

benefit

miesięcznik bezpłatny
04(84)/2019
ISSN 2084-7491

■ BENEFITY NA DWÓCH KÓŁKACH

W kontekście zbliżającej się wiosny warto zauważyć, że zarówno forma, jak i oferta związana z oferowanymi przez firmę niepieniężnymi wartościami nie musi być schematyczna.

■ ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE W SEKTORZE PUBLICZNYM

Sektor publiczny, chcąc pozostać konkurencyjnym w walce o pracownika, musi pamiętać o świadczeniach pozapłacowych, które są coraz bardziej popularne w sektorze prywatnym.

■ PRZETRWAĆ KRYZYS REPUTACJI

Śmiało można powiedzieć, że współczesne relacje zaczynają się od internetu, nie ma większego znaczenia, czy to znajomość prywatna, czy służbowa.

■ PRACA ZDALNA – ZALETY I WADY

Wybór odpowiedniej formy pracy powinien wynikać z indywidualnej i przemyślanej decyzji, by praca była przyjemnością, a nie udręką.

ŚWIAT MA JESZCZE
dla mnie
WIELE NIESPODZIANEK

Elżbieta Dzikowska

www.miesiecznik-benefit.pl

Wkręć się w dobrą zabawę na wrotkach!



Poczuj więcej radości z aktywności! Od marca z kartą MultiSport czekają na Ciebie wrotkarnie w różnych miastach.

Znajdź obiekt w pobliżu i baw się dobrze!
www.kartamultisport.pl

 **MultiSport**



Może być sensem życia, gdy ma sens

– Zawsze to mówię, aż stało się to może banalne, ale życie bez pasji jest jak potrawa bez soli – przekonuje podróżniczka Elżbieta Dzikowska. – To pasja nas niesie do przodu, tak bezinteresownie, a jeżeli możemy jeszcze czerpać z tego korzyści – to tym lepiej.

Ze swoich pasji, czyli podróży, miłości do sztuki, fotografii, książek, uczyniła zawód. Dzięki temu, będąc na emeryturze, wciąż nie zwalnia tempa. Nieustannie podróżuje, a jej wyprawy nie mają nic wspólnego z „leżeniem pod palmą”, pisze książki, fotografuje. – Byłabym stara, gdybym nie pracowała – podkreśla Elżbieta Dzikowska. – Praca jest sensem mojego życia. Cieszę się, że mogę robić to, co lubię, a w dodatku jeszcze mi za to płacą.

To właśnie sens, a dokładniej poczucie sensu płynące z wykonywanej pracy, jest kluczowe w budowaniu zaangażowania pracowników. Organizacje wciąż podkreślają, że ludzie to największa wartość firmy. Ale czy to nie jest tylko puste hasło?

Zastanawia się nad tym dr Kazimierz Sedlak, który w swoim artykule *Warto badać postawy pracowników* przytacza ciekawe wyniki badań, według których „tylko 39 proc. pracowników uważa, że pracodawcy traktują ich jako największe bogactwo firmy. Przeciwnego zdania jest aż 61 proc. zatrudnionych. W badaniu uczestniczyły 34 882 osoby, więc nie są to dane przypadkowe”.

Autor artykułu przekonuje, by nie polegać na intuicji czy własnych przekonaniach, a weryfikować opinie zatrudnionych na temat miejsca pracy, wynagrodzeń czy relacji z menedżerami. HR oparty na intuicji nie ma racji bytu. Przy silnym trendzie wspierania pracowników w zachowaniu balansu między życiem prywatnym i zawodowym, w budowaniu dobrostanu, w prowadzeniu zdrowego i aktywnego stylu życia – trzeba monitorować ich zmieniające się preferencje.

Dotyczy to także świadczeń pozapłacowych, które wciąż pozostają jednym z kluczowych narzędzi niezbędnych do przyciągania i utrzymywania najlepszych. W niniejszym wydaniu publikujemy ciekawe badania na temat benefitowych oczekiwań pracowników z sektora publicznego. Blisko 70 proc. z nich uważa, że oferowany im pakiet świadczeń dodatkowych wypada gorzej lub znacznie gorzej na tle innych organizacji. Zachęcam do przeczytania artykułu Karoliny Jurczak *Świadczenia dodatkowe w sektorze publicznym*, bo jeżeli do pracownik jest największą wartością firmy – to znajomość jego potrzeb nie jest alternatywą, a obowiązkiem.

KATARZYNA PATALAN

REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

”

Unikajmy niezweryfikowanych deklaracji i ogólników, zacznijmy uprawiać HR oparty na faktach. Po prostu sprawdzajmy, czy pracownicy podzielają nasze przekonania na temat firm, którymi zarządzamy.

Dr Kazimierz Sedlak, str. 48



KWIECIEŃ 2019



Fot. Maciej Zienkiewicz / Agencja Gazeta



- 06 WARTO TAM BYĆ**
-
- 08 WYWIAD**
■ Świat ma jeszcze dla mnie wiele niespodzianek
-
- 14 URWANIE GŁOWY**
■ Jak do tego doszło?
-
- 16 ZARZĄDZANIE**
■ Zarządzanie kompetencjami w organizacji
■ Podłączone cele
■ Przetrwac kryzys reputacji
■ Y i Z – wyzwaniem dla menedżerów
■ Młodzi mogą przynieść firmie wiele korzyści
-
- 26 PRACA**
■ Pozyskiwanie rekomendacji
■ Wyeliminuj pięć patologii biznesowych
■ Praca zdalna – zalety i wady
■ Najczęstsze błędy w biznesie
-
- 36 ROZWÓJ**
■ Po co ci kreatywność?
■ Znaczenie zapisywania swoich celów
-
- 40 BENEFITY**
■ Czy na pokładzie jest psycholog?
-
- 43 WYWIAD**
■ Benefity równie ważne jak pensja
-
- 44 BENEFITY**
■ Świadczenia dodatkowe w sektorze publicznym
■ Benefity na dwóch kółkach
-
- 48 WYNAGRODZENIA**
■ Warto badać postawy pracowników
■ PPK na kwadrans przed premierą
-
- 54 PRAWO**
■ Zakwaterowanie delegowanego do pracy za granicą
■ Dodatkowy urlop wypoczynkowy jako benefit
-
- 58 STYL ŻYCIA**
■ Ruszaj się nie tylko na treningu
■ Chcesz rzucić palenie? To rzuć.
-
- 62 KINO/TEATR/KSIĄŻKA**
-
- 66 FELIETON**
■ Wartości HR-owo rozumiane

KWIECIEŃ 2019

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

MAJ 2019

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

CZERWIEC 2019

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



II edycja Forum Zdrowie Pracownika – przez dobrostan do celu

Coraz więcej pracodawców wie, że pracownik: w dobrej kondycji fizycznej, zadowolony ze swojej pracy, który realizuje się także w życiu prywatnym – to gwarancja większego zaangażowania, lepszej wydajności i mniejszej absencji. Podczas Forum będziemy przekonywać, że holistyczne podejście do zdrowia pracowników jest dla firm najbardziej opłacalne i realnie przekłada się na wyniki.

Nie zapomnijmy także o inspiracji... Kinga Baranowska – polska himalaistka poprowadzi prelekcję: Siła, odwaga, ZDROWIE – czyli o tym, co ważne w drodze na szczyt. Ekspert ze świata nauki – dr n. med. Daniel Śliż – wyjaśni, czy styl życia to moda czy konieczność? Udział w wydarzeniu dla menedżerów, dyrektorów HR, BHP, osób zarządzających zespołami i właścicieli firm jest bezpłatny.

8 kwietnia 2019 – Warszawa
Organizator: Dreamcast sp. z o.o.
Informacje: www.zdrowiepracownika.pl



HR Solutions Trends

Stosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych to klucz do sukcesu. Dlatego też są one coraz częściej wykorzystywane również w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz więcej szefów działów personalnych wdraża i korzysta z nowych technologii oraz oprogramowania m.in. do oceny pracowników. Podczas konferencji zostaną zaprezentowane nowoczesne systemy i rozwiązania informatyczne dla departamentów Human Resources. Swoje produkty i usługi zaprezentują kluczowi gracze na rynku, a wiedzą i doświadczeniem podzielą się eksperci branżowi. Poruszane tematy to m.in.:

- Dane pracowników: nowe wyzwania dla obszaru HR w świetle RODO i zmian w Kodeksie Pracy – Krzysztof Muciak, Kobyłańska & Lewoszewski Kancelaria Prawna Sp.j.;
 - Social Media jako narzędzie HR – Radek Czahajda;
 - Innowacyjne metody neuromarketingowe wspierające działania wewnątrz organizacji – Natalia Suska, Neurohm;
 - Employee Experience – historia o spójności – Katarzyna Filip, Asus.
- Udział w konferencji jest bezpłatny.

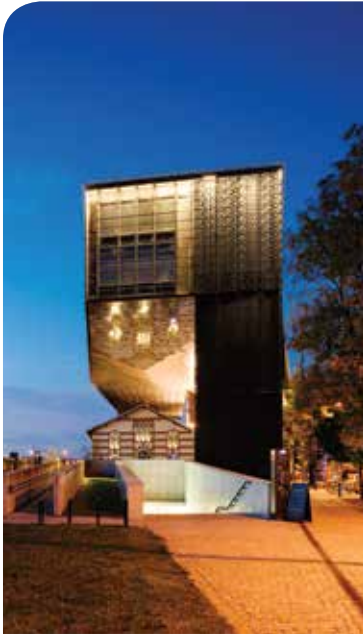
24 kwietnia 2019 – Warszawa
Organizator: Pure Conferences
Informacje: www.hrtrends.pl



XXIX Kongres Kadry

Wartości firmowe to standard w korporacjach. Decydują o unikalności firmy. Dzięki nim klienci chcą korzystać z jej usług lub kupować produkty, a pracownicy chcą pracować właśnie dla niej. Determinują lojalność i zaangażowanie, budują więź i scalają zespół ze sobą. Wpływają na postawy i zachowania pracowników, ułatwiają zarządzanie firmą a w sytuacjach kryzysowych, stają się spoiwem pozwalającym firmie przetrwać. Choć kreowanie wartości wydaje się dosyć proste, praktyka ich wdrożenia już niekoniecznie taka bywa. Dlaczego? Głównie za sprawą dysonansu, który pojawia się, gdy zachowania zarządzających różnią się od tego, co firma deklaruje w katalogu wartości. Pracownicy oczekują spójności między deklarowanymi przez firmę wartościami a rzeczywistymi, z którymi spotykają się w pracy. Dotyczy to postępowania szefów wobec pracowników, kolegów wobec współpracowników i oczywiście wszystkich pracowników firmy wobec klientów i dostawców. Wszelkie niespójności są bardzo szybko zauważane przez pracowników, szczególnie tych z młodego pokolenia, i mogą firmę drogo kosztować. Jak kreować, wdrażać i uczynić wartości realnym narzędziem w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku klienta i pracownika? Organizatorzy próbują odpowiedzieć na te pytania podczas XXIX edycji Kongresu Kadry, wszystko pod hasłem: Autentyczne wartości – Wspaniałe firmy.

14-16 maja 2019 – Warszawa
Organizator: Dreamcast sp. z o.o.
Informacje: www.kongreskadry.pl



XIV Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Największa w Polsce konferencja poświęcona wynagrodzeniom:

- bogaty merytoryczny program,
 - dostęp do najnowszych rozwiązań w zakresie wynagrodzeń,
 - możliwość kontaktów ze specjalistami C&B.
- To wyjątkowe spotkanie praktyków i ekspertów, które umożliwia wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk z zakresu wynagrodzeń. Wśród prelegentów znajdują się eksperci z takich firm jak: Esaliens TFI, PKO Bank Polski, Jeronimo Martins, Grupa Żywiec, T-Mobile Polska, Philip Morris International, Polskie Sieci Elektroenergetyczne.
- Poruszane tematy to m.in.:
- Pracownicze Plany Kapitałowe – panel dyskusyjny;
 - Total Rewards Statement – od pomysłu do wdrożenia;
 - Nowe trendy w premiowaniu pracowników;
 - Transparentność wynagrodzeń.

■ **20-21 maja 2019 – Kraków**
22 maja 2019 (warsztaty) – Kraków
Organizator: Sedlak & Sedlak
Informacje: www.kfw.sedlak.pl



X Jubileuszowa Międzynarodowa Naukowa Konferencja Coachingu

Celem tej edycji konferencji jest uzyskanie odpowiedzi na pytania o przyszłość coachingu, a także określenie wyzwań, przed jakimi stoi coaching w Polsce i na świecie. Głos zabiorą polscy oraz zagraniczni naukowcy i praktycy.

- Konferencję współtworzyć będą wybitni eksperci – w roli keynote speakerów wystąpią m.in.: dr Lise Lewis, dr John Scherer, prof. dr. hab. Bogusława Dorota Gołębiak, dr Lidia Czarkowska.
- Poruszane tematy to m.in.:
- Przyszłość coachingu – prognozy i nowe trendy w Polsce i na świecie;
 - Coaching w organizacjach – najnowsze wyzwania i możliwości;
 - Nowe podejścia, koncepcje, narzędzia;
 - Profesjonalizacja zawodu coacha;
 - Nowe technologie, a coaching;
 - Nauka i wiedza o mózgu, a coaching;
 - Wyzwania w kształceniu współczesnych coachów.

■ **27-28 maja 2019 – Warszawa**
Organizator: Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie
Informacje: www.kozminski.edu.pl/xkonferencjacoachingu



Employer Branding Summit 2019

Świat ciągle gna naprzód i stawia przed organizacjami coraz to nowe wyzwania. Jak przy tym uniknąć wypalenia zawodowego pracowników, braku energii do pracy i w efekcie rezygnacji z pracy?

Jak zbudować i utrzymać wysoki poziom energii w organizacji, wykorzystując do tego poszczególne etapy cyklu życia pracownika w firmie? Energia w organizacji będzie tematem przewodnim ósmej edycji konferencji EB Summit 2019.

Poruszane tematy to m.in.:

- Przyciąganie: Skuteczna strategia przyciągania kandydatów do pracy.
 - Zaangażowanie: Jak utrzymać dobrą energię i zaangażowanie w organizacji?
 - Rekrutacja i onboarding, które zatrzymają pracownika na dłużej.
 - Ambasadorzy marki, którzy będą wizytówką firmy.
 - Wellbeing pracownika, czyli jak zadbać o jego dobre samopoczucie i zadowolenie w pracy?
 - Zewnętrzne i wewnętrzne narzędzia i kanały w służbie EB.
- Ponadto – premiera wyników badania Employer Branding w Polsce 2019 oraz ceremonia wręczenia nagród Employer Branding Excellence Awards 20.

■ **5 czerwca 2019 – Warszawa**
6 czerwca (warsztaty) – Warszawa
Organizator: HRM Institute
Informacje: www.employerbrandingsummit.pl





ŚWIAT MA JESZCZE
dla mnie
WIELE NIESPODZIANEK

Z Elżbietą Dzikowską
rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ „Starość to stan umysłu – wiekiem nie ma co się przejmować” – to pani słowa. Wciąż jest pani młoda duchem?

Oczywiście. Przed chwilą wróciłam ze spaceru, bo spaceruję codziennie. Zatrzymała mnie sąsiadka i pyta: „Jak to się dzieje, że pani się w ogóle nie zmienia?”. A ja odpowiadam: „A po co?” (śmieszek). Starość to stan umysłu niezależnie od wieku, ja nie mam z tym problemu. W głowie mam lat osiemnaście plus (śmieszek) i jest mi z tym bardzo dobrze.

▲ Nie da się ukryć, że jest pani w doskonałej kondycji. Co dodaje pani wigoru?

Tak jak wspominałam, staram się codziennie trochę pochodzić, jakieś pół godziny lub godzinę pobięgać z kijkami – zależy, ile mam czasu. Ale przede wszystkim mam pozytywny stosunek do świata, myślę pozytywnie, lubię ludzi, a do tego ciągle mam dużo pracy – i to też bardzo pomaga. To wszystko sprawia, że wciąż nieźle wyglądam. Poza tym bardzo dużo piję: wody, herbaty, ale lubię też wino. Nawadniam organizm, a to przekłada się na dobrą cerę. Wiele lat temu, pewnie ze czterdziści, rzuciłam papierosy, choć dziś uważam, że o wiele za późno, bo spory kawałek życia przepaliłam, a paliłam ze czterdziści sztuk dziennie. Dziś papieros przeszkadza mi nawet na ekranie.

▲ Czy zwraca pani uwagę na dietę?

Nie zawsze byłam w stanie zwracać na to uwagę. Gdy byłam dzieckiem i młodą dziewczyną mieszkającą na Podlasiu, jadło się to, co było, podobnie kiedy byłam na studiach. W podróży też trudno na to zwracać uwagę, je się to, co można. Natomiast w domu – owszem, nie lubię jeść tłusto, jem dużo warzyw, owoców. Sądzę, że zdrowo się odżywiam.

▲ Pani znak rozpoznawczy to szczery uśmiech i oryginalna biżuteria...

Dodam jeszcze – krótka fryzura. Uśmiech to najkrótsza droga do serca. Często przytaczam słowa Mahatmy Gandhiego, który powiedział,

iz uśmiechając się, dajesz tak wiele, a nie tracisz nic. Poza tym wszyscy na całym świecie uśmiechamy się w tym samym języku. To najlepszy dowód, że uśmiech łączy. Ponieważ moi rodacy częściej narzekają, niż się uśmiechają, postanowiłam ten uśmiech promować. Odbyły się wystawy: „Uśmiech świata”, był album „Uśmiech świata”, i na każdym spotkaniu o tym uśmiechu przypominam. Ludzie odwzajemniają uśmiech i to jest naprawdę bardzo miłe.

▲ Zawsze była pani taką optymistką? Życie nie oszczędzało pani, zwłaszcza w dzieciństwie i latach dorastania.

Chyba tak. Nigdy się nie poddawałam. Byłam uparta. Zawsze parlałam do przodu. Nawet w trudnych chwilach nie załamywałam się, nie poddawałam i wierzyłam, że się uda, a nie że się nie uda. Moja szklanka zawsze była do połowy pełna.

▲ To kwestia wrodzonego optymizmu?

Myślę, że odziedziczyłam go po mojej babci. Była dla mnie wielkim autorytetem, aczkolwiek bardzo surowo mnie wychowywała. Ale może się to przydało. (śmieszek)

▲ Często pani wspomina, że to właśnie babcia nauczyła panią szacunku do pracy, ale też tego, że trzeba pracować.

Tak.

▲ I choć formalnie jest pani na emeryturze, to ciągle jest pani zajęta.

No tak. Byłabym stara, gdybym nie pracowała.

▲ Jak z tą pracą w pani życiu jest?

To jest tak, że praca jest sensem mojego życia. Miłość, praca to jest sens życia. Cieszę się, że mogę robić to, co lubię, a w dodatku jeszcze trochę mi za to płacą. (śmieszek)

▲ Nad czym teraz pani pracuje?

Trwają prace nad piątym tomem książki „Polska znana i mniej znana”, która ukaże się w maju. Jednocześnie przygotowuję album „Dzieci

w fotografii Elżbiety Dzikowskiej”, w którym pokażę dzieci z całego świata. Trwają także prace nad albumem „Fryzury i nakrycia głowy”. Ostatnio wyszedł album „Drzwi i okna świata”, a wcześniej „Biżuteria świata”. Jak widać, moje plany są rozległe.

▲ Podróże, fotografia, sztuka... To tylko niektóre pani pasje. Z tych pasji uczyniła pani swoją pracę – to duże szczęście, gdy praca jest pasją?

Zawsze to mówię, aż stało się to może banalne, ale życie bez pasji jest jak potrawa bez soli. To pasja nas niesie do przodu, tak bezinteresownie, a jeżeli możemy jeszcze czerpać z tego korzyści – to tym lepiej. Pasja w życiu jest bardzo ważna. Moją pasją jest muzyka klasyczna, fotografia, a ostatnio moja nowa kotka. Jest kotka Mona i pies Lisa, zatem mam Mona Lisę (śmieszek).

▲ Podróżowanie to według pani „niebezpieczny wirus” – gdzie się nim pani zaraziła?

Kiedyś trudno nawet było marzyć o podróżach. Moje pierwsze podróże to wyprawy do lasu na grzyby. Potem uczyłam się o dalekich krajach, o Chinach, studiując sinologię, ale dopiero po czwartym roku, albo już po czwartym roku, wyjechałam do Kraju Środka na sześć tygodni. Już po drugim roku studiów chciano mnie wysłać na dwa lata na stypendium, ale nie otrzymałam wówczas paszportu. Na szczęście po odwilży październikowej czasy się trochę zmieniły i mogłam wyjechać do kraju, o którym się tyle uczyłam.

▲ Tak się zaczęła pani przygoda z podróżowaniem, ale też dziennikarstwem.

Jako dziennikarka po raz pierwszy popłynęłam statkiem handlowym o romantycznej nazwie: „Transportowiec” przez Kubę do Meksyku. Wówczas pracowałam w redakcji „Kontynentów”, a nieco wcześniej w redakcji miesięcznika „Chiny”. Moją pierwszą pracą była praca w bibliotece uniwersyteckiej, gdzie odkurzałam książki, albowiem nie



ELŻBIETA
DZIKOWSKA

Historyk sztuki, sinolog, podróżniczka, autorka wielu książek, a także programów telewizyjnych, radiowych i wystaw sztuki współczesnej. Razem z Tonym Halikiem prowadziła popularny program podróżniczy „Pieprz i wanilia”.

mogłam znaleźć zajęcia z językiem chińskim. Dziś ustawiałyby się do mnie kolejki z ofertami.

▲Wciąż pani podróżuje – nie jest pani zmęczona?

W ubiegłym roku przemieszczałam się głównie po Polsce, ponieważ przygotowuję książkę, o której pani wspominałam. Uważam, że najpierw trzeba poznać swój kraj, choćby po to żeby móc o nim opowiadać w świecie. Teraz ten świat jest otwarty. Kto ma zdrowie, pieniądze i czas, może jechać, gdzie chce, nie tak jak niegdyś bywało. A ja wciąż podróżuję. Za chwilę wybieram się do Afryki, na początku marca wylatuję do Gwinei Bissau, Senegalu i Gambii, pod koniec marca do Albanii, o której zawsze marzyłam (przyp. red. wywiad odbył się w połowie lutego). Mam nadzieję, że we wrześniu pojadę do Papui-

-Nowej Gwinei, poważnie się do tego przyczepiam. Ten świat ma dla mnie wiele niespodzianek, wciąż mnie fascynuje. Może podzielę się wrażeniami z tych podróży z moimi słuchaczami, widzami, a przede wszystkim czytelnikami. Bo książka to wartość, moim zdaniem, największa. To, co pojawia się na ekranie, mignie, przeleci, a książka ma trwałą wartość.

▲Dodam tylko, że pani podróż nie mają nic wspólnego z leżeniem pod palmą...

Nigdy. Nie, nie, nie, to zawsze są objazdowe wyprawy, każdego dnia jest co innego. Podobnie będzie w Afryce czy w Papui-Nowej Gwinei, gdzie najpierw chciałabym zobaczyć i sfotografować Festiwal Sing Sing, na którym zbiera się sto plemion. Podczas festiwalu wszystkie plemiona tańczą i śpiewają w swoich

plemiennych strojach i ozdobach. Potem chciałabym popłynąć rzeką Sepik do wiosek, z których pochodzą uczestnicy festiwalu, żeby zobaczyć, jak wygląda ich życie codzienne.

▲Zwiedziła pani niemal cały świat. Najpiękniejsze miejsce to...

Nie ma takiego jednego miejsca. Nigdy nie liczę krajów, nie liczę kilometrów, nie liczę tych miejsc. Nie po to jeżdżę po świecie. Jeżdżę po świecie, ponieważ mam w sobie pasję poznawania. Chcę zobaczyć, co jest za horyzontem. Niezmiennie urzekają mnie Bieszczady, do których zawsze chętnie wracam, wydałam nawet album „Moje Bieszczady”. Są też odleglejsze cudowne miejsca, jak Angkor Wat w Kambodży czy Machu Picchu w Peru. Świadczą one o tym, jaką wspaniałą cywilizację stworzyli ludzie. Możemy się od nich uczyć,

Książka to wartość, moim zdaniem, największa. To, co pojawia się na ekranie, mignie, przeleci, a książka ma trwałą wartość.



Fot. Michał Dytlik FORUM

Nigdy nie liczę krajów, nie liczę kilometrów, nie liczę tych miejsc. Nie po to jeżdżę po świecie.



Fot. Michał Niviecz

a na pewno należą ich szanować. Tego trzeba uczyć w szkołach – szacunku dla innych. Tego właśnie uczą podróże.

▲Szacunku do różnorodności?

Tak. Do innych ludzi i do innych cywilizacji.

▲Choć świat dziś zdaje się nie mieć granic, to z tym szacunkiem i akceptacją różnorodności bywa różnie...

Wczoraj jechałam taksówką, którą prowadził Hindus. Rozmawialiśmy po angielsku i okazuje się, że jakoś sobie daje tu radę, a mnie wcale nie wydał się obcy. Też się do mnie uśmiechał, ja uśmiechałam się do niego. Warto przełamywać bariery kulturowe. Trzeba o tym uczyć i nie bać się tego, czego nie znamy, co jest odmienne. Przecież Polska była krajem wielonarodowym i to nam wyszło na dobre.

▲Czy jest na pani mapie takie miejsce, do którego pani chętnie wraca, gdzie ładuje pani akumulatory?

Nowy Jork, który daje mnóstwo energii. To miasto, w którym się nie

chodzi, ale biega. Gdzie wszystko jest pod ręką: i muzea, i filharmonie, i dobre jedzenie, a przy tym tanie (śmiej), tańsze niż w ojczyźnie. Bardzo lubię Nowy Jork, ale często też wracam do Peru.

Byłam tam trzynaście razy. Jestem bardzo związana z tym miejscem, doprowadziłam tam do budowy pomnika Ernesta Malinowskiego, polskiego inżyniera i budowniczego Centralnej Kolei Transandyjskiej, jeszcze do niedawna najwyższej położonego odcinka torów na świecie. Z Tonym Halikiem byliśmy pierwszymi Polakami, którzy dotarli do ostatniej stolicy Inków Vilcabamby. Mam tam przyjaciół, bardzo Peru lubię. Lubię Meksyk, ale lubię też Daleki Wschód, Chiny. Lubię Chiny nie tylko dlatego, że uczyłam się ich języka, ale to taki ciekawy kraj, bardzo różnorodny. I właściwie chyba jedyny, który przez tysiąclecia zachował swoją cywilizację.

▲Podróże to nie tylko miejsca, ale też ludzie – którzy z tych spotkanych na pani drodze byli dla pani najważniejsi?

Przede wszystkim mój drugi mąż Tony Halik, którego poznałam w Meksyku. W tamtym czasie miałam tam wielu przyjaciół, np. Annę Morelli, która robiła świetną biżuterię. Była Włoszką, doktorem filozofii, przeniosła się do Meksyku, zafascynowana sztuką przedkolumbijską, zaczęła tworzyć wspaniałą, inspirowaną tą sztuką biżuterię. Mam od niej wiele darów. Niektóre z nich zostały pokazane w albumie „Biżuteria świata”. Tęsknię do niej, ale jej już niestety nie ma.

Przyjaźniłam się z José Luisem Cuevasem, wybitnym artystą, też niestety już świętej pamięci. Gdy go poznałam, był początkującym artystą, teraz ma muzeum swojego imienia w stolicy Meksyku. W Peru zaprzyjaźniłam się z profesorem Edmundo Guillénem, z którym wraz z Tonym Halikiem dotarliśmy do ostatniej stolicy Inków – Vilcabamby. Również bardzo mi go brakuje, bo już go niestety nie ma. Przyjaźniłam się z Ryszardem Kapuścińskim, którego też już nie ma, a poznałam go jeszcze w Polsce.

▲Oczywiście nie mogłabym nie wspomnieć o Tony'm Haliku, z którym pani podróżowała i dzieliła życie, realizowała kultowy program „Pieprz i wanilia”. Dziś próbuje pani ocalić o nim pamięć, dzięki pani powstało Muzeum Podróżników im. Tony'ego Halika w Toruniu. Wciąż je pani wspiera i doposaża – dlaczego warto tam się wybrać?

Kilkanaście szkół w Polsce nosi imię Tony'ego, są też harcerskie drużyny jego imienia, hufce. Muzeum zostało otwarte w 2003 r. nie z mojej inicjatywy, tylko z inicjatywy miasta. Przyjechała do mnie pani Lidia Szmit, która zaproponowała, że jeżeli przekażę im eksponaty, którymi ilustrowaliśmy nasze programy, stworzą Muzeum im. Tony'ego Halika. Nie zgodziłam się od razu. Powiedziałam, że to są moje wspomnienia. Potem to przemyślałam i zmieniłam zdanie. Eksponaty z programu „Pieprz i wanilia” to tylko promil tego, co można zobaczyć w muzeum. Ponad 90 proc. eksponatów to moje dary, bo z każdej podróży przywożę coś

oryginalnego właśnie do muzeum. Warto wstąpić do muzeum przy okazji wizyty w Toruniu, bo jest tam parę bardzo ciekawych kolekcji. Między innymi największa, najbardziej różnorodna kolekcja biżuterii etnicznej w Polsce. Kolekcja strojów, kolekcja kapeluszy, są ciekawe ekspozycje z różnych kontynentów, między innymi z Nowej Gwinei. Poza tym warto zobaczyć maski z Gabonu. Spędziłam tam kilka dni u polskich misjonarzy franciszkanów, którzy nawracali Gabończyków. Oni dawali im krzyżyki, a ci w zamian ofiarowali im maski. Misjonarze zgromadzili ładną kolekcję. Dostałam od nich kilka takich masek i przekazałam je do muzeum.

▲Dziś podróżowanie jest łatwiejsze?

