

HR to **biznes**.



Wiemy jak **ważną i istotną rolę** HR pełni w prowadzeniu i zarządzaniu firmą.

Każdy numer czasopisma dostarcza **unikalne analizy** najnowszych trendów w polityce personalnej, praktyczne wykorzystanie przepisów prawa pracy, **dobre praktyki** związane z komunikacją wewnętrzną w organizacji, a także **światowe rozwiązania HR**, które warto wdrożyć w swojej organizacji.

Dostęp do ponad **740+ case study** w wygodnej, cyfrowej formie. To ponad kilka tysięcy lat doświadczenia.

Przekonaj się co znajdziesz w naszym czasopiśmie, w tym pliku zamieszczamy jedno z ostatnich wydań HR Business Partner.

Rozwijaj się z najlepszymi. Z kodem **HRnastart** zyskasz -20% na prenumeratę. Więcej na hrbusinesspartner.pl/prenumerata

Miłej lektury!
Redakcja HR Business Partner

HR BUSINESS PARTNER

PRAKTYCZNY MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW HR



NIGDY NIE MIELIŚMY BIURA

CASE STUDY FIRMY **SOFTWAREMILL**

Dear All,

I would like to invite you on a training from Personal Speaking. People which take part in this workshop can continue they learning on our LMS platform. If you want to take take part in these training just write to me an email with your name, department and CC your're supervisor as well. I wish you all happy training!

Best,

Andrzej

on → to

which → who

they → their

~~take~~

these → those

your're → your



**Marka to kapitał firmy,
a pracownicy piszą w jej imieniu.**

Spraw, aby pisali po angielsku bez błędów.
Napisz na business@becorrect.com.

Drodzy Czytelnicy!

Zachęcamy do lektury porcji kolejnych inspirujących case study.

Zaczynamy przewodnikiem po meandrach profesji dla obecnych i przyszłych HR Business Partnerów. Sylwia Zabielska raz na zawsze rozprawia się z mitem, że HR Business Partner generuje głównie koszty i sadza „go” przy stole zarządu.

Obserwując nasz rodzimy rynek trudno nie zauważyć, że firmy, które mają silne działy HR mogą pochwalić się ponadprzeciętnymi wynikami i nietuzinkowymi inicjatywami, które budują wizerunek i procentują wynikami finansowymi.

Dowodem na to jest SoftwareMill. Firma, która nigdy nie miała biura. Mimo to wydaje się, że jej pracownicy mają dużo lepsze relacje ze sobą niż zespoły w organizacjach, które działają tylko stacjonarnie. W SoftwareMill oprogramowania to wsparcie do budowania zaangażowanej kultury organizacyjnej, która nie „śledzi” tylko wspiera komunikację. Efekty pracy liczone są poziomem zadowolenia klientów. Można? Można!

Brawo SoftwareMill! Jesteście naszą inspiracją. Firma podzieli się swoimi praktykami na Kongresie HR w październiku, na który zapraszamy już dzisiaj.

O tym, jak bezcenna jest dobrze przeprowadzona rekrutacja nie trzeba przekonywać żadnego pracownika HR-u. Agnieszka Ciećwierz w materiale

„Jak przeprowadzić rekrutację opartą na kompetencjach” zaznacza, że osoba, którą wdrażano trzy miesiące do pracy przy wynagrodzeniu 5 943 złotych brutto kosztowała firmę 91 896 złotych. Czy warto ten proces powtarzać bez końca, czy przyłożyć się i zminimalizować ewentualne potknięcia?

O tym jak zrekrutować młode pokolenie przeczytamy w case study firmy BASF, która swoim programem stażowym rozbiła bank. O staż ubiegało się ponad 900 osób. Gracz wcielił się w rolę burmistrza Eco Town, wirtualnego miasta przypominającego nieco SimCity. W dniu, w którym gracz obejmował swoje nowe stanowisko, miasto znajdowało się na skraju kryzysu energetycznego i klimatycznego. Zadaniem gracza było zmierzyć się z tymi wyzwaniami przy pomocy produktów i rozwiązań BASF. Innowacja przyniosła BASF 23 stażystów. Połowa z nich po stażu związała się z firmą na dobre.

Na koniec dla tych, którzy nie mogli być z nami podczas Konferencji Nowoczesnego HR – fotoreportaż z wydarzenia.

Uczestnikom, Prelegentom, Partnerom – jeszcze raz bardzo dziękujemy. I do zobaczenia w październiku.

Życzymy Państwu miłej lektury,
Zespół Redakcyjny HR Business Partner



Małgorzata Ohme
Dział Mental Health

Aleksandra Potykanowicz
Dział Mental Health

Maciej Żyłewicz
Dział Mental Health

Katarzyna Likowska
B2B Brand Manager

Bieżące informacje o czasopiśmie dostępne na stronie: www.hrbusinesspartner.pl



WYDAWCA & REDAKCJA

Forum Media Polska Sp. z o.o.

Sąd Rejonowy Nowe Miasto
i Wilda w Poznaniu

VIII Wydział Gospodarczy KRS

KRS nr 0000037307

REGON 631046924

NIP 781 15-51-223

Kapitał zakładowy: 300 000 zł

REDAKCJA

ul. Polska 13, 60-595 Poznań
redakcja@hrbusinesspartner.pl

PREZES ZARZĄDU

Magdalena Balanicka

CZŁONEK ZARZĄDU

Radosław Lewandowski

CZŁONEK ZARZĄDU

Paulina Hinz-Zurowska

SZEF RYNKU BIZNES

REDAKTOR NACZELNA

Izabela Nowak
izabela.nowak@forum-media.pl

RADA MERYTORYCZNA

Karolina Turostowska
Karina Popieluch

KOORDYNATOR WYDAWNICZY

Patrycja Białas

NADZÓR GRAFICZNY

Edyta Mirecka

REKLAMA

Katarzyna Likowska
tel. 536 784 938
katarzyna.likowska@forum-media.pl

OBSŁUGA KLIENTA I PRENUMERATA

tel. 61 66 55 800, faks: 61 66 55 888
e-mail: bok@forum-media.pl

KOREKTA

Edyta Malinowska-Klimiuk

SKŁAD I ŁAMANIE

Michał Ziółkowski

DRUK

Paper & Tinta

NAKŁAD

15 000 egz.

SERWIS ZDJĘCIOWY

Adobe Stock, Shutterstock

SPIS TREŚCI

PRZEPIS NA SUKCES

4 HR Business Partnering, czyli jak zostać zaufanym doradcą biznesu?

Sylwia Zabielska

MENTAL HEALTH

10 Chief happiness officer. Czy polskie firmy są na to gotowe?

Małgorzata Ohme

16 Musisz być egoistą, żeby pomagać innym. O pięciu rzeczach, które każda ekspertka i każdy ekspert HR muszą zrobić dla siebie, żeby móc pomagać innym

Maciej Żylewicz

TEMAT NUMERU

18 Nigdy nie mieliśmy biura. Case study SoftwareMill

Tomasz Dziurko

- ◆ Jak zbudować organizację, w której nie ma potrzeby monitorować pracy ludzi?
- ◆ Jak pełna transparentność buduje zaufanie zespołów i wiąże pracowników z firmą?
- ◆ Jak sprawczość buduje poczucie odpowiedzialności wśród pracowników?

28 Zarząd ma zawsze otwarte drzwi. Case Study firmy Unum Życie TUIR SA

Michał Płaczekiewicz

- ◆ Jak sprawić, by pracownik utożsamiał się z wartościami firmy?
- ◆ Jak kultura test & learn może stworzyć przyjazne środowisko do implementacji nowych rozwiązań?
- ◆ Dlaczego świat, w którym funkcjonujemy, ewaluował z VUCA do świata BANI?

STRATEGIA I WDRAŻANIE

32 Rekrutacja oparta na kompetencjach. Jak wdrożyć ją do swojej organizacji?

Agnieszka Ciećwierz

- ◆ Jak opisać kluczowe kompetencje, żeby dla wszystkich były zrozumiałe?
- ◆ Jak zapobiegać wydawaniu pochopnych sądów i ocenianiu kandydatów na podstawie cech, które nie są istotne na danym stanowisku?
- ◆ Jak nie stracić z powodu nietrafionej rekrutacji 91 896 zł w ciągu 3 miesięcy?

38 Mapa, która może podnieść efektywność w firmie. Czyli jak rozrysować procesy w dziale HR?

Przemysław Rychlewski

- ◆ Jak uczynić procesy HR sprawnie działającym mechanizmem?
- ◆ Jak przygotować listę procesów realizowanych przez HR, ustalić ich właścicieli i wygenerować oszczędności?
- ◆ Jak dzięki mapowaniu procesów możemy wyeliminować „wąskie gardła” w organizacji?

48 Firma z potencjałem. Case study DHL Parcel

Marta Górecka, Marta Eromin

- ◆ Jak sukcesja buduje zaangażowanie w DHL?
- ◆ Jak panele menedżerskie wspomagają budowę ścieżek rozwojowych dla pracowników?
- ◆ Jak strategia diversity & inclusion powiększa reprezentację kobiet wśród zatrudnionych pracowników?





STARE WYZWANIA NOWE PODEJŚCIE

50 Pracownicy ambasadorami Habasit

Karolina Janikowska

- ♦ Jak wdrożyć program Employee Advocacy w firmie produkcyjnej?
- ♦ Jak wzmocnić wizerunek pracodawcy poprzez program EA?
- ♦ Jak rozbudować relacje zawodowe dzięki EA?

56 Norweska Opera w Polsce

Paulina Kolondra

- ♦ O historii sukcesu światowej przeglądarki w Polsce.
- ♦ Jak rozwijać i budować międzynarodowy zespół w Polsce oparty na różnorodności?

EMPLOYER BRANDING

63 Jak zbudowano dobrostan w LUX MED?

Dorota Sawicz

- ♦ Jak wprowadzić strategię wellbeingową nie tylko na pokaz?
- ♦ Jakie działania mental health na stałe zapisały się w DNA LUX MED?
- ♦ Jak budowanie poczucia bezpieczeństwa pracowników wpływa na jakość pracy?

KIERUNEK ROZWÓJ

44 Odporność naszych czasów

Marek Kamiński

67 Szkolenia wewnętrzne w terminalu kontenerowym – czy to możliwe? Case study DCT Gdańsk

Marta Cieślak

- ♦ Jak rekrutować ludzi, by rotacja w firmie była na poziomie 3%?
- ♦ Jak szkolić wewnętrznie pracowników, by zdawalność testów była na poziomie 99,9%?
- ♦ Jak projekt re-certyfikacji może pomóc w walce z rutyną?

73 Jak dbać o kondycję psychiczną pracowników w czasach kryzysu? Na przykładzie dobrych praktyk stosowanych przez Atos

Joanna Starostecka

- ♦ Jak udzielić pomocy pracownikom w kryzysie?
- ♦ Kiedy wiemy, że organizacja przeszła pomyślnie test z kultury organizacyjnej?
- ♦ Dlaczego tak ważna jest elastyczność pracodawców w obecnych czasach?

93 Graj o Staż z BASF. Grywalizacja mechanizmem wzmacniającym skuteczność procesów HR na przykładzie BASF Polska

Ewelina Siwiecka

- ♦ Jak zbudować wizerunek innowacyjnego pracodawcy wśród studentów?
- ♦ Jak przygotować program stażowy, by wzięło w nim udział ponad 900 chętnych?
- ♦ Jak fabularne przechodzenie gry zaktywizowało i zintegrowało pracowników firmy?

HR NOW

80 HR na szpilkach by Monika Smulewicz. Część 14. Urlop wypoczynkowy konieczny do regeneracji i zachowania balansu

PRAWO PRACY W PRAKTYCE

89 Umowa B2B jako sposób na optymalizację w związku z Polskim Łądem. Jak rozmawiać z pracownikami o tym rozwiązaniu?

Dr Marcin Wojewódka, Dr Antoni Kolek

- ♦ Jaką ulgę kwotową wprowadził Polski Ład 2.0 z tytułu zapłaconej składki członkowskiej w związku zawodowym?
- ♦ Jakie zwolnienia PIT dotyczą osób do 26. roku życia?
- ♦ Kiedy podatnicy mogą korzystać z możliwości wspólnego rozliczenia podatku z małżonkiem?

HR Business Partnering, czyli jak zostać zaufanym doradcą biznesu?

Początki HR Business Partneringu sięgają 1997 r., kiedy to nowy model podejścia do HR opisał Dave Ulrich w swojej książce *HR Champions*. Jak to się stało, że 25 lat później HR nadal zadaje sobie pytanie, jak stać się partnerem dla biznesu?



SYLWIA ZABIELSKA

Wspieram profesjonalistów w budowaniu umiejętności potrzebnych przy stole zarządu. Prowadzę indywidualne programy rozwojowe dla profesjonalistów i ekspertek, którzy chcą wzmocnić swoją pozycję w organizacji m.in. przez wyeliminowanie powtarzającego się feedbacku „pracuj nad swoją komunikacją”, budowanie wizerunku zaufanego eksperta, lepsze zarządzanie stakeholderami lub zbudowanie kompetencji potrzebnych do pracy z zarządem. Mam doświadczenie m.in. jako ekspertka McKinsey&Company i partnerka zarządów polskich firm IT, specjalizująca się w budowaniu efektywnych top teamów, zarządzaniu zmianą, kulturą organizacyjną i budowaniu kompetencji przyszłości.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak przygotować osoby swoich głównych interesariuszy i pokazać, że zależy Ci na ich sukcesie?
 - ◆ Jak mówić o potrzebach biznesu, a nie HR-ach aktywnościach?
- ◆ Jak walczyć z mitem, że specjalista HR to nie tylko „pośrednik” między pracownikami a zarządem?

Czy jest możliwe, że HR po prostu nie przynosi biznesowi takiej wartości, żeby uznać go za strategicznego partnera? Magazyn „Fortune” wraz z firmą konsultingową Great Place to Work przeprowadzili badanie, z którego wypływał jasny wniosek: firmy, o których pracownicy mówią, że są świetnymi miejscami pracy, mają lepsze wyniki finansowe, niższą rotację wśród pracowników oraz notują wyższą satysfakcję wśród klientów¹.

Do podobnych wniosków doszła firma consultin-gowa McKinsey&Company. Z ich badań wynika, że „zdrowe” organizacje wygenerowały trzykrotnie wyższy TRS (total returns to shareholders) niż „niezdrowe”².

Jesienią 2021 r. Deloitte przeprowadziło ankietę wśród CEO. Jedno z pytań brzmiało: Jakiej jest największe wyzwanie, z jakim się dzisiaj mierzysz? Wśród odpowiedzi jedna pojawiała się najczęściej – Talent³.

W tej samej ankiecie aż 73% uczestników na pytanie, jaki zewnętrzny czynnik będzie miał największy wpływ na ich strategię biznesową w ciągu 12 miesięcy, odpowiedziało „Niedobór siły roboczej/pracowników z odpowiednimi umiejętnościami” (ang. *labor/skills shortage*).

Z kolei w ankiecie przeprowadzonej przez PwC aż 62% CEO przyznało, że metryki związane z zaangażowaniem pracowników są uwzględnione w ich długoterminowej strategii, a dodatkowo 36% z nich przyznało, że jest to również kryterium ich bonusu⁴.

Wydaje się więc, że nie ma żadnej wątpliwości, iż tematy, którymi zajmuje się obszar HR, są krytycznie istotne dla wyników finansowych przedsiębiorstw, ich strategii biznesowej w najbliższym czasie i dla CEO osobiście.

Dlaczego więc HR dalej musi domagać się tego symbolicznego miejsca przy stole zarządu? Dlaczego specjaliści HR dalej zastanawiają się, jak być „partnerem dla biznesu”, skoro jasno widać, że HR nie jest „partnerem dla biznesu”, ale wręcz jego integralną częścią, partnerem w biznesie? Czy ktoś słyszał, żeby marketing, sprzedaż albo produkcja zastanawiały się, jak zostać partnerem dla biznesu? Dla nich jest to absolutnie jasne, że oni tym biznesem po prostu są.

DLACZEGO HR DALEJ NIE JEST TRAKTOWANY JAKO STRATEGICZNY PARTNER?

Jest wiele powodów, dla których HR nie zawsze jest traktowany jako równoprawny partner w biznesie:

- **HR jest postrzegany jako ten dział, który nie zna się na biznesie.** Kiedy popatrzymy na członków zarządu, to CHRO ma najmniejsze szanse na to, żeby zostać przyszłym CEO⁵. Według analizy Spencer Stuart⁶, 85% CEO pochodzi z jednej z czterech pozycji: CFO, COO, dyrektor generalny jednostki biznesowej (ang. Divisional CEO) lub lider „przeskakujący pozycję” (ang. *leapfrog leaders*), czyli osoby, które wcześniej w ogóle nie były w zarządzie. To, że CHRO rzadko jest rozważany na najwyższą pozycję w organizacji, mówi bardzo dużo o postrzeganiu takiego lidera. W 40% organizacji HR nawet nie raportuje do CEO⁷.
- **HR nie jest kojarzony z osiąganiem wyników.** Wiele specjalistów HR postrzega swoją rolę jako „pośrednika” albo „advokata” pracowników. O ile jest to część naszych obowiązków, o tyle nie ta część buduje nam pozycję strategicznego partnera.
- **Trudno wykazać przełożenie pracy HR na wyniki finansowe.** Efekty pracy działu sprzedaży czy produkcji widać bardzo jasno, tymczasem praca nad kulturą organizacyjną czy rozwojem liderów przyniesie efekty długoterminowo i przez to trudniej te efekty pokazać (co nie znaczy, że jest to niemożliwe!). HR jest bardzo często postrzegany jako koszt, nie jako inwestycja.
- **Na HR-ze „każdy się zna”.** Liderzy działów operacyjnych nie zawsze ufają ekspertyzie HR-u, bo uważają, że sami lepiej wiedzą, co należy zrobić. Kiedy HR radzi szkolić liderów (zgodnie z aktualną wiedzą) z takich obszarów, jak empatia czy inteligencja emocjonalna, liniowi liderzy uważają, że jest to zbędne i tylko osłabi ich ludzi.

- **Specjaliści HR rzadko odwołują się do danych i badań.** Niewiele osób poza HR-em zdaje sobie sprawę z tego, że HR opiera się o naukę. Kierunek „Organizational Psychology” jest wykładany na najlepszych uczelniach świata (m.in. Harvard, Oxford) i wiele rzeczy wiemy „na pewno”. Nie trzeba zgadywać.
- **CEO nie wie, co tak naprawdę robi HR.** W związku z tym, że CEO rzadko ma doświadczenie w dziale HR, nie wie, czym tak naprawdę HR się zajmuje.

CZY MOŻLIWE JEST ZBUDOWANIE ZAUFANIA MIĘDZY HR A TZW. BIZNESEM?

Moim zdaniem nie istnieje coś takiego jak zaufanie między funkcjami. Koniec końców istnieje tylko zaufanie między ludźmi. Tak samo jak w sprzedaży często mówi się, że nieważne, czy sprzedajesz „business to business” (B2B) czy „business to customer” (B2C), ostatecznie sprzedajesz „human to human” (H2H), bo to człowiek kupuje od człowieka. Tak samo jest z pojęciem zaufania biznesu do HR-u. Musimy się skupić na budowaniu zaufania do nas jako specjalistów w swojej dziedzinie.

Kiedy kolejnym razem pomyślisz sobie: „Biznes w mojej firmie nie ufa HR”, zamień to na: „Kasia, dyrektorka sprzedaży, nie ufa mi”, „Lider działu marketingu nie ufa Krzyszkowi z rekrutacji”.

Brzmi przygnębiająco? Niestety tak, ale dobra wiadomość jest taka, że mamy na to wpływ i możemy działać. Nawet jeżeli HR w Twojej organizacji nie cieszy się zaufaniem, Ty nadal możesz zbudować silne, partnerskie relacje ze swoimi interesariuszami.

CO MOŻESZ ZROBIĆ, ŻEBY BYĆ POSTRZEGANYM JAKO PARTNER W BIZNESIE?

W myśl starego przysłowia „Umiesz liczyć, licz na siebie”, nie czekaj, aż mityczny biznes zaufa działowi, w którym pracujesz. Już dzisiaj, niezależnie od pozycji, jaką HR cieszy się w Twojej organizacji, możesz budować swoją własną pozycję jako zaufanego partnera.

Zaufanie występuje między dwójką ludzi, z których jedna jest godna zaufania, a druga obdarza zaufaniem. Poniżej kilka wskazówek, jak zacząć budować swoją pozycję osoby godnej zaufania.

PRZEANALIZUJ, NA CO POŚWIĘCASZ SWÓJ CZAS

Możesz to zrobić w notesie lub kalendarzu. Przeanalizuj, ile Twojego czasu pracy poświęcasz na każdą z czterech grup aktywności wyszczególnionych przez Gartnera⁸.

- Strategiczny Partner m.in. rozwijanie kolejnej generacji liderów, dostosowywanie struktury

organizacyjnej do celów strategicznych, identyfikowanie problemów związanych z talentem, zanim wystąpią, tworzenie strategii HR w odniesieniu do zmieniających się wyzwań biznesowych itp.

- Manager operacyjny m.in. badanie nastrojów pracowników, komunikowanie nowych procesów i polityk, organizowanie inicjatyw wzmacniających kulturę organizacyjną itp.
- Ratownik/strażak – odpowiadanie na bieżące pytania i zażalenia managerów i pracowników itp.
- Mediator - zarządzanie konfliktami, mediowanie między stronami konfliktów itp.

Jeżeli większość Twojego czasu wpada do kategorii Ratownik/Strażak i Mediator, będzie Ci bardzo trudno zbudować silną pozycję w organizacji. To są działania ważne i potrzebne, ale będą postrzegane jako „administracyjne”, a nie strategicznie ważne. Tak samo jak praca księgowej czy osoby na recepcji jest ważna i potrzebna, ale ci pracownicy nie będą postrzegani jako partnerzy w biznesie.

Wielokrotnie spotkałam się z opinią specjalistów HR, że ich praca polega na byciu „pośrednikiem” między pracownikami i zarządem. Jeżeli tak postrzegasz swoją rolę, to ponownie – nie zbudujesz silnej pozycji w organizacji.

Szczegółowo przyjrzyj się obszarowi Strategiczny Partner. To działania z tego obszaru budują silną pozycję HR w organizacji.

BĄDŹ LIDEREM BIZNESU, KTÓREMU SIĘ ZDARZYŁO PRACOWAĆ W OBSZARZE PEOPLE

Rozmawiałam kiedyś z właścicielami firmy, z którą miałam podjąć współpracę. Zadałam im kilka pytań o ich biznes, z których dowiedziałam się, że wszyscy ich klienci są w USA, a całość ich operacji w Polsce. Zapytałam ich więc: „Czyli dobrze rozumiem, że wszystkie wasze przychody są w dolarach, a koszty w polskich złotych, co generuje dodatkowe ryzyko dla biznesu?”. Oczywiście było to jedno z większych wyzwań w ich biznesie. Kursy waluty miały olbrzymi wpływ na ich marże i podejmowali wiele działań, żeby się przed tym ryzykiem kursowym zabezpieczyć.

To jedno pytanie przesunęło mnie w ich głowach z przegródki „HR” do przegródki „Biznes Partner”.

Jeżeli czytasz dzisiaj ten artykuł, to zapewne pogłębiasz swoją wiedzę z obszaru HR-u. Czytasz artykuły, śledzisz influencerów, słuchasz podcastów, jeździsz na konferencje. A kiedy ostatnio byłeś(-aś) na konferencji marketingowej, sprzedażowej, retailowej, IT czy innej związanej z Twoją branżą?

Kiedy spotykam się z HR-owcami, często ich pytam: „Jakie są teraz największe wyzwania w Twojej firmie?”. Prawie za każdym razem wymieniają tylko

Przykładowe źródła wiedzy biznesowej:

Podcast „Nowoczesna sprzedaż i marketing” – podcast prowadzony przez Szymona Negacza na temat marketingu i sprzedaży B2B, <https://www.sell-wise.pl/nsm>.

I love Marketing&Technology – konferencja dla wszystkich zainteresowanych marketingiem, social mediami i technologią, <https://sprawnymarketing.pl/konferencja>.

McKinsey&Company, BCG, Bain – blogi największych firm consultingowych są kopalnią wiedzy na temat nowości we wszystkich branżach i funkcjach biznesowych, <https://www.mckinsey.com>, <https://www.bcg.com>, <https://www.bain.com>.

LinkedIn – dodaj do obserwowanych CEO i senior managerów z konkurencyjnych firm w Twojej branży, w Polsce i na świecie.

i wyłącznie wyzwania HR-owe. Nie pojawiają się żadne odpowiedzi związane z innymi obszarami firmy.

Gartner przeanalizował 71 tys. opisów ról HR Business Partnerów opublikowanych między 2015 a 2018 r.⁹. Umiejętności z obszaru marketing i sprzedaż zanotowały największy wzrost wśród oczekiwanych kompetencji na tym stanowisku. Wzrost był o 396% (!).

Sama wiedza HR-owa nie wystarczy, żeby zbudować swoją pozycję eksperta. Chcesz być tą osobą, która jest zapraszana do stołu, kiedy podejmowane są decyzje, czy wchodzić z danym produktem na nowy rynek, czy decydować, jak zwiększyć sprzedaż, jak zmniejszyć koszty.

Zacznij od najprostszych rzeczy, którymi są terminologia, jaką posługuje się Twoja branża, marża Twojej firmy w rozbiciu na usługi/produkty, główne kanały sprzedaży i źródła kosztów. Dowiedz się, z jakich źródeł wiedzy korzystają Twoi partnerzy z „biznesu”, i zacznij czytać te same.

PRZYGOTUJ PERSONY SWOICH GŁÓWNYCH INTERESARIUSZY I POKAŻ, ŻE ZALEŻY CI NA ICH SUKCESIE

Persona to jedno z podstawowych narzędzi marketingowców, sprzedawców czy specjalistów od user experience. Tworzy ona wizerunek idealnego klienta z jego zainteresowaniami, doświadczeniami i potrzebami, żeby następnie zbudować dla niego/niej idealny produkt lub ścieżkę doświadczeń.

Ty masz łatwiej, ponieważ znasz ludzi, z którymi pracujesz. Wybierz te osoby, które mają największy wpływ na Twoją pracę, budżety i rozwój kariery. Słowem – te, z którymi potrzebujesz nawiązać relacje.

Zastanów się i spisuj:

- Jaką pracę wykonują, jak wygląda ich typowy dzień?
- Za co są rozliczani, co definiuje ich sukces i z czego będą musieli się tłumaczyć swojemu szefowi?
- Jakie są ich największe problemy, z czym się mierzą, co ich boli, czego się boją?
- Jakie wyznają wartości, co cenią?
- Jakie mają ambicje, co chcą osiągnąć w swojej karierze?

To pomoże Ci lepiej zrozumieć swoich odbiorców i komunikować się z nimi nie tylko na co dzień, lecz także w strategicznych projektach.

Przez swoje działania pokaż, że zależy Ci na ich sukcesie – nie tylko ich obszarze biznesowego, ale ich jako ludzi. Jednym z głównych kryteriów decydujących o tym, czy obdarzymy kogoś zaufaniem, jest to, czy wierzymy, że działa w naszym interesie (a nie w swoim). Dlatego tak trudno jest nam zaufać politykom czy handlowcom. Działanie w interesie biznesu nie jest tym samym, co działanie w interesie tego konkretnego człowieka.

MÓW O POTRZEBACH BIZNESU, NIE O HR-OWYCH AKTYWNOŚCIACH

Jako HR-owcy możemy się bardzo dużo nauczyć od marketingowców i tego, jak komunikują się z klientami. Otóż klientów najbardziej interesują ich własne problemy i potrzeby, a nie techniczne szczegóły naszego produktu/usługi. Klienci chcą mieć więcej czasu, zdrowiej się odżywiać, czuć się lepiej. Wiele lat temu IBM miał hasło reklamowe „Nikt nie został zwolniony z pracy za zakup produktów IBM-a”, podkreślając potrzebę klientów biznesowych nie tyle zakupu najlepszego technicznie rozwiązania, ale tego, żeby nikt się ich nie czepiał.

Pracując w marketingu, obserwowałam, jak brand manager wykorzystał 50 tys. zł budżetu na zdjęcie makaronu na stole. Dlaczego tyle? Bo wolał zatrudnić najlepszą warszawską agencję marketingową zamiast lokalnego fotografa. Gdyby kampania się nie udała i sprzedaż byłaby niska – mógłby tłumaczyć, że to nie jego wina, bo przecież zrobił wszystko, co mógł, wziął najlepszą agencję. Wydaje Ci się to zabawne? Tak, to jest zabawne, ale tak to działa.

Klientów (w tym naszych wewnętrznych) interesują głównie ich problemy, a nie nasz branżowy żargon.

Wyobraź sobie, że pracujesz z chemiczką. Tłumaczy Ci ona procesy chemiczne, a Ty masz ocenić, czy jest dobrą chemiczkę i czy zna się na swojej pracy. Trudne? Tak właśnie wyglądasz, kiedy tłumaczysz biznesowi tematy HR-owe. Oni bardzo często ich po prostu nie rozumieją i przez to nie są w stanie docenić Twojej ekspertyzy, a dodatkowo ich to

średnio interesuje. Oni chcą rozwiązać swoje problemy i potrzebują kogoś, kto stanie z nimi ramię w ramię i te problemy rozwiąże.

Większość HR-owców dokonuje dużych skrótów myślowych, np. proponuje zorganizowanie szkolenia dla nowych liderów, tłumacząc, że to bardzo ważne dla biznesu. W ich głowach jest jasne, że lider jest kluczowy dla satysfakcji i zaangażowania pracownika. A więc zwiększając kompetencje liderów, zwiększamy zaangażowanie pracowników i ich produktywność, a przez to zmniejszamy rotację, zmniejszamy koszty i w konsekwencji zwiększamy zysk.

Jednak dla liderów biznesowych ten długi związek przyczynowo-skutkowy wcale nie jest oczywisty, a dodatkowo mogą nie wierzyć, że samo szkolenie rozwiąże problem (i będą mieć rację). Komunikacja perswazyjna i komunikacja biznesowa, pokazująca całościowe podejście do problemu, a nie tylko branżową nowinkę z konferencji, to bardzo ważne kompetencje dla HR-owca.

Partnerów biznesowych nie interesuje szkolenie dla liderów. Ich interesuje problem, z którym się mierzą: potrzebujemy więcej silnych liderów. Chcesz być osobą, która rozwiąże ten problem, a nie osobą, która zorganizuje szkolenie. Mam nadzieję, że widzisz różnicę.

Wyobraź sobie sprzedawcę, który jedzie do klienta i chce go przekonać do zakupu swojego produktu. Myślę, że zgodzimy się, iż argument „To jest najlepszy produkt. Zaufaj mi, znam się na tym. Jak możesz nie ufać mojej ekspertyzie?!” nie zadziała. Podobnie jest w świecie HR-u. Jeżeli oczekujesz, że Twoi partnerzy biznesowi będą ufać Twojej rekomendacji „Bo tak”, to się zawiedziesz.

Żałujmy, że chcesz wdrożyć w swojej organizacji system do zarządzania danymi pracowników, bo pliki excelowe już nie wystarczają. Zazwyczaj argumentacja takiego rozwiązania ogranicza się do perspektywy HR-owca „HR potrzebuje, HR zaoszczędzi czas”.

Tymczasem na podstawie person możesz dojść do wniosku, że:

- Dyrektor operacyjny będzie chciał wiedzieć, jakie zyski przyniesie taka inwestycja biznesowi, najlepiej w przeliczeniu na pieniądze (tak, da się to policzyć), ale również jakie decyzje będziemy dzięki temu podejmować lepiej, jak zwiększy to zadowolenie pracowników i liderów, jak jemu osobiście to ułatwi życie itp.
- Dyrektor finansowy będzie chciał zobaczyć business case (koszty, zyski, timeline, tak samo jak wtedy, kiedy podejmują decyzję o budowie nowej fabryki) oraz jak zyska jego własny zespół, np. księgowość, controlling.
- Dyrektor IT będzie bardzo wyczulony na punkcie bezpieczeństwa danych, łatwości wdrożenia

oraz utrzymania takiego rozwiązania. Będzie chciał wiedzieć, jak dużo czasu jego ludzi będzie do tego potrzebne.

Naucz się komunikować, jak HR-we rozwiązania rozwiążą te problemy. W ten sam sposób marketing komunikuje się z klientami. Klient chce rozwiązać problem, a szczegóły produktu czy usługi interesują go mniej.

ROZWIŃ I WYKORZYSTAJ SVOJE UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU PROJECT MANAGEMENTU

Wiesz, jakim prostym trikiem zdobywam bardzo dużo punktów zaufania u moich partnerów biznesowych? W zaproszeniach na spotkania uwzględniam agendę, a po spotkaniu wysyłam notatkę z podsumowaniem.

Zrób rachunek sumienia – jaki procent Twoich spotkań ma agendę? Po jakim procencie spotkań wysyłasz notatkę z podsumowaniem tego, co zostało ustalone? Jaki procent organizowanych przez Ciebie spotkań ma bardziej konkretny cel niż „Przegadać temat X”?

Wiele działów HR żyje tu i teraz. Rozmawiając z pracownikami, rozwiązując bieżące problemy. Projekty, które się pojawiają, często są „w pamięci” i robione są w międzyczasie. Czy wyobrażasz sobie dział produkcji albo marketingu funkcjonujący w ten sposób?

Spójrzmy na typowy projekt HR-owy, jakim jest badanie satysfakcji pracowników. Wiele badań, które widziałam, odbywało się bez żadnego planu – przeprowadzimy, a potem będziemy się martwić. Skutkowało to tym, że tygodnie po zamknięciu badania wpływały na dziesiątkach różnych, nieskoordynowanych spotkań i przyglądaniu się danym oraz szukaniu w nich odpowiedzi; następnie chaotycznym wnioskowaniu o pieniądze na różne działania i przepychanki między biznesem a HR. To nie buduje pozytywnego wizerunku działu HR.

Nie daj się zwieść myśleniu „jakoś to będzie” i „jak zobaczymy wyniki, wtedy się będziemy martwić”. Zapewniam Cię, że żaden dział produktowy nie pracuje w ten sposób, a przecież też nie wiedzą, jakie będą ostateczne wyniki badań wśród konsumentów. Jeżeli chcesz, żeby partnerzy biznesowi traktowali projekty HR-owe poważnie, Ty również musisz je tak traktować. Jeżeli badanie satysfakcji pracowników ma być traktowane jako tak samo ważne, jak stworzenie nowego produktu, to musisz podejść do niego z porównywalną powagą i dyscypliną.

Tutaj może Ci pomóc shadowing. Zastanów się, który dział w Twojej firmie działa najbardziej projektowo – marketing, IT, logistyka? Pójdź na kilka ich spotkań i zobacz, w jaki sposób pracują. To jest język biznesu, którego oczekują również od HR-u.

Planując badanie satysfakcji pracowników, zrób z tego poważny projekt:

- **Przygotuj timeline.** Pokaż na planie, co musi być przygotowane przed badaniem, jaką komunikację wewnętrzną przygotowaliście, żeby zachęcić do wypełnienia badania, jakie dokładnie kroki podejmiecie, analizując wyniki, w jakim gronie (od razu wrzuć te spotkania w kalendarze, nawet z kilkutygodniowym wyprzedzeniem), kiedy i w jakiej formie przedstawicie wyniki organizacji.
- **Zaplanuj podjęcie akcji.** Już dzisiaj zastanówcie się, jak będziecie wdrażać akcję po badaniu. Czy stworzycie projekty, w których będą przedstawiciele biznesu i HR-u? Kto będzie decydował o ich składach i budżetach?
- **Zarządzaj stakeholderami.** Wytlumacz wszystkim cele i sens badania. Podsumuj, co udało się osiągnąć po poprzednim badaniu. Zbuduj grunt pod przyszłe działania, szczególnie wśród tych, od których będziesz potrzebować najwięcej zaangażowania. Na bieżąco informuj ich o postępach.

Jak widzisz, jest wiele rzeczy, które specjaliści HR mogą zrobić, żeby zbudować silną pozycję w organizacji. Pamiętaj jednak, że nie wszystko zależy od Ciebie. Są organizacje, w których HR nigdy nie będzie miał silnej pozycji ze względu na poglądy i uprzedzenia osób zarządzających lub ze względu na superniski budżet, który spycha HR do roli administratora danych. Są również organizacje, w których świadomość osób zarządzających jest wyższa i przez to HR startuje z wyżej pozycji.

Nie spalaj się, próbując zmienić coś, na co nie masz wpływu. Zamiast tego już dzisiaj wypisz 10 firm, które są dla Ciebie inspirujące, dodaj rekruterów i pracowników HR z tych firm do listy kontaktów na LinkedIn i na spokojnie zastanów się, czy nie szukasz nowej pracy. ♦

Bibliografia:

- ¹ C. Yoshimoto, E. Fraunheim, The Best Companies to Work For Are Beating the Market, <https://fortune.com/2018/02/27/the-best-companies-to-work-for-are-beating-the-market> [dostęp: 11.05.2022].
- ² A. De Smet, B. Schaninger, M. Smith, The hidden value of organizational health – and how to capture it, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it> [dostęp: 11.05.2022].
- ³ Deloitte. The Chief Executive Program, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-fortune-deloitte-CEO-survey-fall-2021-highlights-final.pdf> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁴ Reimagining the outcomes that matter, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2022.html> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁵ J. Brecheisen, Why HR Leaders Never Become the CEO, but Should, <https://www.gallup.com/workplace/265886/why-leaders-become-ceo.aspx> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁶ T. Sullivan, Data dive: Which C-suite roles most commonly lead to CEO?, <https://www.healthevolution.com/insider/data-dive-which-c-suite-roles-most-commonly-lead-to-ceo> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁷ K. Gurchiek, Survey: Many HR Leaders Report to Head of Organization, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/survey-many-hr-leaders-report-to-head-of-organization.aspx#:~:text=The%20head%20of%20HR%20at,%20and%2010%20percent%2C%20respectively> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁸ HRBP Competency Workbook, <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/hrbp-competency-workbook> [dostęp: 11.05.2022].
- ⁹ Gartner. The HRBP in 2025, <https://survey.gartner.pdf> [dostęp: 11.05.2022].

Chief happiness officer

Czy polskie firmy są na to gotowe?

MAŁGORZATA OHME

Psycholożka, jedna z najbardziej cenionych dziennikarek w Polsce. Ukończyła psychologię społeczną SWPS w Warszawie. Jest współzałożycielką pierwszej w Polsce, najnowocześniejszej platformy oferującej wsparcie psychologiczne i rozwój osobisty dla pracowników – MINDGRAM. Jest właścicielką portalu dla kobiet ohme.pl, gospodynią Dzień Dobry TVN i autorskich programów w Onecie. Prowadzi wykłady, prelekcje i webinary związane ze zdrowiem psychicznym, poprawą jakości życia, life coachingiem i rozwojem osobistym.

Chyba wszyscy się zgodzimy, że pandemia mocno zweryfikowała niemal każdą dziedzinę naszego życia. Stary porządek organizacyjny się zachwiał, a firmy zostały zmuszone do przyjęcia nieoczywistych rozwiązań. Niezwykle ważne stało się utrzymanie dobrych pracowników, a co za tym idzie, zadbanie o ich dobrostan. Kto może nam w tym pomóc? Chief happiness officer to nadal mało znane w Polsce stanowisko. Osoba pełniąca tę funkcję stoi na straży szczęścia pracowników. Brzmi to tak samo idyllicznie, jak nierealnie, jednak ma swoje uzasadnienie w faktach. Przyjrzyjmy się im.





DŁACZEGO SZCZĘŚCIE W ŻYCIU ZAWODOWYM JEST ISTOTNE?

W pracy spędzamy średnio 8 godzin dziennie. Czy wykonywane obowiązki zawodowe powinny dawać nam szczęście i spełnienie? Jestem zdania, że tak! W końcu na pracę przeznaczamy średnio aż 30% naszej doby (nie uwzględniając dojazdów, a to dodatkowe kilka procent), a trudno jest zajmować się przez większość dnia nie lubianym zajęciem¹.

Praca służy zdobywaniu środków do życia, ale jest również celem i wartością samą w sobie. Owszem, można trwać w przekonaniu, że pracować trzeba, bo pusty garnek nie wykarmi rodziny. Jednak dla wielu z nas praca to coś więcej, np. szansa na rozwój osobisty czy możliwość nawiązania interesujących kontaktów społecznych. Trzeba również pamiętać o pewnej oczywistości: pracownicy są niezbędni firmie do przetrwania, realizacji celów i misji. Dlatego za budowanie szczęścia w pracy odpowiedzialne są obie strony – pracownik i pracodawca.

Badania wskazują, że dla większości Polaków zła atmosfera w pracy może być powodem do rezygnacji z niej. Biorąc pod uwagę, że tylko 15% ankietowanych określiło atmosferę w swoim miejscu pracy jako dobrą, jest się czym martwić².

BUDOWANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKA

Warto przypominać o tym, że na nasze zadowolenie z życia zawodowego wpływa nie tylko wysokość pensji. Aż 71% ankietowanych wskazuje, że kluczową rolę w budowaniu ich nastroju ma bezpośredni przełożony. Dlatego warto inwestować w szkolenia dla kadry zarządzającej. Ogromny sens mają też wszystkie działania, które budują i wzmacniają zespół, a także otwarta komunikacja. Relacje ze współpracownikami są istotnym czynnikiem dla 74% badanych osób. Z kolei realny wpływ wydarzeń firmowych na satysfakcję z pracy wykazało jedynie 9% respondentów.

Na nic więc piknik firmowy, jeśli w organizacji brakuje efektywnych szkoleń menedżerskich z zakresu budowania zaangażowania i zarządzania zespołem. Jednak ich przeprowadzenie to dopiero początek drogi do osiągnięcia dobrostanu i zatrzymania u siebie pracowników.

CHIEF HAPPINESS OFFICER – REMEDIUM NA PROBLEMY?

Zapewne większość z Was spotkała się z pojęciem piramidy Masłowa. O ile jej pojmowanie zmieniło się na przestrzeni lat, jej struktura pozostała niezmienna. Chief happiness officer może mieć wpływ na to, na którym poziomie piramidy znajdują się pracownicy, oraz przenosić ich na wyższe poziomy. Ma narzędzia, dzięki którym planuje i przeprowadza działania mające realny wpływ na poziom zadowolenia wśród kadry pracowniczej.

Jednym z nich jest ścisła współpraca z zarządem oraz działem HR. Menedżer ds. szczęścia nie tylko może przeprowadzać własne akcje, lecz także powinien pełnić funkcję doradczą. Jest w stanie wymiernie zbadać poziom dobrostanu pracowników. A jeśli zauważy niedobór, błyskawicznie zareagować. Jest przydatny nie tylko wtedy, kiedy sytuacja jest już na ostrzu noża i trzeba gasić pożary. Pozwala zaplanować działania (a co za tym idzie, również budżet na nie) w taki sposób, aby uszczęśliwić pracowników, a nie tylko pomysłodawcę. To z kolei przekłada się na efekty, a przez to na oszczędności na absencji i rotacji pracowników.

WELL-BEING – WELL SAID

Wewnętrzne działania employer brandingowe to również pole do działania chief happiness officer. Troska o dobrostan psychiczny, aktywność fizyczną i badania profilaktyczne daje nie tylko prozdrowotne efekty. Pracodawca pokazując, że zależy mu na pracowniku, niejako wychodzi poza ramy przełożonego, który tylko wymaga. Daje jasny sygnał: „zależy mi na Tobie”.

Dostępność programów szkoleniowych, możliwość uczestnictwa w wybranych i zadeklarowanych przez podwładnego treningach da dodatkowy profit. Sprawia, że między pracownikiem a pracodawcą pojawi się partnerstwo. Stworzenie poczucia przynależności jest nie mniej ważne. Możliwość angażowania się w życie firmy, poprzez np. system sugestii doskonalenia działań, wydarzenia pracownicze, szeroko pojęte akcje CSR, daje bardzo ważną rzecz – misję. Pracownik razem z firmą ma większe poczucie sprawczości, nie tylko w zakresie realizacji swoich zadań, ale w ogóle. Czuje się potrzebny i chciany. W czasach ogromnej niepewności jest to bezcenne.

DLACZEGO WARTO ZADBAĆ O DOBROSTAN PRACOWNIKÓW?

Pracownik zdrowy, zadowolony ze swojego wynagrodzenia, mający możliwości rozwoju i zapewnione poczucie bezpieczeństwa, a także szacunek w miejscu pracy, nie będzie szukał innej alternatywy. Maleje również szansa pójścia na L4 z powodu wypalenia zawodowego. A nawet jeśli zadzwoni do niego headhunter – to poczucie lojalności i zasada wzajemności z dużym prawdopodobieństwem sprawią, że i tak zostanie w firmie.

Mówi się, że koszt rotacji to ok. 33% rocznej pensji pracownika³. Możesz dość łatwo obliczyć, jaka jest to kwota w Twojej firmie. Same koszty rekrutacji i wdrożenia nowej osoby dają ogromne liczby. To kwoty, które z powodzeniem można by przeznaczyć na szkolenia, rozwój i zadowolenie już wdrożonych i wykwalifikowanych pracowników.

CZY POLSKIE FIRMY SĄ GOTOWE NA MENEDŻERÓW DS. SZCZĘŚCIA?

Myślę, że właściwie sformułowane pytanie to: czy polskie firmy potrzebują menedżerów ds. szczęścia? Moim zdaniem zdecydowanie tak. Potrzebują. Potwierdzają to nie tylko przywołane już statystyki, gdzie po pandemii ponad połowa firm (58%) odnotowała zwiększoną rotację pracowników, a podobna liczba (55%) dostrzega, że może to doprowadzić do zakończenia ich działalności⁴. Obecnie możliwość pracy zdalnej jest oferowana przez zdecydowaną większość pracodawców, jednak poczucie przynależności, ważności i decyzyjności daje cały czas niewielu. Warto to wykorzystać. Jeśli nawet nie z czystej empatii, to z niewątpliwą korzyścią dla biznesu. ♦

Bibliografia dostępna w redakcji.

WARTO WIEDZIEĆ & WARTO PRZECZYTAĆ



Pamela Fuller,
Mark Murphy,
Anne Chow

**NIEŚWIADOMIONE
UPRZEDZENIA
I STRONNICZOŚĆ**

416 stron
cena 64,90 zł
wyd. MT Biznes

Jeżeli ktoś mówi, że nie ma żadnych uprzedzeń, oznacza to tylko tyle, że ich sobie nie uświadamia... A liczne badania pokazują, iż stronniczość, tendencje lub preferencje mają wpływ na wyniki organizacji – na wszystko, od kultury, poprzez rekrutację, innowacyjność, aż po zyskowność. Dlatego eksperci z Franklin Covey napisali niniejszą książkę – dla wszystkich tych, którzy chcą świadomie pracować nad uprzedzeniami, zapobiegać rotacji pracowników, tworzyć efektywne zespoły i inkluzywne organizacje.



Angelika
Chimkowska

**AUTENTYCZNY
PERSONAL
BRANDING**

272 strony
cena 54,90 zł
wyd. MT Biznes

Angelika Chimkowska pokazuje, jak wykorzystać siłę marki osobistej nie tylko w sprzedaży czy marketingu, ale także w pozyskiwaniu wartościowych pracowników czy angażowaniu rozproszonych zespołów. Dzięki jej książce poznasz 10 kroków pozwalających stworzyć profesjonalny profil na LinkedIn, dowiesz się, jakie są najczęściej popełniane błędy na profilach osobistych w social mediach, zgłębisz zasady netykiety, a także dowiesz się, jak właściwie reagować na krytykę i hejt w internecie.

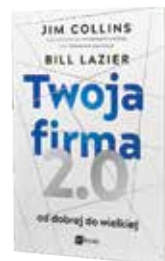


Kenneth Cukier,
Viktor Mayer
Schönberger,
Francis de Véricourt

**MYŚLENIE
KONTEKSTOWE**

264 strony
cena 59,90 zł
wyd. MT Biznes

Czy my, jako ludzie, mamy jakieś wyjątkowe umiejętności, których nie nauczą się maszyny? Autorzy pokazują, że tak. Jest to myślenie kontekstowe, czyli wyjątkowa umiejętność specyficznego formułowania i rozwiązywania problemów, którą obecnie wykorzystują tylko nieliczni z nas. Na czym polega? Na tworzeniu modeli mentalnych, które pozwalają nam dostrzegać prawidłowości, przewidywać, jak sprawy będą się toczyć, i rozumieć nowe sytuacje. Czy można się tego nauczyć? Tak! I właśnie o tym jest ta książka.



Bill Lazier,
Jim Collins

**TWOJA
FIRMA 2.0**

432 strony
cena 69,90 zł
wyd. MT Biznes

Jim Collins (autor bestsellera „Od dobrego do wielkiego”) i Bill Lazier przygotowali niniejszą książkę na podstawie kursu, który prowadzili w Stanford Graduate School of Business. Omawiają w niej kluczowe elementy wspólne dla wszystkich wielkich firm – autentyczny styl przywództwa, wizję, strategię, innowacje i taktyczną doskonałość. Przedstawiają szeroki zestaw koncepcji – i szereg praktycznych technik – stymulujących kreatywność i utrzymujących innowacje wraz z rozwojem firmy.

