

benefit

miesięcznik bezpłatny
09(99)/2020
ISSN 2719-3497

**WELLNESS
KORPORACYJNY –
CZY WARTO NA NIM
OSZCZĘDZAĆ?**

W jaki sposób inwestowanie w narzędzia dobrego samopoczucia przynosi korzyści finansowe dla firmy?

**AKTYWNY PRACOWNIK
RZĄDZIEJ CHOROJE**

Rozmowa z dr. hab. Ernestem Kucharem, specjalistą chorób zakaźnych i medycyny sportowej o bezpiecznych ćwiczeniach w siłowniach i klubach fitness.

**JAK ZMIENIŁY SIĘ BENEFITOWE
TRENDY W CZASIE KRYZYSU?**

Raport Benefit w oczach pracowników 2020 potwierdza, że sytuacja epidemiologiczna i gospodarcza w pierwszej połowie 2020 roku miała wpływ na oferowane benefity i praktyki zarządzania nimi. Epidemia pokazała również, które benefity są dla pracowników naprawdę ważne.

Sport nauczył mnie pokory

JOANNA MENDAK

www.miesiecznik-benefit.pl

Korzystaj z pełni
możliwości.

Z kartą MultiSport Student

masz wszystko,
czego zapragniesz.



Odważ się na więcej

Jedyna taka karta na rynku dla
uczniów i studentów, kochających
nowe wyzwania, między
16. a 26. rokiem życia.



Przygotuj się na sportowy zawrót głowy

Dostęp do blisko 4000 obiektów
w całej Polsce, 25 różnych aktywności
sportowych, dodatkowych **atrakcji**
i bogatej oferty usług on-line.

Ćwicz jak chcesz, gdzie chcesz i kiedy chcesz!

Sprawdź szczegóły na:
www.kartamultisport.pl/student

 **MultiSport**



Jak nie teraz, to kiedy?

- Sport kształtuje dobre cechy w człowieku, jest pozytywnym aspektem życia – podkreśla Joanna Mendak, pływaczka oraz wielokrotna medalistka letnich igrzysk paraolimpijskich, mistrzostw świata i Europy.
- Jest wiele dobrotwornych korzyści płynących z uprawiania sportu, i nie mam na myśli tylko kondycji fizycznej, ale także kondycję psychiczną.

Pływaczka w rozmowie z Rafałem Mikołajem Krasuckim poruszyła trudny temat pokonywania słabości i ograniczeń nie tylko w kontekście samej siebie, ale także społeczeństwa, które wciąż uczy się postrzegania osób niepełnosprawnych przez pryzmat tego, co robią, a nie ich niepełnosprawności. Olimpijka opowiada o korzyściach płynących z zawodowego uprawiania sportu i jego dobrego wpływu na wiele aspektów życia. Jednym z nich jest sfera zawodowa i środowisko pracy. Temat związany z rolą pracodawcy we wspieraniu dobrego samopoczucia pracowników już od dawna zajmował działy HR. Jednak ostatnie miesiące z powodu wystąpienia COVID-19 przyczyniły się do tego, że dbałość o dobrostan pracowników nie jest już tylko na liście priorytetów dużych międzynarodowych korporacji, a stała się koniecznością w większości organizacji. We wrześniowym wydaniu miesięcznika poruszamy tematy związane z dbałością o zdrowie pracowników. Prezentujemy raporty i badania monitorujące trendy na rynku świadczeń pozapłacowych, w których wyraźnie widać, że pracownicy najbardziej cenią sobie ubezpieczenia na życie i od utraty pracy, opiekę medyczną i elastyczne formy pracy. Według badania Activo, o którym w swoim artykule pisze Dorota Matuła pracownicy domagają się od pracodawców także benefitów umożliwiających zachowanie dobrej kondycji – dla niemal 70 proc. z nich najważniejszą potrzebą benefitową jest regularna aktywność fizyczna. W czasie lockdown'u zamknięto m.in. obiekty sportowe, co uniemożliwiło dbanie o kondycję, jednak badania pokazały, że brak owej aktywności miał negatywny wpływ nie tylko na sylwetkę, ale również samopoczucie ćwiczących. Dziś bezpiecznie możemy wrócić na siłownię, bo przy zachowaniu zaleceń sanitarnych możliwość zakażenia spada do minimum – przekonuje w wywiadzie opublikowanym w niniejszym wydaniu dr hab. Ernest Kuchar, specjalista chorób zakaźnych i medycyny sportowej. Równie ważne jest wsparcie psychiczne pracowników, którzy oczekują, że organizacje pomogą im w walce z długotrwałym stresem i lękiem m.in. poprzez warsztaty, czy zapewnienie możliwości skorzystania z konsultacji psychologicznych. W zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości niełatwo planować działania biznesowe, ale z pewnością dbanie o dobrostan pracowników jest kluczowe, bo jak nie teraz, to kiedy?

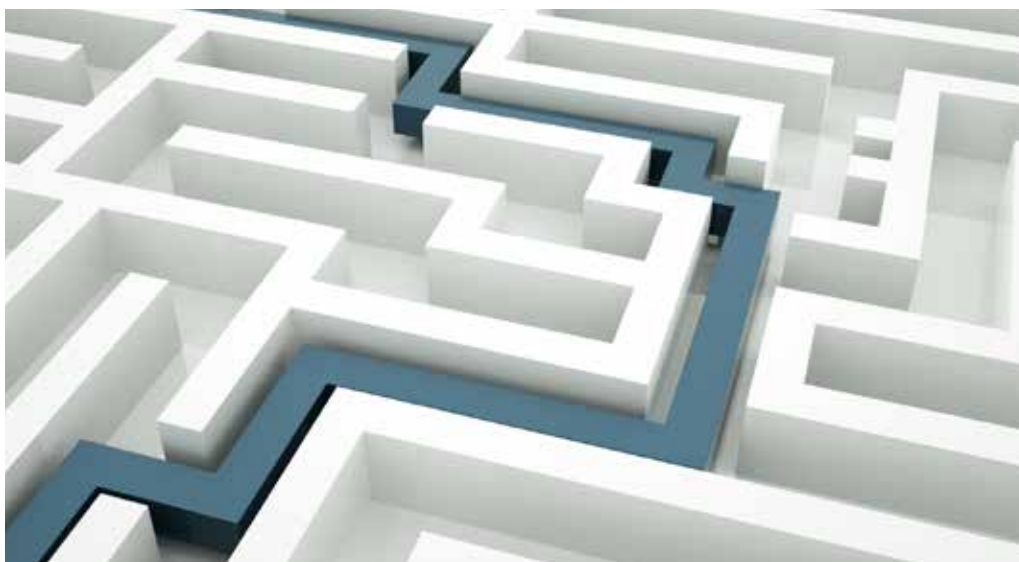
KATARZYNA PATALAN

REDAKTOR NACZELNA
MIESIĘCZNIKA BENEFIT

”

Z pełną odpowiedzialnością należy podkreślić, że siłownie i kluby fitness nie stwarzają podwyższonego ryzyka transmisji wirusa SARS-Co V-2, nawet przy intensywnych formach treningu.

dr hab. n. med. Ernest Kuchar str. 54





WRZESIEŃ 2020

08

WYWIAD

■ Sport nauczył mnie pokory

14

ZARZĄDZANIE

■ Budowanie kultury zespołu

16

WYWIAD

■ W kwestii etyki jesteśmy zerojedynekami

20

ROZWÓJ

- Pułapki w procesie podejmowania decyzji
- Marka odporna na kryzys
- Myśleć, czy działać?
- Miękkie szkolenia, a wymierne rezultaty

28

WYWIAD

■ Dobra komunikacja buduje zaangażowanie

32

PRACA

■ Nowoczesne formy zatrudnienia

36

REKRUTACJA

■ Komu potrzebny jest outplacement?

