozstania z daną osobą. Dzięki jasnym kryteriom, na podstawie których zostały podjęte decyzje o zwolnieniu, zespół będzie czuć się pewniej i pozbędzie się obawy, że podobna sytuacja może niespodziewanie spotkać także ich. Obecnie, w sytuacji, gdy wiele organizacji walczy o przetrwanie na rynku, warto wspomnieć o tym, jakie inne kroki zostały podjęte, aby zapobiec zwolnieniom i zredukować koszty. Rozstanie z pracownikiem, to zawsze ostateczny krok, wynik tego, że pozostałe próby nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Komunikacja ta powinna zostać skoordynowana przez bezpośredniego przełożonego i zadziać się tuż po przekazaniu decyzji o zwolnieniu. Dzięki temu unikniemy plotek, niedopowiedzeń czy własnej historii przedstawionej przez zwolnioną osobę, którą często kierują duże emocje. Przekazując



U osób, które doświadczyły zwolnień swoich kolegów, a same wciąż pozostają w zatrudnieniu w danej firmie, można zaobserwować szereg niekorzystnych zjawisk.

informację zespołowi bądźmy transparentni, szczerzy, ale i empatyczni. To, w jaki sposób żegnamy się z pracownikiem, świadczy o kulturze organizacyjnej firmy i podejściu do pracownika na każdym etapie jego przygody w firmie. Pozostające z nami osoby poczuć się pewniej i spokojniej, jeśli proces rozstania jest klarowny i dobrze zorganizowany.

ZAPLANUJ PRZEKAZANIE OBOWIĄZKÓW

Drugim ważnym elementem procesu rozstania z pracownikiem jest przekazanie jego obowiązków następcy. Warto zaplanować ten proces wraz z odchodzącym pracownikiem, aby dobrze osadzić go w czasie. Często, obowiązki przekazywane są w pośpiechu, zostawiane na koniec. Zadbajmy o to, aby przekazane i spisane zostały wszystkie kluczowe procesy, check lista codziennych aktywności na danym stanowisku, hasła i dostęp. Wszystko po to, aby następca bądź zespół, do którego trafią obowiązki, poczuć się możliwie pewnie.

W tym trudnym czasie zwiększenia obowiązków i reorganizacji struktury, bądźmy wyrozumiali dla naszych zespołów. Wykażmy się empatią i wsparciem. Nie oczekujemy nadmiernej efektywności, nie krytykujmy - dajmy czas na odnalezienie się w nowej rzeczywistości.

ROZMAWIAJ I SŁUCHAJ REGULARNIE

Jednorazowa komunikacja to nie wszystko. Szczególnie teraz, w dobie kryzysu i niespodziewanej zmiany, ważne jest, aby regularnie przekazywać naszym zespołom najważniejsze informacje dotyczące planu działań i kondycji organizacji. W myśl, że każda wiadomość jest lepsza od jej braku, nie bójmy się przekazywać także tych gorszych informacji, a w sytuacji, gdy czegoś nie wiemy - przyznajmy to. Pracownicy z całą pewnością docenią szczerść bardziej, niż ukrywanie informacji. Otwarte rozmowy zbliżają i zjednują zespoły w każdych okolicznościach, a szczególnie potrzebne są teraz. Szczere rozmowy i dostęp do informacji pozwalają poczuć się pracownikom ważną częścią danej organizacji, a także wzmacniają zaufanie do ich liderów.

Regularne spotkania online całego zespołu, podsumowania mailowe od menedżera czy prezesa firmy są teraz nieocenione. Pracownicy czekają na nowe informacje, dzięki czemu wiedzą, że firma o nich dba. Tym samym, organizacja unika plotek, wyolbrzymionej oceny sytuacji czy paniki, którą powoduje niewiedza.

Komunikacja to nie tylko jednostronne wiadomości wysyłane do pracowników. Powinna być nastawiona na dialog i wysłuchanie pracownika. Stwórzmy osobny czat dyskusyjny lub na spotkaniach wyodrębnijmy czas na pytania od pracowników. Rozwijmy ich obawy, wątpliwości, frustracje. Wsłuchajmy się w ich opinie i potrzeby. Bądźmy otwarci na propozycje i rozwiązania, doceniajmy inicjatywę.

ZADBAJ O INTEGRACJĘ OFFLINE

Jedynym z najczęściej wymienianych minusów pracy zdalnej jest brak wspólnej integracji i poczucia firmowej atmosfery. Przestrzeń biurowa to nie tylko praca i obowiązki, ale także miejsce budowy i umacniania społeczności naszej organizacji. Wspólna kawa, lunch czy zwykła rozmowa z kolegami z pracy, to świetny sposób na stres czy podniesienie energii

Jednorazowa komunikacja to nie wszystko. Szczególnie teraz, w dobie kryzysu i niespodziewanej zmiany, ważne jest, aby regularnie przekazywać naszym zespołom najważniejsze informacje dotyczące planu działań i kondycji organizacji.

w ciągu dnia. Dlatego wiele firm, doceniając siłę interakcji międzyludzkich, kreatywnie przeniosło zwyczaje pracowników do przestrzeni zdalnej. Przykłady? Wspólna poranna kawa na łączach, joga czy fitness online przed pracą lub piątkowa zdalna integracja po godzinach. Pomysłów jest wiele, jak wiele było wspólnych rytuałów wśród pracowników.

WESPRZYJ ENERGIE I ZDROWIE PRACOWNIKÓW

Praca z domu to oszczędność czasu na dojazd i powroty w korkach. Natomiast dużym kłopotem dla wielu z nas jest organizacja przestrzeni i jej ergonomia. Brak biurka i odpowiedniego krzesła dają się we znaki naszemu kręgosłupowi. Jak możemy wesprzeć naszych pracowników w tym aspekcie? Wiele firm udostępniło możliwość wypożyczenia sprzętu biurowego do pracy z domu - kurier dostarczał krzesło, biurko czy dodatkowy monitor do domu pracownika. Dzięki takim akcjom, komfort pracy zdecydowanie wzrasta! Jeśli nie mamy takiej możliwości, warto zachęcić pracowników do udziału we wspomnianych już wcześniej wspólnych firmowych ćwiczeniach lub darmowych, dostępnych w sieci webinarach pokazujących jak zadbać o swoją kondycję pracując z domu. Newsletter czy znów, wspólna grupa na firmowym komunikatorze ze zbiorem przydatnych linków czy pomysłów na ćwiczenia, to jedno z rozwiązań.

CIESZ SIĘ MAŁYMI SUKCESAMI

Zewsząd napływają przytłaczające informacje - szerząca się pandemia, trudna sytuacja na rynku pracy, kłopoty wielu firm. Aby nie stracić motywacji i energii do pracy, cieszymy się małymi rzeczami i nauczmy tego nasz zespół. Pokażmy, że krok po kroku idziemy ku lepszemu, że każde działanie naszych pracowników ma znaczenie. Docenienie, pochwała, celebrowanie drobnych osiągnięć doda skrzydeł każdemu zespołowi i odważy go do dalszej pracy.

JAKIM LIDEREM JESTEŚ?

To, w jaki sposób przeprowadzimy zespoły przez kryzys, jakie podejście oberzemy względem załogi, będzie widoczne już po unormowaniu sytuacji. W obliczu niepewności i zmiany warto w samym centrum postawić człowieka. Zaadresować jego obawy, potrzeby i zapewnić wsparcie. Empatia i zrozumienie budują zaufanie na długi czas i są znamienne dla funkcjonowania każdej organizacji, nie tylko w kryzysie. ■

Źródło:

<https://zielonalinia.gov.pl/-/ocalaly-na-rynku-pracy-47105>



**KLAUDIA KRABES-
-CZARNACKA**

certyfikowany trener biznesu,
ekspert ds. sprzedaży
contact@do-it-now.pl

Recepta na skuteczną zmianę

Przyzwyczajenie to nasza druga natura, wbrew pozorom przyzwyczajamy się zarówno do dobrych rzeczy jak i do złych, dlatego nie lubimy żadnych zmian. Każdy się ze mną zgodzi, że ostatnie lata były bardzo korzystne dla przedsiębiorców różnych branż. Krótko mówiąc był popyt, była podaż. A jak będzie teraz? Na pewno będzie na początku trudniej, niż w ostatnich latach.

Kto wygra na rynku? Ten kto wykaże się największą elastycznością, ten kto najszybciej będzie potrafił wprowadzić zmiany w zespole, czy ten kto najszybciej będzie uważny i będzie potrafił odpowiedzieć na aktualne potrzeby rynku.

ŁATWO NAPISAĆ, TRUDNIEJ ZROBIĆ!

Jak szybko wprowadzić duże zmiany w pracę zespołu, kiedy każda nawet mała sugestia zmiany spotyka się z buntem, sprzeciwem i marudzeniem?

Można się spotkać z różnymi typami zarządzania, jeden z nich to styl zarządzania MBiJ (Ma Być i Już) i tutaj ciężko mówić o procesie wprowadzania zmian. W takiej strukturze pracownik ma wykonywać rozkazy szefa i najlepiej bez dyskusji. Czy taki model się sprawdza? Trzeba spojrzeć na wyniki zespołu i jego zaangażowanie.

Zatem jak dokonać zmiany, żeby nie była postrzegana jak rozkaz, czy kolejna fanaberia szefa?

Wyobraź sobie sytuację, w której szef ocenia swój zespół jako mało efektywny. Uważa, że zmiana czasu pracy zespołu miałaby wpływ na efektywność pracy i poprawę wyników. Zespół pracuje w nienormowanym czasie pracy, każdy sam decyduje kiedy przychodzi do pracy i kiedy wychodzi, przestrzegając zasadę 8 godzinnej normy dobowej i 40 godzinnej normy tygodniowej. Pracownicy przychodzą do pracy różnie, między godz. 8, a 11 jak komu pasuje. Szef wprowadza zasadę, że od poniedziałku wszyscy zaczynają pracę od godz. 8, dzięki temu efektywność pracy zespołu będzie większa.

JAKA BĘDZIE REAKCJA ZESPOŁU?

Zespół zaczyna się buntować i wysuwać swoje argumenty:

- klienci mają czas w drugiej połowie dnia,
- efektywność pracownika jest wyższa akurat w drugiej połowie dnia,

- jest to kolejna próba narzucenia woli szefa bez konsultacji z zespołem.

JAK ZATEM WPROWADZIĆ ZMIANĘ?

Załóżmy, że celem będzie zmiana godzin pracy w zespole tj. rozpoczęcie pracy o godz. 8. To oczywiste, że do wprowadzenia każdej zmiany należy się przygotować. W tej sytuacji przygotowaniem może być zapisywanie przez tydzień, albo dwa, kto i o której godzinie przychodzi do pracy. Po czasie obserwacji, po przeanalizowaniu notatek, można zauważyć, że osoby, które przychodzą wcześniej do pracy, osiągają wyższy wynik. Osoby osiągające wyższe wyniki niż pozostałe osoby w zespole są tzw. jasnymi punktami w tym przykładzie z którymi rozmawiamy o tym jak wygląda ich standardowy dzień pracy.

Kolejnym etapem wprowadzania zmian w zespole jest zorganizowanie spotkania jego członków i zaproszenie ich do wzięcia udziału w eksperymencie. Eksperyment będzie polegał na tym, że od poniedziałku wszyscy zaczynają pracę od godziny 8. Opowiadamy skąd ten pomysł, zaczynamy od teorii czyli np. od pokazania na czym polega krzywa wydajności REFA, pokazujemy ludziom wyniki naszych obserwacji, pokazujemy wyniki trzech najlepszych osób z zespołu, pokazujemy, że ich rezultat bierze się m.in. z tego, że wcześniej zaczynają dzień. Następnie pytamy trzy najlepsze osoby jak wygląda ich praca od godziny 8 do 13. Angażujemy zespół do zapisywania ich czynności na flipcharcie. Pytamy osoby, które zaczynają pracę później, jak wygląda ich dzień od przyścia do pracy do godziny 13. Angażujemy zespół do zapisywania ich czynności na flipcharcie. Zapraszamy zespół do wyciągnięcia wniosków i zaprojektowania, na podstawie zrobionych notatek, idealnego dnia zgodnie z którym zespół będzie pracować podczas eksperymentu.



Jak szybko wprowadzić duże zmiany w pracę zespołu, kiedy każda nawet mała sugestia zmiany spotyka się z buntem, sprzeciwem i marudzeniem?

Ważne, aby określić czas trwania eksperymentu np. dwa miesiące i ważne żeby podkreślić, że po tym czasie zespół zdecyduje czy warto wcześniej zaczynać dzień, czy nie.

Kolejnym etapem wprowadzania zmian jest nagroda. Poproszenie zespołu, aby każdy z osobna wymyślił dla siebie nagrodę za zmianę rytmu i schematu dnia na dwa miesiące. Narzędziem, które motywuje zespół do działania są rankingi, dlatego i w tym wypadku warto prowadzić ranking, w którym wpisujemy wyniki poszczególnych osób (nikt nigdy nie chce być na końcu żadnego rankingu).

JAK ZAREAGUJE ZESPÓŁ NA TAK PRZEPROWADZONĄ ZMIANĘ?

Zespół będzie zadowolony udziałem w eksperymencie. Poznał dowody, że to działa. Co najważniejsze nie według badań amerykańskich naukowców w tamtejszych warunkach, ale w środowisku, w którym pracuje. Stworzyliśmy obraz stacji docelowej, w postaci nagrody, dzięki czemu pracownik będzie myślał jak dotrzeć do celu, a nie co zrobić, żeby nie robić. Ważne jest, aby po dwóch miesiącach zakończyć eksperyment, pokazać wyniki całego zespołu, poprosić członków o wnioski. A na koniec podziękować zespołowi za wysiłek i udział w eksperymencie.

KOLEJNY PRZYKŁAD

Sprzedaż zespołu z miesiąca na miesiąc spada na łeb na szyję, trzeba wprowadzić natychmiast zmiany. Co można zrobić? Można zacząć straszyć pracowników zwolnieniami, wprowadzić plan naprawczy, kontrolować czas poszczególnych pracowników, żądać wysyłania tabelk, zestawień, raportów, podsumowań dnia, tygodnia, miesiąca. Można wysłać pracowników na szkolenia, w trakcie których poznają kolejne najlepsze techniki sprzedażowe. Wszystko można, tylko czy wynikiem tych działań będzie oczekiwany wzrost sprzedaży? Zatem jak zmienić zachowanie zespołu, aby ich wyniki sprzedażowe rosły zamiast spadać? Aby sprzedaż wzrosła, ktoś musi zmienić swoje zachowanie, może to my sami, a może nasz zespół. W każdym zespole sprzedażowym jest tak, że są osoby, które osiągają wynik w każdych okolicznościach nieważne czy jest kryzys, czy go nie ma. Wykorzystaj to, zapytaj osoby, które realizują plan, co w ich ocenie ma znaczenie i wpływ na to, że reszta nie realizuje planu. Skup się na jasnych punktach, czyli na osobach, które potrafią. Częstym błędem jaki popełniamy jest to, że gdy mamy problem, szukamy rozwiązania na miarę tego problemu. Czyli porównując problem do otworu, który trzeba zatkać, szukamy zatyczki o wielkości tego otworu. A z problemami często jest tak, że mała zmiana może rozwiązać duży problem. Powodem obniżenia sprzedaży zespołu może być paraliżujący strach przed zwolnieniem, ciągła kontrola, presja, która jest przerzucana na klienta. Klienci niechętnie kupują od handlowca, który pracuje pod presją i chce za wszelką cenę sprzedać, a nie koncentruje się na potrzebach klienta. Nadmierną kontrolę warto zamienić na chwalenie pracowników nawet za drobne sukcesy. Na niższy wynik sprzedaży może mieć wpływ także zmiana rzeczywistości, która nas otacza. Wszyscy wokół powtarza-

ją, że jest kryzys, że nikt nie kupuje i handlowiec ma blokadę mentalną, i nie chce dzwonić do klientów, bo nie wie jak rozmawiać.

Szkolenia sprzedażowe szkolą, książki uczą teorii, a praktyka czyni mistrza. To już nie te czasy, że handlowiec będzie się uczył, jak sprzedawać na swoich klientach, żadnej firmy na to nie stać. Warto zatem pomyśleć jak ludzi wzmocnić, jak zmodyfikować zmianę, żeby przestała przerażać.

Jak to zrobić w zespole sprzedażowym? Można wprowadzić np. codzienne sparingi. Codziennie rano o ustalonej godzinie, zespół spotyka się na 10 minutowym sparingu, w którym biorą udział dwie osoby, codziennie inne. Jedna osoba z pary wciela się w rolę handlowca, druga w rolę klienta. I ćwiczą różne etapy transakcji. Sparing wygrywa handlowiec, który sprzedaje, albo klient, który ostatecznie nie kupi. Reszta kibicuje, podpowiada i decyduje kto wygrał.

Można pomyśleć, że scenki to nudne i oderwane od rzeczywistości ćwiczenie. Pełna zgoda, nic tak nie uczy handlowca jak spotkanie z prawdziwym klientem, jednak tak jak wspominałam, to nie te czasy kiedy w klientach mogliśmy sobie przebierać i na nich się uczyć.

Teraz wygrają najlepiej przygotowani handlowcy. Scenki nie mają na celu stworzenia idealnego scenariusza na to, żeby sprzedać, bo takiego nie ma. Uczenie się gotowych formulek jest strzałem w kolano. Scenki w formie sparingów uczą pracowników jak odpowiadać na trudne pytania, uczą luzu, dystansu, pokazują nową perspektywę. Zespół uczy się od siebie nowych rozwiązań i nowych sytuacji. Scenki obnażają błędy, które handlowcy popełniają podczas rozmowy z klientem.

Kolejną ważną kwestią, o której warto pamiętać wprowadzając zmiany jest to, że zachowania są zaraźliwe. Jeśli chcesz osiągnąć wyższą sprzedaż zespołu pracuj z całym zespołem, a nie indywidualnie z każdą osobą.

Reasumując: istnieje siedem zasad, które pomagają skutecznie wprowadzać zmiany:

- przygotowanie się do zmiany (przeprowadzona analiza pracy zespołu pokazała, że zmiana godzin pracy wpłynęła na efektywność zespołu),
 - poszukanie jasnych stron i skupienie się na tym, co się sprawdza (rozmowa przede wszystkim z osobami z zespołu, które osiągają najlepsze wyniki),
 - zaplanowanie precyzyjnie zmiany (wprowadzenie dwumiesięcznego eksperymentu, wprowadzenie codziennych 10 minutowych sparingów),
 - wyznaczenie celu, stworzenie obrazu stacji docelowej, aby zmiana stała się atrakcyjna, wyznaczenie nagrody, zachwalanie od małych kroków (wyznaczenie małych celów, chwalenie za najdrobniejsze sukcesy),
 - szukanie sposobu na wprowadzenie dobrych nawyków (eksperyment trwał dwa miesiące, w większości zespołu po takim czasie wyrobił się nawyk wcześniejszego zaczynania dnia pracy),
 - pamiętanie, że „w stadzie raźniej”, angażowanie zawsze całego zespołu.
- Najważniejsze jest to, aby zmieniać to, na co mamy wpływ. Szkoda czasu i energii, aby analizować rzeczy, na które wpływu nie mamy. ■



Częstym błędem jaki popełniamy jest to, że gdy mamy problem, szukamy rozwiązania na miarę tego problemu. Czyli porównując problem do otworu, który trzeba zatkać, szukamy zatyczki o wielkości tego otworu.

Kaizen - sposób na osobisty sukces



MARIA
WAWRZYNIAK

Manager HR, trener, coach,
Profit,
maria.wawrzyniak1@wp.pl

Filozofia Kaizen ma zastosowanie w organizacjach, którym zależy na rozsądnej strategii zarządzania i rozwoju. Ma ona również swoje odniesienie w życiu prywatnym. Istotna jest w niej zasada małych kroków – sukcesywne budowanie systemu rozwoju oraz doskonalenie, które ma doprowadzić do osiągnięcia trwałych efektów.

W podejściu Kaizen wymagane jest stosowanie wolniejszego tempa i docenianie drobnych chwil. Ta technika może prowadzić do wielu twórczych przełomów, poprawy w relacjach, w związkach, a także dać każdemu większą motywację do osobistego rozwoju.

REWOLUCJA CZY EWOLUCJA

To, że filozofia Kaizen znalazła zastosowanie i przynosi wymierne pozytywne efekty w biznesie już nikogo nie dziwi. Jednak ta sama filozofia zastosowana w życiu osobistym, póki co rzecz trochę dziwna, nie jest aż tak rozpowszechniona. Ten brak popularności tej ewolucyjnej metody można wytłumaczyć tylko tym, iż lubimy spektakularne efekty. Takie, którymi można się pochwalić. Lubimy efekt wow! Lubimy być podziwiani za osiągnięcia. Dlaczego? Niestety nie jesteśmy nauczani czerpania radości z małych spraw i drobnych sukcesów. Są za mało spektakularne. A wielkie zmiany, mogą przebiegać tylko rewolucyjnie. Z pewnością są osiągalne, jednak biologicznie przez nasze ciało, a dokładnie przez nasz mózg, traktowane są jako zagrożenie, burzące dotychczasową rzeczywistość. Zagrożenie, gdyż nie wiadomo czego spodziewać się po zmianie lub w trakcie jej trwania. Nasz mózg lubi strefę komfortu, lubi bezpieczeństwo. Lubimy wiedzieć co się stanie, jaki będzie przebieg wydarzeń. W celach obronnych organizm uruchamia wiele procesów, by zagrożenie – zmianę, zneutralizować. A to z kolei przekłada się na naszą, nie wiadomo skąd biorącą się niechęć wobec wymyślonej przez nas samej zmiany i nic nie robienie z nią. Wielkość zadania, w naszym pojęciu zaczyna rosnąć, niechęć pojawiają się utrudnienia,

a realizacja założonej przemiany odkładana jest w nieskończoność. Takiej sytuacji może zaradzić ewolucyjne podejście do zmian jakie chcemy wprowadzić w naszym życiu. I tu można wykorzystać metodę Kaizen - dzielenia dużych zadań na mniejsze elementy, tak by skupić uwagę naszego mózgu na drobnych działaniach.

KAIZEN PERSONALNIE

Filozofię Kaizen, stosowaną od lat z sukcesem w przedsiębiorstwach, można wykorzystać dla siebie personalnie, by realizować wielkie marzenia lub rozwiązywać codzienne, niewielkie problemy i wątpliwości. Chcąc wprowadzić określoną zmianę, należy zacząć choćby od zadania sobie prostych pytań, na które niekoniecznie natychmiast trzeba mieć gotową odpowiedź. To sposób na przystosowanie naszego mózgu do myślenia o określonych sprawach.

Kaizen wychodząc ze swojej podstawowej zasady działania ewolucyjnego, wymaga i uczy jednocześnie cierpliwości i wytrwałości, podnosząc efektywność podejmowanych działań. Takie podejście ułatwia wyznaczanie coraz to nowych kolejnych małych celów, za każdym razem przybliżających do tego dużego – nadrzędnego.

Te małe cele winny być tak określone i zaplanowane, by ich realizacja nie wzbudzała przerażenia i chęci odłożenia ich na potem, lecz by były realizowane z łatwością i przyjemnością. Winny to być takie zadania, że ich wykonanie będzie bezstresowe, zajmujące niewiele czasu. Najważniejsze by kolejne małe kroki wykonywać systematycznie, najlepiej każdego dnia. A po opanowaniu pierwszego kroku wyznaczać sobie kolejny i kolejny, tak by ich zsumowanie, w perspektywie czasowej, dało wyma-



„Wszystkie wielkie rzeczy mają małe początki”. – Peter Senge, autor książki *The Fifth Discipline*.

rzony efekt końcowy. Odpowiednia organizacja i przemyślany plan działania to 90 proc. Amerykański koszykarz Michael Jordan powiedział: „Przeszkody nie powinny cię zatrzymać; jeśli uderzysz w ścianę to nie odwracaj się zrezygnowany, znajdź sposób, żeby się wspiąć, obejść lub przebić”.

Skupienie na małych celach to także sposób na uporządkowanie codziennych spraw. Pomaga w nauce bycia tu i teraz, w upraszczaniu codzienności, redukcji zbędnych czynności, czy nawet rzeczy nie przynoszących wartości dodanej, czyli nie przybliżających nas do realizacji założonych celów.

Stosując Kaizen w życiu prywatnym, warto zwrócić także uwagę na jeszcze dwa aspekty tej filozofii. Działanie grupowe i oszczędność czasu, ale i pieniędzy. O ile więcej możemy zdziałać pracując wspólnie z innymi, korzystając z ich doświadczenia i wiedzy. Sugestie oraz uwagi znajomych jak oni rozwiązywałyby określony problem, który nas trapi są bezcenne i zarazem bezkosztowe. Wzmacniają nasze więzi, pobudzają kreatywność, bo przecież nawet najbardziej irracjonalny pomysł może być początkiem czegoś wielkiego.

KAIZEN PRAKTYCZNIE

To do jakich celów wykorzystamy filozofię Kaizen zależy wyłącznie od naszej pomysłowości.

Budując swoją karierę nie można oczekiwać, że sukces odniesie się w jeden dzień. Trzeba rozwijać się i budować go krok po kroku. Planując założenie działalności gospodarczej, warto rozbić ten jeden duży cel na jak najmniejsze, np. stworzenie biznesplanu, wyszukanie dobrej lokalizacji na swoją firmę, znalezienie dobrej księgowej.