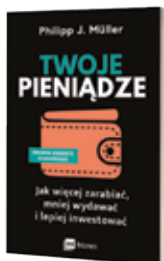


Jennifer Aaker,
Naomi Bagdonas

**KONIEC ŻARTU.
MOŻNA SIĘ
ŚMIAĆ**

296 stron
cena 39,90 zł
wyd. Laurum

Z poczuciem humoru nie trzeba się urodzić. Poczucia humoru można się nauczyć. I naprawdę warto to zrobić! Śmiech ma potężną moc. Niezliczone badania dowodzą, że osoby z radosnym usposobieniem o wiele łatwiej niż ponuracy osiągają swoje życiowe cele. Jeśli lubisz się śmiać i potrafisz rozbawić innych – masz nie tylko o wiele większe szanse stworzyć udany związek czy zrobić błyskotliwą karierę, ale też poradzić sobie zarówno z szarą codziennością, jak i z sytuacjami kryzysowymi.



Philipp J. Müller

**TWOJE
PIENIĄDZE**

352 strony
cena 49,90 zł
wyd. MT Biznes

Jeśli kiedykolwiek pomyślałeś/-aś: „Moje koszty tak się wymknęły spod kontroli, że ciągle nic nie zostaje”, to koniecznie wypróbuj system zarządzania pieniędzmi, tzw. „system koszyków” opracowany przez Philippa J. Müllera, niemieckiego trenera finansowego, przedsiębiorcę i inwestora. Dzięki jego kilku prostym radom możesz odzyskać kontrolę nad swoimi finansami, wyjść z długów, zacząć pomnażać oszczędności oraz zapewnić sobie godziwą emeryturę.

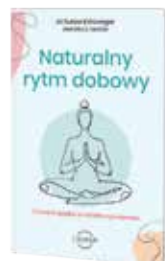


Brian Tracy,
Dan Strutzel

**TAJNIKI
WYWIERANIA
WPŁYWU**

178 stron
cena 39,90 zł
wyd. MT Biznes

Chcesz miesiąc po miesiącu osiągać najlepsze wyniki w swoim dziale firmy? Chcesz mieć pewność, że nikt nie będzie miał większego wpływu na twoje dziecko niż ty? Chcesz przekonać bliską osobę, by bardziej dbała o siebie i swoje zdrowie? Z tej książki dowiesz się, jak to zrobić. Brian Tracy rozwiewa mity, odrzuca niesprawdzone teorie i oferuje najlepsze pomysły, strategie i techniki wywierania wpływu i perswazji, które rozwijał przez 40 lat pracy w branży samorozwoju.



Dr Suhas
Kshirsagar,
Michelle D. Seaton

**NATURALNY
RYTM DOBOWY**

306 stron
cena 46,90 zł
wyd. Laurum

Złe nawyki, takie jak opuszczanie posiłków, nieregularne ćwiczenia fizyczne, praca do późna w nocy i daremne próby nadrobienia straconego snu w weekend, zaburzą nasz naturalny cykl. Jeśli zaczniesz działać w zgodzie z rytmem swojego organizmu zamiast z nim walczyć oraz stworzysz nowy harmonogram dnia, odzyskasz energię i zyskasz lepsze zdrowie. Już niewielkie zmiany mogą przynieść ogromną różnicę – z łatwością będziesz kontrolować swoją wagę, sen i poziom stresu.

Self-care w hybrydowo-zdalnych czasach Od czego zacząć?



Jak zadbać o siebie w tych czasach? Kiedy mogłoby się wydawać, że tak trudno znaleźć przestrzeń na dodatkowe aktywności, wdrażanie kolejnych zmian i nakładanie na siebie kolejnej odpowiedzialności? Zacząć od przełamania przekonania, że zdrowy styl życia wymaga rewolucyjnych zmian? Zrozumieć, że jest on raczej sumą codziennych mikroakcji, mikrointerwencji, które możemy wdrażać? To jak ze znanym pytaniem, czy da się zjeść całego słonia. Da się, pod warunkiem że pokroi się go na małe kawałki. Zacznij od podstaw, najlepiej od dziś.



ALEKSANDRA POTYKANOWICZ

Content Delivery Manager w Mindgram. Psycholożka, trenerka i konsultantka, od 12 lat wspiera pracowników organizacji w rozwoju, ze szczególną koncentracją na efektywności osobistej i dobrostanie psychofizycznym. Specjalizuje się w obszarach radzenia sobie ze stresem i wyzwaniami codzienności, przechodzenia przez zmiany i wdrażania pozytywnych, prozdrowotnych nawyków. Wierzy w siłę pozytywności, wdzięczności i życzliwości.

Witam Was z mojej sypialni, z której mam wrażenie, nie wychodzę od dwóch lat” – rozpoczął swoje przedstawienie jeden z uczestników szkolenia, które prowadziłam ostatnio online. Słyszałam przez te dwa lata wiele historii i przykładów tego, jak zmieniło się nasze życie w tych dziwnych czasach, kiedy to próbowaliśmy jakkolwiek odnaleźć się w tej nowej sytuacji. Ta jedna wypowiedź została we mnie na dłużej, poruszyła. Czuć w niej było frustrację i ciężar. Utwierdziła mnie w przekonaniu, że dobrostan osoby i self-care muszą się stać naszym priorytetem, inaczej czeka nas kolejna epidemia, epidemia problemów emocjonalnych, zaburzeń psychicznych i wypalenia.

Można pomyśleć, że przecież żyjemy już tak ponad dwa lata, że to wystarczająco dużo czasu, żeby przywyknąć, zaadaptować się do sytuacji, albo że przecież to już za nami. Obserwując jednak pracowników wielu organizacji, z przeróżnych branż i na różnych poziomach zatrudnienia, jestem przekonana, że temat nadal jest aktualny, a może nawet aktualniejszy niż do tej pory. Na myśl przychodzą mi od razy wszystkie słyszane „jestem wycieńczona”, „mam wrażenie, że pracuję całą dobę”, „siedzę na spotkaniach od rana do późnego popołudnia i dopiero wtedy mam czas usiąść do swoich konkretnych zadań”. Dlaczego nadal tak funkcjonujemy, skoro pandemia praktycznie za nami, a czasu minęło naprawdę dużo?

Przypomnijmy sobie te pierwsze tygodnie, kiedy nasz świat nagle drastycznie się zmienił, wymagając od nas niemal natychmiastowego odnalezienia się i przystosowania do tej zmiany. Zrobiliśmy to, zakładając w dużej mierze tymczasowość sytuacji i mogliśmy nie zauważyć, że przyjęty przez nas styl pracy, podejmowane lub właśnie niepodjęmowane działania, mogły stać się naszą rutyną i przerodzić w nawyki, które wcale nie są dla nas odpowiednie i zdrowe. Tymczasowość ta dawała przyzwolenie na to, żeby odnaleźć się jakkolwiek, ale się odnaleźć – nie było czasu na formułowanie zasad, analizę, wybór najbardziej efektywnych i najzdrowszych sposobów działania. Może ten czas nadszedł właśnie teraz? Bez względu na to, czy nadal pracujesz zdalnie, czy już hybrydowo, a może nawet wracasz do pracy stacjonarnej, również bez względu na to, jak wiele korzyści odnajdujesz w nowym stylu pracy, warto przyjrzeć się temu, czy i jak o siebie dbasz. Stawka jest duża – stawką jest Twoje zdrowie psychiczne i fizyczne, Twoje relacje, poczucie spełnienia i satysfakcji – Twój pełny dobrostan.

CZYM JEST SELF-CARE?

Zanim przejdziemy do najzdrowszych wyborów i pomysłów na to, jak zadbać o siebie jeszcze lepiej, warto skonkretyzować, czym jest self-care. Według definicji WHO i rekomendacji Global Self-Care Federation, to zdolność jednostek, rodzin i społeczności do

podejmowania działań prozdrowotnych, zapobiegania chorobom, utrzymywania stanu zdrowia i radzenia sobie z chorobą i ograniczeniem sprawności, bez udziału profesjonalistów opieki zdrowotnej lub z ich udziałem. Self-care w praktyce to samodzielne opiekowanie się swoim zdrowiem, przy użyciu dostępnej wiedzy i narzędzi. To proces podejmowania decyzji, który motywuje jednostkę do dbania o własne zdrowie w sposób skuteczny i wygodny. Na self-care składają się:

- dokonywanie wyborów dotyczących zdrowego stylu życia,
- unikanie lub eliminowanie niezdrowych nawyków i przyzwyczajeń,
- samokontrola,
- monitorowanie stanu organizmu, zarówno fizycznego, jak i psychicznego.

Gdybym miała dołożyć do tej definicji własną wiedzę i doświadczenie zdobyte we współpracy z ekspertami z obszaru zdrowia, ale również we współpracy z moimi klientami, określiłabym self-care jako wzięcie odpowiedzialności za swoje zdrowie, każdego dnia, na poziomie najmniejszych decyzji i wyborów, oraz świadome, regularne i konsekwentne priorytetyzowanie go.

Jak to zrobić w obecnych czasach, kiedy, wydawać by się mogło, tak trudno znaleźć przestrzeń na dodatkowe aktywności, wdrażanie ciągłych zmian i nakładanie na siebie kolejnej odpowiedzialności? Zacząć od przełamania przekonania, że zdrowy styl życia wymaga rewolucyjnych zmian. Zrozumieć, że jest on raczej sumą codziennych mikroakcji, mikrointerwencji, które możemy wdrażać. To jak ze znanym pytaniem, czy da się zjeść całego słonia. Da się, pod warunkiem że pokroi się go na małe kawałki. Zacznij od podstaw, najlepiej od dziś.

USTAL GRANICE

Granice między pracą a życiem osobistym się zacierają, gdy obie te sfery znajdują się, całkiem lub po części, w tym samym miejscu. Możemy mieć trudność z oddzieleniem życia osobistego od zawodowego, jeśli to w ogóle jeszcze możliwe. Dom zaczął być kojarzony z rolą zawodową, stał się miejscem pracy, co utrudnia np. odłączenie się od sieci i opuszczenie „biura”. Praca zaczęła przenikać do wieczorów i weekendów. Badania pokazują, że pracownicy zdalni spędzają w pracy średnio cztery godziny tygodniowo więcej niż ich koledzy pracujący na miejscu. Za przykład weźmy chociaż niekończące się spotkania, planowane często na zakładkę, bez możliwości przerwy, wymagające nieustannej dostępności online.

Dodatkowy czas poświęcony pracy oznacza, że inne czynności i relacje, które są ważne dla naszego dobrostanu, mogły zostać zaniedbane, a my możemy mieć poczucie, że nigdy nie jesteśmy w stanie całkowicie odciąć się od pracy. Krótka stąd droga do wypalenia zawodowego i pogorszenia stanu zdrowia. Dobra wiadomość jest taka, że mamy na to wpływ.

To przecież od nas zależy ustalenie granic i zasad i ich konsekwentne przestrzeganie. Zweryfikuj efekty ostatnich dwóch lat – gdzie warto przeformułować granice, na co nie chcesz się godzić, z czego możesz zrezygnować i na rzecz czego? Co się sprawdziło, co działa, a co tak naprawdę negatywnie wpływa na Twoje samopoczucie? To, że tak wyglądał ten okres, nie oznacza, że nie możesz nic zmienić. Mam tu na myśli nie tylko granice dotyczące czasu pracy i „rozplywania się” pracy po Twoim życiu. To również granice dotyczące pojemności Twojego kalendarza i listy zadań do zrobienia, przestrzeni, w której pracujesz, początku dnia pracy, przerw w trakcie i zakończenia, podejmowania rozmów i tematów dotyczących pracy w czasie, który chcesz przeznaczyć sobie lub rodzinie itp.

PRZERWA TO ŚWIĘTOŚĆ

Wiele osób pracujących zdalnie, nie mając w pobliżu kolegów i koleżanek, z którymi można zjeść lunch lub zrobić przerwę na kawę, stwierdza, że nie odchodzą sprzed komputera godzinami i trudniej jest im robić przerwy. Długie okresy skupienia uwagi wyczerpują jednak ogrom energii. Przerwy zasilają Twój mózg, regenerują, zmniejszają również nagromadzone napięcie i stres. Badania wykazują, że robienie przerw może także poprawić nastrój i zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego. Zaplanuj np. dziesięciominutowe przerwy między spotkaniami, aby pozwolić sobie i innym na odpoczynek i odświeżenie. Dla ułatwienia możesz wpisać czas przerwy do kalendarza i ustawić przypomnienie, pod warunkiem że go nie zignorujesz. Pamiętaj, by podczas przerwy w pracy, w tym podczas (a może zwłaszcza!) jedzenia lunchu, oddalić się od miejsca pracy, nawet jeśli miałoby to być tylko symboliczne zamknięcie komputera.

JEDZ, PIJ, RUSZAJ SIĘ, ŚPIJ

Złota czwórka self-care. Powiedz: „sprawdzam”.

- Ile razy w ostatnich miesiącach zdarzyło Ci się nie zjeść obiadu w ciągu dnia ze względu na ilość pracy?
- Czym i jak się karmisz?
- Ile razy nawadnianie było na końcu Twojej listy priorytetów?
- Jak wygląda Twoja aktywność fizyczna w porównaniu do wytycznych WHO (od 150 do 300 minut tygodniowo aerobowej aktywności fizycznej o umiarkowanej intensywności)?
- Ile godzin na dobę przesypiasz (szacując czas od chwili zaśnięcia do obudzenia, nie od chwili położenia się do łóżka)?

Pytań można zadać dziesiątki – sama tworzę sobie takie listy kontrolne, dzięki którym monitoruję swój self-care, do czego i Ciebie zachęcam. W każdym z tych czterech obszarów wyznacz jeden mały cel, zacznij od celów dziennych lub tygodniowych. Możesz nawet zacząć od jednego obszaru, najlepiej tego, w którym przyznasz przed sobą, że najbardziej potrzebuje zaopiekowania. ♦

Musisz być egoistą, żeby pomagać innym

O pięciu rzeczach, które każda ekspertka
i każdy ekspert HR muszą zrobić
dla siebie, żeby móc pomagać innym



MACIEJ ŻYLEWICZ

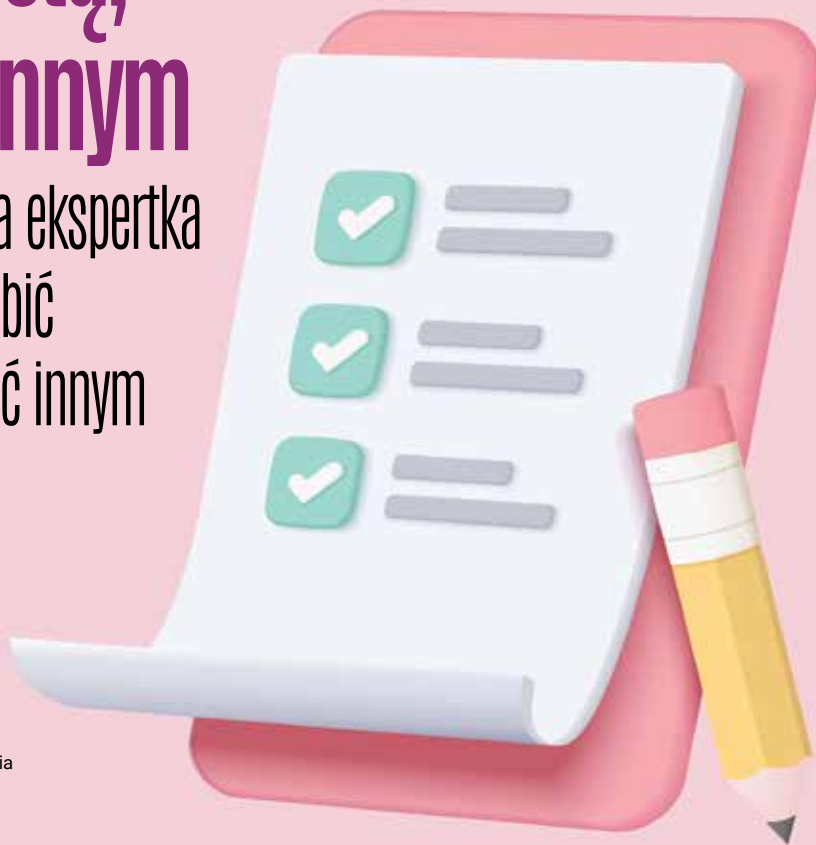
Head of Content Mindgram, trener i konsultant.

Specjalizuje się w temacie szczęścia w pracy.

Świetnie zna się na efektywnej komunikacji – od opowiadania historii biznesowych po prowadzenie prezentacji.

Od kilkunastu lat prowadzi zespoły, od konsultanckich po sprzedażowe, a jako trener i konsultant pracuje z największymi firmami technologicznymi.

Pasjonat i projektant gier strategicznych, wiecznie surfujący po crowdfundingowych portalach w poszukiwaniu nowych, czasem szalonych, projektów. Wierzy w podejście, że wszyscy podnosimy sobie komfort pracy, wykonując bardzo małe, ale częste, zmiany jakościowe.



Jesteśmy zmęczeni, bardzo zmęczeni. W 2020 r. przeprowadziliśmy swoje organizacje przez piekło niepewności. Uczyliśmy się wszystkiego na żywym organizmie, bo nie było przecież żadnego punktu referencji. W 2021 r. budowaliśmy nienormalną normalność, radząc sobie z nowymi wyzwaniami: pracą hybrydową, nowymi oczekiwaniami ludzi w organizacji, przedefiniowaniem większości paradygmatów pracy, wyzwaniami w obszarze zdrowia psychicznego.

W 2022 r. czekaliśmy na piękną wiosnę i jej odnawiającą siłę, a dostaliśmy wojnę.

A to wszystko było i tak tłem dla coraz trudniejszych procesów pozyskania i utrzymania talentów, cyfrowych transformacji. Przez cały ten czas nie mieliśmy chwili, żeby się zatrzymać, odpocząć. Nasza empatia została rozciągnięta do granic możliwości. Porzuciliśmy część lub większość rytuałów, które kiedyś nas regenerowały. Jesteśmy zmęczeni, bardzo zmęczeni.

Dziś zrobię pięć rzeczy dla siebie, które pozwolą mi odzyskać sprawczość. Jeśli tego nie zrobię, nie będę w stanie dać więcej z siebie. Nie będę czekać na „spokojniejszy czas”, bo on nigdy nie nadejdzie.

1 Zadbam o swój well-being. I nie, nie będzie to dwutygodniowy wyjazd i joga na plaży. Codziennie i regularnie będę budować swoje „dobrostanowe” mięśnie. One pozwolą mi szybciej się regenerować, ale też mieć większą elastyczność i odporność na wszystko, co przyniesie przyszłość.

Zacznę od zdrowia fizycznego. Wróć do treningów, które porzuciłem, „bo przecież trzeba było być 24/7 dla ludzi”. Zrobię wszystkie badania, na które nie było czasu, a przychodnie były obciążone. Zadbam o regularne posiłki i o sen. Zarezerwuję czas na swój rozwój – złapię pierwszą książkę z góry mojej piramidy wstydu przy łóżku – ta na samym dole pamięta jeszcze rok 2019... Uporządkuję swoje finanse, żeby przestać budzić się z pierwszą myślą o tym, co z moją ratą kredytową. Wróć do regularnych spotkań z ludźmi, choć przez ostatnie miesiące sama myśl o spotkaniach towarzyskich wywoływała zimne poty, bo przecież ludzie to moja praca. Moim planem jest czuć się dobrze w swojej skórze i uczynić z tego priorytet numer 1. Egoistycznie? Tak, bo jeśli ja nie będę OK, nikt wokół mnie nie będzie.

2 Zapiszę się na kurs prezentacji i storytellingu. Mam tyle dużych projektów do przepracowania. Będę jak nigdy dotąd pracować z tematem DE&I, automatyzacji, nieoczywistych benefitów pracowniczych, powrotów do biura, budowania zdalnych zespołów na innych kontynentach. Na opowiadanie o każdym z nich będę mieć 5 minut na spotkaniach zarządu i wiem, że to muszą być trailery do hollywoodzkich superprodukcji. HR musi dziś mieć swój marketing i PR, a ja będę jego twarzą. Zdobędę pewność siebie, umiejętność ubierania myśli w laserowo precyzyjne komunikaty. Nauczę się przeplatać fakty z emocjami. Już widzę, jak moja opowieść o tym, dlaczego różnorodność nam się opłaca, zbudowana na odważnej metaforze, świetnej wizualizacji danych, rozpocznie długą dyskusję. A na jej koniec – znajdziemy czas i środki na postawienie pierwszych kroków. Moje umiejętności prezentacji i opowiadania biznesowych historii to nie fanaberia, to absolutna konieczność.

3 Zaplanuję spotkanie z ekspertami od HR techu lub wybiorę się na konferencję o nowościach technologicznych. Nie żeby odpowiadać na jakieś bieżące zapotrzebowanie, ale żeby zastanowić się, jak uczynić swoją pracę efektywniejszą na przestrzeni najbliższych lat. Nie, nie będę spędzać godzin na samotnych poszukiwaniach nowości, bo lepiej jest mieć dobrego przewodnika po tym świecie. Poszukamy rozwiązań, które wspierają budowanie hybrydowych czy zdalnych przestrzeni pracy. Wirtualne biura, narzędzia do współpracy, gry i zabawy do spędzania cyfrowych przerw kawowych. Przejrzymy, co ma nam do zaoferowania automatyzacja, może dzięki temu znajdę więcej czasu na rzeczy naprawdę ważne. A co z tymi

tonami danych, które jako HR przetwarzamy i generujemy? Może warto zadbać o nowoczesne narzędzia do wizualizacji, business intelligence, żeby szybko wychwytywać prawie niewidzialne trendy w naszej rekrutacji, firmowych ankietach czy badaniach? Z dobrym przewodnikiem to będzie sama przyjemność.

4 Popracuję nad tym, żeby nie być tylko strażnikiem, ale bardziej architektem i strategiem. Świadomie zmienię proporcje w mojej pracy – mniej reaktywności, więcej planowania. Zawsze tak chciałem pracować, ale ostatnie lata wepchnęły mnie w rolę gaszącego pożary. Żeby mi się to udało, zainwestuję czas w narzędzia, które pomogą mi pracować cross-działowo i włączać innych w projekty. Warsztaty, które będziemy prowadzić, będą tak interesujące w formie i treści, że nikt nie będzie mógł powiedzieć, że to strata czasu. Może sięgnę po *design thinking*, może *future thinking*, a może patrząc na kulturę mojej organizacji, LEGO serious play będzie najbardziej angażującą formą? Chcę, żeby wszystkim w organizacji projekty inicjowane przez HR kojarzyły się z czymś ważnym i ekscytującym zarazem.

5 Pójdę do swoich przełożonych i poproszę o więcej pozytywnej informacji zwrotnej. Moje baterie motywacji są na wyczerpaniu. Ale przecież mamy dostęp do najtańszego i najzdrowszego źródła energii – wdzięczności. Powiem im, że pracuję w kulturze Mount Everestu – tylko kiedy zrobię coś nie z tej ziemi, wespnę się na szczyty niemożliwego, słyszę „good job”. Chcę kultury, kiedy częsty i szczery feedback pozwala mi poczuć, że mam dobrze obrany kurs. Potrzebuję tego często i dużo – żeby mój wewnętrzny krytyk nie miał pożywienia. Poproszę o konkrety – chcę wiedzieć, co robię dobrze i jak to wpływa na organizację. Chcę dostać wirtualne medale za ostatnie 3 lata, kiedy wydawało się, że na nic nie ma czasu, a codziennie przecierałem szlaki, robiąc rzeczy, których nikt wcześniej nie opisał w podręcznikach HR-owych. Podzielę się tym ze swoim zespołem, bo one i oni tego bardzo potrzebują.

Wypisanie tych pięciu rzeczy, które chcę zrobić, dało mi już samo w sobie poczucie siły i sprawczości. Teraz pora je wdrożyć – codziennie 5, 10, a może 15 minut na poczet realizacji. Nie odkładałam tego, bo wiem, jak to jest dla mnie ważne. Moje credo: chcę być egoistą, żeby móc pomagać innym. Każda minuta, którą zainwestuję w siebie, to godziny dla moich ludzi. ♦

Nigdy nie mieliśmy biura

Case study **SoftwareMill**



Zaprogramowaliśmy się w SoftwareMill na 100-procentową pracę zdalną od dnia zero. Obecnie jesteśmy ponad 80-osobową organizacją, w której osoby z firmy znają się lepiej nawzajem, niż kiedy pracowały stacjonarnie w biurze. Oto, co u nas działa i pozwala budować przywiązanie do firmy na tak trudnym rynku pracownika, jakim jest branża IT.



TOMASZ DZIURKO

VP of Engineering w SoftwareMill. Entuzjasta budowania relacji w miejscu pracy w oparciu na zaufaniu i адвокат pielęgnowania umiejętności miękkich na równi z technicznymi.

Kiedys jako programista Java był liderem technicznym małych i dużych zespołów. Obecnie korzysta z tych doświadczeń, wspierając ścieżki awansów i indywidualny rozwój programistów w SoftwareMill.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak zbudować organizację, w której nie ma potrzeby monitorować pracy ludzi?
- ◆ Jak pełna transparentność buduje zaufanie zespołów i wiąże pracowników z firmą?
- ◆ Jak sprawczość buduje poczucie odpowiedzialności wśród pracowników?

Od zawsze jesteśmy w pełni zdalni, działamy w modelu, który inni odkryli ponad 10 lat później. Tworzymy projekty IT dla całego świata, każdy z nas z własnego domu czy co-worku. Nigdy nie mieliśmy i nie planujemy mieć biura. A wszystko zaczęło się w 2009 r., gdy właściciele zachęcenі wcześniejszymi doświadczeniami pracy zdalnej dla RedHata stworzyli SoftwareMill. Od tego czasu wypróbowaliśmy wiele sposobów na budowanie kultury w firmie, tak by zdalność nie przeszkadzała, a była wyróżnikiem i wspierała budowanie silnego zespołu. Wdrożyliśmy procesy i zasady, które pomagają nam pielęgnować relacje w zespole rozproszonym, a jednocześnie pozwalają korzystać z elastyczności, jaką daje telepraca. Wyróżniamy się na rynku pracodawców IT jako organizacja, która po prostu „umie w pracę zdalną”.

ORGANIZACJA PRACY W 80-OSOBOWEJ ZDALNEJ FIRMIE

W pełni zdalny model pracy to jedna z cech charakterystycznych SoftwareMill. W DNA organizacji mamy zapisane jeszcze zarówno płaską strukturę, która z czasem wyewoluowała w model wzorowany na holakracji, jak i pełną transparentność, także finansową. Te czynniki sprawiają, że w zakresie zarządzania zespołem i całą firmą różnimy się od klasycznych organizacji i konkurencji. By pokazać pełen kontekst, przedstawię odrobinę historii.

OD TURKUSU PO (R)EWOLUCJĘ

Gdy SoftwareMill miał około 25 osób – Zarząd, który ciągle chciał programować i brać udział w projektach, zdecydował się przejść na bardzo wtedy rewolucyjny model firmy, dziś nazywany „turkusowym”, z tzw. płaską strukturą. Główne założenie było takie, by wszystkie



◆ **Zdj. 1.** SoftwareMill podczas spotkania całą firmą

Źródło: Opracowanie własne.

decyzje podejmować jak najbliżej źródła problemu. Dzięki wprowadzeniu pełnej transparentności (w tym także wynagrodzeń oraz stawek dla klientów) zespoły projektowe mogły podejmować samodzielne decyzje na podstawie pełnego obrazu sytuacji. Do większych inicjatyw stworzyliśmy Grupy Robocze i opracowaliśmy zasady demokratycznych głosowań całej firmy nad wypracowaną w Grupie propozycją. Taki model zarządzania sprawdzał się u nas przez dobrych kilka lat.

Dopiero gdy w naszym zespole było już ponad 50 osób, zaczęliśmy zauważać, że płaska struktura ma niestety swoje ograniczenia. Okazało się, że nie zawsze wszyscy w tak dużym zespole są zainteresowani podejmowaniem decyzji firmowych, które zazwyczaj wymagają czasu na poznanie kontekstu danej sytuacji. Głosowania zamieniły się w długi proces decyzyjny i pojawiła się wynikająca z niego bezwładność. Szukając inspiracji do zmian, natrafiliśmy na ideę holakracji. Na jej podstawie wyłoniliśmy Cechy (odpowiedniki holakracyjnych Kręgów), które skupiają grupę osób posiadających najlepszą wiedzę i kompetencje w danym obszarze działania firmy, np. Business Development czy Blockchain. Te osoby samodzielnie podejmują szybsze i bardziej kreatywne decyzje. Samoorganizujące się Cechy wybrały swoich liderów oddolnie, poprzez głosowania.

Na czele każdego z Cechów stoi Mistrz Cechu, który koordynuje działania zespołu. Co dwa tygodnie Mistrzowie Cechów spotykają się, by porozmawiać zarówno o bieżących działaniach, jak i ważnych z punktu widzenia rozwoju SoftwareMill krokach. Spotkania prowadzimy demokratycznie i otwarcie. Każdy może do nich dołączyć albo być na bieżąco,

oglądając nagrania lub czytając notatki. Transformacja z turkusu do holakracji z zachowaniem pełnej transparentności daje każdemu w firmie możliwość nie tylko brania odpowiedzialności za własny obszar, lecz także zaangażowania się w inne role i obszary działania firmy. Nadal czasem korzystamy z Grup Roboczych przy nowych inicjatywach, które wychodzą ponad kompetencje jednego Cechu.

PRACA W ZDALNYCH ZESPOŁACH

W SoftwareMill każdy pracuje, kiedy chce i skąd chce, ale w ramach uzgodnionych i zaakceptowanych z klientem zasad. Nasi programiści pracują w mniejszych międzynarodowych zespołach zbudowanych na potrzeby konkretnego klienta. Tam organizacja pracy to klasyczne dla branży IT podejście „scrumowe”, które pozwala zwinnie śledzić postępy w projekcie i na bieżąco ustalać priorytety i potrzeby. Formatów spotkań scrumowych jest kilka, ale moim zdaniem najistotniejszy z nich to retrospekcja. Retro to bardzo ważny element usprawniania procesu pracy, szczególnie zdalnej, gdzie dobra komunikacja jest niezbędna. To spotkanie pozwala zatrzymać się na chwilę, zmusza do refleksji, co zmienić, dlaczego czegoś nie udało się osiągnąć i jak zminimalizować to ryzyko w przyszłości. Jeśli organizacja albo zespół mają problemy z wprowadzeniem książkowego scruma, to retro jest takim jego elementem, którego wartość dostrzegamy najszybciej. Omówienie rzeczy, które najbardziej przeszkadzają w projekcie, a potem ich eliminacja, sprawiają, że poziom frustracji znacznie spada. Dzięki temu zespół może pracować lepiej, a ludzie są zadowoleni.

Wychodząc ponad perspektywę poszczególnych zespołów deweloperskich, mamy ogólnofirmową zasadę, która pomaga nam dobrze pracować zdalnie. W SoftwareMill staramy się 5 do 6 godzin dziennie poświęcić na synchroniczną pracę. Dzięki temu otrzymujemy przestrzeń na dyskusje, wspólne rozwiązywanie problemów czy programowanie w parach. Nie mamy biura, ale zastępujemy je narzędziami i regułami, jakie stosujemy.

Pracujemy zdalnie, ale często spotykamy się online. U nas zdalnie nie oznacza samotnie.

TRYB PISANY I NASZE WIRTUALNE BIURO, CZYLI SLACK

Głównym narzędziem komunikacji w SoftwareMill jest Slack. Służy przede wszystkim do komunikacji tekstowej, synchronicznej (w tym samym czasie), jak i asynchronicznej (nie wymaga zaangażowania nadawcy i odbiorcy w tym samym czasie). Po ostatnich aktualizacjach czasami używamy go do rozmów głosowych oraz rozmów wideo. Cokolwiek dzieje się w firmie, dzieje się na odpowiednim kanale na Slacku. Aktualnie mamy ich ponad 400. Od „Ważne”, które odgrywa rolę firmowej tablicy z informacjami, które powinny dotrzeć do każdego, przez kilkadziesiąt kanałów projektowych, aż po kanały hobbystyczne do rozmów wokół wszelkich zainteresowań. Tych jest najwięcej. Rozmawiamy o motocyklach, wspólnym uprawianiu sportu, wspólnym pomaganiu w radzeniu sobie z trudnościami, rowerach, gotowaniu, muzyce, nurkowaniu, piłce nożnej, filmach, polityce, medytowaniu, podróżach, memach i heheszkach. Chyba nie ma aktywności czy obszaru, na które nie mamy w SoftwareMill slackowego kanału. Te offtopicowe kanały to substytut rozmów w biurowej kuchni czy przestrzeni wspólnej. Budują atmosferę firmy nie do podrobienia. Na Slacku świetną funkcją są też własne emoji (ikony reakcji). Używamy Slacka od 6 lat i przez ten czas wiele osób „dorobiło” się swoich emoji, które weszły na stałe do pisanej komunikacji w firmie. To bardzo jednoczy ludzi, tworzy nasz własny język, niedostępny nigdzie indziej. Między innymi w ten sposób budujemy zdalnie trwałe więzi. To, że znamy się prywatnie, procentuje lepszą pracą w projekcie, bo lubimy się i wiemy, jak ze sobą rozmawiać.

Bardzo dużą zaletą Slacka jest możliwość rozbudowywania jego funkcji przez integrację z zewnętrznymi programami, których używamy w firmie. To bardzo oszczędza czas i pozwala sprawniej odnaleźć potrzebne informacje. Dzięki temu u nas Slack potrafi m.in.:

- stworzyć spotkanie w firmowym kalendarzu oraz przypomnieć o jego rozpoczęciu wszystkim zaproszonym osobom,

- dać znać, że ktoś nie wypełnił ankiet kwartalnych z feedbackiem,
- poinformować, kto dzisiaj jest na urlopie?/ kto ma urodziny?/ komu mija właśnie rocznica dołączenia do firmy?

SZYBKIE ROZMOWY GŁOSOWE

W pracy zdalnej mamy takie same potrzeby, jak w klasycznej. Czasem chcemy coś szybko skonsultować, bo łatwiej rozmawiać niż pisać. W standardowym biurze byłoby to zwykłe zagadanie do kogoś biurko albo dwa obok. W środowisku zdalnym nie jest to takie proste, ale są narzędzia, które umożliwiają symulację pracy w jednym pokoju. Często korzystamy wtedy ze slackowego huddle, ale jeszcze łatwiej jest skorzystać tu z aplikacji TeamSpeak. To popularny komunikator dla graczy w Counter Strike, League of Legends itp. gry sieciowe. Posiada możliwość pracy w trybie push-to-talk na zasadzie takiej samej jak CB radio: jeśli chcemy coś powiedzieć, wciskamy skrót klawiszowy i wtedy nasz głos słyszy reszta zespołu zgromadzona w wirtualnym pokoju.

ROZMOWY WIDEO I SPOTKANIA ONLINE

O wiele lepiej pracuje się zdalnie, jeśli od czasu do czasu mamy możliwość porozmawiania „twarzą w twarz” na wideo rozmowie. Niejednokrotnie udało nam się słyszeć podczas np. zewnętrznych szkoleń online słowa uznania, że jesteśmy bardzo zaangażowaną grupą, która – co więcej – ma cały czas włączone kamerki! Do rozmów wideo preferujemy Google Meet oraz Zoom. Google Meet wygrywa opcją integracji z Google Calendar, co dla firmy bazującej na pakiecie biurowym od Google (Docs, Sheets, Slides, Gmail) jest bardzo dużą zaletą. Natomiast Zoom ma wiele funkcji, które sprawiają, że spotkania online są bardziej efektywne. Pozwala nagrywać spotkanie, dzielić zebrane osoby na mniejsze grupy oraz przywoływać je do głównego spotkania po określonym czasie.

DOSTĘPNA DLA WSZYSTKICH BAZA WIEDZY FIRMY

Właśnie dlatego, że jesteśmy zdalni, wszystko dokumentujemy. Pisemnie lub w formie nagrywanych spotkań wideo. Wiemy wtedy, że wypracowana wiedza nie ginie, a co więcej, jest dostępna w dowolnym momencie, dla każdego w firmie.

Nie jesteśmy tu zbyt oryginalni i korzystamy z Confluence od Atlassiana. To bardzo rozbudowane narzędzie, którego można używać zarówno do zbierania i analizowania wymagań projektowych z klientem, jak i dokumentowania decyzji. W SoftwareMill traktujemy Confluence’a jako taką wewnątrzfirmową Wikipedię. Mamy tu zebrane



◆ **Zdj. 2.** Nasz handbook pomaga wdrożyć się w pracę zdalną i kulturę firmy nowym osobom

Źródło: Opracowanie własne.

informacje o procesach, głosowaniach, efekty pracy grup roboczych, zapisy na spotkania firmowe – wszystko, co może przydać się zarówno nowym, jak i aktualnym softwaremillowiczom.

Do wspólnej bieżącej pracy, np. tworzenia artykułów, zgłaszania uwag, komentowania i dyskusji nad ostatecznym kształtem rozwiązania problemu, świetnie sprawdza się nam Google Suite. Pozwala na płynną pracę wielu osobom równolegle i to właśnie tam powstaje znakomita większość naszych technicznych blog postów oraz innych publikacji, które pojawiają się na naszej stronie internetowej.

ZARZĄDZANIE ZDALNYMI PROJEKTAMI/ZADANIAMI

W przypadku pracy typowo projektowej: zarządzania listą zadań oraz ich statusem również korzystamy z produktu Atlassiana – oprogramowania Jira. Co jednak może być zaskakujące, nie jest to nasz najczęstszy wybór. Większość zespołów skłania się do rozpoczynania pracy z czymś prostszym i lżejszym niż bardzo rozbudowana i skomplikowana Jira. Z naszych doświadczeń bardzo dobrze w tej roli sprawdza się Trello ze swoimi kartkami, możliwością przypisywania ich do konkretnych osób oraz porządkowania w kolumny ze statusami, zaczynając od najprostszego ToDo – Doing – Done, które w razie potrzeby można rozbudować o rzeczy specyficzne dla wymagań konkretnego projektu i klienta. Dopiero gdy z jakichś konkretnych powodów okaże się, że Trello nie posiada potrzebnej w danej sytuacji funkcji, rozpoczynają się dyskusje na temat migracji do Jiry.

ONBOARDING W FIRMIE ROZPROSZONEJ

Proces wdrażania nowej osoby w zdalną pracę zaczynamy już w momencie otrzymania CV. Już

wtedy witamy się z potencjalnym kandydatem i przesyłamy e-booka *SoftwareMill Starter Handbook*. Ta wersja publikacji pozwala poznać nasze podstawowe zasady, rytuały i narzędzia zdalnej pracy. Gdy rekrutacja przebiega pomyślnie i zapada decyzja o dołączeniu, w paczce powitalnej ląduje książkowa wersja e-booka i link do wersji rozszerzonej. Z publikacji można dowiedzieć się, jak będzie wyglądał pierwszy okres w SoftwareMill, poznać narzędzia, których używamy, jakie mamy firmowe spotkania, listę najpopularniejszych skrótów i terminów firmowych oraz sekcję z poradami, jak zorganizować efektywne miejsce pracy w domu.

Dodatkowo zapraszamy nową osobę do kanału na Slacku o szkolnej nazwie „Zerówka”. To miejsce, by poznać nas jeszcze przed oficjalnym dołączeniem, zadać pytania oraz oswoić się zarówno z samym Slackiem (jeśli to nowe narzędzie), jak i sposobem komunikacji oraz kulturą firmy. Na pierwsze trzy miesiące każda dołączająca do nas osoba otrzymuje przypisanego do pomocy Opiekuna. Głównym zadaniem Opiekuna jest pomoc w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości w SoftwareMill, wyjaśnianiu wątpliwości, odpowiadaniu na wszystkie pytania, proaktywne pytanie o możliwe problemy. Po trzech miesiącach Opiekun zbiera feedback na temat nowej osoby od współpracowników oraz feedback od tej osoby dla firmy jako organizacji. To pozwala nam na bieżąco modyfikować i poprawiać nasz proces onboardingu.

Dodatkowo, gdy jeszcze w okresie przed dołączeniem odbywają się spotkania integracyjne, zapraszamy na nie również osoby, które dopiero mają do nas dołączyć. To świetna okazja dla „świeżaków”, żeby spotkać się z ludźmi, z którymi potem będą współpracować zdalnie, poznać resztę firmy, nawiązać pierwsze relacje i zacząć kojarzyć ludzi nie tylko z ich zdjęć profilowych na Slacku, lecz także z rozmów na żywo.

NIE MONITORUJEMY

Praca z domu, gdy przełożony nie może sprawdzić, czy ktoś pracuje, czy może przegląda internet albo myje naczynia, to dla niektórych osób na stanowiskach kierowniczych temat spędzający sen z powiek. My mamy tu dość niestandardowe i pewnie zaskakujące podejście.

W SoftwareMill od początku istnienia firmy mieliśmy bardzo proste założenie odnośnie do tej kwestii: ufamy ludziom i w żaden sposób systemowo nie monitorujemy efektów ich pracy. Co to właściwie oznacza? Nie mamy osób, których obowiązkiem jest sprawdzanie, czy ludzie pracują odpowiednio wydajnie. Nie mamy też żadnych narzędzi, które

monitorują efektywność pracy na komputerach służbowych, sprawdzają uruchomione aplikacje czy wykonują zrzuty ekranu co jakiś czas.

Ufamy, że każdy w firmie wykonuje swoją pracę tak dobrze, jak potrafi, i akceptujemy ryzyko z tym związane. Takie podejście bardzo upraszcza relacje w zespole. Zdejmuje też masę biurokratycznego narzutu na raportowanie, weryfikowanie czy nadzorowanie ludzi. W dotychczasowej historii firmy przez ponad 12 lat zdarzyła się nam jedna sytuacja, gdy ktoś ewidentnie nadużył tego zaufania i musieliśmy się rozstać. Ten pojedynczy przypadek nie zmienił naszego podejścia i cały czas uważamy, że prościej jest ufać i ewentualnie reagować w pojedynczych przypadkach, niż zakładać, że każdy może oszukiwać, i wprowadzać mechanizmy monitorowania i kontroli, które utrudniają pracę wszystkim, w tym znakomitej uczciwej większości ludzi.

ZADOWOLENIE KLIENTA MIERNIKIEM

Przy takim podejściu pojawia się pytanie: w takim razie skąd wiadomo, że praca jest wykonywana, a postępy w realizacji projektów są zadowalające? Niestety, nie podam gotowej recepty, ale bardzo nam pomaga to, że projekty są realizowane w metodyce Agile, która duży nacisk kładzie na krótkie iteracje, w których staramy się dostarczyć jakieś określone funkcjonalności, oraz daily scrum meetings, na których każdy w zespole mówi, jaki jest status zadań, którymi się zajmuje, oraz komunikuje ewentualne problemy.

Dzięki iteracjom klient regularnie (najczęściej co 1–2 tygodnie) widzi efekty prac zespołu. Może też porównać to, co udało się dostarczyć zespołowi, z tym, co zostało zaplanowane na początku iteracji. Regularnie prezentując efekty prac, budujemy zaufanie klienta do zespołu. A w SoftwareMill zadowolenie klienta jest główną metryką definiującą, czy zespół lub pojedyncze osoby odpowiednio dobrze wykonują swoją pracę. A jeśli z jakiegoś powodu nie udaje się skończyć zaplanowanych zadań, to na retrospekcji jest czas na przeanalizowanie, czemu się nie udało, co stanęło na przeszkodzie i jak jako zespół możemy takie sytuacje ograniczyć.

SILNA KULTURA ZDALNA

Dbanie o kulturę organizacyjną powinno być bardzo istotnym elementem planów operacyjnych każdej firmy. Niestety, silna i wartościowa kultura firmy nie powstanie w wyniku jednej decyzji prezesa. Nie buduje się jej w tydzień, nie da się jej też stworzyć siłami tylko i wyłącznie działu odpowiedzialnego za HR.

Dobra kultura organizacyjna sprawia, że ludzie bardziej utożsamiają się z firmą, chcą w niej być

dłużej i poza własnym rozwojem dbają również o rozwój firmy. Budowanie jej w zdalnej firmie wymaga większego wysiłku niż w tradycyjnym biurze. W SoftwareMill od lat практикуjemy inicjatywy, które mają na celu budowanie najlepszego zdalnego miejsca pracy dla programistów. Co to oznacza dla nas? Wspieramy silne poczucie sprawczości i przynależności do firmy przez zaufanie, transparentność oraz przekazanie decyzyjności pojedynczym liderom i zespołom. Ale przede wszystkim tworzymy przestrzeń na bycie razem. Na wspólną pracę, wymianę wiedzy, ale i luźne spotkania, zarówno offline, jak i online. W różnych formach, o których poniżej.

CODZIENNE SPOTKANIA WIDEO

Regularnie o 10 rano spotykamy się online całą firmą na 20–30 minut, aby porozmawiać o czymś innym niż praca. Temat każdego spotkania wybierany jest wcześniej za pomocą ogólnofirmowego głosowania na Slacku nad propozycjami pytań, które każdy może zaproponować wcześniej. Pojawiają się przeróżne tematy, bardzo kreatywne pytania, które pozwalają ludziom poznać się od zupełnie innej, często nieoczekiwanej strony. Tu kilka przykładów pytań, które wygrały głosowanie w ostatnim okresie:

- Na jaką pierdołę wydałeś najwięcej pieniędzy?
- Twój typowy zwyczaj, który nie jest typowym zwyczajem dla innych?
- Na czym się znasz, ale nikt o tym nie wie?
- Najdziwniejszy sposób, w jaki zarobiłeś kiedyś pieniądze.
- Czego w domu masz wyjątkowo dużo?

COTYGODNIOWY WIRTUALNY PĄCZEK

Nasz zespół liczy już ponad 80 osób. Nie wszystkim odpowiada formuła albo termin dużych codziennych spotkań wideo i woleliby coś w mniejszym gronie. Jako odpowiedź na ten problem znaleźliśmy aplikację Donut do Slacka. Z jej pomocą wprowadziliśmy cotygodniowe „rozmowy przy pączku i kawie” dla grup czterech losowo wybranych osób. Chętni do udziału w tej inicjatywie muszą tylko dołączyć do kanału „Firmowe pączki”, a aplikacja w poniedziałek rano wylosuje grupy i pomoże wybrać pasujący wszystkim termin, integrując się z ich kalendarzami.

Spotkania pączkowe wprowadziliśmy testowo na dwa miesiące, ale odzew w firmie był tak pozytywny, że zostały z nami na stałe. Okazało się też, że dla niektórych jeden pączek to za mało, więc dla potrzebujących drugiego takiego spotkania powstał dodatkowy kanał „Firmowe pączki z lukrem”.



◆ **Zdj. 3.** Codzienne spotkanie wideo całą firmą pomaga lepiej poznać współpracowników

Źródło: Opracowanie własne.

COMIESIĘCZNE SPOTKANIA OFFLINE

Jednym z powodów, dla których tak dobrze współpracujemy zdalnie, jest to, że mamy często okazję spotkać się wszyscy na żywo i interesująco spędzić razem czas. Spotkania na żywo to najważniejszy i niezbędny element integracji ludzi pracujących zdalnie. Bez takich spotkań zbudowanie tak trwałej kultury organizacyjnej w SoftwareMill byłoby niemożliwe. Co miesiąc w któryś piątek spotykamy się całą firmą w wybranym mieście. Zaczynamy około południa, żeby wszyscy ludzie z całej Polski zdążyli dojechać. Idziemy coś zjeść, a potem razem zwiedzamy i spędzamy czas na team-buildingowych aktywnościach. Wspólnie jeździmy gokartami, rozwiązujemy zagadki w escape roomach czy biegamy po polu paintballowym. Wieczorem idziemy do pubu, a potem część idzie szukać fajnego miejsca do tańczenia, a część zostaje rozmawiać i dyskutować dłużej. Takie spotkania integracyjne kończą się z reguły mocno po północy.

Okolo połowa spotkań odbywa się w Warszawie, ale cieplejsze miesiące wykorzystujemy na odwiedzanie innych miast. Ludzie sami zgłaszają chęć zorganizowania spotkania w swojej miejscowości i razem z naszą administracją planują potem całe wydarzenie, pomagając przy wyborze atrakcji.

INTEGRACJE ONLINE PODCZAS LOCKDOWNU

W ostatnich 2 latach pandemia mocno pomieszała nam szyki, jeśli chodzi o spotkania na żywo. Z uwagi na ograniczenia w ogóle nie mogliśmy ich organizować. Jednak w tym trudnym czasie tym bardziej nie mogliśmy sobie pozwolić na zaniedbanie integracji. Wprowadziliśmy ogólnofirmowe spotkania online.

Plan dnia był zmodyfikowaną wersją standardowych spotkań na żywo. Mieliśmy zarezerwowany czas na luźne rozmowy, była przerwa na jedzenie, które każdy zamawiał do domu. Tutaj wprowadziliśmy małą zmianę z uwagi na to, że to był czas, gdy ludzie całymi rodzinami byli niemalże skoszarowani w domach – partnerzy też pracowali zdalnie, a dzieci miały naukę online. Ustaliliśmy, że każdy z nas zamawia jedzenie nie tylko dla siebie, ale również i dla pozostałych domowników, aby także im trochę umilić dzień w tym trudnym czasie.