Dzisiaj jest bardzo łatwo podróżować. Trzeba mieć czas, pieniądze i zdrowie, a świat stoi przed nami otworem. A kiedyś można było mieć czas, można było mieć zdrowie, ale nie było pieniędzy i nie było paszportu. Ja miałam wyjątkowe szczęście, że pracowałam w takim

piśmie, które mogło mnie wysyłać w podróż. Choć warunki pracy dziennikarza były nieporównywalnie trudniejsze. Na pierwszy trzymiesięczny wyjazd do Meksyku otrzymałam 180 dolarów i naprawdę bywało ciężko, ale zwiedziłam wszystko, co chciałam zobaczyć.

▲„Wierzę, że najszcześniejsze chwile jeszcze przede mną” – to pani słowa...

No pewno. Kiedyś mi proponowano, żebym była ambasadorem akcji Senior Plus, a ja powiedziałam: „Proszę na mnie spojrzeć – czy ja jestem Senior Plus? Ja jestem Senior Minus”. (śmiech) W jednym z wywiadów zapytano mnie, czy jestem retro, a ja odparłam, że futuro – i tak myślę naprawdę. Jeszcze wiele jest przede mną. Trzeba po prostu chcieć i nie rezygnować. Nie narzekać.

▲I mieć tę pogodę ducha, którą pani ma...

Wciąż chcę się nią dzielić.

▲Z uśmiechem dziękuję za rozmowę. ■

”
Wszyscy na całym świecie uśmiechamy się w tym samym języku. To najlepszy dowód, że uśmiech łączy.

Jak do tego doszło?

To ostatnio moje ulubione pytanie. Zadaję je sobie zawsze w sytuacji, gdy zaciskam zęby i odczuwam ból, czyli dość często. Odpowiedź na nie jest jednak dużo bardziej skomplikowana, niż można się spodziewać. I dostarcza wielu cennych informacji. Na przykład w trakcie pisania tego artykułu napotykałam sytuacje, wymagające ode mnie dokonywania trudnych wyborów, podróży, przemieszczania się, porzucania jednych zadań na rzecz innych. Kiedy jedni siedzieli wygodnie w przedziale kolejowym i w drodze do Gdańska oglądali film, ja przerzucałam notatki, układałam akapity, dodawałam nowe fragmenty, robiłam korektę tekstu.

Jakiś czas temu spróbowałam spisać swój życiorys. Jak to się stało, że robię to, co robię – żeby zobaczyć, jak moje przeszłe wybory doprowadziły mnie do obecnej sytuacji. Rezultat przekroczył moje najśmielsze oczekiwania. Poczułam się odpowiedzialna – w większości sytuacji – za moją obecną sytuację. Dlaczego robię to, co robię. I jestem, jaka jestem.

Zawsze, ilekroć znajduję się w stresowej sytuacji, zadaję sobie pytanie: „Jak do tego doszło?”. Potem oczywiście daję sobie czas na przemyślaną odpowiedź. Dużo czasu. Odpowiedź na pytanie: „Jak do tego doszło?” można znaleźć w moim życiorysie. To ja zdecydowałam, żeby tak było.

PRZEMODELUJ I IDŹ DALEJ

Stawiając sobie pytania, możemy prze-modelować sytuację. Tego uczyć innych – zarządza się rozmową poprzez pytania. Zadawanie pytań zawsze prowadzi do uzyskania nowej perspektywy. Stajemy się wtedy bardziej obiektywni, mniej rozemocjonowani i zyskujemy większe prawdopodobieństwo, że uda się nam znaleźć jakieś rozwiązanie. Włącza się tzw. zdrowy dorosły. Wielu moich klientów spotyka w pracy



TAMARA BIENKOWSKA

trener, coach,
specjalizuje się w sztuce prowadzenia sporów,
hello@tamarabienkowska.pl

stresująca sytuacja, na przykład omija ich awans, który, jak sądzą, mają w kieszeni. Niezmiernie w rozmowie zadają im wówczas pytanie: „Czego mogą się dzięki temu nauczyć?”. Być może nie mają umiejętności wymaganych przez zarząd. Być może awansowano osobę, która jest faworyzowana. Być może nie wiedzą, na jakich zasadach funkcjonuje ich dział. Być może pracują nie w tej firmie, w której powinni. Być może organizacja szykuje dla nich jakieś inne stanowisko. Być może... być może...

Ktoś mądry kiedyś powiedział, że słabe umysły spotykają w życiu porażki, uczące się trafiają na wyzwania, a silne na okazje. Jak wynika z mojego doświadczenia, ludzie, którzy do czegoś dochodzą, również przegrywają. I to dosyć często. Co najważniejsze – porażki traktują jako okazję do nauczenia się czegoś. Nikt nie lubi porażek, ale przytoczone stwierdzenie to coś więcej niż zwykły frazes. Potrzebujemy nauczyć się wykorzystywać wartości i informacje, które zbieramy na drodze do celu. Potrzebujemy wyciągać wnioski z porażek. Dzięki temu możemy się tam znaleźć szybciej.

JAK SIĘ Z TYM CZUJĘ?

To niezmiernie ciekawe pytanie. Kiedy pytam siebie: „Jak się czuję?” i jestem wobec siebie całkiem uczciwa, zaczyna się dziać coś dziwnego i cudownego zarazem. Wyobraźmy sobie, że jestem bardzo zdenerwowana, ale stać mnie jeszcze na zadanie sobie tego pytania. Oczywiście odpowiadam, że jestem zdenerwowana. Już samo zauważenie swoich uczuć powoduje, że zaczynają być one mniej intensywne. Efekt: jestem mniej zdenerwowana.

Jakiś czas temu spotkałam się jako wykładowca z zarzutem, że materia-



„Błądzić” oznacza dosłownie „nie znać drogi” (po angielsku słowo „mistake” oznacza „brać, nie trafiając”), ale każdy, kto już podróżuje, wcześniej czy później znajdzie właściwą drogę. Im więcej błędów popełnisz, tym więcej się nauczysz!

ły, które wykorzystuję podczas zajęć, mogą ranić uczucia religijne moich studentów. Ćwiczenia, jakie umieszczałam w programie zajęć, opatrzone były tytułem „Diagnostyka opętania” i „Dekalog grzechów głównych”. Obydwa materiały pochodziły z tradycji i dorobku coachingu prowokatywnego, którego jestem zwolenniczką i szczerą wyznawczynią.

Wątpliwości mogą się zdarzyć. Kiedy jednak bez pogłębienia w rozmowie skutkują one decyzją, są ograniczającymi przekonaniami. Hipotezami, którym ktoś nadał specjalne znaczenie i uwierzył, że to absolutna prawda. Oczywiście – założył przy tym, że to prawda obiektywna i niepodważalna. Z mojego punktu widzenia to były raczej uogólnienia, generalizacje, pobieżne oceny, zniekształcenia obiektywnie istniejącej rzeczywistości. To było przykre, tym bardziej że dotyczyło kierunku studiów, na którym zadaniem wykładowców i pracowników wspomagających proces rozwoju jest dostarczyć modelu komunikacji i porozumiewać się otwarcie. Bez założeń, dla dobra wspólnej sprawy.

Cierpiałam. Samo zauważenie niepożądanego uczucia pomogło mi je pokonać. To zupełnie tak, jakby zauważenie uczucia rywalizowało z samym uczuciem i zmniejszyło jego intensywność. Zdając sobie sprawę z tego, że doświadczam stresu, a nie jedynie go doświadczając, mogłam się poczuć znacznie lepiej. Miałam wtedy możliwość zrobienia czegoś, a nie jedynie zachowania się pod dyktando uczuć. I zrobiłam to. I jestem z tego dumna!!

CZY ISTNIEJE JAKAŚ INNA DROGA?
Czasami jednak sytuacja wydaje się bez wyjścia. Wtedy najlepiej ją zostawić i skupić się na czymś innym. Porzucić działanie i nie koncentrować się na so-

bie. Poszukać kogoś, kto mógłby pomóc nam w rozwiązaniu problemu. Albo kto sam potrzebuje pomocy. Zagłębiając się w problemy innych ludzi, zapewniamy sobie przerwę, o którą tak trudno, kiedy tkwimy po uszy we własnych sprawach. Pewnie dlatego robię to, co robię. Nazywam to „terapią zajęciową”.

Pomaganie innym ma jednak też swój skutek uboczny: inni widzą nas w lep-

Jeśli nie wiem, jak mam zwolnić, zadaję sobie pytanie: „Co zrobiłaby na moim miejscu spokojna osoba?” albo „Co zrobiłaby osoba równomiernie rozkładająca tempo działania?”. Jeśli jestem uczciwa wobec siebie, otwieram się na możliwość dokonywania wglądów.

Proponuję, żebyś napisał to zdanie na czystej kartce, gdzie będziesz miał miejsca na zapisywanie własnych rozwiązań, jakie ci przyjdą do głowy. Oto niektóre z możliwych odpowiedzi:

„Postarałaby się o więcej wakacji” albo „Czytała więcej podobnych artykułów”.

MÓJ PRZYJACIEL STRES?

Założmy, że z „uporem maniaka” lubisz wszystko kontrolować i jesteś chory, gdy ci się to nie udaje (oczywiście to tylko żarty). Brak możliwości kontrolowania dla wielu jest podsta-



Mój przyjaciel często powtarza, że rozwiązanie idzie w parze z problemem. Jest problem – musi być rozwiązanie, nie ma rozwiązania – nie ma problemu. A pytania dotyczące problemu prowadzą do znalezienia rozwiązań.

szym światem. W końcu to niezwykle szlachetne, jeśli pomimo własnych problemów potrafimy pomóc innym i poświęcić im swoją uwagę. To również zobowiązujące: zachęca nas do uporania się z własnymi sprawami, by nie było tak, że „szewc w dziurawych butach chodzi”. Nasz umysł działa naprawdę w tajemniczy sposób. Pracuje nawet wtedy, kiedy nie jesteśmy tego świadomi. Właśnie dlatego wpadamy na doskonałe pomysły poradzenia sobie z naprawdę trudną sytuacją podczas robienia makijażu lub golenia się, pod prysznicem albo na hamaku w ogrodzie.

CZY TO W OGÓLE TRZEBA ROBIĆ?
Peter Drucker, ekspert od spraw zarządzania, napisał w książce „Menedżer skuteczny”¹, że 80 proc. naszych zajęć w pracy podyktowanych jest przyzwyczajeniem, a nie koniecznością. Oznacza to, że większość zadań wykonujemy.

wową przyczyną stresu. Poczucie kontroli daje ludziom wrażenie sukcesu, natomiast jego brak powoduje, że każdy drobiazg może być stresujący. Im mniej rzeczy jest pod twoją kontrolą, tym bardziej chcesz ją sprawować – kolejny absurd. To z kolei wywołuje uczucie, że masz mniej kontroli niż w rzeczywistości.

W ten sposób rośnie spirala stresu. Aby mieć nad nim poczucie kontroli, należy się wyzbyc przemożnej chęci jej posiadania. Spójrz na problem z pewnej perspektywy. Czy za miesiąc będziesz pamiętał, co cię dzisiaj męczy? Unikanie stresu nie przysparza nam siły. Tylko zauważanie go i potraktowanie jako wskazówki może się okazać dużą szansą na życie i przeżycie. Zatem: do dzieła! ■

Przypisy:

¹ Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes 2009.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji

Dzisiejsze organizacje, niezależnie od branży, stoją przed ogromnymi wyzwaniami, takimi jak znalezienie pracowników oraz zatrzymanie obecnych jak najdłużej w firmie. Sposobem, który może nam pomóc zarówno w jednym, jak i drugim przypadku, jest zarządzanie kompetencjami osób już zatrudnionych, a co za tym idzie również rekrutacja oparta na kompetencjach przyszłych pracowników.

Kompetencje oznaczają „wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które – używane i rozwijane w procesie pracy – prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji”¹. Istnieją rozmaite propozycje specyfikacji i grupowania kompetencji. Wyróżnia się np. kompetencje korporacyjne i stanowiskowe. Kompetencje korporacyjne (tzw. kluczowe) mają wspierać realizację misji organizacji dzięki jej przełożeniu na konkretne wskazówki postępowania. Odnoszą się one do wszystkich stanowisk i mówi się wówczas o ogólnej strukturze kompetencyjnej. Kompetencje stanowiskowe obejmują zbiór umiejętności przypisanych do konkretnego stanowiska (wiadomo przecież, że inne kompetencje stanowiskowe będzie posiadał handlowiec, a inne główna księgowa). Zdefiniowane i przypisane do stanowiska kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy. Taką grupę kompetencji obowiązującą na danym stanowisku nazywamy modelem kompetencyjnym.

W ostatnich latach obserwuje się tendencję do zmniejszania liczby składników w ramach struktury kompetencji. Dawniej szeroko stosowano struktury zbudowane z trzydziestu, a nawet więcej kompetencji, obecnie jest ich na ogół nie więcej niż dwanaście, a czasami tylko osiem. Im więcej kompetencji zawiera model, tym zazwyczaj trudniej go wdrożyć².

CO WOBEC TEGO NALEŻY ROZUMIEĆ POPRZEZ ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI?

Wskazanie, ukształtowanie oraz ocena kompetencji stanowią podstawę funkcjonowania opartego na kompetencjach modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Celem działu HR jest odkrycie w pracowniku cech, pozwalających mu z powodzeniem i w sposób wybitny realizować swoje zadania, oraz ukształtowanie zasad funkcjonowania HR ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji pracownika.

Podejście to pozwala stymulować efektywność działań oraz wykorzystywać ludzkie uzdolnienia w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej. Uwzględnia ono różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągnięcia określonych wyników pracy. Wybitni pracownicy pracują znacznie bardziej efektywnie niż osoby na



AGNIESZKA
CIEĆWIERZ

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



Zdefiniowane i przypisane do stanowiska kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

podobnych stanowiskach osiągające w pełni zadowalające wyniki. Organizacja, która potrafi dostrzec i wspomagać rozwój wzorowego pracownika, może być zdecydowanie bardziej efektywna bez zwiększania liczby zatrudnionych³. Narzędzia, jakie najczęściej są wykorzystywane do badania kompetencji pracowników i kandydatów do pracy, to: assessment centre lub development centre, ocena okresowa, testy kompetencyjne – w tym testy Sigmund Polska. Na podstawie takich badań jesteśmy w stanie określić, czy pracownik lub kandydat na wolne stanowisko spełnia wymogi naszego modelu kompetencyjnego i jak możemy planować jego sukcesję w naszej organizacji.

CO ZYSKUJEMY DZIĘKI ZARZĄDZANIU KOMPETENCJAMI?

Dzięki temu modelowi zarządzania zyskujemy m.in.:

- określamy standardy pracy na stanowiskach,
- badamy realne kompetencje pracowników i kadry menedżerskiej,
- maksymalnie wykorzystujemy silne strony menedżerów i pracowników⁴.

– zapewniamy jasny zestaw kryteriów, których pracownicy mogą używać do oceny wyników swojej pracy – nie ma żadnych niespodzianek, gdy przychodzi czas na sprawdzenie wyników pracownika,

- z sukcesami zarządzamy karierą pracowników,
- wiemy, jakiego konkretnie pracownika szukamy (rekrutacja oparta na kompetencjach),
- z punktu widzenia pracownika zarządzanie kompetencjami wskazuje umiejętności, które można rozwijać dla poprawy wyników swojej pracy.

Podsumowując: dzięki zarządzaniu kompetencjami możemy nie tylko świetnie poznać pracowników naszej organizacji, lecz także z sukcesami zarządzać ich karierą. ■

Przypisy:

¹ <http://azip.ksap.gov.pl>

² Whiddett, *Hollyforde*, 2003, s. 22.

³ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzki- mi oparte na kompetencjach*, s. 26.

⁴ Artykuł z publikacji: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*.

reklama

badaniaHR.pl

Spójrz na firmę oczami pracowników

Podłączone cele

Na początku roku kadra menedżerska wielu firm siada przed formatkami systemów HR-owych i wprowadza cele – lub przynajmniej próbuje, będąc mniej lub bardziej motywowana przypomnieniami z systemu bądź działu HR. Będąc w takiej sytuacji, sięgamy po różne strategie – niczym z „Millionerów”: wykonujemy telefon do przyjaciela, pytamy publiczność (jeśli kultura firmy pozwala „nie wiedzieć”) lub co gorsza używamy popularnych skrótów klawiszowych (ctrl+C i następnie ctrl+V). Nie musi tak być. Więcej: nie może tak być!

Podejście to jest szkodliwe dla zdrowia zarówno fizycznego, jak i mentalnego. A objaw oporu przed tak witalnym procesem, dzięki któremu wszyscy możemy poczuć sens naszych przyszłych działań, jest wynikiem „braku podłączenia” (disconnectedness) lub braku połączenia: z sobą i swoim otoczeniem. Wbrew pozorom rozwiązanie jest proste, ale wymaga pracy. Wystarczy się podłączyć/połączyć (connect). Ponowne połączenie jest procesem, który warto podzielić na etapy.

SELF-CONNECTING

Dobrze zacząć połączenie ze sobą od energii do działania. Od refleksji nad własnym doświadczeniem w zakresie celów, bo jest bardzo prawdopodobne, że „energetyczny kłopot” (niechęć, poczucie miakkości) dziedziczymy wraz kulturą organizacyjną lub po naszych byłych przełożonych. Warto znaleźć w swojej historii taką osobę, która robiła to skutecznie i pod wpływem której sprawy stawały się jasne. Być może należy odnowić kontakt, zapytać o radę? Dobrze znaleźć również inne osoby – poza środowiskiem firmy – których życie jest bardziej „energetyczne”, i zapytać, w imię czego, ważnego dla nich samych, ujawniają swoją energię. Innymi słowy – „co powoduje, że chce ci się działać?”. W coachingu mówi się o wartości serca: czego chcemy od życia? Jak chcemy żyć? Co ważnego robię w pracy? Po co? Jaka jest moja rola?

Warto napisać to jedno zdanie i co najmniej tydzień o nim myśleć. Jeśli pojawi się taka potrzeba – należy je zmieniać,

aż będzie właściwe. Aż pojawią się ciepły uśmiech, życzliwa energia i siła. Jeśli dotyczy ono sfery osobistej, dobrze na potrzeby środowiska pracy znaleźć analogię, która będzie wspierała ten wskazany element prywatny. I znów odpowiadamy na pytania: jaka jest moja rola? Jaka jest rola zespołu, z którym pracuję?

W tym miejscu można posłużyć się dodatkowo retrospekcją dotyczącą doświadczeń ostatniego roku. Należy znaleźć sytuacje znaczące i powtórnie poddać je analizie, identyfikując co nam pomagało i czego w tym roku chcemy więcej, aby realizować własną/wspólną misję?

DATA-CONNECTING

Połączenie z danymi jest drugim, bardzo ważnym etapem, bez którego istnieje ryzyko kolejnego odłączenia się – tym razem od wymagającej rzeczywistości biznesowej. Dostarczaną wartością dodaną, jej jakością, strumień pracy czy współpracę trzeba mierzyć. Dzięki temu praca jest transparentna, a przy tym łatwiej rozmawiać z partnerami w biznesie czy zespołem o koniecznym progresie. Z danych wyprowadzić można konkretne cele, monitorować poprawę i wreszcie celebrować sukces.

RELATIONS-CONNECTING

Miliony lat naszej ewolucji odbywały się w stadzie. Nasz mózg ewoluował w stadzie, które z czasem przekształciło się we wspólnotę, społeczność, rodzinę, zespół. Bez względu



PAWEŁ
NOCULAK

konsultant zarządzający
w PROFES,
noculak@profes.com.pl



Nie da się być dobrym menedżerem, nie będąc w relacjach. Jak potwierdzają badania branżowe, jakość relacji znacząco przekłada się na wynik.

na poziom introwersji czy ekstrawersji jesteśmy w relacjach (w danym systemie psychologicznym). Nie da się być dobrym menedżerem, nie będąc w relacjach. Jak potwierdzają badania branżowe, jakość relacji znacząco przekłada się na wynik.

Połączenie z szefową/szefem. Od czego zacząć? Jeśli mamy już dane, wiemy, jaka jest nasza rola i rola naszego zespołu, kolejnym krokiem będzie rozmowa z szefem. W tym miejscu należy mu zaprezentować to, co wypracowaliśmy, i poprosić o feedback – choćby bazujący na najprostszym schemacie: start (co powinienem zacząć robić) – stop (co powinienem przestać robić) – continue (co powinienem kontynuować). Szef jest tutaj także reprezentantem celów firmy, w których realizację wręcz należy się zaangażować!

Połączenie z zespołem. Zespół może wnieść dwie cenne perspektywy: poprawę współpracy wewnątrzzespołowej i współpracę z klientami. Tutaj można zastosować choćby pracę z wykorzystaniem post-it, identyfikując: punkty bólu (co przeszkadzało w osiągnięciu efektów w poprzednim roku) i wizję stanu docelowego (czego chcemy w zamian). Sprawdzi się też forma grupowej samooceny, z której wyprowadzimy cele związane z pracą zespołu. Kryteria samooceny

zespołu powinny nawiązywać do uzgodnionych wcześniej zasad czy wartości lub zostać wypracowane wspólnie. Zespół koniecznie należy włączyć do kontaktu z klientem – czy to w formie wywiadów (warto taki kwestionariusz wypracować na miniwarsztacie zespołowo – o co i jak będziemy pytać, jak powiemy o naszych intencjach).

Połączenie z klientem. Zawsze zaczynaj od swojej intencji. I pamiętaj, że możesz trafić na człowieka, który potrzebuje czasu – w takiej sytuacji mogą okazać się potrzebne dwa spotkania. Zaproponuj wymiary oceny/feedbacku i poproś o dodanie do listy wymiarów ważnych dla klienta. Można również zacząć od białej kartki i otwartości. Zapytać i zanotować, słuchać i nie tłumaczyć się. Warto poprosić o ocenę współpracy na tych poziomach – na przykład na skali od 1 do 10, a następnie zapytać, dlaczego wybrał daną wartość. Kolejnym krokiem jest otwarte pytanie: czego brakuje, aby uzyskać ocenę 10. Niech klient wskaże trzy najważniejsze obszary. Rozmowę kończy uzgodnienie mierników, dzięki którym będzie można rozpoznać, że zaszła zmiana. Wszystkie zebrane informacje należy koniecznie przekazać zespołowi.

I na koniec ważna rzecz: nie zapominajmy, po co to robimy. ■

reklama



Sedlak & Sedlak

Zarobki na stanowiskach

Potrzebujesz danych?
Zamów wersję demo.



tel: +48 12 423 00 42



e-mail: redakcja@wynagrodzenia.pl

Przetrwać kryzys reputacji

Śmiało można powiedzieć, że współczesne relacje zaczynają się od internetu, nie ma większego znaczenia, czy to znajomość prywatna, czy służbowa, i czy pierwszy kontakt nastąpił w realnym świecie, czy wirtualnym. Nawet jeśli nową osobą poznajemy na konferencji czy siłowni, i tak znaczna większość sprawdza wszelkie dostępne informacje o niej w sieci. Od tego, jak „wypadniemy” w sieci, może zależeć być albo nie być dalszej relacji, dlatego nikogo już nie dziwi, że świadome zarządzanie wizerunkiem to dziś niezwykle istotna umiejętność.



W słowie „zarządzanie” zawiera się również potencjalny kryzys i umiejętność poradzenia sobie z nim. O ile radzenie sobie z kryzysem wizerunkowym ma już swoich ekspertów i wystarczy pierwszy lepszy poradnik, aby poznać najważniejsze kroki, o tyle nikt nie uczy nas, jak przetrwać kryzys reputacji. Różnica jest taka, że kryzys wizerunkowy może wywołać wykorzystane w niecznych celach zdjęcie, fałszywy profil albo skutecznie rozsiana plotka, bo wszystkie te działania mogą bardzo niekorzystnie wpłynąć na to, jak jesteśmy postrzegani. Kryzys reputacji wpływa na ocenę osób bezpośrednio powiązanych i wynika z realnych działań. Zatem to już nie zdjęcie, ale oszustwo, które wychodzi na jaw, kradzież, działanie na szkodę firmy, konflikt lub przemoc w rodzinie i wszystko to, czego nikt nie chciałby ujawnić, a jednak ludzie to robią i czasem prawda wychodzi na jaw. Taka sytuacja zawsze jest trudna do przetrwania i powinna być rozpatrywana w dwóch aspektach: jak zaprzestać złych zachowań i naprawić błędy oraz jak odzyskać zaufanie najbliższych osób. O ile nie ma jednej, sprawdzonej recepty na to, jak być dobrym człowiekiem i postępować zgodnie z kodeksem wartości i zasad współżycia społecznego, o tyle można wyróżnić kilka kroków, które pomogą przetrwać kryzys reputacji i skutecznie z niego wyjść.



EWA WILMANOWICZ

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



Trudno świadomie wystawiać się na krytykę i krzywdzące komentarze, ale usprawiedliwianie się lub zerwanie kontaktu nie naprawi relacji, a jedynie wyciszy wyrzuty sumienia.

Musisz to przetrwać – przetrwanie kojarzy się często z brakiem działania i w dużej mierze o to tu właśnie chodzi. Ludzie z najbliższego otoczenia mają prawo wyrazić niezadowolenie i jeśli sytuacja jest zgodna z prawdą, to w tym momencie nie ma miejsca na usprawiedliwienie, tłumaczenia ani tym bardziej kolejne kłamstwo. Im szybciej osoby z otoczenia wypowiedzą się na dany temat, wyrzucając z siebie negatywne emocje, tym większa szansa, że szybciej zajmą się innym tematem. To oczywiste, że już sama w sobie sytuacja jest bolesna. Trudno świadomie wystawiać się na krytykę i krzywdzące komentarze, ale usprawiedliwienie się lub zerwanie kontaktu nie naprawi relacji, a jedynie wyciszy wyrzuty sumienia.

Daj innym czas – zwłaszcza osoby bezpośrednio pokrzywdzone mają prawo do przemyślenia zistniałych okoliczności i oswojenia się z sytuacją, jeśli potrzebują czasu, warto im na to pozwolić, ale nie odchodzić zbyt daleko. Warto zadbać o to, aby wiedziały, że w każdej chwili mogą zadzwonić, poprosić o spotkanie albo napisać. Mówi się, że czas jest dobrym lekarstwem i że leczy rany, tylko ważne jest, aby wcześniej wyjąć ostrze lub narzędzie, które tę ranę zadało.

Nie unikaj tematu – kiedy wchodzisz do pokoju socjalnego, biura albo na salę konferencyjną i szeptami nagle milkną, jest duże prawdopodobieństwo, że znajomi rozmawiają właśnie o tobie. W takiej sytuacji możesz spróbować

podtrzymać rozmowę, zapytać o ich zdanie, wyrazić swój punkt widzenia, ale nadal bez usprawiedliwiania, kłamstw i oskarżania innych. Dialog jest ważnym elementem odbudowywania relacji, ale także zaufania. To, co trzeba zbudować w ludziach w pierwszej kolejności, to świadomość, że warto dać jeszcze jedną szansę.

Przeprós i napraw błędy – to jasne, że nie każde skutki postępowania można cofnąć, ale jeśli to możliwe poza przeproszeniem wszystkich osób, które mogły poczuć się dotknięte daną sytuacją (najlepiej każdej z osobna) należy podjąć działania, które usuną lub zminimalizują skutki postępowania.

Wybaczyć nie znaczy zapomnieć – to, że za jakiś czas twoje otoczenie przejdzie nad tym, co się stało, do porządku dziennego i zacnie normalnie rozmawiać, współpracować, nie oznacza, że dawne winy pójdą w zapomnienie. Trzeba liczyć się z tym, że jeśli ktoś został przyłapany na kradzieży pieniędzy, nikt nie powierzy mu nawet najdrobniejszej sumy bez odpowiedniego pokwitowania, a na jaw wyjdzie oszustwo, bliscy będą częściej kontrolować i weryfikować słowa tej osoby. Reputację można naprawić, jednak trzeba się liczyć z tym, że wszyscy będą patrzeć na kogoś takiego nieufnie.

Warren Buffett powiedział kiedyś: „Potrzeba dwudziestu lat, by zbudować reputację, i zaledwie pięciu minut, by ją zrujnować. Jeśli będziesz o tym pamiętał, będziesz inaczej robił pewne rzeczy”. Choć są sposoby, aby reputację odbudować, to i w tym przypadku znacznie lepiej zapobiegać, niż leczyć. ■

reklama



Employer Branding Summit

www.ebsummit.pl



EB Summit 2019

5 czerwca 2019 | Warszawa

Zarezerwuj termin w kalendarzu!

Employer branding / Kultura organizacyjna / Energia w organizacji.

NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIE EMPLOYER BRANDING 2019!

Przed nami ósma edycja konferencji EB Summit. W tym roku porozmawiamy o tym, jak zbudować i utrzymać wysoki poziom energii w organizacji, wykorzystując do tego poszczególne etapy cyklu życia pracownika w firmie.

Przyjdź i dowiedz się, jak dbać o dobrą energię w pracy!

Zgłoś się do konkursu Employer Branding Excellence Awards 2019!

Termin zgłaszania prac upływa 10.05.2019
Szczegóły: www.ebsummit.pl/konkurs-ebca/

Y i Z – wyzwaniem dla menedżerów

Prowadząc zajęcia z zarządzania, coraz częściej słyszymy od kierowników o trudnościach w komunikacji z młodymi pokoleniami. Przyjrzyjmy się zatem, czy jest to tradycyjna zmiana pokoleniowa, czy rzeczywiście młodzi pracownicy są niedopasowani do realiów rynkowych. Młode pokolenia na rynku pracy są różnie definiowane, na potrzeby artykułu przyjęto podział na pokolenie Y i Z.