Przyswajając sobie wiedzę, by w przyszłości występować publicznie na początek zadbajmy o swoją postawę, głos, mowę ciała, a następnie dodawajmy kolejne elementy. Przygotujmy wystąpienie, na temat który jest nam dobrze znany i przedstawmy go bliskim. Słuchajmy tego, co mają do powiedzenia. Przemyślimy wszystko i poprawmy to co nie działało podczas pierwszego wystąpienia, tak by kolejny raz był lepszy.

Jeżeli chcemy zmotywować się do pracy i życia, co rano czytamy i powtarzamy sobie w wolnych chwilach motywujący cytat na każdy dzień, obejrzymy motywujący filmik w Internecie, lub wyznaczmy sobie do wykonania jedną małą czynność, która jest związana z naszą pasją i którą możemy realizować codziennie.

Kiedy chcemy zadbać o swój rozwój osobisty i przyswoić nowy język obcy, np. czeski. Uczymy się pięciu nowych słówek dziennie. W ciągu roku nauczymy się ich ponad 5000. Uczymy się gramatyki tego języka raz w tygodniu przez 20 minut. Słuchamy codziennie audiobooków choć przez 15 minut. Czytamy książki w języku czeskim przez 10 minut dziennie. Wszystkie te małe kroki przybliżą nas do nowej umiejętności – znajomości obcego języka.

Chcąc zadbać o swoje zdrowie trzeba zacząć od wizyty u swojego lekarza, wykonać badania lekarskie, odwiedzić dietetyka, trenera osobistego. Wprowadzić samemu dietę, zacząć się ruszać, np. na początek na gimnastykę (aerobik, spacer, jazdę na rowerze czy rolkach) codziennie poświęcić pół godziny. Bądź też zapisać się do siłowni czy na basen, by tam na miarę swoich możliwości, pod okiem trenera, rozpocząć regularne ćwiczenia.

By mieć wyjątkowe relacje z innymi ludźmi, trzeba dbać o związki i tworzyć je od samych podstaw. Doceniajmy codzienne miłe zachowania swojego partnera. Koncentrujemy się na jego drobnych zaletach, zamiast skupiać się na dużych wadach. Codziennie powiedzmy komuś znajomemu chociaż jeden komplement. Jeżeli każdego dnia będziemy spędzać minutę albo dwie na pisaniu miłej notatki, którą wsuniemy do walizki ukochanej osoby lub do pudełka na kanapki, które nasze dziecko zabiera do szkoły, możemy oszczędzić sobie sytuacji ochłodzenia relacji wynikających z braku troski i codziennej opieki.

Relaks to coś na co zwykle nie mamy zbyt wiele czasu lub nie potrafimy go wygospodarować. Nic prostszego by dwa razy w tygodniu zafundować sobie relaksującą kąpiel, a codzienny poranny i wieczorny prysznic niech stanie się normą. Codziennie wygospodarujmy czas tylko dla siebie (np. 15 minut słuchania swojej ulubionej muzyki). Raz w miesiącu zaplanujmy wyjście np. do kina czy kosmetyczki.

Pragniemy wstawać wcześniej, ale przestawienie budzika jednorazowo o godzinę nie przynosi efektów, dlatego też przestawiamy zegarek o 5 minut wcześniej każdego dnia. Po miesiącu będziemy już budzić się i wstawać godzinę wcześniej nie odczuwając różnicy.

WSKAZÓWKI FACHOWCA

I jeszcze kilka wskazówek od doktora Roberta Maurera wykładowcy na Wydziale Medycy UCLA, trenera behawioralnego oraz szefa firmy doradczej Science of Excellence, jakie zamieścił w swojej książce *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić twoje życie* - „Kiedy doświadczasz sukcesów w stosowaniu technik Kaizen do osiągnięcia celów takich jak utrata wagi czy awans zawodowy, staraj się trzymać ich ducha, którym jest optymistyczna wiara w możliwość ciągłego rozwoju. Kaizen stanowi wspaniałą metodę osiągnięcia jasnych, samodzielnych celów i naprawiania problematycznych zachowań. Piękno Kaizen i jego wyzwanie polega jednak na tym, że wymaga wiary. Chociaż Kaizen może wiele pomóc w kwestii awansu zawodowego, utraty wagi, poprawienia zdrowia czy osiągnięcia innych celów jest ono czymś więcej niż tylko narzędziem pozwalającym przekroczyć linię mety. Spróbuj popatrzeć na Kaizen jako na proces, który nigdy się nie kończy. Nie odkładaj go do szuflady, kiedy osiągniesz już swoje cele. Kaizen zachęca do postrzegania życia w kategoriach okazji do ustawicznego rozwoju, ciągłego podnoszenia poprzeczki oraz rozwijania własnego potencjału. Pomyśl o tym, jak inaczej wyglądałby świat, gdyby więcej ludzi prowadziło swoje społeczne, zawodowe i uczuciowe życie z przeświadczeniem, że małe kroki naprawdę się liczą i nawet najkrótszy kontakt z inną osobą jest niezwykle istotny. Kaizen oferuje możliwość, dzięki której małe akty dobroci i nawet krótkie chwile współczucia i zaciekawienia mogą zmienić nas, a w szerszej perspektywie – wpłynąć na los ludzkości.”

Idąc za radami fachowców warto wprowadzić filozofię Kaizen do swojego życia. By pragnienia pokrojone w plasterki prowadziły krok po kroku do zwycięstwa. A te drobne sukcesy, które osiągamy sprawiły tyle radości, która stanie się siłą napędową do wykonania kolejnych kroków. ■



To do jakich celów wykorzystamy filozofię Kaizen zależy wyłącznie od naszej pomysłowości. Można ją zastosować w każdym życiowym kontekście.



**ANNA
URBAŃSKA**

Master Trener Structogram
Polska,
anna@structogram.pl

Sztuka autoprezentacji

Czy współczesny biznesmen powinien umieć występować publicznie? Na czym polega sztuka autoprezentacji? Jak ją poprowadzić i czy ma ona realny wpływ na oblicze firmy? Znalezienie odpowiedzi na te pytania przyniesie korzyść niemal każdemu przedsiębiorcy, warto zatem przyjrzeć się tematowi z bliska.

Wbrew pozorom wystąpienia publiczne nie ograniczają się do przemawiania do audytorium ze sceny. Choć niewiele osób postrzega to w ten sposób, są one również częścią sprzedaży. Aby zrealizować dowolną transakcję, w pierwszej kolejności należy dobrze zaprezentować się klientowi, tak by zachęcić go do kupna danego produktu lub usługi. Właśnie dlatego to tak istotne, by przyswoić sobie podstawowe zasady tej sztuki.

WYSTĄPIENIA PUBLICZNE A MÓZG

Podejście do wystąpień publicznych w dużej mierze wynika ze struktury ludzkiego mózgu. Są osoby, które czują się w ich trakcie jak ryba w wodzie, a bycie w centrum uwagi to dla nich spełnienie marzeń. Są też tacy, których paraliżuje sama myśl o potencjalnym wystąpieniu, a poziom odczuwanego stresu zaburza im jasne myślenie. Wiedza o samym sobie połączona ze świadomością swoich mocnych stron i ograniczeń stanowi nieocenioną pomoc w tej kwestii. O ile urodzeni mówcy nie mają problemów z improwizacją, a swoją charyzmą potrafią zatuszować ewentualnie niedociągnięcia merytoryczne, tak mniej wprawionym prezenterom z pewnością przyda się solidne przygotowanie, które uchroni ich przed koszmarem „pustki w głowie”. Pomocne mogą okazać się choćby zwięzłe listy zagadnień rozpisanych w punktach, dzięki którym nie sposób zapomnieć, o czym była mowa.

AUTORYTET EKSPERTA

Niezależnie od indywidualnego podejścia do obszaru wystąpień publicznych, warto przestrzegać w tej kwestii kilku praktycznych wskazówek. Przede wszystkim, war-

to pamiętać o tym, że zanim zaczniesz się przemawiać do wybranej publiczności, najpierw warto zbudować autorytet eksperta w danej dziedzinie. Nawet w przypadku zwykłych prezentacji biznesowych znajdą się osoby, które przewertują internet w poszukiwaniu informacji o prowadzącym. Im więcej dowodów na ekspercką wiedzę takiej postaci, tym lepiej – nie tylko ze względu na jej reputację, ale także to, że słuchacze będą wiedzieli, kogo się spodziewać. Jednocześnie, to niezwykle istotne, by faktycznie być przy tym sobą, a nie obietnicą siebie zbudowaną na ładnie brzmiących hasłach.

LICZY SIĘ PUBLICZNOŚĆ

Należy mieć na uwadze, że w trakcie wystąpienia publicznego to nie prowadzący jest najważniejszy, a ludzie, do których się zwraca. Nie bez powodu mówi się, że geniusz siedzi na widowni. Zamiast kreować się na gwiazdę, lepiej wykazać się pokorą, która z pewnością zostanie doceniona przez publiczność.

KONTENT I KONTEKST

Podczas wystąpienia publicznego ważny jest zarówno „kontent”, czyli treść, jak i kontekst. Liczy się nie tylko to, co prowadzący ma do powiedzenia, ale także wszystko to, co dzieje się dookoła, czyli atmosfera, miejsce, sposób prowadzenia prezentacji, ewentualne pomoce wizualne. Osoby występujące publicznie często przeceniają to, co mają do powiedzenia, a nie doceniają tego, jak mogą to przekazać. Warto nauczyć się zarządzać energią na sali, tak by nie dopuścić do wszechogarniającego znużenia. Aby faktycznie przekonać do siebie



Warto wylapać ewentualne słabe punkty prezentacji oraz stworzyć listę rzeczy, które należy ze sobą zabrać. Precyzyjne zaplanowanie wystąpienia zawsze się opłaca, nawet jeśli planowanie samo w sobie nie jest zgodne z naturą mówcy.

publikę, warto starać się być zainteresowanym, a nie tylko interesującym. Koniec końców, mówca nie istnieje bez swojej widowni. Oznacza to między innymi, że kiedy padną pytania, trzeba będzie na nie odpowiedzieć; to jednak prowadzący decyduje, kiedy to zrobić. Warto ustalić własne zasady i się ich trzymać. Jednocześnie, należy liczyć się z tym, że wśród widowni znajdują się osoby, które będą miały inne zdanie na dany temat. To istotne, aby zagwarantować innym przestrzeń na samodzielne myślenie i pozwolić im na wyrażenie swojej opinii.

PRZYGOTOWANIE TO PODSTAWA

Kolejną zasadę można streścić hasłem „będziesz grać tak, jak trenujesz”. Innymi słowy, do wystąpienia warto się przygotować, warto je też przećwiczyć. W trakcie wystąpienia na żywo prezentujący ma tylko jedną szansę, by dobrze wypaść, dlatego solidne przygotowanie jest tak istotne. Warto wylapać ewentualne słabe punkty prezentacji oraz stworzyć listę rzeczy, które należy ze sobą zabrać. Precyzyjne zaplanowanie wystąpienia zawsze się opłaca, nawet jeśli planowanie samo w sobie nie jest zgodne z naturą mówcy. To ważne, by pamiętać także o aspektach technicznych. Przeprowadzając prezentację, warto podejść do sprawy profesjonalnie, dbając chociażby o jakość obrazu.

SIŁA AUTENTYCZNOŚCI

Podczas wystąpienia publicznego zdecydowanie opłaca się być sobą. Udawanie kogoś, kim się nie jest, stosowanie wyuczonych, sztucznych gestów czy trików nie umknie uwadze publiczności i z pewnością nie przysporzy sympatii prezentującemu. Mówiąc prawdę o sobie, swoim doświadczeniu czy produkcie, nie trzeba pamiętać treści wystąpienia. Autentyczny mówca zawsze się wybroni.

OTWARTOŚĆ NA NAUKĘ

Nauka sztuki wystąpienia nigdy się nie kończy. Po każdym wystąpieniu warto podsumować jego mocne i słabsze strony oraz zastanowić się, co można by poprawić. Otwartość na dalszy rozwój przekłada się na jakość autoprezentacji, dzięki której osoba występująca publicznie zyskuje coraz więcej zwolenników.

Choć wystąpienia publiczne budzą wiele skrajnych emocji, niewątpliwie stanowią one bardzo istotny aspekt biznesu. Świetnie oddaje to powiedzenie „jak cię widzą, tak cię piszą”. Otoczenie przedsiębiorcy wyrabia sobie opinię na jego temat w trakcie wystąpień, które oznaczają nie tylko przemowę na scenie, ale także codzienną komunikację z drugą osobą. Niewątpliwie warto kierować się tą wiedzą, budując relację z klientem. ■

reklama



NSC

NATIONAL SALES CONGRESS

MISTRZOWSKIE STRATEGIE SPRZEDAŻY

SPRAWDŹ AGENDĘ: WWW.NATIONALSALLES.PL

24 września 2020, PGE NARODOWY

PARTNERZY MERYTORYCZNI:

PARTNER KONGRESU:



KIROV
STRATEGIC NEGOTIATORS



RE/MAX
POLSKA

Kariera – buduj ją świadomie

Budowanie kariery menedżera ważne jest bez względu na to, jak wysoko chce się zejść. Ścieżka kariery nie musi się też kończyć na dojściu do stanowiska kierowniczego. Właśnie wtedy jeszcze bardziej istotne jest zaplanowanie jej dalszego rozwoju. Na co zwrócić szczególną uwagę? Postaram się odpowiedzieć w niniejszym artykule.

Co warto wziąć pod uwagę w kreowaniu kariery zawodowej:

- swoje słabe i mocne strony,
- sprawdzić, co sprawia nam satysfakcję i daje zadowolenie,
- wyznaczać sobie kolejne cele,
- być konsekwentnym w działaniu,
- dbać o wizerunek profesjonalisty w swojej dziedzinie,
- nawiązywać kontakty z ludźmi, którzy pomogą w osiągnięciu celów,
- dbać o swój rozwój,
- być otwartym na możliwości i nadarzające się szanse.

W budowaniu kariery bardzo ważne jest odpowiednio dobre dopasowanie do siebie charakteru i zakresu pracy, kierunku specjalizacji, obszaru odpowiedzialności. W tym kontekście wyznaczenie sobie celu, do którego chce się dojść oraz celów częściowych na kolejnych etapach ścieżki zawodowej. A następnie dbanie o ich realizację. Do tego należy dodać pracę nad własnym rozwojem oraz budowanie swojej marki.

DLACZEGO WARTO MIEĆ CEL?

Jeśli chcemy odnieść sukces zawodowy, to musimy zdawać sobie sprawę z tego, że to zależy głównie od naszego własnego nastawienia i podejścia.

Generalnie nic się samo nie dzieje. Nie możemy liczyć na to, że prędzej czy później osiągniemy sukces, jeśli sami nic w tym kierunku nie będziemy się robić.

Jeśli nie mamy poczucia celu, to nie będziemy wiedzieć, jak wykorzystać możliwości i okoliczności, które pojawiają się na naszej drodze. Nie będziemy potrafili określić, jaki kierunek rozwoju naszych umiejętności będzie dla nas najbardziej korzystny.

Jak ma wyglądać moja kariera zawodowa? Czego tak naprawdę chcę od swojej pracy? W jaki sposób moja praca ma funkcjonować w moim życiu? Jak ma wyglądać relacja życia zawodowego do życia osobistego? Co chcę osiągnąć? Jeśli te i podobne pytania pojawiają się w naszych myślach, to sygnał, że potrzebujemy określić i zaplanować swój dalszy rozwój zawodowy.

Planowanie kariery zawodowej warto zacząć od określenia celu życiowego. Mając poczucie celu, wiedząc, co się chce osiągnąć w swoim życiu, można świadomie wykorzystywać czas, energię i umiejętności w realizacji rozwoju zawodowego. A także świadomie postępować w sytuacjach, kiedy pojawiają się nowe możliwości oraz wyzwania.

TO JAK TEN CEL OKREŚLIĆ?

Zastanawiając się nad tym, co tak naprawdę jest naszym celem dobrze jest wziąć pod uwagę różne kwestie, które pomogą określić, do czego chcemy dążyć. Przydatny może być na przykład zestaw pytań opracowanych przez Harvard Business Review w oparciu o materiały Clayтона M. Christensena, Petera F. Druckera, Nicka Craiga, Scotta A. Snooka:

- W czym jesteś dobry?
 - Co lubisz robić?
 - Jak najlepiej ci się pracuje?
 - Jak sobie radzisz z zadaniami w niepewnej sytuacji?
 - Jakie są twoje wartości?
 - Gdzie przynależysz?
 - Jaki wkład powinieneś wnieść?
 - Jak cię ukształtowały najtrudniejsze doświadczenia życiowe?
- W oparciu o odpowiedzi na te pytania można opisać swój



BEATA TARNOWSKA-KUPNY

mentor, coach,
trener, doradca w zakresie
kompetencji menedżera,
budowania zaangażowania
w zespole, dyrektor
zakupów,
kontakt@beatatarnowska.pl



„Keep interested in your own career, however humble”
Max Ehrmann
(Utrzymuj zainteresowanie własną karierą, jakkolwiek byłaby skromna)

cel. Warto też do niego wracać od czasu do czasu i sprawdzać, czy nadal jest aktualny.

SAMODOSKONALENIE JAKO SPOSÓB NA ROZWÓJ KARIERY

Jedną z najbardziej kluczowych potrzeb pracowników jest możliwość rozwoju. Dla menedżera to jest tak samo ważne. Pytanie, w jaki sposób samemu można zadbać o wzrost swoich umiejętności, a także o karierę zawodową.

Oto kilka propozycji działań, dzięki którym można proaktywnie i skutecznie wziąć ster swojego życia zawodowego we własne ręce:

- przyjrzeć się i dobrze poznać swoje mocne strony – i na nich przede wszystkim warto oprzeć swoje działania,
- zbierać informacje zwrotne o sobie – bez obaw o ewentualną krytykę, można ją wykorzystać w pozytywny sposób, sprawdzić, jakie są możliwości zwiększenia doświadczenia w obecnej firmie – z otwartością na nowe obszary działania, odpowiedzialności, nie obawiać się również samemu proponować zmiany stanowiska dla siebie,
- szukać osób, które osiągnęły już to, co planuje się dla siebie – poprosić je o podzielenie się wiedzą i doświadczeniem, sprawdzić, jakie programy rozwoju, szkoleń proponuje obecny pracodawca – zasugerować też własne pomysły.

DLACZEGO MOCNE STRONY?

Mamy cel, który chcemy osiągnąć, do którego realizacji dążymy. Zastanawiamy się, co nam w tym pomoże. Silne strony, czy wzmocnienie lub wyeliminowanie słabych stron?

Jeśli założymy, że słabe strony stoją na drodze do celu i wybierzemy strategię ich wzmocnienia, to musimy liczyć się z tym, że do uzyskania efektu poprawy będziemy musieli wydatkować ogromne pokłady energii. Dlaczego? Dlatego, że to są nasze słabe punkty, coś w czym nie jesteśmy dobrzy, więc żeby je przezwyciężyć i poprawić, musimy dokonać ogromnego wysiłku.

Natomiast, jeśli wybierzemy strategię realizacji planów poprzez oparcie się na swoich mocnych stronach, to dużo łatwiej i mniejszym nakładem sił możemy je jeszcze bardziej wzmocnić. Silne strony to są nasze naturalne zalety, cechy i zasoby, coś w czym jesteśmy dobrzy, co przychodzi nam z łatwością.

W budowaniu kariery lepiej jest postawić na wykorzystanie mocnych stron i na nich oprzeć swoje działania.

JAKA MARKA TAKA KARIERA

Każdy z nas wywiera wpływ na ludzi, z którymi się styka. Menedżer oddziałuje na ludzi silniej. Poprzez swoje postępowanie, postawę, buduje opinię o sobie.

To, jaka ta marka ostatecznie będzie, można pozostawić przypadkowi, ale można też świadomie budować swoją markę menedżera.

Relacje z ludźmi, z którymi się pracuje (pracownicy, współpracownicy, szefowie), wpływają na rozwój kariery zawodowej. Na to, jak jest się postrzeganym, również z perspektywy czasu. Na to, jak samego siebie się postrzega.

Przy budowaniu własnej marki menedżera trzeba pozbyć się skromności. Skromność sprawia, że pomniejsza się swoje zasługi, a o sukcesach nie informuje. Skutkiem tego najczęściej nikt o nich nie wie.

Aby zostać dostrzeżonym, trzeba się czymś wyróżniać. Gdy wierzymy w swoje umiejętności, otoczenie odbiera nas jako ludzi kompetentnych.

Pewność siebie, energia i charyzma, to cechy sprzyjające budowaniu marki skutecznego lidera. Jest jeden podstawowy warunek, aby dały efekt: muszą być prawdziwe.

Zamiast biernie czekać, aż ktoś zauważy nasze zalety, bardziej skuteczną metodą na rozwój kariery menedżera jest wziąć ją w swoje ręce. ■

Umiejętności przyszłości

Skuteczna komunikacja, zarządzanie czasem, czy emocjami, elastyczność, budowanie relacji – to kompetencje miękkie niezwykle pożądane i mające wpływ na każdą płaszczyznę życia, a są wciąż pomijane w procesie edukacyjnym.

Jak wynika z moich badań¹, główną motywacją do nabywania umiejętności miękkich, wskazaną przez respondentów, były doświadczenia życiowe lub wymóg w miejscu pracy. Biorąc pod uwagę zmiany jakie zaszły podczas pandemii, a także rozwoju technologii, stylu życia, wszystko wskazuje na to, że nabywanie kompetencji jutra jest nie tylko potrzebne, ale i priorytetowe.

JAKOŚĆ ŻYCIA

Zakres umiejętności miękkich jest bardzo szeroki. Z pewnością każdy z nas znajdzie tu kwalifikacje, które posiada oraz takie, które są wyzwaniem. Właściwie, dopiero po fakcie zastanawiamy się nad przyczyną tego, dlaczego coś nie poszło według planu czy naszych życzeń. Zastanówmy się jakby to było gdyby ludzie wiedzieli jak radzić sobie z porażką i popełnianiem błędów. Gdyby wiedzieli, co zrobić, aby z empatią i zrozumieniem rozwiązywać problemy. Mieli wiedzę jak efektywnie się motywować i realizować cele. Panowali nad stresem, który może blokować ich przed rozwojem. W zależności od tego, z jaką umiejętnością mamy trudność, jej brak powoduje niepożądane konsekwencje. Asertywność, pomijając fakt, że głównie definiujemy jako zdolność mówienia „nie”, jest to także umiejętność wyrażania swoich potrzeb, opinii, ocen w sposób nieurazający innych. Każdy z łatwością, szybko przypomni sobie swoje doświadczenie, gdy ktoś zgodził się z czymś lub kimś, mimo że wcale nie chciał. Czegoś potrzebował, ale nie potrafił tego powiedzieć, poprosić. Następstwem tego może być złe samopoczucie, wyrzuty sumienia, spadek wartości czy pewności siebie, uczucie gniewu, a nawet złość.

Co by było gdybyś wcześniej nabył/a „umiejętności przyszłości”?

Czy życie mogłoby być dziś bardziej satysfakcjonujące lub uniknąłbyś/uniknęłabyś niewłaściwych decyzji? - na to pyta-

nie, aż 87 proc.. ankietowanych, badania jakie zrealizowałam², odpowiedziało twierdząco. Tak wiele osób mogłoby postąpić w sposób satysfakcjonujący, gdyby tylko wiedziało jak.

WYRÓŻNIENIE SIĘ NA RYNKU

Światowe Forum Ekonomiczne przeprowadziło badanie i opracowało raport³ Future of Jobs Survey 2018. Na szczycie listy prezentującej najważniejsze kompetencje przyszłości znalazły się: inteligencja emocjonalna, umiejętności przywódcze i społeczne, kreatywność oraz aktywne uczenie się. Bez względu jak rozwiną się technologie i zmieni się rynek pracy, najbardziej cenione będą właśnie te umiejętności.

Coraz więcej pracodawców zauważa korzyści płynące z podjęcia współpracy z pracownikiem posiadającym umiejętności miękkie. Dziś, poszukuje się ich również u kandydatów z branży IT. Łatwiejsza komunikacja, chęć uczenia się, która doskonale łączy się z elastycznością. Dodatkowo, te cechy są bardziej cenione i pożądane, również dlatego, że rzadziej je nabywamy, a sam proces jest o wiele trudniejszy. Daje to również większe możliwości objęcia stanowisk.

Z raportu „Future of skills. Employment in 2030”⁴ jasno wynika, że najbardziej potrzebne będą umiejętności interpersonalne, systemowe, społeczne. Ponadto cenione będą między innymi takie umiejętności jak:

- zdolność do logicznego myślenia i dedukcji;
- zdolność rozwiązywania problemów i działania z innymi;
- umiejętność adekwatnej oceny sytuacji i zdolność do podejmowania decyzji;
- zdolność do efektywnego komunikowania się;
- umiejętność monitorowania i ocena wyników;
- umiejętność zarządzania czasem, finansami i ludźmi;
- zdolności negocjacyjne;
- perswazja;



MAGDALENA
MICHALAK

CEO SAVOIR7 Sp. z o.o.,
biuro@savoir7.pl



Zakres umiejętności miękkich jest bardzo szeroki. Z pewnością każdy z nas znajdzie tu kwalifikacje, które posiada oraz takie, które są wyzwaniem.

- kreatywność;
- zdolność do wizualizowania;
- autorefleksyjne spojrzenie na swoje działanie oraz posiadaną przez siebie wiedzę.