Aby miło spędzić razem czas, przetestowaliśmy kilkanaście różnych pomysłów, z których najlepiej sprawdziły się:

- Escape roomy online: początkowo nie byłem przekonany, że to chwyci, ale okazało się, że w takiej formule też można się świetnie bawić, a zagadki były przystosowane do trybu online.
- Degustacje online: zaczęliśmy od win i serów, a w kolejnych miesiącach zorganizowaliśmy degustację piw, whisky, w końcu różnych gatunków czekolad. Chętni dostawali do domów paczkę z zestawem do degustacji, a potem na Zoomie ekspert prowadził spotkanie, opowiadając o sposobach wytwarzania, wyczuwalnych nutach i innych ciekawostkach związanych z próbowanymi produktami.
- Gry online: mamy w firmie sporo osób, które interesują się grami komputerowymi. Pomogły nam zaproponować reszcie firmy listę przyjaznych tytułów i potem przez kilka kolejnych spotkań je ogrywaliśmy. Bardzo dobrze sprawdziły się wspólne sesje poszukiwania oszusta w Among Us, budowania i zwiedzania świata w Minecraft oraz Valheim czy rywalizacje w à la planszowej Pummel Party.

SPOTKANIA OFFLINE W MAŁYCH GRUPACH

W okresach, gdy obostrzenia pandemiczne były łagodniejsze, wróciliśmy do spotkań offline. Żeby jednak ograniczyć ryzyko związane z koronawirusem, musiały się one odbywać w grupach 10–12 osób. I tak powstała formuła minispotkań integracyjnych, które przyjęły się na tyle, że są z nami dalej do dziś.

Spotkania w mniejszej grupie różnią się znacznie dynamiką i możliwościami interakcji. Polubiliśmy je głównie z dwóch powodów:

- Pozwalają na lepsze poznanie innych osób, bo w mniejszej grupie można z każdym dłużej porozmawiać.
- Atrakcje i aktywności na mniejszych spotkaniach są bardziej szalone, bo nie musimy wybierać czegoś, co przypadnie do gustu 60-osobowej grupie. Można zebrać grupę kilku czy kilkunastu osób chętnych na kajaki, wycieczkę górską czy deep dive i w mniejszym gronie spędzić niezapomniany czas.

Aktualnie kalendarz comiesięcznych integracyjnych spotkań zawiera cztery miesiące, gdzie organizujemy minispotkania, i osiem miesięcy, gdzie spotykamy się całą firmą.

COROCZNY WYJAZD Z RODZINAMI

Raz w roku organizujemy wyjazd, na który można zabrać swoje rodziny, partnerów i dzieci. Wybieramy miejsce przyjazne najmłodszym z salami zabaw, basenem i innymi atrakcjami. Ten czas to możliwość poznania ludzi z firmy od zupełnie innej strony

i w zupełnie innym środowisku. Niektóre zawarte tam znajomości drugich połówek przenoszą się potem na wspólne wyjazdy wakacyjno-urlopowe.

Również raz w roku zarząd organizuje całej firmie dłuższy wyjazd-niespodziankę. Znamy tylko termin wyjazdu, miejsce zbiórki oraz co trzeba ze sobą zabrać. Od tego momentu zaczyna się ogólnofirmowa zabawa w odgadnięcie miejsca na podstawie różnych dostępnych poszlak. Dotychczas odwiedziliśmy w ten sposób m.in. Pragę, Arłamów i Białowieżę.

Taka najczęściej 3–4-dniowa wyprawa całą firmą pozwala spędzić ze sobą dużo czasu, a cała tajemnica otoczka sprawia dodatkowo, że ludzie na dłużej pamiętają całą imprezę.

POCZUCIE SPRAWCZOŚCI A WIĘŹ Z FIRMĄ

Właśnie dzięki transparentności sytuacji w firmie (finanse, obłożenie ludzi w projektach itp.) ludzie mają pełniejszy kontekst i mogą podejmować lepsze decyzje.

WAŻNE

Ludzie czują się związani z danym miejscem, jeśli mogą je kształtować zgodnie ze swoimi pomysłami. Dlatego bardzo dużo decyzji w SoftwareMill zapada na poziomie zespołu albo jednostki, która wpada na pomysł i go po prostu wdraża.

Bardzo dobrym, choć skrajnym przykładem była sytuacja, gdy zespół podejmował decyzję o zakończeniu trwającego projektu, bo jakość współpracy z klientem była bardzo kiepska i kilka prób naprawy sytuacji nie przynosiło zadowalającego skutku. Nie były to decyzje pochopne, zespół zawsze wcześniej radził się na forum firmy, co może zrobić, żeby współpraca z klientem układała się lepiej. Ale gdy docierał do ściany, miał możliwość podjęcia decyzji o końcu projektu. Zakładamy, że tak jak nie każda technologia jest w polu naszych zainteresowań, tak samo nie każdy klient może okazać się dla nas odpowiedni. A jako firma wolimy, żeby programiści mogli zmienić projekt bez konieczności zmiany SoftwareMill na inną firmę.

Dużo częściej jednak kaliber decyzji podejmowanych oddolnie jest mniejszy, a im więcej takich decyzji można podjąć samodzielnie, tym efektywniej. Począwszy od wyboru sprzętu, na którym będziemy pracować, po szkolenie, na które ktoś chce pójść. Jeżeli dana osoba uważa, że to szkolenie przyda się jej w pracy, to zakładamy, że tak właśnie jest. Z kolei na poziomie zespołu bardzo dużo decyzji zapada jako efekty retrospekcji i wprowadzania małych usprawnień w codziennej pracy projektowej. Traktujemy zespół jako autonomiczną jednostkę, która mając największą wiedzę o projekcie

i o kliencie, może podejmować samodzielne decyzje, żeby jak najlepiej wywiązywać się ze swoich obowiązków.

RETROSPEKCJE NA POZIOMIE FIRMY

Na poziomie całego SoftwareMill dużą rolę w budowaniu poczucia sprawczości odgrywają retrospekcje firmowe. Co pół roku spotykamy się całą firmą, by rozmawiać zarówno o tych dobrych, jak i złych elementach funkcjonowania naszej organizacji. Retro najczęściej odbywa się w formule wskazywania plusów i minusów w obszarach związanych z naszą misją i wizją firmy w trzech kategoriach: ludzi w firmie, technologii oraz klientów. Na retro wypowiada się każdy, opowiada o tym, co podoba mu się lub nie podoba w każdym z obszarów. Wszystko zapisujemy na karteczkach, które kolejno porządkujemy w zbiory poruszające ten sam problem, i rozpoczynamy głosowanie.

Wokół tematów, które zebrały najwięcej głosów, tworzą się grupy robocze, do których może dołączyć każdy, kto chciałby pomóc w rozwiązaniu problemu. Taka grupa robocza spotyka się kilka razy w okresie po retrospekcji, aby spróbować wypracować propozycję zmian, które mają poprawić sytuację. Następnie wprowadzamy pomysł w życie, czasami na stałe, a czasami na jakiś czas, żeby potem ocenić, czy rozwiązanie się sprawdziło.

ROZWÓJ LUDZI W ZDALNEJ FIRMIE

Technologie w branży IT zmieniają się bardzo szybko, często pojawiają się nowe narzędzia czy koncepcje, które mogą usprawnić codzienną pracę programisty. Dlatego bycie na bieżąco z nowinkami to jedno z najważniejszych obszarów, o które trzeba dbać w firmie takiej jak SoftwareMill. Poza szkoleniami zewnętrznymi zarówno z technologii, jak i obszarów miękkich (inteligencja emocjonalna, dawanie i odbieranie feedbacku) mamy również szereg inicjatyw wewnętrznych, które odbywają się równolegle w mniejszych grupach zainteresowanych.

Bardzo aktywnie działają u nas kluby książki. Wspólnie głosujemy nad tytułem, który chcemy przeczytać, a następnie co tydzień spotykamy się, by omawiać kolejne fragmenty. Mamy klub książki technicznej, gdzie programiści wspólnie czytają publikacje związane z programowaniem i architekturą aplikacji, klub książki soft skills z książkami o zarządzaniu ludźmi, komunikacji i feedbacku oraz dedykowane spotkania dla DevOpsów, Frontendowców czy ML-owców.

Co kilka miesięcy uruchamiamy też grupy wspólnej nauki do certyfikatów IT. Zainteresowani zdaniem egzaminu spotykają się, ustalają materiały,

z których będą się uczyć, i co tydzień spotykają się, żeby omówić kolejną porcję przyswojonej wiedzy. Na takich spotkaniach mogą wyjaśnić wątpliwości i znaleźć odpowiedzi na pytania, jakie się pojawiły. Bliżej końca przygotowań wspólnie podchodzą do egzaminów próbnych, omawiają popełnione błędy i gdy czują się gotowi, podchodzą do prawdziwego egzaminu.

Osobne spotkania mają też architekci i liderzy projektów IT.

- **Software Architecture Group** – miejsce, gdzie omawiamy różne podejścia do projektowania architektury aplikacji, rozwiązujemy architektoniczne kłopoty i wspólnie poznajemy nowe narzędzia wspierające integrację systemów.
- **Kuźnia Team Leaderów** – grupa, w której omawiamy problemy i wyzwania związane z prowadzeniem projektu, kierowaniem ludźmi, komunikacją zarówno w zespole, jak i z klientem. Jest to przestrzeń do wymiany doświadczeń zarówno dla aktualnych liderów projektu, jak i dla osób, które planują rozwój w tym kierunku.

Bardzo ważne jest dla nas dzielenie się wiedzą między sobą. Tak udaje nam się na co dzień razem rozwiązywać problemy, motywować do poznawania nowych rzeczy, pokazywać swój rozwój. Chętnie prowadzimy regularne szkolenia wewnętrzne. Nie mają one określonej formy ani wymaganej długości trwania, ponieważ poza dzieleniem się wiedzą równie mocno zależy nam na przełamaniu obaw programistów przed wystąpieniami publicznymi. A kameralna atmosfera wewnętrznej prezentacji to często pierwszy krok do zgłoszenia jej na lokalnym meet-upie albo konferencji. Tematyka wewnętrznych wystąpień to najczęściej nowo poznane narzędzia czy biblioteki, nowości w języku programowania albo opis problemu i jego rozwiązania w projekcie u klienta.

Jako firma zachęcamy także do jeżdżenia na konferencje branżowe, zarówno jako uczestnicy, jak i prelegenci. Regularnie jesteśmy obecni na największych tego typu wydarzeniach w Polsce (GeeCON, Devovx, Confitura, 4Developers) i za granicą (JFokus, DevDays czy QConf). Takie imprezy to nie tylko okazja do obejrzenia na żywo specjalistów z branży, lecz także możliwość dyskusji w kulisach i na wieczornych imprezach towarzyszących, gdzie można poznać i wymienić poglądy z innymi pasjonatami programowania.

BEST PRACTICE DLA FIRM ZMAGAJĄCYCH SIĘ Z WYZWANIAM I PRACY ZDALNEJ

Zmiana trybu pracy na zdalną to duże wyzwanie, więc warto się do niego dobrze przygotować. Głównymi zagrożeniami dla kultury organizacyjnej są słaba

wieź na linii pracownik – firma, poczucie samotności oraz trudności w lepszym poznaniu pozostałych członków zespołu. Poniżej kilka ważnych obszarów, które mogą te zagrożenia znacząco zmniejszyć.

NIE OSZCZĘDZAJ NA INTEGRACJI

Brak biura w przypadku pracy zdalnej bardzo ogranicza naturalne okazje do rozmów ze współpracownikami, więc duży wysiłek należy włożyć w zrekompensowanie tego faktu. Im więcej inicjatyw wspierających lepsze poznanie kolegów i koleżanek z pracy, tym lepiej. Należy jednak pamiętać, że to, co będzie odpowiadało jednej osobie, może niekoniecznie przypaść do gustu drugiej. Dlatego bardzo ważne, żeby metody integracji były różne i uwzględniały preferencje możliwie jak największej grupy osób z firmy. Bardzo dużo okazji do interakcji i lepszego poznania się można wpleść w codzienną pracę online, jednak nie można zapomnieć o tradycyjnych spotkaniach integracyjnych na żywo. To one pozwalają poznać się poza pracą i zbudować więź z firmą i zespołem i są kluczowe dla atmosfery w firmie zdalnej.

SPRAWCZOŚĆ BUDUJE POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI I WIĘŹ Z FIRMĄ

Jeśli pozwolimy ludziom kształtować swoje środowisko pracy i wpływać na to, jak działa firma, zaczną odczuwać z nią więź i traktować jej część jako swoją. Ludzie, którym pozwolono usprawnić proces, zaczynają o niego bardziej dbać i częściej proponują kolejne zmiany, dzięki którym na samym końcu cała firma działa sprawniej, a oni czują się za nią bardziej odpowiedzialni.

NIE MA CZEGOŚ TAKIEGO JAK NADMIAR KOMUNIKACJI W PRACY ZDALNEJ

Praca zdalna wymaga dobrych i wygodnych narzędzi do komunikacji wewnątrz firmy. Jeśli to jest zapewnione, to dużo prościej komunikować zmiany, koordynować pracę czy być na bieżąco z tym, co dzieje się w poszczególnych zespołach. Warto też zacząć od jasnego określenia miejsc, w których pojawiają się najważniejsze firmowe informacje, oraz czego oczekujemy w zakresie komunikacji od poszczególnych zespołów i ludzi.

ZAUFANIE, ZAUFANIE, JESZCZE RAZ ZAUFANIE

Bardzo trudno budować kulturę organizacyjną w zdalnej firmie, jeśli nie potrafimy zaufać naszym pracownikom. Mnożąc narzędzia kontroli, monitorowania i raportowania, na każdym kroku dajemy im odczuć, że traktujemy ich jak dzieci, a nie jak partnerów wspólnie tworzących organizację. ♦



Marek Kaminski
Academy



MOJE DOŚWIADCZENIE TWOJA SIŁA



Dołącz do **programów rozwojowych dla biznesu**
stworzonych przez zespół **Marka Kamińskiego!** ✓

www.marekkaminskiacademy.com

Zarząd ma zawsze otwarte drzwi

Case Study firmy
Unum Życie TUiR SA

W Unum Życie TUiR SA zamieniliśmy oceny pracowników na kwartalne rozmowy rozwojowe, które służą omówieniu tego, co poszło dobrze, tego, co zrobilibyśmy inaczej, i tego, jakie mamy plany rozwojowe na przyszłość. Otwarty dialog obejmuje całą firmę, nie ma u nas „silosów”, każdy może przyjść do każdego, by podzielić się spostrzeżeniami, pomysłami. Zarząd ma zawsze otwarte drzwi, a w projektach interdyscyplinarnych biorą udział pracownicy, kierownicy, dyrektorzy. W miarę płaska struktura sprzyja tej otwartości.



MICHAŁ PŁACZEKIEWICZ

Dyrektor działu HR i komunikacji korporacyjnej
w Unum Życie TUIR SA

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak sprawić, by pracownik utożsamiał się z wartościami firmy?
- ♦ Jak kultura test & learn może stworzyć przyjazne środowisko do implementacji nowych rozwiązań?
- ♦ Dlaczego świat, w którym funkcjonujemy, ewoluował z VUCA do świata BANI?

P ODCZUCIE WSPÓLNOTY

Olbrzymia konkurencja na rynku pracy, zmieniające się standardy rynku, komunikat o potrzebie niezależności kontra bezpieczeństwo pracy na etacie – dziś takie hasła współtworzą naszą rzeczywistość jako pracowników i pracodawców. Konieczność wdrożenia pracy zdalnej była dla wielu firm potężną rewolucją na wielu płaszczyznach. Przejście w ciągu kilku dni z modelu stacjonarnego na w pełni zdalny również dla nas było wyzwaniem, głównie organizacyjnym i związanym z koniecznością przeprojektowania niektórych procesów. W dłuższej perspektywie wymagało również nauczenia się nowych nawyków dotyczących np. prowadzenia spotkań, uważności na dostrzeganie potrzeb członków zespołu czy współdzielenia biura w modelu hot-desk-owym po przejściu na hybrydowy model pracy w bieżącym roku.

W Unum Życie nasza adaptacja do „nowej normalności” i przejście na model pracy hybrydowej udały się bezkolizyjnie z uwagi na istniejące i świadomie budowane w naszej organizacji zaangażowanie pracowników. Pracowaliśmy na nie wspólnie latami – teraz zbieramy żniwo i każdy dzień udowadnia nam, że każda zainwestowana w bliskość minuta ma głęboki sens.

WAŻNE

Pracownik zaangażuje się w pracę pod kilkoma warunkami: gdy będzie utożsamiał się z wartościami głoszonymi przez firmę; będzie widział sens swojej pracy; zachęty do zaangażowania się w dodatkowe działania będą dla niego przekonujące, a przede wszystkim będzie stawiał na autentyczność komunikacji i naturalne zaangażowanie, które jest spójne dla całej organizacji, łącznie z kadrą zarządzającą.

WSPÓLNE WARTOŚCI

Jesteśmy znani z komunikacji naszych wartości, która odbywa się nie poprzez umieszczenie ich na ścianach czy gablotach, tylko poprzez nasze wzajemne, codzienne działania. Nasze deklaracje znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości. W organizacjach, w których brak tej spójności, pracownicy szybko odczytują ten dysonans jako fałsz. To zawsze wzbudza niechęć i podkopuje wiarę w sens i cel podejmowanych działań.

Zaangażowanie kształtuje się na poziomie wartości. Firmy, które mają w tym obszarze dobrze i spójnie ukształtowaną kulturę, automatycznie będą przyciągały osoby wyznające podobne zasady. Takie osoby dobrze się czują z nami, co pozwala im wyzwalać z siebie to, co najlepsze. Kluczowe są też transparentność i jednoznaczność tych wartości oraz konsekwentne podążanie za nimi. Na co dzień w Unum kierujemy się uczciwością, odpowiedzialnością i zaangażowaniem. I w tym obszarze jesteśmy bardzo jednoznaczni, dlatego jeśli ktoś przychodzi do nas i nie utożsamia się z tymi wartościami, szybko sam przekonuje się, że to nie jest miejsce dla niego.

Nasze wartości i podejście przejawiają się we wszystkich procesach: nie tylko w ofercie ubezpieczeń, sposobie budowania relacji z klientami, sprzedaży, obsłudze klienta, lecz także wewnętrznie w tym, jak tworzymy interdyscyplinarne zespoły, promujemy programy I&D (inclusion & diversity), mamy tygodnie zdrowia, tygodnie compliance, prowadzimy angażującą komunikację.

Nasza codzienność to nie tylko praca, ale również szereg inicjatyw *pro bono*, które podejmujemy pod egidą Fundacji Unum. Wspieramy osoby w potrzebie, a także bezbronne zwierzęta: liczba inicjatyw proponowanych przez pracowników ze wsparciem dla zwierząt jest naprawdę imponująca.

NIE MA „SILOSÓW”

Celebrować się u nas sukcesy osobiste i zespołowe, w co zaangażowany jest sam zarząd, prowadzimy szereg działań rozwojowych i szkoleniowych, dbamy o dobrostan emocjonalny pracowników poprzez wsparcie psychologów, tak ważne szczególnie w ostatnich latach. Można się u nas wykazywać na wielu polach, w zależności od tego, co jest komu bliższe. To truizm, ale czasami warto przypominać o oczywistościach: jesteśmy przecież przedstawicielami gatunku stadnego. To sprawia, że naturalnie mamy wpojoną potrzebę pielęgnowania działań, które dają nam poczucie przynależności i wspólnoty.

Panuje u nas kultura test & learn, dająca wszystkim poczucie bezpieczeństwa i przyjazne środowisko do implementowania nowych rozwiązań. Dbamy też o przestrzeń do refleksji i informacji zwrotnej. Zamieniliśmy oceny pracowników na kwartalne rozmowy

rozwojowe, które służą omówieniu tego, co poszło dobrze, tego, co zrobilibyśmy inaczej, i tego, jakie mamy plany rozwojowe na przyszłość. Otwarty dialog obejmuje całą firmę, nie ma u nas „silosów”, każdy może przyjść do każdego, by podzielić się spostrzeżeniami, pomysłami. Zarząd ma zawsze otwarte drzwi, a w projektach interdyscyplinarnych biorą udział pracownicy, kierownicy, dyrektorzy. W miarę płaska struktura sprzyja tej otwartości.

RAZEM, BEZ WZGLĘDU NA STANOWISKA

Odkąd pracujemy hybrydowo, na znaczeniu zyskała rola menedżera. Według badań Instytutu Gallupa to menedżerowie aż w 70% mają wpływ na zaangażowanie pracowników. W pracy stacjonarnej wiele aktywności związanych z budowaniem zaangażowania, motywacji i poczucia wspólnoty dzieje się niejako przy okazji. Choćby takich, jak korytarzowe rozmowy czy wspólne kawy w biurowej kuchni. Pracując zdalnie/hybrydowo, trzeba świadomie zadbać o ten obszar. Nasi menedżerowie przeszli wiele szkoleń i wzajemnie wymienialiśmy się zarówno najlepszymi praktykami, jak i tym, co nie zadziałało. Wspólnie z menedżerami i pracownikami wypracowaliśmy też „Credo pracy zdalnej”, które określa zasady pracy w tej nowej rzeczywistości z uwzględnieniem potrzeb rodzinnych i konieczności odpoczynku.

Mimo że w codziennym zarządzaniu zespołami kluczową rolę odgrywają menedżerowie, nie można zapominać również o roli zarządu i HR. Zarząd nadaje ton i kierunek organizacji, w naszej spółce ma ogromną rolę w podkreślaniu dwustronnej i uważnej komunikacji, słucha ludzi, jest otwarty na pomysły, docenia zaangażowanie i celebrowa sukcesy, co w badaniach podkreślają pracownicy, doceniając w zarządzie otwartość na naukę i innowacje, a także okazywane wsparcie dla oddolnych inicjatyw. Dział HR-u natomiast dostarcza narzędzi i wspiera w procesie wzmocnienia zaangażowania i budowania wspólnoty.

USŁYSZEĆ PRAWDZIWE POTRZEBY LUDZI

W przejściu na hybrydowy model pracy paradoksalnie najtrudniejsza była dla nas odległość od siebie. Pracownicy zżyci ze sobą tworzą zgrane zespoły, które scala nie tylko wspólne zawodowe działanie. Nie mogąc w pełni spotykać się w biurze, jak dotychczas, zadbaliśmy o to, by mieć czas choćby na zoomowe kawy zespołowe – spotkania niepoświęcone tematom biznesowym, a właśnie utrzymaniu relacji, poczucia więzi i zespołowości. I choć początkowo mogły wydawać się nieco sztuczne, dziś trudno wyobrazić sobie ich brak. Kiedy pracujemy w systemie zdalnym, najważniejsza jest dbałość o sprawny i równomierny przepływ informacji, zapewnienie wszystkim równego dostępu

do komunikatów, dbałość o podział obowiązków i zapewnienie pracownikowi wszystkich narzędzi niezbędnych do wykonywania swoich obowiązków. Aby to osiągnąć, jeszcze ważniejsze niż kiedyś jest regularne organizowanie spotkań. Nie tylko 1:1, ale również zespołowych i działowych. Do tego zadbanie o regularne informacje o tym, co dzieje się w innych obszarach firmy. Temu służą zarówno cykliczne newslettery, jak i kwartalne spotkania z zarządem, na których prezentowane są wszystkim pracownikom i współpracownikom aktualny status realizacji celów oraz plan na kolejny miesiąc.

Trzeba jednak przyznać, że w pewnym momencie dostrzeżliśmy inne aspekty, które stały się uciążliwe, np. zintensyfikowana „zoomoza”. Duża liczba spotkań online wyczerpuje, a dla zachowania równowagi psychicznej i fizycznej niezbędne są rozmowy z człowiekiem, spacer i oderwanie od ekranu. Nasz zarząd regularnie zachęcał pracowników do takich aktywności, do ruchu i odpoczynku od ekranu. Aby realizować ten cel, korzystamy również ze współpracy z dostawcami aplikacji, dzięki którym jeżdżąc na rowerze, biegając czy spacerując, możemy dodatkowo zbierać wspólnie środki na szczytny cel.

PALIWO DO PRACY, PALIWO DO DZIAŁANIA RAZEM

Trendy, choć inspirują, przemijają, a nam zależy na jakości i rozwiązaniach długofalowych, które – nade wszystko – działają. Od wielu lat wyniki badań zaangażowania pracownika Kincentrics są dla nas satysfakcjonujące (przez ostatnie 4 lata co roku znajdujemy się w gronie Najlepszych Pracodawców, uzyskując wyniki zaangażowania na poziomie ponad 70%). Dlatego dbałość o obszar zaangażowania pracownika to dla nas element kultury organizacyjnej, a nie pozostawianie w trendzie. Zaangażowanie pracowników badamy od ponad 15 lat, patrzymy, co się z nim dzieje, jaka jest jego temperatura. Wyniki badania są cennym źródłem wiedzy o tych obszarach, w których zaangażowanie maleje, i o tym, co możemy z tym zrobić. Wspólnie.

Autentyczna satysfakcja pracownika nie istnieje bez jego zaangażowania. Żeby to zaangażowanie było prawdziwe i długotrwałe, należy je zasilać paliwem wewnętrznej satysfakcji z pracy, miejsca, w którym się jest, relacji, jakie się ma, a przede wszystkim celów i sensu pracy. Oznacza to, że pracownik w swojej firmie ma się czuć widziany, słyszany, potrzebny i na właściwym miejscu. Utożsamienie się z wartościami i wspólne działanie nie tylko w zawodowej codzienności, lecz także w obszarze ludzkim, gwarantują, że pracownik zobaczy siebie w firmie jako człowieka z całym spektrum zarówno możliwości, jak i słabych stron. Bez nich nie czujemy się przecież sobie nawzajem potrzebni. To pracownicy wspólnie

z nami tworzą miejsce pracy, to oni proponują takie rozwiązania, w których mogą wykorzystywać swój potencjał. To oni mają wpływ na firmę. A z kolei to poczucie wpływu generuje większe zaangażowanie.

Samo skupienie na zaangażowaniu, bez pielęgnowania obszarów miękkich, nie daje satysfakcjonujących efektów. W rezultacie pracownicy będą się czuli osaczeni, pod presją, a od tego krok do odpływów kadry. Natomiast skupienie się jedynie na zadowoleniu pracowników też nie przynosi długotrwałych efektów. Można dbać o wysokie wynagrodzenie, komfort miejsca pracy, ale brak wyzwań, aspiracyjnych celów i sensu pracy nie wzbudzą zaangażowania. Wspólna praca, wspólne cele i wspólna troska o miejsce, w którym się łączymy i pracujemy, buduje siłę, z którą łatwiej pokonać trudności. Razem.

POD ŚWIATŁO

Świat, w którym funkcjonujemy od jakiegoś czasu, zyskał wśród naukowców i antropologów nowe miano. To już nie VUCA, tylko świat BANI – zgodnie z określeniem futurysty Jamais Cascio z Institute for the Future. Skrót ten oznacza: *Brittle* (kruchy), *Anxious* (pełen niepewności i niepokoju), *Non-linear* (w którym przyczyna i skutek nie zawsze są logicznie powiązane), *Incomprehensible* (trudny do zrozumienia). W tak dynamicznej i pogmatwanej rzeczywistości nie sposób przewidzieć tego, co zdarzy się za chwilę, na jakie próby jeszcze zostaniemy wystawieni. Ostatnie miesiące pokazały również, że warunkiem naszego przetrwania jest zwyczajna ludzka życzliwość i proste gesty, jak podanie ręki. Bez względu na to, w jakim kierunku będzie zmierzał świat, staramy się kierować w nim sprawstwem i wzajemną życzliwością, nad którą uważnie pochylamy się każdego dnia.

Zmienne i nieprzewidywalne otoczenie stawia przed liderami firm coraz trudniejsze wyzwania. Pandemia mocno przewartościowała nasz słownik, ale też udowodniła, że bez umiejętności miękkich, jak empatia, współczucie i uważność, niemożliwe jest nie tylko funkcjonowanie organizacji, ale w ogóle nasze gatunkowe przetrwanie. Wybuch wojny w Ukrainie spowodował gigantyczny kryzys humanitarny. Wyzuci z zasobów, nie przywykliśmy jeszcze do tzw. nowej normalności, a już wpadamy w kolejny kołowrót niemożliwych do zaplanowania zdarzeń. Zaobserwowaliśmy, że wojna wyzwoliła wiele różnych reakcji. Przeżywamy tę historię, każdy na swój sposób, poczynawszy od ogromnego zaangażowania w pomoc, aż po wycofanie, zaprzeczanie czy paraliżujący lęk. Jesteśmy ludźmi i to, co nas łączy, może w nas wyzwalać niezwykłą energię do wspólnego działania, a w obliczu trudności tworzyć zasoby do wzajemnej pomocy i wsparcia. Jednak potrzebna jest do tego kultura, która opierając się na wartościach, zawsze stawia w centrum człowieka. ♦

Rekrutacja oparta na kompetencjach

Jak wdrożyć ją do swojej organizacji?



Rekrutacja jest jednym z najważniejszych procesów HR-owych w organizacji. To od niej zależy, czy nowo zatrudniony pracownik będzie sprawdzał się na swoim stanowisku oraz jak długo pozostanie w firmie. Jak zatem rekrutować, aby dobrze dopasować kandydata do stanowiska? Odpowiedzią jest rekrutacja oparta na kompetencjach.



AGNIESZKA CIEĆWIERZ

Współzałożycielka firmy Sigmund Polska. Wspiera firmy zarówno w badaniu kompetencji i potencjału pracowników oraz kandydatów do pracy, jak i opracowywaniu procesów HR-owych, w tym układaniu procesów rekrutacyjnych, indywidualnych planów rozwoju pracowników, wdrażaniu oceny pracowniczej, badaniach satysfakcji i zaangażowania pracowników. Trener biznesu i wykładowca. Autorka licznych artykułów i książek, w tym ostatniej *Rekrutacja oparta na kompetencjach. Znajdź i rozwijaj idealnego pracownika*.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak opisać kluczowe kompetencje, żeby dla wszystkich były zrozumiałe?
- ♦ Jak zapobiegać wydawaniu pochopnych sądów i ocenianiu kandydatów na podstawie cech, które nie są istotne na danym stanowisku?
- ♦ Jak nie stracić z powodu nietrafionej rekrutacji 91 896 zł w ciągu 3 miesięcy?

N A CZYM POLEGA?

Rekrutacja oparta na kompetencjach to nic innego jak sprawdzenie poziomu wymaganych kompetencji już na etapie rekrutacji. Wydaje się to oczywiste, ale niestety często się okazuje, że sprawdzenie kompetencji opiera się na zadaniu kilku podstawowych pytań na podstawie o CV kandydata. Zazwyczaj są to pytania, które nie pozwolą nam w jakikolwiek sposób zbadać konkretnych kompetencji kandydata.

Rekrutacja oparta na kompetencjach dokładniej ocenia możliwości oraz przyszłe zachowania kandydata. Dodatkowo możemy być pewni, że kandydat, którego wybraliśmy, sprawdzi się na danym stanowisku i jego praca będzie efektywna. Dzięki temu sposobowi rekrutacji zmniejszamy także fluktuację kadry, dzięki dopasowaniu kandydata do stanowiska.

Bardzo ważny jest także fakt, że rekrutacja oparta na kompetencjach zapobiega wydawaniu pochopnych sądów i ocenianiu kandydatów na podstawie cech, które nie są istotne na danym stanowisku.

JAK ZACZAĆ?

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać, przygotowując się do procesu rekrutacji opartej na kompetencjach, jest wybór kluczowych kompetencji na dane stanowisko i stworzenie modelu kompetencyjnego. Dlaczego jest to tak ważne? Między innymi dlatego, że nie mając konkretnego i opisanego modelu kompetencyjnego, nie wiemy, czego tak naprawdę oczekujemy od 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 przyprowadzacie ich na rozmowę do menedżera, okazuje się, że menedżer stwierdza, że nie o taką osobę mu chodziło i to nie to.

JAK ZATEM OPRACOWAĆ MODEL KOMPETENCYJNY?

Kolejnym etapem jest zdefiniowanie i opisanie wybranych kompetencji. Gdy tworzymy opis oczekiwanej na danym 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, wskaźniki zaś pokazują konkretne zachowania, których się od niego oczekuje. Pamiętajmy też o skali, dzięki której będziemy mogli dokonać oceny danej kompetencji.

Przykład

DELEGOWANIE

Definicja: Sprawnie deleguje zadania, niezależnie od stopnia ich trudności.

Profil kompetencyjny możemy zbudować poprzez tzw. warsztaty kompetencyjne organizowane wraz z menedżerami i przedstawicielami danego

Istnieją dwa różne podejścia, które możemy zastosować podczas tworzenia modeli kompetencyjnych w naszej organizacji:

- uniwersalne – wymaga zbudowania jednego modelu kompetencji, który odnosi się do każdego stanowiska w organizacji (może być zbudowany np. z wartości organizacji),
- wieloskładnikowe – tworzymy kilka modeli kompetencji, z których każdy dostosowujemy do stanowiska, jakie zajmuje dany pracownik.

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

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

stanowiska bądź poprzez zbadanie kompetencji pracowników dostępnymi narzędziami do ich pomiaru (patrz drugi krok). Dzięki skorzystaniu z narzędzia (choćby testów kompetencji) możemy w szybki i łatwy sposób opracować model kompetencyjny na podstawie mediany otrzymanych wyników.

JAKIE NARZĘDZIA DO BADANIA KOMPETENCJI WYBRAĆ?

Drugi krok to wybór narzędzia do badania kompetencji. Kiedy już posiadamy ów model, możemy przejść do selekcji kandydatów, wybierając jedno lub więcej narzędzi do badania kompetencji. Najczęściej wykorzystywane są poniższe trzy:

1 Testy (w tym testy wiedzy, kompetencyjne, psychometryczne, sytuacyjne)

Testy wiedzy zawodowej (testy merytoryczne) mierzą poziom wiadomości z określonej dziedziny lub dziedzin i weryfikują umiejętność ich wykorzystywania w różnych sytuacjach. Są zwykle opracowywane przez specjalistów. Do testów wiedzy zawodowej można zaliczyć testy językowe oraz umiejętności. Są powszechnie stosowane do oceny kompetencji kandydatów do pracy, rzadziej natomiast wykorzystuje się je w diagnozie kompetencji pracowników zatrudnionych.

Rozbudowane pod względem struktury, a zatem umożliwiające zebranie większej liczby danych, są

testy kompetencyjne. Są to testy wielokrotnego wyboru, ich poszczególne pozycje opisują sytuacje charakterystyczne dla stanowiska lub roli zawodowej. Zadaniem badanego jest wybór konkretnej odpowiedzi. Głównie założenie, na którym opierają się testy kompetencyjne, głosi, że deklaracje zachowania w opisywanej sytuacji są wiarygodnym predykatorem rzeczywistego sposobu działania, ponieważ wynikają z wcześniejszych doświadczeń i zachowań².

Osobiście najbardziej polecam właśnie testy kompetencyjne.

Przy wyborze takiego testu należy zwrócić szczególną uwagę, na jakim modelu teoretycznym został on oparty (np. wielka piątka). Kluczowym wskaźnikiem, o który warto zapytać przy wyborze dostawcy, jest norma, rzetelność oraz trafność testu kompetencyjnego, czyli taki jego parametr, który określa, co dokładnie jest przedmiotem pomiaru testu. Pamiętajmy też o tym, żeby kompetencje, które chcemy zbadać, były zdefiniowane!

2 Wywiady (biograficzne, behawioralne, sytuacyjne)

Wywiad biograficzny jest interaktywną formą inwentarza biograficznego i koncentruje się na doświadczeniach społecznych i zawodowych osoby badanej³.

Wywiad behawioralny zaś polega na zadawaniu takich pytań, aby uzyskać informacje o zachowaniach w konkretnych sytuacjach, które mogą wykazać cechy pożądane do pracy na danym stanowisku. Wysoka skuteczność wywiadu behawioralnego jest spowodowana przede wszystkim tym, że pozwala on przeanalizować sytuacje, które faktycznie miały miejsce w życiu zawodowym kandydata, a nie skupia się na deklaracjach.

Ocena kompetencji w tym przypadku polega na zestawieniu odpowiedzi badanych osób z odpowiedziami ze skali ocen, co staje się podstawą do zakwalifikowania wypowiedzi jako wskazującej na brak kompetencji, wystarczające kompetencje lub kompetencje na wysokim poziomie⁴.

3 Assessment & Development Center

AC/DC, czyli wielowymiarowy proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych sędziów kompetentnych (asesorów). Jest to metoda wielowymiarowa, a na jej obiektywizm wpływają następujące czynniki: różnorodność kryteriów (oceniany jest cały zestaw kompetencji, opisanych za pomocą konkretnych zachowań), różnorodność narzędzi (podczas sesji AC/DC uczestnicy biorą udział w wielu zadaniach,

ćwiczeniach i symulacjach), mnogość ocen (każda kompetencja jest obserwowana i oceniana w kilku różnych zadaniach) oraz mnogość obserwatorów (każdego uczestnika obserwuje jednocześnie kilku doświadczonych i odpowiednio przeszkolonych asesorów). Jest to najbardziej skuteczna metoda trafnego przewidywania dopasowania osoby do przyszłego stanowiska pracy.

Patrząc na wszystkie trzy metody pomiaru kompetencji, nasuwa się pytanie: które narzędzie wybrać?

Wszystko oczywiście zależy od tego, ile mamy czasu na zebranie informacji o kompetencjach pracowników, jakimi zasobami finansowymi oraz kadrowymi dysponujemy.

- Jeśli zależy nam na czasie, polecam testy kompetencyjne – szybkie i wiarygodne narzędzie.
- Jeśli mamy więcej czasu i większy budżet na badanie kompetencji, polecam AC/DC, gdzie również często jednym z pomiarów dodatkowych kompetencji są testy.
- Jeśli zaś mamy ograniczenia finansowe, ale wystarczające zaplecze kadrowe, polecam wywiady behawioralne – na początku samo przygotowanie wywiadów jest dość czasochłonne, ale przynosi wymierne efekty.

NARZĘDZIA POMIARU KOMPETENCJI W ŚWIELE BADAŃ

Badania przeprowadzone przez amerykańskich psychologów selekcji, którzy udoskonalili techniki metaanalizy i uogólniania trafności, pozwalają stwierdzić, że trafność prognostyczna poszczególnych metod selekcji jest szacowana na skali korelacji obejmującej wartości od 0 – przewidywanie trafne tylko przypadkowo, do 1,0 – przewidywanie w pełni trafne. Zazwyczaj współczynnik wynoszący więcej niż 0,5 uważa się za bardzo dobry, w skali 0,4–0,49 – dobry, 0,30–0,39 – dostateczny, a poniżej 0,3 – słaby⁵.

REKRUTUJ!

Trzeci krok to rekrutacja! Kiedy już stworzyliśmy model kompetencyjny, wybraliśmy narzędzie, nie pozostało nam nic innego jak rekrutacja.

Warto również teraz rozpisać całą ścieżkę procesu rekrutacyjnego.

Zacznijmy od określenia zapotrzebowania rekrutacyjnego, czyli tego, kto zgłasza to zapotrzebowanie, jak będzie wyglądał wybór metod selekcji, gdzie zostaną umieszczone ogłoszenia, jakie narzędzia zostaną wykorzystane do badania kompetencji, aż po wybór wybranego kandydata. Warto również zorganizować warsztaty dla Hiring Managerów wraz z omówieniem nowego procesu krok po kroku oraz

przeszkoleniem z narzędzia, które wybraliście do każdego z procesów. Najlepszą formą zmapowania procesu będzie diagram lub flowchart, który pokaże cały proces rekrutacyjny.

PODSUMOWANIE

Dodatkowo – chcąc położyć nacisk na wagę odpowiedniej rekrutacji – warto podkreślić, że według badań przeprowadzonych niezależnie przez Sedlak & Sedlak i PwC, całkowity koszt zastąpienia odchodzącego pracownika to równowartość jego rocznego wynagrodzenia. Według SHRM, im wyższe stanowisko, na którym została zatrudniona niewłaściwa osoba, oraz im dłuższy czas jej pracy w danej firmie, tym wyższe koszty. Chcąc obliczyć koszt rekrutacji, która nie kończy się osiągnięciem pożądanego efektu, należy wziąć pod uwagę:

- wartość wynagrodzenia brutto pracodawcy na danym stanowisku pracy oraz liczbę miesięcy przepracowanych przez pracownika na tym stanowisku,
- wartość kapitału intelektualnego, który tracimy wraz z odejściem pracownika,
- koszty administracyjne związane z odejściem pracownika,
- poniesione już wcześniej koszty rekrutacji odchodzącego pracownika,
- koszty rekrutacji mającej zapłacić wakat powstały w wyniku odejścia,
- koszty badań lekarskich,
- koszty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych,
- koszty czasu poświęconego już przez innych pracowników na wdrożenie pracownika, który odchodzi,
- koszty czasu, który zostanie poświęcony przez innych pracowników na wdrożenie nowej osoby,
- koszty obniżonej wydajności pracowników w okresie wdrożenia,
- koszty nadgodzin pracowników, którzy zastępują odchodzącą osobę,
- koszty utraconych korzyści biznesowych w czasie, kiedy stanowisko jest nieobsadzone,
- koszty ewentualnej odpawy.

Po zsumowaniu powyższych kategorii dla pracownika, który przepracował trzy miesiące, przy wynagrodzeniu 5943 zł brutto (3500 zł netto), otrzymujemy 91 896 zł⁶.

Dlatego też warto zastanowić się nad jakością rekrutacji lub wprowadzić do naszej organizacji rekrutację opartą na kompetencjach, która zapobiegnie zatrudnianiu kandydatów o niezwyfikowanych kompetencjach. ♦

Bibliografia dostępna w redakcji.



Świadczenia pozapłacowe w walce o najlepszych pracowników

Zatrudnienie oraz utrzymanie kompetentnych i zaangażowanych pracowników, to największe wyzwania współczesnego rynku pracy i podstawa do tego, aby realizować zadania biznesowe. Składowych, które mają wpływ na zadowolenie z pracy jest wiele, warto skupić się na tych, które odpowiadają na potrzeby zatrudnionych osób oraz pozwolą pracodawcom wyróżnić się na tle konkurencji.

JAKICH BENEFITÓW OCZEKUJĄ PRACOWNICY?

Patrząc na oczekiwania pracowników można wskazać, że ogólnie zależy im na satysfakcji z pracy, na którą z kolei składa się kilka aspektów. Między innymi wpływ na nią mają warunki zatrudnienia, atmosfera, wynagrodzenie i dodatki pozapłacowe.

Jak pokazują wyniki raportu z badania „Potrzeby Pracowników 2021” (Sodexo, 2021), potrzeby pracowników dotyczą kilku obszarów zagadnień i nieznacznie różnią się w zależności od analizowanej grupy zawodowej. W przypadku pracy o charakterze fizycznym istotny jest dodatkowy płatny urlop (42%), dofinansowanie odpoczynku (40%) oraz ubezpieczenie na życie (27%). Dla pracowników biurowych najważniejsze jest dofinansowanie wypoczynku (38%),

elastyczny czas pracy (33%), dodatkowy urlop (33%) oraz rozszerzone pakiety medyczne (29%).

Z kolei raport „Benefity w oczach pracowników 2021”, przygotowany przez Sedlak&Sedlak wskazuje, że największy odsetek pracowników korzysta z dodatkowego pakietu opieki medycznej (71%), co więcej 82% badanych zaznacza, że jest to dla nich ważny lub bardzo ważny benefit. Ponadto dla zatrudnionych osób ważna byłaby także możliwość otrzymywania szkoleń (22%), dodatkowych dni urlopu (16%), czy opieki stomatologicznej (16%). Jest to istotna informacja dla osób zarządzających benefitami, aby spojrzeć na obszar zdrowia i rozwoju w szerszy sposób.

JAK ZMIENIA SIĘ PODEJŚCIE DO BENEFITÓW?

Cofając się o 10 lat można byłoby dostrzec zupełnie inny obraz potrzeb pracowników w zakresie benefitów i możliwości ich realizacji przez pracodawców. Ogłoszenia o pracę z tamtego okresu starały się przyciągać samochodami służbowymi, laptopami i telefonami komórkowymi. Do tego pracodawcy oferowali wsparcie socjalne związane z dofinansowaniem wakacji, wyjazdów dzieci lub podnoszeniem kwalifikacji.

Kilka lat później pojawiły się: prywatna opieka medyczna, ubezpieczenia grupowe oraz karty sportowe. Początkowo były one czymś wyjątkowym, jednak w niedługim czasie stały się standardem. Nie oznacza to, że straciły na wartości, a pracownicy przestali się nimi interesować. Wręcz przeciwnie. Tak samo, jak obecnie oferowanie narzędzi pracy jest standardem, podobnie zdecydowana większość firm nie wyobraża sobie benefitów bez zapewnienia tych podstawowych, wspierających szeroko pojęte zdrowie pracowników.

Rynek pracy poszedł o kolejny krok do przodu. Pojęcie zdrowia rozszerzyło się na ogólny dobrostan pracowników i coraz większą dbałość o zdrowie psychiczne. Natomiast z podejścia nastawionego na rozwiązywanie problemów i leczenie, coraz większy nacisk kładzie się na profilaktykę.

Pracownicy zaznaczają, że dobry benefit to taki, który wspiera zdrowy tryb życia, a także zaspokaja potrzeby związane z kulturą i rozrywką. Zatrudnione osoby są coraz bardziej świadome tego, jak istotne jest holistyczne podejście do dobrostanu i takich rozwiązań oczekują od pracodawców. W raporcie „Benefits w oczach pracowników 2021” pracownicy wskazują, że chcieliby otrzymywać od pracodawców bilety do kin, teatrów i muzeów, a także abonamenty pozwalające na korzystanie z audiobooków lub platform z filmami lub muzyką.

ROZWÓJ POTRZEB DOTYCZĄCYCH WSPARCIA PSYCHICZNEGO

Dbałość o wellbeing mentalny pracowników coraz bardziej świadomie wkracza do polskich firm, ale wciąż jeszcze przez wiele z nich nie jest traktowany z należytą uwagą. Jak można przeczytać w jednym z artykułów w raporcie „Wellbeing mentalny pracowników w Polsce”, na podstawie badań przeprowadzonych przez Mental Health Foundation wiemy, że w każdym roku co czwarta osoba ma lub będzie miała dolegliwości związane ze zdrowiem psychicznym. To wskazuje, jak bardzo istotne jest rozszerzenie świadczeń pozapłacowych o te wspierające dobrostan psychiczny pracowników. Dlatego też dobierając benefity, warto zwrócić uwagę także na ten trend.

O wzroście świadomości dotyczącej zdrowia psychicznego i zmieniającym się podejściu pracodawców do opieki medycznej, można przeczytać w artykule podsumowującym Raport „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2021”

JAK DOPASOWAĆ ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE?

Biorąc pod uwagę fakt, że na rynku pracy funkcjonuje obecnie kilka pokoleń, to potrzeby związane z benefitami będą różniły się nie tylko w zależności od tego, czy mamy do czynienia z osobami pracującymi



◆ **Rys. 1.** Aby w pełni zadbać o zdrowie pracowników, trzeba wyjść poza opiekę medyczną. Takie kompleksowe podejście oferuje Zdrowa Firma

fizycznie, czy w biurze. Istotne jest także dopasowanie benefitów do potrzeb osób w różnym wieku. W związku z pojawianiem się młodszych pokoleń, a także z wszechobecną cyfryzacją, coraz więcej pracowników oczekuje tego, aby benefit był dostępny w nowoczesnej formie, np. mobilnie. Obecnie co czwarty badany wskazuje na taką potrzebę, a odsetek osób, dla których jest to ważny czynnik będzie rósł z każdym rokiem (na podstawie danych z raportu #TrendyHR_2021/22).

JAKIE ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE WYBRAĆ?

Analizując powyższe dane, a także zmieniające się potrzeby pracowników i duże zróżnicowanie ich oczekiwań, najlepszym wyjściem jest wprowadzenie elastycznych rozwiązań, które w ramach kafeiterii pozwolą na wybór tego, co dla danej osoby jest najbardziej istotne. Ważne, aby pamiętać, że potrzeby pracowników będą zmieniały np. wraz ich sytuacją rodzinną, w związku z tym w łatwy sposób powinni mieć oni możliwość zmiany wariantów, z których korzystają. Dlatego też warto postawić na rozwiązania dające wachlarz możliwości, tak jak w przypadku Medcover Zdrowa Firma.

Więcej o benefitach i innych rozwiązaniach ukierunkowanych na potrzeby pracowników można przeczytać na portalu Medcover Zdrowa Firma: zdrowafirma.medicover.pl

Źródła:

- Raport Wellbeing Mentalny pracowników w Polsce 2021, Mindy
- Raport #TrendyHR_2021/22, Agencja Grow
- „Dwa światy – oczekiwania i potrzeby pracowników biurowych oraz fizycznych”, Sodexo 2021
- Sedlak&Sedlak, „Benefits w oczach pracowników 2021”

Mapa, która może podnieść efektywność w firmie

Czyli jak
rozrysować
procesy
w dziale HR?



Stabilizacja, standaryzacja, zarządzanie wizualne i ciągłe doskonalenie to cztery elementy cyklu podnoszenia sprawności operacyjnej, przez które powinien przejść każdy z procesów funkcjonujących w organizacji, bez względu na to, czy jest to duża międzynarodowa korporacja, czy dopiero co uruchomiony start-up.