Generacja Y (tzw. millennials) – urodzeni w latach 1981–1994, wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do internetu. Wzrastali w dobie powszechnej komputeryzacji, rozwoju internetu i telewizji satelitarnej, umożliwiających – niedostępną wcześniejszym generacjom – otwarte komunikowanie się ze światem, emigrację zarobkową, wolność słowa i wyznania. Dostępność nowoczesnych technologii komunikowania się i przetwarzania informacji stanowiła dla nich naturalną rzeczywistość. Pokolenie Y to grupa ludzi, którzy szybko docierają do informacji, tworzą społeczności, lubią szybką komunikację, mają dużą potrzebę otaczania się elektroniką. Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują niezależności, ale szukają w swoim otoczeniu kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Wykazują większą niż ich poprzednicy elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się i niechęć do długofalowych zobowiązań. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność i innowacyjność. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich.

Kolejne pokolenie, które powoli zasila rynek pracy, to generacja Z, czyli osoby urodzone po 1995 r., często określane również jako pokolenie C (od angielskiego słowa „connec-

ted”, czyli podłączony do sieci). Pokolenie to funkcjonuje w asyście internetu i mediów elektronicznych, gdyż są dla niego czymś zwyczajnym i codziennym. Jego reprezentanci chcieliby osiągnąć oszałamiającą karierę zawodową natychmiast, bez wysiłku. Trudno jest im pogodzić się z wizją długotrwałego budowania kariery zawodowej za pomocą małych kroków. Szukają pracy nie tylko w Polsce, lecz także na całym świecie, gdyż cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. To, co dla starszych pokoleń stanowi zagrożenie, dla przedstawicieli generacji Z jest obiektem fascynacji i polem do eksperymentowania. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają różnorodności, uciekają od rutyny. Chętnie komunikują się z innymi kulturami, chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże, gdzie próbują nowych form i metod pracy, potrafiąc robić wiele rzeczy naraz.

Dokonujące się zmiany pokoleniowe i czynniki ekonomiczne w znacznym stopniu przekształcają rynek pracy. Znalezenie i utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach, wysokim poziomie motywacji i tzw. symbiozie staje się coraz trudniejsze. Symbioza jest zjawiskiem współzycia przynajmniej dwóch gatunków organizmów, które przynosi korzyść każdej ze stron lub jednej, a drugiej nie szkodzi, zatem funkcjonujące organizmy wzajemnie się uzupełniają w kulturze zmiany.

Kultura zmiany łączy pokolenia, między innymi przez elastyczność. Pokolenie X do zmiany musi się przyzwyczaić, a pokolenie Y zrozumieć, że zmiana (zmienianie) nie zawsze jest dobrym wyborem. Kulturę zmiany może łączyć intermentoring, gdzie pracownicy młodszy bywają mentora-



**DR AGNIESZKA
TWARÓG-KANUS**

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



**SYLWESTER
PIETRZYK**

trener i konsultant zarządzania ASPEKT HR, sylwekp@wp.pl



mi dla swych starszych kolegów z zakresie umiejętności informatycznych, technologii i komunikacji (TiK), natomiast wcześniej urodzeni tradycyjnie dzielą się profesjonalnym doświadczeniem, przekazują debiutującym w zawodzie tradycje i kulturę przedsiębiorstwa oraz etos zawodowy. Na rynku jest spora ilość szkoleń na temat millenialsów, jednak edukować należy zarówno starsze, jak i młodsze pokolenie. Warto inwestować w kompetencje komunikacyjne, relacje, projekty, by połączyć doświadczenie starszych i kreatywność młodszych w celu stworzenia efektywnego zespołu. O sile biznesu decyduje zespół i jego synergia – im lepsze relacje, skuteczniejsza współpraca – tym lepszy wynik. Michael McQueen, konsultant ds. różnic pokoleniowych, wspomina, że należy wykorzystywać wspólne doświadczenia do budowania relacji ponad podziałami pokoleniowymi. Ważne jest, aby odnajdywać wspólne sprawy, dopytywać się, być otwartym i prowadzić dialog, ponadto notować wszystkie pomysły do wykorzystania na późniejszy moment.

Michael McQueen, autor książki „Pokolenie Y”, radzi, jak mówić do millenialsów:

- autentycznie i uczciwie – wyczują fałsz, a prawda ich przekona,
- nie staraj się być cool – mówić żargonem ich pokolenia,
- unikaj wyrachowania,
- wystrzegaj się namawiania – ukryte zamiary wyczują na odległość,
- opowiadaj historie, które mają przekazać jakąś lekcję,
- przechodź do meritum w miarę szybko, nie zanudzaj,
- nie używaj słów „trzeba”, „musisz” – to słowa z kręgu podporządkowania,
- nie mów, że rozumiesz, bo nawet jeśli twoje doświadczenia wydają ci się podobne, nie wiesz przecież, jak ktoś inny czuje się w takiej sytuacji, więc nie rozumiesz,
- podejmij dialog oparty na wspólnych doświadczeniach,
- nie zadawaj natarczywych pytań.

Chip Espinoza, ekspert w dziedzinie różnic pokoleniowych, autor pozycji „Milenialsi w pracy”, kieruje wskazówki dla millenialsów mające odpowiedzieć im, jak

odnaleźć się w miejscu pracy:

- twórz więzi,
- dopytuj o szczegóły,
- spróbuj dostrzec szerszy obraz,
- naucz się rozpoznawać sytuacje wymagające skupienia,
- zbieraj informacje zwrotne,
- weź na siebie odpowiedzialność,
- przyzwyczaj się do porażek,
- każdą nieprzyjemną sytuację traktuj jak lekcję,
- poznaj swoją wartość,
- poznaj zasady, by potem je łamać,
- poznaj swoje błędy.

Z powyższego zestawienia wynika, że procesu komunikacji nie można interpretować w próżni kontekstowej. Kontekst komunikatu nadaje mu niepowtarzalny wymiar interpretacyjny, który wymusza dalszą interakcję społeczną. Proces komunikacji międzypokoleniowej musi zostać przyjęty na podstawie nowych standardów porozumiewania się. Autokratyczne i dyrektywne negowanie młodego pokolenia, żyjącego w kulturze zmiany, jest przez młode pokolenie nie do przyjęcia. Kultura popularna niweluje różnice narodowe, państwowe, etniczne i językowe. Millenials jest pragmatyczny, łatwo się komunikuje, jest tolerancyjny dla różnicy i odmienności, a jednocześnie cechuje go sceptycyzm wobec idei zaangażowania i głębszego uczestnictwa w jakimkolwiek przedsięwzięciu, co z kolei cechuje pokolenie rodziców.

Podsumowując, jesteśmy różni i to jest fakt. Miarą wielkości menedżera jest to, jaki potencjał potrafi wydobyć z każdego pracownika. ■

Bibliografia:

- Espinoza Ch., Miller P., Bateman C., Garbett C., *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiągnąć dwudziestokulatki, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Studio Emka 2016.
- McQueen M., *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Studio Emka 2016.



Warto inwestować w kompetencje komunikacyjne, relacje, projekty, by połączyć doświadczenie starszych i kreatywność młodszych w celu stworzenia efektywnego zespołu.

Młodzi mogą przynieść firmie wiele korzyści

Są otwarci na świat, mają sprecyzowane wymagania wobec pracodawcy, wiedzą, na czym im zależy, i mówią o tym już podczas rozmów kwalifikacyjnych. Zatrudnienie młodego pracownika dla wielu przedsiębiorstw stanowi wyzwanie i wymusza na nich elastyczne podejście, które pozwoli pogodzić oczekiwania kandydata z oczekiwaniami pracodawcy. Młoda kadra może przynieść firmie sporo korzyści, jednak bez odpowiednich warunków stworzonych przez przełożonych i perspektywicznego spojrzenia firm na tę grupę jej potencjał może zostać zmarnowany.

Według danych GUS w III kwartale 2018 r. liczba osób aktywnych zawodowo między 15. a 24. rokiem życia wynosiła ponad 35 tys. W przypadku ludzi w wieku od 25 do 34 lat przekroczyła 84 tys. – to spora grupa, która stanowi ponad 41 proc. wszystkich mieszkańców Polski aktywnych zawodowo. Firmy, którym zależy na najlepszych kandydatach, muszą wykazać się dużą elastycznością, szczególnie w przypadku osób młodych (25–30 lat), które stawiają pierwsze kroki na ścieżce zawodowej lub dopiero ją rozpoczynają. Ich potrzeby i oczekiwania mogą zaskoczyć pracodawców, szczególnie tych, którzy do tej pory unikali najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, benefitów czy respektowania niestandardowych godzin pracy.

DYWERSYFIKACJA KLUCZEM DO SUKCESU

Organizacja, która nie otwiera się na ludzi młodych, stoi w miejscu, w konsekwencji może zniknąć z rynku, bo nie poradzi sobie z postępującą konkurencją. Tę zależność rozumie coraz więcej firm oraz instytucji, które w czasach braków kadrowych i starzejącego się społeczeństwa chętnie zatrudniają młodych, dając im szansę rozwoju w swoich

strukturach. Nowoczesne przedsiębiorstwa, kreujące trendy z zakresu zarządzania pracownikami, wyznają zasadę dywersyfikacji, także pod kątem planowania zatrudnienia. Jeśli oprócz osób doświadczonych zainwestujemy także w rozwój młodego pracownika, bardzo szybko przekonamy się, że zyski z tego działania przewyższają włożony w nie kapitał. Mieszanie struktury organizacyjnej poprzez angażowanie osób bez większego doświadczenia na stanowiskach niższego oraz średniego szczebla z doświadczoną kadrą nie jest łatwe i niełatwo tutaj o błędy. Jeśli jednak zrobimy to według określonego planu i przy wsparciu specjalistów, którzy takie procesy już przeprowadzali, szybko zauważymy efekty przekładające się na wzmocnienie pozycji firmy na rynku.

JAK PODCHODZĄ DO PRACY MŁODZI?

Podejście do pracy osób młodych może zaskoczyć wielu pracodawców. Trzeba jednak mieć świadomość, że to, co dla menedżerów zarządzających firmą może wydawać się nietypowe, dla kandydatów, którzy dopiero zdobywają doświadczenie zawodowe, jest standardem. Charakterystyczne dla nich jest powszechne przestrzeganie zasad work-life balan-



PIOTR
ZAJĄC

prezes Grupy Progres

ce. Co więcej, praca, choć ważna, powinna być dostosowana do trybu ich życia, nie odwrotnie. A to wymusza na firmach skoncentrowanie się na stworzeniu odpowiedniej infrastruktury i innowacyjnego środowiska pracy oraz uwzględnieniu niestosowanych dotychczas form pracy, na przykład częściowo lub w całości zdalnej.

ILE GODZIN PRACUJĄ?

Młodzi Polacy starają się pracować w standardzie 40 godzin tygodniowo i chociaż zależy im na rozwoju zawodowym, często nie są skłonni pracować więcej, ponieważ chcą zachować balans życia. Natomiast w przypadku osób najmłodszych, które nie przekroczyły 21 roku życia, sytuacja jest inna. Z danych Grupy Progres wynika, że w pierwszej połowie 2018 r. młody Polak – poniżej 21 roku życia przepracował średnio 144 rbh, o 37 rbh więcej niż w analogicznym okresie 2017 r., gdy na podreperowanie budżetu poświęcał 107 rbh. I chociaż obserwujemy tendencję wzrostową, to jednak w tej grupie prognozujemy spadek liczby osób aktywnych zawodowo. Nasza kondycja finansowa jest coraz lepsza i nie ma aż tak wielkich powodów do podjęcia pracy w młodym wieku, a najmłodsze pokolenie jest zaspokojone materialnie dzięki wsparciu rodziców. Odsetek młodych pracowników poniżej 21 roku życia będzie malał w takim tempie, w jakim będą bogacili się Polacy.

DLA MŁODYCH FINANSE SĄ WAŻNE, ALE TO NIE WSZYSTKO

15 lat temu najniższe stawki godzinowe oferowane niedoświadczonym pracownikom były normą. Obecnie, jeśli stawiamy na młodą kadrę, musimy być przygotowani, że jej oczekiwania finansowe nie kończą się na średniej krajowej, są wyższe. Co więcej, niechętnie widziana przez tę grupę jest praca na okresie próbnym za niższą stawkę i podwyżka uzyskana dopiero po zakończeniu tego etapu. I chociaż przez minione 15 lat w wielu branżach wynagrodzenia wzrosły nawet czterokrotnie, to od dalszego wzrostu, spełniającego oczekiwania finansowe kandydatów, nie da się uciec, tym bardziej jeśli stawia się na najlepszych pracowników i dąży do utrzymania mocnej pozycji firmy w branży.

Obok wspomnianej równowagi między życiem prywatnym i zawodowym oraz kwestii wynagrodzenia dla młodych pracowników znaczenie ma również bezpieczeństwo zatrudnienia. Mimo preferowanych, niestandardowych form pracy oczekiwania wobec umów są standardowe. Młodzi, po ukończeniu studiów, oczekują umów o pracę, co zaczyna stanowić standard w wielu firmach, które otwierają się na tę grupę. W przypadku osób uczących się lub studiujących kwestia formy zatrudnienia jest drugorzędna.

Z praktyki wiem, że liczą się również czynniki pozapłacowe. Najbardziej oczekiwane przez młodych pracowników są benefity szyte na miarę, które personalizuje się, uwzględniając wiek, płeć czy sytuację rodzinną, ale też branżę oraz strukturę firmy. Pracodawcy, z którymi rozmawiamy, coraz częściej mają pełną świadomość tych potrzeb. Zauważamy, że niejednokrotnie idą o krok dalej – organizują spotkania integracyjne oraz starają się stworzyć przyjazne miejsce pracy ze strefami relaksu. Takie wewnętrzne, firmowe inwestycje

owocują na przykład pokojami do gry, możliwością skorzystania z dłuższej przerwy (30 minut i więcej) czy z suplementów żywieniowych, które zapewnia pracodawca.

PRZESZŁOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ IDĄ W PARZE?

Biorąc pod uwagę kwestię wiedzy zdobytej podczas studiów, obecni absolwenci i osoby, które mają krótki staż pracy, nie są wykształceni lepiej niż ich rówieśnicy w latach 90. Jednak ich doświadczenie życiowe jest większe – dostępność technologii oraz otwarte granice pozwalają im rozwijać się i zdobywać umiejętności. Dlatego podróżują, korzystają z nowych technologii, by poznawać świat, kontaktują się z mieszkającymi w innych krajach równoletkami. Dzięki temu są pewniejsi siebie i lepiej przygotowani do wyzwań, jakie przed nimi stoją. To oni zaczynają wybierać pracodawcę, nie chcą być wybierani tak jak ich rodzice, którzy żyli w zupełnie innych czasach.

Dzisiejszy rynek pracy kształtowany jest przez wiele nowych zjawisk, które bezpośrednio i pośrednio oddziałują na to, jak będzie wyglądała przyszłość zatrudnienia. W perspektywie 10 lat czeka nas znacząca zmiana. Kluczowe dla wielu firm, funkcjonujących obecnie według innych zasad, stanie się stworzenie takich miejsc pracy, w których standardem będzie równowaga między obowiązkami zawodowymi a odpoczynkiem. Work-life balance, który obecnie w Polsce promują najczęściej zagraniczne korporacje oraz nowoczesne przedsiębiorstwa, stanie się normą i przestanie już kogokolwiek dziwić.

Praktykowane w naszym kraju elastyczne formy zatrudnienia zostaną wdrożone przez znaczną część pracodawców, którzy przestaną obawiać się pracy zdalnej czy zadaniowej, gdy w określonym czasie muszą być zrealizowane pewne obowiązki. Większość osób młodych, które za 10 lat będą już dorosłymi pracownikami z doświadczeniem zawodowym, pracę będzie mogła wykonywać w domu. Z tzw. home office chętnie korzystają wszyscy pracownicy bez względu na wiek. Co więcej, pracę zdalną w różnych formach stosuje coraz więcej nowoczesnych firm.

Bez wątplenia do branż, które – pod względem rozwoju zawodowego i zatrudnienia – są perspektywiczne dla osób młodych, należą IT, sprzedaż internetowa czy logistyka. Jednak zawody określane jako niszowe wcale nie muszą odejść w zapomnienie. W ich przypadku najistotniejsza będzie kwestia szukania nowych rozwiązań, które zastosujemy w danej profesji, dostosowując ją do wymogów obecnego świata. Dzięki temu może okazać się, że zawody tracące na popularności przetrwają, jeśli pójdą z duchem czasu i będą zaspokajać indywidualne potrzeby klientów. Kluczem do sukcesu jest wspomniane indywidualne podejście idące w parze z dostępnymi na rynku rozwiązaniami wspierającymi wykonywanie kunsztownych czy rękodzielniczych profesji.

Na obecnym rynku pracy jest wiele różnych pokoleń pracowników aktywnych zawodowo. A każde z nich reprezentuje różne cechy i postawy. Lekcją do odrobienia dla wielu firm jest otwartość na osoby dopiero rozpoczynające swoją drogę zawodową. Trzeba zrozumieć, że tej grupy nie można bagatelizować, należy jej się szacunek i zrozumienie. Przedsiębiorstwa, które postawią na dywersyfikację procesów zatrudniania, mają przed sobą perspektywiczną przyszłość. ■



Nowoczesne przedsiębiorstwa, kreujące trendy z zakresu zarządzania pracownikami, wycinają zasadę dywersyfikacji, także pod kątem planowania zatrudnienia.

Pozyskiwanie rekomendacji

Rekomendacje są jednym z najistotniejszych źródeł pozyskiwania nowych klientów. Sprawiają, że sprzedaż jest ciągła, a odbiorcy są pozyskiwani mniejszym kosztem. Należy jednak pamiętać, że zbieranie rekomendacji, w przeciwieństwie do networkingu, z którym często jest błędnie utożsamiane, jest procesem i może trwać długi czas.

Networking to nie jest dotarcie do klientów i prośba wprost o rekomendacje, ma nieco inny charakter. Jest rozmową, umiejętnością opartą na wiedzy i empatii. To podstawa, dzięki której w biznesie można planować działanie przynoszące rekomendacje i wzrost sprzedaży.

Między networkingiem a rekomendacjami jest pewna droga do przejścia.

DROGA DO SYMPATII

W zwiększaniu sprzedaży przez rekomendacje istotne jest zbudowanie zaufania. Pojedyncze spotkanie networkingowe czy szybka wymiana pomysłów i kontaktów w dużym gronie niewiele wniesie. W budowaniu zaufania w biznesie niezbędny jest czas. Ważna jest też precyzja, czyli dokładne określenie osoby czy firmy, do której docieramy. Daje to większą szansę na upragniony pierwszy kontakt, czyli moment, w którym warto zadbać o szczegóły. One determinują percepcję, sprawiają, że ktoś zostaje dostrzeżony i wyróżniony. Jeśli nie zostaniemy dostrzeżeni, nie mamy szansy na zrobienie dobrego wrażenia. Istotne jest również dopasowanie się do otoczenia. Można zachować indywidualność, dbając o adekwatność na przykład stroju do sytuacji. Ważne, by być postrzeganym jako osoba, na którą przyjemnie się patrzy. Po nawiązaniu relacji warto być otwartym, uśmiechniętym, utrzymywać kontakt wzrokowy – to drobiazgi, które budują sympatię.

OD SYMPATII DO ZAUFANIA

Gdy pierwsze wrażenie zostanie wywarte, a relacja nawiązana, po pewnym czasie uda się wypracować zaufanie. Tech-

nika, która może przyspieszyć przejście od sympatii do zaufania, to działanie human to human: zaoferowanie pomocy czy przekazanie wskazówki.

Otwarcie na człowieka to umiejętność odbierana pozytywnie, ponieważ nie jest oparta na narzucaniu się czy rozkazywaniu. Wielu ludzi nie lubi, kiedy nowo poznana osoba mówi im, co i jak powinno być wykonane. Jeśli udzielamy wskazówek, to warto robić to w możliwie miękkiej formie, np: „Słuchaj, mam takie doświadczenie / znam kogoś, kto zrobił to w taki sposób – zobacz, czy nie mogłoby to pomóc tobie / twojej firmie / twojemu przedsięwzięciu” albo w drugą stronę: „Wiesz, mam taki problem / potrzebuję kontaktu do... / może wiesz, jak...?”

Dzięki tym pozytywnym krokom pojawia się szansa na ewolucję relacji z sympatii do zaufania. Takie przekształcenie koreluje z nowym emblematem osoby: uznaniem jej wiarygodności. Wtedy wzrasta prawdopodobieństwo wzajemnej pomocy, współpracy, zapytania o poradę czy zarekomendowanie.

REGUŁA WZAJEMNOŚCI

Ogólny proces dochodzenia do rekomendacji można opisać w czterech zasadniczych punktach:

- Zauważ,
- Polub,
- Zaufaj,
- Poleć.

Niestety w wielu przypadkach pomijane są: „zauważ mnie” i „polub”. Przejście do kroku „poleć” wyklucza zastosowanie reguły wzajemności, która może stać się dźwignią rekomen-



LECHOSŁAW
CHALECKI

prezes zarządu
Szkoła Inspiracji,
biuro@szkolainspiracji.pl



W budowaniu zaufania w biznesie niezbędny jest czas.

dacji. Reguła jest prosta: „Jeżeli ja pomogłem drugiej osobie, to jest ona bardziej skora pomóc mnie”. Nie chodzi tu o manipulację. Tak jesteśmy skonstruowani. Z tego korzystają na przykład firmy MLM (Multi-Level Marketing), zapraszają ludzi na: kawę, obiad i tym sposobem wzrasta prawdopodobieństwo, że ludzie kupią lub skorzystają z usługi czy produktu. W kontaktach biznesowych taką próbką jest to, co powiemy, czym się podzielimy, ale nie w celu wymuszenia rekomendacji. Dzielenie się tym, co znamy, uruchomi regułę wzajemności.

BIERNOŚĆ KONTRA INICJATYWA

Teoria spotkania zakłada chęć kontaktu obydwu stron. Problem może pojawić się, kiedy wytypowany rozmówca jest z natury powściągliwy. Jeśli druga strona nie wychodzi z inicjatywą, warto ją przejąć i rozpocząć rozmowę, np.: „Znam osobę, która tak zrobiła – sprawdź, czy to będzie też dobry pomysł dla ciebie. Może chociaż część z tego możesz wykorzystać. I mam do ciebie prośbę. Potrzebuję kontaktu do... (i tu jest miejsce na doprecyzowanie: nazwisko/firmę). Czy znasz może kogoś, kto mógłby mnie tam zarekomendować / poznać z tą osobą?”.

Nikt nie chce mieć moralnego długu, w związku z tym stosowa-

Teoria spotkania zakłada chęć kontaktu obydwu stron. Problem może pojawić się, kiedy wytypowany rozmówca jest z natury powściągliwy.

wanie takich komunikatów zwiększa szansę na to, że się zastanowimy, jak możemy pomóc osobie, która pomogła nam. Działa to w dwie strony. Nie mamy też najczęściej ochoty dawać rekomendacji komuś, kto nam wcześniej nie pomógł. Do każdego z powyższych kroków jest jeden klucz: cierpliwość. Zarczucanie ludzi informacjami o firmie i naszym produkcie jest mało skuteczne. Nie warto też przytłaczać ludzi swoją osobowością. Stephen Covey w „7 nawykach skutecznego działania” podawał zasadę: „Najpierw zrozum, potem oczekuj zrozumienia”. Przekładając to na rekomendację: „Najpierw usłysz, potem oczekuj, że ktoś usłyszyciebie”. ■

reklama

AUTENTYCZNE WARTOŚCI WSPANIAŁE FIRMY

14-16 MAJA 2019
WARSZAWA, CENTRUM NAUKI KOPIERNIK

WYKŁADY
kongreskadry

PRZYWÓDZTWO: WARTOŚCI
I AUTENTYCZNE ORGANIZACJE
W ZMIANIE ŚWIATA
prof. dr hab. Cezary Wójcik



JAK ROBIĆ DOBRZE
W BIZNESIE I NIE TYLKO
Szymon Hołownia



TĘTNO 160 BPM!
JAK REAGOWAĆ W KRYZYSIE
Tomasz Michniewicz



ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI
Piotr Krupa



SPRAWDZANIE RZECZYWISTOŚCI,
CZYLI JAK ODNALEZĆ SIĘ JUTRO
Yuri Drabent



Wyeliminuj pięć patologii biznesowych

Satysfakcja Polaków z wykonywanej pracy spada w zastraszającym tempie. Według najnowszych badań Instytutu Gallupa w 2017 r. tylko 14 proc. Polaków deklaruje zadowolenie z pracy. W 2015 wskaźnik ten był wyższy aż o 3,6 punktu procentowego. Co istotne, Polacy coraz rzadziej polecają swoich pracodawców, nie są zaangażowani w rozwój firmy i nie identyfikują się z nią. Kolokwialnie mówiąc, „przychodzą do roboty”, by uciec z niej po ośmiu lub dwunastu godzinach.

Niezależnie od branży, modelu biznesowego, struktury organizacyjnej czy oferowanych produktów większość firm boryka się z bardzo podobnymi pięcioma problemami biznesowymi, które można nazwać dosadnie patologiami, i tak jak w przypadku patologii społecznych powinniśmy dążyć do ich eliminacji. Bez wątpienia mają one ogromny wpływ na brak satysfakcji pracowników i są znaczącym stoperem dla wzrostu biznesu, produktywności i zdolności do adaptacji firmy. Najcenniejsi w firmie są ludzie, dlatego świadomość istnienia problemu i jego zrozumienie jest kluczem do sukcesu i rozwoju organizacji. Dobry, zaangażowany pracownik to taki, który nie boi się zgłosić, że ma problem. Aby było to możliwe, trzeba w organizacji stworzyć warunki, które umożliwią najpierw zaangażowanie ludzi w firmę, a potem w jej ciągłe doskonalenie, które opiera się na strategicznym podejściu do filozofii lean.

PATOLOGIA NR 1: MY I ONI, CZYLI SILOS

Ponad 95 proc. członków zarządu, menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych swojej firmy (audyt Strategii Lean, Leanpassion 2013–2016). W pracy ludzie

najczęściej myślą przez pryzmat pojedynczego działu, departamentu, jednostki biznesowej, z której się wywodzą. Im większa firma, tym większy występuje w niej silos wertykalny. Planowanie, wykonywanie, kontrola czy nawet doskonalenie odbywają się najczęściej właśnie w ramach tego jednego działu. W efekcie niewielu uczestników procesu zdaje sobie sprawę z tego, że w ogóle w nim uczestniczy. Natomiast silos horyzontalny to podział pomiędzy tymi, co zarządzają, a tymi, co pracują. To prawdziwy mur berliński w organizacji. Jak go zburzyć? Wystarczy zadać sobie kilka pytań, by ustalić misję, wizję, wartości i cele strategiczne firmy, a w ich realizację zaangażować pracowników i zapytać ich, jak chcieliby je osiągnąć:

Dlaczego robimy to, co robimy? – MISJA

Do czego dążymy? – WIZJA

Jak to zmierzymy? – CELE STRATEGICZNE

Czym będziemy się kierować na co dzień? – WARTOŚCI

W 5-krokowym procesie budowania Strategii Lean nazywa się to kontekstem biznesowym, a proces tworzenia tego kontekstu refleksją strategiczną.



**RADEK
DRZEWIECKI**

założyciel Leanpassion,
współtwórca start-upu
Sherlock Waste,
r.drzewiecki@leanpassion.pl



W większości firm przywództwo jest dziełem przypadku. Nie wynika z wartości, zachowań, ram, reguł czy wytycznych z działu HR.

PATOLOGIA NR 2: LUDZIE PRZYCHODZĄ DO ROBOTY
O czym myśli pracownik, kiedy rano przychodzi do pracy?

O tym, żeby jak najszybciej z niej wyjść. Według ogólnopolskich badań Leanpassion (Ogólnopolskie Badania Leanpassion, 2018) dla polskich pracowników najważniejsze są: atrakcyjne wynagrodzenie (67 proc.), dobry lider i przyjazna atmosfera (64 proc.) oraz zgłaszanie i rozwiązywanie problemów (63 proc.).

PATOLOGIA NR 3: OPINIE ZAMIAST FAKTÓW

To naprawdę niebywałe, jak dużo czasu w większości firm jest zarezerwowane na spotkania. Zarząd i menedżerowie potrafią godzinami dyskutować, dywagować, polemizować, wymieniać poglądy, głośować i kłócić się. Niestety większość zgłoszonych tez opiera się na opiniach, a nie na faktach. Często rozwiązanie problemu leży na wyciągnięcie ręki. Wystarczy jedynie zweryfikować fakty bezpośrednio w miejscu, gdzie one występują, czyli zmierzyć proces lub zapytać o ten problem pracownika. Fakty są jednak takie, że ponad 80 proc. procesów nigdy nie zmierzono (Audyt Strategii Lean 2013–2016).

PATOLOGIA NR 4: EGO-MENEDŻEROWIE

W większości firm przywództwo jest dziełem przypadku. Nie wynika z wartości, zachowań, ram, reguł czy wytycznych z działu HR. Zależy wyłącznie od człowieka, jego postawy, umiejętności, cech przywódczych, doświadczenia i... EGO. W 90 proc. przypadków to lider nie wie, jak wykonywać swoje obowiązki, a jego EGO nie pozwala mu się do tego przynajmniej. Niestety, ma to swoje negatywne skutki. Aż 57 proc. pracowników negatywnie oceniających lidera nosi się z zamiarem zmiany pracodawcy w ciągu najbliższego roku (Ogólnopolskie Badania Leanpassion, 2018). Poza tym 73 proc. niezadowolonych z pracy nie poleci pracodawcy znajomym, jeśli negatywnie ocenia swojego szefa. W końcu pracownicy przychodzą do pracy dla firmy, ale odchodzą od lidera. Dlatego trzeba znać różnicę pomiędzy przywództwem i zarządzaniem. Przywództwo to umiejętność podłączania ludzi i procesów do strategii firmy, a ściślej rzecz biorąc do jej kontekstu biznesowe-

go. Zarządzanie natomiast to sposób zachowania, pracy lidera na co dzień.