ROZWÓJ TECHNOLOGII, A MIEJSCA PRACY

Technologia rozwija się znacznie szybciej, niż człowiek jest w stanie nadążyć. Postęp sztucznej inteligencji pokazuje, że wkrótce czeka nas wiele zmian, zwłaszcza w obszarze zawodowym. Wiele profesji przestanie być potrzebnych, a na te miejsca powstaną nowe. Możemy być pewni, że człowiek zostanie zastąpiony wszędzie tam, gdzie daną czynność może wykonać robot, aplikacje czy systemy.

Powodów jest wiele. Co można z tym zrobić? Kształcić się w tym, co najbardziej naturalne i charakterystyczne dla człowieka. Pomimo tego, że komputery coraz lepiej odzwierciedlają wzorce komunikacji czy emocji, to istnieje wiele przykładów na to, że człowiek nadal jest w tym lepszy. Roboty nie potrafią czuć, nie będą empatyczne. Nie są kreatywne, będą postępować zgodnie z wgranymi programami.

Logiczne myślenie, analiza

Nawet jeżeli oprogramowania stale liczą, zbierają dane, ktoś będzie musiał przeanalizować te wyniki pod odpowiednim kątem.

Zarządzanie

Każda organizacja potrzebuje osoby, która będzie przewodzić zespołom, pracować z ludźmi. Nawet gdyby ilość stanowisk się zmniejszyła, a w zespole byłyby roboty, to wciąż ktoś będzie sprawował nad nimi kontrolę lub włączał ich zasilanie.

Sprzedaż

Aby biznes prosperował, musi zarabiać. Dobry sprzedawca zawsze znajdzie pracę.

Opieka, pielęgnacja, wychowanie, edukacja

Maszynie nie uda się zreplikować ilości ciepła jaką może przekazać człowiek. Szczery uśmiech, empatia i życzliwość to ogromna przewaga jaką mamy, my ludzie.

ROZWÓJ TECHNOLOGII, A ROZWÓJ CZŁOWIEKA

Jest wiele aplikacji, które mogą pomóc np. w delegowaniu zadań. Umożliwiają stworzenie projektu, ważnych do wykonania zadań, możliwość oznaczenia odpowiedzialnej za dane zadanie osoby z zespołu oraz terminu realizacji. Można też dzięki powiadomieniom z zegarka o znacznym skoku pulsu zorientować się, że zaczęliśmy bardziej się denerwować i móc wpłynąć na organizm, uspokajając go oddechem. Korzystanie z nowoczesnych urządzeń może też przynieść niepożądane skutki. Szybko przyzwyczajamy się do łatwych rozwiązań, zwłaszcza gdy program robi coś za nas. Następstwem tego może być pogorszenie samomotywacji, kiedy problem musimy rozwiązać sami, kiedy nie ma do tego aplikacji.

Warto korzystać z postępu, ale mądrze. Nie jest to kwestia samych technologii, ale tego jak korzysta z nich człowiek.

Dostaliśmy urządzenia nowoczesne technologicznie i instrukcje do nich. Nie otrzymaliśmy instrukcji, jak używać ich w życiu. Zauważamy słabnące relacje, bo ludzie dbają o nie tylko na popularnych social mediach poprzez publikowanie nowych treści. Stresujemy się bardziej, co wynika z postawy ciała, kiedy człowiek jest zgarbiony, pochylony do przodu, wciąż trzymając swój telefon. Mamy coraz większe trudności z komunikacją w prawdziwym świecie. Nie potrafimy okazywać emocji, ponieważ nie wiemy jak je nazwać, kiedy nie ma emotikony. Rodzice kupują nowe gadżety, zamiast dać dziecku uwagę. Kiedy zaczyna dokazywać, chcąc zwrócić uwagę na swoją potrzebę jaką jest zainteresowanie rodzica, ten wręcza kolejny technologiczny gadżet.

SUKCES

Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej łatwiej osiągają sukcesy. Dzieje się tak, ponieważ są samoświadome. Wiedzą co i kiedy czują. Potrafią nazwać swoje emocje, wyrazić je. Przewycięzają niepowodzenia. Wiedzą jak poradzić sobie na wypadek pomyłki, czy popełnionego błędu. Dzięki temu stres czy emocje związane z taką sytuacją, wcale nie powstrzymują ich przed samorealizacją. Są empatyczne, a to oznacza, że lepiej funkcjonują w społeczeństwie. Potrafią odczuwać stany emocjonalne innych osób, współczuć. Przyjąć czyjs punkt widzenia i spojrzeć z drugiej strony. Dążą do porozumiewania się z szacunkiem oraz zależy im na osiągnięciu porozumień.

„Sukces życiowy co najwyżej w dwudziestu procentach zależy od IQ. W takim razie pozostaje jeszcze osiemdziesiąt procent innych oddziaływań – grupa czynników nazywana inteligencją emocjonalną.” - Daniel Goleman.

Można mieć dużą wiedzę i chęć podzielenia się nią przed grupą osób, ale strach przed wystąpieniem publicznym jest tak duży, że w momencie prezentacji ktoś zapomina, brakuje mu słów. To nie wynika z niezajomości tematu, jaki chciał zaprezentować, ale braku umiejętności poradzenia sobie z emocjami.

Bez względu na zajmowane stanowisko oraz czym dla kogo jest sukces, prawdą jest to, że emocje mają na nas największy wpływ, tylko nie zawsze o tym pamiętamy. To emocje stoją za tym co nas motywuje lub powstrzymuje. Zarządzanie nimi współgra z wieloma innymi umiejętnościami i przekłada się na jakość życia zarówno na polu prywatnym jak i zawodowym. Te umiejętności mocno różnicują pracowników na mniej i bardziej skutecznych. Wkrótce może się tak wydarzyć, że podzielą na tych, którzy mają pracę lub nie. Ponadto, są kluczowe do szczęścia na każdej płaszczyźnie.

*Badania przeprowadzone na grupie 419 osób z całej polski. Wiek 15-69 lat. Wybrana metoda badań społecznych to ankieta. Została przeprowadzona przez autorkę w okresie 23.03 - 12.05. 2020 roku. ■

Przypisy:

¹ Michalak M., Oszustwo wszech czasów, Warszawa 2020

² Michalak M., Oszustwo wszech czasów, Warszawa 2020

³ World Economic Forum, The future of Jobs report, Geneva 2018

⁴ Pearson, Oxford Martin School, Nesta, Future of skills. Employment in 2030, London 2017

Jak utrwalić dobre zmiany w uczeniu się?

W książce *Bieguni* Olga Tokarczuk pisze, że „zawsze lepsze będzie to, co w ruchu, niż to co w spoczynku”. To doskonała metafora zmiany jako procesu. Widzimy to również z biznesowej perspektywy. Przymusowa izolacja spowodowana pandemią stała się potężnym bodźcem rozwojowym dla przedsiębiorstw, które wiedziały, że postój oznacza dla nich upadłość. Organizacje, które nie wprowadziły, lub nie mogły wprowadzić zmian upadły.



Wprowadzenie zdalnych metod pracy oraz brak możliwości komunikacji bezpośredniej narzuciło korzystanie z rozwiązań, które jeszcze trzy miesiące wcześniej były nowinką rynkową. Wydaje się być rzeczywista myśl Heraklita z Efezu, że „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana, (grec. *pantha rhei*)”. Ponieważ istotą skutecznego przechodzenia przez zmianę jest przeszkolenie pracowników do działania na nowych procesach biznesowych, wywołało to ogromną podaż na zdalne formy prowadzenia szkoleń i rozwoju. Nigdy wcześniej cały kraj poczynawszy od szkół podstawowych, liceów, uniwersytetów i firm biznesowych, nie uczestniczył w takim żywym eksperymencie. Pomimo wielu przeszkód okazało się, że takie uczenie ma wiele zalet i chociaż nie zastąpi tradycyjnych metod, to pozwala na prowadzenie skutecznych zajęć na wysokim poziomie. Z perspektywy dwóch miesięcy funkcjonując zarówno w szkolnictwie wyższym jak i biznesie obserwujemy, że te metody przyjęły się i są skutecznie stosowane. Oba przykłady są do siebie zbliżone, ponieważ zarówno studenci jak i pracownicy umysłowi na co dzień korzystają z technologii komunikacji internetowej. Ogromnymi zaletami szkolenia zdalnego jest dostępność do wiedzy eksperckiej bez konieczności opuszczania swojej lokalizacji i relatywnie niski koszt procesu. Ten ostatni czynnik jest bardzo ważny ekonomicznie. Jednak sytuacja na rynku powoli się normalizuje, następuje znoszenie kolejnych obostrzeń. Zaczynają się też pierwsze szkolenia w małych grupach na salach szkoleniowych.



**DR AGNIESZKA
TWARÓG-KANUS**

mentor, coach w zakresie
edukacji, wykładowca
Akademii Techniczno-
Humanistycznej
w Bielsku-Białej,
agakanus@op.pl



**DR SYLWESTER
PIETRZYK**

szkoleniowiec i konsultant
zarządzania,
wykładowca SAN Warszawa,
www.aspekthr.pl,
spietrzyk@trenerbiznesu.com.pl

Powstaje pytanie: Co zrobić, aby wypracowane tak dużym kosztem metody zdalnego uczenia i rozwoju nie zostały zaprzepaszczone? W zrozumieniu tego zagadnienia pomoże nam przeanalizowanie procesu zmiany.

PROCES ZMIANY

Renesansowy pisarz-politolog Nicolo Machiavelli w kwestii podejścia do zmiany ostrzega: Nie ma nic bardziej trudnego do zaplanowania, bardziej wątpliwego do odniesienia sukcesu jak stworzenie nowego systemu. A wspomniana we wstępie noblistka zaznacza, że (...) mimo wszelkich niebezpieczeństw, szlachetniejsza będzie zmiana, niż stałość.

Model procesu zmiany Kurta Lewina może być zastosowany zarówno do planowania, prowadzenia i analizowania zmian w organizacji jak i do analizowania obszarów ludzkich, np. zmiana postaw. Kurt Lewin stworzył psychologiczny model zarządzania zmianą organizacyjną, w którym szczególnie kładł nacisk na aspekt ludzki, który tworzą liderzy, pracownicy organizacji.

Model Kurta Lewina składa się z 3 etapów: rozmrażanie, wprowadzanie zmian, zamrażanie.

Etap pierwszy: rozmrażanie – związany jest z destabilizacją konieczną do tego, aby organizacja mogła podlegać zmianie. Wymuszanie nagłej zmiany wywołuje naturalny opór, dlatego przygotowanie pracowników na nowe procesy i elementy pracy jest elementem kluczowym. To etap, w którym można wskazać błędy, braki, problemy obecnego sposobu funkcjonowania. Zebranie informacji, uwag, sugestii od zespołu wskazuje, że decyzyja o zmianie jest potrzebna i niesie za sobą korzyści.

Etap drugi: wprowadzenie zmian – jest etapem przejściowym, w którym ludzie potrzebują wsparcia psychologicznego (omówienie problemów, wątpliwości związanymi z wprowadzonymi zmianami). Właściwe osoby, które pomagają we wdrożeniu zmiany będą bardzo ważnym elementem etapu poszukiwania nowych percepcji, ponieważ ich zadaniem będzie upewnienie pracowników, że właściwie rozumieją nowe procedury i zmiany. Bardzo istotne jest opracowanie ważnego/merytorycznego planu. Niezbędne jest również zaangażowanie w przeszkoleniu i edukacji zespołu.

Etap trzeci: zamrażanie – jest to moment, w którym następuje utrwalenie wypracowanego na poprzednim etapie zmiany nowego stanu rzeczy. Po wdrożeniu zmian, naniesieniu niezbędnych poprawek na podstawie informacji zwrotnych, czas na zamrożenie zmiany, który wiąże się z akceptacją nowego status quo jako stanu naturalnego, co stanowi utrwalenie nowych wzorców zachowań. To etap, w którym większość przyzwyczaiła się do wprowadzonych zmian.

Względem zmiany u uczestników można obserwować różne postawy, np.: entuzjazm i wsparcie we wszystkich trzech etapach działań dążących do wprowadzenia i utrwalenia zmian, ambiwalencję charakteryzującą się niezdecydowaniem wobec potrzeby zmiany oraz niechęć wobec zmiany.

PROCES UTRWALANIA ZMIAN – WZÓR BECKHARDA I HARRISA

Ponieważ wprowadzenie zdalnych metod uczenia odbyło się praktycznie bez jakiegokolwiek „rozmrózenia” mówiąc

językiem K. Lewina, wywołało ono opór. Miał on charakter jawny i ukryty, stając się czynnikiem utrudniającym utrwalenie zmian.

O skuteczności wdrożenia każdej zmiany na stałe decydują następujące czynniki: kultura organizacji, postawa kierownictwa, osobowość pracowników.

Kultura organizacji definiowana jako zespół reguł, zasad, wartości, sposobów komunikowania, wynikający z przeżyć doświadczeń oraz kontekstu rynkowego i strategii biznesowej. Jest ona ściśle powiązana ze stylem kierowania prezentowanym przez menedżerów. Organizacje ukierunkowane na rozwój i innowacyjność szybciej zaadoptują zmianę. Miejsca gdzie kierownictwo będzie obawiało się zmieniać status quo, zmiana nie zostanie utrwalona.

W latach dziewięćdziesiątych R. Beckhard i R. Harris stworzyli wzór wyjaśniający czy dana zmiana się przyjmie w organizacji. Jeżeli zmiana ma się przyjąć (C), poziom niezadowolenia ze status quo (A), stopień nasilenia potrzeby zmiany (B), wykonalność zmiany (D), musi przeważać nad jej postrzeganymi kosztami.

$$C = [A \ B \ D] > X$$

Poziom niezadowolenia z tradycyjnych metod uczenia pojawiał się w sytuacji gdy „koszt” delegacji i uciążliwość logistyczna była duża. Na przykład wyjazd na szkolenie do odległej lokalizacji potrafił zająć uczestnikom pół dnia. Poziom nasilenia potrzeby zmiany był raczej nieświadomy, ponieważ szkolenia zdalne wcześniej praktycznie nie występowały. Wykonalność zmiany jest faktem, ona już się odbyła. Jeżeli przeanalizujemy jakie koszty może nieść ze sobą wdrożenie zdalnych metod uczenia okaże się, że może być to jedynie licencja do korzystania ze zdalnego oprogramowania. Zaprezentowany przykład pokazuje, że jeśli kierownictwo organizacji wykaże minimum wsparcia, zdalne formy szkolenia wejdą na stałe do arsenału metod szkoleniowych.

Podsumowanie

Pisząc o tylu zaletach cyfryzacji procesów uczenia i rozwoju, warto też zastanowić się jakie niesie ono ze sobą ryzyka. Jesteśmy świadomi, że od tej drogi nie ma już odwrotu, pytanie nie jest czy, a raczej kiedy cyfrowe formy uczenia zaczną coraz bardziej zastępować te tradycyjne.

Można tu zauważyć ryzyko wykluczenia cyfrowego szczególnie u osób 50+, co może być istotne ponieważ sami posiadają duży potencjał mentorski. Pozbawieni z jednej strony możliwości uczenia się nowych kompetencji, jednocześnie nie będą mogli dzielić się własnym doświadczeniem. Dlatego ważne jest zachowanie „kapitału wiedzy” wypracowanego podczas lockdown tak, aby nie rezygnować z nowych metod pomimo przestrzeni umożliwiającej powrót od tradycyjnych sposobów uczenia. ■

Bibliografia:

- Bieguni, Olga Tokarczuk, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007
- Nadawanie sensu zarządzania zmianą, E. Cameron, M. Green, Kogan Page, Londyn 2013
- Organizational Transitions, Managing Complex Change, R. Beckhard, R. Harris, Addison-Wesley, New York 1987



Ogromnymi zaletami szkolenia zdalnego jest dostępność do wiedzy eksperckiej bez konieczności opuszczania swojej lokalizacji i relatywnie niski koszt procesu. Ten ostatni czynnik jest bardzo ważny ekonomicznie.



**MONIKA
BRZEZIŃSKA-
SZETELA**

asystentka i konsultantka,
absolwentka Akademii
Menedżera i Akademii
Przywództwa w WSB
w Toruniu,
mbszetela@wp.pl

Pięć zasad zdrowego myślenia w biznesie

Bardzo często, szczególnie przy zawieraniu ważnych kontraktów czy też realizacji prestiżowych projektów, wielu menedżerów, a także specjalistów z zespołów, odczuwa nie tylko stres związany z tymi doświadczeniami, ale bardzo duży lęk, czy aby uda się doprowadzić do końca to, nad czym pracowało się od tak dawna.

W grę wchodzi bowiem wiarygodność, prestiż, marka osobista, premie, a niekiedy być albo nie być nie tylko zespołu, ale i organizacji. Stres zamienia się we frustrację, oczekiwanie w napięcie i najmniejsza wtedy nieścisłość przemienia się w złą wiadomość. Stres i ambicja, a jednocześnie zależność od czyjegoś wyboru, powodują tworzenie tak zwanych „czarnych scenariuszy” na podstawie braku informacji, sugestii, niedomówień, ale również wtedy, kiedy po prostu nic się nie dzieje. Nie dzieje się nie dlatego, że jest to czas „ciszy przed burzą”, ale po prostu standardowy rytm pracy zespołu i organizacji. Jednak osoby niezwykle wyczulone na komunikację pozawerbalną rozpoznają wiele sygnałów, które świadczyć mogą o nastawieniu, postawie, otwartości. Istnieje jednak pułapka interpretowania wielu zjawisk w sposób, który sprawia, że mylimy interpretacje z twardymi faktami. Dla danej osoby taki proces myślowy stanowi jak najbardziej ciąg zdarzeń przyczynowo-skutkowych, jednak często okazuje się, że nie przystaje on do efektów końcowych w rzeczywistości biznesowej.

Bardzo dobrym testem w sytuacjach kryzysowych, czy po prostu trudnych, jest zastosowanie *Pięciu zasad zdrowego myślenia*, których autorem jest Maxie Maultsby, psychiatra amerykański, twórca Racjonalnej Terapii Zachowania. Stosowanie owych pięciu zasad zdrowego myślenia może być użyte tak naprawdę w każdej sytuacji. Poza sytuacjami trudnymi, każdy człowiek ma do czynienia również z wydarzeniami radosnymi – jednak

niekiedy wagę takich zdarzeń można po prostu przecenić i „budować zamki na piasku”. Znakomicie jest to przedstawione w pracy Pawła Motyla *Labirynt*. Sztuka podejmowania decyzji – w jednym z rozdziałów Pan Indyk przyznaje, że widział rzeczywistość taką, jaką chciał ją widzieć¹. Z kolei wiele osób patrzy przez pryzmat własnych przekonań i doświadczeń, a to również nie czyni rzeczywistości ściśle obiektywną¹.

Dlatego, aby uniknąć zarówno niepotrzebnego stresu, jak i niezręcznego zakłopotania, należy zacząć od pytania numer jeden, a mianowicie: „Czy dana myśl jest oparta na faktach”? Często się okazuje, że już po odpowiedzi na to pytanie, wcale nie trzeba zadawać następnego, jednak skoro już zaczęliśmy odpowiadać na pięć pytań zdrowego myślenia, należy skończyć. Tak więc drugie pytanie dotyczy sytuacji, w której dana myśl pozwala czy właśnie nie chronić nasze życie i zdrowie? Kolejne pytania zakrawa o nasze cele: czy ta myśl pozwala nam osiągać cele bliższe i dalsze? Przedostatnie pytanie dotyczy unikania niepożądanych konfliktów – czy ta myśl pozwala nam ich unikać? Ostatnie, piąte pytanie dotyczy naszego samopoczucia – czy myśl, która nas niepokoi, pozwala nam się czuć tak, jak tego chcemy – w sposób naturalny, bez stosowania jakichkolwiek używek? Kiedy odpowiemy na powyższe pytania, powinniśmy już wiedzieć, „na czym stoimy”...

Test pięciu zasad zdrowego myślenia z pewnością stopuje niespokojne myśli, powstrzymuje frustrację i pozwala



Aby uniknąć zarówno niepotrzebnego stresu, jak i niezręcznego zakłopotania, należy zacząć od pytania numer jeden, a mianowicie: „Czy dana myśl jest oparta na faktach”?

zracjonalizować nasze działanie, decyzje, opinie. W sytuacji radości i euforii – uzmysławia nam, czy również takie zachowanie jest zasadne. „Pięć zasad zdrowego myślenia” nadaje się do stosowania nie tylko w sytuacjach psychologicznych, kiedy w grę wchodzi trauma i trudny stan emocjonalny, ale jak najbardziej w biznesie, kiedy nie tylko walczymy o projekt, kontrakt czy awans, ale również wtedy, kiedy zatrudniamy i zwalniamy specjalistów.

Pięć zasad zdrowego myślenia – zastosowane rzetelnie i sumiennie, pozwala nam nie tylko oddzielić fakty od sugestii czy interpretacji, ale także nie ulec takim zagrożeniom jak efekt świeżości, aureoli, Golema czy Pigmaliona... ■

Bibliografia:

- Paweł Motyl, *Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji*, Warszawa 2014.
- David J. Lieberman, *Jak rozszyfrować każdego*, Poznań 2016.
- Wikipedia
- malgorzatagabrys.pl
- www.setman.pl

Przypisy:

- ¹ Paweł Motyl, *Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji*, Warszawa 2014, s. 21.
- ² David J. Lieberman, *Jak rozszyfrować każdego*. Poznań 2016, s. 37.

Czy i jak robić biznes na wakacjach?



**EWA
WILMANOWICZ**

trener efektywności, mówca,
konsultant ds. budowania
i rozwoju marki,
kontakt@brands-secret.pl

Okres wakacyjny to czas wyjazdów, imprez plenerowych, pikników oraz spotkań, gdzie za każdym razem mamy okazję na poznanie nowych osób. Oczywiście można mówić, że każda z nich jest potencjalnym klientem lub pracownikiem, jednak zazwyczaj na tego typu wydarzeniach skoncentrowani jesteśmy głównie na odpoczynku. Chyba, że... na tym samym wydarzeniu pojawi się ON!

Prezes lub właściciel firmy, z którym od dawna chcemy nawiązać współpracę. Klient, na którego pozyskaniu bardzo nam zależy albo osoba, do której umówienie się na spotkanie w codziennych warunkach biznesowych byłoby bardzo trudne albo wręcz niemożliwe. Moment kiedy, siedzimy przy jednym stole, albo uczestniczymy w tym samym wydarzeniu wydaje się być jedyną w swoim rodzaju okazją, której nie można przegapić. W takiej sytuacji aż kusi, aby poprosić o chwilę rozmowy, wyciągnąć swoją piękną ofertę albo chociaż poopowiadać o zdobytych doświadczeniach i o tym, w jaki sposób możemy pomóc klientowi w rozwiązywaniu jego problemów. Rzecz jednak w tym, że wspomniany prezes, właściciel czy osoba decyzyjna lub celebryta także są w tym momencie na imprezie, wyjeździe czy grillu i zapewne ostatnią rzeczą jaką chcieliby się teraz zajmować są sprawy biznesowe. Jeżeli w trakcie pikniku przysiadziemy się i między rozmowami o pogodzie, a oglądaniem meczu zaczniemy prezentować swoje CV czy ofertę firmy, może to zostać odebrane jako nachalność i zwracanie głowy.

Zatem nieprzemyślana próba rozpoczęcia rozmów o ewentualnej współpracy i chęć sprzedania siebie na siłę, może raz na zawsze zaprzepaścić szansę na współpracę i mocno rzutować na relacje biznesowe. Z drugiej strony możliwość porozmawiania osobiście z osobą decyzyjną,

rzeczywiście jest szansą na dobre nawiązanie kontaktu i przyspieszenie rozmów o ewentualnych biznesach. Trzeba to jednak zrobić w odpowiedni, nieco rozciągnięty w czasie, a jednak skuteczniejszy sposób.

AKTYWNE SŁUCHANIE

W pierwszej kolejności warto zadbać o dobre wrażenie i pokazać się z jak najlepszej strony w kontekście pozabiznesowym. Aktywne słuchanie, prowadzenie ciekawej rozmowy lub wypowiadanie się na aktualnie poruszane tematy w sposób interesujący dla słuchaczy, może pomóc w zwróceniu na siebie uwagi. Często im więcej będziemy słuchać, tym większa szansa, że dowiemy się czegoś ciekawego o tej osobie, o jej wizji, sposobie bycia, a być może także o firmie.

Jeżeli istnieją wspólni znajomi lub gospodarz spotkania, możemy poprosić o przedstawienie. Zawsze będzie to lepiej odebrane, jeżeli organizator lub osoba z otoczenia opowie kilka ciepłych słów o nas i o kimś, kogo właśnie chcemy poznać niż kiedy przedstawimy się sami, a następnie będziemy wypytывать, czym druga strona się zajmuje (nawet jeśli doskonale to wiemy). Oczywiście jeżeli w rozmowach pojawią się wątki biznesowe, nie ma sensu udawać, że nie mamy pojęcia o firmie, czy działalności rozmówcy, jednak należy zadbać, by obie osoby czuły się w tej rozmowie swobodnie.



W sytuacjach biznesowych, zwłaszcza podczas spotkań nieformalnych zawsze warto pomyśleć o sytuacji i interesie człowieka, z którym chcemy zbudować relację, takie zachowanie choć wymaga więcej zaangażowania, w długiej perspektywie czasu przynosi znacznie lepsze efekty.

”

Jeżeli zależy nam na zbudowaniu długofalowej relacji, należy powstrzymać się np. od robienia sobie wspólnych zdjęć i wrzucania ich na portale społecznościowe. Opowiadania znajomym kogo spotkaliśmy na imprezie czy relacjonowaniu na żywo przebiegu wydarzenia.