PRZEMYSŁAW RYCHLEWSKI

Trener i konsultant Lean Transformation. Black Belt Lean i Six Sigma. Dyplomowany konsultant zarządzania PAN. Od 16 lat zawodowo związany z Lean i ciągłym doskonaleniem najpierw jako inżynier, później manager w międzynarodowych organizacjach i konsultant. Prowadzi szkolenia i warsztaty dotyczące praktycznych aspektów optymalizacji procesów produkcyjnych i usługowych. Współpracuje z międzynarodowymi firmami doradczymi: Staufen, Bain&Company.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak uczynić procesy HR sprawnie działającym mechanizmem?
- ♦ Jak przygotować listę procesów realizowanych przez HR, ustalić ich właścicieli i wygenerować oszczędności?
- ♦ Jak dzięki mapowaniu procesów możemy wyeliminować „wąskie gardła” w organizacji?

Od sprawności funkcjonowania procesów i kompetencji kadry zależy sukces każdej organizacji. To te dwa elementy mają kluczowy wpływ na to, jak skutecznie będzie realizowana strategia, w jaki sposób firma będzie się rozwijać i odniesie rynkowy sukces, czy też może stanie się kolejnym wspomnieniem lub niespełnionym marzeniem początkującego przedsiębiorcy.

Mówiąc „rozwój kompetencji”, nasze myśli automatycznie kierują się w stronę działu HR, który niejako odpowiada za rozwój kompetencji kadry na wszystkich szczeblach organizacji. Bez względu na to, czy jest to dyrektor, menedżer, kierownik, lider, inżynier, pracownik linii produkcyjnej lub specjalista w dziale sprzedaży, kluczowe jest zrozumienie, jakie kompetencje powinien posiadać, aby sprawnie realizować postawione przed nim zadania i doskonalić procesy, w które jest zaangażowany.

Oczywiście dział HR to nie tylko rozwój kompetencji pracowników. To także wiele innych procesów, które są ważne dla organizacji. Należy do nich m.in. proces rekrutacji. To pierwszy punkt styku potencjalnego pracownika z organizacją. Można zaryzykować stwierdzenie, że za efekt „pierwszego wrażenia” odpowiada zarówno osoba realizująca proces rekrutacyjny, jak i sam przebieg tego procesu, jego sprawność, jakość i skuteczność.

Jak zatem uczynić procesy HR sprawnie działającym mechanizmem, który w określonym czasie

zrealizuje postawiony przed nim cel, spełni wymagania klienta i nie wygeneruje dodatkowych kosztów? Tutaj z pomocą przyjdź nam może mapowanie procesów.

SKĄD SIĘ WZIĘŁO MAPOWANIE PROCESÓW?

Pierwsza ustrukturyzowana metoda dokumentowania procesu została opracowana przez Franka Gilbertha w 1921 r. jako prezentacja „Wykresy procesów – pierwsze kroki w znalezieniu najlepszej drogi”. We wczesnych latach 30. inżynier przemysłu Allan H. Mogensen rozpoczął szkolenie ludzi biznesu, korzystając z narzędzi inżynierii przemysłowej na swoich konferencjach poświęconych upraszczaniu pracy.

Jedną z definicji mapowania procesów określa mapowanie jako technikę polegającą na opisywaniu w sposób graficzny, jak wygląda przepływ wartości z perspektywy klienta w procesach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Mapowanie procesów biznesowych pozwala zobrazować, w jaki sposób funkcjonuje firma od strony procesowej, i to niezależnie od branży, przyjętego modelu biznesowego czy rodzaju klientów. Mapowanie pokazuje, w jaki sposób działa proces, jakie operacje i czynności są w nim wykonywane, ile trwają, ile nas kosztują, ile jest w nim kroków generujących wartość, a ile strat – pustych przebiegów czy zbędnych aktywności. Mapowanie pozwala ujrzeć powiązania między procesami, definiuje miary, ramy procesów i osoby odpowiedzialne.

Celem mapowania nie jest stworzenie pięknej mapy, ale ujrzenie, jak przez proces przepływa produkt czy usługa; określenie, jak, gdzie i jakiej jakości informacja płynie w procesie. Następnie, mając ten obraz stanu obecnego procesu, zbudowanie jak najlepszego przepływu pod kątem jakości, kosztu i czasu trwania procesu, a następnie ustabilizowanie tego przepływu, standaryzacja, wizualizacja statusu procesu i wszelkich anomalii oraz doskonalenie tego stanu w sposób ciągły.

Oczywiście proces nie przebiega w sposób liniowy, jak na załączonej grafice. Bardziej zależy mi na tym, aby pokazać wzajemne zależności między sprawnością przepływu informacji i produktu czy usługi w procesie. Ważne jest, żeby wymagania, które stawiamy poszczególnym krokom w procesie, były jasno zdefiniowane tak, aby poprzedni krok w procesie mógł je zrealizować, mając dostęp do odpowiednich zasobów, a pracownicy zaangażowani w to działanie byli wyposażeni w odpowiednie kompetencje.

W każdej z tych operacji, które widać na grafice, osoba realizująca operację jest zarówno klientem wewnętrznym, jak i dostawcą wewnętrznym, a więc musi spełnić określony zbiór wymagań, które pozwolą w sposób sprawny dostarczyć produkt bądź usługę do kolejnego kroku w procesie.

Dzięki mapowaniu możemy nauczyć się widzieć proces takim, jaki jest, a nie takim, jaki się nam wydaje, że jest.

JAK PROCESY MOGĄ PODNIEŚĆ EFEKTYWNOŚĆ?

Nie ma procesów doskonałych. Każdy proces wymaga doskonalenia. To samo tyczy się procesów realizowanych w działach HR:

- planowanie zasobów ludzkich,
- pozyskiwanie pracowników,
- wdrożenie nowego pracownika,
- ocenianie efektów pracy,
- rozwój kapitału ludzkiego,
- angażowanie i motywowanie pracowników,
- przygotowanie planów zatrudnienia,
- administracja kadrowo-płacowa,
- polityka wynagradzania i motywowania płacowego i pozapłacowego,

to główne procesy, jakie realizowane są w obszarze HR większości organizacji. Między innymi od ich skuteczności zależy sprawność operacyjna organizacji, funkcjonowanie firmy na rynku i realizacja celów zawartych w strategii. Dział HR dzięki sprawnie działającym procesom przyczynia się do zarządzania firmą bazującego na ciągłym rozwoju pracowników i doskonaleniu procesów.

Sprawność procesów HR przyczynia się do realizacji strategii organizacji poprzez zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, w której każdy ma możliwość wykorzystania swojego pełnego potencjału wiedzy i umiejętności, które dają mu możliwość realizacji postawionych przed nim zadań i realnego wpływu na kształt organizacji.

KIEDY ORGANIZACJA JEST GOTOWA NA PROCESY?

Mapowanie to jeden z pierwszych etapów doskonalenia procesów. Określa, jak wygląda proces obecnie, i pozwala rozpocząć pracę nad stanem przyszłym, tak aby docelowo zbudować proces bliższy ideałowi z perspektywy klienta.

Moim zdaniem im szybciej rozpoczniemy mapowanie procesów, tym lepiej. Jeżeli mamy do czynienia z małą firmą lub start-upem, będzie to o wiele prostsze, ponieważ tych procesów jest mniej, więc łatwiej będzie je zdefiniować, przypisać odpowiedzialności, określić wskaźniki i opisać stan obecny w formie graficznej czy też proceduralnej i rozpocząć doskonalenie.

Wraz z rozwojem i wzrostem organizacji procesów przybywa. Mapowanie będzie trwało dłużej i wymagało zaangażowania większej liczby zasobów. Pamiętajmy jednak o tym, że nigdy nie ma idealnego czasu, aby uruchomić proces doskonalenia w organizacji. Zawsze jest coś do zrobienia, zawsze są rzeczy ważniejsze – czy to kolejna wizyta klienta, czy to kolejny proces rekrutacyjny, czy też inne audyty. Moim zdaniem kluczowe dla organizacji jest to, żeby ten proces uruchomić i stał się on procesem ciągłym.

W JAKI SPOSÓB DZIAŁ HR MOŻE PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO MAPOWANIA PROCESÓW?

Mapowanie procesów wymaga od nas solidnego przygotowania. Kluczowe pytanie brzmi: czy już kiedyś to robiliśmy i jakie jest nasze doświadczenie z mapowaniem?

Jeśli to nasze pierwsze spotkanie z mapowaniem procesów i w organizacji nie ma osób, które posiadają wiedzę w temacie mapowania, warto zaprosić do współpracy doświadczonego konsultanta w tej dziedzinie. Jeśli to restart działań, to wymaga on od nas jeszcze bardziej solidnego przygotowania. Możemy usłyszeć: „Przecież to już było i się nie udało, to dlaczego ma się teraz udać?”

Pierwszym krokiem jest sama decyzja o tym, że chcemy „poukładać” nasze procesy HR. Oczywiście nie zakładam, że procesy nie działają, a jedynie stawiam tezę, że mogą działać lepiej i dawać większe korzyści. Czynniki uruchamiające „decyzję” może być wiele i mogą pochodzić zarówno z wnętrza, jak i z zewnątrz organizacji.

Ważne, aby jasno odpowiedzieć sobie na pytania:

- Po co chcemy mapować procesy?
- Dlaczego ważne jest, żebyśmy zajęli się tym teraz?
- Jakie rezultaty chcemy osiągnąć i po czym poznamy, że je osiągnęliśmy?
- Jakie są kryteria sukcesu?

TUTAJ ZACZYNA SIĘ ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Z reguły to zarząd, właściciele podejmują wspólnie z osobami odpowiedzialnymi za dział HR taką decyzję. Chociaż inicjatorami takiej zmiany, jak pokazują moje doświadczenia, są często zarządzający działami HR.

Mamy więc decyzję o mapowaniu. Kolejnym krokiem jest zebranie – zrobienie listy procesów realizowanych przez HR i ustalenie ich właścicieli. Może się okazać, że jedna osoba odpowiada za większość procesów. Kolejne działania to określenie wzajemnych powiązań między procesami.

Następnie określamy, jakimi miarami (KPI) oceniamy sprawność procesów realizowanych w dziale HR, i zbieramy potrzebne dane.

Teraz pora zastanowić się, który proces chcemy zmapować jako pierwszy.

Oto kilka wskazówek, jaki proces wybrać.

- Kluczowy dla organizacji ze względu na jego znaczenie (funkcjonowanie organizacji).
- Którego cele dla procesu nie są osiągalne.
- Generujący dużo problemów – kosztowny dla organizacji.
- Nowy, który dopiero planujemy wdrożyć lub transferować.
- Niezrozumiały – nikt dokładnie nie wie, jak on przebiega – wiedza rozmyta, brak know-how.

ZBUDUJ ZESPÓŁ

Mając wybrany proces HR do mapowania, zebrane dane, wskaźniki, dokumentację (procedury, instrukcje) stanu obecnego i zaangażowane w proces osoby, kolejny krok to powołanie zespołu do mapowania i przeszkolenie go. Nie mówię tutaj o Komitecie Sterującym, tylko o zespole zadaniowym realizującym mapowanie.

Zespół mapujący nie powinien być zbyt liczny, maksymalnie do 5 osób. Oczywiście w miarę potrzeb można zapraszać dodatkowe osoby, jeśli uczestnicy nie posiadają wystarczającej wiedzy w danym obszarze. W zespole powinny znaleźć się osoby bezpośrednio zaangażowane w proces i go znające. Dobrze jest też mieć osoby z działów współpracujących z HR, które są np. dostawcami

Przydatne wskazówki przy budowaniu zespołu:

- Wiedza – czy mamy fachową wiedzę i doświadczenie?
- Wiarygodność – czy przypadkiem w zespole nie ma osób, które robią czarny PR naszym działaniom?
- Przywództwo – czy mamy w zespole sprawdzonych „w boju” liderów, którzy nim pokierują?
- Władza – czy w naszym zespole lub Komitecie Sterującym są przedstawiciele najwyższego kierownictwa, którzy będą promować nasze działania i sprawią, że zmiany wejdą w życie?¹

danych czy też klientami wewnętrznymi w procesie. Nie ma idealnego przepisu na zespół.

Jeśli mamy już zespół, należy go przygotować teoretycznie z podstaw mapowania procesów. To ważne, aby każdy członek zespołu miał tę samą wiedzę na temat:

- Czym jest mapowanie procesu?
- Jakimi parametrami opisuje się procesy?
- Jakiego rodzaju mapy są dostępne?
- Co zrobić z obserwacjami?
- Jak przeprowadzić mapowanie, jakie dane zebrać i co z nimi zrobić?
- Jak planować działania doskonalące?
- Jakie są kolejne etapy po zbudowaniu mapy stanu obecnego?

NA CO NALEŻY UWAŻAĆ I JAKICH BŁĘDÓW UNIKAĆ?

Jak piszą Mike Rother i John Shook w swojej książce *Learn to see*, „By zapewnić właściwy przepływ dodającej wartości, potrzebna jest wizja. Mapowanie pomaga skoncentrować się na przepływie i stworzyć wizję idealnego lub przynajmniej ulepszanego stanu”.

Najważniejsza zasada: Zrozum proces na podstawie faktów i danych. Przydatne wskazówki:

1. Idź do miejsca, gdzie proces przebiega.
2. Rozmawiaj z ludźmi zaangażowanymi w proces.
3. Szukaj wartości dodanej.
4. Identyfikuj wszelkie straty procesowe.
5. Obserwuj i dokumentuj rzeczywisty proces:
 - Procedury nie pokrywają się z realnymi działaniami.
 - Wskaźniki nic nie mówią o kondycji procesów.
 - Rzeczywistość czasem różni się od teorii.
 - Pracownicy nie pracują zgodnie z instrukcjami.
 - Jakość to czasem slogan z plakatów w sali konferencyjnej.
6. Celem analizy jest identyfikacja strat i obszarów do usprawnień, a nie narysowanie idealnej mapy procesu.

WAŻNE

Pamiętaj również o:

- Skutecznej i ciągłej komunikacji w ramach prac zespołu.
- Zaangażowaniu w działania doskonalące wynikające z mapy. Budujemy stan przyszły procesu.
- Odpuszczeniu idealnych rozwiązań – zgoda na eksperymenty.
- Monitorowaniu postępów i utrzymaniu stałości celu.
- Doborze narzędzi doskonalących proces adekwatnych do poziomu rozwoju organizacji.

W JAKI SPOSÓB PRACOWAĆ Z UZYSKANymi OBSERWACJAMI Z MAPOWANIA?

Pierwsze mapowanie zakończone. Mapa stanu obecnego wykonana. Czas teraz połączyć stworzone mapy, analizy i wizje stanu idealnego w celu określenia stanu przyszłego. Udoskonalenia, które teraz wybierzesz, staną się podstawą Twojego planowania działań.

Mapa stanu przyszłego jest kolejnym krokiem do udoskonalonego funkcjonowania procesu. Gdy już uda się określić kandydatów do zmian, stwórz nowy obraz: szkic mapy stanu przyszłego procesu – obraz tego, jak będzie wyglądał proces po wdrożeniu ulepszeń.

Wykorzystaj ulepszenia, które naniósł na mapę stanu przyszłego. Ustal plan działań i priorytety. Zaplanuj poszczególne działania na dni, tygodnie lub miesiące, w zależności od tego, jak są złożone. Przypisz osoby odpowiedzialne za ich wykonanie i zdefiniuj miarę sukcesu.

Przydatne wskazówki:

- Nie rozwiązuj wszystkich problemów naraz.
- Ustal priorytety, zacznij od tych najbardziej znaczących dla klienta.
- Przyjrzyj się tym najważniejszym dla Twojego przedsiębiorstwa.
- Projekt nie powinien być zbyt obszerny.
- Postaraj się zmieniać jedną rzecz naraz, tak by szybko móc zobaczyć skutki zmian.
- Pamiętaj, że będziesz mapował ponownie za jakiś czas.

Kolejny krok to mapa stanu idealnego – wizja idealnego procesu. Tworzenie mapy stanu idealnego strumienia wartości to długoterminowa wizja możliwości. Mapa stanu idealnego umożliwia Ci wyobrażenie sobie i zrozumienie, jak wyglądałby proces bez żadnych strat, gdyby składały się na niego jedynie działania zwiększające wartość, co oznaczałoby osiągnięcie doskonałości.

CZY KAŻDY PROCES DA SIĘ ZMAPOWAĆ?

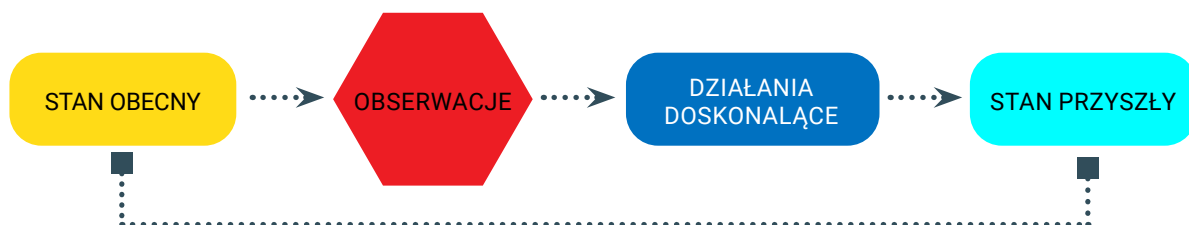
Każdy z nas przynajmniej raz brał udział w procesie rekrutacyjnym. Dla jednych było to całkiem przyjemne doświadczenie. Dla innych podróż wypełniona kiepską komunikacją lub jej brakiem, dziwnymi pytaniami i przekładaniem rozmów z terminu na termin. Czy musi tak być? Czy rzeczywiście tak trudno jest zapanować nad procesem rekrutacyjnym? Czy można uczynić z niego sprawnie działający mechanizm z jasno zdefiniowanymi celami, działaniami i niższym poziomem stresu? Proces, w którym kandydat jest przeprowadzony z punktu A do punktu B przez przygotowanego do tego rekrutera?

Przykład

Jakiś czas temu zostałem zaproszony do zmapowania procesu rekrutacji w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych. Cel, jaki sobie postawiliśmy, przystępując do mapowania, brzmiał: Podniesienie skuteczności procesu rekrutacyjnego z poziomu X% do Y% w ciągu 6 miesięcy od uruchomienia działań doskonalących. Obecnie proces ten nie przynosił zamierzonych efektów, jeśli chodzi o pozyskiwanie nowych pracowników.

Zaczęliśmy od zebrania danych opisujących stan obecny:

- Zdefiniowanie granic procesu rekrutacji (gdzie się kończy, a gdzie zaczyna).
- Liczba rekrutacji przeprowadzanych w skali miesiąca.
- Czas trwania pojedynczego procesu rekrutacyjnego.
- Liczba i rodzaj poszczególnych kroków w procesie.
- Liczba osób zaangażowanych w proces.
- Wywiady z osobami zaangażowanymi w proces (klientami i dostawcami procesu).



◆ Ryc. 1. Cykl: budowanie procesu

Źródło: Opracowanie własne.

Powołany zespół został przeszkolony. Rozpoczęliśmy mapowanie i budowanie mapy stanu obecnego. Na podstawie zebranych danych ustaliliśmy, gdzie „urywał się proces rekrutacyjny”. Okazało się, że wąskich gardeł było kilka. Problemem nie była jakość ogłoszenia rekrutacyjnego, gdyż zawarte w nim informacje dokładnie opisywały kwalifikacje, jakie musiał posiadać kandydat do pracy, wynikały one jasno z matrycy kompetencji. Sposób prowadzenia rozmowy budził już natomiast kilka zastrzeżeń. Stanowisko było techniczne, a osoba rekrutująca nie posiadała wystarczającej wiedzy, żeby ocenić, czy pracownik rzeczywiście posiada wymagane kwalifikacje. Dopiero na drugim spotkaniu pojawiał się ktoś z wiedzą techniczną. Wydłużało to czas procesu rekrutacji. Skróciliśmy go, łącząc dwa spotkania w jedno.

Dodatkowo podczas rozmowy telefonicznej zapraszającej kandydata na spotkanie rekrutacyjne informowaliśmy go, że przejdzie krótki test swojej wiedzy (czytanie rysunku technicznego, praca z suwmiarką itd.). Na tym etapie oczywiście sporo kandydatów rezygnowało ze spotkania, jednak ci, którzy przychodzili, często posiadali wymagane kwalifikacje.

Kolejny problem pojawiał się, gdy nowo przyjęty pracownik przychodził do pracy i zderzał się z warunkami panującymi na stanowisku pracy. Po jednym dniu lub nawet po kilku godzinach odchodził, mówiąc, że nie tego się spodziewał.

Aby zredukować takie sytuacje, podczas drugiej rozmowy kwalifikacyjnej kandydat siedł razem ze swoim przyszłym bezpośrednim przełożonym na swoje stanowisko, gdzie zapoznawał się z warunkami na nim panującymi. Dzięki temu widział, jak wygląda firma „od środka”, i mógł podjąć decyzję, czy chce tutaj podjąć pracę.

Wąskich gardeł było jeszcze kilka, jednak docelowo wprowadzone usprawnienia osiągnęły zamierzony cel. Bo każdy proces da się zmapować. Wystarczy wiedzieć, jak to dobrze zrobić.

JAK PRZEKONAĆ ZARZĄD, ŻE MAPOWANIE NIE JEST STRATĄ CZASU?

Pracując jako konsultant Lean utwierdziłem się w przekonaniu, że skuteczne doskonalenie i rozwój organizacji są możliwe tylko i wyłącznie wtedy, gdy doskonalenie stanie się częścią strategii przedsiębiorstwa i będzie aktywnie wspierane przez najwyższe kierownictwo organizacji.

Musimy wskazać potencjalne korzyści płynące z tego procesu – mówimy tu o czasie, jakości, koszcie realizacji procesu. Dobrze opomiarowany proces powinien pozwolić pokazać nam, ile oszczędności

jesteśmy w stanie wygenerować, mapując proces, identyfikując wąskie gardła, eliminując straty i usprawniając przepływ i wykorzystanie zasobów.

WAŻNE

Jakie korzyści niesie ze sobą mapowanie procesów?

- **Stabilizacja procesów i działania firmy.** Mapowanie procesów to działania mające na celu stabilizację warunków. Inaczej mówiąc, firma i procesy zaczynają być powtarzalne i generują mniej wad i problemów.
- **Standaryzacja działań.** Stabilne procesy pozwalają na wdrożenie standardów mających na celu ujednolicenie działania w ramach realizacji zadań, np. rekrutacja, rozmowa oceniająca lub onboarding pracowników.
- **Optymalizacja kosztów.** Zebrane dane z procesów są podstawą dla wskazania miejsc ograniczenia kosztów, mapowanie procesów ułatwia określenie wąskich gardeł i obszarów do doskonalenia.
- **Wzrost sprawności procesów.** Wyższa efektywność umożliwia obsłużenie większej liczby zadań przez posiadane zasoby. Dzięki mapie procesów i wnioskom z analizy procesów łatwiej wskazać miejsca do poprawy.
- **Doskonalenie jakości.** Dokładna dokumentacja procesu narzuca dobre praktyki, zapewnia powtarzalność oraz ogranicza pomyłki w procesach.
- **Mapowanie procesów początkiem skutecznej automatyzacji procesów.** Firma planuje wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych. Dobrze opisane procesy przyspieszają proces wdrożenia i redukują jego koszty.

Po prostu trzeba to policzyć, ubrać w solidne argumenty i zaprezentować zarządowi. Jeśli to są pierwsze prace nad doskonaleniem procesów, to wygenerowane oszczędności mogą być naprawdę duże i czasem przekroczyć nasze oczekiwania. Pamiętajmy również o tym, że procesy HR mają ogromny wpływ na funkcjonowanie innych procesów w organizacji, tak więc korzyści nie tylko objawiają się w gospodarowaniu oszczędnościami i sprawniejszym funkcjonowaniu w dziale HR, lecz także przełożą się na inne obszary działalności firmy, bo przecież firma to zbiór procesów wzajemnie ze sobą powiązanych w czterech perspektywach:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wzrostu i uczenia się.

Trzymam kciuki za udane mapowania i wygenerowane oszczędności. ♦

Bibliografia:

¹ Tak mówi sam J.P. Kotter w książce Jak przeprowadzić transformację firmy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 74.

Odporność naszych czasów



Dla wszystkich, którzy potrzebują teraz dobrej energii, motywacji i wsparcia – pamiętajcie, że każdy ma swój biegun. Wasze cele są ważne, a dobrze przygotowani jesteście w stanie je osiągnąć. Życzę Wam wszystkim powodzenia!

Marek Kamiński

Pojęcie odporności jest obecne w naszym życiu niemal od dzieciństwa. Cały czas używamy go w kontekście zdrowia fizycznego. Dbamy o siebie, biorąc witaminy, pamiętając o regularnej aktywności fizycznej i odpowiednim odżywianiu. Ale co z odpornością psychiczną? W jaki sposób dbamy o wnętrze i umysł? Co robimy, by łatwiej przewyżać trudy codziennego życia? Świadomość roli odporności psychicznej rośnie. Marek Kamiński Academy, edukując nie tylko pracowników, ale także pracodawców, przyczynia się do jej zwiększenia.

W ostatnich latach sytuacja na świecie jest niezwykle dynamiczna. Pandemia, wojna, zachwiana sytuacja gospodarcza, to tylko część tego, z czym mierzymy się jako społeczeństwo. Wiele osób zadaje pytanie – jak poradzić sobie w tak niestabilnym i nieprzewidywalnym świecie? Co zrobić, by iść naprzód i osiągać swoje cele? Okazuje się, że kluczem jesteśmy my sami, nasz system wartości, umiejętność definiowania celów i ich osiągania. Warunkiem do zdobycia tego wszystkiego jest... odporność psychiczna.

ODPORNÓŚĆ PSYCHICZNA – PROFILAKTYKA XXI WIEKU

Odporność psychiczna połączona z uważnością to jeden z fundamentów skuteczności osobistej i umiejętności osiągania długotrwałych celów w życiu i biznesie. Odporność osobista oraz organizacyjna to również zdolność adaptacji do szybko zmieniających się warunków, które nieraz wyrwają do góry nogami nasze życie i biznes. Najbliższy okres, to czas bezprecedensowych, istotnych zmian, które dotyczą każdego obszaru naszego życia: pracy, domu, technologii, medycyny, dostępu do informacji i rozrywki. Na naszych oczach następuje coraz większe przyspieszenie, za którym często nie nadążamy. Coraz częściej zaczynamy się gubić w świecie, a nawet we własnym życiu.

Jak to przetrwać? Jak być szczęśliwym? Jak dać sobie radę w tak niestabilnym i nieprzewidywalnym świecie?

Aby osiągnąć odporność psychiczną, potrzebny jest czas. Można ją porównać do ekspedycji, w której po drodze zaliczamy kolejne kamienie milowe. Jednak nie jest to wyprawa łatwa. Niejednokrotnie okazuje się, że na tej trasie potrzebna jest dobra mapa i przewodnik.

Tworząc Marek Kamiński Academy wiedziałem, że naszym nadrzędnym celem będzie pokazywanie ludziom i całym organizacjom, jak drobne zmiany w ich codzienności mogą zredefiniować całe życie. Zależało mi na tym, by wspólnie z ekspertami i trenerami tworzyć programy rozwojowe, dzięki którym każdy, krok po kroku odkryje w sobie siłę, którą jest odporność psychiczna. Każda opinia czy wiadomość, w której ludzie opisują mi jak zmienili swoje życie, jak zyskały na tym ich stosunki zawodowe, relacje z bliskimi, to dla mnie ogromne szczęście. Wtedy moje wyprawy na krańce ziemi i Metoda Biegun mają jeszcze większy sens.

Marek Kamiński, założyciel Marek Kamiński Academy, przedsiębiorca, podróżnik

CO JEST TWOIM CELEM?

Jeżeli naszym celem jest odporność, to nie jest to jedna umiejętność, którą chcemy nabyć. Mówiąc o odporności, mamy na myśli tak naprawdę zestaw cech, które dotyczą umysłu, ciała, relacji ze światem i innymi ludźmi oraz emocji. Odporność to właśnie to, co znajduje się na przecięciu tych ważnych stref naszego życia.

Porównanie budowania odporności osobistej, biznesowej i finansowej do ekspedycji ma głębokie uzasadnienie, ponieważ dynamika tego procesu przypomina wyprawę. Na początku jest decyzja o wyzwaniu, jakie podejmujemy, następnie sprawdzenie, co nam jest potrzebne do osiągnięcia celu, przygotowanie, planowanie, mapa drogi, treningi, know-how, aż w końcu początek wyprawy.

Później potrzebna jest motywacja, aby wytrwać, umiejętność radzenia sobie z porażkami, osiągnięcie celu (lub nie – to zależy od nas), poznanie samego siebie, inwentaryzacja i wejście na nowy poziom odporności. Dzięki temu ruszymy w dalszą drogę, a odporność będzie narzędziem do podejmowania następnych wyzwań.

Gdy określimy swój cel – personalny lub biznesowy, wtedy dopiero wiemy, gdzie zmierzać. To nasz kompas, za którym warto podążać.

WYPRAWA PO ODPORNÓŚĆ

Marek Kamiński sam budował swoją odporność, na krańcach świata i na krańcach możliwości fizycznych i psychicznych człowieka, podczas wypraw na Biegun Północny i Południowy, samotnego trawersu Antarktydy, przejścia pustyni Gibsona w Australii, przepłynięcia jachtem Atlantyku, czy w końcu wyprawy „Razem na Bieguny” z Jankiem Melą na najbardziej niedostępne krańce naszej planety. Także samotna pielgrzymka z Kaliningradu do Santiago de Compostela – 4000 km przez Europę – dała mu głęboki wgląd w duszę człowieka. Były to wyprawy zespołowe, samotne, lodową pustką czy czerwoną pustynią (w temperaturze od -60 stopni Celsjusza do +50 stopni Celsjusza), ale zawsze w głąb człowieka, jego woli przetrwania i relacji ze światem. Te doświadczenia pozwoliły mu odkryć Metodę Biegun, czyli sztukę osiągania celów, na której zbudował procesy rozwojowe dla osób i firm w obszarze podnoszenia energii do zmian, mindsetu i skutecznego działania.

CZAS NA CIEBIE

W Ekspedycji Odporność eksplorujemy nasz umysł, ciało i fundamenty naszego życia, czyli system wartości. Zadajemy sobie pytania: Kim jestem? Dokąd zmierzam? Jak podejmuję decyzje? Jak odżywiłam ciało i umysł? Skąd się biorą moje cele? Jaki jest poziom mojej wewnętrznej harmonii? Jak radzę sobie z porażkami? Pytania nie są ważniejsze od bieżących odpowiedzi. Pozostają często takie same, mimo że prawidłowe odpowiedzi się zmieniają. Na podstawie tych odpowiedzi możemy budować plan i przez ćwiczenia zacząć trening w obszarze ciała, umysłu i relacji. Zaczynamy uczyć się tego, jak wykorzystać intuicję, jak budować wewnętrzną energię i radzić sobie z porażkami, jak wykorzystać potencjał porażki i sukcesu do dalszej drogi. Poznajemy nowe praktyki i budujemy dobre nawyki, które służą rozwijaniu odporności.

Dbając o swoją odporność, oszczędzamy pieniądze i czas. Inwestujemy w swoją przyszłość. Odporność pomaga uniknąć kosztownych wizyt u terapeutów, długich zwolnień lekarskich z powodu wyczerpania. Wspiera także w osiąganiu celów. Nie ma tutaj żadnej magii – podobnie jak ćwiczymy mięśnie na siłowni, tak samo możemy wytrenować naszą psychikę.

AKCEPTACJA – UWAŻNOŚĆ – WDZIĘCZNOŚĆ

Ulubioną praktyką Marka Kamińskiego jest akceptacja, uważność i wdzięczność.

Akceptacja tego, co przynosi droga. Uważność na to, co jest tu i teraz, bo zawsze w danej chwili możemy znaleźć klucz do przyszłości. I w końcu wdzięczność za to, co mamy i czego często nie jesteśmy w stanie zauważyć.

Jest wiele dalszych obszarów eksploracji odporności, dlatego zapraszamy do Marek Kamiński Academy. Pomocemy Ci znaleźć program rozwojowy dobrany do Twoich potrzeb. Bez odporności nie ma mowy o harmonijnym życiu i osiąganiu celów, które realizują nasze marzenia. Dlatego zatroszcz się o siebie i swoją organizację. ♦

Firma z potencjałem

Case study **DHL Parcel**



DHL Parcel Polska to lider polskiego rynku przesyłek krajowych i prekursor wdrażania innowacyjnych rozwiązań e-commerce, przeznaczonych dla klientów w Polsce i Europie. Jest częścią Grupy DPDHL, globalnej organizacji zatrudniającej ponad 500 000 pracowników na całym świecie. W DHL Parcel wykorzystujemy wiedzę w dziedzinie krajowych oraz międzynarodowych przesyłek drogowych, docierając do 28 krajów Unii Europejskiej. Wyspecjalizowany system wyłaniania potencjałów to precyzyjnie zaprojektowany proces w DHL. Panele menedżerskie to coroczne spotkania kadry menedżerskiej, na których omawiani są menedżerowie oraz wskazane potencjały. Spotkania odbywają się raz w roku, przed oceną roczną. W zeszłym roku zrealizowaliśmy około 40 spotkań panelowych, podczas których omówiliśmy pracę ponad 400 osób.



MARTA GÓRĘCKA

Absolwentka Wydziału Psychologii i studiów podyplomowych z zakresu Prawa Pracy na Uniwersytecie Łódzkim. Marta jest związana z DHL od 12 lat. Przez ten czas pełniła różne role a od 4 zajmuje stanowisko HR Business Partnera. Od roku jest również Koordynatorem Human Rights dla DHL Parcel Polska i buduje świadomość pracowników w zakresie postaw etycznych w pracy. Jak sama mówi funkcja HRBP pozwala połączyć jej pasję do rozwijania innych z możliwością realnego kształtowania środowiska pracy. Prywatnie interesuje się minimalizmem i nurtem zero waste.



MARTA EROMIN

Od 15 lat pracuje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jest absolwentką andragogiki na Uniwersytecie Warszawskim oraz studiów podyplomowych na Akademii Leona Koźmińskiego: HR Biznes Partnering i Zarządzanie Kapitałem Ludzkim. Przez 7 lat pracowała w agencjach doradztwa personalnego, zajmując się kompleksową obsługą klientów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W roli HR Business Partnera od 10 lat, a od 5 lat Regional HR Business Partner w DHL Parcel Polska.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak sukcesja buduje zaangażowanie w DHL?
- ♦ Jak panele menedżerskie wspomagają budowę ścieżek rozwojowych dla pracowników?
- ♦ Jak strategia diversity & inclusion powiększa reprezentację kobiet wśród zatrudnionych pracowników?

Wspotkaniach panelowych uczestniczą menedżer danego pionu, osoby bezpośrednio do niego raportujące oraz moderator HR. Jeszcze do niedawna spotkania panelowe miały wyłącznie formę stacjonarną. Natomiast pandemia, tak jak w wielu innych obszarach, pokazała nam, że możliwe jest inne podejście do spotkań, i przeszliśmy na opcję online. Aktualnie rekomendowana jest forma online i stacjonarna (jeśli jest taka możliwość). Digitalizacja spotkań przyczyniła się do większej wydajności czasowej i skumulowania spotkań w krótszym przedziale czasowym – pamiętajmy, że mówimy o kilkudziesięciu spotkaniach w okresie dwóch miesięcy, co przed pandemią trwało od stycznia czasem nawet do maja. Panele podsumowujące 2021 r. miały miejsce od połowy listopada 2021 r. do połowy stycznia 2022 r. Ostatni panel podsumowujący cały proces z zarządem odbył się pod koniec stycznia tego roku. Rekomendowana kolejność prowadzonych spotkań jest od menedżerów liniowych, aż dochodzimy do zarządu.

MAPA SUKCESJI

Podczas spotkań odbywa się również kalibracja ocen rocznych oraz wymiana doświadczeń na temat współpracy z poszczególnymi pracownikami. Po spotkaniach menedżer odpowiedzialny jest za przekazanie pracownikom informacji zwrotnej po panelach na temat ich mocnych stron oraz obszarów do

rozwoju. Pracownik otrzymuje również informację o tym, czy został wskazany do któregoś z programów rozwojowych.

Dane poddawane analizie przedstawiane są na spotkaniach w formie bazy Excel. Część danych wprowadzona jest do pliku automatycznie z SAP-a, a dane opisowe pozyskiwane są od menedżerów. Na bazie danych z pliku Excel powstała mapa Polski, na której widać zabezpieczenie sukcesji i potencjały z podziałem na konkretne lokalizacje. Mapa Polski jest na bieżąco aktualizowana.

– Panele menedżerskie z roku na rok ewoluują zarówno pod kątem merytorycznym jak i narzędziowym. Odpowiednia wizualizacja uzyskanych wyników pozwala na szybką analizę potrzeb

Główne cele paneli menedżerskich to:

- ocena potencjałów pod kątem ich mocnych stron oraz obszarów rozwojowych,
- wyłonienie potencjałów cross-funkcyjnych,
- przegląd listy sukcesorów,
- wzajemna wymiana doświadczeń na temat współpracy z poszczególnymi potencjałami, a tym samym lepsze ich poznanie,
- wskazanie i przedyskutowanie awansu pracowników biorących udział w programie Ścieżek Karier,
- potwierdzenie propozycji ocen dla wszystkich pracowników,
- wyłonienie osób do programu talentowego,
- program talentowy.



◆ Ryc. 1. Przykładowa mapa – prezentowane dane na potrzeby artykułu

Źródło: Opracowanie własne.

w zakresie sukcesji i dalszych działań rozwojowych – mówi Benedykt Skwierczyński, Menedżer Centrum Sortowania

DIAGNOZA TALENT

Program TalentGo to program rozwojowy skierowany do pracowników o wysokim potencjale, posiadających talent i zmotywowanych do rozwoju. W ramach programu realizowane są warsztaty diagnozujące potencjał oraz szkolenia doskonalące kompetencje biznesowe. Jednocześnie angażujemy osoby do udziału w projektach wpływających na realizację strategii firmy.

- **Szkolenia** – podczas paneli menedżerskich omawiane są umiejętności i kompetencje pracowników, m.in. na tej podstawie projektowana jest oferta szkoleniowa.
- **Rozwój potencjałów w ramach projektów organizacyjnych** – na panelu rozmawiamy o tym, w jaki sposób można rozwijać potencjały w projektach, które są planowane w danym roku.
- **Plany rozwoju** – po panelu menedżerskim każdy menedżer ma obowiązek przygotowania indywidualnego planu rozwoju, który jest konsultowany z menedżerem i HR Business Partnerem.
- **Ścieżki karier** – panele są miejscem, podczas którego podejmowana jest decyzja o awansie w ramach ścieżek karier (po spełnieniu określonych warunków).

Cele biznesowe, które wspierają panele menedżerskie:

- zabezpieczanie ciągłości procesów biznesowych poprzez wyłonienie sukcesorów,

- budowanie świadomości odpowiedzialności za cały biznes, a nie skupianie się na swoim wycinku,
- stworzenie programów rozwojowych adekwatnych do potrzeb biznesowych oraz strategii,
- wyłonienie potencjałów, w tym potencjałów cross-funkcyjnych – potencjały te biorą udział w projektach, co pozwala dzielić się dobrymi praktykami i wiedzą z różnych perspektyw oraz usprawnia współpracę między pionami.

WYKORZYSTANIE WNIOSKÓW Z PRZEGLĄDU NA PRZYKŁADZIE PROCESU SUKCESJI

Coroczna analiza potencjału w organizacji, dokonywana na różnych szczeblach zarządzania, buduje szerszą, bardziej holistyczną perspektywę. Takie patrzanie przekłada się na lepsze diagnozowanie luk kompetencyjnych i zagrożeń związanych z brakiem sukcesji. Na podstawie wniosków zostają przygotowane odpowiednie działania zapewniające uzupełnienie niezbędnych kompetencji, a także dające ciągłość biznesową poprzez zapewnienie odpowiedniego personelu. Przykładem zmian wynikających z paneli menedżerskich były zmiany wprowadzone w obszarze sukcesji.

Celem sukcesji jest zapewnienie ciągłości biznesowej w sytuacji rotacyjnej na stanowiskach menedżerskich. W ubiegłym roku proces wyłaniania i pracy z sukcesorem został uporządkowany, a samo rozumienie pojęcia sukcesora rozszerzone. Do tej pory mówiliśmy bardziej o sukcesorze osoby, co ograniczało możliwości zarówno rozwoju potencjalnego sukcesora, jak i spojrzenia na organizację szerzej, poza swój dział/region. Dawało to również nieprawdziwy obraz zabezpieczenia biznesowego pod kątem sukcesji. Dlatego w ostatnich panelach menedżerskich pojęcie sukcesora dotyczyło stanowiska/roli – co jest niezwykle ważne przy stanowiskach, na których jest więcej menedżerów niż jeden. Nie mówimy już sukcesor menedżera X, a np. sukcesor koordynatora ds. obsługi klienta (których jest kilku). To natomiast pozwoliło na budowanie odpowiedzialności wśród menedżerów za całość biznesu i sięganie do potencjałów w całej organizacji. Dodatkowo, aby rozwój sukcesora był ściśle związany ze strategią firmy i potrzebami kadrowymi, wprowadzone zostały spotkania trójstronne między sukcesorem, jego menedżerem i menedżerem wyższego szczebla. Jeśli sukcesja dotyczy innego stanowiska niż stanowiska bezpośredniego przełożonego, spotkanie jest rozszerzone o menedżera zajmującego docelowe stanowisko. Takie spotkania to kolejna okazja do budowania współpracy i możliwość spojrzenia na docelową rolę z różnych perspektyw. Efektem spotkania jest opracowany plan rozwoju sukcesora. Sukcesorzy wyłanianiani są i potwierdzani raz w roku

na panelach menedżerskich. W trakcie trwania programu rozwojowego stopień realizacji wytyczonych działań jest monitorowany, a po ustalonym czasie podsumowywany i ustalane są dalsze etapy rozwoju lub działania podtrzymujące osiągnięte kompetencje. Zgodnie z naszą polityką, każdy menedżer posiadający zespół powinien mieć sukcesora, to oznacza, że w kierunku sukcesji rozwijamy około 400 osób w organizacji. Zadaniem sukcesji jest również wspieranie różnorodności (diversity & inclusion). Zgodnie ze strategią w obszarze diversity & inclusion, dążymy m.in. do zwiększenia reprezentacji kobiet wśród zatrudnionych pracowników. Celem jest osiągnięcie równowagi między liczbą zatrudnionych kobiet i mężczyzn na stanowiskach menedżerskich. Każdorazowo o wyborze pracowników w ramach sukcesji decydują kompetencje, natomiast dokładamy wszelkich starań, aby, jeśli to możliwe, w puli sukcesorów dążyć do osiągnięcia wspomnianej równowagi.

KIEDY ORGANIZACJA JEST GOTOWA NA WPROWADZENIE PRZEGŁĄDU MENEDŻERSKIEGO?

Przegląd menedżerski może być kolejnym zadaniem „do odhaczenia”, może być traktowany jako techniczne zamknięcie roku w obszarze personalnym lub jako element oceny pracowniczej. W naszym ujęciu takie podejście do paneli nie ma racji bytu. Rozmowa o pracownikach i ich potencjałach poprzedzana jest przygotowaniem się do tego i tutaj ogromną rolę pełnią HR Business Partnerzy. Naszym zadaniem jest budowanie kompetencji menedżerskich w taki sposób, aby praca z podległym zespołem była codziennością i pozwalała na bardzo dobre rozeznanie w oczekiwaniach i aspiracjach pracowników oraz w ich mocnych stronach i obszarach rozwojowych. Jeśli chcemy, aby spojrzenie było holistyczne i przepływ potencjałów cross-funkcyjnych wzbogacał i udoskonalał współpracę oraz projekty, konieczna jest kultura oparta na zaufaniu i otwartej komunikacji. W końcu mamy jeden cel – rozwijać organizację i budować zaangażowanie naszych ludzi. Żeby zyskać taką perspektywę, konieczna była wspólna praca z biznesem, która pozwoliła na synergię procesów HR-owych z procesami biznesowymi. Budowanie wspólnego punktu widzenia procentuje zaangażowaniem w cały proces wszystkich stron w nich uczestniczących. Wszyscy wiemy, po co to robimy i jak istotne są efekty takich działań. Nie obyło się bez wyzwań technicznych, które zostały rozwiązane właśnie dzięki wiedzy o potencjałach w naszej organizacji. Automatyzacja działań w ramach Excel została zrealizowana przez naszych pracowników, podobnie jak wizualizacja mapy Polski.

Z satysfakcją musimy przyznać, że nasza kadra zarządzająca jest bardzo otwarta na dyskusje i w pełni realizuje założenia związane z panelami menedżerskimi. ♦

Przegląd menedżerski – oczami menedżerów DHL

Katarzyna Czajka, menedżer ds. procesów HR i komunikacji:

Jakie korzyści daje coroczny przegląd menedżerski?

– Panele menedżerskie są doskonałą platformą do wymiany informacji o potencjale kompetencyjnym pracowników. Dają możliwość promocji i awansów nie tylko w ramach swojego obszaru, ale także między działami czy pionami. **Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby być gotową na korzystanie z narzędzia, jakim jest coroczna analiza potencjału menedżerskiego?**

– Jest również druga strona medalu. Pozwala pokazać, gdzie mamy luki w sukcesji. Warto taką wiedzę posiadać zawczasu, żeby proaktywnie przygotowywać się na potencjalne luki na kluczowych stanowiskach, budując strategię rekrutacji.



Piotr Modras, kierownik operacyjny regionu:

Jakie korzyści daje coroczny przegląd menedżerski?

– Przegląd menedżerski to możliwość pozyskania wiedzy, jakim potencjałem menedżerskim dysponuje organizacja. Możemy poznać ambicje i cele rozwojowe poszczególnych menedżerów, omówić ten potencjał i zaplanować działania rozwojowe.

Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby być gotową na korzystanie z narzędzia, jakim jest coroczna analiza potencjału menedżerskiego?

– Kluczowy jest klarowny systemem analizy potencjału menedżerskiego oraz spójny system wspierania rozwoju kompetencji menedżerów i pobudzania ich motywacji.



Jerzy Ciesek, dyrektor ds. operacji w CS:

Jakie korzyści daje coroczny przegląd menedżerski?

– Przegląd menedżerski pozwala spojrzeć na pracowników w szerokim wymiarze, omawiamy ich mocne strony oraz zachowania, planujemy rozwój menedżerów oraz pracowników, a także ich sukcesje. Takie zasady dają poczucie stabilnego rozwoju pracowników oraz wskazują na ich potencjał, preferencje, a także zainteresowania – kluczowe jest dopasowanie tych parametrów i określenie ich w indywidualnych planach rozwojowych.

Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby być gotową na korzystanie z narzędzia, jakim jest coroczna analiza potencjału menedżerskiego?

– Przede wszystkim personel zarządzający w organizacji powinien być obdarzony zaufaniem pracowników. Ważną rolę odgrywa dobra atmosfera każdego dnia pracy, otwartość na problemy pracowników i menedżerów, a także równość w podejściu do ocenianych parametrów oraz kultura oparta na tolerancji. Jasna i zrozumiała komunikacja do całej firmy bezpośrednio o zarządzających oraz bezpośrednich przełożonych wspiera poczucie bezpieczeństwa i transparentności podejmowanych decyzji.



Katarzyna Szybińska, kierownik działu interwencji i reklamacji:

Jakie korzyści daje coroczny przegląd menedżerski?

– Panele menedżerskie pomagają mi dokonać obiektywnej oceny pracownika (przygotowuję mnie do oceny rocznej). Dzielić się opinią dotyczącą mojego pracownika z innymi menedżerami tego samego szczebla oraz z moim przełożonym i HRBP, weryfikuję, czy poczynione przeze mnie obserwacje są spójne z obserwacjami pozostałych menedżerów. Dają mi również szansę wypromowania potencjałów lub znalezienia dla nich np. ciekawych projektów.

Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby być gotową na korzystanie z narzędzia, jakim jest coroczna analiza potencjału menedżerskiego?

– Przede wszystkim biorąc udział w takich panelach, powinniśmy znać doskonale i rozumieć ich cel, wiedzieć, jaki jest zakres spotkania oraz co podlega ocenie (rok pracy danego człowieka). Nie mniej ważna jest atmosfera, jaka panuje na takim spotkaniu. Istotne jest to, że zarówno mój szef, jak i moi koledzy z zespołu są otwarci na opinię i konstruktywni w krytyce, a także przygotowani merytorycznie do spotkania, dzięki czemu wychodzę z refleksją i wiedzą na temat oceny pracy mojego zespołu.



Patryk Kęska, kierownik terminala Gdańsk-Tuchom:

Jakie korzyści daje coroczny przegląd menedżerski?

– Przede wszystkim daje nam możliwość poznania mocnych stron i obszarów do rozwoju omawianych menedżerów. Po analizie potencjału pracownika kluczowym składnikiem jest tworzenie warunków pozwalających na rozwój ich kompetencji. Dzięki temu mamy pewność, że osoby na stanowiskach menedżerskich posiadają odpowiednie umiejętności do zarządzania zespołami.

Jakie warunki musi spełnić organizacja, aby być gotową na korzystanie z narzędzia, jakim jest coroczna analiza potencjału menedżerskiego?

– Analiza potencjału menedżerskiego to dopiero początek drogi na ścieżce rozwoju, a przed pracodawcą pojawia się zadanie: umożliwienie tego rozwoju. Aby korzystać z narzędzia, organizacja powinna inwestować w rozwój pracowników, poszerzać ich wiedzę oraz wspierać w rozwoju kluczowych kompetencji.



Pracownicy ambasadorami Habasit



KAROLINA JANIKOWSKA

Ekspert HR z wieloletnim doświadczeniem głównie w firmach produkcyjnych, trener biznesu, pasjonat Lean Management. Od 2 lat kieruje działem HR w Habasit Polska.