PATOLOGIA NR 5: DOSKONALENIE PRZESZKADZA BIZNESOWI

Niestety większość prób zaangażowania pracowników kończy się po okresie pilotażu w firmie. Firmy wciąż gaszą incydentalne pożary, zamiast rozwiązywać problemy w sposób permanentny i systemowy. Doskonalenie powinno skutecznie wspierać biznes, ale by taka sytuacja zaistniała, trzeba rozwiązywać problem, jednocześnie obserwując proces w miejscu, gdzie ten problem występuje.

Jeśli firma posiada chociaż jedną z wyżej wymienionych patologii biznesowych, to znaczy, że nie może się doskonalić i zawsze będzie powracać do punktu wyjścia. Nawet jeśli teraz rozwija się w bardzo szybkim tempie, kiedyś trzeba będzie odrobić zaległości. Taka sytuacja dotyczy nie tylko ogromnych korporacji, lecz także małych przedsiębiorstw. Jedynym rozwiązaniem jest zatrzymanie się, chwila refleksji i odpowiedź na pytania:

1. Ilu menedżerów zna misję, wizję i cele strategiczne?
2. Jaki procent pracowników odczuwa satysfakcję z pracy?
3. Dla ilu procesów został ustalony procent wartości dodanej?
4. Jaki procent menedżerów liniowych przewodzi w sposób świadomy?
5. Ile problemów rozwiązaliśmy w poprzednim miesiącu?

Powrót do podstaw to początek procesu transformacji. Strategia lean wnosi do firmy sens istnienia, poczucie przynależności, wpływu, zaufanie i świadome przywództwo. Wzmacnia autonomię i odpowiedzialność poszczególnych pracowników, a w końcu zapewnia poczucie wspólnego wygrywania każdego dnia.

Strategiczne podejście do lean oznacza również, że nie skupiamy uwagi jedynie na identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa z procesów, ale przede wszystkim eliminujemy pięć patologii biznesowych. W ten sposób tworzymy warunki, w których każdy każdego dnia świadomie realizuje strategię firmy. Strategia Lean to opracowana przez Leanpassion recepta na to, by firmy były wielkie, a pracownicy szczęśliwi w pracy. ■



Najcenniejsi w firmie są ludzie, dlatego świadomość istnienia problemu i jego zrozumienie jest kluczem do sukcesu i rozwoju organizacji.

Praca zdalna – zalety i wady

Dynamiczny rozwój współczesnych form komunikacji zmienił nasz sposób porozumiewania się. Kontakty osobiste niejednokrotnie zastępowane są przez szybsze i łatwiejsze formy zdalne. Ta ekspansja mediów cyfrowych i internetu sprawiła, iż powstała nowa forma pracy – praca zdalna.

Rozwój technologii, w szczególności informacyjno-komunikacyjnej, a także konieczność ciągłego dostosowywania współczesnych biznesów do zmiennego otoczenia rynkowego i ciągle rosnących wymagań klientów, przyczyniły się do powstania nowych struktur organizacyjnych i warunków sprzyjających kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności. Pozwolił również na zmianę formy świadczenia pracy, dając możliwość pracy zdalnej, czyli możliwość wykonywania obowiązków zawodowych przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, a następnie przekazywanie jej wyników za pośrednictwem technologii informatycznej. Oczywiście praca zdalna nie może mieć zastosowania do wszystkich rodzajów aktywności zawodowej, a jedynie tych, których wynik można przesyłać pracodawcy w formie elektronicznej. Będą to między innymi prace koncepcyjne, badawcze, organizacyjne, konsultingowe, marketingowe, sprzedażowe czy tłumaczenia.

Może ona mieć charakter regularny, gdy dotyczy pracy np. w wymienionych wcześniej obszarach, lub doraźny. O drugim przypadku mówimy w sytuacji wyjątkowej, gdy np. pracownik musi być w danym dniu w domu, gdyż czeka np. na hydraulika, a w związku z tym pracodawca tego dnia pozwala mu wykonywać swoje obowiązki w domu. Istnieje również inna klasyfikacja telepracy. To taka, gdy pod uwagę bierze się ilość czasu, w jakim pracownik wykonuje swoje obowiązki zdalnie. Zgodnie z nią e-pracę można podzielić na:

- permanentną – praca zdalna w pełnym wymiarze,
- naprzemienną – pracownik niektóre dni przepracowuje w domu, a inne w biurze,
- uzupełniającą – praca stacjonarna w pełnym wymiarze, w wyjątkowych sytuacjach pracownik zabiera pracę do domu.

Najistotniejsze cechy pracy zdalnej to:

- elastyczność miejsca pracy – bez znaczenia jest to, czy pracownik w trakcie wykonywania swojej pracy przebywa w domu, parku, pociągu, czy nawet na innym kontynencie; oraz
- elastyczność godzin pracy – samodzielne ustalanie czasu pracy pozwala na wykonywanie jej w dowolnej porze dnia, a nawet nocy.

ZALETY PRACY ZDALNEJ

Samodzielność i niezależność

Praca zdalna to przede wszystkim większa elastyczność, tak życia zawodowego, jaki i prywatnego. Nie ma tu narzuconych godzin pracy, co daje możliwość wykonywania zadań w czasie swojej najwyższej aktywności intelektualnej i fizycznej. Każdy dostosowuje sobie tryb pracy do siebie. W zależności od tego, czy woli pracować rano, po południu czy wieczorem. Pracuje się wtedy, gdy ma się tzw. wenę. Jest to zaleta, gdy jest się rozliczanym z efektów. Faktem jest też konieczność wypracowania takiego trybu, by ze wszystkimi zadaniami zdążyć na czas. Jednak samoorganizacja daje wiele satysfakcji i pewności siebie. Tym bardziej gdy jest skuteczna i efektywna. Taki tryb pracy pozwala na maksymalne wykorzystanie czasu przeznaczonego na nią i eliminację bezproduktywnych minut czy nawet godzin spędzonych na nierzeźkowych zebraniach lub naradach, czy nawet pogaduszkach przy kawie w zakładowej kuchence. Gdy jest się rozliczanym z efektów, czasami oznacza to pracę do późnych godzin nocnych, jednak resztę czasu można poświęcić na spacer, sport, zakupy, wyjście do fryzjera, urzędu, lekarza bądź dentysty i nie wiąże się to z koniecznością zwalniania się, usprawiedliwiania kolejnym osobom swojej nieobecności. I jeszcze



MARIA
WAWRZYNIAK

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

Praca zdalna to przede wszystkim większa elastyczność, tak życia zawodowego, jaki i prywatnego.



jedno – możliwość podróżowania bez ograniczeń. Interesujące szkolenie, konferencja lub wydarzenie w środku tygodnia, na drugim krańcu kraju czy w innym państwie, nie są problemem, jest nim jedynie dostęp do internetu i sprawny komputer.

Oszczędność czasu i pieniędzy

Jedną z największych zalet pracy zdalnej jest oszczędność czasu i pieniędzy, związana z brakiem dojazdów do pracy. Koszty związane z wydatkami na bilety komunikacji miejskiej czy międzymiastowej, a także coraz wyższe ceny paliwa, nie wspominając już o kosztach utrzymania samochodu, powodują, że dla wielu osób ma to niebagatelne znaczenie, a dzięki pracy w domu mogą zaoszczędzić często nawet kilkaset złotych miesięcznie. Zdalny tryb pracy to także alternatywa dla codziennych dojazdów do pracy dla osób, które mieszkają w dużej odległości od niej, a spędzanie kilku godzin dziennie w środkach komunikacji publicznej czy nawet w swoim samochodzie mogłoby uniemożliwić zatrudnienie w danej firmie lub znacząco ograniczyć czas na odpoczynek po pracy i życie rodzinne.

Praca zdalna pozwala także na aktywności zawodowe osób niezamożnych, szczególnie gdy mieszkają one w mniejszych miejscowościach w większej odległości od miejsca pracy. Wtedy tryb pracy zdalnej pozwala na oszczędność związa-

ną z brakiem konieczności zakupu lub wynajmu mieszkania w pobliżu miejsca pracy, czyli przeważnie w większym mieście, a także zorganizowania sobie w nim życia. Co przy wysokich cenach mieszkań, szczególnie w dużych miastach, ma niebagatelne znaczenie.

Przyjazne warunki

Zaletą pracy zdalnej bez wątpienia są przyjazne warunki pracy. Zawsze są one określone przez samego telepracownika. Nie ma znaczenia, czy jest to dom, mieszkanie, ogród, park, kawiarnia, czy nawet plaża. Fakt, że pracuje się u siebie, czy też w miejscu przez siebie wybranym, zawsze daje ogromny komfort i swobodę działania. Zaletą takiego samodzielnego wyboru jest także decydowanie o tym, czy pracuje się w ciszy, bezcennej przy pracy twórczej lub analitycznej, w której łatwo popełnić błąd, gdy warunki pracy są niesprzyjające lub gdy przebiega ona w nieustannym gwarze. Taki dowolny wybór zwykle jest nieosiągalny w standardowych warunkach pracy, gdzie każdy pracownik skazany jest na istniejące okoliczności, a przeważnie jest to nieustający gwar i bez przerwy dzwoniący telefon na biurku swoim czy też kolegi.

Zaufanie, szacunek, identyfikacja

Praca zdalna, jako ściśle projektowa, wymaga innego systemu zarządzania. Przy jej organizacji zupełnie nie sprawdzają



Oczywiście praca zdalna nie może mieć zastosowania do wszystkich rodzajów aktywności zawodowej, a jedynie tych, których wynik można przesyłać pracodawcy w formie elektronicznej.

się tradycyjne metody hierarchicznej koordynacji oraz kontroli. Taki system wymaga uruchomienia pokładów obopólnego zaufania i szacunku tak pracownika do organizacji, jak i odwrotnie. Bo przecież brak zaufania i szacunku oznacza zacofanie gospodarcze, przekłada się na niski poziom kapitału społecznego, co w dalszej kolejności warunkuje dobrobyt i zdolność do konkurowania. Czyli im wyższe obopólne organizacyjne zaufanie i szacunek, a one są niezbędne w telepracy, tym większa konkurencyjność na zmieniającym się rynku i tym większe zyski dla organizacji. Mało tego, wysoki poziom wzajemnego zaufania i szacunku skorelowany jest wprost z poziomem identyfikacji z organizacją, projektem, powierzonymi zadaniami, a to przekłada się na wydajność i efektywność.

Korzyści dla zdrowia i rodziny

Praca zdalna to także ograniczenie codziennego stresu, który ma istotny wpływ na nasze zdrowie. Eliminacja stresu, np. tego związanego z codziennymi dojazdami do pracy, a spowodowanego często niepewnością, czy tym razem ta komunikacja zawiedzie i spóźnienie gotowe, czy też nie, może istotnie wpłynąć na nasze samopoczucie, a w konsekwencji także na wydajność i efektywność naszej pracy. Także bezstresowe rozpoczęcie dnia pracy najważniejszym posiłkiem w ciągu dnia, jakim jest śniadanie, tylko z korzyścią wpłynie na nasze zdrowie, a w sumie – na jakość wykonywania obowiązków zawodowych i możliwość ich wykonywania do późnej starości. Tryb zdalnej pracy to także poprawa życia osobistego, np. przez możliwość spędzania większej ilości czasu z rodziną, łatwiejszego planowania wspólnego wypoczynku czy lepszego łączenia pracy zawodowej i obowiązków domowych.

Globalne korzyści społeczne

Eliminacja konieczności codziennego dojeżdżania do pracy sprzyja aktywizacji zawodowej osób mieszkających w obszarach słabiej rozwiniętych lub tam, gdzie jest większa stopa bezrobocia, bezpośrednio przyczyniając się do rozwoju właśnie tych obszarów. To także szansa na zatrudnienie dla osób niepełnosprawnych, które mogą być aktywne zawodowo bez wychodzenia z domu, co często jest dla nich olbrzymią przeszkodą. W związku z czym taka forma pracy staje się szansą dla tych ludzi na wykonywanie swojego zawodu i podjęcie zatrudnienia, co przyczynia się do wzmacniania poczucia zaangażowania i bycia potrzebnym, a to cechy dobrego pracownika.

WADY PRACY ZDALNEJ

Samokontrola

Swobodne zarządzanie swoim czasem pracy w trybie pracy zdalnej może niekiedy przemienić się w jej wadę, a dla niektórych może być ona nawet tragiczna w skutkach. Taki tryb pracy wymaga zarówno uporów, pilności, jak i silnej woli. Jeżeli ich nie ma lub są słabo wypracowane, ryzyko jest duże. Wokół jest przecież tyle rozpraszaczy, jak konieczność szybkich zakupów w pobliskim sklepie, zrobienia obiadu, prania czy niewielkich porządków. To wiele pokus skłaniających do porzucenia obowiązków i może się zdarzyć, że będą one

przeszkodą w wykonywaniu zadań na czas. W pracy zdalnej samodzielność organizacji swojej pracy to konieczność narzucenia sobie sporej dyscypliny, by wszystkie zadania zrealizować na czas. To wymaga określenia harmonogramu działań, którego należy przestrzegać, a gdy wystąpi potrzeba dodatkowej przerwy, dzień pracy należy tak przeorganizować, by rozpoczęte zadanie zakończyć z sukcesem. Jednak jeżeli jest się osobą dobrze zorganizowaną lub która solidnie pracuje nad swoją silną wolą, raczej nie będzie z tym większego problemu.

Ciągłe w pracy

Poczucie uwięzienia w czterech ścianach domu czy mieszkania – to kolejne potencjalne wyzwanie dotyczące pracy zdalnej. Codzienna praca w tym samym otoczeniu, które jest zarazem miejscem pracy i miejscem do życia, w jednej pozycji, przy tym samym biurku. W takich warunkach łatwo zatracić granicę między pracą a życiem prywatnym i czasem wolnym. Dlatego dobrze co jakiś czas przełamać codzienną rutynę, zmieniając otoczenie, w którym się pracuje, przenosząc się do innego pomieszczenia, a nawet kawiarni czy parku. Czasami to także praca w niestandardowych godzinach i w niestandardowym czasie.

Izolacja

Praca to nie tylko wykonywanie swoich obowiązków, lecz także kontakty ze współpracownikami. W pracy zdalnej jest się pozostawionym samemu sobie, skazanym wyłącznie na swoje towarzystwo. Jeżeli nie jest się typem samotnika, brak kontaktu z innymi podczas rozmowy, brak przerwy obiadowej czy pomocy przy bardziej skomplikowanych projektach może być problemem i zarazem wadą pracy na odległość.

Niezrozumienie

Nie wszyscy rozumieją, co to znaczy praca zdalna, a bardzo często są to domownicy, którym trudno narzucić dyscyplinę, gdyż obecność w domu rodzica, dziecka czy partnera, czyli telepracownika, rozumieją jako pełną dostępność – bo przecież – skoro już jesteś w domu, to dlaczego nie możesz wyprać czy przygotować obiadu, pójść na pocztę czy po zakupy? Podejście takie często też rodzi nieporozumienia, gdyż często trudno im zrozumieć, że praca zdalna również wymaga skupienia, o które czasami zdecydowanie trudniej w gwarnym domu niż w biurze. Dlatego też, aby pracować zdalnie, warto nie słuchać opinii innych i tego, co mówią, bo przeważająca część z nich nie zna zasad telepracy i nie wie, że to taka sama praca jak inne, a jedyna różnica to ta, że wykonywana jest w domu.

Podsumowując, praca zdalna ma swoje plusy i minusy, podobnie jak wiele innych aspektów życia. Jej największą zaletą jest bycie panem swojego czasu. Jednak trzeba mieć naprawdę silną motywację, która wypływa z tego, że lubi się to, co się robi, a nie zmusza się do każdej czynności. No i najważniejsze – świadomość, że pracuje się wynikiem, a nie czasem. Dlatego wybór odpowiedniej formy pracy powinien wynikać z indywidualnej i przemyślanej decyzji, by praca była przyjemnością, a nie udręką. ■



Swobodne zarządzanie swoim czasem pracy w trybie pracy zdalnej może niekiedy przemienić się w jej wadę, a dla niektórych może być ona nawet tragiczna w skutkach.

benefit

BEZPŁATNA PRENUMERATA PAPIEROWA

- 68 stron wiedzy i praktycznych rozwiązań dla HR
- różnorodność działów tematycznych
- raporty, gotowe rozwiązania
- nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi
- całkowicie bezpłatna prenumerata
- współpracujemy z gronem specjalistów, naukowców i praktyków
- własne konto oraz dostęp do archiwalnych wydań na

www.miesiecznik-benefit.pl



wypełnij formularz
i załóż konto
www.miesiecznik-benefit.pl



prenumerata działa
od nowego miesiąca
BEZPŁATNIE



korzystaj
z wiedzy

ZNAJDŹ NAS:



www.miesiecznik-benefit.pl



Najczęstsze błędy w biznesie

Każdy przedsiębiorca od czasu do czasu popełnia błędy. Niektóre z nich zdarzają się jednak częściej niż inne. W poprzednich dwóch wydaniach miesięcznika ukazała się pierwsza dziesiątka najczęstszych błędów popełnianych w biznesie. Czas na kolejnych pięć.

BŁĄD NR 11: BRAK REKOMENDACJI

Spora część przedsiębiorców zapomina o niezwykle istotnym aspekcie prowadzenia własnego biznesu, jakim jest zbieranie rekomendacji od klientów. Bywa, że są zdziwieni, gdy dopytuje ich o nie kolejny klient, pragnąc upewnić się, że warto kupić dany produkt czy usługę. Tymczasem opinie innych ludzi często są kluczowym elementem składającym się na decyzję zakupową. Po sfinalizowaniu udanej dla obu stron transakcji warto zatem poprosić klienta o napisanie kilku słów na temat nabytego produktu lub usługi. W zależności od rodzaju działalności można także pokusić się o przeprowadzenie wywiadu z klientem lub pozostawienie opinii na profilu w mediach społecznościowych.

Rekomendacje można pozyskiwać na dwa sposoby. Pierwszy z nich zakłada, że przedsiębiorca prosi o nie klienta, a ten z reguły się zgadza – zakładając, że jest zadowolony. Drugi polega na tym, że klient sam wychodzi z taką inicjatywą – a wbrew pozorom, zdarza się to naprawdę często. Dlaczego tak wiele firm nie zwraca się do klientów z prośbą o wystawienie opinii? Powodem jest zwykle strach przed odmową. Warto przełamać ten lęk, ponieważ to właśnie dzięki informacjom zwrotnym mamy szansę usprawnić i rozwijać swój biznes. Dlatego, choć rekomendacje to bardzo pozytywny aspekt budowania wizerunku firmy, dobrze jest także otworzyć się na konstruktywną krytykę, dzięki której dowiadujemy się, co warto zrobić inaczej. Nawet jeśli wyjdzie na jaw, że klient jest niezadowolony z przebiegu transakcji, nadal można o niego zadbać, sięgając choćby po wspomniane w poprzednich częściach cyklu „efekt WOW”. Najważniejsze jest zatem, by praca firmy cały czas podlegała ocenie innych.

BŁĄD NR 12: BRAK BADANIA RYNKU

Zakładając firmę lub wdrażając nowe projekty, warto zadać sobie pytanie, czy na pewno znajdzie się na nie miejsce na rynku. Wielu młodych przedsiębiorców wychodzi z założenia, że skoro coś udaje się innym, z pewnością uda się też im, ponieważ w ich oczach świadczy to o popycie na dany produkt czy usługę. Niestety, nie zawsze jest to tak oczywiste. Właśnie dlatego przed rozpoczęciem konkretnych działań należy upewnić się, czy w danym mieście, kraju lub sytuacji na pewno znajdzie się na nie przestrzeń. Nie sztuką jest stworzyć biznes w obszarze, na którym nie ma jeszcze konkurencji. Trudniej może być w sytuacji, gdy podobne inicjatywy istnieją już na rynku, choć wielu przedsiębiorców zdaje się myśleć inaczej.

Dobrze jest zatem zaczynać z wizją końca. Warto się zastanowić, jak dany biznes ma wyglądać za pięć czy dziesięć lat, ku czemu ma zmierzać, po jakim czasie da się stwierdzić, czy przynosi on pożądane rezultaty. Najtrudniejsza jest w tym przypadku umiejętność zamykania projektów, rezygnacji z tego, co nie przynosi korzyści – nie tylko finansowych, lecz także emocjonalnych. Nabycie tej umiejętności może się okazać kluczowe dla przyszłości firmy – podobnie jak świadomość długofalowych celów biznesowych.

Jeżeli w wyniku odpowiedniej analizy okaże się, że na rynku jest popyt na dany produkt czy usługę, najlepiej wprowadzać go małymi krokami i przez cały czas mierzyć efekty. Jeśli w pewnym momencie przestaną być satysfakcjonujące, najpewniej trzeba będzie zmienić sposób działania lub po prostu zamknąć biznes. To trudne, jednak czasami konieczne, dlatego warto mieć świadomość, że taka sytuacja może się zdarzyć.



ANNA
URBAŃSKA

Master Trener Structogram
Polska,
anna@structogram.pl

BŁĄD NR 13: ZŁE PODEJŚCIE DO SPRZEDAŻY

Temat sprzedaży stanowi wyzwanie dla większości przedsiębiorców. Wielu z nich chciałoby, żeby klient sam od nich kupował, ponieważ sprzedawanie kojarzy im się z natrętną czynnością. Tymczasem wcale nie musi tak być. Co więcej, sprzedaż produktów czy usług jest wręcz niezbędna – nie da się zbudować bez niej biznesu. Ogromną rolę odgrywają w tym przypadku przekonania. Sporo osób wychodzi choćby z założenia, że nie potrafi sprzedawać lub się do tego nie nadaje – a jednak każdego dnia przekonują swoje dzieci czy partnera do zrobienia danej czynności. Czy nie na tym właśnie polega sprzedaż? Wbrew powszechnej opinii nie wiąże się ona tylko z rekomendowaniem danego produktu czy usługi, lecz także z dzieleniem się informacją na temat tego, co sprawdziło się w naszym przypadku. Warto zauważyć, że większość z nas nie ma problemu z szerzeniem opinii innych osób, które przypadły nam do gustu. Podobnie, nie mamy problemu z zachwalaniem produktów lub idei, które nas urzekły. Mamy natomiast problem z tym, by sprzedawać własne produkty i usługi.

Sprzedaż nie jest niczym niestosownym, pod warunkiem, że mamy pewność, że dany produkt będzie dla klienta wartościowy, rozwiąże jego problemy lub sprawi, że poczuje się lepiej. Bardzo istotne jest zatem, by samemu mieć do tego produktu przekonanie. Warto kierować się tą zasadą i pamiętać o tym, że firma, która nie sprzedaje, nie może zarabiać, a to przecież kluczowy cel prowadzenia biznesu.

BŁĄD NR 14: WIZERUNEK PRACOHOLIKA

Część przedsiębiorców wychodzi z założenia, że skoro pracują w biznesie, to inni ludzie powinni widzieć wyłącznie ich biznesową twarz. Prezentują się zatem światu wyłącznie w kontekście pracy, przez co ich otoczenie zaczyna uznawać, że nie ma w ich życiu miejsca na nic innego, choć to często niesprawiedliwa opinia. Właśnie dlatego warto pamiętać o tym, że biznes to także relacje, a każdy przedsiębiorca to w pierwszej kolejności człowiek jak każdy inny. Od czasu do czasu dobrze jest zatem pokazać innym fragment swojej codzienności, tak by budować firmę z ludzką twarzą. Należy przy tym pamiętać, jak ogromną rolę odgrywają dziś media społecznościowe. Wielu biznesmenów musi liczyć się z tym, że potencjalni klienci natrafią na jego profil w internecie, dlatego warto zadbać o to, by to, co tam zastaną, mile ich zaskoczyło. To doskonały sposób na to, aby wzbudzić zaufanie osób, które nie znają nas bezpośrednio. Przemycanie elementów codziennego życia może okazać się w tym przypadku pomocne, każdy z nas jest bowiem całością, na którą składają się aspekty zawodowe oraz osobiste – i właśnie w ten sposób chcą nas postrzegać inni.

BŁĄD NR 15: „O PIENIĄDZACH SIĘ NIE MÓWI”

Kolejnym trudnym tematem jest dla wielu przedsiębiorców obszar finansów. Niektórzy mają tendencję do popadania w myślenie życzeniowe, uznając, że jeśli ich działalność jest także ich pasją, pieniądze przyjdą same. Niestety, prawda jest zgoła inna: pieniądze trzeba zarabiać.

Sporą trudnością mogą się w tym przypadku okazać nasze schematy działania i przekonania dotyczące pieniędzy. Wie-

le osób nie potrafi poruszyć tematu dotyczącego pieniędzy, wychodząc z założenia, że „o pieniądzach się nie mówi”. Tymczasem to całkowicie normalne, że w zamian za swój czas, wiedzę czy kompetencje oczekujemy od innych zapłaty i warto nauczyć się otwarcie o tych oczekiwaniach mówić. Każdemu z nas pieniądze są potrzebne i bez wątplenia nie pojawiają się same – trzeba na nie zapracować. A żeby na nie zapracować, należy wykonać określone zadanie lub dać innym określoną wartość, za którą są gotowi zapłacić. W tym pomoże z kolei sprzedaż, o której była już mowa powyżej. Tylko dzięki niej pieniądze faktycznie mogą do nas „przychodzić” i nie ma w tym nic niestosownego.

Warto zwrócić uwagę także na powszechną tendencję do walki ceną. Zdecydowanie nie jest to zdrowe podejście. W każdym biznesie nadchodzi moment, kiedy nie można już zejść poniżej pewnej ceny, ponieważ za bardzo ceni się swój czas i energię. Dobrze jest zatem zaprzestać walki ceną, zwłaszcza że i tak zawsze znajdzie się ktoś, kto zażąda za dany produkt czy usługę mniej pieniędzy – choć niekoniernie będzie to szło w parze z jakością. Dodatkowo warto nauczyć się upominać o pieniądze, które się nam należą – niezależnie od tego, czy mowa o nieopłaconych fakturach, czy zaciągniętych u nas długach. Wiele osób ma tendencję do myślenia, że głupio jest prosić o pieniądze. To błąd. Dobrze jest jasno stawiać granicę i mówić o pewnych rzeczach wprost.

Pozostaje jeszcze aspekt dzielenia się danymi elementami za darmo. Gratysy są mile widziane w każdym biznesie, jednak w pewnym momencie muszą mieć swój kres. Przedsiębiorca sam powinien zdecydować, kiedy zacznie w takim przypadku rozmawiać o pieniądzach. Często klienci sami uznają, że chętnie odwdzięczą się za gratisową wartość otrzymaną od firmy, płacąc za jej za kolejny wartościowy produkt czy usługę.

Świadomość wymienionych powyżej błędów może uchronić przedsiębiorcę przed kosztownymi pomyłkami.

Czwarta część artykułu zostanie opublikowana w majowym wydaniu miesięcznika „Benefit”. ■



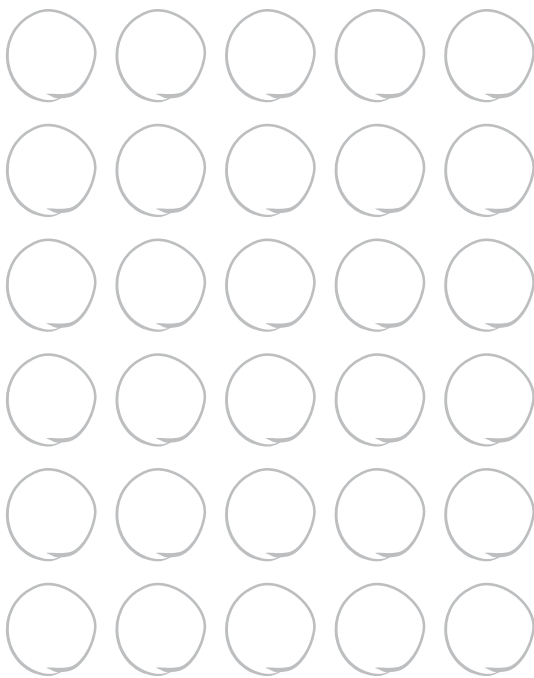
Wiele osób nie potrafi poruszyć tematu dotyczącego pieniędzy, wychodząc z założenia, że „o pieniądzach się nie mówi”.

Po co ci kreatywność?

Jest jednym z absolutnie kluczowych aspektów metody design thinking (DT). To dzięki kreatywności i „otwartej głowie” możemy tworzyć innowacyjne rozwiązania w obszarach HR/EB. Bez niej nawet nasze największe chęci nie wystarczą, by przekuć wiedzę o kandydatach i pracownikach w ciekawe rozwiązania.

bardzoHR
Employee & Employer Branding

**Błyskawiczna sesja
generowania pomysłów**



daria.siwka@bardzoHR.pl +48 661 037 076 www.bardzoHR.pl/010g



Facebook/bardzoHR



LinkedIn/bardzoHR

Kreatywność jest z nami od najmłodszych lat. Dzieci to wiedzą. Choć ich rodzice w tym czasie łapią się za głowy, mali uczestnicy zabaw z radością wykorzystują błoto, piasek, kamyczki i gałęzie do budowania wspaniałego zamku. Dorosli na ich miejscu zapytaliby zapewne o materiały budowlane i narzędzia. Lata przyzwyczajenia, ograniczania własnej wyobraźni, a czasem nawet „chodzenia na skróty” (bo po co wymyślać coś, co już jest dostępne) onieśmielają kreatywność. Mówi się, że niechlubne zasługi ma na tym polu polska szkoła. Tymczasem kreatywność trzeba ćwiczyć. Bo nie jest dana raz na zawsze. Bez niej nie wymyślimy ani nie stworzymy nic nowego.