POWŚCIĄGLIWOŚĆ I WYCZUCIE

Jeżeli zależy nam na zbudowaniu długofalowej relacji, należy powstrzymać się np. od robienia sobie wspólnych zdjęć i wrzucania ich na portale społecznościowe. Opowiadania znajomym kogo spotkaliśmy na imprezie czy relacjonowaniu na żywo przebiegu wydarzenia. Zwłaszcza wśród osób o znaczącej pozycji biznesowej lub politycznej dyskrekcja jest niezwykle ważna i stanowi podstawę do swobodnego czucia się na wydarzeniach towarzyskich. Jedyna rzecz, na której powinno nam zależeć to wymiana kontaktu lub zostanie zapamiętany. Jeżeli nasz rozmówca posiada profil na portalu LinkedIn czy Facebook, możemy na niego zajrzeć i nie tyle zaprosić od razu do znajomych, ale np. polubić czy skomentować publikację. Jeszcze lepszym sposobem będzie wysłanie np. kartki z podziękowaniem za wspólnie spędzony czas i inspirującą rozmowę wraz z wizytówką. Takie działanie wydaje się dziś niemożliwe i wręcz sta-

roświeckie, ale właśnie dlatego, że stosowane niezwykle rzadko, ma szansę zwrócić uwagę odbiorcy.

Po tygodniu, maksymalnie dwóch tygodniach możemy odezwać się do poznanego prezesa czy właściciela w sprawie oferty lub możliwości pracy, jednak zamiast zwracać mu bezpośrednio głowę, lepiej przedstawić w jakiej sprawie chcemy się spotkać i zapytać do jakiej osoby w firmie powinniśmy się zwrócić. Być może prezes uzna, że chce się zająć tematem osobiście lub skieruje nas do osoby odpowiedzialnej za dany obszar w firmie. Ale umówienie spotkania z rekomendacją prezesa lub osobiste spotkanie z jego inicjatywy to doskonały fundament do rozmów o tym, na czym najbardziej nam zależy.

W sytuacjach biznesowych, zwłaszcza podczas spotkań nieformalnych zawsze warto pomyśleć o sytuacji i interesie człowieka, z którym chcemy zbudować relację, takie zachowanie choć wymaga więcej zaangażowania, w długiej perspektywie czasu przynosi znacznie lepsze efekty. ■



**ANNA
PIASECKA**

prezes zarządu
Talent Exact Sp. z o.o.,
anna.piasecka@
talentexact.pl

AC online – narzędzie na trudne czasy

Gdybyśmy potraktowali decyzję dotyczącą rekrutacji podobnie jak decyzję o poważnej inwestycji na wiele lat - jakie działania bylibyśmy gotowi podjąć? Czy w sytuacji ograniczeń budżetowych warto inwestować w assessmenty? Przecież w sytuacji, gdy na rynku jest bardzo wielu kandydatów, mogę wybrać najlepszego, bez żadnych assessmentów, które są czasochłonne i kosztowne. Więc być może lepiej polegać na swoim doświadczeniu? Ale czy takie podejście pomaga w efektywnej rekrutacji?

Sytuacja na rynku pracy jest trudna, a prawdopodobnie będzie jeszcze bardziej skomplikowana. Część firm zwolniła lub będzie musiała zwolnić ludzi. Już dziś ilość CV, które wpływają do rekruterów jest bardzo duża. Czy w związku z większą możliwością wyboru łatwiej jest przeprowadzić skuteczną rekrutację i podjąć trafną decyzję o zatrudnieniu? To pytanie nasuwa się, gdy analizujemy bardzo dynamicznie zmieniający się rynek pracy. Tak naprawdę nie wiadomo, w jakim kierunku pójdzie biznes. Jednak nie ulega wątpliwości, że ograniczenie zatrudnienia jest konieczne. Na rynku pojawi się wielu kandydatów o podobnym profilu wykształcenia, podobnym doświadczeniu, a różnica będzie tylko w ich kompetencjach.

MIĘKKIE KOMPETENCJE MILE WIDZIANE

Produkty, które oferują firmy, są coraz bardziej podobne. Zatem o przewadze konkurencyjnej biznesów decydują predyspozycje pracowników zarówno na stanowiskach specjalistycznych, jak i menedżerskich.

Organizacje będą reagować w dowolny sposób, aby utrzymać działalność. Oznacza to również powstawanie nowych miejsc pracy, dla których pod kątem predyspozycji stare opisy stanowisk nie będą miały zastosowania. Dawne podejście ukierunkowane na: wiedzę, umiejętności i zdolności to trochę za mało. Dziś potrzebujemy znacznie więcej, cho-

ciażby po to, aby przyspieszyć proces onboardingu nowego pracownika, ale też przekwalifikowania pracowników już zatrudnionych. Nowy program nauczania i nowy sposób myślenia zależy w dużej mierze od predyspozycji oraz właściwych postaw, cech, preferencji, osobistej chęci dostosowania się oraz wszechstronności w nowej rzeczywistości.

Musimy wiedzieć, w jakim stopniu potrafią współpracować również zdalnie, jak się komunikują, czy są nastawieni na problem, czy na jego rozwiązanie. Warto mieć twarde dane jak bardzo są elastyczni, bo przecież nikt nie wie, w jakim kierunku pójdzie biznes. Innowacyjność, czyli połączenie eksperymentowania i wytrwałości, ale też osąd strategiczny. Przyjmując menedżera, musimy być pewni, że zda egzamin z przywództwa w trudnym czasie, a jego inteligencja emocjonalna wesprze go, a nie będzie mu przeszkadzała.

Równie ważne będzie dostarczenie informacji o kandydacie w kontekście jego motywatorów, preferencji zatrudnienia oraz pokazania zadań, które sprawiają mu przyjemność, ale też tych, których woli unikać. Warto zdać sobie sprawę z kilku zagrożeń, jeśli polegamy tylko na swoich odczuciach i własnym doświadczeniu, że większy wybór dobrych kandydatów wiąże się również z trudniejszą decyzją, zwłaszcza jeśli wybieramy na podstawie tzw. chemii, co może nas zaprowadzić w bardzo ciekawym kierunku.

Dodatkowo może to być bardzo kosztowne z punktu widzenia



Produkty, które oferują firmy, są coraz bardziej podobne. Zatem o przewadze konkurencyjnej biznesów decydują predyspozycje pracowników zarówno na stanowiskach specjalistycznych, jak i menedżerskich.

organizacji, jeśli tzw. chemia jest wynikiem świetnie dostosowującego się kandydata. Psychologia dosyć jasno określa, jak działają pierwsze wrażenia, wiemy, że podświadomie przypisujemy im większą wartość, niż zebranych w późniejszym czasie. Również ostatnie wrażenie czasem jest traktowane jako ostateczne, mimo że powinny być traktowane jednakowo, są typowe błędy pierwszeństwa, nowości i wydatności.

NIEUDANA REKRUTACJA – ZBYT WYSOKA CENA

Koszt nieudanej rekrutacji może być znacznie wyższy niż jeszcze kilka miesięcy temu, chociaż jakiś czas temu wg HBR to było około 40 proc. rocznej pensji menedżera, bo oczywiście nie bierzemy tylko pod uwagę kosztów samego procesu rekrutacji, ale również demotywację zespołu, jego fluktuację, a także postrzeganie firmy. Biorąc pod uwagę, że ludzie stanowią przewagę konkurencyjną firmy, może się zdarzyć, że nieudana rekrutacja wpłynie na to, czy firma przetrwa, czy najbardziej dopasowani pracownicy zostaną zrekrutowani przez naszą konkurencję.

Kandydaci będą świetnie przygotowywać się do spotkań, zdobywać doświadczenie w rozmowach rekrutacyjnych, gdyż z wiadomych powodów będą zmuszeni odbyć ich więcej. Trzeba pamiętać, że często pracodawcy, którzy zwalniają, w poczuciu winy wystawią im dobre referencje, mimo że nie do końca byli zadowoleni ze współpracy, no, ale przecież trzeba pomóc, więc dlaczego nie? Do tego dochodzą heurystyki oceniania, czyli znaczne uproszczenia, tzw. skróty myślowe, które mogą powodować przeoczenie istotnych informacji, z których mogłaby wynikać istotna konkluzja. Według profesora Philipa Zimbardo nadmierne zaufanie może również prowadzić do przeceniania własnych możliwości. Ludzie pytani o umiejętność bezpiecznego prowadzenia samochodu, zazwyczaj oceniają siebie jako lepszych kierowców niż 85 proc. znanych sobie osób! Wszyscy badani uważali, że prowadzą bezpieczniej niż większość, co ze statystycznego punktu widzenia jest niemożliwe (Svenson 1981). Czy to oznacza, że rekruter osądza swoje możliwości oceny kandydatów znacznie powyżej stanu faktycznego? Niestety może tak być i to niezależnie jak długo rekrutuje. Biorąc pod uwagę, że wszyscy popełniamy błędy, można się zabezpieczyć przed pomyłką, zbierając dane z różnych źródeł, tak aby wartościować decyzje i unikać uprzedzeń, a w efekcie kosztownych pomyłek. Należy pamiętać, że w procesie rekrutacji i selekcji ryzyko podjęcia złej decyzji jest większe niż dobrej, nawet techniki uznawane za bardzo efektywne osiągają wskaźnik 0,6 trafności. Wywiady osiągają wartość na poziomie od .015 do .03 w zależności od stopnia ustrukturyzowania. Oczywiście przy rekrutacjach na wysokim poziomie np. menedżerskich używa się macierzy decyzyjnej, dzięki czemu decyzje są bardziej obiektywne. Pozostaje dalej pytanie, ile kompetencji jesteśmy w stanie zbadać w trakcie wywiadu, choćby był najbardziej ustrukturyzowany.

Dzisiejszy menedżer musi działać interdyscyplinarnie, buduje strategię, musi mieć wiedzę ekonomiczną i psychologiczną, która pomoże mu w kryzysie i konflikcie. Dobrze, żeby też umiał myśleć krytycznie. No i ważne będzie poznanie jego zachowania w stresie.

Coraz bardziej popularne stają się assessmenty on-line, zapewniają możliwość użycia natychmiast z dowolnego miejsca na świecie i sprawdzenia wielu kompetencji, również myślenia krytycznego.

CZY WARTO INWESTOWAĆ W ASSESSMENTY?

Przecież ostatni czas pokazał, że pracowaliśmy głównie w stresie, kiedy te zachowania negatywne są wzmocnione, czasami wręcz nie do zniesienia. Czy warto więc inwestować w assessmenty, kiedy chcemy zbadać tak wiele czynników? Assessmenty są przecież droгим procesem, wymagają wielu dni przygotowania, opracowania, a potem testowania zadań, a także zbudowania harmonogramu i przygotowania assessorów. Brak czasu i zasobów niestety nie pomaga, szczególnie jeśli mamy do zbadania kilka stanowisk, zarówno menedżerskich, jak i specjalistycznych. Czasami chcemy, aby cały proces przebiegł w absolutnej poufności, a klasyczny AC temu nie sprzyja.

Coraz bardziej popularne stają się wtedy assessmenty on-line, zapewniają możliwość użycia natychmiast z dowolnego miejsca na świecie i sprawdzenia wielu kompetencji, również myślenia krytycznego. Szukając takiego narzędzia, warto zwrócić uwagę, żeby odnosiło się do stanowiska i miało zróżnicowane opisy na dużym poziomie szczegółów, minimum kilkanaście zachowań. Istotne będzie pokazanie, czego nie chcemy na danym stanowisku, jakie zachowania będą przeszkadzać w efektywności i satysfakcji pracownika.

Jest wiele narzędzi opartych na testach osobowości, pytanie, czy w biznesie naprawdę chcemy nad tym pracować i mamy tak dużo czasu, aby zmienić poszczególne aspekty? Jeśli AC potraktujemy jako element onboardingu kandydata to mamy dodatkową korzyść bardzo wymierną dla organizacji, kandydat zostanie szybko wdrożony, a jego przełożony od pierwszego dnia pracy dostanie odpowiedź jak z nim pracować.

Prawdopodobnie trudno będzie powtórzyć w karierze kandydata tak głęboką analizę zarówno doświadczenia, jak i predyspozycji, więc warto zbudować na bazie tych twardych danych cały proces rozwoju jego kariery. Przy AC on-line również możemy przeprowadzić cały proces bez ujawniania nazwisk kandydatów, czyli zapewnić całkowitą poufność. Zatrdując lub awansując kandydatów w tych trudnych czasach, musimy mieć pewność, że mają kompetencje, które zapewnią realizację celów organizacji.

Assessment jest inwestycją, nigdy kosztem, bo to ludzie decydują o konkurencyjności naszej organizacji, a nie produkty, które są coraz bardziej podobne. ■



**AGNIESZKA
CIECIEWIERZ**

partner w firmie Sigmund
Polska,
agnieszka.cieciewicz@
sigmund-polska.pl

Dlaczego model kompetencyjny jest ważny?

Model kompetencyjny to zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji kompetencji, które w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych stanowisk. Zdefiniowane i przypisane do stanowiska kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

Kompetencje oznaczają „wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji”¹.

PO CO TWORZY SIĘ MODEL KOMPETENCYJNY?

Po pierwsze: model kompetencji znacznie ułatwia pracodawcom wzmocnienie kultury organizacyjnej przy każdym nowym zatrudnieniu. Pomaga również w tworzeniu jasnych wytycznych, które wskazują, czego oczekuje się od pracowników. Co więcej, modele kompetencji zapewniają organizacji dodatkową korzyść polegającą na doskonaleniu programów rozwoju zawodowego, które pomagają pracownikom spełnić określone kryteria.

Po drugie: modele kompetencji wskazują kierunek menedżerom podczas procesu rekrutacji. Zapewniają także jasny zestaw kryteriów, których pracownicy mogą używać do oceny wyników swojej pracy, dzięki nim nie ma żadnych niespodzianek, gdy przychodzi czas na sprawdzenie wyników pracownika.

Po trzecie: z punktu widzenia pracownika modele kompetencji wskazują umiejętności, które można rozwijać dla poprawy wyników swojej pracy. Jeśli pracownik zdaje sobie sprawę, że nie oferuje, np. wysokiej jakości obsługi klienta, której wymaga pracodawca, może podjąć aktywne kroki w celu poprawy tej umiejętności.

JAK ZATEM OPRACOWAĆ MODEL KOMPETENCYJNY?

Ogólnie rzecz biorąc, istnieją dwa różne podejścia, które możemy zastosować podczas tworzenia modeli kompetencyjnych w naszej organizacji.

Podejście uniwersalne - wymaga zbudowania jednego modelu kompetencji, który odnosi się do każdego stanowiska w organizacji (może być zbudowany np.: z wartości organizacji).

Podejście wieloskładnikowe - tworzymy kilka modeli kompetencji, z których każdy dostosowujemy do stanowiska, jakie zajmuje dany pracownik.

Jeśli decydujemy się na drugie podejście (wieloskładnikowe) to w pierwszym etapie warto zidentyfikować cztery grupy kompetencji:

- kompetencje kluczowe - czyli takie, bez których nie jest możliwe efektywne wykonywanie pracy,
- kompetencje wspólne - czyli kompetencje, które dotyczą wszystkich pracowników w naszej organizacji,
- kompetencje menedżerskie - związane z pełnieniem funkcji menedżerskich lub koordynujących i jednocześnie obejmujące zarządzanie personelem,
- kompetencje specjalistyczne - czyli kompetencje charakterystyczne dla pojedynczych stanowisk lub grup stanowisk wykonujących pracę o charakterze specjalistycznym lub o podobnym charakterze.

Kolejnym etapem jest zdefiniowanie i opisanie wybranych kompetencji. Gdy tworzymy opis oczekiwanej na danym



Model kompetencji znacznie ułatwia pracodawcom wzmocnienie kultury organizacyjnej przy każdym nowym zatrudnieniu.

stanowisku kompetencji powinniśmy pamiętać o definicji oraz zestawie wskaźników, czyli przejawów tej kompetencji w konkretnych zachowaniach. Definicja to zazwyczaj kilka zdań: wiedza, umiejętności, postawa i efekt jakiego oczekujemy od pracownika w ramach danej kompetencji, zaś wskaźniki pokazują konkretne zachowania, których się od niego oczekuje. Pamiętajmy też o skali, dzięki której będziemy mogli dokonać oceny danej kompetencji.

DLACZEGO ZATEM MODEL KOMPETENCYJNY JEST WAŻNY?

Między innymi dlatego, że nie mając konkretnego i opisanego modelu kompetencyjnego nie wiemy, czego tak naprawdę oczekujemy od pracowników, jak i kandydatów do pracy.

Na pewno spotkaliście się już z sytuacją, kiedy jako rekruterzy otrzymaliście informację o zapotrzebowaniu na pracownika. Przed rozpoczęciem rekrutacji chcecie dowiedzieć się od menedżera, jakie kompetencje powinien mieć ów pracownik i oczywiście otrzymujecie listę wymaganych kompetencji. Kiedy już wybieracie kandydatów i przyprawdzacie ich na rozmowę do menedżera okazuje się, że menedżer stwierdza, że nie o taką osobę mu chodziło i to nie to. Zastanawiacie się z czego to wynika, rozmawiacie i nagle okazuje się, że zarówno wy jak i ów menedżer zupełnie inaczej rozumiecie daną kompetencję!

Gdyby nie to nieporozumienie wasz proces rekrutacyjny zakończyłby się zapewne sukcesem, a tak musicie zaczynać wszystko od początku. A co za tym idzie - gdyby na samym początku został opracowany model kompetencyjny na każde

stanowisko w organizacji tego nieporozumienia, by nie było! Dlatego też pamiętajmy, że jeśli nie mamy jeszcze stworzonych modeli kompetencyjnych to, żeby przed każdą rekrutacją spotkać się z menedżerem i na spokojnie przedyskutować każdą wymaganą kompetencję (czyli, co menedżer ma na myśli mówiąc „komunikatywny”, „przedsiębiorczy”, czy też „ambitny”), pamiętajmy o definicji oraz zestawie wskaźników, czyli przejawów tej kompetencji w konkretnych zachowaniach. A jeżeli w swojej organizacji stoimy właśnie przed zadaniem stworzenia modeli kompetencyjnych, polecam zbadanie kompetencji pracowników - sprawdzenie jakie kompetencje występują w chwili obecnej na danych stanowiskach i na jakim poziomie (ułatwi to wybór kompetencji kluczowych oraz pokaże, które z nich determinują sukces na danym stanowisku). Możemy wykorzystać do tego gotowe narzędzia. Następnie zakomunikujmy modele kompetencyjne w organizacji - tak, aby każdy pracownik wiedział jakie kompetencje są wymagane na jego stanowisku oraz w jaki sposób może je rozwijać w organizacji.

Podsumowując warto podkreślić, że modele kompetencji wskazują kierunek menedżerom podczas procesu rekrutacji. Zapewniają także jasny zestaw kryteriów, których pracownicy mogą używać do oceny wyników swojej pracy, dzięki nim nie ma żadnych niespodzianek, gdy przychodzi czas na sprawdzenie wyników pracownika. ■

Przypisy:

¹ <http://azip.ksap.gov.pl>




**ERNEST
WENCEL**

prezes zarządu E4D Sp. o.o.,
jako Executive Headhunter
przez ponad 10 lat zreali-
zował ponad 100 procesów
rekrutacyjnych, od ponad 7 lat
prowadzi programy outplace-
mentowe dla międzynarodow-
ych korporacji oraz klientów
indywidualnych,
ernest.wencel@punktx.pl

Poszukiwanie pracy to proces sprzedażowy B2B

Mówiąc w dużym uproszczeniu, aby doszło do podpisania umowy o pracę, muszą spełnić się dwie kluczowe okoliczności. Musi istnieć potrzeba. W tym przypadku pracodawca ma potrzebę zatrudnienia osoby na określone stanowisko oraz musi pojawić się osoba, która tę potrzebę zaspokoi, czyli posiada wymagane kompetencje, doświadczenie i zgodzi się świadczyć pracę w ramach określonego wynagrodzenia.

Zatem to, co jest najbardziej krytyczne w tym procesie to to, aby dwie strony spotkały się we właściwym momencie. Czyli odpowiednia osoba i właściwy moment, w którym pracodawca potrzebuje takiej a nie innej osoby.

W tym celu 98 proc. osób koncentruje się wyłącznie na przeglądaniu ogłoszeń na portalach. Narzekając przy tym, że pracodawcy i rekruterzy nie odpowiadają, że nawet nie otwierają aplikacji, że nie ma nic sensownego na rynku itd. Przy takim podejściu wchodzisz do czerwonego oceanu, gdzie na interesujące pozycje rzuca się 300 wygłodniałych lepszej pracy kandydatów. Nagle stajesz się jednym z 300. To więcej niż na najbardziej obleganej uczelni na świecie. Już samo zaproszenie na rozmowę jest nie lada wyzwaniem, a jeśli nie masz doskonałego CV, zapomnij. Tak robi 98 proc. A jak robi pozostałe 2 proc. kandydatów? Te dwa procent albo nigdy nie szuka pracy, bo praca sama ich znajduje, albo bardzo szybko dostają pracę znacząco lepszą od poprzedniej. Dla przypomnienia, czas poszukiwania pracy na pozycje dyrektorskie wynosi średnio od 6 do 18 miesięcy.

SPRZEDAŻ, A SZUKANIE PRACY

Zobacz, czego możesz nauczyć się od sprzedawców. Spójrz tylko na kilka z wybranych działań, jakie podejmują.

Budują relacje i kompetencje u potencjalnych klientów:

- spotykają się z nimi (nawet, jeśli na stole nie leży żadna konkretna potrzeba klienta);
- edukują, doradzają;
- dzielą się wiedzą;
- budują zaufanie.

W sprzedaży spotykają się nie tylko z tymi, których już doskonale znają, ale również wychodzą ze strefy komfortu i nawiązują relacje z nowymi osobami.

- Pamiętają o swoich klientach, szukają pretekstów do kontaktu, aby być stale w ich pamięci na wypadek, gdyby tylko pojawiła się potrzeba.

- Wiedzą, czym żyją klienci.

- Targetują swoich potencjalnych klientów, wiedzą kim są i czego potrzebują.

- Korzystają z reklamy, pozycjonowania, rekomendacji, mediów społecznościowych itd., itd.

To wszystko robią po to, aby wtedy, gdy w głowie klienta pojawi się zapotrzebowanie na ich usługę, rozwiązanie czy produkt, były one pierwszym i naturalnym wyborem. Aby klient, spośród wielu możliwości, poprosił właśnie ich o ofertę.

Na domiar złego, każdy sprzedawca wie, że istnieje inercja czasowa. To czas od momentu, kiedy zaczniesz aktywnie działać, do chwili, w której pojawią się pierwsze efekty.

Sprzedawcy doskonale wiedzą, że kiedy pojawia się przetarg,



Ponad 80 proc.
rekrutacji odbywa się
na rynku ukrytym, do
którego bez właściwe-
go networkingu nie
dotrzesz.

W ogromnym stopniu od twojej determinacji zależy, ile czasu zajmie ci poszukiwanie pracy. Nie odpuszczaj, bądź konsekwentny i wytrwały.



karty są już zazwyczaj rozdane. Do tego stołu de facto siadają tylko ci, którzy wypracowali odpowiednie relacje, przekonali do swoich kompetencji i zbudowali odpowiedni poziom zaufania.

SIŁA NETWORKINGU

Ponad 80 proc. rekrutacji odbywa się na rynku ukrytym, do którego bez właściwego networkingu nie dotrzesz. Obecnie średni czas zatrudnienia na pozycjach menedżerskich wynosi ok. 3-4 lata. To oznacza, że jeśli wybierzesz sobie 100 wymarzonych firm, w których chciałbyś pracować, to w ciągu roku pojawi się ok. 25-30 wakatów.

Czy menedżerowie, którzy będą decydowali o wyborze nowego członka zespołu znają cię osobiście? Czy ty ich znasz? Jakie są wasze relacje? Co wiesz o ich potrzebach? Dlaczego mieliby do ciebie zadzwonić w takim momencie? Bo jesteś dobry? Ale czy oni o tym wiedzą?

Pomyśl, co możesz zrobić w ramach swojej aktywności sprzedażowych.

Oto kilka przykładów, które możesz rozważyć:

- Bierz udział w konferencjach.
- Publikuj artykuły w prasie branżowej i nie tylko, ale również na portalach takich jak np. LinkedIn.
- Może powinienes napisać książkę lub poradnik (choćby w wersji PDF – do pobrania)?

- Bądź aktywny w klubach, stowarzyszeniach, kołach, fundacjach.

- Może powinienes mieć własny kanał na YouTube?

- Regularnie, na tyle, na ile to możliwe, spotykaj się z headhunterami – bądź zawsze w ich pamięci.

- Spotykaj się z konkurencją, aby dzielić się wiedzą o rynku, buduj koalicje, uprawiaj lobbying.

- Wpływaj na środowisko - bądź animatorem zmian.

A może powinienes mieć własną stronę internetową lub prowadzić blog?

Są dziesiątki sposobów aktywnego poszukiwania pracy. Poszukiwanie pracy to proces ciągły, a kiedy jej nie masz, to de facto masz pracę na pełen etat.

Kiedy czujesz, że w pracy pojawia się napięcie, zaufaj sobie i nie wypieraj nadchodzących zmian. Kiedy pojawiają się w twojej głowie myśli, że nadszedł czas na zmianę, to ostatni moment, żeby intensywnie zacząć działać.