Karolina Janikowska o programie Employee Advocacy w rozmowie z redakcją HR Business Partner.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak wdrożyć program Employee Advocacy w firmie produkcyjnej?
- Jak wzmocnić wizerunek pracodawcy poprzez program EA?
- Jak rozbudować relacje zawodowe dzięki EA?

S kąd pomysł i potrzeba wdrożenia programu Employee Advocacy w firmie Habasit Polska?

– Habasit Polska to lider wśród producentów pasów napędowych i taśm transportujących. Marka znana i ceniona wśród stałych klientów. Dzięki EA chcieliśmy dotrzeć do nowych klientów oraz wzmocnić, czy też nawet zbudować markę jako pracodawca. A przy okazji pokazać naszą kulturę organizacyjną, opartą na wartościach, takich jak: jakość, której możesz zaufać, współpraca, ciągłe doskonalenie, duma organizacyjna, najwyższe standardy etyczne, przedsiębiorczość. Wartości, które

od lat wpisują się w strategię 360 stopni, w której centrum jest klient. Z punktu widzenia HR chcieliśmy pokazać także, że w centrum jest również pracownik obecny i przyszły. Stąd pomysł i potrzeba wdrożenia EA – programu, który skupi wokół siebie pracowników i pokaże nas jako firmę, jej atmosferę, kulturę – na zewnątrz. Wybór padł na LinkedIn jako pierwsze narzędzie do realizacji założeń programu.

Jakie były główne założenia programu oraz do czego miały doprowadzić firmę?

– Projektując program, skupiliśmy się na dwóch głównych kierunkach: sprzedaży i marketingu oraz



HR. Wynikało to z wcześniejszej diagnozy potrzeb, czyli wzmocnienia marki firmy i wiarygodności poprzez pokazanie realnych case studies aplikacji naszych taśm i sytuacji, w których musieliśmy zastosować nowe podejście oraz wzmocnienia relacji z klientami. Z drugiej strony istotnym aspektem było pokazanie naszej kultury organizacyjnej, która naszym zdaniem jest dość unikatowa. Do programu zaangażowaliśmy naszych pracowników. Zależało nam, aby dzielili z czytelnikami swoimi historiami związanymi z firmą, sukcesami oraz aktywnościami, wokół których skupiamy się na co dzień, a które budują nas i naszą firmową społeczność. Liczyliśmy, że będzie miało to realny wpływ na wzmocnienie więzi pracownika z firmą oraz wzmocni nasz wizerunek na rynku jako pracodawcy. I tak się rzeczywiście stało.

Z jakimi wyzwaniem mierzyła się firma przed wdrożeniem programu?

– Brakiem obecności w mediach społecznościowych, które obecnie są już nie tylko narzędziem budowania wizerunku, lecz także platformą do budowania relacji.

Od czego zaczęto realizację programu?

– Program rozpoczęliśmy równo rok temu. Jeszcze przed oficjalnym kick-off skierowaliśmy zaproszenie do przedstawicieli różnych obszarów, od działu obsługi klienta aż po produkcję. Sześć osób, które wstępnie zgodziło się zobaczyć, o co w tym Employee Advocacy chodzi i czym to się „je”, spotkało się z nami i ze wspierającym nas w tym projekcie partnerem biznesowym, Grupą YAK. Szczęśliwie dla nas szybko przekonały się do programu. Niektóre na własnych warunkach, co było dla nas oczywiste, skoro program od początku opierał się na pełnej dobrowolności. Następnie przygotowaliśmy wspólnie z YAKami proces komunikacji do wszystkich pracowników. Finałem było zaproszenie na inspirujące spotkanie, podczas którego wraz z Grupą YAK i Grzegorzem Turniakiem opowiedzieliśmy o korzyściach płynących z programu. Do etapu I zgłosiło się 25 osób. Ze względu na ograniczenia, jakie daje nam możliwość prowadzenia spotkań online, wybraliśmy 15 osób, z którymi wyruszyliśmy w półroczną przygodę EA – wchodzenia w tajniki EA i LinkedIn. Założyliśmy cotygodniowe spotkania projektowe, na których pracowaliśmy nad naszymi profilami osobistymi, co było również częścią budowania marki osobistej, oraz uczyliśmy się pisać pierwsze posty. Najtrudniej, jak się okazało, było się przełamać do pierwszego postu, pierwszego komentarza. Stąd też wzięły się czarne golfy, które już teraz stały się naszym kolejnym artefaktem kulturowym. Dla

każdego z nas ten czarny golf ma inne znaczenie, jest symbolem niesamowitej wręcz pracy zespołowej, która wytworzyła się również podczas tego projektu, wsparcia o niemal każdej porze, ale też frajdy i pozytywnej atmosfery. Dla nas wszystkich to także synonim wyjścia ze strefy komfortu – pierwszego opublikowanego postu czy komentarza.

W jaki sposób przekonano liderów o ważności programu oraz zaangażowano ich do wspólnej pracy?

– Kluczowa okazała się rola dyrektora generalnego – Grzegorza Rutkowskiego, który był współpomysłodawcą całego projektu, współtwórcą jego strategii i założeń, a przede wszystkim największym ambasadorem. Grzegorz swoim zaangażowaniem w każdy etap projektu, a tym samym przykładem, pociągnął za sobą innych. Widzieliśmy w tym cel i ogromny sens i tylko kwestią czasu było to, jak do naszej społeczności linkedinowej dołączą inni pracownicy. Jak wiemy, przykład idzie z góry. Dodatkowo projekt miał dwóch liderów, mnie i Paulinę Wacławik-Bagińską. Naszą rolą było motywowanie, inspirowanie, wspieranie, a także zarządzanie całym projektem. Jak każdy projekt, tak i ten miał swój słabszy moment, kiedy to zaangażowanie osób zarówno biorących bezpośrednio udział w projekcie, jak i tych, które dołączyły już po uruchomieniu profilu firmowego, mocno spadło. I tu naszą rolą było, by tę energię i zaangażowanie podkreślić, wzmocnić, tak by wróciły na wcześniejsze tory. Obie z Pauliną widziałyśmy ogromny sens w tych działaniach, dodatkowo sam projekt nie tylko dawał nam mnóstwo satysfakcji, lecz także rozwijał, co dodatkowo motywowało nas, by nie poddać się w tym trudniejszym momencie.

Jaka była rola HR w programie i kto oprócz niego stał się liderem zmian?

– Jak już wspomniałam, chcieliśmy wykorzystać EA jako narzędzie, dzięki któremu wzmocnimy nasz przekaz odnośnie do naszych mocnych stron jako pracodawcy, idąc za zasadą „Rób dobrze i mów o tym głośno”. Stąd wyznaczyliśmy dwie linie komunikacji na zewnątrz: marketingową i HR-ową. Niemal rok temu wprowadziliśmy na naszym Company Page HR-owe czwartki. Dzielimy się wówczas historiami naszych pracowników oraz tym, co się u nas aktualnie dzieje, naszymi planami oraz ich realizacją. Stąd HR stał się jednym z dwóch, obok marketingu, liderem projektu. Od samego początku otrzymaliśmy również niesamowite wsparcie zarządu, kierownictwa i pracowników. Żadna z naszych próśb o napisanie firmowego postu lub

podzielenie się Habasitową historią nie pozostała bez odpowiedzi, co jest dodatkowo cenne, biorąc pod uwagę natłok codziennych zadań. Jak wiemy, publikacja postów przypomina trochę produkcję filmową czy teatralną. Film czy spektakl teatralny powstaje dzięki pracy całego złożonego zespołu – od scenarzysty, przez scenografów, a na końcu samych aktorów. Podobnie jest u nas. W rezultacie nasz zespół oraz osoby na co dzień komentujące, wspierające i polecające tworzą to, co ostatecznie możemy przeczytać na naszym firmowym „wallu”. Montażystami, czasem reżyserami, a czasem i producentami są dwie osoby, wspierające z „backstage'u” cały proces, Paulina Waclawik-Bagińska i ja, osoba kierująca HR w Habasit Polska.

Co było największym wyzwaniem w zaangażowaniu pracowników do udziału w programie?

– Czas. Zwłaszcza w pierwszym okresie projektu, kiedy mieliśmy poczucie, że napisanie postu lub komentarza wymaga sporego nakładu pracy. Początkowo faktycznie tak było. Wprawy nabieraliśmy wraz z doświadczeniem. W rezultacie okazywało się, że mając dobry pomysł, wystarczy dosłownie 10–15 minut, by napisać interesujący post. Nasi pracownicy okazali się skarbnicą pomysłów i wszelakich inspiracji, które „tylko” wystarczyło zamienić w słowo pisane. Nie mniej kluczowe okazało się wyznaczenie liderów projektu, którzy zarówno moderowali powstałą grupę podczas projektowych spotkań, jak i motywowali, zachęcali, ale i poniekąd egzekwowali realizację obiecanych planów postowania. Ważnym elementem było również to, iż udział w pierwotnej grupie EA odbywał się na zasadzie dobrowolności. Wiedzieliśmy, że projekt częściowo opiera się na postowaniu, komentowaniu i polecaniu z prywatnych profili i tu kładliśmy od początku bardzo duży nacisk, że jest to wszystko w granicach strefy komfortu każdego z nas. Również profil miał pozostać na tyle prywatny, na ile chciał tego uczestnik projektu. Przygotowaliśmy firmowe banery na tablice, odpowiednią grafikę firmową, niemniej każdy z nas mógł zdecydować, na ile jej użyje, a na ile zaangażuje się na własnych warunkach. W rezultacie miało to bardzo pozytywny wpływ. Pierwotna grupa dopracowała pod okiem Grupy YAK własne profile, „wrzucając” firmowe grafiki, które tydzień po tygodniu zaczęły się systematycznie pojawiać u innych pracowników naszej firmy, obecnych na LinkedIn.

Co było trudne, biorąc pod uwagę specyfikę firmy produkcyjnej?

– Habasit Polska to w większości pracownicy produkcyjni, z których tylko część ma stały dostęp do

firmowego komputera i internetu. Stąd od samego początku trwania projektu EA komunikację z nim związaną kierowaliśmy dwutorowo: e-mailowo oraz wywieszając informacje na tablicach ogłoszeń. Profil na LinkedIn ruszył z początkiem lipca 2021 r. Informacje o nowych postach przesyłaliśmy ze specjalnie utworzonego adresu e-mailowego. Chcieliśmy, aby zarówno dział sprzedaży i marketing, jak i HR, czyli nasze dwie kluczowe linie postowania, były spójne w tym działaniu. Postanowiliśmy też, by pracownicy bez dostępu do internetu również mogli na bieżąco śledzić nasze działania. Każdy nowy post był drukowany i umieszczany w specjalnie zaprojektowanej ramce na tablicy ogłoszeń. Szybko okazało się, że nie tylko są to jedne z najchętniej czytanych firmowych informacji, dając nam dodatkowy, niezwykle skuteczny kanał komunikacji, lecz także z dnia na dzień przybywało nam obserwujących pracowników na LinkedIn. Dodatkowo od początku trwania projektu założenie było takie, że jako firma produkcyjna chcemy dzielić się głównie tym, co dzieje się na produkcji i co dotyczy pracowników pracujących ściśle na produkcji. Stąd w naszych postach znajdziecie głównie ich historie. Dlatego dość szybko do grona osób nas obserwujących i komentujących dołączyli coraz częściej pracownicy produkcyjni.

Co było kluczowym czynnikiem sukcesu, który pozwolił zrealizować program?

– Przede wszystkim zaangażowanie i konsekwencja w działaniu. Plan, budowanie nawyków, ale też pokonanie barier. A co najważniejsze, wsparcie i zaangażowanie dyrektora generalnego, który sam stworzył własną linię postowania – profil lidera, ciesząc się już dziś ogromnym zainteresowaniem czytelników na LinkedIn, dając tym samym przykład i znak, że jest to dla firmy ważny aspekt. Dodatkowo ważnym czynnikiem była i jest autentyczność. Sami piszemy nasze posty, dobrowolnie komentujemy i polecamy. W ten sposób faktycznie tworzymy społeczność, którą poza wykonywaniem obowiązków łączy wspólna historia.

Dobre praktyki dla firm decydujących się na realizację takiego programu?

– Wzmocnienie kultury organizacyjnej, która umożliwia i wspiera takie działania, przygotowanie strategii i planu, zaangażowanie liderów organizacji i pracowników, a przede wszystkim konsekwencja i autentyczność, synergia między profilem firmowym a profilami pracowników. Wsparcie i współpraca na każdym etapie. ♦

Social Impact a budowanie biznesu



73% największej obecnie na rynku grupy zarówno konsumentów, jak i pracowników, tj. millenialsów, jest skłonnych wydać więcej pieniędzy na dany produkt, jeśli pochodzi on od firmy odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo¹.

Działania *social impact* pozwalają nie tylko się zakorzenić w lokalnej społeczności i mieć na nią rzeczywisty, pozytywny wpływ, lecz także zdobyć zaufanie klientów i lojalność pracowników. Dzięki nim można nie tylko przyczynić się do rozwoju otoczenia, włączając się w akcje charytatywne, wspierając fundacje, schroniska, domy opieki, ale również zbudować pozytywny wizerunek marki jako świadomej i zaangażowanej.

Przyczynia się to do wzrostu konkurencyjności firmy zarówno jako dostawcy usług, ale też jako pracodawcy. Przez dekady firmy były skupione na konsumpcjonizmie swoich klientów, a także na zyskach finansowych, nie dostrzegając, jak krótkowzroczne jest to podejście. Nie buduje ono stałej, lojalnej grupy klientów, która zostanie z marką mimo upływającego czasu.

ZMIANY NA RYNKU PRACY ORAZ TRANSFORMACJA KONSUMENTA

Warto podkreślić, że zmieniają się obecnie oczekiwania rynku, więc tym ważniejsze jest budowanie bazy klientów i pracowników w oparciu o działania *social impact*: świadome podejście do środowiska, ekologii, otoczenia, wolontariatu jest jednym z warunków lojalności względem marki, a także zgłaszania się do procesów rekrutacyjnych.

Odpowiedzialna firma nie tylko odpowiada na aktualne wyzwania społeczne, ale również stosuje najlepsze rynkowe praktyki w zarządzaniu ludźmi. Oba te obszary pokrywają się, gdyż zaangażowanie firmy w CSR pomaga znaleźć pracownikom i motywację, i sens swojej pracy wykraczający poza zwykłe codzienne obowiązki. Skutecznie zwiększa to zaangażowanie pracownika w firmę, wpływając na utożsamianie się z jej celami i działaniami. Pracownik,

który jest dumny z firmy, który pracuje z chęcią, nie z obowiązku, który wiąże swoją przyszłość z daną firmą, to pracownik wydajniejszy.

Za teorią idą badania: 83% millenialsów jest bardziej lojalnych w stosunku do firm, które działają na rzecz rozwiązywania problemów środowiskowych i społecznych². Co więcej, pokolenie właśnie wchodzące na rynek – czyli generacja Z, zaczynająca się już od 1997 r. – jest najbardziej proekologiczne ze wszystkich obecnych generacji. Tak samo, jak milleniarsi, większość generacji Z jest skłonna wydać więcej o ponad 10% początkowej ceny na produkt, który pochodzi od etycznej firmy³. Praktycznie połowa (49%) tego pokolenia wybiera swoją karierę na podstawie osobistych, proekologicznych wartości, a jej podstawowym celem jest ochrona środowiska i przeciwdziałanie zmianom klimatu. Oba pokolenia – Milleniarsi i Zetki – są konsumentami bazującymi swoje wybory w głównej mierze na przekonaniach i wartościach, nie na cenie⁴.

SOCIAL IMPACT W VANITYSTYLE

Idea wywierania pozytywnego wpływu społecznego była głównym wyznacznikiem rozwijania oferty produktowej VanityStyle oraz projektowania założeń wewnętrznych programów wolontariackich. Wypracowane z pracownikami zostały wartości, które łączą zespół w realizacji celów – entuzjazm, transparentność, współpraca, sukces i świadomość, zwłaszcza ta środowiskowa i społeczna. *Chcemy robić coś dobrego dla społeczeństwa, pokazywać ludziom, jak zdrowiej i pełniej żyć. Mamy też świadomość, że nasze działania mogą mieć wpływ na naszych klientów oraz partnerów biznesowych i czujemy się za nich odpowiedzialni* – mówi Joanna Skoczeń, Prezes Zarządu VanityStyle.

Holistyczny, zdrowy tryb życia jest fundamentem, na którym zbudowana została firma: flagowe programy sportowe FitProfit i FitSport zachęcają do aktywności poprzez dostęp do tysięcy obiektów sportowo-rekreacyjnych w całej Polsce, dzięki Strefie VanityStyle Premium można dbać o zdrowie fizyczne, samorozwój oraz dobre samopoczucie psychiczne, a program QlturaProfit pozwala obcować z kulturą i redukować stres w przyjemny sposób, spędzając czas z najbliższymi. Aktywność fizyczna jest również na „celowniku”, jeśli chodzi o pracowników firmy – jednym z benefitów pozapłacowych jest półgodzinna przerwa w pracy na trening czy na przykład jogę lub medytację.

W ostatnich latach VanityStyle prowadzi kampanię „Aktywni od dziecka”, poruszającą istotny społecznie problem siedzącego trybu życia. Książeczki – cegiełki były zamawiane przez klientów oraz

rozdawane w wybranych przedszkolach i szkołach, by promować ruch wśród dzieci. We współpracy z najlepszymi dietetykami w Polsce VS zorganizowało również szkolenie dla rodziców dotyczące odżywiania dzieci i wspierania ich w rozwijaniu pasji.

PRACOWNICY SERCEM WOLONTARIATU

Społeczne wyzwania są podstawą działalności charytatywnej pracowników firmy – angażują się w akcje dobroczynne, biorą udział w organizowanych w firmie zbiórkach rzeczowych, zgłaszają pomysły na działania wspierające potrzebujących i realizują je w ramach firmowego wolontariatu pod nazwą „Zespół FitHeroes biegnie z pomocą”. Głównym założeniem programu jest to, by podejmowane działania nie ograniczały się do zlecenia przelewu na konto beneficjenta, ale by angażowały pracowników: wymagały wkładu serca i wysiłku. Dotychczas zarówno firma, jak i pracownicy wsparli podopiecznych warszawskiego Hospicjum dla dzieci, fundacji Adopcje Malamutów, Skrzydlaty Pies, zakupili obrożę telemetryczną dla wilka Geralta wraz z fundacją SAVE Wildlife Conservation Fund, działając na rzecz ochrony gatunku, a także zorganizowali zarówno zbiórkę dla seniorów z Domu Pomocy Społecznej „Syreny”, jak i dla zawodowej rodziny zastępczej państwa Budzińskich.

Rozwiązania ekologiczne są niezwykle istotne dla wizji firmy: *Chcemy żyć w zgodzie z naturą i dbać o środowisko, dlatego nasze decyzje zakupowe podyktowane są oszczędnością papieru, wody i prądu. Wykorzystujemy urządzenia filtrujące wodę kranową, co eliminuje zakup wody w plastikowych butelkach. Postawiliśmy na energooszczędne oświetlenie, klimatyzację, drukarki i lodówki. Zachęcamy naszych klientów, partnerów oraz dostawców do rozliczania się za pomocą faktur elektronicznych, segregujemy śmieci, zbieramy zużyte nakrętki* – wyjaśnia Joanna Skoczeń. *Niedawno zachęcaliśmy również pracowników do przynoszenia elektrośmieci na firmową zbiórkę, za każdą rzecz sadząc drzewo. W sumie posadziliśmy sto sadzonek.*

Co miesiąc organizowane są edukacyjne konkursy ekologiczne dla pracowników firmy, którzy w ten sposób są zachęcani do wdrażania pro-środowiskowych zachowań zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Udostępniane są też boksy rowerowe oraz szafki w ramach promocji dojazdu do pracy rowerem zamiast samochodem.

Kolejne działania są zaplanowane na nadchodzące miesiące: dzięki jasnej, przejrzystej komunikacji z pracownikami i klientami VanityStyle buduje lojalną grupę zaangażowanych odbiorców i ma nadzieję być inspiracją dla innych firm na rynku. ♦

Bibliografia dostępna w redakcji.

Strata i żałoba



Jadwiga Parzych
Psychoterapeuta



Katarzyna Suma-Wójcik
Psycholog, interwent kryzysowy



Magdalena Pytel
Psycholog, psychoterapeuta

Lęk



Piotr T. Karasek
Psycholog, psychoterapeuta



Marzena Przekwas-Sięmiątkowska
Psycholog, psycholog dziecięcy



Katarzyna Bujniewicz
Coach, psycholog

Trauma



Violetta Antczak-Szlosarek
Psycholog, psychotraumatolog



Anja Choluy
Psychotraumatolog



Michał Bagiński
Terapeuta, interwent kryzysowy

Depresja



Dorota Augustyniak
Psycholog



Małgorzata Ratke
Psycholog



Monika Staniszevska
Psycholog, psycholog dziecięcy

Zdrada i kryzys w związku



Barbara Kosińska
Psychoterapeuta, terapeuta par i rodzin

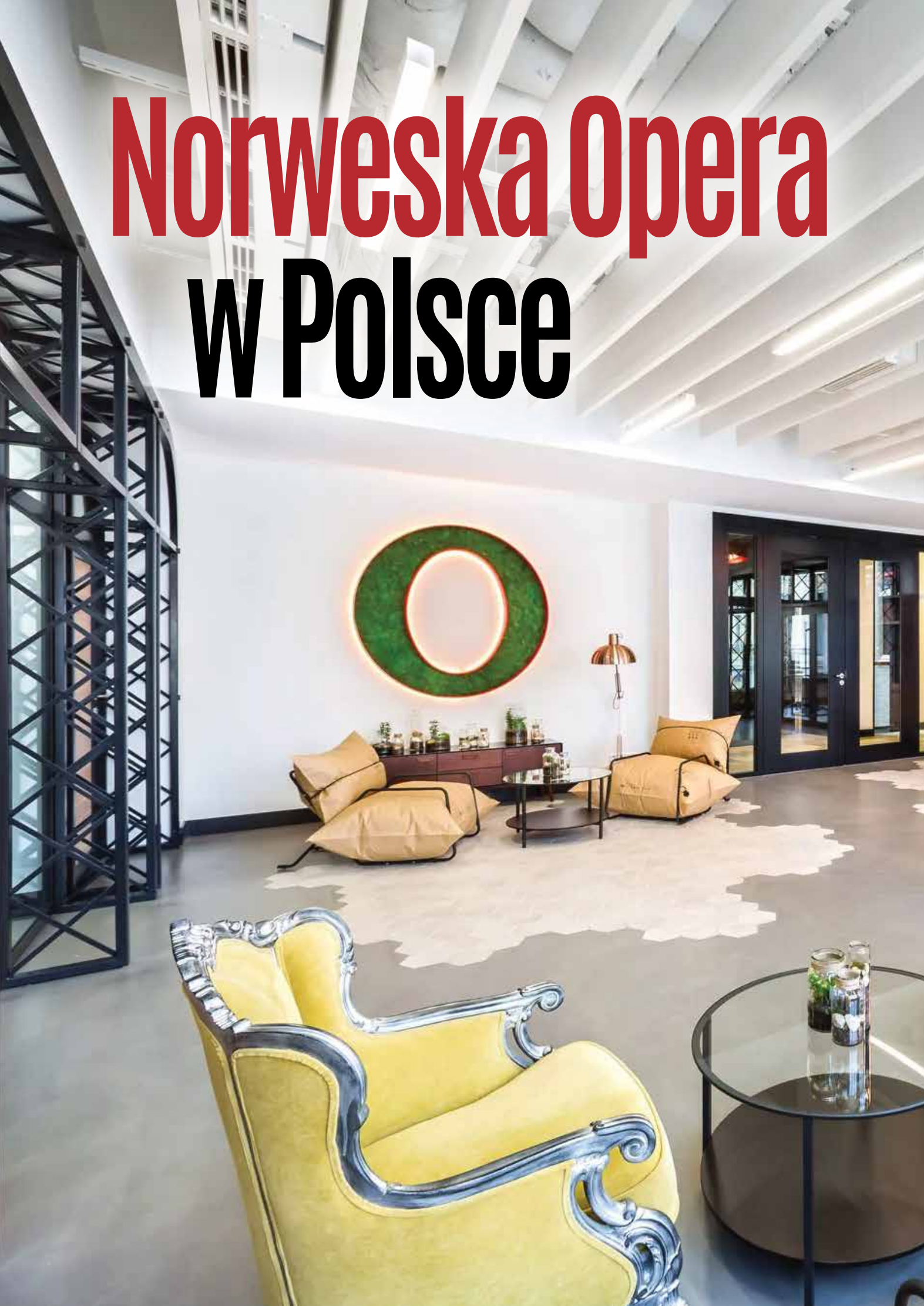


Magdalena Błażejewska
Coach

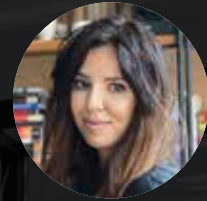


Małgorzata Sawczuk
Coach, terapeuta par, terapeuta uzależnień

Norweska Opera w Polsce



Opera może być przytoczona jako sztandarowy przykład trafności powiedzenia „cudze chwalicie, swojego nie znacie”. Przeglądarka, którą w dużej mierze tworzą polscy programiści, ostro konkuruje z Chromem i Firefoksem oraz oferuje ciekawe i przydatne dla użytkowników rozwiązania. Naszych produktów używa ponad 340 milionów ludzi. Mamy biura na całym świecie. Mało kto jednak wie, że znana na całym świecie przeglądarka internetowa na komputery powstaje w Polsce.



PAULINA KOLONDRA

HR Business Partner, Opera Software
Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Marketingowiec, HRowiec i Coach. Z zamiłowaniem wielki mól książkowy i fanka rozwoju osobistego. Z Operą związana od ponad 15 lat. Wraz z biurem projektowym Modelina stworzyła komfortowe warunki do pracy dla pracowników Opery wygrywając jednocześnie nagrodę na najpiękniejsze biuro na świecie.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ O historii sukcesu światowej przeglądarki w Polsce.
- ♦ Jak rozwijać i budować międzynarodowy zespół w Polsce oparty na różnorodności?

To właśnie we Wrocławiu i w Warszawie tworzona jest przeglądarka Opera na komputery. We Wrocławiu zajmujemy dwie piękne kamienice naprzeciwko Opery Wrocławskiej, a nasze biuro zdobyło nagrodę najlepiej zaprojektowanego biura świata. Obecnie zatrudniamy ponad 250 osób pochodzących z całego świata. Operę wśród pracodawców na polskim rynku wyróżnia to, że zespoły mają bezpośredni wpływ na kształtowanie produktów, z których korzystają setki milionów ludzi na całym świecie. Dla ludzi, którzy średnio pracują w Operze już od dawna, przede wszystkim liczy się kreatywność i wszechstronność zainteresowań kolegów i koleżanek i norweski charakter firmy, szanujący czas wolny i życie rodzinne pracowników. Z zasady staramy się nie niepokoić nikogo po godzinach i umożliwiać łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi.

JEDEN E-MAIL

Wrocławskie biuro nie powstałoby, gdyby nie zespół przedsiębiorczych i ambitnych programistów, który kilkanaście lat temu pracował we Wrocławiu dla center of excellence firmy BenQ. W 2006 roku okazało się, że ich pracodawca będzie zamykał swoje biuro w Wrocławiu, a pracownicy musieli szukać nowych projektów. Wtedy jeden z nich, Krystian Kolondra, wysłał e-maila do firmy Opera w Norwegii z pytaniem, czy centrala byłaby zainteresowana otwarciem biura w Polsce. Już po kilku tygodniach zapadła pozytywna decyzja i z Oslo przyjechali przedstawiciele szefostwa. Z początku wrocławska Opera wynajęła prowizoryczne biuro przy ulicy Tęczowej, w którym brakowało wszystkiego. Tak było 15 lat temu. Wtedy firma zatrudniała 20 osób, dziś mamy ponad 250 pracowników z 43 narodowości. Krystian Kolondra jest wiceprezesem zarządu Opera Software i dyrektorem polskiego oddziału. Nasze biuro mieści się w tzw. Szklanym Domu przy placu Teatralnym. To tuż obok Opery Wrocławskiej, więc przy przystanku tramwajowym Opera mamy dwie opery. Ciągłe przyjmujemy też nowych pracowników: nie tylko programistów, ale też testerów oprogramowania, osoby do działu marketingu, analityków po socjologii czy projektantów po ASP. Nie jesteśmy jak niektóre wrocławskie firmy IT czy software house'y: nie zatrudniamy czterech tysięcy osób. Ale dla zdolnych ludzi zawsze znajdzie się u nas miejsce. Także dla tych, którzy na chwilę przeszli do konkurencji, np. do Google, ale chcą wrócić, co jest u nas częstym przypadkiem.

SPECYFIKA ZESPOŁU

Staramy się utrzymywać styl zorganizowanego start-upu. Chcemy, by praca sprawiała nam przyjemność. Poza tym kładziemy nacisk na innowacyjność i na jakość produktów. W skali globalnej w Operze specyficzne jest też to, że jesteśmy bardzo rozproszeni. Zatrudniamy kilkaset osób 50 narodowości. Jeden produkt powstaje w kilku miejscach, a kontakt ze sobą mamy często tylko przez internet. Zarządzanie taką strukturą oraz różnorodnym zespołem stanowi wyzwanie. Proces zarządzania i aktywizowania pracowników w rozproszonych strukturach ma dokładnie te same filary, co zarządzanie zespołem zlokalizowanym w jednym miejscu. Nasz sukces polega na słuchaniu naszych pracowników i wychodzeniu ku ich potrzebom. Rynek pracy IT bardzo się zmienił w ostatnich czasach. Prawie każdy kandydat na interview deklaruje, że chce dołączyć do organizacji która umożliwi mu rozwój. Kluczem do sukcesu jest motywacja oraz komunikacja pomiędzy zespołami idąca w parze z kontrolą wykonywanej

pracy. Jak jednak wprowadzić taki model pracy w zespole różnorodnym narodowościowo, etnicznie i kulturowo?

RÓŻNORODNOŚĆ W OPERA

Otwartość to kluczowy filar w organizacji różnorodnych i rozproszonych teamów. Budowa kultury korporacyjnej opartej na zrozumieniu oraz tolerancji. Chodzi tu przede wszystkim o zrozumienie dla różnic w podejściu do pracy czy komunikacji do każdej z osób. Zarówno starsi, jak i młodszy stażem pracownicy powinni utożsamiać się z tymi samymi wartościami, tylko w ten sposób firma zbuduje uniwersalną kulturę organizacji. Tworzenie wspólnie wyznawanych zasad powinno opierać się nie tylko na podobieństwach, ale także różnicach, które sprawiają, że jesteśmy bogatsi w doświadczenia i tworzymy lepsze produkty. W tej kwestii dużo czerpiemy z norweskiego charakteru firmy: to znaczy, że zachowujemy bardzo płaskie struktury z łatwym dostępem do managementu. W naszej firmie bardzo ważny, właściwie najważniejszy jest wzajemny szacunek i styl pracy, gdzie nie idzie się po trupach, tylko osiąga konsensus. Drugim filarem jest zrozumienie i szacunek. Wyróżniałoby do różnych stylów pracy czy zwyczajów, jakie panują w danym kręgu kulturowym. Doceniamy wyjątkowość oraz indywidualności, jednak nie rezygnujemy z integracji. Wierzymy, że tylko takie zespoły są bardziej kreatywne i efektywne, uczestnicy motywują się nawzajem do pracy kreatywnej, rozwiązywania problemów oraz do działania na różne sposoby. W Opera wszyscy jesteśmy dla siebie źródłem inspiracji. Staramy się podkreślać teamwork w komunikacji wewnętrznej i to nie tylko na rzecz firmy. Świetnym przykładem może być tu akcja wsparcia uchodźców z Ukrainy poprzez zbiórki darów oraz wewnętrzny system alokacji pokoi i mieszkań dla przybywających uchodźców i uchodźczyń. Wcześniej pomagaliśmy też jednemu z wrocławskich szpitali, któremu przekazaliśmy nasze drukarki 3D, które drukowały elementy potrzebne do przyłbic antywirusowych. Co roku też szykujemy szlachetne paczki. W Opera wyrównujemy także szanse zawodowe między kobietami i mężczyznami. Tworzymy klimat pracy, w którym doceniane są osoby każdej płci, w każdym wieku i każdej orientacji – uważamy, że zawsze jest pora na rozwój i zdobywanie doświadczenia. Podjęliśmy działania, aby nasza firma – także jako pracodawca – była dostępna dla wszystkich, niezależnie od ich stopnia sprawności. W naszej codziennej pracy tworzymy bezpieczną i tolerancyjną przestrzeń dla wszystkich osób LGBT+. Dodatkowo poprzez projekty wspieramy różnorodność kulturową i etniczną w naszym zespole. Bardzo ważny dla nas jako specjalistów ds. HR w takiej firmie – bezpośredni i regularny feedback. Bazując

na wynikach badań nastrojów pracowników przeprowadzanych poprzez system Peakon, czy poprzez rozmowy z nimi jesteśmy w stanie zrozumieć nie tylko oczekiwania pracowników wobec miejsca pracy, zespołów, nas, ale także zbadać i wyjaśnić emocje i nieporozumienia towarzyszące często codziennej pracy. Anonimowy feedback umożliwia nam kompleksowe odpowiedzi i szybkie reakcje, a w konsekwencji ułożenie struktury w taki sposób, aby praca na licznych w naszej firmie projektach przebiegała bez zakłóceń.

ROLA HR-ÓW

Kluczową rolę w formowaniu różnorodnego zespołu odgrywa HR. Naszym zadaniem jest stworzyć odpowiednie miejsce pracy i ramy dla kultury organizacyjnej, żeby każdy z naszych pracowników czuł się częścią Opera Software. Jak to zrobić? Biorąc pod uwagę różne aspekty odmiennego kulturowo zespołu, jakimi cechami powinien wykazać się specjalista HR w Opera Software? Jakie umiejętności powinien posiadać?

Warto spojrzeć na badanie przeprowadzone w 2011 roku przez dr Barbarę Gibson, obejmujące rozmowy z dwudziestoma ośmioma dyrektorami zarządzającymi i prezesami globalnych firm wywodzących się z dwunastu różnych narodowości. Wyliczyli oni pięć głównych wyzwań stojących przed zróżnicowanymi kulturowo firmami. Najczęściej wymieniali: zarządzanie, konflikty i negocjacje, proces podjęcia wrażliwych kulturowo decyzji oraz politykę zatrudnienia.

W tych wszystkich obszarach skuteczny specjalista ds. HR powinien posiadać odpowiednie kompetencje międzykulturowe. Przede wszystkim samoświadomość kulturową, czyli wiedzę na temat tego, jak jego kultura jest, albo może zostać zinterpretowana przez innych; umiejętność dostrzeżenia zachowań zdeterminowanych właśnie różnicami kulturowymi; otwartość, dystans, a nawet powstrzymanie się od osądu; zdolność spojrzenia na biznes z globalnego punktu widzenia, a nie z punktu widzenia własnej kultury; oraz elastyczność.

Czego należy się wystrzegać, w procesie zarządzania różnorodnym zespołem? Każdy ze specjalistów ds. HR sporadycznie stosuje myślenie na skróty, kierujemy się stereotypami – czego powinniśmy unikać, wyjątkowo wtedy, kiedy nasz zespół należy do silnie różnorodnych. Clue polega na poznawaniu swoich słabości i odpowiedniego przygotowania do tej roli, w celu uniknięcia tzw. pułapek myślenia (ang. *unconscious bias*). Umysł jest antyinkluzyjny, a podświadome przypisywanie stereotypów jest największym wrogiem HR-owca w różnorodnej strukturze.

JASNY PODZIAŁ RÓL I ZADAŃ

W jaki sposób skuteczny specjalista HR łączy kultury pracowników, którzy pochodzą z różnych regionów

świata, aby żaden z nich nie czuł się wykluczony? Skuteczny ekspert ds. HR oprócz stałej pracy nad swoimi kompetencjami międzykulturowymi w zakresie wiedzy o innych kulturach, umiejętności oraz postaw, zdaje sobie sprawę, że kiedy pracownicy czują się akceptowani i doceniani, są nie tylko zadowoleni, ale również bardziej zmotywowani, produktywni oraz łatwiej ich zatrzymać w strukturach firmy. W przypadku zespołów zróżnicowanych międzykulturowo wypracowany powinien zostać się jasny podział ról, zadań i odpowiedzialności wśród pracowników, gdyż różnica kulturowa potrafi zmienić spojrzenie na takie same zachowania, obowiązki czy prawa. Pamiętajmy, iż w różnych krajach zupełnie inaczej rozumiemy wartości, przez co przypisujemy im inny stopień priorytetu.

MAPA WARTOŚCI

Stworzenie wspólnej mapy wartości oraz jasna komunikacja celów i misji firmy oparta na klarownych, zrozumiałych przykładach i ogólnodostępnych narzędziach to klucz do sukcesu. Sprawne działanie wewnętrznego przepływu informacji i komunikowanie tego, co się w firmie dzieje, to fundament budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa w zespole zróżnicowanym międzykulturowo. Warto nad tym pracować, gdyż badania jednoznacznie pokazują, że firmy o większej różnorodności mają zazwyczaj niższe wskaźniki rotacji, co docelowo oznacza mniejsze koszty rekrutacji i procesów wdrożeniowych.

KLUCZOWA KOMUNIKACJA

Tworząc naszą komunikację wewnętrzną, stawiamy na synergię kompetencji między działem HR a zespołem odpowiedzialnym za PR. Dzięki temu mamy pewność, iż używamy skutecznie efektywnych narzędzi komunikacji i wiemy, jak skonstruować przekaz, aby dotarł do wszystkich naszych pracowników, mając na uwadze rozproszoną i wielokulturową strukturę. Jako HR i PR jesteśmy przewodnikiem pracownika po firmie, jesteśmy także wewnętrzną agencją informacyjną oraz strategicznym ogniwem dla firmy – szczególnie dla zarządu i managementu – w zakresie komunikacji, budowania zaangażowania i identyfikacji z firmą, wspierając realizację jej celów biznesowych.

Kierując kilka lat temu komunikację do działu HR, miałam przed oczami globalne badanie z początku 2016 r. State of the Sector autorstwa brytyjskiej agencji Gatehouse, które pokazało, że osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną najczęściej pracują w zespole PR lub komunikacji korporacyjnej (36%), na kolejnych miejscach znalazły się HR (18%) i samodzielna jednostka w strukturze

(14%). Osobiście uważam, iż przeniesienie środka ciężkości komunikacji na specjalistów HR i ekspertów PR daje bezpośredni dostęp do najbardziej pożądanых przez pracowników informacji. Ponieważ to, co najbardziej interesuje każdego pracownika, to zindywidualizowane podejście, to on sam, jego zadania, korzyści z pracy i ocena jego działań.

Prowadzimy regularny newsletter, w którym w bardzo interaktywny sposób prezentujemy wydarzenia w firmie, używając komunikacji wizualnej, coraz więcej materiałów ma formę filmów wideo, co zwiększa atrakcyjność tego typu komunikacji. Jest nie tylko tradycyjnym newsletterem w skondensowanej formie, to nowoczesna forma zarządzania treścią. Newsletter wprowadzony w biurze we Wrocławiu jest teraz wdrażany w naszych innych lokalizacjach.

Kilka lat temu wprowadziłam do firm cykl regularnych webinarów pod nazwą Opera Labs. To wykłady online w formie spotkań TedX, gdzie nasi pracownicy dzielą się swoimi umiejętnościami z innymi. Temat jest dowolny – od optymalizacji SEO po traktowanie projektów niczym bieganie w maratonach. Uczymy naszych menedżerów metod określania wśród pracowników kluczowych kompetencji dla firmy. W naszym systemie każdy dział ma oddzielną, unikatową ścieżkę kariery. Zdajemy sobie sprawę, że ścieżka kariery pracownika, którego charakteryzują silne umiejętności analityczne, musi być inna niż osoby z typowo miękkimi kompetencjami. Prowadzimy także testy Gallupa badające zaangażowanie pracowników. Traktujemy je jako narzędzie diagnostyczne w prosty sposób umożliwiające wykrycie czynników wpływających na sprawne i efektywne działanie Opera Software.

SYMBIOZA W MIEJSCU PRACY

Stawiamy na work-life balance. Chodzi o połączenie tych dwóch aktywności tak, aby stanowiły spójną całość. Opera daje tę alternatywę. Daliśmy temu wyraz, urządzając naszą siedzibę we Wrocławiu. Nasze biuro mieści się w dwóch prestiżowych kamienicach w centrum Wrocławia – jednej z początku XIX wieku i drugiej z 1913 roku – których właścicielem jest Zbigniew Grycan. Mimo że korzenie firmy Opera Software sięgają Norwegii, to jej polski oddział jest ściśle związany z Wrocławiem. Ponadto samo centrum biznesowe Hieronimus (tzw. Szklany Dom) jest ważnym dla wrocławian budynkiem, dlatego projektanci szukali inspiracji do nowej aranżacji wnętrza w samej architekturze miasta. Biorąc pod uwagę preferencje stylistyczne pracowników oraz klimat miasta efekt udało się utrzymać w industrialnej, tzw. loftowej atmosferze. Zależało nam, aby wewnątrz nawiązywało w jakikolwiek sposób do

Wrocławia. Jako że stolica Dolnego Śląska nazywana jest miastem stu mostów, to przygotowano wiele elementów, które przypominają ich łuki. Dodatkowo połączenie betonu z heksagonalnymi płytkami na posadzce może kojarzyć się z wyspami na Odrze. Aneksy kuchenne natomiast przypominają najbardziej znane miejsca we Wrocławiu – m.in. Dworzec Główny czy Halę Targową. Zaprojektowali je poznańscy architekci Paweł Garus i Jerzy Woźniak. Sześć pięter, 5000 metrów kwadratowych, ponad 200 stanowisk pracy, na każdym piętrze dwie, trzy sale konferencyjne i jedna kuchnia. Nasze sale konferencyjne wyglądem i dekoracjami nawiązują do sprzętu komputerowego. Każda sala ma inny motyw przewodni. W pierwszej znajdujemy stół z dykietek, w drugiej – stare klawiatury na ścianach, w trzeciej – heksagonalne stoliki, które można dowolnie łączyć ze sobą, w czwartej – ściany zdobią drewniane zera i jedyńki, piąta przypomina płytę główną, w szóstej pełno drewnianych wiatraków ściennych, nawiązujących do systemu chłodzenia komputera. Jeżeli chodzi o wystrój pokoi, to informatycy mają pełną dowolność. Nasi programiści otaczają się roślinami. Niektóre pokoje, w których pracują, przypominają oranżerie. Na stołach kwiaty w donicach, paprotki, tuje, niektóre nawet pod parasolami. Do tego półmrok. Do kolejnego pomieszczenia wchodzimy przez kurtynę z koralu, nad którą świeci obracająca się dioda zamontowana w starej lampce. Jest to nawiązanie do naszego produktu Opera Neon. Inna kurtyna jest zrobiona z kolorowych taśm. Nasze biuro wygrało organizowany we Frankfurcie nad Menem prestiżowy konkurs Finest Interior Award 2016 na najładniejsze biuro świata.

Przyjazne miejsca pracy i atrakcyjna lokalizacja to czynniki, które obok poziomu wynagrodzenia i możliwości rozwoju wpływają na satysfakcję i stanowią ważny aspekt decydujący o przyjęciu oferty pracy. Pracodawcy mają tego świadomość, dlatego na całym świecie środowisko pracy ulega przemianom. Dodatkowo wciąż wiele osób pracuje zdalnie, nieraz wykonując w ten sposób większość zadań. Mimo to nadal chętnie korzystamy ze sklepów stacjonarnych i spędzamy czas w kolejkach. Czynniki ludzkie okazują się atrakcyjniejszy niż kontakt z robotem. Podobnie jest z wykonywaniem pracy. Mimo że wciąż dużo osób pracuje zdalnie, to chcemy mieć okazję do spotkań z innymi ludźmi – Opera swoim pracownikom to daje i to wyjątkowej przestrzeni. Pracownicy czerpią większą radość, jeśli mogą dzielić się sukcesami ze współpracownikami, wymieniać opinie i wzajemnie się inspirować. Kontakt z innymi zaspokaja naturalne potrzeby przynależności, uznania, wspólnego interesu, ale też ciekawości. ♦

W pełni naładowane baterie



TOMASZ GORDON

Certyfikowany trener biznesu, twórca i koordynator Akademii Menedżera – innowacyjnych studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy, Toruniu i Warszawie, Dolnośląskiej Szkole Wyższej we Wrocławiu, Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego i na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Ekspert wielopoziomowego testu kompetencyjnego Master Person Analysis. Od ponad osiemnastu lat wspiera menedżerów, HR i działy sprzedaży w rozwoju kompetencji. Autor bestselleru *Nowa psychologia zarządzania* (Onepress, 2020). Więcej na www.tomaszgordon.pl

*To przyszło niespodziewanie.
Wyczekiwałam weekendów, ale i one
mnie nie cieszyły, bo myślałam wyłącznie
o poniedziałku. Tydzień pracy ciągnął się
jak guma. Zero wyzwań, zero nowej
odpowiedzialności, monotonia.
Robiłam, bo robiłam, żeby mieć święty spokój.
Z tygodnia na tydzień było coraz gorzej.
Mniej energii, zero satysfakcji z małych
rzeczy i frustracja kumulowana w sobie
i wyrzucana najczęściej po szesnastej w domu*.*



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak unikać wypalenia zawodowego szefa i jego zespołu?
- ♦ Dlaczego równowaga między wyzwaniem i kompetencjami jest tak ważna?
- ♦ Czy kryzys może przynieść coś pozytywnego?

Wypalenie zawodowe może dopaść każdego. Mądry szef i świadomy pracownik, wiedząc o tym, przygotowują się zawnazas, by stawić mu opór. Po 2–3 latach od rozpoczęcia pracy na danym stanowisku symptomy wypalenia zawodowego mogą zacząć destabilizować zaangażowanie i odbierać radość z pracy.

Myślałam: dlaczego mnie to dopadło? Szukałam odpowiedzi. Z początku było bardzo dobrze. Awans. Radość. Skrzydła. Potem zmiana szefa. Okazało się: bardzo nieobecnego szefa. Po jakimś czasie robiłam swoje jak z automatu. Bez większych zmian, bez większego stresu czy potrzeby rozwoju. Z czasem ta, jak ją nazywałam, „łatwa praca” zaczęła mi bardzo ciążyć. Na awans nie było szans, więc zamknęłam się w kokonie „tu i teraz”.

Najbardziej satysfakcjonującym stanem, zabezpieczającym szefa i pracowników przed wypaleniem zawodowym, jest tzw. przepływ (flow). Odpowiednia równowaga między wyzwaniami a poziomem kompetencji. Jeżeli na początku pracy wrzucą nas na głęboką wodę, to możemy zareagować lekkiem zbyt małego poziomu kompetencji. Jeżeli z kolei po dłuższym czasie pracy szef nie deleguje na nas nowych obowiązków, nie dba o nasz rozwój (szkolenia, mentoring, coaching), nie pielęgnuje naszego wzrostu przez komunikowanie czytelnich ścieżek awansu – może się pojawić nuda, frustracja i zapowiedź tzw. kryzysu odpowiedzialności.

Strasznie drażnił mnie mój szef, szerzej – cała firma. Że nie dali mi szansy na rozwój, że musiałam robić wyłącznie to, co robiłam od lat, że marnowałam tu czas. Dodatkowo każda zmiana, którą wprowadzali, powodowała we mnie i w moich kolegach opór, strach i frustrację. Bałam się jednak rewolucji – rzucenia papierami i szukania nowej, być może bardziej satysfakcjonującej pracy. Kredyt, kryzys – może nie warto ryzykować? Więc narzekałam, ale nic z tym nie robiłam.

Kryzys odpowiedzialności – trzeci etap procesu grupowego – to najczęstszy czynnik zwiastujący wypalenie zawodowe. W zespole rozlewa się frustracja, poczucie braku znaczącego wpływu na cokolwiek, usypiająca stagnacja, zaczyna się szukanie winnych poza sobą. Zaczopowane skrajne emocje czekają na ekspresję. Jeżeli szef nieadekwatnie podejdziesz do tej sytuacji, tj. zignoruje emocje lub je zlekceważy, może wyhodować tzw. atak na lidera, czyli skrajną erupcję skrywanych frustracji członków zespołu.

W końcu nie wytrzymałyśmy i z koleżankami powiedziałyśmy szefowej, co nam leży na wątrobie. Wyśmiała nas. Potraktowała jak dzieci. Zastraszyła, że jest wiele osób na nasze stanowiska, i skończyła spotkanie. Po tym wydarzeniu było jeszcze gorzej. Straciłam resztki nadziei i cały ten stres bardzo mocno się na mnie odbił. Schudłam, słabo spałam, miałam jakieś irracjonalne lęki. L4, rozmyślanie, co zrobić. Zaniepokojona rodzina i strach przed powrotem. Depresja. Dotknęłam dna.

W psychologii funkcjonuje pojęcie tzw. pozytywnej dezintegracji. Jest to zjawisko kryzysu, który może się stać trampoliną do zmiany. Jest źle – komunikuje to ciało i (lub) psychika – jeżeli zareagujemy na te symptomy pozytywnie i włączymy

działanie zaradcze, może to przynieść pozytywną wolnę: siłę, by zmienić pracę, zainwestować w rozwój lub skorygować życie prywatne. Zignorowanie sygnałów ciała i umysłu może być bardzo niebezpieczne. Pogłębiający się stan wypalenia zawodowego może się manifestować stanami depresyjnymi, zaniżeniem samooceny i chorobami somatycznymi.