Jedno jest pewne: kreatywność to zabawa, a zabawa to ciągłe próbowanie i sprawdzanie swoich możliwości. Chcąc praktykować w sobie twórczość, podejmij się poniższego ćwiczenia. Przez Tima Browna, współtwórcę metody design thinking, nazywana jest „błyskawiczną sesją generowania pomysłów”. Narysuj na kartce 30 kółek w równych rzędach. Następnie, mając na to tylko 3 minuty, spróbuj przekształcić jak największą ilość z nich w rozpoznawalne przedmioty. (Patrz grafika obok).

A teraz sprawdź, ile kółek udało ci się wykorzystać? Czy są to zupełnie różne pomysły (np. słońce, lizak, filiżanka), czy zbieżne (np. uśmiechnięta i smutna buźka)? A może przyszedł ci do głowy pomysł, by jednym przedmiotem „zagospodarować” więcej kółek (np. znaki drogowe, rower, kolczyki)? Ćwiczenie zrób indywidualnie, ale wymień się spostrzeżeniami z innymi. Czy dostrzegasz podobieństwa? Czy propozycje innych osób zainspirowały cię do czegoś nowego, co nigdy wcześniej nie było twoim udziałem?



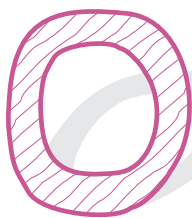
**DARIA
SIWKA**

ekspert i praktyk Employer
Branding, moderator projektu:
Design Thinking w świecie
HR&EB, bardzoHR – Employee
& Employer Branding,
daria.siwka@bardzoHR.pl

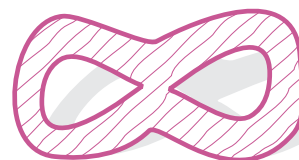
3 zasady burzy mózgów



1 FOKUS



ZERO OCENIANIA



NIESKOŃCZONA ILOŚĆ POMYSŁÓW

A teraz spróbuj wykonać to ćwiczenie w swoim zespole HR. Oprócz walorów czysto rozrywkowych przyniesie korzyść pod postacią dodatkowych pomysłów pojawiających się w trakcie prezentacji indywidualnych prac. Zobaczysz, będzie ich znacznie więcej! Doświadczysz wtedy, że:

- Wszyscy jesteśmy kreatywni. Gdy nikt nie patrzy nam przez ramię, nie ocenia, a tym bardziej nie krytykuje, jesteśmy w stanie wymyślić niebywale rozwiązania!
- Presja czasu sprawia, że nie marnujemy go na zastanawianie się, „czy wymyślę coś wystarczająco oryginalnego?” oraz „czy nie jestem zbyt banalny?”. Tu trzeba od razu działać, nikt nie ma czasu na niepotrzebne dylematy, wszak to tylko 3 minuty!

– Pomysły innych z zespołu mogą nas zainspirować do czegoś nowego, a ulepszanie pierwowzorów prowadzi do zaskakujących propozycji!

Warto „sesję błyskawicznego generowania pomysłów” przeprowadzić w swoim zespole jako wstęp do burzy mózgów. Zamiast znanej już wszystkim gry „Co można zrobić ze spinaczem biurowym?” takie ćwiczenie uzmysłowi uczestnikom, że:

- koncentrując się na jednym temacie oraz unikając rozpraszaczy, rozbudzimy swoją kreatywność,
- w środowisku, w którym nie ma ocen, konstatacji, krytyki i narzekania, nasza twórczość rozkwita,
- aby znaleźć świetne rozwiązanie, potrzeba mnóstwo propozycji; tylko z ich dużej ilości może narodzić się świetna jakość. (Patrz grafika powyżej).

Burza mózgów jest nieodzownym i często najbardziej oczekiwany przez uczestników procesu etapem DT. Gdy projektują z nimi w różnych organizacjach rozwiązania

HR/EB, to właśnie sesja generowania pomysłów najlepiej sprawdza, „czy” i „na ile” jesteśmy kreatywni. Choć początkowo w zespołach pojawia się opór przed „odsłanianiem” siebie i swoich idei, w miarę upływu czasu ustępuje on miejsca zabawie i kreatywności. I wtedy okazuje się, że jesteśmy w stanie:

- zaprojektować „Dni Otwarte” w taki sposób, by wyróżnić się na tle podobnych eventów,
- zaplanować stoisko na targach kariery inne od pozostałych,
- opracować onboarding w sposób ciekawy i rzeczywiście angażujący nie tylko nowego pracownika, lecz także cały zespół, do którego ów dołącza,
- zakomunikować program rozwojowy w organizacji w taki sposób, by wzbudzić w pracownikach ciekawość i zainteresowanie.

Kreatywność jest na wyciągnięcie ręki. Ale nie pojawia się ot tak. Warto się nią bawić, ćwiczyć, rozwijać i wciąż eksperymentować. Tak, jak w 1968 r. zrobił to Dick Fosbury, 21-letni student z Portland, który wprawił w osłupienie tłumy kibiców i sędziów zgromadzonych na stadionie olimpijskim w Meksyku. Ten młody sportowiec, dzięki wiedzy o sile ciężkości swojego ciała oraz dzięki (a jakże!) swej kreatywności, pokazał nową technikę skoku wzwyż. Jego „flop” (skok obrotem i lądowanie na plecach) przyniósł mu nie tylko złoty medal, lecz także sprawił, że niebawem wszyscy zawodnicy tej dziedziny sportu skakali wyłącznie w ten sposób (i robią tak do dziś!). Kolejny przykład na to, że nie należy się poddawać, lecz eksperymentować, szukać nowych rozwiązań i robić to, co się lubi. Kreatywność przydaje się w każdej dziedzinie życia. ■



Wszyscy jesteśmy kreatywni. Gdy nikt nie patrzy nam przez ramię, nie ocenia, a tym bardziej nie krytykuje, jesteśmy w stanie wymyślić niebywale rozwiązania!

Znaczenie zapisywania swoich celów

Pod koniec lat 90. tysiące klientów restauracji Subway mogło przeczytać na rozdawanych tam serwetkach napis „10 000 restauracji do 2001 roku”. Założyciel i dyrektor tej sieci Fred DeLuca w ten właśnie sposób postanowił zapisać swoje plany na przyszłość. Jak nietrudno się domyślić, cel ten osiągnął, a w roku 2008 sieć restauracji Subway składała się z 28 000 restauracji w 86 krajach.



**KAROLINA
GINALSKA**

właściciel firmy
Skuteczna Rekrutacja,
akredytowany
konsultant Harrison
Assessments,
ginalska.karolina@
gmail.com



Jest to przykład tego, jak duże znaczenie może mieć zapisywanie swoich planów oraz publiczne ich ogłoszenie. Z tego też powodu często słyszymy zachęty popularnych mówców motywacyjnych, by nasze marzenia i plany przyoblekać w formę pisemną i dzielić się nimi z innymi.

Już wiele lat temu o znaczeniu pisemnych deklaracji przekonani byli chińscy komuniści. To właśnie w ich więzieniach w trakcie wojny koreańskiej w ramach tak zwanej „polityki łagodności” zastosowali na amerykańskich jeńcach atak psychologiczny, polegający między innymi na skłanianiu ich do zapisywania prokomunistycznych haseł. Z początku było to jedynie pozornie niegroźne dopuszczanie do świadomości jeńców myśli, że komunizm nie musi być zły, że może posiadać również dobre strony. Ostatecznie więźniowie prześcigali się w propagowaniu prokomunistycznych haseł wywieszanych na ścianach więzienia tak, by inni więźniowie mogli na nie patrzeć. Mimo pozornej łagodności Chińczycy zmieniali sposób myślenia amerykańskich jeńców w sposób niesłychanie skuteczny. Klucz do tajemnicy tej skuteczności tkwi w samym człowieku i jego potrzebie do pozostawania wiernym temu, co sam zadeklarował.

Bycie konsekwentnym to cecha wysoko ceniona w każdej kulturze. Osoba, która w łatwy sposób odchodzi od swoich

przekonań i nie stosuje się do wyznawanych przez siebie wartości, szybko zostaje rozpoznana jako chwiejna i niezdecydowana. Dlatego łatwo ulegamy małym manipulacjom, które wprowadzają niewielkie zmiany w naszym obrazie siebie. Pokazuje to na przykład badanie Krauta – jeśli osobom zostanie uprzednio zasugerowane, że są hojne, będą one później dawać znacznie wyższe datki na rzecz konkretnej akcji dobroczynnej (Kraut, 1973). Jak widać, sama świadomość tego, że ktoś uważa nas za hojnych, sprawia, że zaczynamy działać zgodnie z tą oceną. W taki sposób człowiek kształtuje obraz własnej osoby i czuje silny wewnętrzny nacisk, by działać zgodnie z tym obrazem.

Efekt wydaje się jeszcze silniejszy, jeśli w grę wchodzi zaangażowanie w postaci własnoręcznego pisania. Amerykańscy jeńcy, będąc zmuszani do pisania prokomunistycznych haseł, które potem musieli codziennie czytać, widząc je na ścianach więzienia, czuli wewnętrzny nacisk do uzgodnienia obrazu własnej osoby w kierunku tego, co wcześniej napisali. Proces ten był powolny, ale bardzo skuteczny. Komuniści, postępując zawsze tylko o jeden krok dalej, kazali pisać więźniom tylko to, co nie sprzeciwiało się zbyt mocno z ich poglądami i wartościami. W ten właśnie sposób, kamień po kamieniu, budowali w więźniach przekonanie, że komunizm ma swoje dobre strony i że jest ich naprawdę dużo.

Bez wątpienia to ludzkie dążenie do pozostania konsekwentnym może mieć swoje dobre i złe strony. Z jednej strony otwiera drogę do manipulacji, a tym samym wykorzystywa-

Bycie konsekwentnym to cecha wysoko ceniona w każdej kulturze. Osoba, która w łatwy sposób odchodzi od swoich przekonań i nie stosuje się do wyznawanych przez siebie wartości, szybko zostaje rozpoznana jako chwiejna i niezdecydowana.

nia ludzi do własnych, przemyślanych celów. Takie właśnie praktyki wydają się być codziennością w świecie sprzedaży, w którym firmy robią wszystko, by dać ludziom poczucie przynależenia do pewnej społeczności. Ta minimalna zmiana w naszej wewnętrznej świadomości sprawia, że czujemy się częścią czegoś większego i w ten sposób częściej kupimy właśnie ten towar czy skorzystamy z tych konkretnych usług. Z drugiej jednak strony – tak jak Fred DeLuca – możemy naszą naturę wykorzystać w taki sposób, by osiągać wyznaczone sobie wcześniej cele. Wiedząc, do czego jesteśmy zdolni, po to tylko, by pozostać w oczach swoich i innych ludźmi konsekwentnymi, zwiększamy swoje szanse na wygraną. ■

reklama

Sedlak & Sedlak

XIV KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

20 - 21 MAJA 2019 | 22 MAJA (DZIEŃ DODATKOWY)

W RYTMIE WYNAGRODZEŃ

www.kfw.sedlak.pl

konferencja@sedlak.pl
tel. 012 625 59 14

partner naukowy: Katedra Zarządzania Kadrą i Personalem Łódzkiego Uniwersytetu Pedagogicznego

partner główny: ESALIENS TFI SA

Czy na pokładzie jest psycholog?

W wielu współczesnych organizacjach widoczne jest zmaganie się z problemami skupionymi wokół jednostki. Wskazane trudności mają z kolei znaczący wpływ na zespoły czy globalny obraz firmy. Stres, wypalenie zawodowe, duża rotacja, brak satysfakcji z wykonywanej pracy, zaburzenia zdrowotne pracowników to tylko niektóre z obserwowanych problemów dzisiejszego biznesu.

Co zatem należy zrobić, by z jednej strony zachować równowagę w sferze zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników, a z drugiej utrzymać balans w organizacji? O stosunkowo nowym i jeszcze niezbyt popularnym rozwiązaniu przeczytać można w dalszej części artykułu.

Organizacje dość sceptycznie reagują obecnie na propozycję zatrudnienia w firmie, w wymiarze pełnoetatowym, psychologa, choć są i takie, które już wykonały krok do przodu i testują opisywane tu rozwiązanie. Analizując genezę pojawienia się psychologa w kilku organizacjach, możemy wysnuć podobny wniosek. Psycholog nie pojawia się w firmach, ponieważ w zarządzie czy dziale HR zaistniała taka potrzeba. Najczęściej organizacja początkowo współpracuje z zewnętrznym psychologiem, głównie w obszarach kształcenia u pracowników umiejętności miękkich. Jeżeli współpraca w obszarze szkoleń układa się dobrze i firma jest zadowolona ze specjalisty, przystępuje do kolejnych działań. W efekcie psycholog zostaje zatrudniony w pełnym lub częściowym wymiarze godzin. Zadania, jakie stawia się przed psychologiem-pracownikiem, są nieco inne niż te na etapie wstępnej współpracy. Przede wszystkim zakres obowiązków zostaje rozszerzony, ale i oczekiwania pracodawcy także. W czym zatem może pomóc psycholog w firmie?

W kontekście funkcjonowania w pracy człowiek wpływa na całą organizację – i na odwrót – zarówno w sposób konstruktywny, jak i destruktywny. Co więcej, relacja ta staje się coraz bardziej istotna dla pracodawców i w związku z tym podejmują oni coraz więcej działań, mających na celu jej

wzmocnienie. Jest wiele narzędzi i praktyk organizacyjnych stosowanych w trosce o zdrowie zatrudnionych, ich rozwój i dobrostan, jak na przykład atrakcyjny system benefitów. Jednym z przykładów takich działań jest również nowa praktyka zatrudniania psychologa, świadczącego usługi psychologiczne w miejscu pracy. Założeniem takiego rozwiązania jest dbanie o kondycję psychiczną pracowników. Psycholog udziela zatem wsparcia zarówno całej organizacji, jak i konkretnej jednostce.

Jak psycholog pomaga pracownikowi, a jak całym zespołom? Człowiek jest elementem określonego systemu, dlatego na jego funkcjonowanie wpływa również sfera społeczna, tak jak dzieje się to na przykład w pracy. W związku z tym działania psychologiczne są kierowane zarówno do całych zespołów, jak i, coraz częściej, do konkretnego pracownika. Aktywność psychologa w firmie dotyczy najczęściej obszaru zarządzania, badania opinii, oceny pracowniczej czy prowadzenia szkoleń, z których te ostatnie są najbardziej popularną praktyką psychologiczną skierowaną do wszystkich pracowników. Jednym z kluczowych i najczęściej podejmowanych na szkoleniach tematów jest między innymi komunikacja interpersonalna czy zarządzanie sobą w czasie, jako istotne elementy optymalnego funkcjonowania w pracy. Zdrowie psychiczne każdego człowieka w dobie postępującego rozwoju współczesnego świata jest coraz bardziej zagrożone. Dzieje się tak również w sferze zawodowej, w której liczne stresory związane z pracą, jak chociażby pojawiające się konflikty, presja czasu czy przeciążenie lub niedociąże-



**KAROLINA
KILAR**

psycholog, Crusar
Sp. z o.o. Sp. k.,
k.b.kilar@gmail.com

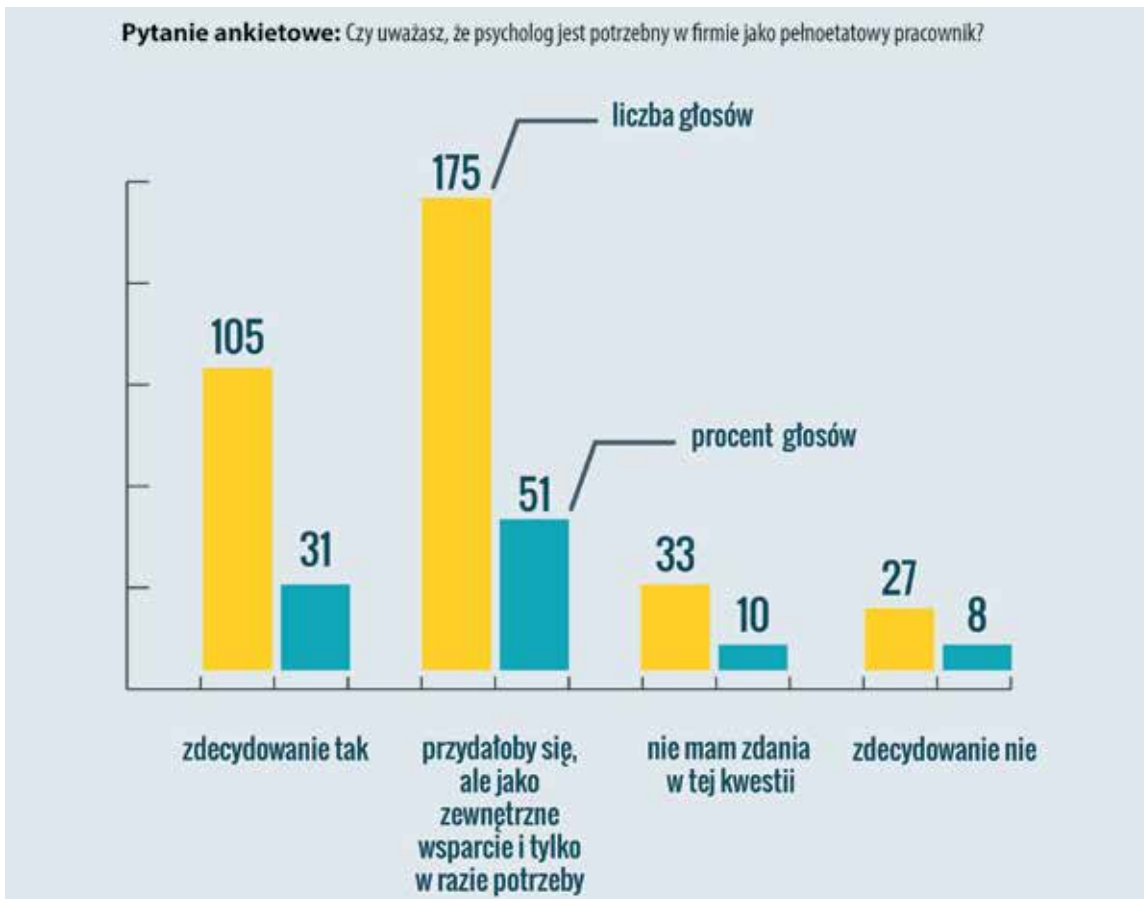


**ARTUR
DZIEGIELEWSKI**

HR Manager Crusar
Sp. z o.o. Sp. k.,
artur.dziegielewski@
crusar.eu



Jest wiele narzędzi i praktyk organizacyjnych stosowanych w trosce o zdrowie zatrudnionych, ich rozwój i dobrostan, jak na przykład atrakcyjny system benefitów.

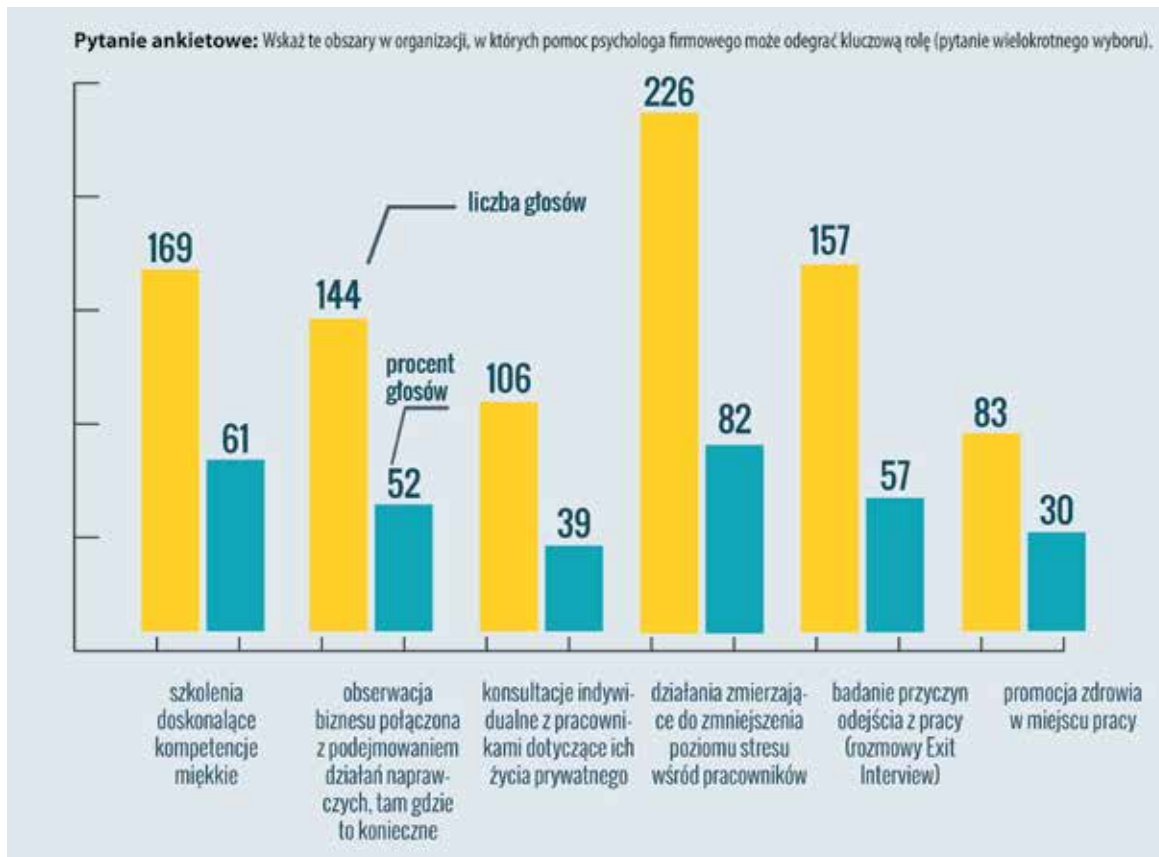


nie obowiązkami, bezpośrednio wpływają na poczucie dobrostanu psychicznego. Radzenie sobie ze stresem staje się zatem kluczowe w zapobieganiu takim negatywnym konsekwencjom, jak chroniczne zmęczenie, wypalenie zawodowe czy zaburzenia i choroby psychiczne oraz somatyczne. Rolą psychologa w miejscu pracy staje się zatem rozpoznawanie i zapobieganie niniejszym destruktywnym konsekwencjom, właśnie poprzez oddziaływanie na poziomie grupy i jednostki. Szkolenia oraz warsztaty z zakresu psychologii zdrowia, jak na przykład radzenie sobie ze stresem, asertywność czy zachowania prozdrowotne, to skuteczne i ważne praktyki korzystnie wpływające na dobrostan psychofizyczny pracowników. Jednocześnie są to działania zalecane w obszarze realizacji promocji zdrowia w miejscu pracy.

Pomoc psychologiczna skierowana do jednostki obejmuje konsultacje psychologiczne. Taka forma działań pełni funkcję pierwszej pomocy psychologicznej i często przyjmuje postać porady, ale i nierzadko interwencji kryzysowej. Pierwsza pomoc psychologiczna jest jak wizyta u lekarza pierwszego kontaktu – pracownik zgłasza problem i otrzymuje pomoc oraz ewentualne skierowanie do specjalisty, na przykład do kardiologa, psychoterapeuty, prawnika. Do psychologa zatrudnionego w organizacji można zgłosić się zarówno z powodu stresującej rozmowy z przełożonym, problemów rodzinnych, jak i z potrzeby rozwijania swoich umiejętności i talentów. Błędnym przekonaniem jest, że osoby korzystające z usług psychologa to osoby chore, słabe psychicznie i niepotrafiące poradzić sobie z rzeczywistością. Ten sposób myślenia jest niestety jedną z przyczyn oporu

przed korzystaniem z poradnictwa psychologicznego. Czym ono dokładnie jest? To forma pomocy polegająca na wsparciu w odzyskaniu równowagi emocjonalnej, przy podejmowaniu ważnych decyzji, podczas kryzysów życiowych oraz realizacji własnych potrzeb i zadań rozwojowych. Odbywa się ono między innymi poprzez redukcję napięcia związanego z problemem, zdiagnozowanie czynników, które go podtrzymują, oraz identyfikację umiejętności potrzebnych do ich usunięcia. Poradnictwo psychologiczne w miejscu pracy to odpowiedź na negatywne konsekwencje trudnych dla pracownika sytuacji, niekoniecznie związanych ze sferą zawodową, ale wpływających i na jego kondycję psychiczną, i na zespół oraz organizację. Należy podkreślić, że psychologa firmowego obowiązuje tajemnica zawodowa, to znaczy, że poruszane podczas konsultacji indywidualnych problemy nie są przekazywane pracodawcy.

Inną ważną kwestią dla organizacji są przyczyny rezygnacji z pracy. W takich przypadkach rozmowa typu exit interview, która bada, między innymi, przyczynę odejścia z firmy, okazuje się korzystną praktyką. Niezależnie od podłoża decyzji pracownika ma ona zawsze komponent behawioralny, emocjonalny i poznawczy, co oznacza, że wiąże się z określonym zachowaniem, sposobem myślenia o niniejszej sytuacji oraz przeżywaniem konkretnych emocji. Może mieć to wydźwięk zarówno pozytywny, jak i negatywny dla obu stron. Zwłaszcza w sytuacjach niekomfortowych psycholog może pomóc pracownikowi w radzeniu sobie z negatywnymi emocjonalnymi konsekwencjami zaistniałej sytuacji, a jeśli jest taka potrzeba, ukierunkować na dalsze działania. Korzyści pływ



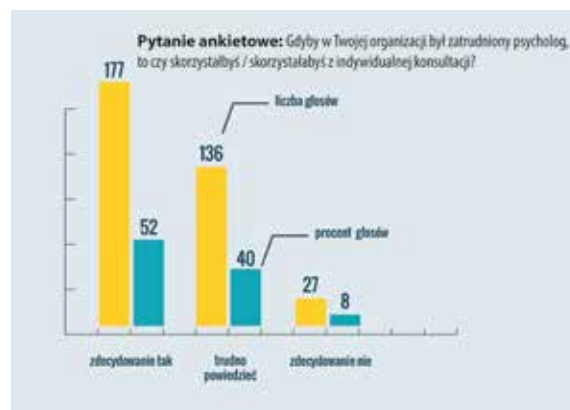
nące dla pracodawcy z exit interview to przede wszystkim informacje pozwalające zidentyfikować problem w organizacji przyczyniający się do odejścia pracownika / pracowników i podjęcie adekwatnych działań zapobiegawczych. Są oczywiście sytuacje, kiedy to firma rezygnuje ze współpracy z daną osobą. W takich okolicznościach psycholog także może wesprzeć pracownika w radzeniu sobie z zaistniałym stanem rzeczy, a pracodawcy może pomóc chociażby w odpowiednim przekazaniu informacji oraz zmniejszyć negatywne skutki podjętych działań.

Czy w organizacjach w Polsce istnieje potrzeba zatrudnienia psychologa? Aby się o tym przekonać, autor artykułu w dniach 04.02.2019 – 14.02.2019 przeprowadził badanie ankietowe „Psycholog w organizacji”. W badaniu wzięło udział 340 respondentów. Ankieta została rozdyskrebowana na portalach społecznościowych LinkedIn oraz Facebook. Zasięg ankiety został poszerzony dzięki dobrowolnym udostępnieniom przez osoby powiązane z profilem autora. Poniżej przedstawiono tylko część danych pozyskanych w wyniku badania. W celu uzyskania pełnego raportu należy skontaktować się z autorem artykułu.

1 Pytanie ankietowe: Czy uważasz, że psycholog jest potrzebny w firmie jako pełnoetatowy pracownik?

2 Pytanie ankietowe: Wskaż te obszary w organizacji, w których pomoc psychologa firmowego może odegrać kluczową rolę (pytanie wielokrotnego wyboru).

3 Pytanie ankietowe: Gdyby w Twojej organizacji był zatrudniony psycholog, to czy skorzystałbyś / skorzystałabyś z indywidualnej konsultacji?



Pozostałe pytania miały charakter metrykowy (demograficzny) i posłużyły do stworzenia analiz krzyżowych w raporcie końcowym. Dzięki tym analizom możliwe było pokazanie kilku interesujących trendów.

Podsumowując, rola psychologa w organizacji polega na wsparciu obejmującym zarówno działania na poziomie grupy, jak i jednostki. Nowa praktyka zatrudniania psychologa świadczącego usługi psychologiczne w miejscu pracy zaczyna być konstruktywną formą wsparcia w zakresie wielu globalnie występujących problemów dotyczących pracowników, takich jak stres, wypalenie zawodowe, kryzysy czy zaburzenia i choroby psychiczne oraz fizyczne. Firma to przede wszystkim kapitał ludzki, a dbanie o jego rozwój na wielu płaszczyznach staje się niezbędnym elementem strategii współczesnych organizacji. ■

Benefity równie ważne jak pensja

Z Agnieszką Brzezińską-Mandat, p.o. dyrektor ds. personalnych w MPK Wrocław, rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ Świadczenia pozapłacowe w znacznym stopniu pomagają nie tylko budować zaangażowanie pracowników, lecz także rekrutować najlepszych. Polityka benefitowa w sektorze publicznym wygląda zupełnie inaczej niż w biznesie. Co pani firma oferuje w tym zakresie?