38

BENEFITY

- Wellness, czy warto na nim oszczędzać?
- Trendy w świecie benefitów w czasie kryzysu
- Jakie benefity oferują firmy w trudnym czasie?
- Przyszłość wellbeingu i benefitów
- Odpowiedzialne budowanie odporności
- Antidotum na stres i brak zaangażowania
- Benefity pracownicze – czas na nowe porządki

54

WYWIAD

■ Aktywny pracownik rzadziej choruje

58

STYL ŻYCIA

- Zdrowy styl życia a mózg
- Co drugi stresuje się powrotem do pracy
- Urlop, urlop ... i po urlopie

64

PRAWO

■ Benefity dla obcokrajowców

66

WARTO ZOBACZYĆ MUZEUM/TEATR/KSIĄŻKI

70

FELIETON

■ Autorytety – HR-owo



WRZESIEŃ 2020

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

PAŹDZIERNIK 2020

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



O „nowej normalności” na Festiwalu Inspiracji

Świat nas zaskoczył! Nie pierwszy raz, choć tym razem niezwykle spektakularnie, pandemia przemeblowała nam codzienność. Zmiany, a przede wszystkim ich potężne przyspieszenie, wymagają od nas zdecydowanej gotowości do rozwoju nowych kompetencji. Właśnie o tej „nowej normalności” porozmawiamy już 28-29 września na Festiwalu Inspiracji. Tym razem w hybrydowej formie: stacjonarnie lub online. To spotkanie z zawodowcami, którzy doradzają, uczą i wspierają liderów z wszystkich branż. Jedyny tego rodzaju Festiwal słowa w Polsce, na żywo lub online. Dwa dni w Teatrze Palladium są wyjątkową okazją, żeby osobiście wysłuchać i przeżyć 24 konkursowe mowy w 6 kategoriach Biznesu i Kompetencji Przyszłości: szczęściu, sukcesie, relacjach i związkach, marce, perswazji i wpływie, zmianie. W tym roku uczestnicy mogą dołączyć do wydarzenia także z wygodnego fotela w domu, ponieważ Festiwal Inspiracji będzie transmitowany online. Stawiamy nie tylko na inspirację, ale i na świadomość, gdyż jak zauważył polski uczony prof. Włodzimierz Sedlak: ilość danych lub cech nie rodzi świadomości...

Termin: 28-29 września 2020
Miejsce: Teatr Palladium w Warszawie oraz online
Organizator: Stowarzyszenie Profesjonalnych Mówców oraz meet&grow
Informacje: festiwalinspiracji.pl



XV Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Tematyka problematyki związanej z wynagrodzeniami jest ci bliska? Nie może cię zabraknąć na Krakowskim Forum Wynagrodzeń, które będzie inspiracją do rozwijania i doskonalenia firmowych rozwiązań. Epidemia pokazała bezsilność jednostki wobec choroby, my spróbujemy pokazać, że dzięki dzieleniu się wiedzą możemy wpływać na gospodarkę. KFW to trzy dni pełne inspiracji. Bogaty merytorycznie program, wykłady ekspertów i praktyków w zakresie wynagrodzeń, dostęp do najnowszych rozwiązań w zakresie wynagrodzeń oraz możliwość kontaktów ze specjalistami Comp & Ben. W programie m.in.: zagadnienia związane z psychologicznymi aspektami podwyżek, premii oraz kar w czasach kryzysu, a także o trendach w zarządzaniu wynagrodzeniami i analityce nierówności płac. Nie zabraknie case study m.in. na temat optymalizacji systemów wynagrodzeń. Ze względu na możliwość nawrotu epidemii w regulaminie zawarliśmy zapisy o pełnym zwrocie kosztów w przypadku odwołania przez władze możliwości takich spotkań.

Termin: 5-7 października 2020
Miejsce: Kraków
Organizator: Sedlak&Sedlak
Informacje: www.kfw.sedlak.pl



National Sales Congress – Mistrzowskie Strategie Sprzedaży

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

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

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

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

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

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

Termin: 24 września 2020
Miejsce: PGE Narodowy Warszawa
Organizator: International Center of Events II Sp. z o.o.
Informacje: www.nationalsales.pl



XI edycja konferencji Lato HR

Przed nami XI edycja konferencji Lato HR pod hasłem „Słodko-gorzki smak przywództwa, czyli jak być liderem w czasach niepewności”. Bez ruszania się sprzed komputera uczestnicy konferencji będą mogli spotkać się z ponad 25 prelegentami z Polski i z zagranicy – dyrektorami zarządzającymi, członkami zarządów, dyrektorami HR i dyrektorami odpowiedzialnymi za różne linie biznesowe. Czas pandemii był szczególnym sprawdzianem dla liderów – z dnia na dzień wykorzystywane wcześniej metody działania stały się nieefektywne, a słowa niepewność i nieprzewidywalność zaczęto odmiennieć przez wszystkie przypadki. Podczas XI konferencji Lato HR przedstawiciele czołowych polskich i zagranicznych firm podzielą się swoimi doświadczeniami w radzeniu sobie z wyzwaniami, przed którymi stanęły biznes i HR w czasie pandemii oraz odpowiedzą na pytania:

- czego w tym czasie nauczyli się o sobie i swoich zespołach,
 - jak zarządzać organizacją, gdy z dnia na dzień dramatycznie zmienia się środowisko biznesowe,
 - oraz jakie metody działania sprawdzają się ich zdaniem w „nowej normalności”.
- Wśród prelegentów są m.in. przedstawiciele firm: Microsoft (Londyn), EIT Climate-KIC (Londyn), PwC, Boston Consulting Group, L'Oréal, BNP Paribas, Siemens, Orange, Polimex Mostostal, Suez, Dr Irena Eris, Colliers International i wielu innych. Na uczestników czekają nie tylko tradycyjne prezentacje i debaty, ale także wystąpienia w duetach przedstawicieli HR i biznesu, którzy pokażą jak współpracowali ze sobą podczas pandemii, by umożliwić ludziom bezpieczną i komfortową pracę.