Odwagałam się i zmieniłam pracę. Potrzebowałam momentu wytchnienia, ale się opłacało. Normalny szef, który rozmawiał z nami, „stresik” związany z uczeniem się nowego, fajni ludzie w zespole – bardzo dobrze mi to zrobiło. Nie chcę tu zastępnąć jak w poprzednim miejscu i pewnie mi na to nie pozwolą: szkolenia, wyzwania, nagradzają tu ambitnych, którym się chce. Weekend na szczęście nie jest już zapowiedzią „poniedziałku grozy”, ale włącza ciekawość: co się wydarzy nowego po niedzieli?

* Podstawę artykułu stanowią wypowiedzi menedżerki niższego szczebla, która przeżyła kryzys wypalenia zawodowego.



Jak zbudowano dobrostan w LUX MED?

Grupie LUX MED troskę o zdrowie stawiamy na pierwszym miejscu. Dbamy o społeczeństwo i środowisko, bo jesteśmy przekonani, że tylko razem tworzą one dogodne warunki do zdrowego życia. Od 30 lat nieustannie się rozwijamy – obecnie tworzymy największą w Polsce sieć prywatnych centrów medycznych i szpitali. W 2019 r. otworzyliśmy Poradnie Zdrowia Psychicznego Harmonia, których rola w okresie pandemii i wojny w Ukrainie okazała się kluczowa. Odpowiedzialność i odważne podążanie za zmianami pomagają nam zdobywać zaufanie pacjentów oraz największych ambasadorów marki – naszych pracowników.



DOROTA SAWICZ

Dyrektor Personalny w Grupie LUX MED, gdzie odpowiada za cały obszar HR, w tym integrację spółek zależnych. Propaguje strategiczne, partnerskie podejście we współpracy z biznesem.

W konkursie „Pulsu Medycyny” otrzymała tytuł najlepszego menadżera HR w sektorze ochrony zdrowia. Jest absolwentką Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz studiów MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Ukończyła także globalny program dla liderów Bupa Advance oraz kursy z zakresu zarządzania w National Louis University w Chicago.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak wprowadzić strategię wellbeingową nie tylko na pokaz?
- ♦ Jakie działania mental health na stałe zapisały się w DNA LUX MED?
- ♦ Jak budowanie poczucia bezpieczeństwa pracowników wpływa na jakość pracy?

Do tego, jak ważne jest zdrowie, nikt nie trzeba przekonywać. Kondycja i samopoczucie zespołów wpływają na efektywność pracy i wprost przekładają się na osiągnięcia firm. Podwyższone wskaźniki absencji utrudniają planowanie pracy, obciążają pozostałą część pracowników, powodując zmęczenie i spadek motywacji. Ostatnie lata były pełne wyzwań, dlatego jako wiodąca firma medyczna i jeden z największych pracodawców w Polsce szukaliśmy trafnych rozwiązań, które realnie poprawią dobrostan ludzi i będą stanowiły inspirację do dalszego podnoszenia skuteczności działań wellbeingowych.

KLUCZEM JEST ZDROWE PODEJŚCIE

W projektowaniu nowej strategii wellbeingowej Grupy LUX MED najważniejszym punktem było dostosowanie oferty prozdrowotnej do zmieniających się potrzeb. Skupiliśmy się na tym, by zapewnić pracownikom poczucie bezpieczeństwa, maksymalne wsparcie i dobre samopoczucie. Począwszy od 2020 r., na pierwszy plan wyłoniły się kwestie zdrowia psychicznego oraz programy szczepień, które zaczęły być kluczowymi elementami o randze strategicznej.

NASZA RECEPTA NA DOBROSTAN

Program wellbeingowy Smile istnieje w firmie od 2013 r. i obejmuje wszystkie osoby zatrudnione w Grupie LUX MED, czyli obecnie ponad 19 tys. pracowników, w tym około 8 tys. lekarzy i 5 tys. wspierającego personelu medycznego. Ważnym elementem było uwzględnienie różnorodności grupy docelowej – zbadaliśmy potrzeby kadry medycznej (która stanowi niemal ¾ pracowników), menedżerów, pracowników biurowych oraz przedstawicieli innych zawodów. Wyniki programu są na bieżąco monitorowane w raportach zawierających zanonimizowane dane medyczne oraz regularnie oceniane w badaniach opinii pracowników.

CO WESZŁO NAM W KREW?

Jednym z najważniejszych dla nas obszarów jest zdrowie psychiczne. Temat ten stał się szczególnie istotny w momencie wybuchu pandemii COVID-19,

WAŻNE

W 2021 r. zdobyliśmy m.in. nagrodę główną w konkursie Siła Przyciągania za strategiczne podejście do działań wellbeing oraz zostaliśmy najbardziej atrakcyjnym pracodawcą spośród prywatnych podmiotów medycznych w rankingu Universum.

jednak dla nas jest on ważny każdego dnia i stanowi jeden z głównych elementów naszej strategii wellbeingowej.

Niepodważalne jest, że pandemia znacząco wpłynęła na kondycję psychiczną pracowników. W zeszłym roku w Grupie LUX MED przeprowadziliśmy badania wśród naszych menedżerów, by jeszcze lepiej poznać ten temat i zrozumieć obecne potrzeby. Okazało się, że liderzy doświadczają innego typu problemów niż przed pandemią, związanych m.in. z nowym modelem pracy i zmianą sposobów komunikacji. 73% naszych menedżerów było zainteresowanych uzyskaniem wsparcia w zakresie kondycji psychicznej ze strony pracodawcy, w tym 20% oczekiwało działań związanych z tematyką szeroko rozumianego stresu.

HARMONIA W ŻYCIU I W PRACY

Na co dzień współpracujemy z Poradniami Zdrowia Psychicznego Harmonia, dzięki czemu nasi pracownicy mają stały dostęp do opieki psychologicznej i psychiatrycznej. Każdej osobie zapewniamy także pakiet darmowych wizyt. Codziennie działa u nas również bezpłatna infolinia pomocy psychologicznej, dzięki której można skontaktować się z dyżurującym psychologiem i zapytać o ważne kwestie czy rozwiązać wątpliwości.

Przez cały rok organizujemy tematyczne szkolenia oraz webinary z psychologami i psychiatrami. Przykładem tego typu działań może być coroczny Tydzień Zdrowia Psychicznego, który odbywa się w październiku przy okazji Światowego Dnia Zdrowia Psychicznego. W zeszłym roku przygotowaliśmy wyjątkowe działania na każdy dzień tygodnia. Z ekspertami rozmawialiśmy m.in. o radzeniu sobie w przypadku problemów onkologicznych czy stresie w pracy menedżera – przygotowaliśmy także specjalny poradnik dotyczący stresu.

Pracownicy mogą także sami zgłaszać potrzebę poruszenia wybranego tematu. Na tej podstawie organizujemy specjalne warsztaty dopasowane do danego zespołu. Przykładami tego typu działań są spotkanie z psychologiem dla zespołu pogrążonego w żałobie po stracie koleżanki z pracy, szkolenia z radzenia sobie ze stresem oraz zachowania work-life balance dla zespołów czy cykliczne warsztaty dla pracowników CALL CENTER związane z radzeniem sobie z trudnymi emocjami.

ODPOWIADAJĄC NA POTRZEBY

Troska o wellbeing pracowników nie kończy się jednak na powyższych działaniach. Stale monitorujemy potrzeby wynikające sezonowo lub związane z aktualną sytuacją na świecie.

W zeszłym roku zapoczątkowaliśmy nowe działania. Zorganizowaliśmy aukcję charytatywną, podczas której każdy pracownik mógł zgłosić własne rękodzieło, a inni mogli licytować wybrane przedmioty. Dochód z akcji podwajaliśmy i przeznaczaliśmy na różnorodne fundacje – ostatnio beneficjentem działań była Fundacja LUX MED im. dr Joanny Perkowicz. Fundacja ta powstała w 2016 r., obecnie działa jako organizacja pożytku publicznego. Udziela pomocy osobom, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej – zapewnia wsparcie finansowe, rzeczowe lub organizacyjne. Nosi imię dr Joanny Perkowicz – wieloletniego dyrektora medycznego LUX MED, lekarki o wielkim sercu, która zawsze szukała najlepszych rozwiązań i sposobów, aby pomóc innym.

Z działalnością Fundacji LUX MED wiążą się także ostatnie działania, jakie podjęliśmy w związku z sytuacją w Ukrainie. Jako firma postanowiliśmy wspomóc potrzebujących uchodźców jak tylko potrafimy – zainaugurowaliśmy specjalny Program Wsparcia Medycznego i Zawodowego, który oparty jest na trzech filarach: pomocy doraźnej, leczeniu szpitalnym i rozwoju zawodowym. Do Ukrainy trafiły też zaopatrzone przez nas karetki.

Ważnym elementem była także pomoc naszym pracownikom, która objęła dwa główne obszary:

- Pierwszym z nich było wsparcie naszych ukraińskich pracowników oraz ich rodzin, których objęliśmy opieką Fundacji. Pomagamy im m.in. w transporcie i zakwaterowaniu, oferujemy również wsparcie finansowe. Wzmocniliśmy także pomoc psychologiczną w formie indywidualnych konsultacji telefonicznych i webinarów.
- Drugim jest wsparcie wszystkich pracowników w tak trudnym czasie. By pomóc poradzić sobie ze stresem, lękiem i emocjami, zorganizowaliśmy spotkania online z psychologiem. Ekspert pokazał nam techniki uspokajające oraz wskazał sposoby na zwalczanie strachu i niepokojących objawów psychicznych.

ZMIERZ SIĘ Z CIŚNIENIEM

LUX MED i zdrowie wiążą się ze sobą bezsprzecznie. Od początku oczywisty był dla nas fakt, że w każdym pracowniku powinniśmy zaszczyścić potrzebę dbania o zdrowie i pamięć o regularnych badaniach profilaktycznych.

Przykładem może być międzynarodowa akcja „Mój miesiąc mierzenia ciśnienia tętniczego”, w którą włączyliśmy się pod hasłem „Zmierz się z ciśnieniem”. Celem naszych działań było wykrycie nadciśnienia i podniesienie świadomości problemu nadciśnienia tętniczego. W całej Polsce zachęcaliśmy pracowników naszych placówek do mierzenia ciśnienia zarówno sobie, jak i pacjentom. Z kolei pracownicy centrali mogli wykonać pomiar w biurze – w specjalnie przygotowanych salach czekali na nich nasi lekarze zaopatrzeni w niezbędny sprzęt.

W pierwszej połowie tego roku postawiliśmy z kolei na ergonomię, która jest niezwykle ważna w pracy medyków oraz podczas home office. W centrali oraz placówkach w całej Polsce pojawili się fizjoterapeuci, którzy podczas konsultacji wskazywali, jak utrzymać prawidłową postawę.

Dodatkowo w tym roku udostępniliśmy wyjątkowy i jedyny tego typu benefit w Polsce – prywatną opiekę szpitalną. Ubezpieczenie Szpitalne LUX MED – Pełna Opieka zapewnia m.in. leczenie pilne i planowe w szpitalach Grupy LUX MED i współpracujących, pomoc doraźną w razie nagłych wypadków, prywatny poród oraz stałą opiekę Koordynatora Opieki Szpitalnej, który zapewnia pełne wsparcie i doradztwo na każdym etapie leczenia.

ZDROWIE NA MEDAL

Innym niezwykle ważnym dla nas obszarem jest zdrowie fizyczne. Grupa LUX MED jest partnerem Polskiego Komitetu Olimpijskiego oraz Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego, co wręcz zobowiązuje nas do tego, by nasi pracownicy zdobywali własne sportowe szczyty.

W naszej firmie temat Igrzysk Olimpijskich i Paraolimpijskich wzbudza ogromny entuzjazm. By wykorzystać ten potencjał, zorganizowaliśmy konkurs, dzięki któremu zaktywizowaliśmy pracowników do kibicowania naszym olimpijczykom i wspierania ich. Całość działań uświetniło wyjątkowe spotkanie dla wszystkich pracowników z mistrzynią olimpijską i ambasadorką naszej kampanii „Zdrowie to Twoja wygrana” – Marią Andrejczyk, która podzieliła się swoją historią i motywowała nas do działania.

By zadbać o zachowanie dobrego stanu zdrowia, nasi pracownicy w ramach benefitu mogą korzystać także z kart sportowych uprawniających do bezpłatnego korzystania z obiektów sportowych w całej Polsce.

Dodatkowo w 2021 r. powołaliśmy do życia wyjątkowy dla nas projekt. Dzięki zaangażowaniu wielu działów powstała Sportowa Społeczność LUX MED zrzeszająca aktywnych pracowników naszej firmy. W ramach uczestnictwa członkowie mogą m.in. brać udział w ekskluzywnych spotkaniach z ekspertami i gwiazdami sportu oraz wyjątkowych sportowych konkursach. Przykładami naszych działań mogą być: grywalizacja polegająca na przebyciu

Ostatnie lata były pełne wyzwań, dlatego jako wiodąca firma medyczna i jeden z największych pracodawców w Polsce szukaliśmy trafnych rozwiązań, które realnie poprawią dobrostan ludzi i będą stanowiły inspirację do dalszego podnoszenia skuteczności działań wellbeingowych.

jak największej liczby kilometrów podczas sportowych aktywności, wiosenne webinary pod hasłem „Aktywnie na wiosnę” prowadzone przez dietetyków, fizjoterapeutów i psychologów sportu oraz utworzenie grupy, dzięki której członkowie jeszcze lepiej się poznają, wzajemnie się motywują i pomagają w przypadku wątpliwości.

ZDROWA REKRUTACJA

Działania wellbeingowe skierowane są przede wszystkim do obecnych pracowników. Naszym najwyższym priorytetem jest zapewnienie im zdrowia, dobrostanu i zaopiekowanie ich potrzeb. Nie można jednak zapomnieć, że ważnymi odbiorcami naszych działań są także przyszli pracownicy, którzy w okamgnieniu z kandydatów mogą stać się naszymi kolegami z pracy.

Zdajemy sobie sprawę, że w obecnych czasach zarobki i wykaz obowiązków nie są jedynymi aspektami decydującymi o tym, czy kandydat zdecyduje się złożyć CV. Składa się na to wiele innych czynników, takich jak atmosfera w pracy, rozpoznawalność i prestiż firmy czy odpowiednie objęcie opieką i zapewnienie potrzeb.

Pamiętamy, że wewnętrzny wellbeing musi cechować się troską, szczerością i pełnym zaangażowaniem. Pracownicy muszą czuć, że wierzymy w to, co dla nich robimy, i nie są to działania na pokaz.

MIERZENIE POTRZEB

Podstawą w przygotowywaniu strategii wellbeingowej jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników. Działania muszą być przemyślane i organizowane tak, by ich odbiorcy czuli zadowolenie i faktyczną korzyść. Najskuteczniejsze działania wellbeingowe udaje się prowadzić po przeprowadzonych wcześniej badaniach lub rozeznaniu w potrzebach pracowników.

W LUX MED dwa razy w roku organizujemy badanie opinii pracowników – People Pulse. Każdy pracownik anonimowo może podzielić się w nim swoimi przemyśleniami i spostrzeżeniami oraz przekazać cenne wskazówki. Uwzględniony jest tam także obszar wellbeingu, w którym można zaznaczyć, co się udało, co nie przyniosło odpowiednich rezultatów, oraz opisać swoje oczekiwania. Dzięki badaniu możemy stale rozwijać nasze działania i odpowiednio dopasowywać je do potrzeb. Niezwykle cenny dla nas jest fakt, że People Pulse cieszy się popularnością wśród pracowników – w poprzedniej edycji badania ankietę wypełniło aż 96% osób.

Innym sposobem na sprawdzenie użyteczności naszych działań są anonimowe ankiety, jakie udostępniamy po wydarzeniach lub przed warsztatami. Dzięki nim dowiadujemy się, jakie tematy zostały poruszone w zbyt małym stopniu, które z nich powinniśmy poruszać częściej oraz jakie elementy szkolenia mają największe znaczenie dla pracowników.

Każdą odpowiedź zwrotną, jaką otrzymujemy od pracowników, traktujemy niezwykle poważnie. Opinie naszych koleżanek i kolegów są cenne i na ich podstawie opracowujemy strategię działań, która przyniesie realne wsparcie i zadowolenie z pracy w naszej firmie.

JAK ZAOPIEKOWAĆ PRZYSZŁOŚĆ?

Grupa LUX MED nigdy się nie zatrzymuje. Z wyprzedzeniem przygotowujemy strategię naszych działań na kolejne lata, by sprostać oczekiwaniom pracowników. Kluczem do skuteczności i osiągnięcia jak najlepszych wyników jest wsłuchiwanie się w potrzeby naszej grupy docelowej oraz obserwowanie branżowych trendów czy udział w specjalistycznych konferencjach. Stale ulepszamy także własne umiejętności i nie zamykamy się na nowe, czasem nawet niestandardowe, rozwiązania.

Na tyle, na ile możemy, staramy się także przygotować na sytuacje nagłe, które znacząco wpływają na życie każdego z nas. Trudne doświadczenia, takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie, utwierdziły nas w przekonaniu, że nasi pracownicy zawsze stają na wysokości zadania i mogą sprostać wszelkim wyzwaniom przyszłości. ♦

Szkolenia wewnętrzne w terminalu kontenerowym – czy to możliwe?

Case study **DCT Gdańsk**

Obecnie DCT zatrudnia 1 130 pracowników, z czego około 800 to osoby, które obsługują sprzęt terminalowy. Rotacja w skali roku (liczona dla odejść inicjowanych przez pracowników) jest na poziomie 3%. Wszyscy staramy się, aby o odejściach myśleć już pierwszego dnia pracy, dlatego zoptymalizowaliśmy proces wdrożenia, którego główną częścią jest szkolenie wewnętrzne/ stanowiskowe przygotowujące do pracy.



MARTA CIEŚLAK
HR Business Partner w DCT

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak rekrutować ludzi, by rotacja w firmie była na poziomie 3%?
 - ♦ Jak szkolić wewnętrznie pracowników, by zdawalność testów była poziomem 99,9%?
 - ♦ Jak projekt re-certyfikacji może pomóc w walce z rutyną?
-



DCT Gdańsk jest jedynym głębokowodnym terminalem kontenerowym zlokalizowanym w samym sercu Morza Bałtyckiego – Porcie Gdańskim, do którego zawijają największe statki kontenerowe z Dalekiego Wschodu. Terminal obsługuje polski import, eksport oraz tranzyt. Dzięki korzystnemu dostępowi ze strony morza zapewnionemu przez kanał podejściowy o głębokości ponad 16 m, brakowi załodzenia oraz doskonałym możliwościom operacyjnym DCT jest naturalną bramą dla obrotu skonteneryzowanego w Europie Środkowo-Wschodniej.

SPECYFIKA PRACY W DCT

Istotnym czynnikiem w każdym biznesie jest jego specyfika, a w DCT jest ona złożona. Pierwszym czynnikiem, który wyróżnia naszą firmę, jest praca w systemie dwuzmianowym. Z racji tego, że terminal prowadzi operacje przeładunkowe całodobowo przez 365 dni roku, nasi pracownicy pracują w 12-godzinny system czasu pracy zarówno w nocy, jak i w dni świąteczne. Drugim czynnikiem jest obsługa i konserwacja sprzętu przeładunkowego, do którego wymagane są uprawnienia państwowe. Kolejnym czynnikiem jest praca na wysokości.

Opisana powyżej specyfika pracy pozwoliła nam stworzyć profil kompetencyjny kandydata. Podstawą, której oczekujemy od każdej osoby, która chce rozpocząć pracę w DCT Gdańsk, jest wysoka świadomość bezpiecznej pracy. W takim miejscu jak terminal kontenerowy nie można pozwolić na lekceważenie norm bezpieczeństwa, a co gorsza, na myślenie „a może się uda”. Sprzęt w terminalu porusza się z ładunkami o wadze kilkudziesięciu ton, ponadto dziennie na terminal wjeżdżają setki ciężarówek z zewnątrz, co powoduje, że trzeba mieć podzielność uwagi i pełną koncentrację na wykonywanych czynnościach. Kolejnym aspektem są zdolności manualne – to coś, co się ma lub nie. Obsługi sprzętu można nauczyć każdego, jednak nie każdy będzie prezentował ten sam poziom efektywności pracy. Wyliczając dalej – dotykamy umiejętności adaptowania się do elastycznego planowania pracy i jej różnorodności oraz chęci ciągłego doskonalenia. Do powyższego zestawienia dokładamy niezwykle istotny aspekt, jakim jest praca zespołowa, bo mimo tego, że pozornie praca wykonywana jest indywidualnie, zawsze wygrywa zespół. Finalnie wszyscy jesteśmy na tym samym pokładzie.

POTRZEBY BIZNESOWE A RYNEK PRACY

Gdybyśmy policzyli wszystkie terminale kontenerowe w Polsce, ich liczba byłaby równa 5. Spowodowało to, że od początku działalności DCT wyzwaniem

było pozyskanie kandydatów z doświadczeniem w obsłudze, naprawie czy konserwacji różnego rodzaju suwnic terminalowych czy innego mniej lub bardziej typowego sprzętu ciężkiego.

Cel biznesowy był jeden – jak największa liczba przeładowanych kontenerów, a co za tym idzie, wzrost zatrudnienia. Początkowo korzystaliśmy z wiedzy pracowników, którzy swoją karierę portową rozpoczynali w innych terminalach Portu Gdańsk. Szybko okazało się jednak, że to za mało. Rynek pracy był bogaty w kandydatów gotowych do podjęcia współpracy z DCT, jednakże bez jakiegokolwiek przygotowania teoretycznego czy praktycznego do pracy w porcie.

Terminal dość szybko zyskiwał większą liczbę przeładunków, czas nas gonił, a my po intensywnych i bezskutecznych poszukiwaniach doświadczonych kandydatów czy firm szkoleniowych postanowiliśmy ostatecznie postawić na samodzielne przygotowanie zasobów. Uznaliśmy, że nikt inny, niż nasi pracownicy posiadający uprawnienia i praktykę, nie przygotowuje lepiej nowych pracowników do obsługi sprzętu. Wiedzieliśmy także, że tym samym otwieramy nowe ścieżki rozwoju dla zatrudnionych już osób.

Zaczęliśmy od przeprowadzenia rekrutacji wewnętrznej na stanowisko instruktora, w ramach której awansowaliśmy na to stanowisko kilku pracowników. Proces rekrutacji składał się z testów osobowościowych, sesji Assessment Center, czyli obserwacji i oceny zachowań oraz postaw, a także ze scenek symulacyjnych. Wraz z ciągłym rozwojem firmy rośnie także zespół instruktorów w DCT – w tej chwili zespół szkoleniowy liczy już 12 osób.

Osoby, których praca do tej pory polegała na obsłudze ciężkiego sprzętu, wcieliły się w rolę trenera. Początki były trudne, ponieważ nasi wewnętrzni trenerzy musieli pozyskać nowe umiejętności – pracy z ludźmi w trochę innym wymiarze: z roli kolegi, współpracownika do roli nauczyciela, który wymaga i ocenia.

Dział personalny wspólnie z instruktorami opracował plan szkoleniowy, który w ciągu mijających lat ulegał i ulega modyfikacjom, związanym z rozwojem naszej organizacji i zmieniającymi się wymogami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

W 2018 r. w ramach ciągłego usprawniania procesu postanowiliśmy zweryfikować wiedzę i umiejętności praktyczne naszych operatorów. Zespół HR wspólnie z komórką instruktorską zainicjowali projekt tzw. re-certyfikacji. Koncepcja powstała po przeglądzie zdarzeń potencjalnie wypadkowych z udziałem pracowników. Wnioski, które się nasunęły, nie były odkrywcze, ale pomogły w dalszych krokach. Na każdym stanowisku, szczególnie przy pracach niebezpiecznych, największe ryzyko to rutyna.

Instruktorzy w DCT pracują dwutorowo:

1. Szkolą nowych pracowników, co jest bardzo odpowiedzialnym zadaniem ze względu na specyficzne warunki pracy w naszej firmie i fakt, że DCT z reguły zatrudnia osoby bez jakiegokolwiek doświadczenia w pracy na terminalu. Przyjmując nową osobę, mamy świadomość, że już od jej pierwszego dnia pracy inwestujemy w nią:
 - **Czas** – pierwsze szkolenia, podczas których pracownik zdobywa uprawnienia do obsługi sprzętu i poruszania się po terminalu, trwają od 2 do 4 tygodni, w zależności od stanowiska. Są to szkolenia zarówno teoretyczne, jak i praktyczne, które kończą się egzaminem wewnętrznym.
 - **Pieniądze** – w związku ze specyfiką szkoleń nowi pracownicy są szkoleni na zasadzie: 1 instruktor – 1 lub 2 nowych pracowników (w zależności od stanowiska). Są to określone koszty, które świadomie ponosimy, ponieważ z doświadczenia wiemy, że zwrot z inwestycji ma postać bezpieczeństwa na terminalu.
 - **Know-how** – mimo że wymienione na końcu, ma ogromną wagę – wiemy, że 2–4 tygodnie zazwyczaj wystarczają do przygotowania samodzielnego pracownika. Jeśli w ciągu tego czasu pojawiają się problemy, a instruktorzy widzą, że pracownik ma potencjał, spędzają z nim więcej czasu.
2. W ramach rozwoju pracowników DCT umożliwia zdobywanie uprawnień na bardziej zaawansowany technicznie sprzęt. Podczas 4-tygodniowego szkolenia praktycznego i teoretycznego instruktorzy przygotowują pracowników do egzaminów organizowanych przez zewnętrzne państwowe instytucje. Po zdanych egzaminie pracownik może ubiegać się o zmianę stanowiska.
Ten model pracy umożliwia rotację między sprzętami, co jest korzystne zarówno dla pracowników, jak i biznesu.

Z każdym kolejnym rokiem wykonywania pracy czujemy się coraz pewniej na danym stanowisku i mogą nam umknąć szczegóły, które mają ogromne znaczenie z punktu widzenia bezpieczeństwa na stanowisku pracy dla siebie i otoczenia. Dlatego też nasi instruktorzy przeprowadzili indywidualnie z każdym pracownikiem weryfikację wiedzy teoretycznej i praktycznej. Naszym celem było sprawdzenie poziomu wiedzy i znajomości procedur, które ulegają zmianie. Chcieliśmy także pobudzić pracowników do zastanowienia się nad samooceną swojej pracy, do przejrzenia materiałów, do większej aktywności.

EFEKT BIZNESOWY

W 2019 r. posiadając już spore doświadczenie w obszarze szkoleń, postanowiliśmy ponownie przyjrzeć się, co oferuje rynek szkoleniowy w zakresie obsługi sprzętu terminalowego. Ponownie przekonał się, że nie otrzymamy usługi, dzięki której będziemy mieć

wyszkolonego do pracy pracownika, ponieważ najzwyczajniej w świecie firmy szkoleniowe nie posiadają takiego sprzętu, aby przekazać wiedzę praktyczną.

Pokusiliśmy się także o wyliczenie kosztów szkoleń wewnętrznych. Wynik tego działania pokazuje, że wyszkolenie jednego pracownika na jeden rodzaj sprzętu terminalowego kosztuje nas nawet kilkanaście tysięcy złotych. Koszt zawiera m.in. wynagrodzenie pracownika, wynagrodzenie instruktora, eksploatację sprzętu, paliwo/prąd, materiały szkoleniowe itp. Koszt, obok którego nie przechodzi się obojętnie. Oczywiście my mówimy: inwestycja i w taki sposób rozmawiamy z kandydatami do szkoleń wewnętrznych – w trakcie regularnej rekrutacji (konkursu) uważnie wybieramy i wynagradzamy udziałem w szkoleniu najlepszych pracowników.

Obsługi sprzętu można nauczyć każdego, jednak nie każdy będzie prezentował ten sam poziom efektywności pracy. Wyliczając dalej – dotykamy umiejętności adaptowania się do elastycznego planowania pracy i jej różnorodności oraz chęci ciągłego doskonalenia.

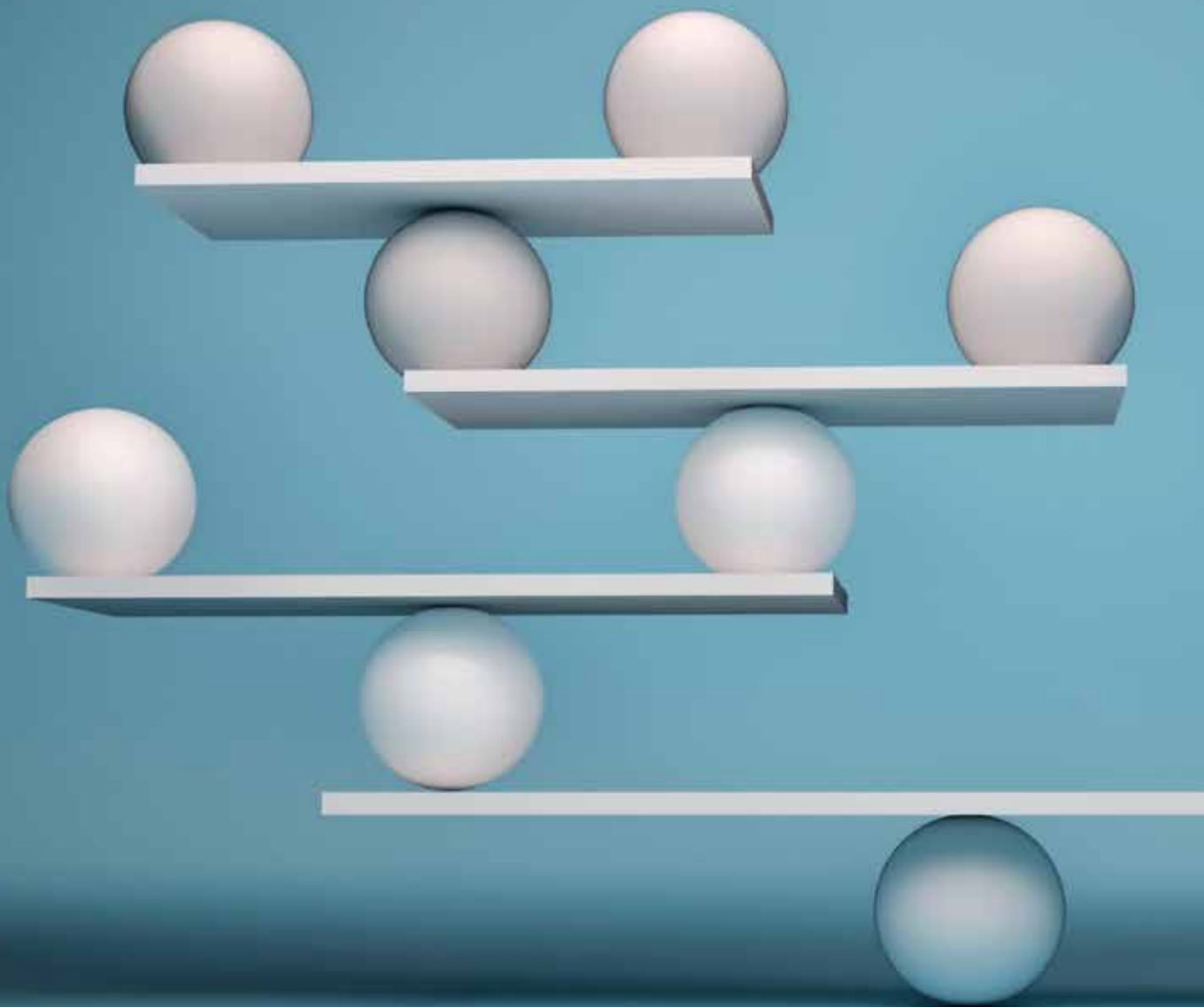
Do dzisiaj zespół instruktorów przeszkolił 1970 pracowników. Nie przyzwyczajamy się do tej liczby, ponieważ wiemy, że wkrótce ona się zmieni. Każdy kandydat na operatora i po szkoleniu wewnętrznym musi zdać egzamin państwowy; zdawalność naszych pracowników jest na poziomie 99,9%.

Obecnie DCT zatrudnia 1130 pracowników, z czego ok. 800 to osoby, które obsługują sprzęt terminalowy. Rotacja w skali roku (liczona dla odejść inicjowanych przez pracowników) jest na poziomie 3%. Wszyscy staraliśmy się, aby o odejściach myśleć już pierwszego dnia pracy, dlatego zoptymalizowaliśmy proces wdrożenia, którego główną częścią jest szkolenie wewnętrzne/stanowiskowe przygotowujące do pracy.

Można powiedzieć, że szkolenia wewnętrzne to standard w każdej większej organizacji. Natomiast właśnie dzięki opracowaniu programu szkoleń wewnętrznych DCT Gdańsk do dzisiaj, a w szczególności w dobie rynku pracownika, nie boryka się z pozyskaniem nowych pracowników czy też wypełnieniem luk kompetencyjnych. Opisane powyżej podejście przekłada się na realizację z sukcesem celów biznesowych, czego dowodem jest m.in. rozpoczęcie projektu rozbudowy terminala. ♦

Jak badania preferencji potencjalnych pracowników pomagają w budowaniu Employer Brandingu?

Dotarcie do właściwych kandydatów wymaga precyzyjnego działania oraz zrozumienia ich potrzeb i aspiracji, przez co z roku na rok staje się coraz trudniejsze.



**KAROLINA CICHOSZ**

Konsultant ds. Employer Brandingu w Universum Polska
HR Business Partner z ponad 10-letnim doświadczeniem
w budowaniu zespołów w organizacjach z branży
technologicznej i finansowej w Europie i Azji.
karolina.cichosz@universumglobal.com

Stosowanie podejścia opartego na danych jest już powszechne przy opracowywaniu EVP (Employer Value Proposition). Nie powinno się jednak ono kończyć na tym etapie, a mieć zastosowanie do wszystkich działań z zakresu Employer Brandingu. Wynikami badań należy kierować się przede wszystkim w celu przyciągnięcia konkretnych talentów. Warto oprzeć się na dostępnych informacjach i spostrzeżeniach, aby dotrzeć szczególnie do tych osób, których najbardziej potrzebuje nasza firma.

KOMUNIKACJA Z GRUPĄ DOCELOWĄ

Grupę docelową tworzą osoby, do których chcemy dotrzeć ze swoim przekazem – to talent, który chcemy przyciągnąć. O skuteczności komunikacji decyduje to, czy nasz przekaz wyróżnia się w natłoku innych komunikatów i czy jest dostosowany do wybranego odbiorcy.

Obecnie przepływ informacji, komunikatów i feedów w mediach społecznościowych jest coraz większy i szybszy. Każda osoba otrzymuje na swoich kanałach nieprzerwany strumień treści, co ma oczywiście negatywny wpływ na przekaz konkretnych

informacji. Wyróżnienie się z tłumu stało się trudniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Nowe wiadomości, posty i reklamy pochodzące z sieci społecznościowych i innych mediów sprawiają, że stajemy się na nie obojętni i wiele informacji po prostu do nas nie dociera.

JAK DOTRZEĆ DO GRUPY DOCELOWEJ?

Obecnie mamy lepszy dostęp do informacji niż kiedykolwiek wcześniej, ale aby przyciągnąć naszą uwagę, musi być ona dokładnie adresowana. Szczególnie w przypadku Generacji Z wzrasta znaczenie przekazu dostosowanego do potrzeb danej grupy. To pokolenie cyfrowych ekspertów, którzy przez całe życie żyją w sieci. Wkrótce po raz pierwszy wejdą oni na rynek pracy, dlatego badania potrzeb i preferencji tej grupy docelowej są szczególnie ważne.

Obecnie większość interaktywnej komunikacji odbywa się za pośrednictwem mediów społecznościowych, więc jest oczywiste, że kampanie komunikacyjne muszą podążać tym samym śladem. Pytanie brzmi: jak wyróżnić się z tego całego szumu i jak zmierzyć rzeczywiste rezultaty takich kampanii (ROI)?

Należy zacząć od kierowania do wybranych odbiorców treści, które się wyróżniają i które ich interesują. Większość kanałów social media wykorzystuje algorytmy, które zwiększają prawdopodobieństwo dotarcia do grupy docelowej. W konsekwencji informacje, których poszukują, będą pojawiać się częściej.

Zanim zaczniemy komunikować swoje przesłanie, musimy odpowiedzieć na pytania:

- **Jaką** informację chcemy przekazać?
- **Do kogo** chcemy ją zaadresować?
- **Gdzie** powinna się ona znaleźć?
- **Kiedy** powinniśmy ją wyświetlić?



Na podstawie danych możemy zdecydować, czy będziemy komunikować, jakie benefity, szkolenia i możliwości rozwoju oferuje nasza firma, czy lepiej skupić się na innowacyjności i codziennych zajęciach naszego zespołu. Czy naszą grupą docelową to studenci informatyki z czołowych polskich uczelni, czy poszukujemy bardziej inżynierów ze szkół na Dolnym Śląsku? Czy informacje o nas powinny najczęściej pojawiać się na naszej stronie kariery, na Facebooku, LinkedIn, a może na pracuj.pl?

Aby odpowiedzieć na te pytania, musimy wiedzieć, jak nasza marka (jako pracodawcy) jest postrzegana na zewnątrz. Pomoże to zarządzać oczekiwaniami talentów, a także tym, co należy zrobić, aby im sprostać – a nawet je przerosnąć. Nie należy składać fałszywych obietnic, których ostatecznie nie uda nam się zrealizować. Wewnętrzna percepcja firmy musi się spotkać z zewnętrzną, aby można było sformułować EVP zgodnie z pozycjonowaniem i celami strategicznymi. Pomoże to spełnić oczekiwania pracowników i wyeliminować potencjalne rozczarowanie oraz rezygnację z pracy.

Wyobraźmy sobie teraz, że wiemy, gdzie geograficznie znajduje się nasza docelowa grupa talentów: na przykład w Koszalinie. Czy miałoby sens docieranie do wszystkich talentów w całej Polsce? Załóżmy, że jesteśmy rekruterem w firmie, która akurat wchodzi na nowy rynek, np. województwo pomorskie. Chcemy do nas przyciągnąć talenty z Trójmiasta i posiadamy dane, które potwierdzają, co jest dla nich atrakcyjne. Połączenie tej wiedzy z umiejętnie zaplanowaną strategią komunikacji, pozwoli nam dotrzeć do większej liczby odpowiednich kandydatów i przekazać bardziej precyzyjny komunikat.

DLACZEGO POTRZEBUJEMY MARKI PRACODAWCY OPARTEJ NA DANYCH?

Employer Branding oparty na rzetelnych danych pozwala nam lepiej zrozumieć nasze obecne wyzwania i potrzeby oraz umożliwi nadanie właściwego kierunku strategiom. Co więcej, poprzez przyciąganie odpowiednich talentów, obniżamy koszty ich rekrutacji i zwiększamy wskaźnik retencji pracowników. Wiedząc, czego nasi przyszli i obecni pracownicy oczekują, możemy jako pracodawca stworzyć spersonalizowane doświadczenie już od początkowego etapu ich przygody z nami – od rekrutacji. Oznacza to, że jesteśmy w stanie nadążać za najnowszymi trendami i dostosowywać się do zmieniających się czasów.

Ponad 30 lat temu Universum wypracowało model budowania marki pracodawcy oparty na danych, aby firmy mogły lepiej przyciągać, rekrutować i utrzymywać talenty. Działania biznesowe na

podstawie wyników badań są powszechną praktyką, jeśli chodzi o transformację cyfrową, działania marketingowe czy rekrutację. Mówi się, że dane są podstawą działania każdej firmy, niezależnie od tego, czy chodzi o podejmowanie decyzji na zewnątrz, czy wewnątrz firmy.

ZBLIŹMY SIĘ DO TALENTÓW

Ważne, by wiedzieć, gdzie i w jaki sposób talenty znajdują informacje o pracodawcach – ma to bezpośredni wpływ na wybór sposobu komunikacji. Aby pozyskać najlepszych kandydatów, potrzebujemy czegoś więcej niż dobrze zdefiniowana umowa o pracę lub Employer Value Proposition. Musimy również przekazać „odczucia” i osobowość naszej kultury i ludzi.

Universum pomaga pracodawcom wcielić to w życie, dzięki kreatywnym pomysłom, wyróżniającym się projektom i autentycznym historiom, których potrzebujemy, aby zdobyć serca i umysły. Z naszych spostrzeżeń wynika, że nowe pokolenie wchodzące na rynek pracy jest bardziej ukierunkowane na cel i odpowiedzialne społecznie, niż inne pokolenia do tej pory. I tak w Polsce w 2021 roku, oprócz wysokich zarobków, dobrych perspektyw przyszłej kariery oraz stabilnego zatrudnienia, nowe talenty wysoko cenią sobie respekt w stosunku do pracowników, nacisk na rozwój i kształcenie profesjonalne oraz przyjazne miejsce do pracy.

W Universum wierzymy, że wiedza to potęga, a dane pozwolą nam wzmocnić naszą markę jako pracodawcy. Każdego roku nasz zespół analityków przeprowadza globalne ankiety wśród ponad miliona studentów i młodych profesjonalistów. Dzięki temu nasi klienci mogą zrozumieć swój obecny wizerunek marki oraz dowiedzieć się, co należy zrobić, aby zwiększyć swoją atrakcyjność. Na podstawie prowadzonych przez nas badań tworzymy każdego roku lokalne i globalne rankingi najbardziej atrakcyjnych pracodawców. Gala Universum Polish Most Attractive Employers już we wrześniu 2022 roku. ♦

Universum jest najbardziej uznaną na świecie firmą zajmującą się Employer Brandingiem. Działamy globalnie od 1988 roku, a w Polsce od ponad 10 lat. Należymy do StepStone Group i rodziny Axel Springer, a nasi pracownicy są fizycznie obecni w ponad 20 krajach. Zapewniamy pracodawcom na całym świecie osiągnięcie celów biznesowych poprzez oparty na rzetelnych danych Employer Branding. Oferujemy klientom wyniki badań, strategie oraz kreatywne rozwiązania niezbędne, by efektywniej konkurować o najlepszych pracowników. Universum bada ponad milion studentów i osób z doświadczeniem zawodowym rocznie.

Jak dbać o kondycję psychiczną pracowników w czasach kryzysu?

Na przykładzie dobrych praktyk stosowanych przez **Atos**



JOANNA STAROSTECKA

Obecnie Global HR Business Partner w firmie Atos, gdzie odpowiada za realizowanie polityki personalnej w dziale Big Data & Security. Posiada ok. 10-letnie doświadczenie w branży HR (w obszarze rekrutacji, szkoleń, zarządzania talentami, retencji, wspierania potencjału i rozwoju kompetencji pracowników).

Z wykształcenia i pasji psycholog oraz trener, zainteresowana funkcjonowaniem człowieka w środowisku pracy.



Zdrowie i dobre funkcjonowanie pracowników jest zasobem każdej organizacji. Firmy oferują pracownikom pakiety medyczne, benefity promujące aktywność fizyczną. Wciąż jednak niewiele mówi się o zdrowiu psychicznym. Temat ludzkiej psychiki w dalszym ciągu stanowi tabu, osoby zaburzone psychicznie nadal doświadczają społecznej stygmatyzacji i wykluczenia. Zdrowie psychiczne odgrywa kluczową rolę w adaptacji do rzeczywistości, co nabiera szczególnego znaczenia, gdy naturalny porządek zostaje zakłócony i musimy zmierzyć się z kryzysem.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak udzielić pomocy pracownikom w kryzysie?
- ◆ Kiedy wiemy, że organizacja przeszła pomyślnie test z kultury organizacyjnej?
- ◆ Dlaczego tak ważna jest elastyczność pracodawców w obecnych czasach?

T ZDROWIE PSYCHICZNE I JEGO ZNACZENIE W KONTEKŚCIE PRACY

W 1948 r. Światowa Organizacja (WHO) wprowadziła definicję zdrowia psychicznego rozumianą jako pełny dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny człowieka. Definicja ta, choć bardzo szeroka, jasno określa, że zdrowie psychiczne i zaburzenie psychiczne nie są do siebie przeciwstawne, a brak choroby psychicznej u człowieka nie oznacza jego zdrowia psychicznego. Choć z jednej strony wciąż niewiele mówi się o zdrowiu psychicznym, z drugiej zaś bardzo popularne stały się pojęcia typu „wellbeing at work” czy programy promujące „work-life balance”, które nie wprost ukierunkowują koncentrację na psychice i jej dobrej kondycji. To, od czego powinniśmy zacząć, to nazywać rzeczy po imieniu. Otwarcie rozmawiać o zdrowiu psychicznym, o tym, że jest ważne, a zaburzenia w tym obszarze są normalne, mogą dotyczyć każdego z nas i równie naturalne jest poszukiwanie pomocy.

Wydarzenia ostatnich 2 lat – pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie – bez wątpienia są zjawiskami o znamionach kryzysu, które doprowadziły do dezorganizacji i zakłócenia funkcjonowania człowieka jako nie tylko jednostki, lecz także członka społeczności, instytucji czy organizacji. Wydarzenia krytyczne są sprawdzianem jednostki w zakresie jej zdolności radzenia sobie z nimi. Dla przedsiębiorstw natomiast to weryfikacja kultury organizacji, jej wartości i norm. Tego, jakie są fundamenty, na których organizacja jest zbudowana, i jak kulturowane wartości realizowane są w praktyce.

ZMIANA MODELU PRACY

Praca zdalna i hybrydowa to modele pracy znane i stosowane powszechnie przez wiele organizacji. Przed pandemią w większości przypadków traktowane były jako benefit, regulowane na bazie ustaleń między pracownikiem a pracodawcą. Sytuacja ta uległa zmianie, gdy praca poza biurem stała się wymogiem koniecznym, aby ochronić zdrowie własne oraz innych członków zespołu. Warto zwrócić uwagę na tę zmianę okoliczności, gdyż mamy do czynienia z sytuacją, gdy benefit stał się obowiązkiem.

Pracownik pozbawiony został aspektu decyzyjnego oraz wpływu na swoją sytuację. W momencie rozpoczęcia się pandemii powołaliśmy w Atos zespół ds. zarządzania kryzysem, którego głównym celem było zadbanie o ciągłość biznesową organizacji.

Zespół kryzysowy tworzył zarząd oraz reprezentanci działów: Facility, HR i komunikacji, a także osoba odpowiedzialna za ciągłość biznesu, czyli zapewnienie nieprzerwanego dostarczania usług dla naszych klientów. Początkowo spotkania zespołu kryzysowego odbywały się codziennie, z biegiem czasu formuła zmieniła się adekwatnie do panujących w Polsce warunków – trzy razy w tygodniu, a gdy sytuacja w naszym kraju stała się stabilna – raz w tygodniu. Celami zespołu kryzysowego były monitorowanie sytuacji pandemicznej w kraju i zasad wdrażanych przez rząd, a także tworzenie adekwatnych reguł funkcjonowania naszej organizacji w nowych warunkach (m.in. obłożenie biur, zasady ich funkcjonowania itd.). Ważną kwestią była rzetelna i aktualna komunikacja. Poza specjalnymi wiadomościami mailowymi stworzona została spersonalizowana społeczność na jednym z naszych kanałów korporacyjnych, gdzie można było znaleźć wszystkie zasady i instrukcje wypracowane w firmie, a także zadać pytanie.

Jednym z priorytetów zespołu kryzysowego było zbudowanie świadomości wśród menedżerów, jaki wpływ pandemia może mieć na kondycję psychiczną pracowników. Podjęcie działań na tak wczesnym etapie sprawiło, że w otwarty i świadomy sposób prowadziliśmy dialog z menedżerami, a także pracownikami na temat ich samopoczucia, emocji, radzenia sobie ze stresem, problemów wynikających z izolacji. Zdrowie psychiczne stało na równi ze zdrowiem fizycznym, bezpieczeństwem pracowników i ich rodzin oraz zapewnieniem ciągłości w dostarczaniu usług dla naszych klientów.

Praca zdalna/hybrydowa wiąże się z licznymi korzyściami, jednocześnie stawiając tyle samo wyzwań zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Większa elastyczność pracy, możliwość łączenia pracy z życiem pozazawodowym, redukcja czasu związanego z dojazdem do pracy to kilka głównych korzyści dla pracowników. Pracodawcy oferujący nowy model pracy byli i są automatycznie

bardziej atrakcyjni na rynku. Dodatkowo mają możliwość optymalizacji kosztów związanych np. z utrzymaniem powierzchni biurowych, wdrażania działań proekologicznych czy prozdrowotnych dla pracowników. Przeniesienie pracy do formy zdalnej lub hybrydowej wiąże się jednak z przebudową całej kultury organizacyjnej. Firmy muszą zmierzyć się z rosnącą rotacją pracowników, którzy coraz słabiej przywiązują się do firmy, wdrożyć nowe narzędzia mierzenia efektywności pracy, budowania relacji z pracownikami czy np. reagowania na sytuacje kryzysowe. Kluczową rolę odgrywa w tym miejscu współpraca działu HR i kadry zarządzającej. Żadna z tych jednostek nie będzie efektywna, działając w pojedynkę. Wspólne wypracowanie narzędzi, sposób komunikacji z pracownikami, budowanie i utrzymanie relacji będą miały długofalowe skutki.