Zgodzę się, że jest inna, ale równie ważna. W momencie gdy uruchomiłmy pakiet benefitów, staliśmy się atrakcyjniejszym miejscem pracy, zwłaszcza dla młodych pracowników. Należy pamiętać, że dziś świadczenia pozapłacowe, takie jak MultiSport i ubezpieczenia medyczne, są czymś, czego każdy pracownik oczekuje „na starcie”. Pytania o oferowane przez nas benefity nieodłącznie towarzyszą nam podczas rozmów rekrutacyjnych. Dlatego swoim pracownikom oferujemy kartę MultiSport, pakiet ubezpieczeniowy oraz coś, co w mojej ocenie z pewnością należy do atrakcyjnych benefitów, a mianowicie ofertę spędzenia urlopu w naszym ośrodku wypoczynkowym w Sułowie. W bardzo atrakcyjnych cenach wolny czas mogą spędzić tam nasi pracownicy z rodzinami lub przyjaciółmi. Oprócz wspomnianych benefitów oferujemy także m.in. tak zwane „wczasy pod gruszą” czy mikołajki dla dzieci pracowników.

▲ Czy wprowadzenie takich, a nie innych świadczeń pozapłacowych poprzedziła państwo badaniem preferencji pracowników?

Odpowiadając na to pytanie, należy przypomnieć, że jesteśmy przedsiębiorstwem sektora publicznego i Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych nakłada na nas pewnego rodzaju ograniczenia. W przedsiębiorstwie funkcjonują także związki zawodowe, z którymi konsultujemy pewne kwestie. Przeprowadziliśmy ankietę wśród pracowników i w oparciu o jej wyniki konstruowaliśmy politykę świadczeń pozapłacowych. Co więcej, na bieżąco monitorujemy zmienne preferencje zatrudnionych, tak, by polityka świadczeń pozapłacowych była jak najbardziej skrojona na miarę.

▲ Czy dostrzega pani zależność między oferowanymi benefitami a zaangażowaniem pracowników? Czy te świadczenia w pani ocenie wpływają na jakość pracy?

Myszę, że zatrudnieni do nich przywykli i stały się one swego rodzaju standardem. Nasi pracownicy co do zasady są bardzo zaangażowani w wykonywanie swojej pracy, natomiast dostrzegam wiele innych korzyści płynących z udostępniania pracownikom chociażby karty sportowej. Dzięki karcie mogą korzystać z szerokiej oferty aktywności czy basenów. Jak powszechnie wiadomo, aktywność wpływa na lepszą kondycję i stan zdrowia, a to także przekłada się na pracę. Wiele badań pokazuje, że pracownicy dbający

o kondycję fizyczną rzadziej chorują i są bardziej wydajni w pracy. Zatem tę zależność widać gołym okiem.

▲ Czy rozliczanie świadczeń pozapłacowych w sektorze publicznym wygląda inaczej niż w biznesie?

Działamy na podstawie zapisu ustawy o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych, która zobowiązuje nas do dbania nie tylko o pracowników, lecz także o emerytów i rencistów. Zatem mówiąc w telegraficznym skrócie, ustawa dokładnie określa, na co możemy przeznaczyć owe pieniądze. W takich przedsiębiorstwach jak nasze niezwykle istotne jest także funkcjonowanie organizacji związkowych, z którymi w pierwszej kolejności konsultujemy wszelkie formy wsparcia socjalnego.

▲ Czy uważa pani, że przedsiębiorstwa z sektora publicznego powinny bardziej skupić się na realizacji polityki benefitowej?

Jeżeli zależy nam na tym, by zatrudniać fachowców, polityka świadczeń pozapłacowych pozostaje bardzo ważną kwestią. Zwłaszcza gdy chcemy zatrudniać fachowców, którzy mają spore doświadczenie w pracy dla biznesu, gdyż takie osoby mają już pewne oczekiwania. Reasumując, jeżeli chcemy być atrakcyjni na rynku pracy – musimy mieć atrakcyjne benefity. ■



AGNIESZKA BRZEZIŃSKA-MANDAT

p.o. dyrektor ds. personalnych, w MPK od 2012 roku. Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Wykładowca na Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu na kierunkach związanych z komunikacją i zarządzaniem. Zawodowo od 10 lat zajmuje się komunikacją z klientami i zarządzaniem relacjami międzyludzkimi. Mama dwójki dorastających córek, posiadaczka kota i fanka szwedzkich kryminałów.


Świadczenia dodatkowe w sektorze publicznym

Ilu ludzi, tyle powodów. Dotyczy to także czynników, które mają wpływ na wybór pracodawcy. Jednym z nich jest pakiet benefitów. Sektor publiczny, chcąc pozostać konkurencyjnym w walce o pracownika, musi pamiętać o świadczeniach pozapłacowych, które są coraz bardziej popularne w sektorze prywatnym. Co otrzymywali i o czym marzyli pracownicy „budżetówki” w 2018 r.? Czy byli zadowoleni z oferowanych benefitów? Odpowiedzi znajdują się w poniższym artykule.

Na wstępie zaznaczmy, że wszystkie analizy, zawarte w tym artykule, są oparte na danych pochodzących z badania „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników” przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w 2018 r.

Jedynie 50,6 proc. zatrudnionych w sektorze publicznym zadeklarowało, że ich organizacja oferuje świadczenia dodatkowe. Był to stosunkowo niski odsetek w porównaniu do sektora prywatnego, gdzie wyniósł on 73 proc.

Jakie benefity otrzymywali pracownicy sektora publicznego? Najczęściej uzyskiwanym przez pracowników sektora publicznego świadczeniem były wczasy pod gruszą. Otrzymywało je aż 57 proc. ankietowanych. Na kolejnych miejscach znalazł się benefit w postaci pożyczek na preferencyjnych warunkach (37 proc.) oraz szkolenia i kursy zawodowe (34 proc.).



Wczasy pod gruszą to świadczenia dodatkowe najczęściej otrzymywane przez pracowników sektora publicznego w 2018 roku.

Opieka medyczna to najbardziej pożądane przez pracowników sektora publicznego świadczenia dodatkowe w 2018 roku.



O CZYM MARZYLI PRACOWNICY „BUDŻETÓWKI”?

Pracowników biorących udział w badaniu zapytaliśmy również o ich preferencje dotyczące benefitów. Upodobania osób zatrudnionych w sektorze publicznym znacznie odbiegały od oferty ich pracodawców. Najbardziej pożądanym benefitem okazał się rozszerzony pakiet opieki medycznej. Przez 50 proc. ankieterowanych został on uznany za najbardziej atrakcyjny. Jak widać na poprzednim wykresie, nie był on oferowany przez pracodawców z tego sektora. Na drugim miejscu znalazły się karnety na siłownię i do klubów fitness (21 proc.). Na trzecim – szkolenia językowe (15 proc.). Pracowników z sektora publicznego zapytaliśmy także o wartość ich pakietu benefitów. Najwięcej respondentów (43 proc.) otrzymywało benefity o wartości do 200 PLN miesięcznie. Świadczenia, których miesięczna wartość przekraczała 800 PLN, otrzymywało 24 proc. pracowników.

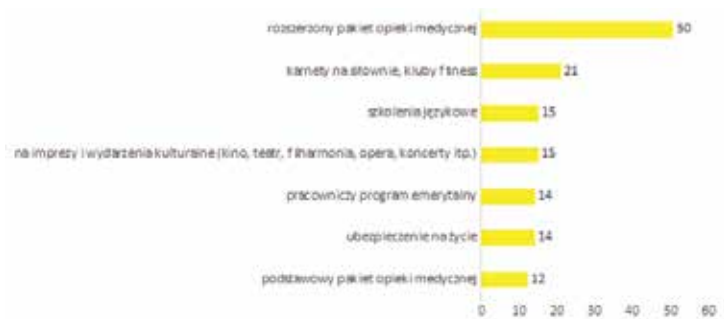
SATYSFAKCJA Z BENEFITÓW

Różnica pomiędzy oczekiwaniami a otrzymywanymi benefitami w sektorze publicznym daje odzwierciedlenie w satysfakcji z benefitów. 48 proc. respondentów odpowiedziało, że są zdecydowanie lub raczej niezadowoleni z pakietu świadczeń, który otrzymują. Jest to stosunkowo wysoki odsetek – dla sektora prywatnego wyniósł jedynie 23 proc. Blisko 70 proc. zatrudnionych w sektorze publicznym uważało, że oferowany im pakiet świadczeń dodatkowych wypada gorzej lub znacznie gorzej na tle innych organizacji. Zapraszamy na stronę wynagrodzenia.pl, gdzie będą mogli Państwo wziąć udział w badaniu na 2019 rok. ■

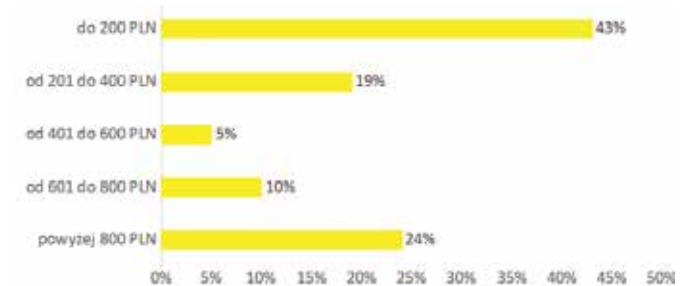
Źródło: Opracowanie na podstawie badania Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2018 roku, Sedlak & Sedlak



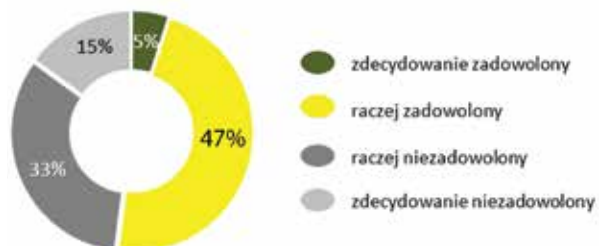
Wykres 1. Świadczenia dodatkowe najczęściej otrzymywane przez pracowników sektora publicznego w 2018 roku



Wykres 2. Najbardziej pożądane przez pracowników sektora publicznego świadczenia dodatkowe w 2018 roku



Wykres 3. Miesięczna wartość pakietu benefitów pracowników sektora publicznego w 2018 roku



Schemat 1. Satysfakcja pracowników sektora publicznego z oferowanych benefitów w 2018 roku

Benefits na dwóch kółkach

Obszar benefitów pracowniczych nieustannie rośnie. By sprostać wyzwaniom, zarówno firmy, jak i pracownicy poszukują warunków, które pozwolą na osiągnięcie najbardziej efektywnych rezultatów pracy, niezależnie od jej ilości czy formy. Jedną z najszybciej rozwijających się kategorii związanych z benefitami są te wskazujące na możliwość poprawy zdrowia bądź zagospodarowania czasu wolnego przez aktywność fizyczną.

W kontekście zbliżającej się wiosny warto zauważyć, że zarówno forma, i jak oferta związana z oferowanymi przez firmę niepieniężnymi wartościami nie musi być schematyczna. Idealnym przykładem jest tu wartość dodana generowana przez benefity rowerowe. Rynek rowerowy w Polsce rozwija się w niesłychanym tempie. Tak wzrost i dostępność rowerów miejskich, które można spotkać w każdej nawet małej miejscowości, jak i wzrost sprzedaży na rynku rowerów osobistych¹ wskazuje potencjalny kierunek rozbudowy dotychczasowej oferty.

Obecne formy wsparcia wellbeingu za pomocą benefitów pracowniczych kierują w stronę przede wszystkim karty MultiSport. MultiSport to integralna część każdej propozycji pakietu benefitów. Jednakże usług sportowych, w tym przede wszystkim rowerowych, jest znacznie więcej.

Możliwe formy wsparcia to m.in.:

DOPLATA DO JAZDY NA ROWERZE

Wciąż niszowa forma zachęcania pracowników do jazdy na rowerze, coraz wyraźniej wpisuje się w trendy na zachodzie Europy. Zarówno firmy, jak i państwa wspierają ekologiczny sposób poruszania się po mieście i oprócz zapewnienia wysokiej jakości infrastruktury rowero-

wej, częściowo finansują taki sposób dojazdu do pracy. Najbardziej znanym przykładem jest Holandia, w której – oprócz bezpośredniego wzmocnienia zdrowego stylu życia – państwo oferuje firmom specjalne ulgi związane wypłacaniem dodatku².

GRYWALIZACJA

Dojazd do pracy liczony w kilometrach przeliczony na punkty. Grywalizacja to nienachlany sposób na wzmocnienie kultury rowerowej w firmie. Dzięki wykorzystaniu dostępnych aplikacji i programów (jak chociażby Active) pracodawcy otrzymują dodatkowe narzędzie, które mogą wykorzystać jako prozdrowotne, motywacyjne bądź nawet integrujące.

FLOTA ROWEROWA

To niszowy produkt, dostępny obecnie w Warszawie i Wrocławiu. Pracodawca może zapewnić rowery pracownicze, aby niezależnie od rowerów miejskich umożliwić, a jednocześnie zachęcić do jazdy na rowerze nie tylko w formie dojazdu do pracy. Rower dla pracownika dostępny jest przez rok bądź dwa lata, a może być finansowy zarówno przez pracodawcę, jak i środki z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (możliwe w formie benefitu).



**PAWEŁ
RAJA**

właściciel Bike Republic,
biuro@bikerepublic.pl

STACJE ŁADOWANIA ROWERÓW ELEKTRYCZNYCH

Rynek rowerów elektrycznych rozwija się niepostrzeżenie szybko, a infrastruktura rowerowa w postaci ścieżek czy specjalnie tworzonych przez gminy obwodnic rowerowych zachęca do korzystania z roweru także poza pracą. W formie benefitów warto podkreślić możliwość tworzenia stacji ładowania w parkingach podziemnych bądź zewnętrznych stacji zasilanych energią słoneczną.

UBEZPIECZENIE ROWEROWE

Assistance rowerowy w Polsce to wciąż niedoceniony rodzaj wsparcia dla pracownika. W przypadku promocji jazdy na rowerze, częstych dojazdów do pracy, programów pracowniczych zachęcających do zdrowego trybu życia pracodawca ma możliwość wykupienia pakietu OC i NW.

SERWIS ROWEROWY

Ostatnią formą benefitów pracowniczych jest coraz bardziej popularny mobilny serwis rowerowy. Zamówiony dla pracowników serwis przyjeżdża do biura, gdzie po przygotowaniu stanowiska serwisowego zbiera od pracowników rowery i dokonuje serwisu. Usługa bezpłatna dla pracowników, a finansowana z budżetu firmy, stanowi świetne narzędzie komplementarne w stosunku do wszystkich form angażowania (i inwestycji) w wellbeing. Benefity rowerowe, w przeciwieństwie do innych benefitów,

mogą być formą integrującą środowisko osób aktywnych. W tym kontekście jedynym ograniczeniem może być rosnąca liczba chętnych i brak jednolitych rozwiązań prawnych spełniających wymagania danej firmy. Niemniej jednak elastyczność ze strony partnerów rowerowych powinna stanowić zachętę dla wszystkich pracodawców. ■

Przypisy:

¹ W Polsce sprzedaje się ponad 1 mln rowerów rocznie; <https://www.linkedin.com/pulse/jak-zmienia-si%C4%99-polski-rynek-rowerowy-anna-para/>

² https://www.huffpost.com/entry/netherlands-pays-bike-work-commute_n_5c6dc15ae4b0e2f4d8a23e3e



Warto badać postawy pracowników

Od kilku lat dużą popularnością wśród HR-owców cieszy się deklaracja: „pracownicy są największą wartością naszej firmy”. Deklaracja ambitna, idea słuszna, ale czy traktujemy ją serio? Hasło na pewno buduje dobry wizerunek firmy, pomaga w kontaktach z mediami, ale czy ktokolwiek sprawdza, jaka jest w tym zakresie opinia pracowników? Czy faktycznie mają te same przekonania co pracodawcy? Jak wynika z prowadzonych przez nas analiz, nie zawsze tak jest. W związku z tym warto od czasu do czasu sprawdzić postawy naszych pracowników.



Dobra opinia o sobie to typowa cecha każdego z nas. Uważamy się za dobrych kierwców, partnerów czy pracowników. Nieco inaczej kształtują się nasze sądy o innych, bo tu jesteśmy zdecydowanie bardziej krytyczni. Mamy wiele zastrzeżeń do kolegów z sąsiedniego działu, urzędników czy personelu sklepowego. Zobaczmy więc, jak stwierdzenie: „pracownicy są największą wartością naszej firmy” postrzegana jest przez samych zainteresowanych. Z przeprowadzonych już po raz drugi badań Sedlak & Sedlak wynika, że tylko 39 proc. pracowników uważa, że pracodawcy traktują ich jako największe bogactwo firmy. Przeciwnego zdania jest aż 61 proc. zatrudnionych. W badaniu uczestniczyły 34 882 osoby, więc nie są to dane przypadkowe.

Z powyższych faktów płynie bardzo prosty wniosek. Unikajmy niezweryfikowanych deklaracji i ogólników, zacznijmy uprawiać HR oparty na faktach. Po prostu sprawdzajmy, czy pracownicy podzielają nasze przekonania na temat firm, którymi zarządzamy.

Jednym z największych sukcesów polskiego HR-u jest na pewno sam fakt istnienia działów HR. Ostatnie lata poka-



DR KAZIMIERZ
SEDLAK

badaniaHR.pl,
wskaznikiHR.pl,
Sedlak & Sedlak

zują jednak, że aby skutecznie zarządzać pracownikami, potrzeba czegoś więcej niż tylko posiadania działu personalnego. Dział ten powinien być bowiem wyposażony w specjalistyczne narzędzia do zbierania informacji zwrotnych od pracowników. Samo zbieranie informacji to duży krok naprzód, ale to wciąż za mało. Aby efektywnie zarządzać pracownikami, trzeba jeszcze zebrane informacje przeanalizować oraz porównać z danymi rynkowymi.

Jak ważne jest takie podejście, pokażemy na przykładzie. W jednym z wielu naszych badań zapytaliśmy, jak pracownicy oceniają swoje zarobki w porównaniu do kolegów i koleżanek na podobnych stanowiskach. 43 proc. pracowników stwierdziło, że zarabia mniej, a tylko 6 proc. oceniło, że ma wyższe dochody. Wyniki te wyraźnie wskazują na brak rzetelnej informacji na temat stawek płac w firmie. Poczucie jest jedynie to, że połowa pracowników (51 proc.) uznała swoje płace za porównywalne z innymi. Ponieważ w tym badaniu uczestniczyło 51 314 osób, sprawdziliśmy, jak kształtuje się percepcja wynagrodzeń w zależności od różnych zmiennych. Okazało się, że wiek, wykształcenie, szczebel organizacji czy wysokość pensji nie wpływają w znaczący sposób na wyniki. Tak więc rozsądną wydaje się sugestia, że brak informacji o firmowym systemie wynagrodzeń sprawia, iż mamy poczucie gorszego traktowania pod względem zarobków. Intuicyjny wniosek płynący z tych danych podpowiada, że nie zawsze trzeba podnosić wynagrodzenia, a równie skuteczne może być poinformowanie pracowników o tym, jak wyglądają ich stawki płac na tle innych działów czy firm. Powszechne w naszym kraju poczucie niezadowolenia z płacy zdecydowanie bardziej uwidoczniło się, gdy pytaliśmy pracowników o to, jaka jest wartość ich kompetencji zawodowych w porównaniu do zarobków, które otrzymują. Aż 61 proc. badanych stwierdziło, że ich kompetencje są wyższe, a tylko 10 proc. uznało swoje kompetencje za niższe. Dane te sugerują z kolei, że pracownicy nie otrzymują wystarczającej ilości informacji zwrotnych na temat wyników swojej pracy. Brak takiej wiedzy sprawia, że mamy poczucie niedoceny naszego wkładu w sukces przedsiębiorstwa. Z drugiej strony brak rzetelnej wiedzy o wynikach swoich i innych wskazuje, że przeceniamy swoje doświadczenie i umiejętności.

Bardzo podobny, prawdopodobnie wynikający z niedoinformowania, obraz firmy otrzymaliśmy, zadając badanym pytanie: „Czy w porównaniu z innymi pracownikami w firmie, Pana/Pani wynagrodzenie jest sprawiedliwe?”. Tu również aż 51 proc. pracowników uważa się za wynagradzanych gorzej od współpracowników. Niezależnie od tego, jak dobrze czy źle skonstruowany jest firmowy system nagradzania, ponad połowa pracowników ma poczucie, że są gorzej traktowani. Jedyne rozsądne wytłumaczenie takich przekonań to brak informacji na temat tego, jak ci „INNI” są wynagradzani. Nawet jeżeli mamy najlepszy system nagradzania, niedostatki informacyjne prowadzą do negatywnego postrzegania firmy jako pracodawcy. Niezależnie od tego, jak wysokie podwyżki przyznalibyśmy tym osobom, prawdopodobnie nie zmienimy ich postaw, bo w subiektywnej ocenie nadal będą przekonani, że w porównaniu z innymi są niesprawiedliwie wynagradzani.



Natury ludzkiej prawdopodobnie nie zmienimy, ale na pewno możemy wdrożyć w firmie zarządzanie personelem oparte na faktach. HR oparty na danych to nic innego jak systematyczne zbieranie bieżących informacji o tym, co pracownicy sądzą o organizacji pracy, systemie wynagrodzeń, współpracy z menedżerami. Z roku na rok przybywa wiedzy w tym zakresie, a platformy takie jak badaniaHR.pl oferują coraz bogatszy zestaw narzędzi.

Jak wynika z przedstawionych badań, samo zbieranie informacji to zaledwie początek drogi. Równie ważne jest systematyczne analizowanie zebranych danych i porównywanie się z innymi firmami (np. poprzez platformę wskaźnikiHR.pl). Jeszcze ważniejsze jest, aby wiedza zgromadzona przez dział HR w przystępnej formie dotarła do pracowników. Jeżeli chcemy, aby firma była oceniana jako wiarygodna, musimy dostarczać pracownikom obiektywnych informacji o wynikach naszych analiz wewnętrznych i o tym, jak nasza firma wygląda na tle rynku. Szczególnie ważne dla pracowników są informacje dotyczące ich bezpośredniego otoczenia, takie jak wyniki pracy ich i kolegów, dlaczego są w tej, a nie innej grupie zaszerogowania, dlaczego dostali taką, a nie inną premię, dlaczego kolega dostał nagrodę i awansował, a oni nie.

Jeżeli faktycznie uważamy, że „pracownicy są największą wartością naszej firmy”, trudno sobie wyobrazić jakikolwiek związek bez partnerstwa i ciągłej wymiany informacji. Czas więc na zrobienie listy danych do analiz, które będziemy robić każdego roku, oraz listy informacji, które powinniśmy systematycznie przekazywać naszym pracownikom. ■



Unikajmy niezwyfikowanych deklaracji i ogólników, zacznijmy uprawiać HR oparty na faktach. Po prostu sprawdzajmy, czy pracownicy podzielają nasze przekonania na temat firm, którymi zarządzamy.

PPK na kwadrans przed premierą

Hasło „zaopiekuj się własną emeryturą” nigdy nie było tak aktualne jak dziś i jest przynajmniej kilka istotnych powodów takiego stanu rzeczy. Jednym z nich jest utrzymująca się od dłuższego czasu niekorzystna sytuacja demograficzna, powodująca sukcesywne pogarszanie się kondycji publicznego systemu emerytalnego.

Mimo zachęt ze strony państwa (program 500+) wciąż rodzi się bardzo mało dzieci. Na tyle mało, że zagraża to mechanizmowi bezpiecznej wymiany pokoleniowej. Społeczeństwo się starzeje, na co duży wpływ ma także wydłużająca się statystyczna długość życia Europejczyków. Już teraz w Polsce średni wiek życia kobiet wynosi 82, a mężczyzn 74 lata. Rosnącej długowieczności towarzyszy silne społeczne oczekiwanie, by wymiar czasu pracy i moment nabycia uprawnień emerytalnych został utrzymany na obecnym, relatywnie niskim poziomie. Warto także przypomnieć, że od 1999 r., kiedy została przeprowadzona reforma systemu emerytalnego, wysokość przyszłego świadczenia została ściśle uzależniona od ilości środków, które każdy uczestnik systemu wypracuje i zgromadzi na rachunkach w ZUS i OFE. Tak więc konsekwencją przywołanych zjawisk już teraz jest i będzie w przyszłości zmniejszająca się wysokość wypłacanych świadczeń. Badający zjawisko wyliczyli, że wskaźnik tzw. zastąpienia (relacja ostatniego wynagrodzenia do wysokości przyznanego świadczenia emerytalnego) cały czas obniża się i w przyszłości dla pokolenia obecnych 30- i 40-tolatków będzie wynosił zaledwie 20–30 proc.

W świetle wszystkich tych zagrożeń widać, jak ważne stało się stworzenie powszechnego systemu długoterminowego oszczędzania, którego celem będzie zapewnienie w przyszłości wyższych świadczeń emerytalnych. Idea, by system był oparty na obligatoryjności zapisu z możliwością rezygnacji oraz aby wnoszone opłaty pochodziły od pracodawcy, pracownika i państwa, wydaje się słuszna. Podobne rozwiązania od dawna z powodzeniem funkcjonują w Holandii, Irlandii, Niemczech, Kanadzie, Nowej Zelandii, a zwłaszcza

w Anglii, z przykładu której twórcy Pracowniczych Planów Kapitałowych (PPK) czerpali najbardziej.

Projekt PPK od samego początku budził kontrowersje, głównie za sprawą wciąż silnej nieufności do rozwiązań oferowanych przez Państwo. Większość dorosłych Polaków wciąż czuje się oszukana zmianami, jakie zostały wprowadzone w obrębie II filaru systemu emerytalnego i po przesunięciu do ZUS znacznej części aktywów zgromadzonych w OFE. Abstrahując od tego, na ile był to ruch właściwy ze względu na finanse państwa, a może i interes samych uczestników, forma, w jakiej zostały przeprowadzone zmiany, oraz brak rzetelnej informacji na długie lata podkopały zaufanie do instytucji państwa. Na poprawę klimatu społecznego wokół planowanej reformy niestety nie wpłynął pozytywnie sposób prowadzenia konsultacji społecznych oraz prac legislacyjnych nad ustawą jesienią 2018 r., a także brak szerokiej akcji informacyjnej w mediach publicznych. Pośpiech w tworzeniu ustawy doprowadził do sytuacji, w której niektóre zagadnienia zostały nieprecyzyjnie określone lub będą wymagały uszczegółowienia w formie rozporządzeń. Sytuację najlepiej obrazuje fakt wskazania przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR), na przestrzeni kilku tygodni, dwóch różnych interpretacji odnoszących się do kluczowej informacji, jaką jest kalendarz procedowania, i wniesienia pierwszej wpłaty przez podmioty zatrudniające więcej niż 250 osób.

Środowisko pracodawców od początku odnosiło się do projektu PPK co najmniej z rezerwą. W kontekście utrzymującej się od miesięcy trudnej sytuacji na rynku pracy oraz nieustannej presji płacowej nagła perspektywa kolejnego wzrostu kosztów pracy nie mogła spotkać się z entu-



**TOMASZ
KUTYBA**

broker ubezpieczeniowy,
wiceprezes zarządu
EQUINUM Broker Sp. z o.o.,
tkutyba@equinum.pl



zjazmem. Pojawiające się pierwsze symptomy schłodzenia koniunktury w gospodarce dodatkowo studzą entuzjazm. Mimo że minęło już trochę czasu, nadal duża część przedsiębiorców postrzega plany kapitałowe jedynie w kategorii kolejnego kosztu, który dodatkowo obciąży rentowność prowadzonego biznesu. Czas i lektura ustawy o Pracowniczych Planach Kapitałowych pokazują, że obciążenia budżetu to nie jedyne powody troski i wyzwania dla pracodawców.

Przechodząc do rozważań nad obowiązkami pracodawców, warto przytoczyć szalenie istotny fragment ustawy z 4 października 2018 r. o pracowniczych planach kapitałowych (art. 7. pkt 3.): „Podmiot zatrudniający, w porozumieniu z zakładową organizacją związkową działającą w tym podmiocie zatrudniającym, wybiera instytucję finansową, z którą zostanie zawarta umowa o zarządzanie PPK. Wyboru dokonuje się w szczególności na podstawie oceny proponowanych przez instytucję finansową warunków zarządzania środkami gromadzonymi w PPK, ich efektywności w zarządzaniu aktywami oraz posiadanego przez nią doświadczenia w zarządzaniu funduszami inwestycyjnymi lub funduszami emerytalnymi. Wyboru dokonuje się, mając na uwadze najlepiej rozumiany interes osób zatrudnionych”.

Co w praktyce oznaczają określone w przywołanym fragmencie ustawy obowiązki, którymi ustawodawca obarczył pracodawcę? Przede wszystkim zatrudniający, zanim dokona wyboru instytucji finansowej, będzie musiał przeprowadzić możliwą analizę efektywności w zarządzaniu aktywami oraz

przeanalizować doświadczenie w ich zarządzaniu. Analiza efektywności to nic innego jak porównanie historycznych wartości jednostek uczestnictwa w porównywalnych i dostępnych w ofercie publicznej funduszach. Ponieważ mamy do czynienia z instrumentami finansowymi, których wyniki cechuje duża zmienność wynikająca z ich charakteru, dlatego zazwyczaj tego typu porównanie wykonuje się w okresach: 12, 36, 60 i 120 miesięcy. Kolejną trudność pojawia się na etapie interpretacji zebranych danych i wyników poszczególnych funduszy inwestycyjnych. Otóż ustawodawca określił schemat funduszy, które będą oferowane w ramach PPK. Sęk w tym, że tego typu produkty finansowe praktycznie dziś jeszcze nie istnieją. Dlatego na etapie analiz i podejmowania decyzji będzie trzeba ekstrapolować efektywność zarządzania aktywami w przyszłości, opierając się na historycznych rezultatach. Z pewnością nie będzie to łatwe zadanie, a co więcej – trzeba go będzie wykonać dla każdego podmiotu dopuszczonego do prowadzenia PPK. Już dziś wiadomo, że takich instytucji finansowych będzie około dwudziestu.