Termin: 8-10 września 2020
Miejsce: online
Organizator: Inwenta, Well.hr
Informacje: www.latohr.pl



Lider biznesu w nowej rzeczywistości – praktyka i nauka

Krótką skondensowaną formułą konferencji przedstawiającej szerokie spektrum kluczowych teorii przywództwa, stanowi wartościową alternatywę dla kosztownych i długich szkoleń menedżerskich. Ma na celu wsparcie liderów zmagających się z obecnym kryzysem wywołanym pandemią i odpowiedź na wiele pojawiających się trudnych pytań, m.in.:

- Jak w nowej sytuacji być liderem, jak wyznaczać kierunki i przeprowadzać zmiany?
 - Jak komunikować lepsze i gorsze informacje, a jednocześnie budzić i budować zaufanie?
 - Gdzie znaleźć wsparcie i szerokie spektrum sprawdzonych rozwiązań?
- Prelegenci konferencji to eksperci (z kraju i zagranicy) – autorzy i propagatorzy wartościowych teorii i publikacji związanych bezpośrednio z tematyką przywództwa: od stylów przywództwa poczynając, przez zarządzanie zmianą, innowacje, coaching i mentoring, zarządzanie zespołami wirtualnymi, odporność psychiczną, przywództwo transformacyjne, aż do społecznej odpowiedzialności biznesu, charyzmy i komunikacji oraz technik kontemplacyjnych.
- W programie między innymi:
- panel dyskusyjny – Przywództwo w niepewnych czasach, czyli jak nawigować bez mapy?
 - dziesięć czterdziestominutowych webinarów – do wyboru dwa najbardziej interesujące.

Termin: 16 września 2020
Godz. 16.00-19:00
Formuła: online
Organizator: Obszar Rozwoju
Dorota Nawrotek
Informacje: www.alchemiaprzywodztwa.pl



Skuteczny dział HR w firmie produkcyjnej

Podczas VIII edycji konferencji eksperci HR z wiodących na rynku firm produkcyjnych podzielą się swoją wiedzą w następujących tematach:

- zapewnienie ciągłości pracy i bezpieczeństwa pracowników na produkcji,
- jak dział HR może wspierać plan ograniczania kosztów w i po kryzysie,
- jak HR może wspierać pracowników w radzeniu sobie z poczuciem lęku, niepewności, dużego stresu i wzmacnianiu odporności psychicznej,
- w jaki sposób metody i narzędzia OKR można wykorzystywać w pracy zespołów rozproszonych w home office,
- korzyści z zastosowania metody Mutual Gains Bargaining (MGB) w procesie negocjacji ze związkami zawodowymi,
- rozproszony zespół rekrutacyjny – jak efektywnie rekrutować i wdrażać pracownika online,
- kompetencje lidera – rozwój umiejętności przełożonych w budowaniu dobrych relacji z pracownikami,
- jak umiejętności przywódcze wpływają na zaangażowanie i co z innymi narzędziami,
- jak rozwijać talenty i organizację w nowej rzeczywistości,
- czy i jak można planować rozwój firmy dzięki działaniom HR w czasie kryzysu i sytuacjach nieprzewidywanych,
- jak komunikować trudne decyzje pracownikom (zwolnienia, redukcje płac, zmiany w zespole) – warsztat.

Termin: 16-17 września 2020
Miejsce: Warszawa oraz online
Organizator: GBI Partners Sp. z o.o.
Informacje: www.gbip.com.pl/konferencje_SDH.html





Sport nauczył mnie pokory

Z Joanną Mendak pływaczką,
wielokrotną medalistką letnich igrzysk paraolimpijskich,
mistrzostw świata i Europy rozmawiał Rafał Mikołaj Krasucki

▲ Jak to się stało, że to właśnie pływanie zdefiniowało panią jako sportowca na długie lata?

Jak to często w życiu bywa - przypadek. Urodziłam się jako wcześniak z dużą wadą wzroku. Jako mała dziewczynka nie lubiłam zajęć z fizjoterapeutami. Zajęcia na pływalni były alternatywą na wzmocnienie mnie. Mimo początkowego oporu, protestów i płaczu, okazało się, że radzę sobie całkiem nieźle. Z czasem opanowałam cztery style pływania i ciocia Justyna Rogucka zaprowadziła mnie na zajęcia grupy treningowej. Tak zaczęłam prawdziwy trening. Od poniedziałku do piątku zajęcia pod okiem znakomitego szkoleniowca Edwarda Deca, do dziś współpracujemy. To bardzo silna relacja, która w sporcie jest rzadko spotykana. Oczywiście mieliśmy przerwę, ale to był czas kiedy wyjechałam na studia. Wróciłam do swojego rodzinnego miasta z pełnym przekonaniem, że chcę tu żyć, a że sport nadal rządzi moim życiem, wróciłam pod stare skrzydła.

▲ Co złożyło się na pani sukces?

To trudne pytanie. Myślę, że przede wszystkim ciężka praca. Pewna pokora w tym co się robi i trochę szczęścia do ludzi, z którymi się pracuje. Czasami bywa tak, że mamy pomysł, warunki, ale ktoś musi nam dać szansę, musi pojawić się bodziec, który pchnie nas do działania. Z pełną świadomością mogę potwierdzić, że to są składniki mojego sukcesu.

▲ Jak wyglądał trening paraolimpijczyka?

Po pierwsze trening osób niepełnosprawnych nie wymaga większej determinacji, jakby się to pewnie niektórym osobom wydawało. Mamy trochę więcej ograniczeń niż nasi koledzy z Reprezentacji Polski, którzy są pełnosprawni. To jednak nie zmienia faktu, że mój trening wygląda identycznie. Realizuję jednostki treningowe z grupą w pełni sprawnych zawodników. W trakcie studiów trenowałam z wybitnymi zawodnikami Pawłem Korzeniowskim i Sławkiem Kuczko. Różnicy nie widzę, bo pewne elementy treningowe wychodziły mi

słabiej, a pewne lepiej. Oczywiście są niepełnosprawności, które wymagają pewnej modyfikacji sprzętowej, albo ilościowej na treningu, ale czy to jest sport osób pełnosprawnych czy niepełnosprawnych, to każdy sukces wymaga olbrzymiej pracy i poświęcenia.

▲ Polska ma wielu wybitnych paraolimpijczyków, o których niewiele mówi się w mediach. Czy nie jest trochę tak, że nie chwalimy się tymi sukcesami?

Jeszcze kilka lat temu rzeczywiście o sporcie paraolimpijskim mówiło się mało, natomiast uważam, że się to poprawia. Mogliśmy oglądać np. transmisję z Rio de Janeiro, jest deklaracja transmisji z Tokio, a dziennikarze coraz częściej dostrzegają najpierw sukces sportowy, a dopiero później niepełnosprawność. Pojawiają się pierwsi sponsorzy nie tylko w związkach, ale też indywidualni, którzy chcą wspierać zawodników. Ciężko mi wytłumaczyć dlaczego się tak dzieje, przecież sport to sport, i chcielibyśmy, aby nasz sukces był dostrzegany i nie był oceniany przez pryzmat naszych ograniczeń. Mam nadzieję, że nie jest to tylko moja opinia.