Takie myśli to zapowiedź nieuchronnie nadchodzącej zmiany. Nie pozwól, aby inni za ciebie decydowali, nie daj się niemile zaskoczyć. Nie odmawiaj spotkań z headhunterami. Networku nie zbudujesz w trzy dni – to proces wymagający czasu. W ogromnym stopniu od twojej determinacji zależy, ile czasu zajmie ci poszukiwanie pracy. Nie odpuszczaj, bądź konsekwentny i wytrwały. ■



**LECHOSŁAW
CHALECKI**

prezes zarządu
Szkoła Inspiracji,
leszek@szkolainspiracji.pl

Zatrudnianie pracowników krok po kroku

Ludzie, którzy ze sobą współpracują, są niezmiennie istotnym czynnikiem w firmie. Firma, która ma kapitał, sprzęt, ale kiepskich pracowników, w dłuższej perspektywie może nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Aktualnie rynek pracy się zmienia, ale dla firm pracownicy to niezmiennie klucz do sukcesu. Dlaczego więc rekruterzy nie zawsze przygotowują się do działań rekrutacyjnych? Z raportu Coworking w Polsce wynika, że 56 proc. rekruterów na przeczytanie CV poświęca mniej niż 30 sekund. To może oznaczać, że rekrutacja nie jest dobrze przemyślanym procesem.

Określając zespół pracowników można sięgnąć po metaforę drużyny sportowej. Zawodnicy muszą być zgrani, powinni być też specjalistami każdy w swojej dziedzinie. Dodatkowo każdy powinien mieć kompetencje niezbędne dla pracodawcy. Dlatego dobrze jest, aby rekruter był przygotowany do rozmowy kwalifikacyjnej.

Zwykle każdy chce zatrudnić najlepszych, jednak na początku szukania pracownika należy zadać kluczowe pytanie: najlepszych w czym? Szukając nowych ludzi do pracy należy być świadomym kompetencji, jakie są potrzebne zespołowi i firmie, i przed rozmową rekrutacyjną sporządzić listę tych niezbędnych cech na danym stanowisku.

W strefie przygotowania warto też klarownie określić rodzaj pracy, do jakiej nowy człowiek ma być przydzielony. To, czy będzie to front office czy back office, jest istotne szczególnie na poziomie rozróżnień kompetencyjnych dla każdego z nich.

Kolejny istotny krok to konsultacje z ekspertami. Jeżeli rekruter stoi przed wyzwaniem zatrudnienia specjalisty, to warto żeby przedyskutował proces, kompetencje z innym specjalistą w danej dziedzinie.

Rozmowa kwalifikacyjna stawia wyzwania nie tylko przed kandydatem, ale też przed prowadzącym. Spotkanie to jest poszukiwaniem odpowiedzi na szereg pytań m.in. czy

zwracać uwagę na umiejętności nabyte czy na cechy wrodzone? Rozwiązaniem może być wzór: efektywność = cechy wrodzone + umiejętności nabyte.

Jednoznacznym jest, że efektywność jest najistotniejsza. Wynikać ona może z postawy kandydata. Jeśli osoba prezentuje entuzjazm i energię, to nie sposób nie wziąć jej postawy pod uwagę. Kompetencje twarde i wiedzę zawsze może wypracować. Powraca tu również filtr zatrudnienia back office i front office, kompetencje i wyposażenie kandydata nie muszą, a nawet nie mogą być identyczne dla tych dwóch kierunków.

Zagadnieniem istotnym są umiejętności i doświadczenie osoby, co wnosi do firmy, co stanowi narzędzie pracy, ale... nie zawsze to temat oczywisty. Czasami umiejętności mogą być transferowe. Mało prawdopodobne jest, że kandydat spełni 100 proc. wymagań rekrutera, ale jeżeli potrafi się uczyć i ma umiejętności z innych dziedzin oraz potrafi przetransferować je do stanowiska pracy, to może stanowić punkt wyjścia do współpracy.

Zagadnienie prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej jest skomplikowane. Rekruterzy zastanawiają się czasami, czy można zadawać pytania o życie prywatne, czy zasadny jest list motywacyjny. W tym pierwszym przypadku temat jest dyskusyjny, w tym drugim może to być pomocne narzędzie. CV często są konstruowane ogólnie, wysyłane w tej samej formie do wielu firm. List motywacyjny, jeżeli będzie dostosowany do ogłoszenia i firmy, stanowi dla rekrutera pierwszą wiadomość o kandydacie, jego kreatywności, czy motywacji. Rozmowa rekrutacyjna to spotkanie, podczas którego musi być zapewniona przestrzeń dla obydwu stron. Swoistym



Rozmowa kwalifikacyjna stawia wyzwania nie tylko przed kandydatem, ale też przed prowadzącym.



warunkiem sukcesu jest, aby było to spotkanie dwójga ludzi, którzy rozmawiają o warunkach współpracy.

Od czego zacząć? Warto sięgnąć po pytanie otwarte: „proszę opowiedzieć o sobie”. Dzięki reakcji na to pytanie, prezentowanej energii, już na tym etapie rekrutujący będzie wiedział sporo o kandydacie.

Co z pytaniami o życie osobiste? W zasadzie nie powinno się ich zadawać. Warto jednak zagadnąć o zainteresowania. Często zdarza się, że pytanie o hobby daje możliwość zaprezentowania kompetencji. Tu pojawia się wiedza transferowa z życia osobistego, która może być przeniesiona do życia zawodowego.

Istotne w toku rozmowy jest pytanie o powód zmiany pracy. Jedną z najbardziej pożądanых odpowiedzi jest: chęć rozwoju. Weryfikację tego stwierdzenia można wysnuć na podstawie postawy, entuzjazmu i innych odpowiedzi na zadane pytania.

Zagadnieniem weryfikującym zaangażowanie kandydata może być: „czy ma pan/i pytania?”. To pytanie powinno otworzyć miejsce na kreatywność i ciekawość kandydata. Brak pytań może być równie zamknięciem na temat i rozmowę o firmie, stanowisku.

Zatrudnienie pracowników to proces, który dobrze przeprowadzony, skutecznie wzmocni firmę. ■



**DOMINIKA
MACIOŁEK**

właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej GENWHY oraz autorka książek *Niepokorne pokolenie Milenium* i *#Lider po raz pierwszy*. Ekspertka w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową, dominika.maciolek@genwhy.pl

Nowy rynek pracy dla tzw. młodych generacji

Prognozy dotyczące zmian na rynku pracy są dość mocno niestabilne i mało konkretne. Z jednej strony dane GUS nie oddają skali realnego bezrobocia, z drugiej najbliższe miesiące pokażą realną skalę zjawiska. Wakacje to zapewne będzie trudny czas dla wszystkich stron rynku pracy.

Kończące się okresy wypowiedzenia, cięcia kosztów i redukcję w firmach powodują, że też rynek pracy zaczyna wkraczać w swoisty świat VUCA. Rzeczywistość VUCA - rzeczywistość zmienna, nieprzewidywalna, niejednoznaczna i złożona. Te cztery określenia bardzo trafnie określają obecną sytuację na rynku pracy.

MŁODE GENERACJE NA RYNKU PRACY, KTÓREGO NIE ZNAJĄ

Młode generacje (pokolenie Milenium i Z) wkraczały na rynek pracy, który był rynkiem pracownika. Chociaż w tej kwestii część specjalistów ma podzielone zdanie, to fakt jest taki, iż praca była dostępna. Firmy borykały się z dużą fluktuacją i rotacją kadr, a działy HR inicjowały coraz to nowe rozwiązania, aby zatrzymać talenty w organizacji. Dziś rynek pracy to właśnie rynek pracy VUCA. Zmienny i nieprzewidywalny zarówno dla młodych generacji jak i dla pracodawców, którzy planują działania krótkoterminowo i każdego tygodnia obserwują zmiany, które dzieją się w danej branży. Młode pokolenia mają różne doświadczenia na rynku pracy; jednak z całą pewnością można stwierdzić, że brak im doświadczeń z taką sytuacją, kiedy to tej pracy jest mniej, jest gorzej płatna, a kandydatów na jedno miejsce jest wielu. Jednocześnie pracodawcy nie są w stanie proponować już tak atrakcyjnych pakietów socjalnych, benefitów, jak i samych wynagrodzeń. Obecnie wartością na rynku pracy jest praca w stabilnej firmie, która pomimo kryzysu dalej się rozwija i utrzymuje trend wznoszący.

NOWA RZECZYWISTOŚĆ – NOWE KOMPETENCJE

Obecna sytuacja i zmiany, które na wszystkich stronach rynku pracy wymusił kryzys związany z COVID powodują, iż biznes potrzebuje pracowników o zupełnie nowych kompetencjach. Kryzysowe warunki spowodowały, że często całe procesy biznesowe w firmach, zledwie w ciągu kilku dni czy tygodni, przeszły bardzo drastyczne zmiany. A co za tym idzie pracownicy tych firm, też potrzebują nowych umiejętności. Mocną stroną młodych pokoleń jest szybka zdolność adaptacji do zmian oraz umiejętność wykorzystania technologii i innowacyjnych rozwiązań do codziennej pracy.

Częstym zarzutem wobec młodych pokoleń był fakt, iż „oczekują” szybkich rezultatów swojej pracy. Jednak ta ich potrzeba była bardziej związana z wartościami generacyjnymi takimi jak prostota czy też użycie technologii do pracy. Pracodawca zatrudniający młodego pracownika powinien przede wszystkim patrzeć na potencjał i zdolności adaptacyjne, to często jest warunek konieczny do tego, aby dana osoba była efektywna na konkretnym stanowisku.

Kolejną ważną i pożądaną umiejętnością wśród pokolenia Z, czy też pokolenia Milenium jest tzw. praca głęboka, czyli zdolność do koncentracji nad danym zadaniem. Młode generacje są wielozadaniowe, jednak często to nie jest ich najmocniejsza strona. Wielozadaniowość powoduje, iż nasz mózg zbyt szybko się dekoncentruje i rozprasza. Młode pokolenie mają w codziennym życiu bardzo dużo bodźców, co powoduje, że ich mózgi ciągle poszukają „dodatkowych atrakcji”. Takie funkcjonowanie nie sprzyja



Pokolenie Milenium to osoby urodzone w Polsce w latach 1986-1995. Pokolenie Z to osoby urodzone po 1995/1997 roku.

koncentracji czy też tzw. pracy głębokiej. A to właśnie zdolność do zagłębienia się w jedno zadanie będzie decydować o szybkości pracy i wydajności. Obecnie firmy potrzebują efektywnych i szybkich działań z dużym naciskiem na jakość. Błędy nie będą przez rynek tak łatwo wybaczone jak jeszcze przed kryzysem, konsekwencje potknięć mogą być dla danej firmy bardzo bolesne.

Sami pracodawcy powinni skoncentrować się na liderach w zespołach. To oni mają autentyczny wpływ na poziom motywacji i zaangażowania oraz na tzw. ducha zespołu.

Skuteczny lider w świecie VUCA to taki, który zdaje sobie sprawę i akceptuje to, że nie może być ekspertem w każdej dziedzinie, a ludziom należy zaufać. Współczesny lider musi odejść od autokratycznego stylu zarządzania. Liderzy i przywódcy epoki COVID muszą nauczyć się współuczestniczącego zarządzania. Przywództwo daje rezultaty, jeśli odpowiada aktualnym trendom rynku, jeśli jest dostosowane do potrzeb ludzi i realiów biznesu. Nie da się tkwić w starych schematach i mówić, że młodzi pracownicy są leniwi i roszczeniowi, a cały świat jest opętany mediami społecznościowymi i technologią. Skuteczny, współczesny lider musi być „zwinny”, łączyć w sobie różne modele i koncepcje zarządzania oraz być elastyczny. Lider przyszłości to osoba, która rozumie współczesny świat.

Świat tak bardzo pędzi do przodu i tak bardzo się zmienił, że to, co działo się wczoraj lub dziś, jutro będzie nieaktualne.

MILENIALS I ZET SZUKA PRACY – NOWA RZECZYWISTOŚĆ

Pracownicy młodych pokoleń, którzy obecnie poszukują pracy powinni też zmienić podejście do samego sposobu szukania nowego miejsca zatrudnienia. Nie warto czekać, aż na portalu z ofertami pracy pojawią się nowe ogłoszenia. Warto

aktywnie poszukiwać pracy, kontaktować się bezpośrednio z pracodawcami i rekruterami. Jednak pracownicy powinni na nowo określić swoje oczekiwania, zarówno finansowe jak w zakresie benefitów, czy też pakietów socjalnych.

Część pracodawców już zaczyna narzekać, iż pomimo wielu ofert ze strony kandydatów mają trudności z zatrudnieniem. Trudna sytuacja na rynku pracy wywiera presję na wszystkich. Sami pracodawcy w zupełnie nowy sposób powinni podejść do zarządzania procesami rekrutacyjnymi. Pracownicy działów personalnych obecnie w większości procesów rekrutacyjnych są zalewani bardzo dużą ilością cv od kandydatów. Jak w tym gąszczu ofert wybrać potencjalnych kandydatów do kolejnych etapów? Warto na nowo zrewidować oczekiwania i precyzyjnie komunikować się z rynkiem pracy tak, aby oferta pracy pokazywała bardzo konkretnie jakie potrzeby ma w danej chwili pracodawca. Widocznym trendem jest to, iż coraz częściej pracodawcy ujawniają w ogłoszeniach warunki finansowe. Na pierwszy plan zaczyna wybijać się transparentność i przejrzystość, a to przyniesie korzyści i dla pracowników i dla pracodawców. Warto też pamiętać, że dla młodych pokoleń w dalszym ciągu pewne rzeczy są niezmiennie. To nie benefity wpływają na ich poziom zaangażowania i motywacji. Dla zetów i milenialsów dalej ważny jest szef i relacje z nim. Chcą się rozwijać i nabywać nowe kompetencje oraz chcą dzielić się z organizacją opinią i informacją zwrotną. I to dla pracodawców jest bardzo dobra wiadomość, bo właśnie ten czas, który mamy to czas na zmiany, usprawnienia i zupełnie świeże spojrzenie na dotychczasowe procesy. Należy pamiętać, że to co zabija zaangażowanie młodych pokoleń (nawet w czasach kryzysu) to mikrozarządzanie.

Trudny czas wychodzenia z kryzysu to zupełnie nowe warunki – i dla młodych pokoleń, ale też dla samych pracodawców. ■

Sami pracodawcy powinni skoncentrować się na liderach w zespołach. To oni mają autentyczny wpływ na poziom motywacji i zaangażowania oraz na tzw. ducha zespołu.



Poziom wykształcenia, a wynagrodzenie

W niniejszym artykule przedstawiamy dane z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń na temat zarobków osób z różnym wykształceniem w 2019 roku. Czy wyższe wykształcenie oznacza wyższe wynagrodzenie? Ile zarabiała osoby z wykształceniem podstawowym w 2019 roku? Odpowiedź na te i inne pytania, znajdą Państwo w poniższym artykule.

W 2019 roku najwięcej zarabiali osoby z wykształceniem wyższym magisterskim inżynierskim. Mediana ich zarobków była o 1 100 PLN wyższa od osób z wykształceniem wyższym magisterskim. Najniższe zarobki odnotowano wśród osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym. Mediany wynagrodzeń tych osób wyniosły odpowiednio 3 250 PLN i 3 234 PLN.

WYKSZTAŁCENIE	PRÓBA	25% ZARABIA MNIEJ	MEDIANA	25% ZARABIA WIĘCEJ
podstawowe	269	2600	3 250	4 300
gimnazjalne	551	2700	3 234	4 200
zasadnicze zawodowe	4 006	2900	3 648	4 625
średnie lub pomaturalne	26 211	3080	3 924	5 071
policealne	4 346	2919	3 700	4 938
wyższe zawodowe	21 290	3600	4 795	6 650
wyższe magisterskie	39 855	3820	5 200	7 641
wyższe magisterskie inżynierskie	21 696	4500	6 300	9 200

Tabela 1. Miesięczne wynagrodzenia całkowite osób z różnym wykształceniem w Polsce w 2019 roku (brutto w PLN)

WYNAGRODZENIA OSÓB PO STUDIACH LICENCJACKICH/INŻYNIERSKICH

Wynagrodzenia osób z wykształceniem wyższym zależy od ukończonego kierunku studiów. Szczegółowe dane pokazują, że najwięcej zarabiali absolwenci informatyki (6 100 PLN), elektroniki i automatyki (5 900 PLN). Najmniej zarabiali absolwenci kierunków sport i rehabilitacja (3 642 PLN) i nauk pedagogicznych (3 493 PLN).

KIERUNEK STUDIÓW	PRÓBA	25% ZARABIA	MEDIANA	25% ZARABIA WIĘCEJ
informatyka	3 232	4 497	6 100	8 880
elektronika i automatyka	964	4 560	5 900	7 900
mechanika i metalurgia	1 294	4 229	5 355	7 200
elektryka i energetyka	616	4 050	5 100	7 400
filologie obce	622	3 600	4 914	6 500
sport, rehabilitacja	148	2 778	3 642	4 525
pedagogiczne	693	3 042	3 493	4 500

Tabela 2. Miesięczne wynagrodzenia całkowite osób po wybranych kierunkach studiów licencjackich/inżynierskich (brutto w PLN)

WYNAGRODZENIA OSÓB PO STUDIACH MAGISTERSKICH

Wynagrodzenia osób po ukończonym II stopniu studiów znacząco rosły. Ponownie najwyżej zarabiali specjaliści z dziedziny informatyki (8 798 PLN). Ich wynagrodzenia po obronieniu tytułu magistra rosły średnio o 44 proc. Pensje po elektronice i automatyce rosły przeciętnie o około 36 proc. W pozostałych, mniej specjalistycznych kierunkach wzrost wynagrodzeń nie był tak wysoki. Przykładowo różnica mediany wynagrodzeń pomiędzy I a II stopniem studiów pedagogicznych to 9 proc.

KIERUNEK STUDIÓW	PRÓBA	25% ZARABIA	MEDIANA	25% ZARABIA WIĘCEJ
informatyka	2 846	6 000	8 798	12 600
elektronika i automatyka	2 016	6 000	8 000	11 680
elektryka i energetyka	1 574	5 000	6 504	9 000
mechanika i metalurgia	2 964	5 000	6 495	9 000
filologie obce	1 624	4 210	5 500	7 306
pedagogiczne	2 218	3 056	3 817	5 094
sport, rehabilitacja	389	2 890	3 500	7 224

Tabela 3. Wynagrodzenia osób z tytułem magistra/magistra inżyniera (brutto w PLN) po wybranych kierunkach studiów

WYNAGRODZENIA W FIRMACH Z POLSKIM I ZAGRANICZNYM KAPITAŁEM

Wynagrodzenia w firmach zagranicznych były wyższe od wynagrodzeń osób zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach. Największa dysproporcja w wynagrodzeniach na tym samym poziomie wykształcenia była po ukończeniu studiów magisterskich. Różnica w stawkach wynosiła 52 proc. Z danych wynika również, że w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, poziom wykształcenia zdecydowanie bardziej wpływał na wysokość zarobków. (**wykres 1**).

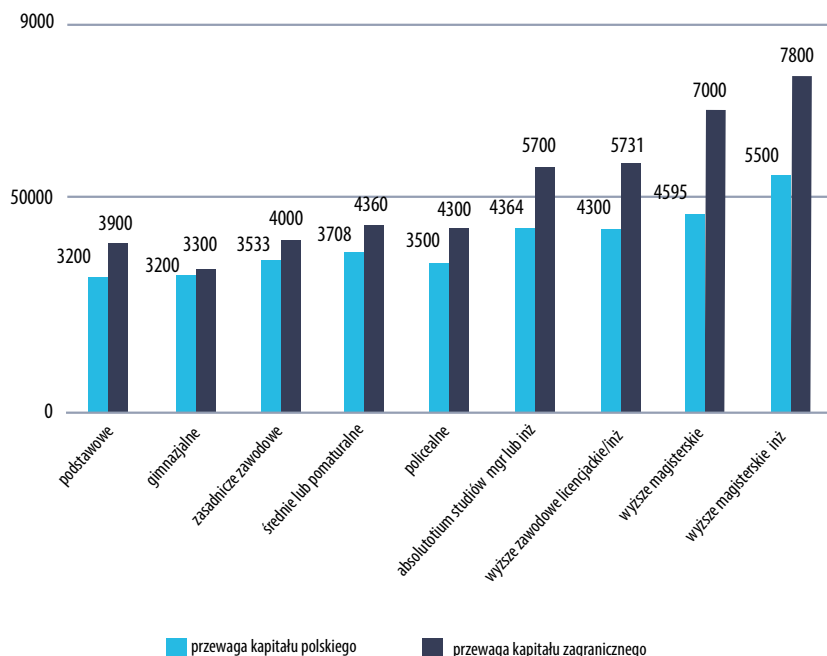
WPŁYW WYKSZTAŁCENIA NA WYNAGRODZENIE

Wynagrodzenia osób wchodzących na rynek pracy były stosunkowo podobne. W pierwszym roku zatrudnienia, pracownicy z wykształceniem podstawowym, zawodowym i średnim zarabiali około 3 300 PLN miesięcznie. Jednak z upływem kolejnych lat kariery wynagrodzenia pracowników z wykształceniem średnim i wyższym rosły szybciej od wynagrodzeń osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym. Po 10 latach pracy wynagrodzenia etatowców posiadających wykształcenie wyższe magisterskie inżynierskie prawie się podwoiło. (**wykres 2**).

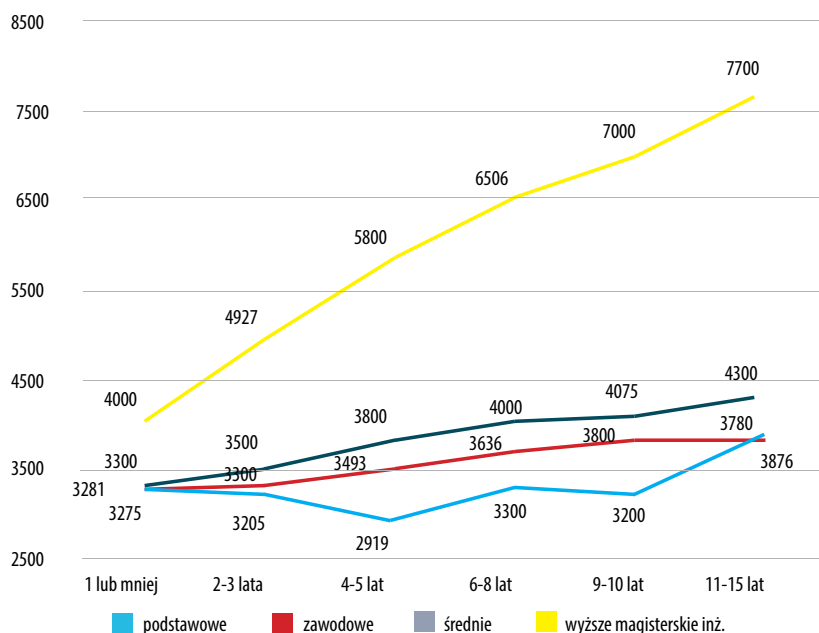
Powyższy artykuł zawiera jedynie wybrane dane spośród tych, które posiadamy.

Jeśli są Państwo zainteresowani danymi płacowymi, zapraszamy do kontaktu (kontakt@wynagrodzenia.pl). ■

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2019 roku



Wykres 1. Porównanie median zarobków osób z różnym wykształceniem zatrudnionych w firmach z różnym kapitałem (brutto w PLN)



Wykres 2. Mediana miesięcznych zarobków osób z różnym wykształceniem i stażem (brutto w PLN)



**KATARZYNA
RICHTER**

CEO Deal With Culture,
doradztwo i szkolenia
ds. Rekrutacji,
EB i work & life balance,
kr@dealwithculture.com

Pięć benefitów wpływających na jakość życia

Czy wiesz, że istnieje ponad 30 czynników wpływających na jakość życia zawodowego, a wynagrodzenie jest tylko jednym z nich? W tym artykule przyjrzymy się pięciu elementom, które według badań najczęściej występują jako czynniki determinujące wysoki standard życia zawodowego.

W warunkach organizacji gospodarczych jakość życia zawodowego ma zasadnicze znaczenie w obszarze efektywności tychże podmiotów. Jest to związane z nowoczesnym podejściem do zasobów ludzkich i jego humanizacja. Ludzie w tym przypadku nie są już zasobami organizacji generującymi koszty, ale kapitałem, który należy rozwijać i pielęgnować, co jest traktowane w kategoriach inwestycji i przynosi organizacji korzyści (Pocztowski, 2003, s.17).

Ocena zadowolenia czy poczucia satysfakcji z jakości życia zawodowego ma kluczowe znaczenie dla zagadnień w obszarze zarządzania efektywnością pracy (Skowron-Mielnik, 2012,

s. 101). Wysoki stopień zadowolenia z życia zawodowego pracowników oznacza zabezpieczenie realizacji ich celów indywidualnych, które są motywatorami do podejmowania wysiłku fizycznego i umysłowego na rzecz firmy, w której pracują.

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA JAKOŚĆ

Jakość pracy zawodowej w istotnym stopniu decyduje o ogólnej jakości życia, a wykonywany zawód jest główną determinantą statusu społecznego i poziomu konsumpcji. Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na jakość pracy są czynniki:

- o charakterze indywidualnym (w tym postawy i potrzeby),
 - dotyczące istoty pracy (m.in. poziom autonomii),
 - zmienne ściśle powiązane ze środowiskiem pracy (w tym bezpośrednio materialne warunki pracy) [Efraty i Sirgy, 1990, s. 31-47].
- Okazuje się, że wynagrodzenie wcale nie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z wykonywanych

obowiązków – to główne wnioski z Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy przeprowadzonego przez Leanpassion wraz z Openfield Research & Communication oraz Grafton Recruitment. Wynagrodzenie jest czynnikiem wpływającym na ocenę jakości życia zawodowego, jednak ważnym jedynie dla pracowników z podstawowym i niższym wykształceniem (na podstawie badań Turczak i Zwiech)¹.

STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA

Stabilność zatrudnienia jest ważniejsza od wysokości zarobków, gdyż powiązana jest z ich przewidywalnością, umożliwia zaplanowanie wydatków i daje poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa. Czynniki wpływające na stabilność zatrudnienia są forma umowy, (etat) oraz wielkość i pozycja rynkowa firmy.

W dobie kryzysu duża firma ma większe szanse na przetrwanie i utrzymanie etatów. Ma również większe możliwości manipulowania kapitałem ludzkim, może przenieść pracowników do innych działów, chroniąc ich jednocześnie przed utratą pracy.

POZIOM NAPIĘĆ I STRESU

Stres odczuwany w czasie pracy nie tylko znacząco utrudnia funkcjonowanie, ale również przyczynia się do mniejszej efektywności, przemęczenia czy w końcu wypalenia zawodowego. Zbyt wysoki poziom stresu jest częstym powodem rezygnacji pracowników. Według różnych źródeł między 10 a 42 procent pracowników podaje stres jako przyczynę decyzji o odejściu z miejsca pracy.



Jakość pracy zawodowej w istotnym stopniu decyduje o ogólnej jakości życia, a wykonywany zawód jest główną determinantą statusu społecznego i poziomu konsumpcji.



ELASTYCZNE FORMY PRACY

Badanie przeprowadzone przez Harvard Business Review i firmę Kantar TNS Polska, coraz więcej osób preferuje nowoczesny model pracy, który umożliwia: pracę w domu, zajmowanie się sprawami związanymi z obowiązkami zawodowymi w czasie wolnym, pracę w weekendy, załatwianie podczas czasu pracy spraw prywatnych, takich jak zakupy online, czy przeglądanie informacji, elastyczne godziny pracy.

RELACJE MIĘDZY LUDZKIEMI

Ważnym elementem kształtującym jakość życia zawodowego są także relacje ze współpracownikami i przełożonymi. Współpracownicy są ważnym źródłem wsparcia w codziennych zadaniach, mamy możliwość skonfrontowania opinii oraz skorzystania z ich doświadczenia. Rola przełożonych jest równie ważna, o ile nie ważniejsza. Od tego, jakiego mamy lidera uzależniamy nawet swoją obecność i zaangażowanie w danej firmie. Według badań pracownicy oczekują od lidera: szanowania innych, zapewnienia przestrzeni do popełniania błędów i uczenia się, posiadania wysokich standardów moralnych i etycznych, stworzenia warunków do otwartej komunikacji i wsparcia w rozwiązywaniu problemów.

MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU I MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA UMIEJĘTNOŚCI

Dla osób z niewielkim dorobkiem zawodowym, w szczególności dla pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1983-1999) możliwość rozwoju zawodowego jest niezwykle ważna, gdyż związana ze zdobywaniem doświadczenia,

kontaktów i kwalifikacji, które będą determinowały ich dalszą ścieżkę zawodową i jakość życia zawodowego. Dla osób z wieloletnim doświadczeniem zawodowym ważny będzie rozwój osobisty, możliwość uczestniczenia w warsztatach rozwojowych oraz wykorzystanie zdobytych już umiejętności w pracy zawodowej.

Pozostałe czynniki, które często występują w badaniach dotyczących jakości życia zawodowego to poziom samodzielności, możliwość awansu i prestiż. Ciekawym zjawiskiem świadczącym o zmianach w modelu pracy i znaczeniu jego elementów jest przenikanie życia zawodowego i osobistego, co jest odzwierciedlone w elastycznych formach pracy, które przybierają na znaczeniu, warto o tym pamiętać zarządzając zasobami ludzkimi na co dzień. ■

Przypisy:

¹ Anna Turczak, Patrycja Zwiech Czynniki określające jakość życia zawodowego w zależności od wykształcenia pracownika Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/1, 139-152 2015

Bibliografia:

- Poczowski A. (2003), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Oficyna Ekonomiczna.
- Skowron-Mielnik B. (2012), *Nowe obszary badawcze w zarządzaniu zasobami ludzkimi – nauka i praktyka*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- Efraty D., Sirgy M.J. (1990), *The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses*, „Social Indicators Research”, Vol. 22(1)

Jak zmienił się świat benefitów w czasie kryzysu?

Epidemia i kryzys gospodarczy to niewątpliwie czas, w którym firmy muszą zrewidować ofertę benefitów. Ma to znaczenie wielorakie – niektóre benefity, z przyczyn oszczędnościowych, będą musiały zostać wstrzymane lub całkowicie zlikwidowane. Inne zostaną włączone do oferty, a jeszcze inne – mimo, że istniały już w ofercie, będą teraz bardziej eksponowane. Ogólnopolskie Badanie Benefitów przeprowadzone w czasie kryzysu pokazuje zmiany w trendach popularności benefitów.

W ostatnich latach firmy w celu przyciągnięcia pracowników poszerzały pakiety benefitów, które często generowały duże koszty. Organizacje prześcigały się w propozycji coraz to bardziej różnorodnych świadczeń, często bez oceny faktycznego zapotrzebowania na nie wśród pracowników. Obecnie firmy szukają oszczędności tam, gdzie jest to tylko możliwe. Z Badania sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw w czasie kryzysu przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w maju 2020 roku wynika, że 18 proc. firm zdecydowało się zawiesić lub ograniczyć świadczenia pozapłacowe. Widać to także po analizie ofert płacy.

Według firmy Grant Thornton, w maju 2020 roku pracodawcy w jednym ogłoszeniu oferowali kandydatom średnio od czterech do ośmiu różnych rodzajów benefitów, tymczasem przed rokiem było ich sześć. Czy to oznacza, że świadczenia dodatkowe stracą na znaczeniu? Niekoniecznie.

W tym okresie naszą uwagę powinniśmy kierować na benefity niewymagające dużych nakładów pieniężnych, które jednocześnie podniosą motywację pracowników i „przywiążą” ich do firmy. Dodatkowo mogą stanowić alternatywę dla podwyżek wynagrodzenia finansowego.

KTÓRE BENEFITY POZOSTANĄ W OFERCIE, A KTÓRE BĘDĄ MUSIAŁY ZOSTAĆ ZAMROŻONE?

Jak wcześniej wspomniano, firmy będą musiały minimalizować nakłady na benefity przy maksymalizacji satysfakcji pracowników z nich. Warto podejmować decyzje oparte na

faktach. Aby oferta benefitów była odpowiednio dopasowana do potrzeb pracowników w firmie, należy przeanalizować z czego dotychczas korzystali i na tej podstawie ją zrewidować. Pomocne są również badania satysfakcji z benefitów i potrzeb pracowników. Z Ogólnopolskiego Badania Benefitów 2020 wynika, że jedynie 18 proc. firm bada satysfakcję z oferowanych świadczeń.

Firma Sedlak & Sedlak od lat bada nastroje pracowników odnośnie świadczeń dodatkowych. Do tej pory najpopularniejszymi benefitami były pakiety opieki medycznej i karty sportowe. W 2019 roku z tych świadczeń korzystało odpowiednio 71 proc. i 49 proc. pracowników. W czasie epidemii korzystanie z nich jest mocno ograniczone, co widać szczególnie po wynikach badania z maja 2020 roku.

W omawianym okresie spadek odsetka osób korzystających z kartonów na siłownię i do klubów fitness był znaczny – korzystało z nich 29 proc. zatrudnionych, co oznacza spadek o 20 p.p. Niewątpliwie ma to związek z zamknięciem klubów fitness i siłowni w tym okresie. Jednak przypuszczalnie pozycja tych dwóch benefitów w czasie wychodzenia z kryzysu i po nim nie zmieni się znacznie. Firmy szukając oszczędności, będą ograniczać inne benefity, niezwiązane bezpośrednio ze zdrowiem i kondycją fizyczną pracowników, ale stanowiące dla nich jedynie dodatkową rozrywkę.

Niedoceniana do tej pory przez wielu pracodawców praca zdalna jest jednym z najpopularniejszych benefitów w 2020 roku. Mało tego, wielu ekspertów uważa, że stanie



Przykładem pożądanego benefitu, do którego pracodawca nie musi dopłacać, jest możliwość rozszerzenia pakietu świadczeń medycznych lub sportowych na najbliższych, partnerów, dzieci czy całą rodzinę.

się ona czymś powszechnym, normalnym i przestanie być traktowana jako benefit. Obok pracy zdalnej obecnie więcej zatrudnionych korzysta także z elastycznego czasu pracy. Wraz z przejściem na tryb pracy zdalnej wielu zatrudnionych otrzymało narzędzia pracy do użytku prywatnego – widać skokowy wzrost w popularności tych benefitów. Z badania wynika również, że w czasach pandemii większym zainteresowaniem cieszą się ubezpieczenia na życie. Pełny raport z najnowszymi danymi dot. benefitów czasie kryzysu dostępny będzie już w sierpniu.

NOWA OFERTA

W odpowiedzi na epidemię firmy do swojej oferty wprowadziły nowe benefity. Są to m.in. telemedycyna, zakupy on-line na platformach (m.in. Zalando, allegro), dostęp do filmów i seriali (np. VOD, Netflix), turnieje gier on-line, video lunche/kawa czy różnego rodzaju szkolenia on-line. Według danych z Ogólnopolskiego Badania Benefitów zebranych w maju 2020 roku, takie benefity wprowadziło do swojej oferty ok. 3 proc. badanych firm. Obecnie nie można jednoznacznie stwierdzić czy wprowadzenie ich jest doraźną odpowiedzią na potrzeby pracowników w czasie epidemii, czy pozostaną na stałe w ofercie pracodawców. Spośród wymienionych benefitów warto zwrócić uwagę na telemedycynę. Według przytoczonego powyżej badania, w maju 2020 roku 5 proc. pracowników korzystało z niej. Konsultacje medyczne „na odległość” od jakiegoś czasu są dostępne w ofercie pojedynczych firm, jednak w czasach epidemii nabierają szczególnego znaczenia. Dostęp do konsultacji różnych specjalistów to rozwiązanie stanowiące wyraz troski o pracowników i dbałość o ich samopoczucie – fizyczne i psychiczne (MyBenefit, 2020).

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

W tym trudnym dla wielu firm okresie eksperci zwracają uwagę na szczególną rolę stwarzania możliwości rozwoju pracownikom. Są one adekwatne do zmian dokonujących się w systemach wartości pracowników – ich wzrastających aspiracji zawodowych, zwracania większej uwagi na relacje interpersonalne oraz satysfakcję z pracy. Uwagę należy koncentrować na budowaniu wewnętrznego rynku pracy, stwarzaniu możliwości doskonalenia i rozwoju pracowników. Przy czym warto podkreślić, że rozwój pracownika to nie tylko płatne szkolenia. Co ważne, takie rozwiązania są szczególnie pożądane w czasach kryzysu, gdyż nie wymagają angażowania nadmiernych zasobów finansowych (Mazurkiewicz, 2010). Formy stwarzania możliwości rozwoju pracowników mogą przybierać różne formy – rotację na stanowiskach, specjalne zadania/projekty, coaching, mentoring czy różnego rodzaju szkolenia wewnętrzne. Warto zwrócić uwagę na tzw. „on the job training” czyli szkolenia w miejscu pracy, które polegają na indywidualnej pracy doświadczanego trenera z pracownikiem w czasie wykonywania przez niego codziennych obowiązków. Programy zarządzania talentami, w których kładzie się szczególny nacisk na rozwój pracowników, są znane od ponad 10 lat, jednak nie wszystkie organizacje zdążyły je wprowadzić. Załamanie gospodarcze z 2007 roku pokaza-

ło, jak ważne jest posiadanie takiego programu. Badanie wykazało, że organizacje mające takie programy lepiej poradziły sobie w czasach kryzysu (Tabor, 2012).

NISKOBUDŻETOWE BENEFITY

W czasach oszczędności powinniśmy pamiętać o benefitach niewymagających dużych nakładów pieniężnych, które jednocześnie budują poczucie troski o pracownika. Przykładem pożądanego benefitu, do którego pracodawca nie musi dopłacać, jest możliwość rozszerzenia pakietu świadczeń medycznych lub sportowych na najbliższych, partnerów, dzieci czy całą rodzinę. Pracodawca może partycypować w kosztach takiego świadczenia, jednak wielu pracowników skorzysta z takiej możliwości, nawet jeśli będą musieli pokryć koszty w całości. Innymi benefitami niewymagającymi dużych nakładów pieniężnych są tzw. „owocowe dni” czy śniadania firmowe – koszt takich benefitów nie jest wysoki, a buduje atmosferę dbałości o zdrowie pracowników i relacje interpersonalne. Firmy szukają także nowych niskobudżetowych sposobów na podtrzymywanie zaangażowania zespołu. Wśród szeregu stosowanych rozwiązań wymienia się np. organizację konkursów z nagrodami, które pełnią funkcję motywacyjną i integracyjną. Możliwości wprowadzenia świadczeń dodatkowych jest bardzo dużo, a zasobność środków na ten cel nie zawsze musi być przeszkodą. Oryginalne benefity mogą być tym, co wyróżnia pracodawcę na tle konkurencji, szczególnie wtedy, gdy firmy ograniczają wydatki na wynagrodzenia. Istotna jest jednak nie ilość świadczeń, jakie oferuje pracodawca, ale to, w jakim stopniu odpowiadają na potrzeby pracowników (Zygiert, 2019). Planując wszelkie działania związane z ofertą benefitową, należy spojrzeć na sytuację w perspektywie długoterminowej. Na likwidacji benefitów można chwilowo zaoszczędzić, ale wprowadzenie nowych rozwiązań, dopasowanych do pracownika może w dłuższej perspektywie przynieść o wiele większe korzyści. Rotacja pracowników dużo kosztuje firmę, a konkurencyjny pakiet benefitów jest jednym z czynników, który pomaga jej zapobiegać. Działania, które zostaną podjęte teraz, zaowocują w przyszłości korzyściami, mogącymi znacznie poprawić sytuację finansową organizacji, przywiązać pracowników do firmy i pomogą szybciej „odbić się” po koronakryzysie. Odpowiednio dobrane instrumenty nie będą traktowane jako koszt, ale staną się inwestycją. ■

Bibliografia:

- *Ogólnopolskie Badanie Benefitów 2020*, Sedlak & Sedlak.
- Mazurkiewicz A., *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu - znaczenie środków niematerialnych*, 2010.
- Skibińska K., *Rynek pracy podnosi się po ciosie*, <https://grant-thornton.pl/publikacja/rynek-pracy-podnosi-sie-po-ciosie/>
- Tabor J., *Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu*, 2012, http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.pan-om-yid-2012-iid-150-art-00000000011/c/NR_1_150_2012.pdf.
- *Zdrowie pracowników na pierwszym miejscu. Telemedycyna*. <https://www.mybenefit.pl/dla-ciebie/benefity/telemedycyna/>
- Zygiert J., *Benefity, które wiele nie kosztują*, <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/benefity-ktore-wiele-nie-kosztuja>

Wypoczynek pracowników – sukces pracodawcy

Regularny wypoczynek to podstawa efektywnej i wydajnej pracy. Dziś coraz więcej pracodawców odchodzi od przeświadczenia, że sukces firmy to osiągnięcie jak najwięcej w jak najkrótszym czasie. Wydłużanie czasu pracy skutkujące rezygnacją z wypoczynku, nie zapewnia organizacji efektywniejszego osiągnięcia celów i wzrostu zysków. Wręcz przeciwnie. Brak urlopu odbija się na zdrowiu i kreatywności pracowników.

W MyBenefit wiemy, że troska o wypoczynek pracowników to dla wielu pracodawców naczelną wartość. Szczerze wierzymy, że work-life balance to nie tylko pusty, dobrze brzmiący slogan, ale klucz do szczęśliwego, pełnego satysfakcji i aktywnego życia. Wypoczynek bezspornie stanowi jeden z filarów realnej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Oferta turystyczna stanowi jeden z fundamentów Kafeterii MyBenefit i element DNA naszej marki. Tworzenie możliwości wypoczynku dla pracodawców i ich pracowników to nasza misja. W Kafeterii dajemy możliwość samodzielnego decydowania o doborze benefitów. Tak samo dzieje się w przypadku wypoczynku. Pracownicy mogą wybierać spośród bogatej oferty turystyki krajowej i zagranicznej w różnych wariantach.

TURYSTYKA W KAFETERII MYBENEFIT – CO NAS WYRÓŻNIA?

Nasze działania opierają się na świadomości tego, że oczekiwania i potrzeby każdego z naszych użytkowników są unikalne. Doskonale wiemy, że dla jednych kluczem jest

wypoczynek w obiektach o najwyższym standardzie, inni cenią sobie sielską atmosferę z dala od tłumów. Dla części kluczem jest możliwość aktywnego wypoczynku na pieszych szlakach, a inni chcą zrelaksować się podczas zabiegów w hotelowym SPA. Dlatego właśnie nasza oferta jest tak różnorodna, a każdy z użytkowników, niezależnie od preferencji znajdzie w niej propozycje „szyte na miarę”.

Codziennie dbamy o wyjątkowe relacje z naszymi partnerami z branży turystycznej. Każdego z nich znamy osobiście i nawiązujemy z nimi bezpośrednią, bliską współpracę, opartą na zaufaniu. To właśnie tego typu relacje owocują bardzo atrakcyjnymi, dedykowanymi dla naszych użytkowników ofertami, które negocjujemy i udostępniamy w Kafeterii każdego dnia. Wiemy również, że każdy użytkownik, który zdecyduje się skorzystać z oferty któregośkolwiek z naszych partnerów trafia w ręce osób, dla których turystyka to przede wszystkim życiowa pasja i źródło satysfakcji.

WYPOCZYNEK W KRAJU I ZA GRANICĄ

Nasza oferta obejmuje obiekty usytuowane w każdym zakątku kraju. Od luksusowych hoteli w nadmorskich kurortach,



MARCIN
ANTKOWIAK

w MyBenefit buduje ofertę turystyczną dla użytkowników Kafeterii. Jego żywiołem są codzienne kontakty z partnerami i tworzenie atrakcyjnych propozycji produktowych. Prywatnie miłośnik wszystkiego co związane z Ukrainą, którą zjeździł wzdłuż i wszerz.



W sezonie letnim Kafeteria obsługuje dziennie około 100 rezerwacji krajowych! Na ofertę składa się niemal 2 tysiące różnych obiektów turystycznych i jest to najczęściej wybierany benefit przez użytkowników.



poprzez górskie hotele, pensjonaty i wille, aż po niewielkie domki w lesie lub nad jeziorem. Za pośrednictwem Kafeterii pracownik może opłacić wakacje w wybranym miejscu dla całej rodziny i w najbardziej dogodnym dla siebie terminie. Może wykorzystać środki od pracodawcy na opłacenie samej zaliczki, albo po prostu części kosztów pobytu.

W Kafeterii MyBenefit oferta turystyczna tworzona jest na podstawie bezpośredniej relacji z partnerami. Taka współpraca owocuje bardzo atrakcyjnymi cenami wynegocjowanymi dla pracowników sięgającymi nawet – 70 proc. zniżki w stosunku do ceny rynkowej.

Polska to bezspornie jeden z najpiękniejszych krajów na świecie, ale Kafeteria to nieograniczone możliwości, dlatego atrakcyjne oferty nie kończą się na słupkach granicznych naszej ojczyzny. Współpracujemy z największymi portalami rezerwacyjnymi wakacji zagranicznych. Nasi partnerzy to Travelplanet.pl, Wakacje.pl czy MyTravel.pl. Nieustannie rozwijamy zagraniczną ofertę turystyczną, zaufały nam takie znane europejskie marki jak Vacansoleil czy Stena Line. Dzięki środkom przekazywanym przez pracodawców, każdego roku dziesiątki tysięcy ludzi spędza swe urlopy w przeróżnych zakątkach świata, od najpopularniejszych kierunków takich jak Grecja czy Egipt, aż po miejsca tak egzotyczne jak Tajlandia, Kenia, czy Dominikana.

WAKACJE DLA PRACOWNIKA I JEGO NAJBLIŻSZYCH
Wśród propozycji MyBenefit dostępne są także kolonie i obozy tematyczne dla najmłodszych, prowadzone przez sprawdzonych organizatorów. To kilkanaście biur podróży oferujących atrakcyjne i bezpieczne wakacje dla najmłodszych. W ostatnich tygodniach, obok propozycji wyjazdów kolonijnych i obozów wakacyjnych, pojawiła się szeroka

oferta tematycznych półkolonii, które nie tylko pozwolą dziecku bezpiecznie spędzić wolny czas podczas wakacji w mieście, ale przede wszystkim będą stanowiły inspirację i pozwolą rozwijać pasje.

BONY TURYSTYCZNE TRAVELPASS – IDEALNY PREZENT DLA PRACOWNIKÓW

Papierowe bony turystyczne doskonale sprawdzą się jako prezent dla pracowników lub premia za wyniki i wyjątkowe osiągnięcia. Ze zróżnicowanej oferty bonów można korzystać w zależności od zapotrzebowania i upodobań pracowników czy profilu. Różne propozycje dają możliwość dostosowania ich do okazji, w ramach której zostaną подарowane pracownikom. Bony Travelpass mogą być realizowane na wycieczki krajowe oraz podróże zagraniczne, na wyjazdy narciarskie, bilety lotnicze, rezerwacje hotelowe, zabiegi w salonach SPA oraz na fantastyczne przeżycia, takie jak lot balonem czy rejs morski. To rozwiązanie, które sprawdzi się zarówno jako uzupełnienie oferty Kafeterii lub jako niezależny produkt.

TURYSTYKA – ELEMENT DNA KAFETERII MYBENEFIT

W codziennej pracy za cel stawiamy sobie zapewnienie dedykowanych, atrakcyjnych ofert, szerokiego wachlarza możliwości i tworzenie nowych rozwiązań, ponieważ wierzymy, że wyjazdy turystyczne to jeden z najatrakcyjniejszych benefitów, jakie oferuje nasza Kafeteria. Kilkadziesiąt tysięcy rezerwacji, jakie obsługują każdego roku nasi partnerzy niech będzie najlepszym wyznacznikiem tego, jak bardzo ceniona, zarówno przez szeroką rzeszę pracowników jak i pracodawców, jest nasza turystyczna oferta! ■



W Kafeterii MyBenefit oferta turystyczna tworzona jest na podstawie bezpośredniej relacji z partnerami. Taka współpraca owocuje bardzo atrakcyjnymi cenami wynegocjowanymi dla pracowników sięgającymi nawet – 70 proc. zniżki w stosunku do ceny rynkowej.



**MARTA
TELATYŃSKA**

HR Specialist
Process Solutions Sp. z o.o.,
marta.telatynska@ps-bpo.com

Bezpieczeństwo na pierwszym miejscu

Praca zdalna to był pożądany benefit w naszej firmie, dlatego jednym z wyzwań na bieżący rok było wdrożenie niezbędnych procesów i dać pracownikom tej możliwości. Gdy rozpoczynaliśmy pierwsze prace w styczniu, nikt nie mógł się spodziewać, że w marcu home office nie będzie już kwestią wyboru, a koniecznością. Udało się dzięki otwartości i współpracy całego zespołu.

Zmiany organizacji pracy związane z ogłoszeniem stanu zagrożenia epidemicznego, tak jak dla większości organizacji, były prawdziwym wyzwaniem. Do pracy zdalnej w szybkim tempie musieliśmy przygotować 60 osobowe biuro. Największym problemem okazał się stały dostęp do programów i dysków sieciowych. Sprawy nie ułatwiał fakt, że nasz dział IT mieści się w centrali na Węgrzech. Musiał równocześnie wspierać wszystkie zagraniczne oddziały i koordynować home office setek pracowników w Budapeszcie. To był trudny czas, pełen frustracji i niepewności. Nikt z nas nie wiedział co przyniesie kolejny dzień.

NIEOCENIONA ROLA KOMUNIKACJI

Zważywszy na to, że zatrudniamy dużo młodych osób, które wcześniej nie miały okazji pracować w domu, zależało nam bardzo na utrzymaniu z nimi stałego kontaktu. Takiego problemu nie mieliśmy przed epidemią, gdyż firma mieści się w jednej lokalizacji.

Otwarta i transparentna komunikacja jest jedną z niepisanych wartości naszej firmy, dlatego od pierwszego tygodnia lockdownu organizowaliśmy cotygodniowe, ogólnofirmowe call'e.

Zależało nam, aby wszyscy pracownicy, począwszy od asystentów, skończywszy na menedżerach najwyższego szczebla na bieżąco otrzymywali informacje o sytuacji firmy.

Takie spotkania były pomocne w budowaniu świadomości biznesowej. Mamy też nadzieję, że pomagały utwierdzić pracowników w poczuciu, iż sytuacja w naszej firmie jest stabilna, a żadne redukcje zatrudnienia nie są przewidywane. To między innymi dzięki tym spotkaniom oraz ugruntowanej już w firmie kulturze zaufania i zdrowych relacji, wiedzieliśmy kto boryka się z jakimi trudnościami. A tych nie brakowało, problemy techniczne, praca z innym członkami rodziny – często na niewielkim metrażu, niekończące się remonty u sąsiada, czy pogodzenie pracy ze zdalną nauką gromadki dzieci.