WARSZTATY DLA MENEDŻERÓW

W Atos na początku pandemii zorganizowaliśmy cykl spotkań warsztatowych dla menedżerów, podczas których rozmawialiśmy o wyzwaniach związanych z nową sytuacją. Był to czas do omawiania zarówno trudności, jak i dobrych praktyk, dzielenia się doświadczeniami. Na warsztaty zapraszani byli wszyscy menedżerowie zarządzający zespołami. Udział był dobrowolny – mimo to większość liderów decydowała się na udział. Facylitatorami spotkania byli reprezentanci działu HR oraz biznesu, którzy moderowali dyskusję, podawali propozycje rozwiązań lub dzielili się wiedzą ogólną na dany temat. Podczas każdej sesji była przestrzeń na interakcję – po części teoretycznej przechodziliśmy do case study, czyli pracy na realnych przypadkach z organizacji. Takie przypadki menedżerowie mogli zgłaszać przed warsztatami – każdy warsztat kończył się ankietą, w której pytaliśmy o tematy, jakie powinny się pojawić na kolejnej sesji, oraz chętnych liderów do wcielenia się w rolę facylitatora sesji.

Część menedżerów decydowała się kontynuować spotkania bez udziału facylitatorów, dając sobie szansę na omówienie bieżących trudności, poszukanie inspiracji do ich rozwiązania lub zwyczajnie zrzucenie ciężaru emocjonalnego związanego z pracą z ludźmi. Taka forma samopomocy działała na zasadach podobnych do grup superwizyjnych; jest bardzo szybkim i łatwym do wdrożenia narzędziem wspierającym liderów.

Model pracy zdalnej/hybrydowej otworzył także nowe perspektywy rekrutacyjne – zarówno dla kandydatów, jak i dla organizacji. Nasza firma, tak jak i większość firm na rynku, zyskała możliwość dotarcia do większej liczby kandydatów, którzy do tej pory byli mniej zmotywowani do pracy z uwagi na

konieczność relokacji. Z drugiej strony stworzyło to pole do jeszcze większej konkurencji i zwiększonej liczby firm rywalizujących o tego samego kandydata. Warto jednak podkreślić, iż nie każdy kandydat jest zainteresowany pracą zdalną. Wciąż wiele osób preferuje model tradycyjny, dający możliwość większej integracji z ludźmi lub zapewniający większy komfort pracy, np. z uwagi na brak miejsca do pracy w domu. Dlatego niezwykle istotnym czynnikiem staje się z jednej strony elastyczność pracodawców, z drugiej zaś otwartość na poznanie potrzeb kandydata czy pracownika. Mając to na uwadze, w trakcie trwania pandemii pozostawiliśmy biura otwarte dla pracowników. Oznacza to, że pracownicy w wyjątkowych sytuacjach i po spełnieniu określonych przez zarząd zasad bezpieczeństwa mogli przyjść i korzystać z przestrzeni biurowych.

W zależności od sytuacji panującej w Polsce liczba osób w biurze była dopasowywana do wytycznych rządowych. Przy wyznaczaniu maksymalnego obłożenia brano pod uwagę m.in. dystans, jaki musiał być zachowany, oraz wielkości poszczególnych pomieszczeń biurowych. Liczby te zostały wpisane do systemu internetowego, w którym należało zarezerwować biurko, aby móc pojawić się w biurze. Dzięki temu mogliśmy na bieżąco monitorować, jak wygląda korzystanie z przestrzeni biurowych. Dodatkowo w pomieszczeniach wspólnych, takich jak kuchnie, salki konferencyjne, windy, zostały wskazane maksymalne liczby osób, które mogą z nich korzystać jednocześnie. Zdrowie naszych pracowników jest najważniejsze, w związku z tym w naszych biurach zainstalowano dozowniki ze środkiem dezynfekcyjnym, a jeśli ktoś nie miał maseczki – odbierał ją z recepcji. Dodatkowo regularnie odbywała się dezynfekcja powierzchni biurowych.

WZAJEMNE RELACJE PRACY I ŻYCIA PRYWATNEGO W DOBIE KRYZYSU

Rodzina i praca stanowią podstawowe aspekty funkcjonowania człowieka dorosłego. Przemiany społeczne i kulturowe sprawiły, iż tradycyjny podział ról między kobietą i mężczyzną uległ zmianie, umożliwiając łączenie pracy i życia zawodowego obu partnerom. Prowadzi to do sytuacji silnego oddziaływania pracy i rodziny, które może przybierać formę zarówno facylitacji, jak i konfliktu.

Zdalny tryb pracy otworzył bowiem nowe możliwości głównie w zakresie godzenia ról społecznych (pracownika, rodzica, partnera, dziecka opiekującego się rodzicami). Jednocześnie jest to wyzwanie, aby rozwijać zasoby osobiste i umiejętnie nimi zarządzać, by utrzymać równowagę między pracą a życiem osobistym, zamiast doprowadzać do

konfliktu między tymi sferami. W klasycznym modelu pracy, choćby w sposób symboliczny, rozpoczynamy i kończymy pracę – chodząc do biura i z biura wracając do domu. Praca zdalna tę możliwość nam odbiera, stąd kluczowe jest wypracowanie własnego sposobu na postawienie granic. Wielu pracowników zwracało uwagę na zwiększony napływ zadań, wirtualnych spotkań czy trudności wynikających z częstych spotkań z użyciem kamer. Siedzący tryb pracy, brak ruchu, przeciążenie cyfrowe, utrudnione relacje ze współpracownikami, niepokój o przyszłość – wszystkie te czynniki mogą wpłynąć na pogorszenie kondycji psychicznej. Dlatego też w Atos pracownicy mieli możliwość skorzystania z pomocy psychologicznej w formie indywidualnej oraz grupowej.

ZESPÓŁ PSYCHOLOGÓW I COACHÓW

W naszych oddziałach w Polsce w pierwszych miesiącach pandemii powołaliśmy zespół psychologów i coachów, który w ramach spotkań indywidualnych udzielał doraźnej, profesjonalnej pomocy psychologicznej pracownikom. Podobne praktyki były prowadzone w innych oddziałach naszej organizacji na świecie. Udział pracowników w sesjach był dobrowolny. Komunikacja o możliwości uzyskania wsparcia została przygotowana zarówno poprzez kaskadowanie ze strony menedżerów, jak i bezpośrednio do pracowników – za pomocą newslettera lub wewnętrznej platformy służącej do komunikacji. Podczas spotkań poruszaliśmy tematy związane z trudnościami wynikającymi z izolacji, radzeniem sobie ze stresem, samotnością, organizacją pracy. Niekiedy ustalaliśmy plan dalszej pomocy w placówkach zewnętrznych, np. terapeutycznej czy psychiatrycznej, gdy pracownik deklarował taką potrzebę.

W wielu krajach zaś także organizowano cykle spotkań grupowych dla pracowników z psychologami w zakresie radzenia sobie ze stresem, profilaktyki wypalenia zawodowego czy zarządzania swoimi emocjami i priorytetami w sytuacji zmiany. Inicjatywy te cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem głównie za sprawą otwartej i natychmiastowej komunikacji ze strony organizacji o znaczeniu zdrowia psychicznego. Podobnie jak w przypadku spotkań indywidualnych – spotkania grupowe również odbywały się na zasadzie dobrowolności, a informacje o nich pracownicy mogli znaleźć na dedykowanych kanałach komunikacyjnych funkcjonujących w firmie oraz w newsletterach.

Praktyki te kontynuowaliśmy, gdy wybuchła wojna w Ukrainie. Sytuacja ta jest psychologicznie bardzo trudna. Wojna jest zdarzeniem krytycznym, które ma znamiona traumy – prowadzi do bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia.

Z perspektywy społecznej taka sytuacja jest nowa dla naszego społeczeństwa – ostatni taki kryzys miał miejsce w okresie II wojny światowej. Dodatkowo, poprzedzona pandemią COVID-19, może doprowadzić do wyczerpania zasobów radzenia sobie.

W pierwszych dniach po wybuchu wojny w Ukrainie powołaliśmy ponownie zespół kryzysowy, który funkcjonował na podobnych zasadach jak w przypadku pandemii. Zorganizowaliśmy również spotkania dla menedżerów, które tym razem koncentrowały się nie tylko na zbudowaniu świadomości dotyczącej potencjalnych problemów w zespołach, lecz także określeniu granic możliwości, jeśli chodzi o udzielanie wsparcia. Spotkania te miały głównie charakter psychoedukacyjny, np. informujący o tym, po czym można poznać, że pracownik doświadcza kryzysu. Przekazaliśmy również menedżerom listę placówek, które mogą udzielić wsparcia im samym lub ich pracownikom.

RELACJE SPOŁECZNE W CZASACH KRYZYSU

Poza perspektywą emocjonalną i indywidualną warto przyjrzeć się sferze społecznego funkcjonowania człowieka w czasie pandemii. Wyjście do biura stwarzało możliwość integracji, nawiązywania kontaktów społecznych, odskoczni od codziennych obowiązków czy przebywania w grupie – jednym słowem, polepszenia jakości życia. Poza formalnymi spotkaniami niezwykle istotne były dla pracowników spotkania przy kawie, wyjścia na lunch, rozmowy o codziennych problemach lub wspólne dzielenie się radościami. Te wszystkie czynniki wpływają na poczucie wspólnotowości, przynależności do konkretnej grupy społecznej. W rzeczywistości zdalnej jakość oraz kształt relacji ulega drastycznym zmianom. Brak kontaktu fizycznego jest trudny z perspektywy zarówno biologicznej, jak i psychologicznej. Trudniej jest rozpoznać zły nastrój u koleżanki czy kolegi. Osobom, które z natury są mniej otwarte, łatwiej ukryć złe samopoczucie, co jednocześnie zmniejsza ich szanse na uzyskanie wsparcia psychicznego. Niezwykle ważne jest zatem uwrażliwienie menedżerów na różnorodność oraz zindywidualizowane podejście do pracowników. Z drugiej strony warto budować świadomość wśród zespołów na temat różnic, możliwych trudności oraz reagowania, gdy wokół znajdują się osoby wymagające pomocy. Zespoły, które dotychczas funkcjonowały w duchu współdziałania, które darzyły zaufaniem siebie oraz swojego przełożonego, będą łatwiej przyzwyczajały się do zmian. Otwartość wypracowana wcześniej umożliwi przejście przez zmiany oraz szybsze zaadaptowanie się do nowych warunków. Przykładem dobrej praktyki

MAŁE charaktery

Psychologiczny magazyn dla dzieci

Czasopismo, które pomaga dzieciom
zrozumieć emocje

DOŁĄCZ Z TWOIM DZIECKIEM DO EKIPY „MAŁYCH CHARAKTERÓW”



Królowa Śmieszka gości na ogół
szczerym uśmiechem wita już w progu,
za to znawczyni uczuć, Marcelka,
wraz z nimi zerka do cud-kuferka.



Z Żabką Sylabką wszelkim zagadkom
goście sprostają zupełnie gładko,
a pewna dama, Zielona Lama,
w plener ich chętnie zabierze sama.



Profesor Szkiełko stawia z radością
czoła nauki stu zawiłościom,
Kotek Łaskotek, budząc chichotek,
z wprawą opowie garść anegdotek.



Słonik Balonik doradzi za to,
co warto czytać w zimie i w lato...
...a wszyscy byliby w siódmym niebie,
gdyby tak mogli spotkać tu ciebie.

Wiersz napisała
Agnieszka Frączek

www.malecharaktery.pl

w tym obszarze jest wspólne wypracowanie zasad komunikacji w rzeczywistości wirtualnej między menedżerem a jego zespołem.

WIRTUALNA KAWA

W rozmowach z menedżerami zwracaliśmy również uwagę, jak ważne jest organizowanie regularnych spotkań typu wirtualna kawa czy wigilia zespołowa online. Podkreślaliśmy, iż takie spotkania budują i umacniają relacje. W czasie pandemii nasze regularne spotkania integracyjne zostały odwołane, dlatego też zorganizowaliśmy wirtualną galę, na której poza częścią oficjalną, tj. podsumowaniem wyników firmy, wręczeniem nagród dla najlepszych pracowników, odbył się także koncert oraz występ teatru improwizacyjnego, który angażował publikę za pomocą chatu. Innym przykładem jest inicjatywa z obszaru well-being at work – warm up – cotygodniowe spotkania sportowe online dla wszystkich pracowników, która po roku przekształcona została w PassiON, a spotkania zostały rozszerzone o tematy związane z pasjami naszych pracowników. Główną ideą prowadzonych akcji jest zaangażowanie pracowników, którzy opowiadają o swoich pasjach innym. Nie angażujemy do tej inicjatywy zewnętrznych instytucji. Daje to świetną przestrzeń do dzielenia się swoimi doświadczeniami i nawiązywania nowych relacji.

Również w obliczu wojny w Ukrainie zadbałszy, aby społeczność naszych pracowników poprzez wspólne inicjatywy mogła okazać swoje wsparcie i solidarność. Uruchomiliśmy cykl akcji CSR, począwszy od zbiórki funduszy, produktów codziennego użytku po charytatywne inicjatywy sportowe. Jedną z nich jest inicjatywa globalna GAGE, podczas której zespoły z całego świata pokonują wirtualną trasę, jednocześnie wspierając organizację charytatywną działającą na rzecz Ukrainy. W tym roku symbolicznie trasa wiedzie wokół krajów sąsiadujących z Ukrainą. GAGE promujemy również kanałami zewnętrznymi, np. na LinkedIn. Cała inicjatywa zbudowana jest wokół wartości firmowych, a globalny zasięg pozwala integrować pracowników z różnych krańców świata i działać na rzecz wsparcia osób w potrzebie.

CO DALEJ...

Z pewnością nie wrócimy już do czasów sprzed COVID-19. Zmiany spowodowane pandemią, pracą zdalną lub hybrydową czy też aktualna sytuacja w Ukrainie będą miały swoje skutki długofalowe i będą ewoluowały. Wiele firm przygotowuje się do powrotów do biur, jednocześnie zachowując jako dominujący styl pracy formę hybrydową. W literaturze psychologicznej coraz częściej pojawia się pojęcie work-life synergii, które obok work-life balance czy work-family

conflict stanowi nowy paradygmat wzajemnych oddziaływań pracy i życia prywatnego. O ile na pierwszy rzut oka pojęcia te wydają się tożsame, to przy głębszej analizie można zauważyć istotę różnic w pojmowaniu oddziaływań tych obu sfer. Zarówno work-life balance, jak i work-family conflict wskazują, że w życiu człowieka sfera prywatna i zawodowa są na przeciwległych biegunach skali, rywalizują ze sobą. Poczucie spełnienia w jednej sferze może zaburzać funkcjonowanie w drugiej. W przypadku synergii natomiast mamy do czynienia z wzajemną interakcją, współegzystowaniem, tworzeniem harmonii między obiema sferami. Synergia odnosi się do dostosowania wszystkich aktywności do indywidualnych celów i potrzeb człowieka. Zamiast nieustannych wyborów – dążymy do zgodności. Wyobraźmy sobie pracownicę działu IT, która na co dzień pracuje w naszej firmie. Dodatkowo jest instruktorką jogi. W ramach jednej z inicjatyw firmy zgłosiła się na ochotnika, aby poprowadzić zajęcia jogi dla innych pracowników, którzy w ramach przerwy od pracy mają ochotę poćwiczyć. Dla niej była to szansa na realizowanie swojej pasji i oderwanie się od standardowych zajęć – dla innych szansa na zajęcia redukujące stres czy możliwość nawiązania relacji społecznych. To, jak kreatywnie i efektywnie organizacje wykorzystają nowe podejście, w dużej mierze zdeterminowane jest kulturą organizacji, elastycznością i gotowością do zmian. Zmiana kultury organizacyjnej z kontrolującej na elastyczną, z nastawionej na rezultat na nastawioną na człowieka jest procesem koniecznym, jeśli firmy chcą efektywnie funkcjonować w hybrydowym modelu pracy. Kiedy pracownik jest w pełni wspierany, szanowany i może być sobą, pracuje w zgodzie ze swoimi mocnymi stronami, wówczas jego zaangażowanie wzrasta. Czuje się doceniony i spełniony.

Technologia, elastyczne godziny pracy, nowoczesne biura z miejscami przeznaczonymi do budowania relacji w dużej mierze przyczyniają się do umożliwienia pracownikom zachowania synergii. Wciąż jednak kluczowe role odgrywają: styl zarządzania, komunikacja z kadrą zarządzającą, stosunki przełożony – podwładny, atmosfera w zespole.

Organizacja to ekosystem stanowiący funkcjonalną całość, w ramach której zachodzi nieustanna wymiana między kadrą zarządzającą, działem HR i pracownikami. Wszelkie zmiany powinny zatem zachodzić na każdym z tych poziomów oddzielnie oraz na poziomie ekosystemu rozumianego jako całość. Kondycja jednego z elementów będzie oddziaływała na kondycję pozostałych oraz na całość. Świadomość tych zależności jest kluczem do efektywnego funkcjonowania w czasach stabilizacji, a w szczególności w zarządzaniu kryzysowym. ♦



Miało być jedno spotkanie, a od kilku lat konferencje #byckobietaontour odbywają się w całej Polsce. Marta Klepka i Dorota Wellman odwiedziły w tym czasie 17 miast, organizując 33 konferencje, podczas których wystąpiło 60 prelegentów.

Pomysłodawczynią projektu jest Marta Klepka, dyrektorka hotelu Heron Live Hotel w Gródku nad Dunajcem, wcześniej dyrektorka Blow Up Hall 5050 w Starym Browarze w Poznaniu, prawniczka, organizatorka akcji charytatywnych i konferencji motywacyjnych. Od początku miała szczęście pracować z wyjątkowymi kobietami, m.in. z Grażyną Kulczyk i tym doświadczeniem chciała się dzielić z innymi, wierząc, że szczerze opowiedziane historie w ramach życzliwej, swobodnej formuły konferencyjnej mogą nieść dobro i być dla wielu impulsem do działania i rozwoju.

Dorotę Wellman, dziennikarkę telewizyjną, radiową i prasową, prowadzącą Dzień Dobry TVN oraz współtwórczynią programu Inspirujące kobiety, wykleiła kiedyś na swojej mapie marzeń. Los sprawił, że Dorota pojawiła w jej życiu jako gość Blow Up Hall 5050, a okoliczności pomogły się im zbliżyć. Potem poszło już zaskakująco szybko. Pojawiła się chemia i porozumienie. O kobietach myślą podobnie. Doceniają je i ogromnie podziwiają. Wierzą w ich moc i chcą się dzielić z nimi energią oraz je wspierać.

Tak spontanicznie narodził się pomysł pierwszej konferencji w Poznaniu. Jej tytuł „Być kobietą” wiąże się z piosenką Alicji Majewskiej, którą obie lubią i która jako gość niespodzianka podczas pierwszego spotkania zawładnęła sercami wszystkich.

Ten projekt daje szansę zwykłym ludziom poznać niezwykłych.

Lista prelegentów #byckobietaontour jest imponująca. Część z nich związała się z projektem na stałe. Wśród prelegentów są: prezydentowa Kwaśniewska, Owsiak, Prokop, Depko, Nosowska, Wolszczak, Siostry z Broniszewic, Maciąg, Kolenda-Zaleska, Kuligowska, Rozenek-Majdan, Kasprzyk.

Dla Doroty i Marty jest ważne, by zapraszać ludzi, którzy dzięki temu, czym się zajmują w życiu, jakie wartości wyznają, co przeżyły, odkryły, osiągnęły, mają do powiedzenia coś ważnego, inspirują, przekazują wartościową wiedzę oraz dobrą energię. Często są to osoby znane z telewizji, z kolorowych magazynów, z sieci, ale na konferencjach nie miejsca na gwiazdowanie. #byckobietaontour stawia na osobowość, otwartość i bezpośredniość. To tworzy atmosferę do szczerej, prawdziwej rozmowy.

Stawia na różnorodność i akceptację.

Na tej samej scenie stają Siostry Dominikanki z Broniszewic i seksuolog Andrzej Depko wyjaśniający tajemnice kobiecego orgazmu. Nie ma tematów tabu. Są tematy ważne, takie, które są ciekawe dla uczestników. Goście są dziennikarzami, aktorami, wokalistami, lekarzami, stylistami mody, prawnikami, ekspertami bankowości, komunikacji, motywacji, rozwoju osobistego, mediów społecznościowych, ale swoją wiedzę i doświadczeniem dzielą się też uczestniczki #byckobietaontour.

Zacząto się od tego, że na jednej z konferencji wystąpiły na scenie dziewczyny wyłonione w konkursie: #opowiedz nam swoją historię. Ich osobiste opowieści o porażkach, traumach, zmianach i sukcesach, do jakich te zmiany doprowadziły zrobiły wielkie wrażenie. Uczestniczki mocno się z nimi identyfikowały. Były łzy, salwy śmiechu i oklaski. Niezwykłe budujące są te historie.

W czasie ostatniej, kwietniowej konferencji w Starym Browarze w Poznaniu Dorota i Marta na scenie rozmawiały m.in. z uczestniczkami o hejcie, o akceptacji siebie, o sile sióstr, o kobiecym zarządzaniu. Niektórym z nich rozmowa na scenie skojarzyła się z wizytą w DDTVN i spotkaniami na słynnych kanapach. Kobiety dzieliły się wsparciem i pozytywnym emocjami. W powietrzu dosłownie czuć było kobiecą moc!



♦ **Zdj. 1.** Od lewej: Hanna Dulny, Barbara Witkowska, Marta Klepka, Anna Maria Gołębiowska, Ewelina Gołębiowska. Poznań, 2 kwietnia 2022

Fot.: Jakub Wittchen

Inspiruje do rozwoju, bywa kopniakiem na szczęście

Każde wydarzenie jest wielką dawką inspiracji. Inspiracja płynie ze sceny do uczestników, ale również z widowni do prelegentów. Wszystko się przenika i uzupełnia. Równie ważne są rozmowy toczone podczas przerw w kolejce po kawę czy w trakcie lunchu.

Kobiety potrzebują różnych zmian i różny impuls może je spowodować. Niektóre marzą o zmianach związanych z wyglądem, doбором stroju, kosmetyków, dla innych ważne może być spotkanie z lekarzem, terapeutą. Inne szukają potwierdzenia, umocnienia w decyzji o otwarciu firmy, o dalekiej podróży, zmianie pracy, rozstaniu z partnerem, szukaniu nowego pomysłu na siebie. Spora część inspiracji szuka w konkretnych historiach, które pozwalają im uwierzyć, że można, że się da, że jeśli już ktoś podobną drogę przebył, to znaczy, że to jest możliwe. Czasami wystarczy jedno zdanie, z którym wychodzą ze spotkania, a czasem pierwsze zderzenie z nowym tematem niespodziewanie staje się motorem do ich życiowych zmian.

Bywa i tak, że uczestniczki zupełnie otwarcie mówią, czego potrzebują: jedno dobrego słowa, przytulenia, a inne... kopniaka. Tak było podczas konferencji w Pałacu w Mortęgach, gdzie nagle, w czasie rozmowy Marty z Dorotą, na widowni wstała dziewczyna i płacząc powiedziała, że przyjechała z drugiego końca Polski specjalnie po kopniaka od Doroty Wellman. Po chwili konsternacji okazało się, że jest na życiowym zakręcie, w przededniu ważnych zmian i potrzebuje tego kopniaka na początek nowej drogi. I już zaraz, na scenie, zgodnie z prośbą, przy wielkim aplauzie sali, tego kopniaka na szczęście dostała. W takich momentach emocje udzielają się wszystkim.

Łączy ludzi

Kobiety, które trafią na konferencję #byckobietaontour z reguły wsiąkają i pojawiają się na każdym kolejnym spotkaniu. Jest grupa, która jeździ za projektem do różnych miast. Narodziły się przyjaźnie, kobiety się wspierają, dopingują, trzymają nawzajem kciuki za powodzenie swoich osobistych i zawodowych działań. Sieć się rozrasta. Zupełnie naturalnie stworzyła się społeczność #byckobietontour. Dziewczyny utożsamiają się z nią, daje im to poczucie kobiecej mocy, solidarności. Potrafią też zaskakiwać. Jedną z #kobietontour, Anią Majewską-Gruszką, okleiła znakiem projektu nowy, prywatny samochód, by nadać swojemu podróżowaniu wyjątkowy sens.

Silna potrzeba więzi, bycia razem, integracji dała o sobie znać w czasie pandemii, kiedy niemożliwe były osobiste spotkania i konferencje. Wówczas projekt jeszcze intensywniej zaczął funkcjonować w mediach społecznościowych. Na prośbę uczestniczek została zorganizowana konferencja online, regularnie odbywały się live'y, pojawiali się ciekawi goście. Do projektu, dzięki sile Internetu, dołączyły kolejne kobiety, również z zagranicy. To było wielką niespodzianką tego czasu. I ogromna była radość, gdy na pierwszą stacjonarną konferencję po pandemii, do Poznania przyleciała Aga z Wielkiej Brytanii, dziś zaprzyjaźniona z projektem.

Jest on tour

Stary Browar w Poznaniu jest miejscem narodzin #byckobietontour i to tam odbywają się dwie konferencje w roku, ale projekt jest naprawdę on tour. Marta Klepka i Dorota Wellman, razem z zaproszonymi gośćmi podróżują po Polsce. Jeżdżą do różnych polskich miast, czasem do naprawdę małych miejscowości. Odwiedziły m.in. Kalisz, Szczecin, Gorzów Wielkopolski, Zieloną Górę, Klimki, Lubawę, Kostrzyn nad Odrą, Lidzbark Warmiński, Białystok i wiele innych. W niektórych miastach pojawiły się już wielokrotnie. I zawsze czekają na nie niesamowite kobiety, a one kochają te podróże i czują się szczęśliwe, trafiając tam, gdzie są potrzebne. Do tej pory w konferencjach wzięło udział już prawie 6,5 tysiąca uczestników.

Zaskakuje

Wielką ambicją Marty jest, by podczas kolejnych konferencji zaskakiwać uczestników, przygotowując niespodzianki, o których nie ma mowy w programie. I tak ze spotkania na spotkanie poprzeczka idzie w górę. Czasem jest to koncert, innym razem niezapowiedziany gość. Najważniejsza jest wspólna radość, dobre emocje, poczucie bycia razem. W końcu chodzi o to, żeby pokazywać, że życie może zachwycać, może być barwne. Wszyscy potrzebują czasu dla siebie, wytchnienia, miejsca, gdzie jest się akceptowanym i gdzie łąduje się baterie w życzliwej atmosferze.

A zatem do zobaczenia podczas podróży... ♦



♦ **Zdj. 2.** Od lewej: Dorota Wellman, Anna Kaczmarek, Anna Maria Gołębiowska, Ewelina Gołębiowska, Marta Klepka, Helena Michalak, Hanna Dulny, Barbara Witkowska, Krystyna Saworska, Agata Wittchen-Barełkowska, Dominika Hofman, Joanna Gacek-Sroka, Krystyna Baran, a w pierwszym rzędzie: Michał Kozerski, Ewa Kasprzyk. Poznań, 2 kwietnia 2022

Fot.: Jakub Wittchen

#BYCKOBIETA
On Tour

byckobietaontour.pl

Kobiece Zarządzanie

Rozmowa z Krystyną Baran – Prezesem Zarządu firmy WIŚNIEWSKI

Echem w poznańskiej społeczności odbiła się dyskusja z udziałem Krystyny Baran, Prezesa Zarządu firmy WIŚNIEWSKI, podczas kwietniowej konferencji „Być Kobietą On Tour”. Bizneswoman z południa Polski stoi na czele przedsiębiorstwa zatrudniającego dzisiaj 2200 pracowników. Firma, której powierzchnia rozciąga się na 400 tysiącach metrów kwadratowych, produkuje rocznie 5 milionów bram, okien, drzwi i ogrodzeń dla klientów w ponad 30 krajach.

Redakcja HR BP: Już 30 lat pracuje pani w branży budowlanej. Jaki udział w zarządzaniu firmami z polskiego sektora budowlanego mają kobiety?

Krystyna Baran: Rynek budowlany to charakterystyczna branża, w której ze względu na specyfikę wykonywanych zawodów dominują mężczyźni. W firmie WIŚNIEWSKI z racji profilu produkcji udział kobiet w zatrudnieniu to tylko 12%, w zarządzie – 25%, w dyrekcji – 22%, na stanowiskach kierowniczych – 28%. Z nieukrywanym entuzjazmem obserwuję jednak, że trendy w branży zmieniają się na korzyść płci pięknej. Od 2018 roku odnotowaliśmy wzrost zatrudnienia kobiet na poziomie 47%. Tam, gdzie prace są odpowiednio lżejsze, angażujemy kobiety także na produkcji. Życzę sobie i wszystkim moim koleżankom, by przez najbliższe lata liczbę tę sukcesywnie pomnażać.

Redakcja HR BP: Trzy dekady doświadczeń pokazują, że management w pani wykonaniu to ścieżka sukcesu. Istnieje uniwersalny przepis na skuteczne, kobiece zarządzanie?

Krystyna Baran: Nie lubię klasyfikowania światów na męski i kobiecy. Badania udowadniają, że różnorodność płci zwiększa efektywność zespołów o 30%. Współczesna psychologia podkreśla również, że każdy z nas nosi w sobie cechy obydwu płci. Właśnie dlatego uważam, że dobry menadżer, bez względu na to, czy jest kobietą, czy mężczyzną, powinien znać się na tym, co robi. Lubię porównywać pracę lidera do cech pilota samolotu, który w sytuacji awaryjnej działa ze spokojem według wcześniej przemyślanych procedur. Z tą tylko różnicą, że piloci mogą przeciwstawić różne zagrożenia na symulatorach, a polska gospodarka, zwłaszcza w ostatnich latach, rządzi się nieprzewidywalnymi scenariuszami.

Redakcja HR BP: Czy to oznacza, że pojęcie „kobiecy styl zarządzania” to wymysł naszych czasów?

Krystyna Baran: Absolutnie nie! Pod pojęciem „kobiecy styl zarządzania” rozumiem konkretne cechy, takie jak: zdolność budowania partnerskich relacji, zorientowanie na kompromis, wysoką komunikatywność, zdolności interpersonalne, łatwość w motywowaniu zarządzanego zespołu czy płynność w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. Uważam jednak, że „kobiecy styl zarządzania” nie można przypisywać wyłącznie płci pięknej i odwrotnie – „męski styl zarządzania” nie jest zarezerwowany tylko dla mężczyzn. Każda osoba na stanowisku zarządczym powinna korzystać z jednego i drugiego, wypracowując najbardziej efektywny model właściwy sobie oraz dopasowany do możliwości zarządzanego zespołu. ♦



Fot. Tomasz Sagan

HR na szpilkach

by Monika Smulewicz

Część 14.

Urlop wypoczynkowy
konieczny do regeneracji
i zachowania balansu

MONIKA SMULEWICZ

Menedżerka, ekspertka, trenerka w dziedzinie prawa pracy. Zamiłowanie trenerskie doprowadziło ją do stworzenia autorskiej Akademii Mistrzostwa Kadrowo-Płacowego wpisanej do rejestru szkół i placówek oświatowych MEN, która jest spełnieniem jej marzeń o edukacji bez barier społecznych i terytorialnych – w projekcie z sukcesem przeszkolonych zostało już ponad 5 tys. osób z całej Polski. Jest autorką czterech książek o tematyce kadrowo-płacowej: czasie pracy, urlopach, zasiłkach i dokumentacji pracowniczej.
www.monikasmulewicz.pl



Pandemia i praca zdalna w znaczącym stopniu przyczyniły się do zmniejszenia dobrostanu psychicznego pracowników. Potwierdzają to liczne ankiety i badania. Pracownicy skarżą się na wyczerpanie, brak energii.

Firmy zaczęły się zastanawiać, jak wspierać swoich ludzi. W większości przypadków doszło do zaburzenia w obszarze work-life balance.

Okazuje się, że godzenie obowiązków zawodowych i domowych w sytuacji pracy świadczonej z domu nie wszystkim wyszło na dobre. Wielu pracowników po prostu nie jest w stanie wypocząć i się zregenerować. Ważnym narzędziem, które może wspomóc takie działania, jest po prostu urlop wypoczynkowy.

Nie od dziś wiadomo, że dobrze spędzony czas wolny od pracy i codziennych obowiązków potrafi nieraz zdziałać prawdziwe cuda. Istotne dla zachowania balansu są: odpowiedniej jakości wypoczynek, dający czas na regenerację fizyczną i psychiczną, oraz całkowite odcięcie się od pracy.

Badania dowodzą, że osoby, które potrafią odpoczywać i zdystansować się podczas urlopu, wracają do swoich obowiązków zawodowych z nową energią i są bardziej efektywne. Psychologowie zgodnie podkreślają, że do urlopu trzeba się przygotować, a przede wszystkim musi on być odpowiednio długi, by skutecznie zapomnieć o stresie i dać szansę na naładowanie akumulatorów. Dlatego jeden tydzień może się okazać niewystarczający. W tym czasie następuje bowiem dopiero tzw. detoks związany z przenosinami w urlopowy wymiar. Nasz umysł i ciało potrzebują czasu na zmianę, muszą się przyzwyczaić, przełączyć w tryb wypoczynku. Warto tutaj wspomnieć o obowiązku umożliwienia pracownikowi skorzystania z dwutygodniowego urlopu wypoczynkowego, który znajduje podstawę prawną w art. 162 Kodeksu pracy. Stanowi on, że na wniosek pracownika urlop może być podzielony na części, jednak w takim przypadku co najmniej jedna część wypoczynku powinna trwać nie mniej niż 14 kolejnych dni kalendarzowych. Choć Główny Inspektor Pracy orzekł, że nadmierne rozdrobnienie urlopu udzielanego na wniosek pracownika nie stanowi wykroczenia przeciwko jego prawom, warto jednak wziąć pod uwagę istotę tego przepisu, czyli założoną przez ustawodawcę funkcję wypoczynkową oraz dobroczynne efekty długiego wypoczynku i zachęcać pracowników do zmiany otoczenia. Nie bez znaczenia pozostaje również kontekst wysokiej rezerwy urlopowej, która wpływa na wynik finansowy, co w dużych przedsiębiorstwach może powodować spory problem.

Wydaje się, że najistotniejsza jednak jest zmiana środowiska, tj. środowiska pracy na środowisko

wypoczynku. Co więcej, powinno temu towarzyszyć odcięcie w tym czasie wszelkich wpływów ze środowiska pracy. Może to mieć bowiem decydujące znaczenie dla oczyszczenia i otwarcia umysłu na relaks i odprężenie. Na urlopie zapominamy więc o pracy. Są organizacje, które pod groźbą potrąceń finansowych zabraniają pracownikom korzystać ze służbowego telefonu czy odbierać e-maile. Postępowanie takie jest spójne ze stanowiskiem Państwowej Inspekcji Pracy, która również stoi na straży prawa

Ci, którzy nie mają czasu na odpoczynek, o wiele trudniej są w stanie znaleźć nowe rozwiązania i miewają trudności z pokonywaniem problemów, które przynosi życie zawodowe. Spada także wydajność.

pracownika do wypoczynku. Powiedzmy to jasno – pracownik nie ma obowiązku odbierania telefonu od pracodawcy w trakcie urlopu wypoczynkowego, pracodawca zaś powinien powstrzymać się w tym czasie od odbierania pracownikowi prawa do regeneracji. Wyjątek mogą stanowić tylko pracownicy kluczowi dla zachowania ciągłości przedsiębiorstwa (głównie kadra zarządzająca) lub niezbędni w przypadku awarii. Na potrzeby niniejszych rozważań przypomnijmy również, że zobowiązanie pracownika do dyżuru w czasie urlopu narusza jego prawa, co może stanowić podstawę skargi do PIP. Pracodawca nie może również nałożyć na pracownika kary za fakt nieodbierania telefonu w czasie urlopu, co z kolei może spowodować odwołanie do sądu pracy.

Psychologowie podkreślają, że urlop to jeden z najlepszych leków zapobiegających wypaleniu zawodowemu. Praca w permanentnym stresie zawsze odciska głębokie piętno na psychice człowieka,

co znajduje odbicie w pracy i życiu prywatnym. Korzystanie z substancji stymulujących lub rozluźniających może być zgubne i prowadzić do jeszcze większych kłopotów. Dlatego jeśli mamy taką możliwość, należy bezwzględnie korzystać z przysługujących każdemu pracownikowi przywilejów urlopowych. W stronę zwiększenia przestrzeni na work-life balance idą również unijne przepisy, które lada dzień staną się udziałem polskiego ustawodawstwa.

Pracownik nie ma obowiązku odbierania telefonu od pracodawcy w trakcie urlopu wypoczynkowego, pracodawca zaś powinien powstrzymać się w tym czasie od odbierania pracownikowi prawa do regeneracji.

W pierwszych dniach sierpnia 2022 r. możemy spodziewać się implementacji na grunt rodzimego porządku prawnego postanowień dwóch dyrektyw Unii Europejskiej. Ich celem jest poprawa warunków pracy poprzez ustanowienie minimalnych praw mających zastosowanie do każdego pracownika w Unii, a także osiągnięcie równości kobiet i mężczyzn pod względem szans na rynku pracy i traktowania w miejscu pracy poprzez ułatwienie pracownikom będącym rodzicami lub opiekunami godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Przepisy, które obecnie są w fazie projektu, przewidują nowe instytucje prawne, takie jak urlop opiekuńczy w wymiarze dodatkowych 5 dni w roku kalendarzowym, który ma na celu zapewnienie osobistej opieki nad osobą będącą krewnym (syn, córka, matka, ojciec) lub małżonkiem/małżonką bądź pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, wymagającą znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych. Pracownik korzystający z tego przywileju nie zachowa prawa do wynagrodzenia za czas tego urlopu. Wprowadzone zostanie zwolnienie od pracy z powodu działania siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych spowodowanych chorobą lub wypadkiem – w wymiarze 2 dni albo 16 godzin w roku kalendarzowym. Z tego rodzaju zwolnienia od pracy będzie można skorzystać w przypadku niezbędnej, natychmiastowej obecności pracownika. Pracownik zachowa za ten czas prawo do 50% wynagrodzenia obliczanego jak wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego.

Umożliwione zostanie szersze stosowanie elastycznej organizacji pracy. Ma to na celu zwiększenie

uprawnień polegających na dostosowywaniu przez pracownika jego organizacji pracy do indywidualnych potrzeb poprzez telepracę, elastyczne rozkłady czasu pracy (ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy i przerywany czas pracy), pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy. Możliwość skorzystania z elastycznej organizacji pracy będzie przysługiwała rodzicom opiekującym się dzieckiem do 8 lat oraz opiekunom, tj. pracownikom zapewniającym opiekę lub wsparcie krewnemu lub osobie zamieszkującej z pracownikiem w tym samym gospodarstwie domowym, którzy wymagają znacznej opieki lub znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych. Odrzucenie wniosku o elastyczną organizację pracy będzie wymagało przedstawienia przez pracodawcę pisemnego uzasadnienia!

Ci, którzy nie mają czasu na odpoczynek, o wiele trudniej są w stanie znaleźć nowe rozwiązania i doświadczają trudności z pokonywaniem problemów, które przynosi życie zawodowe. Spada także wydajność. Pracownik wypoczęty jest znacznie bardziej efektywny w pracy. Wyjazd na urlop, zmiana otoczenia dają możliwość odreagowania stresu i nabrania dystansu, zwłaszcza wobec trudnych problemów. Zrealizowane jakiś czas temu badania firmy EY wykazały, że każde dodatkowe 10 godzin spędzone na wakacjach zwiększa wydajność pracownika o 8%.

Na uwagę zasługują też ciekawe badania porównawcze prof. Dova Edena z uniwersytetu w Tel Avivie, który przez wiele lat badał wpływ długości wypoczynku na redukcję stresu kilkuset pracowników przed urlopem i po nim. Zaobserwował, że stres dopada mocniej tych, którzy w czasie urlopu nie potrafili wyłączyć się ze służbowych obowiązków.

Jak zatem do urlopu się przygotować? Nie ma tu gotowej recepty, ponieważ każdy z nas jest inny i ma swoje preferencje co do formy spędzania czasu wolnego. Jedni preferują aktywne odpoczywanie, inni nicnierobienie, np. na plaży. Psychologowie twierdzą, że aby wypoczynek spełnił swoje zadanie – bez względu na jego długość – trzeba go wcześniej zaplanować. Na początek w środowisku zawodowym domknąć te sprawy, które można, inne oddelegować, by mieć spokojną głowę. Ważna jest też zmiana otoczenia i stylu, by choć na czas urlopu przerwać rutynę dnia bieżącego. Da to wyraźny sygnał naszemu mózgowi, że przeszliśmy w tryb odpoczynku. Dobrą praktyką jest także odcięcie się od telefonu, social mediów itp., co bywa określane mianem cyfrowego detoksu.

Urlop jest jednym z najlepszych i najbardziej dostępnych sposobów na zmniejszenie stresu, dlatego niezrozumiałe jest, dlaczego tak wiele osób wciąż całkowicie rezygnuje z przysługującego im prawa do wypoczynku. ♦

Święto **HR Business Partner**

24 i 25 maja w Warszawie odbyła się kolejna edycja Konferencji Nowoczesnego HR. Podczas dwóch intensywnych dni przedstawiciele działów HR z całej Polski debatowali o przyszłości tego działu w strukturach organizacji. Kolejne spotkanie już w 27 października w Warszawie podczas Kongresu Specjalistów HR pod tytułem Kompetencje strategiczne przyszłością HR. Zapraszamy!

Fot.: Maciej Podgórski



◆ **Zdj. 1.** Zespół HRBP. Od lewej Mateusz Małecki, Małgorzata Kołodziejczyk, Izabela Nowak, Katarzyna Misiólek, Karolina Turostowska, Agata Drynko i Katarzyna Likowska



◆ **Zdj. 2.** Olga Żółkiewicz, podczas prelekcji „Skuteczny entry i exit interview w organizacji”



◆ **Zdj. 3.** Konferencję Nowoczesnego HR poprowadziła Karolina Turostowska, redaktor merytoryczny HRBP



◆ **Zdj. 4.** Anna Trochim opowiadała o nowym wymiarze wellbeingu



◆ **Zdj. 5.** Małgorzata Ohme, dziennikarka, psycholożka, autorka dodatku Mental Health w HRBP z Izabelą Nowak, redaktor naczelną magazynu



◆ **Zdj. 6.** Beata Mosór-Szyska podczas prelekcji o budowaniu kultury zaufania w organizacji



◆ **Zdj. 7.** Gościem specjalnym Konferencji Nowoczesnego HR był Marek Kamiński, najbardziej znany zdobywca obu biegunów



◆ **Zdj. 8.** Angelika Blicharz opowiadała o budowaniu kultury organizacyjnej w rzeczywistości VUCA



◆ **Zdj. 9.** Rozmowa Marty Klepki z Dorotą Wellman była kulminacyjnym momentem Konferencji



◆ **Zdj. 10** Panel dyskusyjny dotyczący technologicznego audytu w organizacji zgromadził szacowne grono prelegentów



◆ **Zdj. 11.** Joanna Malinowska-Parzydło zapewniała uczestników, że komunikacja jest kluczem do budowania silnej pozycji HR w organizacji



◆ **Zdj. 12.** Od prawej Maciej Zderkiewicz (Coca-Cola HBC Polska), Monika Smulewicz (HR na szpilkach), Aleksandra Kuzaj (GOFAIR), Andrzej Czechowski (Samsung Electronics Polska) i Karolina Turostowska



◆ **Zdj. 13.** Anna Selwakowska-Domańska – „Przywództwo 3.0 w czasach VUCA”



◆ **Zdj. 14.** Uczestnikami Konferencji były głównie kobiety – reprezentantki działu HR z całej Polski

Komunikacja w przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników terenowych.

O co trzeba zadbać
w pierwszej
kolejności?



MAGDALENA PEKOWSKA
Project Manager at BlueColibriApp
magdalena.pekowska@bluecolibriapp.com



Budownictwo, transport, handel, przemysł petrochemiczny – to tylko przykłady branż, w których standardem jest rozproszony model zatrudnienia. W obecnych czasach ten trend obserwujemy w firmach z praktycznie każdego sektora, co ma oczywiście związek z popularyzacją pracy zdalnej. To jednak rodzi poważne zagrożenia dla biznesu, głównie w zakresie nadzorowania pracy oraz szybkiego i skutecznego komunikowania się z podwładnymi.

Opracowanie konkretnego modelu komunikacji

Od tego trzeba zacząć, zwłaszcza jeśli nic takiego jeszcze w firmie nie funkcjonuje, a obecny model komunikacji sprowadza się po prostu do improwizowania. Załóżmy, że dziś firmowy management komunikuje się z pracownikami przy pomocy różnych narzędzi, wybieranych zupełnie przypadkowo, będących akurat pod ręką. Nic zatem dziwnego, że wiele komunikatów dociera do pracowników z opóźnieniem lub są one zniekształcone, przez co powtarzają się błędy i spada efektywność pracy.

Warto dokładnie przeanalizować obecny model komunikacji, sprawdzić, gdzie pojawiają się największe problemy i tzw. „wąskie gardła”. Czy pracownicy mają zapewnione odpowiednie narzędzia umożliwiające im komunikowanie się między sobą? Czy mają dostęp do centralnej bazy danych kontaktowych, dokumentów, wniosków? Czy w firmie funkcjonuje system pozwalających kierować polecenia bezpośrednio do pracowników odpowiedzialnych za ich wykonanie? Jeśli odpowiedzi na powyższe pytania brzmią „nie”, to już wiadomo, dlaczego komunikacja wewnątrz firmy kuleje.

Wybranie odpowiednich narzędzi do komunikacji w przedsiębiorstwie

Kolejnym krokiem jest wdrożenie w firmie skutecznych i prostych w obsłudze narzędzi komunikacyjnych. Nasza propozycja to aplikacja dla pracowników **Blue Colibri App**. Łączy ona w sobie zalety wszystkich klasycznych narzędzi komunikacji, czyli:

- szybkość telefonu,
- precyzję e-maila,
- wygodę komunikatora internetowego,
- kompleksowość intranetu.

Dzięki tej aplikacji możesz wprowadzić w firmie zupełnie nowy ład komunikacyjny. Pozwala ona nie tylko przekazywać polecenia i inne istotne wiadomości prosto na urządzeniach mobilnych pracowników, ale też stanowi wirtualną bazę dokumentów firmowych, wniosków, danych kontaktowych etc. Jest to szalenie ważne dla pracowników terenowych, którzy niejednokrotnie muszą w ciągu chwili np. znaleźć numer do firmowego serwisu i od razu się z nim skontaktować. Bez angażowania w to bezpośredniego przełożonego, bez tracenia czasu i wynikającej z tego frustracji.

W dodatku wdrożenie naszej aplikacji w przedsiębiorstwie jest bardzo proste, nie wymaga dużych inwestycji w zaplecze techniczne (pracownicy i tak już mają własne urządzenia mobilne), a sam model komunikacji zapewnia wysoki poziom bezpieczeństwa w zakresie udostępniania danych w czasie rzeczywistym – oparliśmy go na chmurze obliczeniowej.

Budowanie zaangażowania

Zaangażowanie w miejscu pracy nigdy nie było tak ważne jak dzisiaj: coraz więcej pracowników chce, aby ich praca zapewniała poczucie przynależności i możliwość awansu w firmie. Według raportu Gallupa z 2017 r. State of the Global Workplace, 85% pracowników nie czuje się zaangażowanych w pracę – co oznacza, że firmy, które koncentrują się na tych kwestiach, mogą znaleźć się o wiele kroków przed konkurencją.

Podczas Konferencji Nowoczesnego HR w dniach 24–25 maja w Warszawie mogliśmy wykorzystać naszą platformę do stworzenia ankiety dla uczestników. Wyniki dostarczyły nam cennego wglądu w ich perspektywy związane z tematem zwiększania zaangażowania pracowników poprzez wykorzystanie cyfryzacji. Poniżej znajduje się podsumowanie wyników ankiety, dzięki czemu można również ocenić, w jaki sposób porównują się one do warunków panujących w twoim miejscu pracy.

1. Czy Państwa firma bada zaangażowanie firmy?

- 41,17% Nie
- 58,82% Tak

2. Czy używa Pan/Pani więcej niż jednej aplikacji do utrzymania lepszej komunikacji wewnętrznej w firmie? Czy Państwa firma bada zaangażowanie firmy?

- 71% Tak
- 29% Nie

3. Czy korzysta Pan/Pani z co najmniej jednej platformy edukacyjnej?

- 35% Nie
- 65% Tak

4. Jakie przykłady mają Państwo w swoich firmach na utrzymanie ducha społeczności korporacyjnej? Większość osób dało takie przykłady:

- Imprezy integracyjne, Wspólne projekty, integrację, wpływa na wybór nr gadżetów, nagród itp, Integrację, społeczność online, programy dedykowane, programy rozwojowe

5. Większość pracowników w Państwa firmie to pracownicy biurowi czy fizyczni?

- 23% I biurowi i fizyczni
- 45% Biurowi
- 29% Fizyczni

Z odpowiedzi jasno wynika, że pomimo rosnącego znaczenia zaangażowania pracowników i platform edukacyjnych, znalezienie idealnego rozwiązania jest trudne, a firmy nadal podejmują małe kroki w tym kierunku. Jednak wiele firm twierdzi, że koncentruje się bardziej na organizowaniu imprez towarzyskich i spotkań w celu lepszej integracji pracowników z organizacją.