▲ Ile w pani sukcesie jest hartu ducha, a ile treningu?

Ciężko powiedzieć. Kocham ciężką pracę, nie boję się wyzwań, bardzo lubię ludzi i staram się być otwarta. Sport nauczył mnie pokory. Bardzo dużo pokory. To cenne doświadczenie. Nie uderzyła mi do głowy tzw. „sodówka”. Dzisiaj bez problemu rozmawiam z panem, czy panią Kysią ze sklepu. Zawsze postępuję zgodnie z moimi wartościami, przebojowość wcale nie była mi potrzebna, stąd może moja skromność i uśmiech na twarzy.

▲ Co prócz lekcji pokory dał pani sport zawodowy?

Z pewnością to była niesamowita przygoda. Odwiedziłam i zobaczyłam wiele miejsc, do których pewnie nigdy bym się nie wybrała. Poznałam świetnych, ciekawych ludzi, sportowców i osoby publiczne. Sport dostarczył mi również wiele emocji, które wcześniej nie były w moim

zasięgu. To wspaniałe uczucie, gdy słyszysz, że wiwatuje ci 20 tysięcy ludzi na trybunach plus oglądający transmisję w telewizorach, a ty słuchasz polskiego hymnu i dostajesz złoty medal.

Doświadczenia ze sportu nauczyły mnie też radzenia sobie w trudnych sytuacjach. To przekłada się na moją pracę zawodową i dostrzegam olbrzymią wartość tych doświadczeń pracując z moimi pacjentami. Nie jest sukcesem przez coś przebrnąć gładko, tylko osiągnąć cel pokonując trudności, swoje słabości i wygrywać.

▲ A porażki hartowały panią, czy raczej podcinały skrzydła?

Porażki są potrzebne. Byłam w sytuacjach, kiedy zajmowałam czwarte miejsce w ważnych dla mnie zwozach. Znam uczucie, gdy jesteś na fali wznoszącej, osiągasz wyniki i niespodziewanie zdarza się kontuzja. W pierwszym momencie przychodzi złość i poczucie niesprawiedliwości. Jednak potrafiłam sobie z tym wszystkim poradzić. Przede wszystkim analizowałam wszystkie możliwe warianty w danej sytuacji i czasie. Mój trener ciągle mi powtarzał, że liczy się tu i teraz. I to jest świetne panaceum na to, że jeżeli coś w życiu nie wychodzi – trzeba się od tego odciąć, wyciągnąć wnioski i iść dalej. To, że ktoś był lepszy wcale nie oznacza twojej porażki – zrobiłaś co mogłaś, dałaś całą siebie, ale wyszło inaczej niż zakładałaś.

▲ Czy oprócz treningu swojego ciała i kondycji skupiała się też pani na treningu mentalnym?

Dzisiaj coraz więcej mówi się o psychologii sportu, ale w czasie moich największych sukcesów wsparcie trenerów mentalnych nie było jeszcze aż tak popularne. Miałam szczęście, że trafiłam na fantastycznych ludzi wokół siebie, miałam wsparcie ze strony swoich bliskich oraz trenera, który jest profesjonalistą i mądrym człowiekiem. Kiedy trzeba było wspomóc radą, a kiedy trzeba dawać przysłówiowego „kopa w tyłek” i kazał mi się ogarnąć. Przyjęliśmy też zasadę



Joanna Mendak

Pływaczka startująca w kategorii osób niedowidzących. Podopieczna trenera Edwarda Deca. Na co dzień mieszka w Suwałkach, jest absolwentką studiów na kierunku fizjoterapia.

Fot. Adam Nurkiewicz / Forum;



”

Walka ze swoimi
słabościami jest
priorytetem żeby
przetrwać tyle lat
na wysokim poziomie
sportowym.

Ta wytrzymałość
kształtuje zawodnika.

—

Fot. Adam Nurkiewicz / Forum;



Fot. EMPICS Sport / East News



Sport kształtuje dobre cechy w człowieku, jest tym pozytywnym aspektem życia. Jest wiele dobroczynnych korzyści płynących z uprawiania sportu, i nie mam na myśli tylko kondycji fizycznej, ale także kondycję psychiczną.

Fot. Kamil Brzustowski

zerojedynkową, czyli totalnej szczerości i w ten sposób zawsze wiedziałam dlaczego coś robimy tak, a nie inaczej. Kiedy chciałam coś zmienić, to trener mnie słuchał. Zaufanie w sportowych relacjach jest podstawą i pomaga osiągać założone cele. Dzisiaj powoli wygaszam swoją karierę sportową i próbuję złapać ostatnie motywacyjne flow. Jedną nogą jestem już w pracy zawodowej i to właśnie tu dostrzegam to, jak ważna jest psychika i równowaga. Tego też uczą mnie moi pacjenci i przyznaję, że swoje obecne zainteresowania przekierowałam na psychosomatykę, na pracę z ciałem, emocjami i odkrawanie tego, że stanowimy jeden organizm. Należy dbać o kondycję zarówno fizyczną, jak i psychiczną.

▲ **Podczas ścigania się na torze co było dla pani ważniejsze: rywalizacja z zawodnikami, czy ze swoimi słabościami?**

Myszę, że na równi. Walka ze swoimi słabościami jest priorytetem żeby przetrwać tyle lat na wysokim poziomie sportowym. Ta wytrzymałość kształtuje zawodnika. Z drugiej strony są jeszcze oczekiwania z zewnątrz, że będąc zawodniczką olimpijską ciągle będę w strefie medalowej. Te wyzwania się ze sobą przeplatały, przenikały w ciągu całej kariery sportowej i uważam, że nie da się tego wyodrębnić.

▲ **Wspominała pani o tym, że razem z trenerem przyjęliście zasadę zerojedynkową. To upraszcza podejmowanie decyzji, ale czy ułatwiało też osiągnięcie wyznaczonych celów?**

Kiedy jestem pytana o to, co było moim największym sukcesem, podkreślam, że nie były to te pojedyncze medale tylko czas, który poświęciłam na to wszystko. Te kilkanaście lat w sporcie ukształtowały mnie w dojrzałości zawodniczej i pozwoliły mi osiągać pojedyncze cele. Jeżeli miałabym powiedzieć co było ważniejsze, czy droga, którą przeszłam, czy sukcesy, to zdecydowanie powiem, że droga jaką przebyłam.

▲ **Który z pani sukcesów smakował najbardziej?**

Każdy. Oczywiście to było w innym punkcie kariery, w innym momencie mojego życia. Powiem inaczej, że najtrudniej jest zdobyć ten pierwszy medal. Oczywiście ktoś powie, że trudno jest potem ten medal obronić.

Jednakże do każdego podchodziłam inaczej, miałam różne motywacje, moje ciało inaczej reagowało na zmęczenie, więc każdy sukces smakował mi tak samo.