WSPIERAJĄCE BENEFITY

Wyszliśmy naprzeciw potrzebom naszych pracowników. Zatrudnieni u nas rodzice nie korzystali z dodatkowego zasiłku w związku z zamknięciem przedszkoli i szkół, gdyż dostali od nas zielone światło na pracę w bardzo elastycznym zakresie. Nikt nie oczekiwał od nich, że będą dostępni przez osiem godzin z pełną wydajnością.

Część z pracowników, mimo pewnych ograniczeń, pracowała w biurze. Zadbaliśmy o ich bezpieczeństwo. Prócz niezbędnych płynów dezynfekujących, czy maseczek wsparliśmy ich w bezpiecznym dotarciu do biura. Z obawy o ich bezpieczeństwo nie chcieliśmy, by korzystali z transportu publicznego, dlatego daliśmy im możliwość korzy-



Sytuacja wynikająca z pandemii jest bardzo dynamiczna i wymaga dużej elastyczności od organizacji.

stania z parkingu usytuowanego w biurowcu, z którego do-tychczas korzystali nasi klienci. Z czasem tych miejsc było za mało, zatem zaproponowaliśmy naszym pracownikom, by do pracy dojeżdżali prywatnymi autami, a my pokryjemy koszty parkingu. To rozwiązanie spotkało się z dużym zainteresowaniem.

Mieliśmy także propozycję dla niezmotywowanych – dopłaty do zakupu roweru lub hulajnogi, jeśli ktoś będzie z tych sprzętów korzystał w drodze do pracy.

Jesteśmy firmą świadczącą usługi księgowe oraz kadrowo-płacowe, więc oprócz standardowych narzędzi pracy jak laptop czy telefon niezbędne w naszej pracy było stabilne łącze internetowe. Monitorowaliśmy wszelkie problemy techniczne, próbowaliśmy rozwiązywać je na bieżąco, aby nie zakłócały codziennej pracy. Każdy z pracowników dostał przyzwolenie na zakup lepszego łącza internetowego, jeśli domowe było niewystarczające.

NOWA RZECZYWISTOŚĆ

Od czerwca powoli wracamy do pracy w biurze. Utrzyma-

liśmy jednak możliwość pracy zdalnej dla pracowników posiadających dzieci, a także tych którzy są w grupie podwyższonego ryzyka.

Pozostali przez najbliższe tygodnie będą pracowali w podziale na grupy, aby zminimalizować ryzyko potencjalnego zakażenia. To, że ludzie zaczynają za sobą tęsknić, widać na tablicy sucho ścieralnej w naszej kuchni. Jedni pozdrawiają drugich, zostawiają dla siebie wiadomości.

Niecodzienna rzeczywistość zastała także nowozatrudnionych pracowników, którzy dołączyli do naszej organizacji z początkiem kwietnia, gdy już całe biuro pracowało zdalnie. I choć może wydawać się dziwne, że w dobie kryzysu zatrudniliśmy te osoby, ale to była kwestia naszej odpowiedzialności, gdyż proces rekrutacyjny rozpoczął się przed pandemią.

Sytuacja wynikająca z pandemii jest bardzo dynamiczna i wymaga dużej elastyczności od organizacji. Dla nas od zawsze najważniejsi byli ludzie, więc robimy wszystko, by nie redukować miejsc pracy, a pracownikom zapewnić bezpieczne warunki pracy w nowej rzeczywistości. ■

reklama

Raport BENEFITY W OCZACH PRACOWNIKÓW 2020

Z jakich benefitów możesz zrezygnować nie tracąc przy tym zaangażowania pracowników?

Sprawdź, jakich benefitów potrzebują pracownicy w czasie kryzysu.



**ANNA GÓRSKA-
KWIATKOWSKA**

partner, szefowa działu reprezentacji właścicieli nieruchomości biurowych, związana z Cushman & Wakefield od 23 lat. Od 2020 realizuje się wspierając młode talenty w rozwoju zawodowym, jako liderka polskiej edycji Women's Integrated Network.



Rozwijanie talentów w dobie pandemii

Z Anną Górską – Kwiatkowską, szefową działu reprezentacji właścicieli nieruchomości biurowych w Cushman & Wakefield rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ **Pandemia, z którą przyszło nam się mierzyć, wymusiła zmiany strategii biznesowych. Liczne firmy walczą o przetrwanie na rynku, poszukiwanie oszczędności niejednokrotnie skutkuje zwolnieniami, a szkolenia i wsparcie dla pracowników zostały odsunięte na drugi plan. Są jednak firmy, które nawet w tym trudnym czasie dbają o rozwój swojej kadry. Dlaczego, szczególnie teraz, warto wspierać swoich pracowników?**

Najnowsze badania pokazują, że przejście na pracę zdalną, mimo początkowego utrzymania wydajności i zaangażowania pracowników, ma swoje cienie. Nie wszystkie mieszkania są przystosowane do pracy, a nałożenie się obowiązków zawodowych i domowych oraz brak codziennego ruchu coraz częściej powoduje chronicznie zmęczenie. Ludzie pozbawieni codziennego kontaktu, odcięci od swojego miejsca pracy, które pełni również ważną funkcję społeczną, są narażeni na obniżenie kondycji psychicznej i wypalenie. Dlatego tak ważne jest, szczególnie w tym trudnym czasie, zadbanie o odporność psychiczną i fizyczną pracowników.

▲ **Jak to robić? Jaką formę wsparcia możemy im zagwarantować i jak rozwijać talenty pracowników w systemie pracy zdalnej?**

W zeszłym roku wprowadziliśmy w Cushman & Wakefield program Woman's Integrated Network, a jego główne hasła to różnorodność i inkluzywność - były one bliskie naszej kulturze od wielu lat. Program został zainicjowany w Stanach Zjednoczonych i teraz jest implementowany w biurach firmy na całym świecie. Chcemy nagłaśniać te hasła, ponieważ z doświadczenia wiemy, że

działa to dla ogólnego dobra firmy, ale także przekłada się na wyniki finansowe. Wprowadzenie programu jest decyzją strategiczną, podyktowaną długoterminową perspektywą rozwoju i dobrostanem firmy. W ramach inicjatywy WIN, organizujemy wydarzenia tematyczne, szkolenia i warsztaty rozwojowe, które mają zainspirować naszych pracowników do zdobywania nowych kompetencji. W związku z obecną sytuacją wszystkie zajęcia odbywają się online. W karierze zawodowej niezwykle ważne jest budowanie i rozwijanie sieci kontaktów wewnątrz organizacji i poza nią. Oprócz tej możliwości uczestnicy programu mogą także liczyć na wsparcie mentorskie i udział w programach edukacyjnych, które pozwalają zdobywać fachową wiedzę i przyczyniają się do szybszego rozwoju zawodowego. Różnorodność, a wraz z nią inkluzywność, to nie tylko położenie akcentu na jedną grupę społeczną, kobiety, to włączenie wszystkich do społeczności firmowej. Aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty, potrzebna jest szeroka perspektywa i spektrum wszystkich grup społecznych, wiekowych, etnicznych. A ponieważ ta kobieca część nie była do tej pory reprezentowana, chcemy wypromować panie, by rozwijały swoje kariery dochodząc do najwyższych szczebli w zarządzaniu. Ale różnorodność to także zaakcentowanie takich aspektów, jak wiek, pochodzenie, czy sprawność fizyczna. Nasz zespół jest bardzo różnorodny narodowościowo i etnicznie, jesteśmy otwarci na inne kultury i nacje. I oczywiście, z czego jesteśmy bardzo dumni, większość pracowników to kobiety, a na wysokich stanowiskach i w zarządzie, połowa to panie.

▲ **Czy programy mentorskie cieszą się popularnością wśród pracowników? Jakie są największe zalety tej formy wsparcia?**

Tak, nasi pracownicy to młodzi, ambitni ludzie, pragnący rozwijać swoje kariery i budować nowe kompetencje. Widzimy duże zainteresowanie naszymi programami. W ramach programu WIN, we współpracy z Kingmakers, wdrażamy nowy wewnętrzny program mentorin-gowy, w ramach którego liderzy Cushman & Wakefield będą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz aktywnie działać na rzecz rozwoju pracowników, w szczególności kobiet, które stawiają swoje pierwsze kroki w biznesie.

▲ **Kto najczęściej bierze udział w tego typu inicjatywach? Jakie obawy „blokują” tych, którzy jeszcze się nie zdecydowali?**

U nas najczęściej są to młode osoby na progu swojej kariery, ale nie tylko, programem objęte są też osoby na wyższych stanowiskach i biorą w nim udział, zarówno kobiety, jak i mężczyźni. W naszym programie stawiamy przede wszystkim na innowacyjność i kreatywność, potrzebne zwłaszcza w tej niełatwej sytuacji.

▲ **A w jaki sposób dobierani są mentorzy? Czy muszą posiadać jakies szczególne cechy lub umiejętności?**

Do roli mentorów zaprosiliśmy naszych najlepszych liderów, zarówno kobiety jak i mężczyzn, gdyż moim zdaniem mężczyźni mentorzy mogą pomóc kobietom w ich rozwoju zawodowym - pokazując odmienną perspektywę, pomagając kobietom przełamać różne ograniczenia. Wybitni liderzy i mentorzy robią



KATARZYNA
PATALAN

redaktor naczelna
miesięcznika „Benefit”,
k.patalan@miesiecznik-
-benefit.pl

wszystko, aby wydobyć z innych to, co mają najlepszego do zaoferowania tak, aby mieli poczucie, że są pełniejszymi wersjami nich samych. Innymi słowy, najlepsi liderzy-mentorzy praktykują taką formę przywództwa, która w mniejszym stopniu polega na tworzeniu naśladowców, a w większym na tworzeniu kolejnych liderów.

▲ **Jakie korzyści przynosi forma rozwoju talentów zastosowana w Cushman & Wakefield? Co zyskuje każda ze stron – uczestnicy programu oraz mentorzy?**

Program WIN w swoich założeniach ma promować różnorodność, a wraz z nią inkluzywność, włączając wszystkich do społeczności firmowej. W mentoringu, moim zdaniem, chodzi o to, by nie wprowadzać relacji hierarchicznej mentor – mentee, lecz opartej na przyjaźni, z możliwością wzajemnego uczenia się i takie podejście chcemy wprowadzić w Cushman & Wakefield. Wierzę w potencjał zawodowy, intelektualny i emocjonalny kobiet, wierzę w rozwój ich karier. Badania pokazują: tam gdzie kobiety są dopuszczane do zarządzania firmami albo państwami – tam dzieje się lepiej. Jesteśmy bardziej empatyczne, skore do słuchania innych, inkluzywne i szukamy wielu rozwiązań. Z doświadczenia wiem, że promocja i strategiczne wspieranie kobiet przynosi długofalowe korzyści.

▲ **Skąd pomysł na wdrożenie tego typu inicjatywy w państwa firmie?**

Cushman & Wakefield jest firmą, dla której różnorodność jest jedną z kluczowych wartości i ważną częścią naszej kultury. Chcemy tę różnorodność pielęgnować i podnosić świadomość naszych pracowników, ponieważ to właśnie dzięki różnorodności jesteśmy wartościową społecznością. Organizacje, które decydują się na budowanie swojej strategii rozwoju biznesu z uwzględnieniem tak ważnego filaru, jakim jest różnorodność, w perspektywie długofalowej zyskują przewagę konkurencyjną.

”

*Program WIN
w swoich
założeniach
ma promować
różnorodność,
a wraz z nią
inkluzywność,
włączając
wszystkich do
społeczności
firmowej.*

Mając tego świadomość, nasza firma zdecydowała się na wdrożenie inicjatywy WIN - Women's Integrated Network, do której zaprosiliśmy także mężczyzn. Program WIN jest obecnie wprowadzany w biurach Cushman & Wakefield na całym świecie.

▲ **Co może pani powiedzieć o efektach programu mentoringowego dla korporacji jaką jest Cushman & Wakefield?**

W ramach programu monitoringowego WIN stawiamy na budowanie otwartych i autentycznych relacji i koncentrujemy się raczej na kształtowaniu charakteru, poczucia własnej wartości, samoświadomości oraz zdolności budzenia szacunku, a nie na kompetencjach zawodowych. Wierzę, że w dłuższej perspektywie tzw. miękkie kompetencje będą kompetencjami przyszłości i umiejętności takie jak kreatywność, współpraca i rozwiązywanie złożonych problemów będą miały coraz większe znaczenie w naszym otoczeniu biznesowym. Chcemy też, poprzez program mentorski, nauczyć naszych pracowników zaangażowania i skuteczności.

Z kolei najlepszym sposobem wzbudzenia zaangażowania u innych jest pełne i bezinteresowne zaangażowanie się na rzecz interesów współpracowników i podwładnych.

▲ **Czy rozwiązania ego typu są trudne do wdrożenia? Czy wiąże się z wysokimi kosztami i nakładami pracy?**

Nie są trudne, jeżeli do współpracy zaprosimy świadome, zaangażowane osoby, którym idea dzielenia się swoją wiedzą i chęcią pomocy innym jest bliska. Takie programy zawsze wymagają złożenia osobnego budżetu i dodatkowego nakładu pracy zespołu projektowego, ale efekty są tego warte.

▲ **Czy pandemia wymusza zmiany na dostawcach świadczeń pozapłacowych?**

Pracodawcy starają się utrzymać większość najważniejszych świadczeń pozapłacowych, ale w ramach szukania oszczędności często renegegują kontrakty, zmieniając zakres usług.

▲ **Z których benefitów nie warto rezygnować, mimo szukania oszczędności?**

Warto utrzymać wszystkie programy, które zapewniają dobrostan pracowników zarówno na poziomie fizycznym jak i emocjonalnym, a więc szkolenia rozwojowe i mentoringowe - naukę języków, ochronę zdrowia oraz możliwość uczestniczenia w zajęciach sportowych w ramach programu MultiSport.

▲ **Jak pani firma wspiera pracowników w tym trudnym czasie?**

W ramach działań, które wdrożyliśmy w Cushman & Wakefield proponujemy pracownikom cały cykl szkoleń z budowania odporności psychicznej, zarządzania swoją energią, radzenia sobie z trudnymi emocjami. Dodatkowo wprowadziliśmy zajęcia sportowe online prowadzone przez wykwalifikowanych i zaangażowanych instruktorów. Nie zapominamy również o dzieciach naszych pracowników i niedawno wdrożyliśmy inicjatywę Cushfamilies. ■

Wiedza to najlepszy benefit



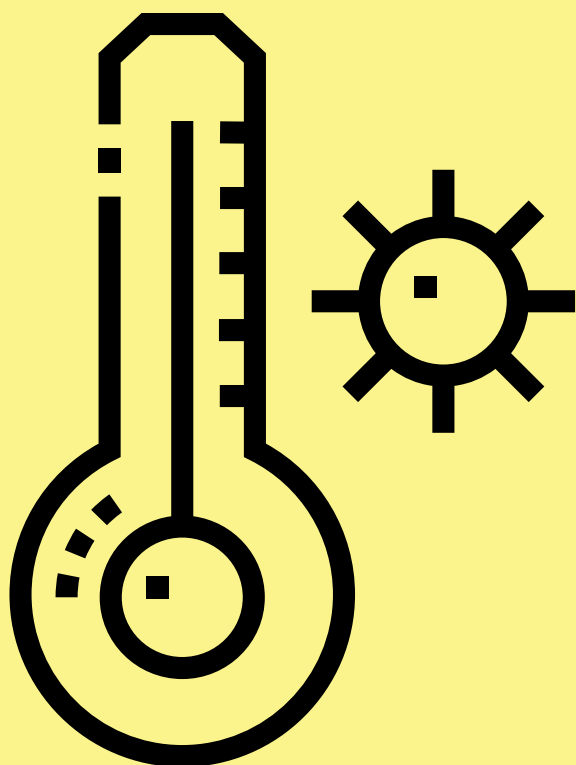
Praktyczna wiedza i rozwiązania dla HR, różnorodność działów tematycznych, raporty, gotowe rozwiązania, nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, całkowicie bezpłatna prenumerata, współpracujemy z gronem specjalistów, naukowców i praktyków, własne konto oraz dostęp do archiwalnych wydań na www.miesiecznik-benefit.pl

Bezpłatna prenumerata elektroniczna:

- wypenij formularz i załóż konto,
- prenumerata zacznie działać od nowego miesiąca!

Dofinansowanie do pobytu w sanatorium

Jednym z benefitów mających wpływ na zatrzymanie pracownika może być propozycja dofinansowania pobyków na turnusach sanatoryjnych. Pracownik po zrealizowanym pobycie nabierze nowych sił witalnych oraz odzyska dobrą formę. Zgodnie z najnowszą interpretacją podatkową z grudnia 2019 r. dofinansowanie to nie będzie zwolnione z konieczności uiszczenia podatku dochodowego od osób fizycznych i doliczenia go do przychodu pracownika.



Pobyty sanatoryjne pracowników różnych służb publicznych nie należą do rzadkości w naszym kraju. Sanatoria resortowe oferują najczęściej pobyty 7, 14 i 21-dniowe oferujące leczenie balneologiczne i aktywność fizyczną. Służą one przede wszystkim regeneracji i polepszeniu stanu zdrowia kuracjusza. Poniesione koszty w związku z turnusami sanatoryjnymi są niejednokrotnie niewspółmierne do osiągniętych korzyści zarówno ze strony pracownika jak i ze strony pracodawcy. Jednak obciążenie nimi i wliczenie do przychodu ze stosunku pracy stanowi istotną dolegliwość dla pracownika. Przepisy powinny w takich przypadkach opowiadać się na korzyść pracownika i nie obciążać go finansowo. Powinny one stanowić benefit pozapłacowy niewliczany do wynagrodzenia. Pracodawca zaś powinien zostać zwolniony z konieczności obliczenia i odprowadzenia podatku dochodowego.

STAN FAKTYCZNY PRZEDSTAWIONY WE WNIOSKU
Dwóch pracowników służb straży pożarnej zostało zgłoszonych do udziału w turnusie sanatoryjnym, następnie przydzielono im miejsca w odpowiednich terminach. Pomiędzy przedstawicielem sanatorium a wnioskodawcą będącym pracodawcą funkcjonariuszy została zawarta umowa, przedmiotem której były świadczenia psychoprofilaktyczne i rehabilitacyjne mające na celu redukcję skutków stresu pourazowego, z uwzględnieniem promocji zdrowia w zakresie zgodnym z art. 6 ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (Dz. U. z 2019 r., poz. 1175, z późn. zm.) oraz rozporządzeniem Ministra Spraw

Wewnętrznych z dnia 5 stycznia 2012 r. w sprawie zadań służby medycyny pracy (Dz. U. z 2012 r., poz. 52). Umowa zawierała zapis, że 85 proc. kwoty należnej za świadczenia sanatoryjne pokryje wnioskodawca po otrzymaniu faktury od sanatorium, a 15 proc. kwoty należnej za świadczenia - jako udział własny - zapłaci uczestnik turnusu w dniu jego rozpoczęcia. Po zakończeniu turnusu wnioskodawca otrzymał fakturę za pobyt funkcjonariusza na turnusie antystresowym 85 proc. kwoty należnej za świadczenie, faktura została opłacona - zgodnie z umową, a jej wartość została doliczona do przychodu funkcjonariusza.

KWESTIA DOPLATY ZDANIE PRACOWNIKA

Zdaniem funkcjonariusza, dopłata do pobytu w sanatorium na turnusie profilaktyczno-rehabilitacyjnym nie powinna stanowić dochodu podlegającego opodatkowaniu. Swoje stanowisko uzasadnił tym, że ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (Dz. U. z 2019 r., poz. 1175) nakłada na jednostki Państwowej Straży Pożarnej obowiązek realizowania zadań wynikających z tej ustawy. Zgodnie z art. 22 pkt 2 ww. ustawy, pracodawcy finansują wybrane przez siebie świadczenia zdrowotne z zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej, należące do zadań służby medycyny pracy, określonych w art. 6 ust. 1. Ponadto funkcjonariusz stał na stanowisku, że skoro ustawa nakłada na jednostkę Państwowej Straży Pożarnej obowiązek realizowania zadań wynikających z ustawy o służbie medycyny pracy, w tym obowiązek kwalifikowania i kierowania funkcjonariuszy na turnusy profilaktyczno-rehabilitacyjne, to dopłata do turnusu powinna stanowić koszt pracodawcy, nie zaś dochód pracownika podlegający opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych. Nie zgadzał się, aby dofinansowanie było objęte podatkiem od osób fizycznych.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI:

Jeśli chcesz zrewitalizować siły swoich pracowników możesz im zaoferować dofinansowanie do pobytyw sanatoryjnych. Możesz także pokryć całkowicie koszty pobytu pracownika na turnusie.

Pamiętaj, jednak że będziesz musiał doliczyć koszty dofinansowania do przychodu pracownika i zapłacić podatek dochodowy.

Uwzględnij, że dopłata do pobytu na turnusie sanatoryjnym nie jest objęta zwolnieniem podatkowym wynikającym z art. 21 ust. 1 ustawy z dnia 21 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Należałoby postulować za przepisami opowiadającymi się na korzyść pracownika i nieobciążającymi pracodawcy koniecznością pobrania podatku.

DOFINANSOWANIE DO SANATORIUM STANOWI DOCHÓD PRACOWNIKA

W ramach wniosku o wydanie interpretacji indywidualnej z października 2019 r. pracodawca i jednocześnie wnioskodawca zadał pytanie: Czy otrzymane od zakładu pracy wnioskodawcy dofinansowanie w wysokości 85 proc. do pobytu na 14-dniowym turnusie sanatoryjnym dla czyn-

Pobyty sanatoryjne pracowników różnych służb publicznych nie należą do rzadkości w naszym kraju. Sanatoria resortowe oferują najczęściej pobyty 7, 14 i 21-dniowe oferujące leczenie balneologiczne i aktywność fizyczną. Służą one przede wszystkim regeneracji i polepszeniu stanu zdrowia kuracjusza.

nych zawodowo funkcjonariuszy i pracowników stanowi przychód ze stosunku służbowego, stosunku pracy i podlega opodatkowaniu podatkiem od osób fizycznych?

Zdaniem wnioskodawcy, zgodnie z art. 12 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1387, z późn. zm.), za przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy czy pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy uważa się wszelkiego rodzaju wypłaty pieniężne oraz wartość pieniężną świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty, bez względu na źródło finansowania tych wypłat i świadczeń, a w szczególności: wynagrodzenia zasadnicze, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, różnego rodzaju dodatki, nagrody, ekwiwalenty za niewykorzystany urlop i wszelkie inne kwoty niezależnie od tego, czy ich wysokość została z góry ustalona, a ponadto świadczenia pieniężne ponoszone za pracownika, jak również wartość innych nieodpłatnych świadczeń lub świadczeń częściowo odpłatnych.

Wnioskodawca doliczył do przychodu pracownika/funkcjonariusza zapłaconą przez niego kwotę i odprowadził do Urzędu Skarbowego odpowiedni podatek. Wnioskodawca uznał dofinansowanie do pobytu pracownika w sanatorium, jako świadczenia pieniężne ponoszone za pracownika, jak również wartość innych nieodpłatnych świadczeń lub świadczeń częściowo odpłatnych. Jednocześnie wnioskodawca stwierdził, że w art. 21 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, nie jest wymieniona dopłata do pobytu na turnusie profilaktyczno-rehabilitacyjnym, jako zwolnienie podatkowe. Stąd dofinansowanie tego świadczenia jest objęta koniecznością uiszczenia podatku dochodowego od osób fizycznych i stanowi dochód pracownika. Wobec powyższego stanowisko ubiegającego się o wydanie interpretacji indywidualnej i przedstawione we wniosku okazało się prawidłowe. ■

Interpretacja indywidualna Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej 0113-KDIP2-1.4011.541.2019.1.AP z dnia 13.12.2019 r.

Praca zdalna – nowa forma wykonywania pracy

Dotychczasowe regulacje prawa pracy, zawarte w przepisach Kodeksu pracy, zawierały w swym katalogu specyficzną formę świadczenia pracy – tzw. „telepracę”, tj. wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Pojęcie to często myłone było z „pracą zdalną”, choć taka forma świadczenia pracy nie znajdowała umocowania w obowiązującym prawie.

Nie znaczy to, że „praca zdalna” nie była stosowana, gdyż znajdowała ona dość powszechne zastosowanie w coraz dynamiczniej zmieniających się relacjach pracodawca-pracownik. Jednak dopiero w ostatnim czasie została faktycznie uregulowana w przepisach prawa pracy i to wyłącznie z uwagi na wyjątkowe okoliczności.