Przy wyborze instytucji zarządzającej PPK warto będzie wziąć także pod uwagę szereg innych elementów. Tym, co może okazać się szczególnie istotne, będzie doświadczenie w prowadzeniu podobnych projektów – Pracowniczych Programów Emerytalnych czy choćby ubezpieczeń grupowych na życie. Trzeba pamiętać, że sam wybór instytucji finansowej to nie wszystko. Działania związane z implementacją programu będą wymagały dużej sprawności operacyjnej,

a także umiejętności zaplanowania i zrealizowania właściwej strategii informacyjnej, przygotowania materiałów marketingowych, organizacji i prowadzenia spotkań z pracownikami. Innym istotnym elementem podlegającym ocenie na etapie wyboru będzie funkcjonalność narzędzi IT, które każda z instytucji finansowej będzie zapewniała w celu maksymalnego uproszczenia i zautomatyzowania pracy osób pracujących w działach personalnych. Nie należy się jednak ludzić – dedykowane programy i aplikacje umożliwią wprowadzenie automatyzację części zadań wynikających z bieżącej obsługi, ale nadal spora ich ilość będzie musiała być wykonywana przez pracowników HR. Sporo pracy będą generowały wszelkie obowiązki informacyjne. Podmiot zatrudniający będzie zobligowany do przekazywania do instytucji finansowej wielu informacji, w tym decyzji pracowników w kwestii rezygnacji i ponownego przystąpienia do programu oraz zmian wysokości wpłat dodatkowych. Także tych spowodowanych zmianą poziomu wynagrodzenia na skutek przekroczenia progu 1,2-krotności minimalnego wynagrodzenia. Terminowe i prawidłowe odprowadzanie wpłat jest zresztą jednym z głównych obowiązków zatrudniającego. Ponieważ będziemy mieli do czynienia z procentowym sposobem ich naliczania, ustalenie comiesięcznej kwoty od każdego zatrudnionego może nastręczać trudności i będzie wymagało zachowania szczególnej staranności. Kolejnym obowiązkiem leżącym po stronie zatrudniającego będzie ponowne zapisanie do programu i poinformowanie o tym fakcie pracowników, którzy złożyli deklarację rezygnacji. Obowiązek ten będzie powtarzał się cyklicznie co 4 lata, począwszy od 1 kwietnia 2023 r. Z pewnością wyzwaniem będzie zarządzanie transferami zgromadzonych aktywów. Trzeba pamiętać, że zmianie miejsca pracy wcale nie musi towarzyszyć przeniesienie aktywów do programu prowadzonego przez nowego pracodawcę. Wszystko będzie zależało od decyzji pracownika natomiast pracodawca będzie zobligowany w określonym czasie dopełnić wszystkich związanych z tym formalności.

Skala koniecznych przygotowań do nadchodzących zmian oraz nowych obowiązków powinna skłaniać do odpowiednio wczesnego rozpoczęcia prac w ramach organizacji. Zatrudniający powinien przygotować się do nowych zadań administracyjnych i odpowiednio wcześniej podjąć dialog z pracownikami. Przy okazji warto przeprowadzić audyt wszystkich oferowanych programów benefitowych, w tym między innymi ubezpieczenia grupowego na życie czy programu opieki zdrowotnej. Niewykluczone, że będzie konieczna zmiana lub modyfikacja oprogramowania kadrowo-księgowego. W wewnętrznym obiegu pojawiają się nowe dokumenty i konieczność stworzenia procedur. Całym tym procesem zmian firma będzie musiała zarządzać, mając świadomość, że ewentualne uchybienia lub nieprawidłowe wykonywanie obowiązków wynikających z ustawy są zagrożone odpowiedzialnością karną i mogą narazić przedsiębiorstwo na dotkliwe kary w wysokości do miliona złotych. Mając na uwadze zagrożenia, złożoność zagadnienia oraz konieczną skalę zaangażowania na etapie wyboru i wdrożenia, warto rozważyć powołanie zewnętrznej firmy doradczej, która pomoże zaplanować i zrealizować projekt. W tym

Pracownicze Plany Kapitałowe z pewnością będą budziły skrajne oceny. Przy wszystkich mankamentach i zagrożeniach dla wielu osób staną się realną szansą na spokojniejszą starość. Dziś nikt nie potrafi przewidzieć, w jakim stopniu plany kapitałowe spotkają się z uznaniem pracowników.

wypadku doświadczenie w realizacji podobnych projektów powinno być kluczowym kryterium.

W obliczu nowej rzeczywistości warto zastanowić się, czy ustawowy obowiązek może stać się w rękach pracodawcy atrakcyjnym narzędziem w realizacji celów związanych ze strategią polityki personalnej. Szczególnie nadaje się do tego element wpłaty dodatkowej ze strony pracodawcy, gdyż kwota stanowiąca 2,5 procent wynagrodzenia nie jest obciążona składką na ubezpieczenia społeczne i tym samym może być „tanią” formą premii. Wykorzystując to, można na przykład premiować osoby z długim stażem pracy lub małą absencją chorobową. Każde rozwiązanie praktycznie jest możliwe, należy tylko pamiętać, aby zasady wypłaty środków w tej formie zostały zapisane w regulaminie wynagrodzenia.

Pracownicze Plany Kapitałowe z pewnością będą budziły skrajne oceny. Przy wszystkich mankamentach i zagrożeniach dla wielu osób staną się realną szansą na spokojniejszą starość. Dziś nikt nie potrafi przewidzieć, w jakim stopniu plany kapitałowe spotkają się z uznaniem pracowników. Optymistyczne założenia określają przyszłą partycypację na poziomie 70 proc., pesymistyczne nawet poniżej 30 proc. Z tych szacunków wynika, jak wiele dzieli nas od brytyjskiego rynku pracy, gdzie z funkcjonujących podobnych rozwiązań w 2017 r. zrezygnowało tylko 9 proc. uprawnionych osób. Warto odnotować, że PPK mają do spełnienia pośrednio także jeszcze jeden cel – zwiększenie udziału krajowego kapitału w inwestycjach. Jeżeli doprowadzą do stworzenia odpowiednio dużego i płynnego rynku kapitałowego, to w długim okresie może to doprowadzić do wzrostu PKB i wzmocnienia sektora polskich prywatnych firm.

Z pewnością przyszłość PPK w dużej mierze zależy od pracodawców. Od tego, jaki stworzą klimat dla nowych rozwiązań, jak przygotują swoje organizacje oraz jakiej retoryki będą używać w dialogu z pracownikami. Może przy tej okazji warto zrewidować często spotykany slogan – „pracownik największą wartością dla organizacji”, dopisując słowa „także na emeryturze”. Oczekiwanie na takie podejście już widać. Wszak coraz częściej rozwiązania odnoszące się do przyszłych emerytur otwierają listy najbardziej oczekiwanych przez pracowników benefitów. ■



Odwiedź naszą stronę www.miesiecznik-benefit.pl

Znajdziesz tam więcej informacji na temat zarządzania, rozwoju, pracy, ciekawe case study i wiele innych.

Załącz konto i wybierz wygodną prenumeratę:
papierową lub elektroniczną.

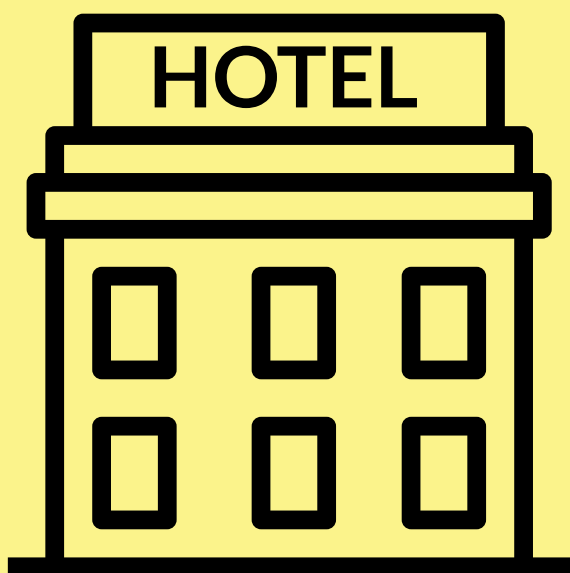
ZARZĄDZAJ SWOIMI DANYMI!

Polub nas na Facebooku



Zakwaterowanie delegowanego do pracy za granicą

Od lat nie ustają dyskusje wokół konsekwencji podatkowych związanych z zapewnieniem pracownikowi nieodpłatnego zakwaterowania w trakcie wykonywania pracy poza miejscem zamieszkania. Zagadnienie jest o tyle skomplikowane, że jego rozstrzygnięcie wymaga każdorazowo ustalenia szczegółowych okoliczności faktycznych, takich jak rodzaj wykonywanej pracy, ustawowe obowiązki pracodawcy przy danej formie delegowania czy charakter korzyści realizowanych przez pracodawcę i pracownika w związku z zapewnieniem nieodpłatnego lokalu. Nic dziwnego, że wykładnie prezentowane przez organy podatkowe i sądy bywają niespójne lub niejednoznaczne.



Jedno z najnowszych orzeczeń w tej sprawie zostało wydane przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu (wyrok z 23 listopada 2018 r., sygn. I SA/Po 530/18). Przedmiotem rozstrzygnięcia sądu był stan faktyczny, w którym spółka-pracodawca, wykonując zlecenia (prace budowlane) dla zagranicznych kontrahentów, delegowała polskich pracowników do wykonywania pracy w innych państwach. W celu umożliwienia pracownikom świadczenia pracy w miejscu realizacji budowy spółka-pracodawca zapewniała takim pracownikom bezpłatne zakwaterowanie. Uprawnienie pracowników do korzystania z bezpłatnego zakwaterowania wynikało ze stosownego regulaminu pracy obowiązującego u pracodawcy. Co istotne, pracownicy korzystali z udostępnionych im lokali tylko w okresie wykonywania pracy, na warunkach określonych przez pracodawcę. W tych okolicznościach pracodawca powziął wątpliwość, czy w związku z nieodpłatnym korzystaniem z zakwaterowania (noclegu) przez pracowników budowlanych powstaje po ich stronie przychód ze stosunku pracy z tytułu korzystania z nieodpłatnych świadczeń, od którego należy odprowadzać podatek dochodowy od osób fizycznych.

Analizując tak postawione pytanie, sąd w pierwszym rzędzie przypomniał, że wcześniej już było ono przed-



**DOROTA
WALERJAN**

doradca podatkowy,
Counsel, kancelaria Hogan
Lovells

miotem rozważań sądów administracyjnych. Punktem wyjścia dla tych rozważań jest wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 8 lipca 2014 r. o sygn. K 7/13. Przypomnijmy, że w orzeczeniu tym Trybunał uznał, że za przychód pracownika mogą być uznane tylko takie świadczenia, które zostały spełnione za jego zgodą i w jego interesie (a nie w interesie pracodawcy) i przyniosły mu korzyść w postaci powiększenia aktywów lub uniknięcia wydatku, który musiałby ponieść, a korzyść ta jest wymierna i przypisana indywidualnemu pracownikowi – nie jest dostępna w sposób ogólny dla wszystkich podmiotów.

Odnosząc sformułowane przez Trybunał przesłanki do stanu faktycznego sprawy, sąd ocenił, że ponoszenie przez pracodawcę wydatków w celu zapewnienia noclegów pracownikowi w miejscu świadczenia pracy, w tym przypadku położonym za granicą, jest świadczeniem poniesionym przede wszystkim w interesie pracodawcy. Zdaniem sądu, obowiązek zapewnienia prawidłowej organizacji pracy nie może być utożsamiany tylko z zapewnieniem biurka, materiałów biurowych czy pokryciem kosztów eksploatacji samochodu służbowego lub kosztów zużytej energii elektrycznej. Przeciwnie, należy analizować go w kontekście konkretnych obowiązków pracowniczych i wynikających z tych obowiązków oczekiwań pracodawcy, a także specyfiki danej pracy. W tej konkretnej sprawie specyfika wykonywanej pracy wskazywała na jej mobilny, rotujący charakter: pracownicy byli wysyłani na różne budowy, co wymagało zapewnienia im także noclegów.

Uzasadniając swoje stanowisko, sąd przypomniał również o obowiązkach nałożonych na pracodawcę przez Kodeks pracy. Zgodnie z jego przepisami, pracodawca jest obowiązany organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników wysokiej wydajności i należytej jakości pracy, organizować pracę w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy oraz zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Nie bez znaczenia był także fakt, że w okolicznościach sprawy pracownik nie miał żadnej swobody w zarządzaniu i rozporządzaniu udostępnionym świadczeniem w postaci lokalu mieszkalnego: pracownik mógł wykorzystać kwatery tylko w konkretnym celu, obejmującym wykonanie obowiązków pracowniczych. W konsekwencji, zdaniem sądu, świadczenie w postaci nieodpłatnego zakwaterowania nie stanowiło przychodu z tytułu „innych nieodpłatnych świadczeń i nie podlegało opodatkowaniu”. W tej sytuacji bez znaczenia dla sprawy były regulacje limitujące zwolnienie od podatku diet i innych należności za czas podróży służbowej pracownika czy wyłączające z zakresu opodatkowania wartość świadczeń ponoszonych przez pracodawcę z tytułu zakwaterowania pracowników do miesięcznego limitu 500 zł.

PRACOWNICY DELEGOWANI ZA GRANICĘ PRZEZ AGENCJĘ PRACY TYMCZASOWEJ

Choć argumentacja przedstawiona przez sąd w opisanej sprawie została poparta orzeczeniem Trybunału Konstytucyjnego, podobne podejście nie zawsze spotyka się z akceptacją organów podatkowych. Przykładem jest indywidualna interpretacja podatkowa z 17 stycznia 2019 r.

(sygn. 0115-KDIT2-2.4011.431.2018.2.ENB).

Przedmiotem wykładni dokonanej przez Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej było zakwaterowanie pracowników przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej. Pracodawca ten, w związku z realizacją umów zawartych z innymi podmiotami (tzw. użytkownikami), zamierzał oddelegować zatrudnionych przez siebie pracowników tymczasowych na terytorium Francji, do wykonywania pracy u lokalnych (francuskich) pracodawców. Zgodnie ze stanowiskiem przedstawionym przez organ w interpretacji wykonywania pracy w miejscach wskazanych przez pracodawcę lub użytkownika nie można utożsamiać ani z podróżą służbową, ani z pracą mobilną. W opisanej sytuacji obowiązujące przepisy prawa nie nakładają na pracodawcę obowiązku zrekompensowania pracownikowi tymczasowemu wydatków, tak jak w przypadku podróży służbowej. W przedstawionej sytuacji, inaczej niż przy podróży służbowej, nie mamy do czynienia z wykonaniem zadania służbowego. Zadanie służbowe powinno być rozumiane jako zdarzenie incydentalne w stosunku do pracy umówionej i wykonywanej zwykle w ramach stosunku pracy. Taka okoliczność nie zachodzi w tym przypadku – pracownicy wykonują bowiem pracę w miejscu wskazanym przez pracodawcę/użytkownika.

W analizowanej sytuacji pracodawca nie jest zobowiązany do udostępnienia pracownikom nieodpłatnego świadczenia w postaci nieodpłatnego zakwaterowania. Skoro jednak pracodawca, mimo braku ciążącego na nim obowiązku nałożonego przepisami powszechnie obowiązującego prawa, zapewnia pracownikom takie świadczenie, wartość tego świadczenia stanowi dla pracowników przychód podlegający opodatkowaniu. Zgodnie z oceną organu, wartość sfinansowanego przez pracodawcę świadczenia jest wydatkiem poniesionym w interesie pracownika tymczasowego i to jemu przynosi wymierną korzyść. Zdaniem organu, delegowanych pracowników nie można było także uznać za pracowników mobilnych. Za pracownika mobilnego uważa się pracownika pracującego w warunkach stałego przemieszczania się (podróży), dla którego podróż nie stanowi zjawiska wyjątkowego, lecz jest normalnym wykonywaniem obowiązków pracowniczych (jak przedstawiciel handlowy czy kierowca). Natomiast w opisanym stanie faktycznym taka okoliczność nie występuje.

Co interesujące, pomimo zamieszczenia w treści interpretacji obszerniej analizy wspomnianego wyżej wyroku Trybunału Konstytucyjnego organ wyprowadził z jego treści zupełnie inne wnioski niż sąd w orzeczeniu o sygn. I SA/Po 530/18.

Mając na uwadze opisane wyżej stanowiska i argumentację, warto podsumować, że każda sytuacja powinna być rozważana indywidualnie, z uwzględnieniem stosownych przepisów prawa podatkowego, ale także regulacji Kodeksu pracy i okoliczności faktycznych danej sprawy, obejmujących postanowienia umów zawartych z pracownikami, regulaminów pracy i ewentualnych ustaleń z osobami trzecimi. Przy czym trudno oprzeć się refleksji, że nawet najbardziej staranna i szczegółowa analiza stanu faktycznego może okazać się niewystarczająca w sytuacji, gdy wykładnia obowiązujących przepisów dokonywana jest w sposób subiektywny. ■



**MICHAŁ
DYTKOWSKI**

radca prawny,
MGD – Kancelaria Gdańsk/
Sopot

Dodatkowy urlop wypoczynkowy jako benefit

Narastająca wśród pracodawców konkurencja na rynku pracy powoduje konieczność dostosowania się do wymogów stawianych przez pracowników. W związku z tym pracodawcy wciąż szukają nowych sposobów na zachęcenie potencjalnych pracowników do wyboru ich oferty. Popularność świadczeń pozapłacowych wymusza jednak u pracodawców ponoszenie dodatkowych wydatków, koniecznych na ich sfinansowanie, na co nie każda firma może sobie pozwolić.

Pracodawca, aby pozostać konkurencyjnym w walce o pracownika, może zaoferować mu coś innego niż konkretne usługi i świadczenia. Może to być również dodatkowy urlop wypoczynkowy bądź czas wolny od pracy, co nie narazi pracodawcy na bezpośredni wzrost kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa.

URLOP MINIMALNY

Pośród podstawowych praw pracowniczych wyróżnić należy prawo do wypoczynku, które statuuje przepis art. 14 Kodeksu pracy. Gwarancją tego prawa są szczegółowe regulacje dotyczące czasu pracy, dni wolnych od pracy oraz urlopów wypoczynkowych.

Kodeks pracy reguluje wprost minimalny wymiar urlopu oraz warunki, na jakich przysługuje on pracownikowi. Stosownie zatem do treści przepisu art. 154 § 1 Kodeksu pracy wymiar urlopu wynosi 20 dni – jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat – lub 26 dni – jeżeli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat. Wymiar ten dotyczy oczywiście pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, zaś wymiar urlopu ulega zmniejszeniu w zależności od wymiaru etatu pracownika. Pracodawca nie może zatem zejść poniżej zagwarantowanego ustawowo wymiaru urlo-



pu wypoczynkowego, za który to pracownikowi przysługuje wynagrodzenie.

Rzadkością, choć jak najbardziej dopuszczalną, jest udzielenie pracownikowi urlopu bezpłatnego. Możliwość taka została przewidziana w treści przepisu art. 174 Kodeksu pracy. Warto jednak wskazać, że urlop bezpłatny nie niesie ze sobą zbyt wielu korzyści dla pracownika, gdyż de facto stanowi on swoiste zawieszenie stosunku pracy. Skutkiem tego jest okoliczność, że czas pozostawania na urlopie bezpłatnym wlicza się jedynie do stażu pracy u danego pracodawcy, nie do ogólnego stażu pracy pracownika, od którego zależne są uprawnienia pracownicze. Nie dość, że pracownik nie otrzymuje w tym czasie wynagrodzenia, to urlop bezpłatny nie jest okresem ubezpieczenia chorobowego, gdyż pracownik nie osiąga przychodu, a zatem brak jest również podstawy do wylczenia składki i nie powstaje obowiązek jej opłacenia (uchwała Sądu Najwyższego z 12 czerwca 2002 r., III UZP 4/02, OSNAPiUS 2002 nr 24, poz. 601)

URLOP DODATKOWY

Ustawowe regulacje wskazują zatem jedynie na wymiar zagwarantowanego urlopu wypoczynkowego, poniżej którego pracodawca nie ma prawa zejść. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby pracodawca udzielał swoim pracownikom urlopu wypoczynkowego w większej ilości dni, niż wynika to z treści przepisów Kodeksu pracy. Powyższe wskazania warunkuje charakter przepisów prawa pracy, usankcjonowanego w treści art. 18 Kodeksu pracy. Zgodnie z nim postanowienia umów o pracę oraz innych aktów, na których podstawie powstaje stosunek pracy, nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż przepisy prawa pracy. W razie naruszenia tej zasady mniej korzystne dla pracownika postanowienia nie obowiązują, zaś w ich miejsce stosuje się odpowiednie regulacje, które niosą ze sobą większe przywileje i uprawnienia dla pracownika.

W związku z tym, jeśli pracodawca zagwarantuje pracownikowi bardziej korzystne warunki pracy, w tym większy wymiar płatnego urlopu wypoczynkowego, staje się to wiążącą treścią stosunku pracy, którą należy w pełni honorować.

Rozwiązanie takie niesie za sobą wiele korzyści dla pracownika. W czasie urlopu przekraczającego ustawowy wymiar zachowuje on bowiem pełne prawo do wynagrodzenia oraz innych świadczeń związanych ze świadczeniem pracy. Do tego dochodzi również sam dodatkowy wypoczynek, dzięki któremu pracownik regeneruje się w wyższym stopniu niż przy mniejszym wymiarze urlopowym. To z kolei przynosi również korzyść samemu pracodawcy, który czerpie bezpośrednie korzyści z pracy pracownika, posiadającego większą wydajność i chęć do pracy, niż pracownik wyeksploatowany bądź przemęczony.

Warto również wskazać, że prócz ogólnych obowiązków pracodawcy do wypłaty pracownikowi wynagrodzenia oraz odprowadzania składek, nie powstają żadne dodatkowe obowiązki oraz koszty po żadnej ze stron stosunku pracy. Udzielenie dodatkowego urlopu wypoczynkowego nie wiąże się bowiem ze zwiększeniem składek na ubezpieczenia społeczne czy też powstaniem dodatkowych obowiązków podatkowych, wynikających z osiągnięcia przychodu po stronie

pracownika, jak to może mieć miejsce przy innych świadczeniach na jego rzecz. Warto bowiem pamiętać, że organy podatkowe skrupulatnie traktują dodatkowe świadczenia na rzecz pracowników i dokonują ich oceny, nierzadko uznając je za podstawę naliczania dodatkowych obciążeń publiczno-prawnych. Przykładowo mowa tu o klasycznych sytuacjach, w których pracodawca finansuje pracownikom dodatkowe pakiety medyczne, różnego rodzaju karnety rekreacyjne czy też dokonuje na rzecz pracowników świadczeń w naturze.

OBOWIĄZKOWY URLOP DODATKOWY

Istnieje oczywiście pewna kategoria pracowników, którzy również dodatkowy urlop wypoczynkowy mają zagwarantowany przez ustawodawcę. Niezależnie zatem od woli i chęci pracodawcy, jak również możliwości zakładu pracy, pracodawca ma obowiązek zapewnić urlop wypoczynkowy w wyższym wymiarze, niż przewidują to ogólne reguły Kodeksu pracy.

Przed wszystkim mowa o osobach, które zostały zaliczone do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności. W stosunku do nich dodatkowy wymiar urlopu wynosi 10 dni roboczych w danym roku kalendarzowym i dolicza się go do wymiaru zwykłego, tj. łącznie do 30 lub 36 dni. Podobna regulacja obowiązuje również w stosunku do inwalidów wojennych, kombatanów oraz osób represjonowanych. W ich przypadku zwiększenie to jednak nie przysługuje, jeśli pracownik korzysta z urlopu w wymiarze przekraczającym 26 dni roboczych w ciągu roku.

Inne przypadki pracowników, którym przysługuje dodatkowy urlop wypoczynkowy, to np. pracownicy socjalni, sędziowie i prokuratorzy, po spełnieniu dodatkowych warunków w zakresie stażu pracy, oraz niektórzy nauczyciele, zatrudnieni w szkołach nieprzewidujących ferii szkolnych.

Wciąż jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby nawet pracownikom posiadającym ustawowe prawo do dodatkowych urlopów, a zatrudnionym w sektorze prywatnym, również zwiększono wymiar urlopu wypoczynkowego. Kwestia ta uzależniona jest bowiem od decyzji pracodawcy i od jego woli, nie napotykając przeszkód ani dodatkowych wymogów ze strony ustawodawcy.

Skoro zatem dobrą wolą pracodawcy względem osób u niego zatrudnionych, a jednocześnie zachętą dla potencjalnych pracowników, jest oferta urlopu wypoczynkowego, przekraczającego ustawowe wymiary, to traktować to należy z pełnym poszanowaniem. Pozostaje jedynie kwestia odpowiedniego uregulowania tej kwestii w umowach z pracownikami bądź obowiązujących u pracodawcy regulaminach. Poprawność regulacji w tym zakresie może bowiem pozwolić na uniknięcie zarówno sporu z pracownikami, co do rzeczywistego zakresu przyznanych mu uprawnień, jak i ewentualnego dopuszczenia się przez pracodawcę naruszenia zasady równego traktowania pracowników czy dyskryminacji w zatrudnieniu. ■

Podstawa prawna:

Ustawa z dnia 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 1974 r., Nr 24, poz. 141, tj. Dz.U. 2018 r., poz. 917, 1000, 1076, 1608, 1629, 2215, 2243, 2244, 2245, 2432).

Ruszaj się nie tylko na treningu

Nie masz czasu na aktywność fizyczną? Nie masz czasu na życie! Fizyczność i mentalność to dwie nierozzerwalnie ze sobą splecione funkcje ludzkiego życia i żadna z nich nie może być tylko opcją. Jeśli pracujesz w pozycji siedzącej, jak 70 proc. Polaków, nie uprawiasz regularnie żadnego sportu i niemal wszędzie przemieszczasz się środkami komunikacji, ten artykuł jest właśnie dla ciebie!



Od porodu aż do śmierci, codziennie i bezwzględnie, jesteśmy stworzeni do ruchu, przemieszczania się, ekspozowania swoim ciałem każdej emocji, szczęścia i miłości. Bez wyjątku, dzień po dniu, generujemy silną potrzebę wykonywania czynności ruchowych. Podobnie jak z oddychaniem, odżywianiem czy wydalaniem, których na szczęście nie potrafimy na stałe stłumić lub zatrzymać – powinniśmy zadbać o regularny, naturalny ruch naszego ciała.

Niestety od najmłodszych lat jesteśmy niemal skazani na siedzący tryb życia i przysłowiowe „krzesło”. Siedzimy w domu, szkole, pracy, samochodzie, środkach komunikacji miejskiej, restauracji, kawiarni, kinie, a nawet w siłowni i parku – niemal wszędzie. Dosyć! Wystarczy szkoła i praca. Nie dajmy się wszędzie „częstować krzesłem”. Bądźmy świadomi, że pozycja, którą przyjmujemy na krześle czy fotelu, jest pozycją nienaturalną dla człowieka i jeśli nie będziemy jej przeciwdziałać, będziemy żyć w konflikcie z naturą. Co nam grozi, kiedy będziemy tłumić jedną z najważniejszych potrzeb? Lista jest naprawdę długa, a najgorsze z możliwych dolegliwości to: osłabienie i zwyrodnienie kręgosłupa, który podczas pozycji siedzącej męczy się znacznie bardziej niż podczas stojącej. Kolejne to: bóle mięśni, zmniejszenie mobilności całego aparatu ruchu (stawów, mięśni, ścięgien), osłabienie gospodarki hormonalnej, chroniczne zmęczenie psychofizyczne, większa kumulacja stresu (stres nie lubi ruchu), a nawet obniżenie wiary we własne możliwości i co za tym idzie rezygnacja z zaplanowanych działań i osiągnięcia celów.



**ARKADIUSZ
OSTREGĘ**

Master Trener Creator 365
Academy – sport & fitness
mentoring,
arkadiusz.ostrega@
creator365.com

W POSZUKIWANIU RUCHU

Jeśli pracujemy siedząc, np. w biurze, mamy mnóstwo okazji do aktywności fizycznej, jednak często brakuje nam świadomości, że to takie proste. Przyjrzyjmy się z bliska naszej pracy... Większą część czasu spędzamy przed komputerem, jednak wiele zadań możemy wykonać na stojąco lub chodząc (także po schodach), np. rozmowy przez telefon, odpisywanie na wiadomości, komunikowanie się z zespołem, przeglądanie dokumentów itp. Dochodzi do tego czas, w którym pijemy wodę, kawę, spożywamy posiłki, rozmawiamy. Wystarczy więcej uważności i będziemy pamiętać, że każda najmniejsza okazja do ruchu może być zbawienna dla naszego zdrowia.

Przyjmijmy jedną nadrzędną zasadę dotyczącą ruchu – jeśli siedzisz, a możesz stać, to stój. Jeśli stoisz, a możesz chodzić, to chodź! Trzymając się tej zasady w drodze do pracy, w pracy i w czasie wolnym, wyrobimy sobie nawyk spontanicznego korzystania z każdej okazji do aktywności fizycznej. Chodzi o to, by nie czekać na sposobność, np. wizytę na pływalni czy w klubie fitness, tylko korzystać z naturalnych form ruchu, dostępnych „od ręki”. Dzięki temu nie będziemy mieć zaległości w ruchu, a każda zorganizowana aktywność stanie się wartością dodaną do poprawy już silniejszego zdrowia. Co możemy zrobić poza pracą, nie tracąc dodatkowego czasu na logistykę? Przeliczmy czas spędzony w środkach komunikacji i czas przejścia pieszo, ewentualnie przejazdu rowerem – być może nie opłaca się nam korzystać z komunikacji albo po prostu zrobimy dla zdrowia. Być może warto wysiąść przystanek wcześniej, a resztę trasy dojść pieszo? Zaparkować samochód nieco dalej od firmy, by móc zrobić więcej kroków? Pójść schodami czy wyjechać windą? Wybór, jak zawsze, leży po naszej stronie... Jakkolwiek zdecydujemy, pamiętajmy, że zbudowanie trwałych nawyków zdrowotnych będzie naszym dużym sukcesem, a na sukces składają się tysiące najmniejszych szczegółów, w tym wypadku kroków.