▲ **Wspominała pani o schyłku swojej kariery, czyli pływania już tylko rekreacyjnie?**

Nie do końca. Choć im bardziej oczyściłam swoją głowę i skierowałam uwagę na sfery pozasportowe, tym bardziej zaczęło mnie to cieszyć. Faktycznie zmniejszyła się moja obecność na treningach, ale całym sercem jestem nadal na pływaniu. Jednocześnie spełniam wszystkie wymogi, aby wziąć udział w Igrzyskach Paraolimpijskich w Tokio i teraz to jest cel, do którego dążę. To byłoby świetnie podsumowanie mojej kariery. A czy to się uda? Zobaczymy.

▲ **Czy czasem się pani tak po prostu nie chciało iść na trening?**

Tak ogólnie to nie.

▲ **A co pani robi, by chciało się chcieć?**

Myszę, że jak każdy, także ja mam lepsze i gorsze momenty w życiu. Przykładem może być ostatni trudny okres społecznego lockdownu, który spędziłam na wyciszeniu się i skupieniu na sobie. W sumie potrzebowałam takiego spowolnienia, bo ostatnie lata to podróże, życie na walizkach.

▲ **Czy pani obecna praca zawodowa związana jest z pływaniem?**

Poniekąd tak. Prowadzę zajęcia z grupą dzieci z niepełnosprawnościami i jest to element terapii wspomagający maluchy w walce z ich ograniczeniami.

▲ **Czy sport zmienia człowieka?**

Sport kształtuje człowieka. Czy zmienia? Nie wiem. Uważam, że pieniądze, czy choroba bardziej zmieniają człowieka. Sport kształtuje dobre cechy w człowieku, jest tym pozytywnym aspektem życia. Jest wiele dobroczynnych korzyści płynących z uprawiania sportu, i nie mam na myśli tylko kondycji fizycznej, ale także kondycję psychiczną.

”

Uważam, że trzeba skupiać się na swoich mocnych stronach, a nie na słabościach i dysfunkcjach, bo te można pokonywać. Staram się w swoim życiu dostrzegać dobre rzeczy, bo dobro przyciąga dobro, a skupianie się na negatywnych sprawach według mnie nie ma żadnego sensu.

▲ **Czy trudności na jakie pani napotkała podczas swojej kariery zmieniły panią?**

Tak jak wspominałam wcześniej miałam wokół siebie wspaniałych ludzi, a to co dobrego dostałam od nich, próbuję teraz oddać pracując z młodymi ludźmi. Bo to teraz oni zbierają doświadczenia sportowe i często pytają o radę. Wtedy powtarzam, że warto być konsekwentnym. Czasami coś nie wyjdzie nam dwa razy, ale za trzecim się uda. Więc warto nie odpuszczać po pierwszej porażce. Dawać zawsze z siebie 100 proc. możliwości. I należy pamiętać o pokorze, bez niej łatwiej o kontuzję i zgubienie właściwej drogi. Nadal daję z siebie 100 proc. mając nadzieję, że ta moja energia wędruje do tych, z którymi współpracuję. Być może to przenosi się gdzieś dalej i jeżeli tak jest, to daje mi to niezwykłą

satysfakcję. Staram się przekazywać same dobre rzeczy, bo po co dawać lub brać to, co nie jest fajne.

▲ **Czy fizjoterapia to pani plan na pracę zawodową po definitywnym zakończeniu kariery?**

Nie do końca. Jestem też instruktorką pływania, udzielam się w Polskim Związku Sportu Niepełnosprawnych „Start”, gdzie jestem członkiem Rady Zawodniczej, staram się brać udział w różnych spotkaniach edukacyjnych. Chciałabym, żeby moja historia, to co osiągnęłam, inspirowało innych do działania. Na tych spotkaniach edukacyjnych opowiadałam nie tylko o sobie, ale o różnych dyscyplinach paraolimpijskich, bo nie każdy musi być pływakiem. Pokazuję, że nasze ograniczenia nie czynią nas gorszymi ludźmi. To, że inaczej wyglądamy, że wolniej wykonujemy pewne rzeczy, nie może nam odebrać możliwości uprawiania sportu, czy odnoszenia sukcesów. Tymi spotkaniami chciałabym przełamywać pewne stereotypy i tabu wokół tematu niepełnosprawności. Wiele osób pyta mnie, a jakie ty masz w ogóle ograniczenia? I odpowiadam, że mam dużą wadę wzroku, nie widzę na jedno oko, na drugie z odległości jednego metra i funkcjonuje dość instynktownie. I znów słyszę, ale przecież tego po tobie nie widać. A no nie widać, bo tak zostałam wychowana, taki mam charakter, że się nad tym nie umartwiam, a na mojej twarzy często widać uśmiech. Oczywiście czasami się denerwuję, że nie mogę prowadzić samochodu, że nie mogę przeczytać ulotki. Jednak ostatecznie znajduję wyjście np.: robię zdjęcie etykietce i powiększam w telefonie. Daję sobie radę. I dlatego uważam, że trzeba skupiać się na swoich mocnych stronach, a nie na słabościach i dysfunkcjach, bo te można pokonywać. Staram się w swoim życiu dostrzegać dobre rzeczy, bo dobro przyciąga dobro, a skupianie się na negatywnych sprawach według mnie nie ma żadnego sensu.

Dziękuję za rozmowę. ■

Budowanie kultury zespołu

Jaki wpływ na zarządzanie i motywowanie pracowników ma kultura organizacyjna? Jest sprzymierzeńcem czy wrogiem menedżera? Są firmy, które świadomie budują swoją kulturę i takie, w których kultura powstaje samoistnie. Są organizacje, o których można powiedzieć, że funkcjonuje w nich silna kultura i takie, które cechuje słaba kultura organizacyjna.

Silna kultura buduje poczucie przynależności do firmy. Określone zasady, wartości, misja, długoterminowe cele (szczególnie, jeśli są oparte na sferze związanej z emocjami) wpływają na odczuwanie tożsamości przez pracowników. Silna kultura kojarzona jest z bezpieczeństwem, pewnością, stabilizacją. Pracownicy mają skłonność do identyfikowania się z firmą i jej wartościami.

W słabej kulturze nie ma poczucia wspólnoty, trudno o zaufanie, czy współpracę. To, na czym ludzie wówczas głównie się koncentrują, to zabezpieczenie swoich własnych interesów.

Dla menedżera korzystne jest zarządzanie ludźmi w firmie o silnej kulturze. W dużym stopniu może na niej oprzeć swoje działania. Natomiast wyzwaniem jest kierowanie zespołem w firmie o słabej kulturze. Menedżer musi radzić sobie m.in. z tym, że jego pracownicy nie mają zaufania do firmy, podejmują różne działania wynikające z obawy przed uratą pracy, panuje atmosfera konkurencji.