Wierzymy, że wiele osób może odnieść się do tych wyników. Właśnie dlatego stworzyliśmy aplikację Blue Colibri: aby pomóc firmom zidentyfikować najlepsze możliwe rozwiązania angażujące dla ich własnych organizacji. Blue Colibri to nowoczesna, stale rozwijająca się aplikacja dla pracowników, stworzona, aby być na bieżąco z nawykami użytkowników i potrzebami firmy, łącząc zaangażowanie, e-learning, narzędzia komunikacji wewnętrznej i cyfrowe funkcje HR. Aplikacja Blue Colibri – dostępna również na telefonie i komputerze stacjonarnym – informuje pracowników i upraszcza ich życie, zapewniając im wszystkie potrzebne narzędzia cyfrowe HR, od wdrożenia po codzienną administrację.

Aby dowiedzieć się więcej o aplikacji, koniecznie odwiedź stronę www.bluecolibriapp.com!



Umowa B2B jako sposób na optymalizację w związku z Polskim Ładem

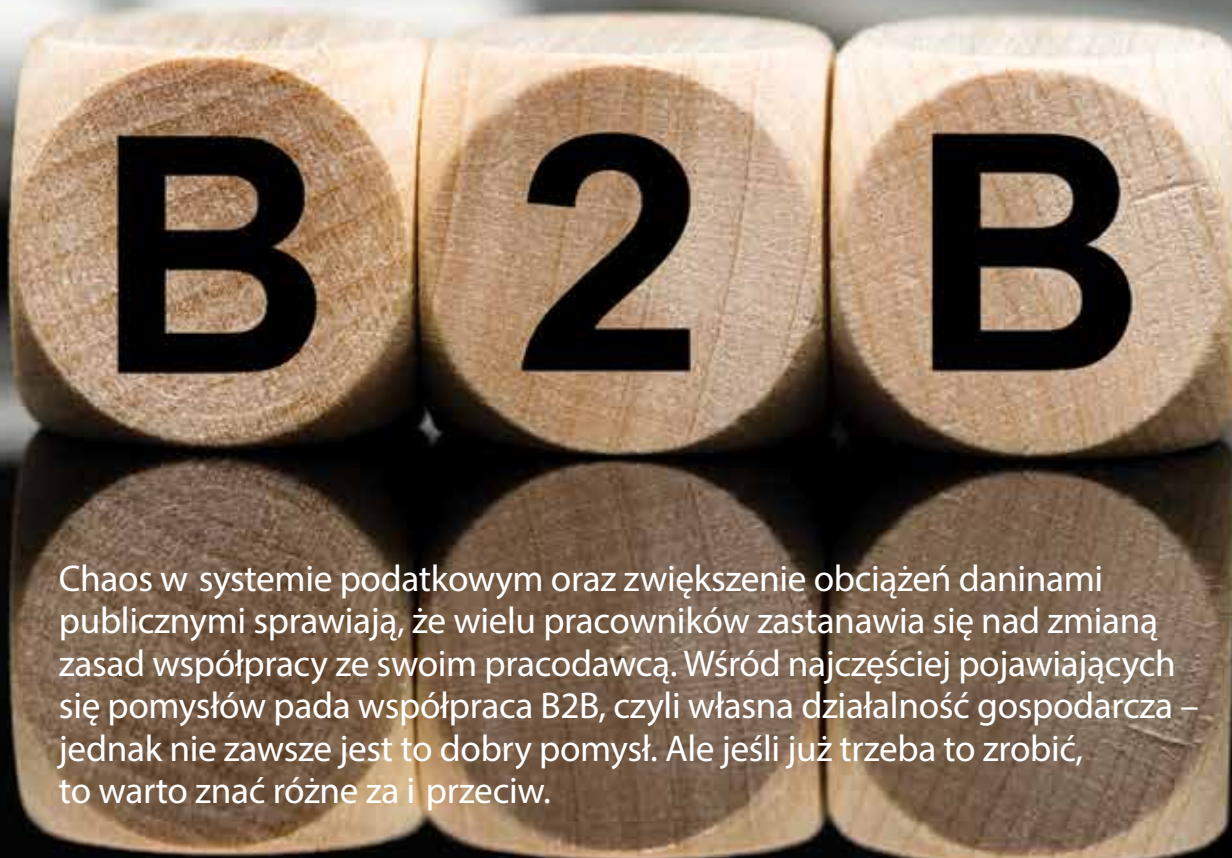
Jak rozmawiać z pracownikami o tym rozwiązaniu?



DR MARCIN WOJEWÓDKA
Wojewódka i Wspólnicy



DR ANTONI KOLEK
Instytut Emerytalny



Chaos w systemie podatkowym oraz zwiększenie obciążeń daninami publicznymi sprawiają, że wielu pracowników zastanawia się nad zmianą zasad współpracy ze swoim pracodawcą. Wśród najczęściej pojawiających się pomysłów pada współpraca B2B, czyli własna działalność gospodarcza – jednak nie zawsze jest to dobry pomysł. Ale jeśli już trzeba to zrobić, to warto znać różne za i przeciw.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jaką ulgę kwotową wprowadził Polski Ład 2.0 z tytułu zapłaconej składki członkowskiej w związku zawodowym?
- ◆ Jakie zwolnienia PIT dotyczą osób do 26. roku życia?
- ◆ Kiedy podatnicy mogą korzystać z możliwości wspólnego rozliczenia podatku z małżonkiem?

ZASADY ZATRUDNIENIA I PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Warto także pamiętać, że współpraca na zasadach business to business (dalej B2B) nie będzie wiązała się z uprawnieniami pracownikami. Skoro nasz kontrahent jest *de facto* zewnętrzną firmą, nie będzie miał prawa do świadczeń przysługujących pracownikom, przykładowo w postaci uczestnictwa w zakładowych programach emerytalnych typu PPE czy PPK, jak też nie będzie mógł być beneficjentem zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, np. w zakresie braku możliwości zaciągnięcia pożyczki z takiego funduszu. Długość i zasady urlopów wypoczynkowych, a właściwie płatnych przerw w świadczeniu z umowy B2B, zależą od ustaleń między podmiotami gospodarczymi, jednak przepisy nie przewidują w tym przypadku analogicznych rozwiązań, jak w przypadku zatrudnionych na podstawie etatu. Nie zadziała także ograniczenie odpowiedzialności pracownicz, a za swoje błędy podmiot świadczący usługi odpowie na zasadach uregulowanych w umowie oraz odpowiednich przepisach prawa cywilnego i gospodarczego.

FORMY ZATRUDNIENIA SĄ RÓŻNE, ALE ZWYKLE PREFEROWANA JEST JEDNA

Bez względu na to, co się komuś wydaje i co czasami można wyczytać w mediach społecznościowych czy tradycyjnych, Polska nie jest jeszcze krajem, w którym istnieje przymus zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Oczywiście jest tak, że duża część społeczeństwa uważa, że umowa o pracę jest z jakichś powodów lepsza niż paskudne umowy śmieciowe albo jakieś podejrzane samozatrudnienie. Dorobek kilkudziesięciu lat mentalnego ubezwłasnowolnienia naszych rodziców i dziadków przez indoktrynację słusznie minionych czasów dał coś na kształt podłoża, na którym prosocjalne, a jednocześnie w dużym stopniu populistyczne i antyrozwojowe pomysły nieodpowiedzialnego rozdawnictwa w rodzaju powszechnego 500+ czy 13. oraz 14. tzw. emerytury, trafiły na bardzo podatny grunt.

Dlatego też proponowanie pracownikowi przejścia z umowy o pracę na umowę w rodzaju B2B może być pewnym wyzwaniem. Czasami bardzo dużym. Praktyka wskazuje, że im wyższa szarża, tym może to być trudniejsze.

PIT MUSI SIĘ ZGADZAĆ

Warto też sobie zdać sprawę, że z punktu widzenia świadczącego pracę, bez względu na to, w jakiej formie jest ta osoba zatrudniona, najważniejszą kwestią jest to, ile pieniędzy netto trafi przelewem na jej konto. Przecież nawet jeśli dzisiaj operujemy w zawieranych umowach o pracę czy umowach zlecenia kwotami brutto, przykładowo 10 000 zł miesięcznie, to i tak osoba zatrudniona myśli w kategoriach netto, czyli innymi słowy, ile dostanie „na rękę” za swój trud i wkład. Natomiast zatrudnionego obchodzi zwykle tyle, co zeszłoroczny śnieg, jaki jest rzeczywisty koszt jego zatrudnienia z punktu widzenia pracodawcy czy zleceniodawcy. To istotna różnica postrzegania tego samego stosunku prawnego przez dwie jego strony. Czasami może prowadzić do istotnych nieporozumień.

DWIE STRONY MEDALU

Tak jak wskazaliśmy powyżej, z perspektywy świadczącego pracę najważniejsza jest kwota netto, czyli parafrazując rzeczywistą wypowiedź jednego ze znanych menedżerów, „PIT musi się zgadzać”. Co do zasady, kwestią drugorzędną, chociaż oczywiście nie dla każdego, jest to, czy przed przelewem kwoty netto na rachunek zatrudnionego z przedmiotową kwotą były związane inne obciążenia po stronie zleceniodawcy czy pracodawcy. Dla pracownika musi się zgadzać wpływ netto, nie zaś koszt brutto płaconego. Dlatego też wszelkie zmiany w szeroko rozumianym systemie podatkowym, tj. obejmujące nie tylko podatek PIT, lecz także składki (czy to ubezpieczenia społeczne, czy składkę zdrowotną), jeśli prowadzą do zmniejszenia kwoty netto, siłą rzeczy będą prowadziły do powstania potrzeby zweryfikowania możliwości zastosowania innych rozwiązań – przykładowo właśnie umowy w rodzaju B2B.

B2B JEST ODWRÓCENIEM POSTRZEGANIA

Natomiast sytuacja umowy B2B to trochę inny przypadek, bardziej skomplikowany. A to z tego powodu, że następuje swoiste odwrócenie ról, czy – tak jak brzmiał tytuł jednej z komedii z lat 90. XX w. – „Nieoczekiwana zmiana miejsc”. W przypadku umowy B2B to pracodawca (zleceniodawca) podpisując umowę na określoną kwotę – przykładowych 10 000 zł miesięcznie, posiada prawie od razu pewność co do rzeczywistego kosztu tego rozwiązania; może co najwyżej musieć doliczyć podatek VAT, który i tak, co do zasady, będzie dla niego odliczalnym kosztem. Dlatego też zastąpienie umowy o pracę umową B2B już chociażby z tego powodu może być pewnym wyzwaniem.

JAK PRZEKONYWAĆ DO ZAWARCIA B2B?

Zakładając jednak, że wolą stron istniejącej umowy o pracę jest, w przypadku zmian wprowadzanych w przepisach, i to zmian niekorzystnych z punktu widzenia wynagrodzenia netto otrzymywanego przez pracownika czy zleceniobiorcę, co najmniej zmniejszenie dolegliwości takiej zmiany czy też zachowanie pozycji neutralnej, należy zważyć wszelkie konsekwencje takiej zmiany i przedyskutować je z pracownikiem. Praktyka pokazuje, że jeśli szczerze i bez „owijania w bawełnę” strony świadomie i celowo, godząc się na wszystkie konsekwencje swojego działania, dokonają zmiany formy współpracy, może to przynieść pożądane efekty optymalizacyjne. Jednakże kluczowe jest nie tylko zidentyfikowanie różnic między umową o pracę a umową typu B2B, ale przede wszystkim takie uregulowanie postanowień umownych przedmiotowej umowy B2B, aby podmiot trzeci, np. organy skarbowe czy ZUS, nie zakwestionował skutecznie takiej zmiany. Dlatego też prowadząc działania komunikacyjne do pracowników zainteresowanych zmianą formy zatrudnienia, ważne jest przedstawienie wad i zalet możliwych rozwiązań. Przestrzec należy jednak przed masowym i systemowym wypychaniem na samozatrudnienie dużej grupy pracowników. Takie działanie z pewnością szybko zostanie wychwycone przez organy państwa i będzie podlegać szczegółowej kontroli, a ostatecznie może się wiązać z sankcjami.

B2B MUSI SIĘ RÓŻNIĆ OD UMOWY O PRACĘ

Jeśli jesteśmy pracownikiem, to oczywiste jest dla nas prawo do urlopu, oczywiste jest istnienie świadczenia w razie choroby czy macierzyństwa w wysokości odpowiadającej mniej więcej naszym zarobkom. Oczywiście wreszcie, bo wynikające

wprost z przepisów prawa pracy, jest to, że umowa o pracę może zostać rozwiązana w określonych przypadkach, z określonym terminem wypowiedzenia i zachowaniem odpowiednich rygorów ustalonych w przepisach powszechnie obowiązujących. W przypadku umowy B2B, co do zasady,

Komunikując zmiany w zasadach współpracy z pracownikami, pracodawca powinien także zabezpieczyć własną pozycję prawną, tak by negatywne konsekwencje zmiany nie uderzyły z opóźnionym zapłonem w przedsiębiorstwo.

powinno być inaczej. Zero urlopu, zero chorobowego czy zero ograniczeń możliwości rozwiązania umowy, może poza okresem wypowiedzenia. I tu pojawia się problem, gdyż w praktyce często zdarza się tak, że i były pracodawca, i były pracownik gotowi są zawrzeć umowę typu B2B, ale świadomie albo często – co gorsza – podświadomie kształtują ją na wzór i podobieństwo umowy o pracę. Nagle w umowie B2B pojawia się obowiązek osobistego świadczenia, pojawiają się 26 dni wolne od świadczenia, za które zlecający wypłaca pełne wynagrodzenie, pojawiają się także inne instytucje czy rozwiązania charakterystyczne dla stosunku pracy. I tak na koniec dnia może się okazać, że ta umowa B2B poza nazwą różni się od umowy o pracę, która łączyła wcześniej te same strony, właściwie jedynie nazwą oraz sposobem rozliczania. I niestety taka sytuacja to prośenie się o kłopoty w przyszłości. Dlatego też podejmując decyzję o optymalizacji podatkowej treści stosunku łączącego pracownika z pracodawcą w postaci przejścia na umowę typu B2B, powinno się to zrobić świadomie, rezygnując z przywilejów umowy o pracę po to, by uzyskać te korzyści w zakresie danin publiczno-prawnych. Innego rozwiązania nie sposób rekomendować.

SANKCJE, CZYLI CO MOŻE GROZIĆ PRZEDSIĘBIORCY

Fikcyjne zakładanie działalności gospodarczej i zawieranie umów jedynie w celu obejścia prawa może wiązać się z sankcjami na gruncie prawa ubezpieczeń społecznych czy prawa podatkowego. Zakwestionowane mogą zostać uprawnienia przedsiębiorcy do świadczeń z ubezpieczeń

społecznych. Konieczne może być także skorygowanie dokumentacji rozliczeniowej z ZUS czy z organami podatkowymi. Fikcyjne przejście na samozatrudnienie może się wiązać z koniecznością opłacenia zaległych składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne. Na nowo rozliczone będą także zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych, a także niezbędne będzie skorygowanie rozliczeń z urzędem skarbowym wynikające z utraty prawa do pomniejszenia należnego podatku VAT o podatek naliczony wynikający z faktur wystawionych przez osobę uznaną za „pracownika”. Należy zatem mieć na uwadze, że konsekwencje fikcyjnego B2B dotyczą różnych aspektów działalności gospodarczej i mogą być poważne zarówno dla „samozatrudnionego”, jak i podmiotu zlecającego mu pracę.

ZATEM CO POZOSTAJE?

Warto jednak mieć świadomość, że system podatkowy zawiera wiele ulg, zwolnień i wyłączeń, jakie podatnicy mogą stosować. W pierwszej kolejności warto rozpoznać indywidualną sytuację podatnika, z jakich ulg może skorzystać. Ulga na dzieci, ulga na IKZE czy ulga rehabilitacyjna to najczęściej wykorzystywane możliwości obniżenia podatku dochodowego od osób fizycznych. Warto zwrócić także uwagę, czy ponoszone przez podatnika wydatki nie są w rzeczywistości darowiznami – wówczas także istnieje możliwość obniżenia dochodu podlegającego opodatkowaniu. Ponadto, po spełnieniu określonych warunków, podatnicy mogą korzystać z możliwości wspólnego rozliczenia podatku z małżonkiem albo – w przypadku samotnych rodziców – z dziećmi. Takie rozwiązanie także przyczynia się do zapłacenia niższego podatku. Polski Ład 2.0 wprowadził też ulgę kwotową z tytułu zapłaconej składki członkowskiej w związku zawodowym. Jeszcze innym rozwiązaniem pozwalającym na obniżenie podatku może być zastosowanie podwyższonych kosztów uzyskania przychodu. Podatnik uzyskujący dochody ze stosunku pracy może odliczyć miesięcznie 250 zł kosztów uzyskania przychodu lub 300 zł, jeśli mieszka w innej miejscowości niż pracuje. Jednak w przypadku pracowników, którzy w ramach swojej pracy wykonują prace twórcze, możliwe jest uzyskanie prawa do 50-procentowych kosztów uzyskania przychodów.

POLSKI ŁAD MOŻE ZWIĘKSZYĆ ATRAKCYJNOŚĆ B2B

Z kolei w ramach tzw. Polskiego Ładu, wzorem istniejącego zwolnienia dla osób do 26. roku życia, wprowadzono zwolnienia z PIT dla rodziców co najmniej 4 dzieci, osób, które osiągnęły wiek emerytalny, ale nie pobierają emerytury, oraz osób powracających z zagranicy. Podatnicy ci już za 2022 rok nie zapłacą PIT do przychodów wysokości 85 528 zł rocznie. Warto zatem zweryfikować, czy podatnik ma prawo w ten sposób obniżyć podatek.

Należy podkreślić, że ewentualna zmiana formy współpracy powinna zostać poprzedzona szczegółową analizą jej konsekwencji. W pierwszej kolejności warto, aby podatnicy (pracownicy) wykorzystali już działające możliwości obniżenia danin publicznych, a dopiero po ich wykorzystaniu rozważali dalsze zmiany formy współpracy. Komunikując zmiany w zasadach współpracy z pracownikami, pracodawca powinien także zabezpieczyć własną pozycję prawną, tak by negatywne konsekwencje zmiany nie uderzyły z opóźnionym zapłonem w przedsiębiorstwo. ♦

Graj o Staż z BASF

Grywalizacja mechanizmem
wzmacniającym skuteczność
procesów HR na przykładzie
BASF Polska

Jak sprawić, aby rekrutacja na staż
wpisywała się w priorytety firmy,
była innowacyjna oraz sprawdzała
realną motywację studentów?
Graj o Staż Letni to hasło
towarzyszące akcji
rekrutacyjnej
w BASF Polska.





EWELINA SIWIECKA
Senior HR Business Partner BASF

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak zbudować wizerunek innowacyjnego pracodawcy wśród studentów?
- ♦ Jak przygotować program stażowy, by wzięło w nim udział ponad 900 chętnych?
- ♦ Jak fabularne przechodzenie gry zaktywizowało i zintegrowało pracowników firmy?

JAK GRYWALIZACJA ŁĄCZY SIĘ ZE STRATEGIĄ?

Obecne czasy niosą ze sobą wiele wyzwań, a my chcemy być organizacją świadomą tego, dokąd zmierzamy. W BASF tworzymy chemię dla zrównoważonej przyszłości. Łączymy sukces ekonomiczny z ochroną środowiska naturalnego i odpowiedzialnością społeczną. Naszym klientom, którzy reprezentują praktycznie wszystkie branże, stwarzamy możliwość zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb społeczeństwa za pomocą innowacji i osiągnięć nauki. Nasza strategia zawsze w centrum stawia klienta. Ważni są dla nas ludzie – stawiamy na kompetencje. Skupiamy swoje działania na uproszczaniu procesów i ich digitalizacji. Kolejnym elementem jest innowacyjność – tworzymy technologie i rozwiązania, które niewątpliwie rewolucjonizują rynek chemiczny.

W naszej pracy kierujemy się wartościami. To one sterują naszymi codziennymi działaniami. Jesteśmy OTWARCI na siebie nawzajem, pracujemy ELASTYCZNIE, dokładamy wszelkich starań, aby BASF Polska był ATRAKCYJNY zarówno dla pracowników, jak i na zewnątrz. A INNOWACYJNOŚĆ to po prostu wartość wpisana w nasze DNA od zawsze.

Te elementy strategii i nasze wartości skierowały działania na grywalizację. Naszym głównym celem było usprawnienie procesu rekrutacji kandydatów na Staż Letni w BASF. Zależało nam na wzmocnieniu wizerunku BASF jako pracodawcy nowoczesnego, który potrafi się komunikować z młodymi osobami. Chcieliśmy też w ciekawy sposób przedstawić nasze produkty, historię firmy, ale też wizję i wartości, którymi kierujemy się na co dzień.

JAK DZIAŁALIŚMY DOTYCHCZAS?

Do tej pory pierwszym etapem rekrutacji na Staż Letni było wypełnienie formularza online, który zawierał 10 pytań quizowych dotyczących BASF. Mieliśmy poczucie, że taka formuła robi się anachroniczna, zwłaszcza gdy cyfrowy świat daje nam możliwość wdrożenia rozwiązań ciekawszych, bardziej atrakcyjnych wizualnie i angażujących użytkowników.

Dodatkowo zrozumieliśmy, że jeśli nic nie zmienimy, to tylko ok. 3–4% kandydatów, którzy dostaną się na staż będą mieć szansę poznać nasze produkty od środka. A naszą strategią było budowanie wizerunku innowacyjnego pracodawcy wśród szerszej grupy studentów, a nawet przyszłych, potencjalnych kandydatów do pracy czy klientów.

TROCHĘ O BACKSTAGE’U – CZYLI JAK SZUKALIŚMY PARTNERÓW?

Jak już mieliśmy w naszych głowach pomysł na produkt, kolejnym elementem było znalezienie w organizacji sponsorów oraz ekspertów od danych rozwiązań. Samo postawienie gry było wspierane przez zewnętrzną agencję, z którą współpracujemy od lat. Było to dla nas ważne, aby nasz partner dobrze znał firmę, produkty i rozwiązania.

Nasze portfolio jest bardzo rozbudowane, dlatego projekt sam w sobie był niezwykle wymagający. Kluczowym elementem na etapie tworzenia gry było wybranie produktów i technologii, które chcemy wykorzystać w grze. A następnie zaangażowanie do tego naszych ekspertów, którzy są na co dzień najbliższymi tych produktów – tak, by gra spełniała również swoje merytoryczne funkcje. Eco Town był mocno osadzony w realiach firmy – chcieliśmy dać graczowi możliwość

wirtualnego zrozumienia naszych wartości, a także najlepszego poznania naszych technologii.

KTO MÓGŁ ZAGRAĆ W NASZĄ GRĘ?

Naszą grupą docelową byli studenci studiów licencjackich oraz magisterskich. Osoby młode, pełne zapału do pracy i chętne, by zdobywać nowe doświadczenie. Każdy kandydat, który spełniał warunki posiadania statusu studenta, nie miał skończonych 30 lat i wypełnił formularz zgłoszeniowy dostawał link do gry EcoTown.

Szukaliśmy kandydatów do ośmiu działów w Warszawie (HR, Agricultural Solutions, Market Development, Obsługa Klienta, PR, BHP, Dział podatkowy, Księgowość i Zarządzanie Ryzykiem Kredytowym) oraz ośmiu działów w Środzie Śląskiej (Inżynieria Procesu, Produkcja, Automatyka, Inżynieria Projektów, Systemy Pomiarowe, Logistyka, Zarządzanie Jakością, Laboratorium Kontroli Jakości). Do kandydatów docieraliśmy poprzez: umieszczanie postów na różnych stronach internetowych BASF, promocję na Facebooku, eventy i ogłoszenia w biurach karier różnych uczelni.

JAK WYGLĄDA GRA?

Każdy kandydat po rejestracji wcielał się w rolę burmistrza Eco Town, wirtualnego miasta przypominającego nieco SimCity. W dniu, w którym gracz obejmował swoje nowe stanowisko, miasto znajdowało się na skraju kryzysu energetycznego i klimatycznego. Jego zadaniem było zmierzyć się z tymi wszystkimi wyzwaniami. Aby tego dokonać, nasz „burmistrz” musiał zmodernizować miasto przy pomocy produktów i rozwiązań BASF, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W toku gry budował między innymi fabrykę nowoczesnych katalizatorów, która była wiernym odbiciem naszego Zakładu Produkcji Katalizatorów zlokalizowanego w Środzie Śląskiej koło Wrocławia. Fabularne przejście gry nie było jednak możliwe bez uzyskania odpowiedniej ilości podstawowego budulca, czyli cegieł. Gracz otrzymywał budulec, odpowiadając na pytania w quizach dotyczących znajomości produktów, historii oraz wartości firmy BASF. Przechodząc przez 15 poziomów gry osoby, które uzyskały najlepsze wyniki, zostały zaproszone na sesję Assessment Center do wybranego przez siebie działu.

CZY STUDENCI WŁĄCZYLI SIĘ DO GRY?

Jesteśmy bardzo zadowoleni z przebiegu procesu rekrutacji na Staże Letnie. Otrzymaliśmy rekordową liczbę zgłoszeń (ponad 900 aplikacji na 21 dostępnych miejsc), a gra umożliwiła nam sprawną wstępną selekcję aplikacji. Dodatkowo na dalszych etapach procesu rekrutacji otrzymaliśmy informację, że to



◆ **Ryc. 1.** Ponad 900 osób wzięło udział w grywalizacji BASF

Źródło: Opracowanie własne.

właśnie ta innowacyjna formuła skłoniła kandydatów do aplikowania. Gra sama w sobie badała głównie motywację oraz zainteresowanie firmą. Nie analizowaliśmy na tym etapie kompetencji kandydatów. Ale mniej zmotywowani kandydaci rezygnowali z rekrutacji już na tym etapie. To pomogło nam zrealizować zupełnie poboczny cel – znaczne zmniejszenie ilości „no show” na sesjach Assessment Center.

W efekcie 61% kandydatów, którzy otrzymali zaproszenie, zalogowała się i zagrała w grę. 84% graczy po zarejestrowaniu przystąpiło do gry i osiągnęło co najmniej drugi poziom (z 15 dostępnych). A finalnie z 915 aplikacji, mieliśmy 510 graczy Eco Town, a potem 82 uczestników sesji Assessment Center. Z tego wybraliśmy 23 stażystów (o 2 więcej niż pierwotnie zakładaliśmy).

Należy też wspomnieć, że kolejny etap, którym było Assessment Center również odbywał się w całości online – pierwszy raz w historii rekrutacji na nasze Staże Letnie.

55% stażystów tak dobrze sprawdziło się w swojej roli, że zostali naszymi pracownikami – to zdecydowanie nasz rekord!

CZY TYLKO GRYWALIZACJA W REKRUTACJI NA STAŻ?

Takie było nasze pierwotne założenie. Kiedy mieliśmy gotowy produkt na kampanię stażową przyszła pandemia. Uznaliśmy, że zawieszamy staże letnie, ale nie grę. Był to doskonały moment na kampanię wewnętrzną i zaproponowanie pracownikom takiej formy integracji. Mieliśmy poczucie osłabienia więzi pracowników z firmą podczas całkowitej izolacji.

WAŻNE

Grywalizacja to obecnie jedno z najbardziej innowacyjnych narzędzi wzmacniania zaangażowania i motywacji pracowników. Jak często słyszy się z ust pracowników „Nie samą pracą człowiek żyje!”. To stwierdzenie potwierdza, że nic tak nie wzmacnia zaangażowania jak połączenie pracy z dobrą zabawą.

◆ **Tab. 1.** Założenia projektu w liczbach

Realizacja KPI	Założenia	Efekty
Czas od złożenia aplikacji do otrzymania informacji o decyzji dotyczącej zatrudnienia	31.03–14.06	30.03–18.05
Liczba zatrudnionych	21	23
Średni czas rekrutacji (od złożenia aplikacji przez kandydata do złożenia oferty)	61 dni	45 dni
Wskaźnik akceptacji ofert pracy	90%	91,3%
Informacyjna wartość gry (% odpowiedzi pozytywnych)	80%	88%
Ocena sesji Assessment Center (% odpowiedzi pozytywnych)	80%	86%
Wskaźnik retencji (stażyści, którzy kontynuują współpracę po stażu)	40%	51%

Źródło: Opracowanie własne.

Integracja w firmie stała się poważnym wyzwaniem. W tym czasie pracownicy łaknęli integracji – choćby zdalnej. Grywalizacja świetnie wpisała się w te potrzeby, ponieważ pomogła nam zaktywizować społeczność pracowników, firma zaczęła „żyć” miastem Eco Town i jego modernizacją. Zaproponowanie pracownikom innowacyjnej formy grywalizacji dało szansę na wirtualną reintegrację, poprawę ich dobrostanu, a tym samym na wzmocnienie wartości i misji organizacji, jednocześnie adresując wyzwania współczesnego świata i promocję rozwiązań zrównoważonego rozwoju promowanych przez firmę. Zaangażowanie graczy było niesamowite – do grywalizacji przystąpili zarówno pracownicy Pokolenia Z, jak i Baby Boomersów, osoby pracujące na różnych stanowiskach biurowych i produkcyjnych, ze stażem kilku dni, jak i kilkudziesięciu lat w organizacji.

To bardzo imponujący wynik potwierdzający, że aktywność spotkała się z dużym zainteresowaniem pracowników bez względu na wiek czy pełnioną funkcję.

Wzmocnienie zaangażowania, przywiązania do firmy w trudnym dla wszystkim czasie izolacji społecznej było potwierdzone aktywnym uczestnictwem.

Opis narzędzi wykorzystanych do analizy potrzeb kandydatów

Program Staży Letnich prowadzimy w sposób systematyczny od 2013 roku, z krótką przerwą pandemiczną w 2020 roku. Zawsze łączymy go z feedbackiem od stażystów – to nasze główne źródło wiedzy o potrzebach kandydatów z grupy docelowej. Dodatkowo zbieraliśmy usystematyzowany feedback w formie ankiety online od kandydatów, z którymi żegnaliśmy się na kolejnych etapach procesu rekrutacji, abyśmy mogli rozwinąć nasz nowy proces w przyszłości.

Zdrowa rywalizacja pracowników, wymiana informacji o produktach, rozwiązaniach, jak również odświeżenie historii firmy w poszukiwaniu odpowiedzi na zadane pytania quizowe w grze sprzyjała integracji jak i edukacji pracowników. Dodatkowo stawialiśmy na rozwój kompetencji digitalizacji – niezwykle ważnej na tamten czas.

Czas, jaki użytkownicy spędzali na platformie, był ergonomicznie dostosowany, aby projekt nie wpływał negatywnie na czas pracy i efektywność.

Oczywiście – jak to w grywalizacji – dla najlepszych graczy czekały nagrody niespodzianki.

CZY BYŁO WARTO I CO DAŁEJ Z GRĄ ECO TOWN?

Mamy poczucie, że stworzyliśmy narzędzie, które ma ogromny potencjał. Potwierdza to również fakt, że w tym roku po lekkiej modyfikacji gry, głównie pod kątem urozmaicenia zdań quizowych, grywalizacja towarzyszyła po raz kolejny z sukcesem procesowi rekrutacji na Staż Letni 2022.

Mamy też szereg innych pomysłów na wykorzystanie narzędzia. Naszym zdaniem grywalizacja sprawdzi się w podniesieniu skuteczności szkoleń wewnętrznych, efektywności pracy czy też w zespołach sprzedaży jako element motywacyjny. Ze względu na swoją uniwersalną formułę, łatwo można ją zaadaptować w innych spółkach grupy BASF. Co więcej, chodzi nam po głowie także pomysł zaangażowania naszych klientów zewnętrznych i stworzenie programu lojalnościowego na podstawie o Eco Town.

W turbulentnym świecie współczesnych organizacji konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań, które umożliwią efektywniejszą realizację celów firmy, a atrakcyjność narzędzia oraz obszar zastosowań grywalizacji w naszym odczuciu jest bez wątpienia słusznym kierunkiem. ◆

Tarcza Językowa dla firm – program dla HR, który zmienił rolę benefitów języków

한국어

français

русский

English

español



TOMASZ SŁOMA
Director of Business Development
tomasz.sloma@langmedia.pl

português

हिन्दी

20 czerwca, gdy piszę ten artykuł, wypada Dzień Pracownika HR. I to właśnie z myślą o działach Human Resources powstał ponad dwa lata temu najpopularniejszy program językowy dla firm w Polsce.

Początek pandemii oznaczał bardzo często dla pracowników firm utratę większości benefitów. Szkolenia językowe były prawdopodobnie jednymi z pierwszych na liście. Boleśnie przekonali się o tym zwłaszcza tradycyjne szkoły językowe, które przez lata prowadziły głównie zajęcia stacjonarne. Transformacja cyfrowa stała się koniecznością, żeby nie powiedzieć walką o rynkowy byt. eTutor jako największa platforma e-learningowa w Polsce od wielu lat był przygotowany na digitalizację usług językowych i wydawało się, że właśnie nadszedł nasz czas. Rzeczywistość pierwszych miesięcy z koronawirusem szybko jednak zweryfikowała nasze wyobrażenia. Trwający wiele tygodni chaos, wstrzymane budżety szkoleniowe i brak jakiegokolwiek decyzyjności, kazały

poważnie zastanowić się nad tym co dalej. Wymuszone sytuacją #zostańwdomu dla mnie oznaczało wtedy #niewyjdźzsiebie. Doświadczenie zebrane przez 15 lat w świecie szkół językowych dla biznesu podpowiadały mi, aby w tym trudnym okresie wyjść naprzeciw sytuacji i odważnie odpowiedzieć na jeszcze nie w pełni wyartykułowaną przez HR potrzebę pomocy.

Jako lider na rynku e-learningu językowego mieliśmy komfort polegający na możliwości otwarcia naszych zasobów za darmo na wiele miesięcy dowolnej liczbie odbiorców B2B i nie tylko. Jeszcze w marcu 2020 roku na stronie ówczesnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego eTutor został wymieniony jako polecane narzędzie do kształcenia na odległość. Jak można było przeczytać:

„(...)w związku z przeniesieniem zajęć na uczelniach do internetu, firma LangMedia udostępniła najlepszą platformę językową eTutor wszystkim polskim studentom bezpłatnie do końca sierpnia 2020 roku. Platforma umożliwia osiągnięcie samodzielnie poziomu B2 i w znacznym stopniu rozwiązuje problemu z nauczaniem angielskiego na uczelniach w czasie pandemii. (...) Platforma może być używana jako samodzielne narzędzie do nauki, z użyciem którego student wyćwicy 5 z 6 umiejętności językowych – czytanie, słuchanie, pisanie, słownictwo i gramatykę. Jest także idealnym wsparciem dla zajęć z lektorem SJO w formule Blended Learning.” Projekt okazał się dużym sukcesem, z nauki skorzystało kilkadziesiąt uczelni a Nielimitowany dostęp do nauki języka angielskiego i niemieckiego trafił do ponad 100 000 studentów. Informacja o „Tarczy dla uczelni” odbiła się szerokim echem i szybko trafiła na grunt firmowy.

Gdy w kwietniu eTutor po raz pierwszy pojawił się na ekranach komputerów i smartfonów 12 000 pracowników francuskiej sieci sklepów budowlanych w Polsce, darmowa Tarcza Językowa dla firm 2.0 stała się faktem. Celem projektu było wówczas przede wszystkim ekspresowe i niezobowiązujące przywrócenie pracownikom utraconego kilka tygodni wcześniej dostępu do nauki języków obcych. Udostępniliśmy bezpłatnie 2500 lekcji online z języka angielskiego i niemieckiego na wszystkich poziomach zaawansowania. Przekazaliśmy do dyspozycji pracowników i HR-u kursy ogólne, biznesowe, specjalistyczne i podróżnicze. Program szybko nabierał rozpędu a całej akcji i jej promowaniu przyświecał nowy hasztag #wracamyracem. Ramie w ramie z kolejnymi beneficjentami wracaliśmy do normalności, przynajmniej w zakresie związanym z rozwojem kompetencji językowych.

Pierwsze wdrożenia i obsługa pokazały, że kluczowym elementem wsparcia było raportowanie aktywności i zaangażowania pracowników w mało poznanym jeszcze środowisku edukacji online. Cykliczne zestawienia frekwencji i statystyki nauki na platformie pozwoliły zorientować się czy organizacja jest gotowa na nowy format kształcenia. Zbierane sukcesywnie dane i dobry feedback skłaniały coraz śmielej HR do myśli o powrocie do benefitów językowych na stałe. Tarcza Językowa dla firm 2.0 nigdy nie była związana z żadnym zewnętrznym dofinansowaniem. Zbieżność nazwy z programami rządowymi jest przypadkowa a biorąc pod uwagę fakt, że jako pierwsi użyliśmy tej nazwy, możemy uznać się za jej prawowitego właściciela. Pisemne referencje wspomnianego wyżej francuskiego koncernu z 2020 roku rozwiewają wszelkie wątpliwości (dostępne na życzenie).

W trakcie realizacji programu otrzymaliśmy mnóstwo cennych wskazówek i sugestii dotyczących samej platformy i sposobu jej wykorzystania w firmach. eTutor stał się elementem angażującym wszystkich pracowników, zarówno biurowych jak i produkcyjnych. Potwierdzały to raporty generowane bardzo często oddzielnie dla każdego obszaru w organizacji. Tym samym HR zyskiwał argumenty przed Zarządem starając się ująć nasz benefit w nowym budżecie szkoleniowym.

Spodziewane co roku wakacyjne spowolnienie dało nam czas na przygotowanie kolejnego elementu układanki. Wszyscy we własnych domach mogliśmy zauważyć jak wygląda nauczanie zdalnie naszych dzieci. Po serii zgłoszeń wydaliśmy jesienią 2020 roku nowy kurs Matura w wersji podstawowej, rozszerzonej i ustnej m.in. dla dzieci pracowników. Materiał szybko stał się atrakcyjnym punktem naszej oferty i uzupełnił portfolio aktywności pro bono związanej z Tarczą. Lekcje przygotowujące do egzaminu dojrzałości stały się ważnym elementem zachęcającym do regularnego korzystania z platformy i kolejnym argumentem przemawiającym za inwestycją.

Rok 2020 zakończyliśmy wdrożeniem prawie 150 firm, referencjami z branż, które mocno ucierpiały przez covid jak np. turystyka. Program rozpoczęły kolejne globalne koncerny i znane wszystkim marki polskie i zagraniczne. Wiele firm po sukcesie udostępnienia wdrożyło platformę na stałe mając zagregowane konkretne dane, potwierdzony feedback pracowników i komfort nisko kosztowego wymiaru samodzielnej nauki dla całej załogi.

Rok 2021 ogłosiliśmy rokiem rekrutacji i nie myliliśmy się. Pod hasłem „angielski to podstawa” powstał najbardziej poczytny i najchętniej pobierany na rynku ebook dotyczący rekrutacji po angielsku. Na ponad 30 stronach Łukasz Sennik - Dyrektor Metodyczny w eTutor dzieli się swoim wieloletnim doświadczeniem z ponad 13000 rozmów po angielsku z pracownikami firm. Do dzisiaj darmową publikację pozwalającą przygotować się sprawdzania umiejętności językowe kandydatów pobrało 5125 osób, w większości rekruterów. (firma.e-tutor.pl/rekrutacja_po_angielsku)

Sukces ebooka zbiegł się w czasie z sukcesem Tarczy Językowej dla firm 2.0 w największej w Polsce niemieckiej sieci drogerii. Program został zaimplementowany w organizacji z niezwykłym zaangażowaniem i energią Działu Szkoleń i Rozwoju. Proaktywna postawa tak potrzebna do zachęcania pracowników do samorozwoju zrodziła niezwykły pomysł. Do celów promocji benefitu został stworzony motywator, brand hero, który kojarzył

się pracownikom z platformą eTutor, zapraszał codziennie do nauki i towarzyszył podczas wielu wewnętrznych i zewnętrznych wydarzeń. Ta inspirowana współpraca pokazała, że autorska Tarcza Językowa dla firm stała bardzo ważnym elementem nowej odsłony działań EB-owych skrojonych na trudne czasy. Stało się oczywiste dla biznesu, że eTutor skutecznie wspiera marki pracodawców. HR otrzymał potężne narzędzie, dzięki któremu pokazywał, że dba o rozwój zawodowy i osobisty zespołów. Kolejni pracodawcy zaczęli się regularnie chwalić udziałem w programie na zewnątrz, wykorzystując profile firmowe na LinkedIn, Facebooku, strony kariery a nawet konta na Instagramie. Korzystanie darmowej z Tarczy Językowej dla firm 2.0 stanowiło zauważalny element przedłużenia komunikacji rekrutacyjnej do kandydatów. Dzięki temu świadomie aplikujące osoby widziały więcej atrybutów, które charakteryzowały markę przyszłego pracodawcę.

Poza realnym wsparciem marketingu rekrutacyjnego Tarcza wchodziła coraz odważniej w obszar dbania o dobrostan pracownika, wzmacniając działania employer branding. Bardzo wyraźnie zaznaczyła się przy okazji potrzeba odróżnienia się firm od konkurencji a nauka języków świetnie uzupełniła realizację tego celu. Ta chęć często przybierała ostatecznie zupełnie niespodziewany skutek, ponieważ wdrożenie Tarczy w jednej firmie bardzo często powodowało w niedalekiej przyszłości tożsame działania u największej konkurencji eTutor stanowił i stanowi do dzisiaj pomost językowy pomiędzy światem online, remote czy hybrid, będąc odpowiedzią na potrzeby zmieniającego się świata. Digitalizacja pracodawców stawała się faktem a my mogliśmy być przydatnym i cenionym elementem tej cyfrowej transformacji dziejącej się na naszych oczach. Setki udostępnień naszego benefitu językowego w ciągu dwóch lat w zauważalny dla większości firm sposób wpłynęło na skuteczność procesów rekrutacyjnych i zmniejszenie rotacji. Dodatkowa usługa językowa dla dzieci pracowników podniosła poczucie dobrostanu jaki stara się zapewnić każdy dbający o swój pozytywny wizerunek pracodawca.

Rok 2021 to rok w którym o programie opowiadałem podczas 20 wydarzeń online, webinarów i korzystałem z zaproszeń do udziału jako prelegent na największych konferencjach w kraju. W marcu ubiegłego roku miałem zaszczyt powitać gości 34. Kongresu Kadry wystąpieniem dotyczącym Tarczy Językowej dla firm 2.0. Drugi dzień tego najważniejszego wydarzenia HR w roku przebiegał pod hasłem „ODWAGA”. Nie da się odmówić odwagi wszystkim firmom, które zdecydowały się na udział w programie w czasie największego kryzysu ostatnich lat.

Na rynku oraz przede wszystkim w przestrzeni firmowych social mediów pojawiła się uznana marka i rozpoznawalny szeroko nowy hasztag **#tarczaetutor**. Benefity językowe zajęły znowu zasłużone miejsce w katalogu istotnych, zapłaconych świadczeń oferowanych przez pracodawców. Powody dla, których znajomość języków obcych ma fundamentalne znaczenie dla pracowników i pracodawców są niezaprzeczalne. Zależało nam aby przy okazji korzystania z naszych usług wzrastała świadomość B2B w tym zakresie a eTutor był postrzegany jako sprawdzony partner biznesowy firm doceniających wagę inwestycji w kapitał ludzki.

Jesienią 2021 roku wraz z pojawieniem się języka hiszpańskiego na platformie, program dumnie wszedł w 3. edycję. Rok zakończyliśmy liczbą niemalże 600 beneficjentów, prawie 50 referencji, ponad 100 wzmianek o programie w internecie. Cieszymy się z udziału przedstawicieli praktycznie każdej branży. Tarcza Językowa dla firm 3.0 jest programem polecanym sobie nawzajem przez kolejnych klientów i HR-owców. To z myślą o pracownikach HR stworzyliśmy właśnie pierwszy podcast językowy dla działów HR. „Sennik HR”, którego gospodarzem jest wspomniany wyżej Łukasz Sennik dostępny jest już na Spotify, Apple Podcasts a od czerwca na Empik Go. Cotygodniowa dawka słownictwa HR ale w języku angielskim jest naszym podziękowaniem za Wasze zaangażowanie w budowanie kultury organizacji uczących się i rozwijających umiejętności pracownicze. Informacje znajdziecie m.in. na LinkedIn wpisując w wyszukiwarce hasztag @SennikiHR.

12 kwietnia 2022 miała miejsce premiera nowego kursu, prawdopodobnie najważniejszego w historii spółki. **eTutor polski** to darmowy kurs języka polskiego po ukraińsku przygotowany dla wszystkich przebywających w Polsce obywateli Ukrainy. Kurs dostępny jest pod adresem <https://ua.etutor.pl/> a został opracowany przez ukraińskich polonistów – Olga z Irpienia i Andrei z Chersonia, którzy przebywają i są już bezpieczni w Polsce. Zapraszam serdecznie do udostępniania informacji o tym kursie.

Gdy kończę pisać ten artykuł z programu Tarcza Językowa dla firm 4.0 korzystają kolejne firmy, w których każdy pracownik ma równą możliwość rozwoju językowego. Powszechność naszego dostępu do nauki języków sprawia, że inkluzyjne środowisko pracy może być wysoko na liście priorytetów każdego beneficjenta programu. ♦

Zgłoszenia firm i więcej informacji:
<https://firma.e-tutor.pl/>.

SEBASTIAN KOTÓW

Mówca inspiracyjny & biznesowy

- 20 lat doświadczenia → 11 krajów
- 800 poprowadzonych wykładów
- dla ponad 200 międzynarodowych korporacji → w których uczestniczyło ponad 500 000 uczestników
- z 80 krajów świata



Najlepsze firmy, które inwestują w swoich ludzi, zapraszają Sebastiana do prowadzenia wykładów i szkoleń. Długoletnie doświadczenie menedżerskie, wiedza psychologiczna oraz znajomość najnowszych trendów powoduje, że jego wykłady są pełne inspiracji, praktycznej wiedzy i energii.

Sebastian prowokuje do niestandardowego myślenia, dopinguje do działania i pokonywania trudności. **Uczestnicy wykładów otrzymują w prezencie jego książki lub audiobooki.**

Tematy najczęściej wybieranych przez Klientów wykładów znajdziesz na stronie **www.sebastiankotow.com/wykłady**

Jeżeli chciałbyś zaprosić Sebastiana do swojej firmy, skontaktuj się z nami

☎ +48 511 404 777 ✉ Beata.Kornowska@SebastianKotow.com





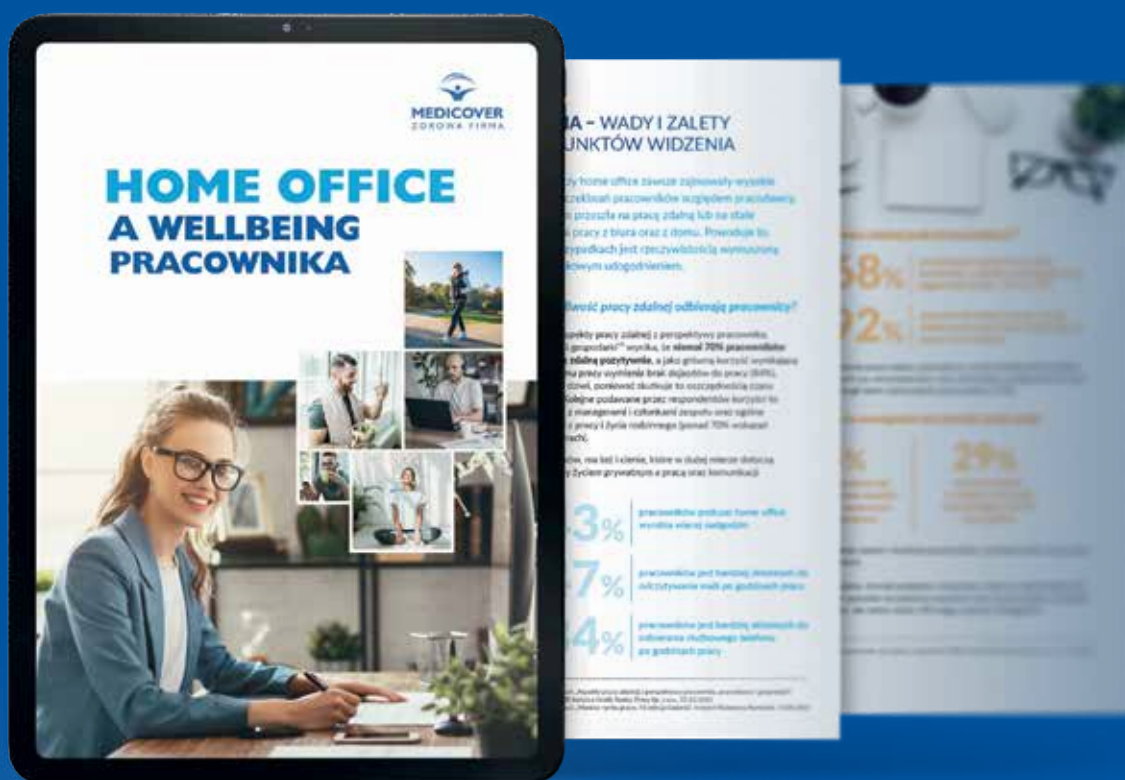
MEDICOVER
ZDROWA FIRMA

E-BOOK

HOME OFFICE

A WELLBEING PRACOWNIKA

Poradnik dla pracodawców



Jak wspierać zespół w trybie pracy zdalnej?



Jak utrzymać zaangażowanie i efektywność pracy pracowników?



Jak pomóc zachować work-life balance?

POBIERZ BEZPŁATNIE NA [ZDROWAFIRMA.MEDICOVER.PL](https://zdrowafirma.medicover.pl)