TELEPRACA

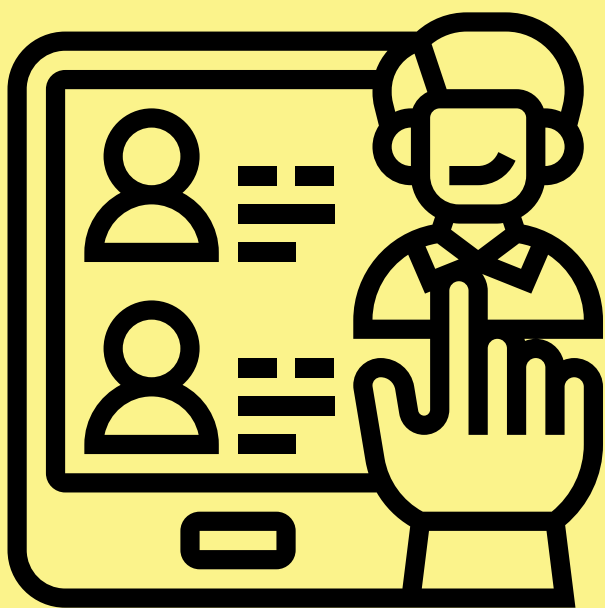
Telepraca została uregulowana w przepisie art. 675 i następnych Kodeksu pracy, jednak również jej wprowadzenie do ustawy nastąpiło w skutek nieodległej czasowo nowelizacji, uchwalonej dopiero w 2007 r. Zgodnie z jej treścią, praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Telepracownikiem jest zatem pracownik, który wykonuje pracę w wyżej określonych warunkach i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Jak zostało wyżej wskazane, „telepraca” jest jedynie formą świadczenia pracy, nie zaś odrębnym rodzajem stosunku pracy. Kluczowe są tu bowiem wyłącznie cechy dotyczące samego sposobu wykonywania pracy, tj.: regularność wykonywania pracy, wykonywanie jej poza zakładem pracy oraz korzystanie ze środków komunikacji elektronicznej. Doktryna wyodrębnia również czwartą przesłankę w postaci rodzaju pracy. „Telepracą” będzie bowiem tylko taka praca, która da się wykonywać w zakładzie pracy, lecz wolą stron jest jej wykonywanie w miejscu wybranym przez pracownika. Nie zalicza się zaś do tej kategorii praca, która



**MICHAŁ
DYTKOWSKI**

radca prawny
MGD – Kancelaria Gdańsk/
Sopot



z racji swej natury musi zostać wykonana poza zakładem pracy (Jaśkowski Kazimierz, Maniewska Eliza, Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy - LEX/el. 2020). Oczywiście regularność nie oznacza wyłączności, zaś miejsce wykonywania „telepracy” może być określone konkretnie w porozumieniu z pracownikiem, bądź pozostawać w gestii samego pracownika.

Pracodawca może stosować „telepracę”, jeśli uchwalił stosowny regulamin zgodnie z procedurą przewidzianą w przepisie art. 676 Kodeksu pracy. Nie wyklucza to jednak możliwości indywidualnego porozumienia pomiędzy stronami stosunku pracy, i to zarówno z inicjatywy pracodawcy jak i samego pracownika. Porozumienie takie może być zawarte w umowie o pracę jak i w trakcie zatrudnienia. Istotnym jest, że wprowadzenie „telepracy” w trakcie zatrudnienia umożliwia obu stronom złożenie wniosku o zaprzestanie wykonywania pracy w tej formie, w ciągu

3 miesięcy od czasu jej podjęcia, zaś po upływie tego terminu konieczne jest stosowne wypowiedzenie przez pracodawcę warunków pracy i płacy, zgodnie z procedurą zawartą w przepisie art. 42 § 1-3 Kodeksu pracy.

Pamiętać również należy, że pracownik jest szczególnie uprzywilejowany jeśli chodzi o zastosowanie tej formy wykonywania pracy. Wniosek pracownika o zastosowanie „telepracy” jak i zaprzestanie jej stosowania powinien zostać przez pracodawcę zaakceptowany. Obowiązek jego akceptacji istnieje w stosunku do pracowników-rodziców, ze względu na szczególnie stan zdrowia ich dzieci. Ponadto pracownik ma prawo odmówić zmiany formy wykonywania pracy na „telepracę”, zaś pracodawca nie może jej zastosować bez zgody pracownika. Brak takiej zgody nie może zaś stanowić przyczyny rozwiązania stosunku pracy. Ponadto przepis art. 6715 § 2 Kodeksu pracy statuuje szczególną formę zakazu dyskryminacji w sytuacji odmowy pracownika.

PRACA ZDALNA

Czym innym jest natomiast „praca zdalna”, która została wprowadzona dopiero w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Regulacja ta nie jest jednak szczególnie obszerna i w zasadzie sprowadza się jedynie do wskazania, iż z uwagi na sytuację epidemiczną zaistniałą w 2020 r., pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania. Najistotniejszym jest, że ustawa ta została wprowadzona wyłącznie na okres epidemii, a przepis dotyczący pracy zdalnej utraci moc po upływie 180 dni od dnia jej wejścia w życie, tj. z początkiem września 2020 r. O ile zatem „telepraca” cechuje się regularnością jej wykonywania, przez cały czas trwania stosunku pracy, o tyle praca zdalna ma charakter jedynie okresowy, tj. na czas określony ustawą. Wyraźna jest także inna podstawowa różnica pomiędzy „telepracą”, wprowadzaną wyłącznie w drodze porozumienia, a pracą zdalną, którą pracodaw-

ca wprowadza jednostronnym poleceniem. Więcej szczegółów pojawia się natomiast w dalszych nowelizacjach tej ustawy, z których ostatnia w chwili opracowywania niniejszego tekstu, była dopiero na etapie legislacyjnym.

Art. 58 procedowanej ustawy wprowadza do ww. art. 3 dalsze ust. 3-9, które precyzują sposób i warunki wprowadzenia pracy zdalnej. Tak samo jak wprowadzenie pracy zdalnej na mocy polecenia, również i jego cofnięcie może nastąpić w każdym czasie z woli samego pracodawcy. Ponadto wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecone tylko wtedy, gdy pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy. Koniecznym jest również, aby rodzaj pracy pozwalał na jej wykonywanie w sposób zdalny poza siedzibą pracodawcy. Na uwagę zasługuje zatem nie tyle sama dowolność pracodawcy w zakresie podejmowania decyzji, co do wprowadzenia pracy zdalnej, lecz również brak innych szczegółowych ograniczeń co do charakterystyki pracowników, rodzaju pracy czy profilu przedsiębiorstwa, prócz samej tylko możliwości pracownika do wykonywania pracy w sposób zdalny. Wydaje się przy tym również, że w warunkach determinujących wprowadzenie specustawy, odmowa wykonania polecenia pracodawcy, co do wykonywania pracy w sposób zdalny, jeśli brak wyżej opisanych przeciwwskazań, może być traktowane jako naruszenie obowiązków pracowniczych, a tym samym być obarczone konsekwencjami określonymi w przepisach samego Kodeksu pracy.

Co do samej formy polecenia, to ustawa nie precyzuje tego aspektu. Należałoby jednak przyjąć, iż polecenie to powinno zostać sporządzone w formie pisemnej, chociażby z uwagi na szereg obowiązków pracodawcy, nałożonych na niego przez przepis art. 94 Kodeksu pracy, m.in. obowiązek poinformowania pracownika o sposobie wykonywania pracy. Zasadnym było by zatem doprecyzowanie zasad pracy zdalnej w treści pisemnego polecenia, aby nie pozostawiać wątpliwości na wypadek sporu.

Istotnym jest, iż nowelizacja nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia pracownikowi środków pracy i materiałów do pracy, potrzebnych do wykonywania pracy zdalnej oraz jej obsługę logistyczną. Nie wykluczone jest przy tym, aby przy wykonywaniu pracy zdalnej pracownik używał środków pracy niezapewnionych przez pracodawcę, jednak koniecznym jest przy tym umożliwienie poszanowania i ochrony informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych, w tym tajemnicy przedsiębiorstwa lub danych osobowych, a także informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Pracodawca odpowiada przy tym za bezpieczeństwo i higienę pracy zdalnej oraz za wypadki przy tej pracy, ale tylko w zakresie związanym z zapewnionymi przez siebie środkami pracy lub materiałami do pracy.

Z punktu widzenia pracodawcy warto również wskazać, iż ma on prawo wydać polecenie, nakładające na pracownika wykonującego pracę zdalną obowiązek prowadzenia ewidencji wykonanych czynności, uwzględniającą w szczególności opis tych czynności, a także datę oraz czas ich wykonania. Forma i częstotliwość sporządzania ewidencji również leży w gestii polecenia pracodawcy. ■

Podstawa prawna:

- ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (w treści projektowanej – stan na dzień 09 czerwca 2020 r.)
- ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz.U.2019.1040 t.j. z dnia 2019.06.05)

ŚWIATŁO W NOCY



Bohaterowie, nie zważając na huk dział i spadające wokół pociski, wymieniają opinie i przemyślenia, serwują anegdoty. Zastanawiają się nad rolą sztuki, związkiem między pięcią a polityką oraz innymi ważkimi zagadnieniami. Każdy z nich jest uosobieniem innego typu postaci, którymi kierują odpowiednio: intelekt, mądrość życiowa oraz wola. Każdy prezentuje też inną postawę i wizję świata: idealistyczną, pragmatyczną i autorytarną. Zdaniem Adolfa nie ma czynów złych czy dobrych – liczą się tylko te skuteczne, natomiast wojna dawno zakończyłaby się zwycięstwem, gdyby w armii nie było tylu idiotów i mędrkujących Żydów...

Spektakl dostępny na www.ninateka.pl

Info

Reżyseria:
Krzysztof Czczot
Obsada: Borys Szyc,
Łukasz Simlat, Wojciech
Mecwaldowski

REWIZOR



Współczesne odczytanie komedii satyrycznej Gogola w reżyserii Jerzego Stuhra i gwiazdorskiej obsadzie po 37 latach od ostatniej inscenizacji w Teatrze TV – pamiętnego spektaklu Jerzego Gruzdy z Tadeuszem Łomnickim w roli Horodniczego (premiera 1977).

Rewizor to arcydzieło dramaturgii rosyjskiej z jednej strony bezlitośnie demaskuje realia carskiej Rosji i stosunki panujące na prowincji, z drugiej podkreśla to, co jest ponadczasowe, czyli ludzkie wady i tzw. układy funkcjonujące w każdym społeczeństwie i systemie, który opiera się na strachu.

Spektakl dostępny na www.ninateka.pl

Info

Reżyseria:
Jerzy Stuhr
Obsada:
Jerzy Stuhr, Agata
Kulesza, Nina Minor,
Adam Serowanec,
Zbigniew Zamachowski,
Roman Gancarczyk,
Dariusz Gnatowski, Piotr
Cyrwus, Marek Kalita,
Tomasz Schimscheiner,
Marcin Sianko, Andrzej
Franczyk, Tomasz
Międzicki, Grzegorz
Łukawski, Jacek
Romanowski, Lidia
Bogaczówna, Iwona
Znamirowska, Sławomir
Bodziony, Janusz Micha-
lik, Jarosław Kuśnier,
Krzysztof Stański, Jan
Jamrozowicz



Centrum Nauki Kopernik

Centrum Nauki Kopernik to nie jest muzeum. Nie mamy gablot ani przewodników. To przestrzeń, która zainspiruje Cię do obserwacji, doświadczania, zadawania pytań i poszukiwania odpowiedzi. Od Ciebie zależy, ile z tego weźmiesz. Na naszych wystawach znajdziesz ponad 400 eksponatów. Choć na pierwszy rzut oka możesz odnieść wrażenie chaosu, eksponaty pogrupowane są tematycznie. Granice pomiędzy nimi są płynne. Dlaczego? Bo, tak jak w otaczającym nas świecie, rzeczy najciekawsze dzieją się na styku nauk, przenikają się wzajemnie i uzupełniają. Wystawy są jak żywy organizm, który nieustannie się zmienia. Budujemy nowe eksponaty, udoskonalamy istniejące. Dodatkowo, raz lub dwa razy do roku sprowadzamy z całego świata wystawy czasowe, które możesz zwiedzać w ramach swojego biletu.

Info

Centrum Nauki Kopernik
ul. Wybrzeże Kościuszkowskie 20,
00-390 Warszawa



ŚMIERĆ IWANA ILJICZA

Iwan Iljicz i jego rodzina prowadząca przykładne, a co ważniejsze - chwalone przez towarzystwo życie - prestiżowa posada ojca, dbałość o wykształcenie, majątek, odpowiednie mieszkanie - została dotknięta chorobą. Choroba Iwana Iljicza, jak kolejny członek rodziny, wchodzi do domu. Rozgasa się i nie ma zamiaru go opuścić. Zmienia panujące między bliskimi stosunki. Zmusza ich do spojrzenia na dotychczasowe życie i zweryfikowanie jego pokazowego charakteru. Choroba staje się lustrem konfrontującym patrzącego także z tymi fragmentami obrazu, których na co dzień nie chce widzieć. Każdy z członków rodziny chce przecież utrzymać dotychczasowe - spokojne i wzorowe życie a nie mierzyć się z chorobą, która stawia w obliczu nieznanego.

Reżyseria: Franciszek Szumiński,

Obsada: Krzysztof Matuszewski, Małgorzata Braun, Katarzyna Z. Michalska, Robert Ciszewski, Piotr Łukawski,

Więcej info:
www.teatrwyrzeze.pl

”

A to miej na pilnej pieczy, abyś czytał kiedy tylko możesz.

Mikołaj Rej

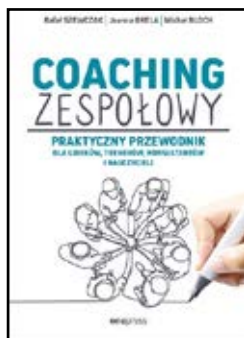


MIEJ WYJE**NE, BĘDZIE CI DANE. O TRUDNEJ SZTUCE ODPUSZCZANIA

Dzień po dniu pracuj nad sobą, stawaj się coraz bardziej idealną szefową, menedżerką, pracowniczką, żoną, matką, kochanką, sprzątaczką, praczką. Już, teraz, wykaż się, świat chce, byś był wspaniałym, idealnym mężem, ojcem, dyrektorem, pracownikiem, przyjacielem czy majsterkowiczem. W każdej z ról perfekcja! Masz na to siłę? Masz energię? Masz jeszcze ochotę? Autorka tej książki także pewnego dnia poczuła, że poświęcanie się i spełnianie cudzych oczekiwań to droga donikąd. Miała odwagę, by przyjrzeć się temu, co czuje, co myśli i czego chce - serce, umysł, ciało. Kierunkowskazem w jej poszukiwaniach były i są balans, bycie wystarczającym i po prostu radość życia. Jesteśmy tu w końcu po to, by po prostu żyć pełnią życia, ale na własnych zasadach.

Na sto albo tyle procent, ile my zechcemy.

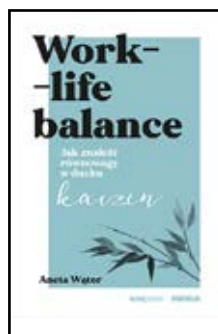
Katarzyna Czyż
Wydawnictwo Onepress
25,93 zł



Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli

Zespół to nie tylko grupa ludzi mających wspólny cel w firmowej rzeczywistości. Zespołem może być także klasa w szkole, grupa wolontariuszy albo rodziców realizujących jakiegoś zadanie, dla którego trzeba się zjednoczyć i działać razem.

**Rafał Szewczak, Joanna Grela,
Michał Bloch**
Wydawnictwo Onepress,
35,69 zł



Work- life balance. Jak znaleźć równowagę w duchu kaizen

Kaizen, co na polski moglibyśmy przetłumaczyć jako dobrą zmianę, jest wywodzącą się z Japonii praktyką ciągłego doskonalenia. Jej założenia można streścić w jednym zdaniu - regularnie, konsekwentnie wprowadzane małe zmiany prowadzą do dużych rezultatów.

Aneta Wątor
Wydawnictwo Onepress
25,93 zł



Życzliwy sceptycyzm. Poradnik użytkownika

Zamiast tych skrajności: zdrowy krytycyzm i refleksyjne myślenie. Takie właśnie podejście do spraw tego świata, pracy i życia osobistego proponują Sceptyczni Trenerzy Rozwoju Osobistego.

Marcin Iliski
Wydawnictwo Onepress
22,68 zł



Rozboje sceniczne. Wystąpienia publiczne bez tremy

Spośród ponad 20 000 profesji na świecie nie ma takiej, w której nie korzystałoby się z głosu, ciała, gestów i emocji do komunikowania się z innymi. Nie ma takiego kontekstu, w którym nie używano by intonacji albo rąk do przekazania informacji. Nie ma miłości bez spojrzenia, podpisania kontraktu bez entuzjazmu kontrahenta, wychowania dzieci bez zabaw i gier – aktorstwo jest wszędzie. Jan Grzesiak, autor książki *Rozboje sceniczne. Wystąpienia publiczne bez tremy*, to aktor i trener, który realizuje się przez pracę z ludźmi szkoląc i grając na scenie. Jak nikt inny potrafi skłonić ludzi do uzewnętrznienia emocji, pozbycia się blokad, otwarcia na własne wnętrze.

Jan Grzesiak
Wydawnictwo Onepress
39,90 zł



Efekt piaskownicy. Jak szefować żeby roboty nie zabrały ci roboty

Jak budować kompetencje szefa przyszłości w świecie przymusowego zdalnego zarządzania?
Jak zachować pracę i nie musieć rywalizować o nią z robotami?
Jak dogadać się z pokoleniami, które wchodzą na rynek pracy?
Uwaga! Sztuczna inteligencja u bram! Już puka do naszych drzwi, urzędów, domów. Już zaczyna wyřęcać nas w prostych zadaniach. Już szuka dla nas drogi na wirtualnych mapach, sprawdza, czego brakuje w łódówce, liczy, analizuje, pisze wiersze i komponuje muzykę wcale nie gorszą od tej, którą tworzą natchnieni artyści.

Magdalena Kieferling
Wydawnictwo Onepress
39,90 zł



Przywództwo w erze cyfrowej

Bycie liderem w erze cyfrowej oznacza wiele nowych wyzwań, ponieważ podwładni są bardziej niezależni finansowo, lepiej wykształceni i mogą łatwiej zmieniać pracę.

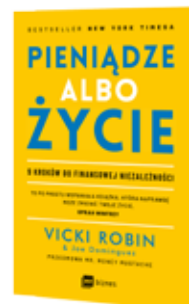
Paweł Korzyński
Wydawnictwo Poltext
42,42 zł



Psychologia szefa 1. Szef to zawód. Wydanie III rozszerzone

Autorzy tej książki nie pouczają i nie dają „dobrych rad”, ale wskazują precyzyjne narzędzia i konkretne algorytmy działania, które mogą być użyteczne w codziennej pracy szefa i trudnych sytuacjach z podwładnymi.

Jerzy Gut, Wojciech Haman
Wydawnictwo Onepress
50,05 zł



Pieniądże albo życie

Od ponad 25 lat książka *Pieniądże albo życie* należy do obowiązkowych lektur dla każdego, kto pragnie odzyskać możliwość cieszenia się pełnią życia poprzez transformację swoich relacji z pieniędzmi.

Vicki Robin, Joe Dominguez
Wydawnictwo MT Biznes
42,42 zł



**MAREK
SKAŁA**

MEGALIT
Instytut Szkoleń
właściciel/trener,
marek.skala@megalit.pl

HR-owe Wakacje 2020...

Przed nami Wakacje 2020. Czas wyzwań. Z jednej strony urlopy, z drugiej powroty do biur po pracy zdalnej. Obie operacje dotyczą właśnie pionów HR. I obie mają kontekst jesienny – jak od września wrócić do jakiejś normalności.

Dziś zajmę się urlopami, powroty zostawię na Benefitowe HR-Felietony Gadane – zapraszam tradycyjnie we wtorki - 14 lipca i 11 sierpnia. Wakacje zazwyczaj mają dwa cele - (1) odpoczywamy, pozbywamy się stresów i napięć, (2) budujemy formę psychofizyczną i odporność na trudną jesień. Oba cele niezwykle ważne dla HR, bo mamy wtedy zdrowych i zmotywowanych pracowników. I oba cele sytuacją koronawirusową poważnie zagrożone.

Przed nami wakacje, choć dla wielu naszych dzieci, w rozmaitych formach, trwają one po części od trzech miesięcy. Fizyczny fakt końca roku szkolnego niewiele zmienił. Około 80 proc. obozów czy kolonii odwołano. Część pracowników ma już wykorzystane urlopy. Dla wielu rodzin naszych pracowników lipiec i sierpień będą więc podobne do maja czy czerwca. Będzie tylko upalniej. Pojawi się problem z opieką nad dziećmi.

Oto kilka wskazówek, które pojawiły się w różnych wystąpieniach Trzeciego Forum Zdrowie Pracownika, które miałem zaszczyt prowadzić w czerwcu oraz w moich warsztatach webinaryjnych.

META-RADA – planuj! To co nas od marca męczyło okrutnie to niepewność - „jak długo jeszcze” i „jak będzie po”? Na najbliższe dwa miesiące sami możemy sobie tę niepewność ograniczać. Zaplanujmy więc co można już dziś - na lipiec i na sierpień. Jak się coś zmieni, to skorygujemy. Planujmy każdy kolejny tydzień, a dzieciom pomożemy planować czas w ciągu dnia. Pojawią się jakieś cele, będzie się na coś czekać, będzie można się przygotować. Inaczej po 20 sierpnia zorientujemy się, że wakacje przeminęły... z latem. Dla młodszych dzieci samo zrobienie takiego kalendarza może być atrakcją. Starsze dzieci docenią szansę osobistego planowania oraz nasze drobne wsparcie, także finansowe ;-) w realizacji.

Rada 1 – szukaj miejsc „bez nazwy”. Jeśli planujesz wyjazd na 1-2 tygodnie, to pamiętaj, że każde tradycyjne, znane miejsce wakacyjne będzie bardzo bardzo przepełnione. Będzie drogo i będzie głośno. Raczej nie odpoczniesz.

Rada 2 – planuj wypoczynki krótkie. Na weekend lub tylko popołudniem (od 16 do 22) nawet wyjazd „praktyczny”, po czereśni czy wiśnie może być atrakcją dla 10-12 latków. Pozwól sobie raz w tygodniu na kilkugodzinny „urlop” od rodziny z kolegami/koleżankami z pracy. Lub wyjście z mężem czy żoną, ale bez dzieci.

Rada 3 – na krótki, popołudniowy wyjazd także wybieraj miejsce „bez nazwy”. W tych dających się nazwać, np. w Krakowie – Tyniec, Kryspinów, Ojców – będzie tłok na

parkingu i masa ludzi. Znacznie mniej ludzi wie gdzie jest dolina Sanki.

Rada 4 – odśwież relacje rodzinne, szerzej niż brat/siostra czy dziadkowie. Nasze dzieci u nich na 10 dni, potem ich dzieci u nas. Dzieci będą miały atrakcje, ty też trochę odetchniesz.

Rada 5 – pomyśl o zdrowszym jedzeniu. Upał temu sprzyja, więc łatwiej opuścić tradycyjne obiady (kotlet + frytki) na rzecz warzyw, kefirów, etc. Mniej drożdżówek, więcej owoców. Więcej wody i herbaty (zielonej?) niż coli, kawy czy „soków”. BTW – dzieci po 2-3 dniach łatwo przywykną do wody smakowej – czytaj kranowy + trochę soku z cytryny czy malin. Po wakacjach odczujesz to w ich zdrowiu. I swoim portfelu ;-)

Rada 6 – twórz „spółdzielnie wsparcia”. Wśród koleżanek/kolegów w pracy, rodziców z tej samej klasy, sąsiadów. Sporo rzeczy można robić wspólnie – taki rodzaj towarzyskich półkolonii (podwórkowych nawet), gromadzących na kilka godzin zaprzyjaźnione dzieci. Pod opieką jednego/dwóch rodziców. Wszystko co oderwie twoje dziecko od telefonu do aktywności jest bardzo cenne.

A rola firmowego HR? Uwaga! – wszystko poniższe z pełnym zachowaniem zasad bezpieczeństwa, z zapasowymi maseczkami pod ręką, z codziennym badaniem temperatury, etc. (1) Słyszałem o firmowych półkoloniach w firmowych salach szkoleniowych. Dzieci w wieku 8-12 lat będą przyjeżdżały z rodzicami do pracy. Koszt niemal zerowy, są posiłki w stołówce, zatrudniono wychowawców. (2) Słyszałem też o zaplanowanym cyklu „wycieczek zakładowych”, dwa razy w tygodniu, z opiekunami, autokarem spod firmy. Raz do miasta (parki, muzea, kina, teatr) raz 20-30 km za miasto na „zieloną trawkę”. Gdzie? Wokół dużych miast jest sporo typowych obiektów eventowych dla firm. Obłożenia w nich nie ma. (3) Jedna z firm planuje dla dzieci starszych, bardziej samodzielnych – tygodniowe obozy sportów zdystansowanych (tenis, konie, etc.). Inna zleciła firmie eventowej zorganizowanie warsztatów. Jest klasyka – warsztat malarski, fotograficzny, są bębny, ale też warsztaty kulinarne i kosmetyczne. Pole do kreatywności dla HR ogromne, i tej kreatywności serdecznie wszystkim – i HR-owcom i Waszym pracownikom i firmom serdecznie na wakacje życzę! Do zobaczenia we wrześniu!

A kiedy przyjdzie połowa miesiąca – zapraszam na kolejne wydania „Gadany HR-Felieton Benefit” – 14 lipca i 11 sierpnia, tradycyjnie we wtorki, na moim i Benefitowym profilu na FB. Będzie o powrotach do pracy. Serdecznie zapraszam. ■

Wypoczynek szyty na miarę!

Zadbaj o bezpieczny urlop Twoich pracowników.

Góry, las, a może morze, w domku, pensjonacie lub luksusowym hotelu? Pozwól swoim pracownikom dokonać własnego wyboru spośród prawie 2 tysięcy obiektów turystycznych, które tworzą sprawdzoną bazę ofert w Kafeterii. Sięgnij po benefit, który na zawsze pozostanie w ich pamięci!



turystyka krajowa



turystyka zagraniczna



kolonie i obozy



wyjazdy integracyjne



bony travel pass



Zeskanuj kod QR
odwiedź naszą stronę!

Możesz też wejść na stronę:
www.mybenefit.pl