ZALETY SILNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Pytanie, po co w ogóle zajmować się budowaniem silnej kultury w firmie? Przecież wystarczy, że ludziom wyznaczy się cele i już. Otóż nie wystarczy. W firmach o słabej kulturze pracownicy bardziej skupiają się na realizacji własnych interesów i własnym bezpieczeństwie, zdecydowanie mniej wysiłku poświęcają na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Silna kultura organizacyjna przynosi konkretne korzyści. Oto one:

- daje ludziom energię, która przekłada się na osiągnięcie przez nich lepszych rezultatów i tym samym na bardziej dynamiczny rozwój firmy,
- zapewnia długoterminowe wyniki,
- wspiera funkcjonowanie organizacji w czasie kryzysu,
- rozwija kreatywność i innowacyjność,
- pracownicy przedkładają potrzeby firmy nad własne,
- współdziałanie zamiast współzawodnictwa – skupia działania pracowników na dostarczaniu korzyści biznesowych,

a nie konfliktach wewnątrz organizacji,
– niski poziom rotacji pracowników.

CZTERY FILARY BUDOWANIA KULTURY ZESPOŁU

Firmy mają swoją kulturę organizacyjną. A czy można za-
dbać o to, aby stworzyć kulturę zespołu? Jak to zrobić?

Jeśli chcemy, aby zespół osiągał bardzo dobre rezultaty warto, zadbać o jego różnorodność. Grupa osób o różnym doświadczeniu, zakresie umiejętności, czy też osobowości, będzie posiadała wszelkie elementy potrzebne do wykonywania zadań. Jednak sama różnorodność nie wystarczy. I tak, jak firmy decydują się na tworzenie określonej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, warto, by zadbać o stworzenie kultury zespołowej. Dzięki temu łatwiej będzie zaplanować w jaki sposób efektywnie wykorzystać cechy i kompetencje członków zespołu, by osiągnąć wyznaczone cele.

Oto najważniejsze elementy budowania takiej kultury:

- Zespół powinien składać się z pracowników o różnorodnych kompetencjach. Suma tych kompetencji powinna stanowić komplet pożądaných do realizacji celów umiejętności.
- Wyznacz wspólny cel dla całego zespołu. W oparciu o niego określ cele zespołowe w taki sposób, aby każdy pracownik miał swój wkład w ich osiągnięcie. W ten sposób sprawisz, że ludzie będą zaangażowani oraz będą działać wspólnie na rzecz całego zespołu.
- Zaangażuj pracowników do stworzenia kodeksu zasad funkcjonowania w zespole. Dzięki temu włączysz ich do współpracy, spowodujesz, że wezmą na siebie odpowiedzialność za realizację ustalonych przez siebie reguł i zapobiegiesz ewentualnym konfliktom zespołowym.
- Buduj atmosferę otwartości i zaufania. W oparciu o nie rozwijaj relacje między pracownikami, a także sobą i zespołem.

GDY PRACOWNIK MOŻE BEZ OBAW WYRAZIĆ TO, CO MYŚLI

A w zasadzie, gdy menedżer do tego zachęca swoich pracowników, gdy tworzy odpowiednie do tego środowisko.



BEATA TARNOWSKA-KUPNY

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



„W słabej kulturze odcho-
dzimy od robienia tego,
co dobre na rzecz robienia
tego, co dobre dla mnie”
Simon Sinek, *Liderzy jedzą
na końcu.*

Co się wówczas dzieje?

Pojawia się poczucie bezpieczeństwa, które ma niezwykle istotne przełożenie na kształtowanie się kultury w zespole. Znasz takie przypadki, że w firmie poszczególne działy nie współpracują ze sobą, tylko bardziej koncentrują się na współzawodnictwie? To sytuacja występująca w wielu przedsiębiorstwach. Zamiast współdziałania, energia zespołów z różnych części struktury organizacyjnej, w dużym stopniu spalana jest na walkę wewnątrz firmy. Często jest to stymulowane postawą menedżerów tych działów. W takim otoczeniu trudno mówić o poczuciu bezpieczeństwa.

Trudno też oczekiwać, że taka organizacja będzie dobrze prosperować.

To menedżer kształtuje kulturę i atmosferę w swoim zespole. Co więcej, swoim przykładem może zachęcać innych menedżerów do podejmowania podobnych działań. W ten sposób może wywierać wpływ i tworzyć środowisko i kulturę pracy w firmie. Po to, aby na poziomie całej organizacji ludzie chętnie ze sobą współpracowali, aby dawali z siebie to, co najlepsze, dzięki czemu firma stanie się mocniejsza, a co za tym idzie - lepiej prosperująca.

Gdy dasz swoim pracownikom przestrzeń do bezpiecznego wypowiedzania swoich opinii, a do tego potrafisz sprawić,

że czują się przez ciebie dostrzegani i doceniani, to budujesz organizację inspirującą swoich pracowników. Tworzysz warunki, w których ludzie najlepiej funkcjonują. A to przynosi wymierne efekty w postaci dużo lepszych wyników.

ZASADA WZAJEMNOŚCI W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Jedną z ważniejszych potrzeb pracowników jest bycie dostrzeżonym. W rozumieniu dostrzeżenia dokonań i wysiłków. Poczucie spełnienia i satysfakcji z pracy pojawia się wtedy, gdy menedżer potrafi dostrzec i docenić zaangażowanie pracownika.

Budując w ten sposób fundament funkcjonowania ludzi w swoim zespole menedżer wpływa na kształtowanie się w nim określonych relacji i więzi. Ludzie mający poczucie opieki ze strony szefa, chętnie w zamian oddają to, co potrafią, dobrą wzajemną współpracę, gotowość pomocy swoim kolegom oraz menedżerowi. Nagrody finansowe nie będą miały takiej siły sprawczej, jak poczucie docenienia i zaopiekowania ze strony szefa. To one bowiem mają wpływ na kształtowanie kultury w zespole oraz sprawiają, że pracownicy chętniej podejmują większy wysiłek, są zadowoleni i bardziej lojalni. Im więcej dasz swoim ludziom, tym więcej od nich otrzymasz. ■