PARETO AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ

Przypominając zasadę Pareto, mówiącą o tym, że 80 proc. efektu jakiegoś działania (wygenerowanej mocy lub zysku) pozyskiwane jest dzięki 20 proc. zainwestowanego czasu lub włożonej w to energii. Przykłady: 20 proc. klientów przynosi 80 proc. zysków, 20 proc. tekstu pozwala zrozumieć 80 proc. treści itp. Spróbujmy przełożyć te proporcje na naszą zorganizowaną, tygodniową aktywność fizyczną. Weźmy za przykład klub sportowy, fitness lub pływalnię, z których chcielibyśmy skorzystać, gdybyśmy tylko wygoszparowali odpowiednią ilość czasu.

Załóżmy, że zamierzamy ćwiczyć systematycznie trzy razy w tygodniu po jednej godzinie. Do tego musimy doliczyć czas na dojazd lub dojsie do klubu i z powrotem, dwukrotne przebieranie się, rozmowy z personelem i klubowiczami oraz rozpraszaczki uwagi, np. media społecznościowe. W sumie jeden trening zabiera nam 2,5 godziny, a tydzień treningowy aż 7,5 godziny, z czego efektywności treningowej może być np. jedna godzina. Co to znaczy? Często się zdarza, że podczas godziny ćwiczeń angażujemy się na 30–40 proc. swoich możliwości, a resztę czasu zabierają nam przestoje pomiędzy seriami ćwiczeń, rozmowy i dystraktory czasu i energii... Po kilku tygodniach lub miesiącach może się okazać, że forma niewiele się zmieniła, a na naszą „aktywność fizyczną” wciąż poświęcamy aż 7,5 godziny tygodniowo. W efekcie opuszczamy treningi, ćwiczymy nieregularnie, aż w końcu rezygnujemy z takiej nieefektywnej aktywności, wyrabiając sobie przekonanie, że ćwiczenia wymagają zbyt dużej ilości czasu i pochłanianej energii. Oczywiście kluby czy pływalnie są niezwykle wartościowe i przynoszą ogrom korzyści, jednak w kontekście naszego „braku czasu” należy wziąć pod uwagę dosłownie każdą minutę i wykorzystać ją jak najefektywniej. Wykorzystajmy więc zasadę Pareto, odetnijmy wszystko, co zbędne, i wybierzmy aktywność, która będzie rozwiązaniem skrojonym na naszą miarę.

20 proc. wyciągnięte z 7,5 godziny daje 90 minut, jednak czy można wykorzystać ten czas lepiej? Czy lepiej i efektywniej zależy od programu, jaki zastosujemy i oczywiście naszego zaangażowania?

3 X 30 X 130

Światowa Organizacja Zdrowia zaleca systematyczną aktywność fizyczną minimum trzy razy w tygodniu po 30 minut z tętnem 130 ud/min. Dysponując 90-ciomina minutami, uzyskanymi dzięki zasadzie Pareto, możemy przygotować indywidualny program domowo-plenerowy, uwzględniający trzy treningi tygodniowo po 30 minut i spełnić zalecaną normę. Spacerowanie, bieganie, jazda na rolkach, street workout, trening z Ewą Chodakowską z YouTube czy realizacja treningu domowego na drobnym sprzęcie – wybór wcale nie jest mały. Biorąc jednak pod uwagę niewielką ilość czasu, jakim dysponujemy, świetnym rozwiązaniem będzie skonsultowanie się z doświadczonym trenerem, by precyzyjnie zaprogramował nasze proaktywne działania, które systematycznie przez nas powtarzane i kontrolowane mogą przyczynić się do świadomej i skutecznej dbałości o zdrowie przed długi czas. ■



Większą część czasu spędzamy przed komputerem, jednak wiele zadań możemy wykonać na stojąco lub chodząco.

reklama



JUBILEUSZOWA
MIĘDZYNARODOWA
NAUKOWA KONFERENCJA
COACHINGU

COACHING NOWE PERSPEKTYWY I WYZWANIA

27-28 MAJA 2019



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Chcesz rzucić palenie? To rzuć.

Kolejny rok, kolejne postanowienia noworoczne. Podczas wielu spotkań w całej Polsce znów mogłem podzielić się skutecznymi metodami na osiągnięcie noworocznych celów. Jednym z nich było oczywiście rzucenie palenia. Zatrzymajmy się na chwilę, by poznać sposoby, jak się do rzucenia palenia zabrać i, co najważniejsze, jak w tym postanowieniu wytrwać.

Zawsze dbam, by moje szkolenia były oparte na wiedzy naukowej i osobistych przykładach (co do których mam pewność, że się wydarzyły i jak przebiegały). W ich trakcie, lub podczas rozmów po zakończeniu, zawsze pojawia się temat papierosów. Pomogłem już tysiącom palaczy rzucić palenie i zazwyczaj pomaga mi przy tym trening mentalny, czyli oddziaływanie na emocje. Ze statystykami, czyli oddziaływaniem na racjonalny umysł, jest nieco gorzej. Nie oznacza to jednak, że nie korzystam z empirycznych danych.

Jedną z analiz kohortowych, którą znalazłem w literaturze, jest korelacja między ilością wypalanych papierosów dziennie a zachorowalnością na raka płuc (źródło: Hammond, 1994 r.). Wyniki są bardzo czytelne i jednoznaczne. Jeśli nie palisz w ogóle, szansa, że umrzesz na raka płuc, jest niewielka. To mniej niż 20 zgonów na 100 000 osób. Jeśli palisz dużo (40 papierosów dziennie i więcej), twoja szansa na śmierć z powodu raka płuc jest prawie 10 razy wyższa. To aż 200 zgonów na 100 000 osób. Czy to oznacza, że jeśli palisz, to na pewno umrzesz na raka płuc? Oczywiście nie! Oznacza jednak, że masz na to większą szansę niż na przykład ja – facet, który nie pali w ogóle.

Wiem z doświadczenia, że statystyki niekoniecznie zadziałają na twoją decyzję o rzuceniu palenia w 2019 r., ale... postawię sprawę inaczej. Czy gdybym powiedział, że wychodząc z domu, macie 10-krotnie większą szansę, że zabije was pędzący samochód, wpłynęłoby to na wasze działania? Zastanówcie się. W ten sposób łatwiej będzie przejść od motywacji do determinacji w osiągnięciu celu. W tym wypadku – rzucenia palenia. Zatrzymajcie się więc na chwilę i przeżyjcie sprawę. O nic więcej nie proszę...

Zdeterminowani do osiągnięcia celu? Świetnie. Czas na poznanie kilku sposobów, by ułatwić sobie życie po rzuceniu palenia. Należy tak zarządzać swoim światem, życiem, firmą, rodziną, żeby jak najmniej rzeczy prowokowało nas do wracania do starego nawyku. To będą jakieś konkretne osoby, konkretne miejsce, konkretna godzina tego dnia, kiedy nam się chce zapalić papierosa. Czyli pierwsza metoda – usuń wyzwalacze. Nie łudź się, że jeśli pójdziesz o określonej porze z tą samą grupą ludzi na przerwę i oni zaczną palić, to będzie ci łatwo. Unikaj takich sytuacji.

Wielu palaczy mówi mi, że papieros traktuje jako nagrodę, coś przyjemnego. Skoro tak, to czas na drugą metodę – zmień zwyczaj. Gdy na przykład po pracy zawsze paliliśmy, zamieńmy to na słuchanie muzyki, krótką medytację, spacer czy dobrą lekturę. Gdy zmienimy w naszym umyśle kawałek szlaku nawykowego, a papierosy zamienimy na spacer, basen czy jazdę rowerem, jest duża szansa, że zmienimy nawyk.

Nie obawiaj się ogłosić swojego celu lub chwalić się osiągnięciami. Społeczne zobowiązanie wobec grupy znajomych lub osób, które wspierają cię w dążeniu do celu, pozwoli ci w nim wytrwać. Warto też zadbać o to, by otoczenie ułatwiło realizację celu. Nie trzymaj więc papierosów – wyrzuć je do śmieci. Wtedy jest duża szansa, że gdy nagle zechcesz zapalić, odechce ci się specjalnie iść lub jechać po nie. A gdy już zdarzy się potknięcie – wyciągnij wnioski. Wstań i umocniony doświadczeniem zacznij od początku. Nie ma powodu poddawać się i odchodzić od założonych celów tylko dlatego, że zaliczyłeś chwilowy spadek silnej woli. Nie obawiaj się skorzystać z pomocy ludzi wspierających cię w rzuceniu palenia. ■



JAKUB
B. BĄCZEK

wykładowca biznesowy
i akademicki (studia MBA),
trener mentalny, właściciel
kilku firm oraz podróżnik



Jean Louis[©] David[®]



www.jeanlouisdavid.pl

SALONY JEAN LOUIS DAVID STOSUJĄ PRODUKTY

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS

AVENGERS: ENDGAME



Po niszczycielskich wydarzeniach, które spowodował Thanos w filmie Avengers: Wojna bez granic, ocalali członkowie Najpotężniejszej Drużyny na Ziemi muszą użyć całej swojej mocy, by pokonać boga z Tytana. Sprawy na naszej planecie wyglądają naprawdę posępnie. Kiedy potęga Kamieni Nieskończoności zniszczyła połowę populacji, Thanos pozostawił Avengers w ruinie. Nie mając czasu na przeżycie żaloby i pogodzenie się ze stratą, Czarna Wdowa, Thor, Kapitan Ameryka i Bruce Banner muszą wytrzymać i zgromadzić ocalałych członków spośród najpotężniejszych herosów na Ziemi, a także skorzystać z usług Kapitan Marvel. Razem będą musieli odnaleźć sposób na sprowadzenie swoich rozgromionych sojuszników i pokonanie Szalonego Tytana. W przeciwnym wypadku zmierzą się z pozbawioną nadziei egzystencją. (Zapowiedź filmu pochodzi ze strony www.naekranie.pl, który powołuje się na serwis Vue)

Info

Reżyseria:
Anthony Russo,
Joe Russo
Obsada: Robert Downey
Jr., Chris Hemsworth,
Scarlett Johansson, Chris
Evans i inni
Premiera:
25 kwietnia 2019
Gatunek: akcja, Sci-Fi



Vox Lux

Natalie Portman wcieliła się w rolę Celeste, amerykańskiej gwiazdy sceny pop. Historia opowiedziana zostaje z dwóch perspektyw – pierwsza przedstawia Celeste jako nastolatkę, a druga Celeste jako niezwykle popularną piosenkarkę przytłoczoną przez sławę.

Reżyseria: Brady Corbet
Obsada: Natalie Portman, Jude Law, Stacy Martin i inni
Premiera: 26 kwietnia 2019
Gatunek: dramat, musical



Berlin, Barcelona

Comas, Olivia, Eloy oraz Guille znają się od liceum, zawsze trzymali się razem. Jednak kiedy Comas przeprowadził się z Barcelony do Berlina, nie mieli już okazji do częstych spotkań. Z okazji 35. urodzin Cosmy udają się do Berlina, aby złożyć mu niespodziewaną wizytę. Przyjaciele odkrywają, że czas i odległość mogą wszystko zmienić.

Reżyseria: Elena Trapé
Obsada: Alexandra Jiménez, Miki Esparbé, Isak Férriz i inni
Premiera: 5 kwietnia 2019
Gatunek: dramat



FILM



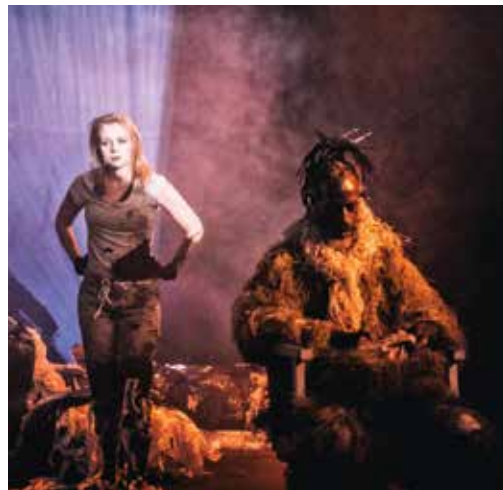
Praziomek

Charyzmatyczny sir Lionel Frost to najwybitniejszy na świecie tropiciel mitów i potworów. Problem w tym, że cieszy się raczej opinią postrzelonego dziwaka niż szacownego naukowca. Na listowne zaproszenie tajemniczego obywatela wyrusza w dzikie ostępy Ameryki Północnej, by odnaleźć najbardziej tajemniczą z mitycznych istot – brakujące ogniwo, czyli najbliższego przodka człowieka zwanego także Wielką Stopą.

Info

Reżyseria:
Chris Butler
Premiera:
22 kwietnia 2019
Gatunek: animacja,
komedia

TEATR



Jak ocalić świat na małej scenie?

Osobiste historie ojców z Polski, Ukrainy i Afryki są kanwą przedstawienia o nadciągającej katastrofie ekologicznej, głodzie i przyszłości planety. Punktem wyjścia w pracy nad spektaklem była opowieść o ojcu reżysera, docencie Janie Łysaku, twórcy utopijnej metody zbioru zboża w fazie dojrzewającego, zielonego ziarna, a także losy Alexandra Voronova, górnika z Donbasu, oraz Demby Bâ, mechanika pokładowego z Senegalu. Ich działalność jest echem planów podboju i męskich fantazji ocalenia świata.

Jaką rzeczywistość pozostawili po sobie nasi ojcowie? Co możemy zrobić, żeby nie popełniać ich błędów? Jakie szanse na rozwój zostawimy następnym pokoleniom?

Info

Reżyseria: Paweł Łysak
Obsada: Klara Bielawka,
Mamadou Góo Ba,
Anna Ilczuk, Andrzej
Kłak, Artem Manuilov,
Kazimierz Wysota,
Typ: dla dorosłych
Teatr Powszechny
w Warszawie,
www.powszechny.com

TEATR



Randka z feministą

Randka z feministą to przewrotna komedia romantyczna, w której dwoje aktorów wcieli się jednocześnie w zakochaną parę tuż przed ślubem, byłych kochanków i niechętnych małżeństwu rodziców. Zmieniając wcielenia jak rękawiczki aktorzy dokonują wiwisekcji na emocjach bohaterów, a zarazem opowiadają historię relacji zdawać by się mogło niemożliwej: przecież Ona lubi złych mężczyzn, a On jest feministą... Przewyciężyć wszystkie przeszkody może jedynie, jak to w komediach romantycznych bywa, miłość, miłość, miłość.

Info

Reżyseria:
Michał Derlatka
Obsada: Anna Kociarz,
Joanna Kreft-Baka, Ma-
ciej Konopiński, Krzysztof
Matuszewski,
Teatr Wybrzeże
w Gdańsku
www.teatrwyrzeze.pl

”Z gustami literackimi jest prościej jak z miłością: zdumiewa nas, co też to inni wybierają”
Andre Maurois



STRATEGIA LEAN. DLACZEGO W WIELKICH FIRMACH LUDZIE NIE MOGĄ DOCZekać SIĘ PONIEDZIAŁKÓW?

Wyliminuj 5 wielkich patologii biznesowych w swojej firmie.

„Ta książka nie jest o lean. Ta książka jest o tym, jak stworzyć warunki do tego, aby być LEAN. Strategia lean wnosi do firmy poczucie sensu istnienia, przynależności, wpływu i zaufania. Wprowadza świadome przywództwo. Wzmacnia autonomię i zwiększa odpowiedzialność pracowników. Daje poczucie wspólnego wygrwania każdego dnia. To jest właśnie mój sposób myślenia o lean w ujęciu strategicznym. Książkę dedykuję głównie:

- właścicielom firm, prezesom i menedżerom, którzy myślą o transformacji lean jak o poważnym przedsięwzięciu, nie zaś projektach wdrożeniowych realizowanych poza głównym nurtem,
- liderom, którzy chcą się nauczyć, czym jest świadome przywództwo, jak budować efektywne zespoły oraz angażować i rozwijać pracowników,
- wszystkim, którzy chcą się dowiedzieć, jak stworzyć WIELKĄ FIRMĘ i mieć SZCZĘŚLIWYCH PRACOWNIKÓW.

Koniec z patologią w biznesie. Dowiedz się, co od środka niszczy Twoją firmę, dlaczego tak niewiele osób lubi swoją pracę, jak w pięciu krokach przeprowadzić transformację strategiczną firmy i stworzyć warunki, w których każdy świadomie realizuje misję, wizję i cele organizacji.

Radek Drzewiecki – autor 5-krokowego procesu budowania Strategii LEAN oraz modelu przywództwa Leadership 734

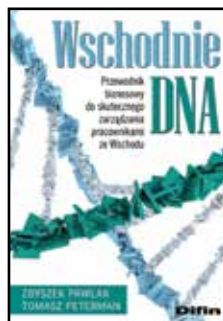
Radek Drzewiecki
Wydawnictwo Drzewiecki Radosław Leanpassion
99 zł



Świat na TAK! Zdobywaj przyjaciół, zyskaj pewność siebie i skutecznie przekonuj innych

W życiu codziennym każdy z nas chciałby częściej słyszeć słowo „tak”. Niniejsza książka – „Świat na TAK!” – pełna mądrych, przydatnych informacji oraz praktycznych rad i wskazówek.

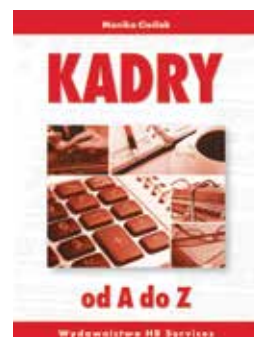
Noah Goldstein, Steve Martin, Robert Cialdini
Wydawnictwo MT Biznes
29,90 zł



Wschodnie DNA. Przewodnik biznesowy do skutecznego zarządzania pracownikami ze Wschodu

Chcesz zatrudnić pracowników ze Wschodu, zapomnij o zachodnich metodach zarządzania. Ta książka dedykowana jest każdemu, kto jest gotowy zmierzyć się z nadchodzącą przyszłością i podjęciem ryzyka zatrudnienia pracowników ze Wschodu. Uczy przez wschodnie opowieści.

Zbyszek Pawlak, Tomasz Peterman
Wydawnictwo Difin
40 zł



Kadry od A do Z stan prawny: 15 marca 2019 r.

Jak prowadzić akta osobowe po nowemu, jak wprowadzić PPK u pracodawcy, co trzeba umieścić w odpowiedzi na zajęcie komornicze? To i wiele innych kwestii związanych z zatrudnieniem pracowników i zleceniobiorców przybliży pozycja „Kadry od A do Z”. Przeznaczona jest zarówno dla pracowników działów kadr, jak i właścicieli małych firm.

Monika Cieślak
Wydawnictwo HR Services
168 zł



Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji

„Kreatywność” to książka dla menedżerów, którzy chcą budować wraz ze swoimi współpracownikami środowisko pracy oparte na kreatywności, oraz o tym, jak – poprzez odrzucenie konwencji – usprawniać procesy w firmie. To także pierwszy wgląd za kulisy wytwórni filmów animowanych Pixar. Dzięki niej możemy zajrzeć na spotkania, zobaczyć, jak przebiegały autopsje, narady „zespołu mózgowców” (Braintrust), podczas których powstawały jedne z najpopularniejszych filmów w historii kinematografii. W założeniu jest to książka o tym, w jaki sposób można zbudować w firmie kreatywną kulturę – ale również, jak pisze sam współzałożyciel i prezes Pixara Ed Catmull, „wyraz idei, które według mnie pozwalają wyzwolić w nas to, co najlepsze”.

Ed Catmull, Amy Wallace
Wydawnictwo MT Biznes
44,90 zł



Zapytaj szefa. Jak się dogadać w trudnych sytuacjach z przełożonym, podwładnymi i kole- gami z działu

Jedną z podstawowych umiejętności w miejscu pracy jest komunikowanie się. Okazuje się, że podwładni unikają trudnych, choć ważnych rozmów tylko dlatego, że nie wiedzą, jak się do nich zabrać! Ta książka powstała na bazie doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z interakcjami w miejscu pracy, zgłaszanych przez przeróżnych ludzi. Jest napisana z perspektywy doświadczonego kierownika zespołu. Podpowie ci, jak się zachować w wielu niezręcznych sytuacjach, które mogą zdarzyć się każdemu.

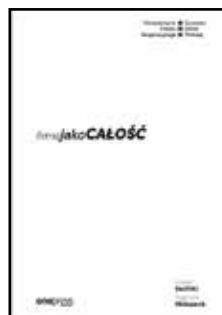
Alison Green
Wydawnictwo Onepress
39,90 zł



Cyfrowi ludzie. Nasza czwarta rewolucja

Jako „cyfrowi ludzie” żyjemy w czasach czwartej rewolucji. Pierwszą było powstanie człowieka, drugą rozwój cywilizacyjny, a trzecią globalizacja handlu. Czwarta rewolucja to cyfryzacja.

Chriss Skinner
Wydawnictwo Poltex
54,90 zł



Firma jako CAŁOŚĆ Porządkowanie chaosu korp- oracyjnego/Corporate Global Thinking

Chaos, chaos, wszędzie chaos. Jak to zmienić? Jak wyrwać przedsiębiorstwo z chaosu? Po pierwsze, trzeba zrozumieć, że ludzie są tylko ludźmi i zawsze będą stawiać własny interes nad interesem kolegi z innego działu. Po drugie, należy sprzągnąć interes pracownika z interesem przedsiębiorstwa.

Łukasz Kuciński, Dagmara Mielczarek
Wydawnictwo Onepress
59 zł



Jak rozwinąć kluczowe cechy osobowości, abyś był spełniony w życiu zawodowym i osobi- stym. Inspirujący kurs

Inspirujący kurs przybliży wiele metod pracy nad sobą, które pozwolą ci określić swoje cechy osobowości, a także wycwiczyć przydatne umiejętności i ukształtować pozytywne nawyki.

**Zespół PII pod redakcją dr Zofii
Migus-Bębnowicz**
Wydawnictwo MT Biznes
64,90 zł



**MAREK
SKAŁA**

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

Wartosci HR-owo rozumiane

Koniec marca to eventowa Gala MP Power Awards oraz Festiwal Inspiracji Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców. Połowa maja to Kongres Kadry. I w każdym z tych wydarzeń najważniejsze są wartości. Jak z nich korzystać?

Bywa tak, że firmowy system wartości jest kwiatkiem do kożucha. Skoro musi być, to jest. Często wartości wypisane na każdej ścianie w firmie są... tylko na ścianie. Pracownicy traktują je podobnie jak obrazy, ale żeby je znali, identyfikowali się z nimi czy stosowali je, to już raczej nie... Bywa też tak, że zarząd wprowadza system wartości zarządzaniem. Bo z badań wynika, że firmy, które go mają, są wyżej notowane na giełdzie. Zdarza się, że system wartości wpływa wprost z... nazwy firmy. Na przykład z nazwy mojego MEGALITU: M – mądrość, E – elokwencja, G... i tak dalej. To wszystko powoduje, że wielu ludzi podchodzi do pojęcia wartości z rezerwą. I w takich sytuacjach słusznie. Bo istotą systemu wartości jest ich autentyczność w fazie formułowania. I płynące stąd przeświadczenie, że należy je stosować każdego dnia. Wartości albo są prawdziwe, albo zwyczajnie ich nie ma.

Zastanówmy się przez chwilę, jak w firmach pojawiają się wartości? Skąd się biorą? Najczęściej z naszej tożsamości, z tego, kim jesteśmy. Wartością pionu produkcji może być jakość. W finansach oszczędność, a w HR rozwój. Ogólnie – wartość jest pochodną tego, kim jesteśmy, za kogo się uważamy. Jeśli ktoś czuje się ojcem czy matką, to najważniejszą wartością jest dobro dziecka. Jeśli na pytanie, kim jesteś, odpowiesz zdecydowanie – dyrektorem HR, to sprawa wartości też jest oczywista. Czasem wartości wyłaniają się oddolnie, płyną z kultury firmy. Zawsze tak pracowaliśmy, jesteśmy przekonani, że tak właśnie należy postępować. Z czasem to staje się naszą wartością. Gdyby ktoś potrzebował szerzej – odsyłam do Roberta Diltsa i jego poziomów logicznych. By zrozumieć, co praktycznie wynika z systemu wartości, odwołam się do moich szkoleń. Ruszyłem z Krakowa do Karpacza 1 marca.

Wartość 1 – Morsowa. Rano przed szkoleniem pojechałem kilka kilometrów z Karpacza do Przesieki. Na parkingu spotykam dwie dziewczyny, wyjmują z auta małą matę, jeden z morsowych rekwidytów. Pytam więc, gdzie ten morsowy wodospad. Zabierają mnie ze sobą. Po drodze spotykamy kilka par schodzących w dół. Szybkie „cześć” i dalej w drogę. Byłem w wodzie dłużej, kiedy wyszedłem, one, już przebrane, ruszyły na parking. Schodziłem sam. Takich dwu-, trzyosobowych grup spotkałem kilka. Zapytałem kogoś, o co chodzi, dlaczego w takim pośpiechu. Okazało się, że to studenci lub osoby pracujące. Wpadają szybko, morsują chwilę i szybko do pracy lub na uczelnię. Nie ma czasu na dłuższe rozmowy czy celebrowanie, obowiązki

czekają. Ale... jesteś morszem, to morsujesz. Wartością jest twoje zdrowie. I wzajemna życzliwość, nawet dla zupełnie obcego człowieka.

Wartość 2 – PASJA – Time Gates – Bramy Czasu w Jeleniej Górze. Na szkoleniu w Karpaczu uczestnicy namawiają mnie do odwiedzenia podziemi. Już na starcie komplikacja techniczna. Jest otwarte, ale zwiedzanie grupami. Za 20 minut będzie grupa, ale z gimnazjum. Zapraszają na dwunastą. Wtedy to ja muszę być już w drodze. Krótka narada (pomaga moja kurtka przewodnika beskidzkiego) i propozycja: short track! Pokażemy ci najciekawsze fragmenty, tak na szybko. Ruszamy w podziemia, mijamy kolejne Bramy przenosząc się w Czasie – Walonowie, żołnierze Napoleona, świecące szkło uranowe, makieta pociągu pancernego, ciągle aktywna farba fluorescencyjna z 1943 r. Mądre i przemyślane wykorzystanie czterech kilometrów podziemnych korytarzy, ciekawe plany. Co sześć miesięcy otwierają kolejny fragment ekspozycji. BTW – wydano mi (jako przewodnikowi) bilet za 0 (zero) złotych. PASJA!

Antywartość 3 – Co Ja Tu ROBIĘ?! Polecono mi także antykwariat na rynku. Wchodzę od strony Grodzkiej, jest informacja turystyczna, biorę mapkę. Wychodzę na rynek (w zasadzie plac Ratuszowy) i niespodzianka – wokół podcienia, nie widać szyldów. Wracam, by zapytać, gdzie jest ten antykwariat. Dwie (miłe) panie po konsultacjach stwierdzają, że na rynku nie ma, chyba jest na Długiej. Gdyby ktoś potrzebował na przyszłość – są dwa: plac Ratuszowy 19–21 oraz plac Ratuszowy 52. Jeden na oko 120 metrów, drugi ok. 70 metrów od... informacji turystycznej.

Wartość 4 – Tożsamościowa – Boszkowo, Hotel Sułkowski. Trzy duże grupy każdego dnia, wymiana grup, pokoi – naprawdę huk roboty. Mam swoją grupę, więc pełna koncentracja, ale dostrzegam jakiegoś nietypowego człowieka. Ciągłe w akcji, coś ustala, udziela informacji, poprawia krzesła, domyka drzwi. Trudno określić jego funkcję. Ubrany dość zaskakująco, jak na środek lasów nad jeziorem – świetnie skrojona marynarka, poszetka. W czasie wieczornej imprezy porządkuje krzesła. Pytam. Okazuje się, że to pan Mariusz Zamojski. Dziwi się, że się dziwię. Jest menedżerem gastronomii tego hotelu: Jeśli mamy trzy duże grupy, to trzeba się nimi zająć. To dość proste. Rano o ósmej był w mojej sali szkoleniowej, rozmawialiśmy do dwudziestej trzeciej. Piętnaście godzin? No cóż – jestem menedżerem!

Na tę zaczynającą się wiosnę takich ludzi i takich wartości Wam życzę – ludzi życzliwych, pełnych pasji i rozumiejących, kim są i po co są.



SOS WIOSKI
DZIECIĘCE

www.dziecisos.org

POMÓŻ DZIECIOM W NIERÓWNEJ WALCE Z ŻYCIEM

Zaniedbanie, odrzucenie i brak wiary w siebie to tylko niektóre z przeciwności, jakim muszą stawić czoło podopieczni Stowarzyszenia SOS Wioski Dziecięce.



TWÓJ 1% POMOŻE
WYRÓWNAĆ ICH SZANSE
KRS 0000 056 901



Prowadzimy 4 SOS Wioski Dziecięce, gdzie opuszczone i osierocone dzieci odnajdują dom i opiekę.



W ramach programu „SOS Rodziny” prowadzimy 14 świetlic środowiskowych, w których potrzebujące dzieci mogą m.in. zjeść ciepły posiłek, nadrobić zaległości w nauce oraz otrzymać pomoc psychologiczną.



Bądź aktywny

..... POZNAWAJ

W Kafeterii MyBenefit Pracodawca finansuje zakupy z ZFŚS lub środków obrotowych,
a pracownicy sami wybierają najlepsze dla siebie benefity.

Trenuj, wypoczywaj, baw się i przeżywaj korzystając z tysięcy benefitów dostępnych online, 24/7!