reklama

Raport płacowy Sedlak & Sedlak 2020 – wiosna

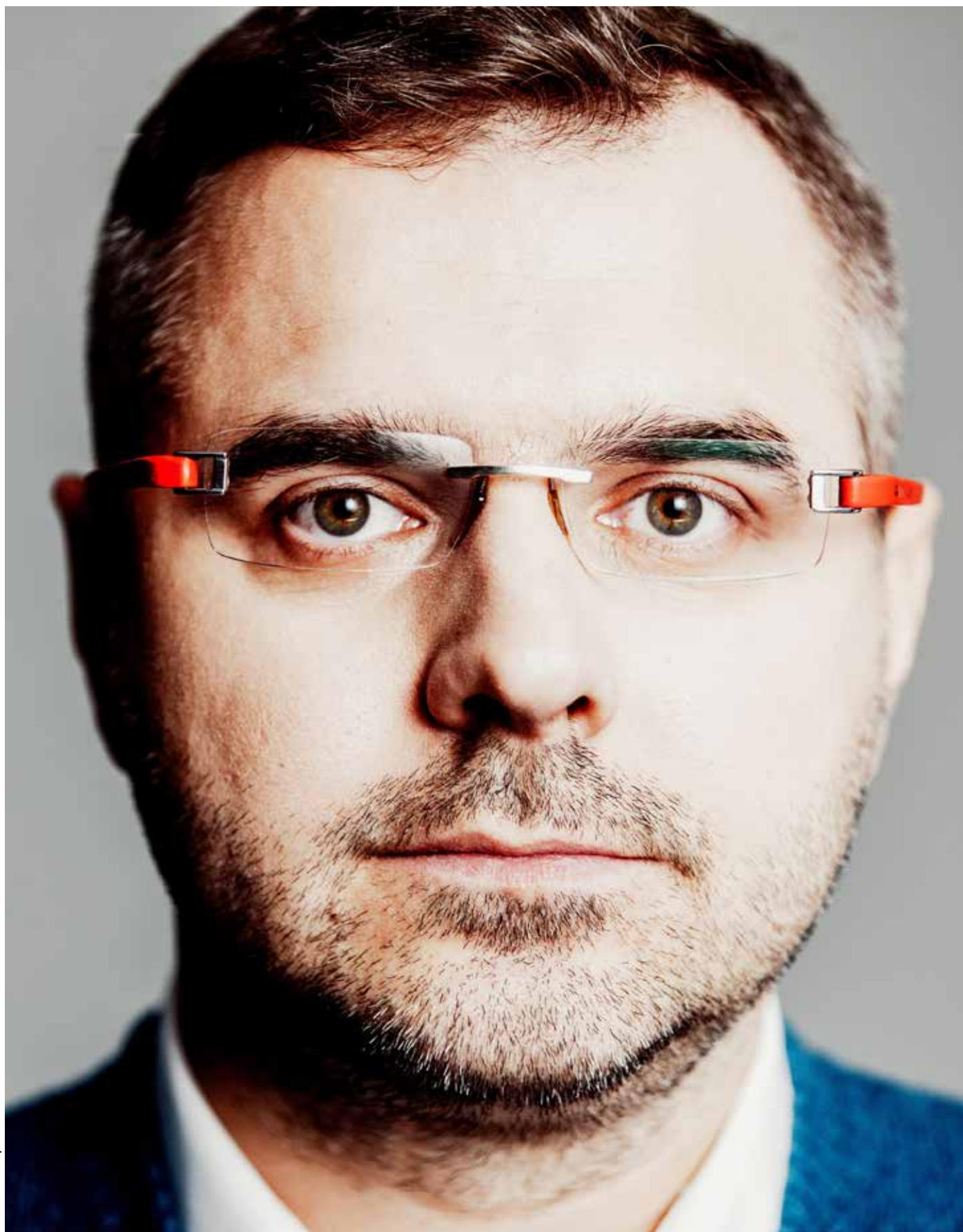
raport z uwzględnieniem sytuacji wywołanej kryzysem.

W nim dane dotyczące:

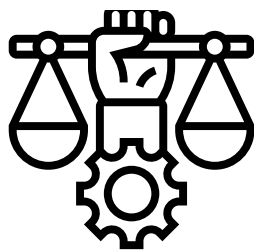
- ✓ wynagrodzeń na stanowiskach,
- ✓ zrealizowanych i planowanych podwyżek,
- ✓ świadczeń pozapłacowych.

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

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



fot. materiały własne



W kwestii etyki jesteśmy zerojedynkowi

Z Michałem Kwaskiem, członkiem zarządu ANG Spółdzielni,
która otrzymała międzynarodowy certyfikat B Corp
rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ ANG Spółdzielnia to pierwsza tego typu firma w branży finansowej w Polsce. Jak zrodził się pomysł, by prowadzić biznes w takiej formule?

Pomysł założenia spółdzielni zrodził się z przekonania, że biznes, również w branży finansowej, można prowadzić inaczej, z większym nastawieniem na wartości, współpracę i współdecydowanie. Jest to pomysł Artura Nowaka-Gocławskiego, do którego przekonał Katarzynę Dmowską, a potem mnie. Długo przekonywać nas nie musiał. Rozpoczynając budowanie zespołu przywiązywaliśmy wielką wagę do tego, by nowozatrudnione osoby czuły się częścią naszej organizacji. Zależało nam, wciąż jest to dla nas ważne, by pracownicy utożsamiali się z firmą i przyjętymi wartościami, czuli się za nią odpowiedzialni, nie tylko od strony biznesowej, ale też od tej ideowej. Żeby wykonując codzienne czynności, mieli poczucie, że każda ich decyzja jest częścią większej całości, że wpływa na cały organizm, na innych ludzi, na markę. Poczucie sensu pracy jest niezwykle ważne. Ten cel najprościej można osiągnąć, dzieląc się własnością firmy. Inaczej funkcjonujesz w relacji, w której jesteś „podmiotem”, a inaczej w tej, w której jesteś „przedmiotem”. W 2010 roku jedyną formą prawną umożliwiającą taki kierunek była spółdzielnia.

▲ Obecnie organizacja liczy ponad 300 spółdzielców i ponad 900 ekspertów, którzy pracują bez planów sprzedażowych. Jak wygląda zarządzanie i motywowanie zespołu, bez tak dobrze znanych nie tylko w branży finansowej targetów powiązanych z prowizją?

Naszym zdaniem targety to nie forma motywacji tylko bardzo przestarzała forma zarządzania ludźmi. W dłuższej perspektywie robią więcej złego niż dobrego. Współpracujemy z dorosłymi ludźmi i tak też ich traktujemy, oczekując w zamian tego samego. Każdy z nas wie, że aby zarobić, musi trochę popracować. Zatem sami wyznaczamy sobie cele, co skutkuje tym, że się z nimi identyfikujemy i efektywniej je realizujemy. Każdy dąży do tego, by na koniec dnia być z siebie zadowolonym i móc spełniać się też

na innych niż praca polach. Ci, którzy pracują więcej, są bardziej zaangażowani, czerpią z tego korzyści. Prowizje uzależnione są od efektywności w imię zasady - więcej wypracujesz, więcej zarobisz. To naszym zdaniem najuczciwsza forma motywacji.

▲ Jak budujecie i podtrzymujecie zaangażowanie pracowników?

Naszym zdaniem najlepszym motywatorem są wspomniane wcześniej własne cele. Nie bez znaczenia jest także wspierające i inspirujące środowisko pracy, które w możliwie najbardziej komfortowy i uczciwy sposób umożliwia realizację tych celów. Naszą rolą jest stworzenie optymalnego środowiska wspierającego rozwój pracowników. Chcemy być przykładem i wskazywać spójną drogę, a jednocześnie inspirującą na tyle, by współpracujący z nami ludzie chcieli się rozwijać. Co ważne, w zdrowym i zrównoważonym tempie. To cel, który przyświeca nam od początku. Dążymy do stworzenia najlepszego miejsca pracy dla najlepszych ludzi z branży. Chyba nam się to udaje.

▲ Czy w ramach wynagrodzenia oferują państwo świadczenia pozapłacowe?

Tak, ale szczególnie w okresie pandemii widzimy, że ich rola jest drugoplanowa. Przed kryzysem pracodawcy prześcigali się w ofercie świadczeń pozapłacowych, natomiast my zawsze mieliśmy do tego zdrowy dystans, który sprawdził się w czasie kryzysu. Kluczowe okazały się zdrowe i silne relacje oraz otwarta komunikacja, które w naszej organizacji zawsze miały bardzo duże znaczenie. Moim zdaniem sztuką jest zbudowanie zespołu, czy firmy opartych na takich relacjach i wspólnych wartościach, że gdy powiesz: Mamy problem, to wszyscy pójdą razem z tobą w ogień, by gasić pożar. Bez dodatkowych motywatorów, bo wzajemny szacunek i słuchanie siebie jest o wiele więcej warte.

▲ Poznając profil Spółdzielni, pomyślałam, że macie elementy charakterystyczne dla turkusowych organizacji – mam rację?

Najpierw powstała Spółdzielnia, a dopiero kilka lat później pojęcie

turkusowych organizacji. Wpisujemy się w tę definicję, ale chyba bliżej nam do nazewnictwa prof. Andrzeja Bliklego, który takie organizacje jak nasza nazywa demokracją partnerską.

▲ W tym roku zostaliście wyróżnieni Srebrnym Listkiem CSR „Polityki” m.in. za najwyższe standardy zarządzania personelem. Proszę opowiedzieć o standardach, które obowiązują w ANG.

W kampaniach employer brandingowych, które do tej pory zrealizowaliśmy korzystaliśmy z hasła: „Korporacja, czy kooperacja? My znamy się na tym drugim.” Wydaje mi się, że w tych dwóch zdaniach zawiera się cała odpowiedź na to pytanie. Stawiamy na współpracę, współodpowiedzialność i zaangażowanie.

▲ Jedną z koronnych zasad ANG jest brak tolerancji na misseling, czyli sprzedawanie tego, czego klient nie rozumie, nie potrzebuje i za niegodziwą cenę. Wysokie standardy etyczne pracy są dla was bardzo ważne. Jak komunikujecie swoje wartości – zarówno obecnym jak też potencjalnym pracownikom?

Bardzo duże znaczenie ma dla nas jasne komunikowanie ich jeszcze przed nawiązaniem współpracy. Moją osobiście rolą i odpowiedzialnością przed naszą społecznością jest to, kogo wpuszczamy w nasze szeregi. W rekrutacji dla nas najważniejsze są wartości, które muszą być spójne z misją i wizją naszej organizacji. Krótko mówiąc – musi być nam po drodze. Na przestrzeni ostatnich trzech lat wprowadziłem do organizacji wielu nowych Spółdzielców. Zanim zaczęliśmy współpracę każdego wcześniej poznałem osobiście. Przy rekrutacji na odległość utrzymanie takich standardów nie byłoby możliwe. W kwestii etyki jesteśmy zero-jedynkowi, dlatego też, jeżeli na etapie rekrutacji mam jakiegokolwiek wątpliwości, to w opowieści, którą snują kandydaci, etyka urasta do poziomu religii. Lepiej nie rozpoczynać współpracy, niż potem obie strony miałyby się ze sobą męczyć. Ważne jest zatem, kto staje się



MICHAŁ KWASEK

członek zarządu
ANG Spółdzielni

naszym współpracownikiem, a kto nie. Nie każdy musi i nie z każdym nam po drodze. Na wejściu oprócz e-learningu i testu będącego procedurą UKNF mamy jeszcze jedno niezbędne do odbycia szkolenie, właśnie z etyki. Na co dzień rękę na pulsie trzyma Komisja Etyki złożona z Członków Spółdzielni i pracowników centrali. W Komisji nie ma nikogo z zarządu. Zatem środowisko ocenia i reguluje siebie same. I jak czas pokazał, Komisja potrafi być bardziej radykalna od nas. Udało nam się zaprosić do współpracy ludzi, którzy myślą podobnie, podobne rzeczy są dla nich ważne i podobnymi do nas wartościami się kierują. Ważne, żeby od samego początku mówić o tym głośno, a potem być konsekwentnym nie tylko w słowie, ale i w decyzjach. Dzisiaj etyka jest dla nas czymś tak oczywistym, jak prowizje wypłacone na czas, czy dotrzymanie danego słowa. Po prostu inaczej nie umiemy.

▲ Spółdzielnia jest kooperatywą ludzi z inicjatywą, samodzielnych w myśleniu i kreatywnych – pisać o sobie. Wspomniał pan o rekrutacji, czy może pan rozwinąć ten temat? Czy trudno zatrudnić ludzi, którym wyznawane przez was wartości są bliskie?

Odpowiadam za to, kto przyłącza się do naszej organizacji, za rekrutację członków Spółdzielni, a więc nie tylko menedżerów naszych zespołów, ale jednocześnie naszych wspólników, współwłaścicieli firmy – tak działa spółdzielnia. Zatem odpowiednie dopasowanie jest istotne na kilku płaszczyznach. Ci ludzie swoje zespoły rozwijają już we własnym zakresie i to na nich spoczywa odpowiedzialność, kogo zrekrutują i kto naszą markę będzie reprezentował u klienta. Dobrze zainwestowany czas na samym początku procesu procentuje potem latami. Ryba psuje się od głowy, ale i od głowy potrafi się uzdrowić. Dodam tylko, że jeżeli jesteś transparentny i głośno mówisz o rzeczach, które są dla ciebie ważne, to po jakimś czasie okazuje się, że całkiem naturalnie zostali wokół ciebie ludzie, którym to, co mówisz jest bliskie, a swoją drogą

poszli ci, dla których co innego ma znaczenie. To jest dobre i nic z tym nie trzeba robić. Potrzeba tylko czasu, a posiadanie go to już ogromny komfort.

▲ Jaką rolę w zarządzaniu ludźmi w ANG odgrywa kultura organizacyjna?

Myślę, że najważniejszą rolę odgrywa u nas po prostu kultura, kultura osobista. Kulturę organizacji tworzy suma kultur osobistych – tylko tyle i aż tyle. Nadal kluczowym jest, kogo zapraszasz do wspólnej podróży.

▲ Zachęcanie współpracowników do ciągłego rozwijania swoich kompetencji zawodowych i zainteresowań. Jak wygląda wsparcie w tym rozwoju?

Do tej pory nasza rola ograniczała się raczej to zachęcania, wskazywania kierunku, motywowania i podawania na tacy mniej lub bardziej gotowego rozwiązania. Chętni brali udział, inni nie. Dopóki konieczność rozwoju, czy przyswojenia wiedzy nie wynikała z przepisów prawa, dawaliśmy ludziom wolną rękę. Cały czas jednak namawiając, że trzeba, i że warto oraz oferując dużo bezpłatnych i dofinansowywanych szkoleń z różnych dziedzin. Świat się jednak bardzo dynamicznie zmienia, szczególnie w czasie ostatnich kilku miesięcy. Bardzo dużo się dzieje i wszyscy musimy uczyć się nowych rozwiązań, technologii, procesów. Paradoksalnie dla nas pandemia to nie był czas zamrożenia. Staraliśmy się optymalnie wykorzystać czas lockdownu, rozpoczęliśmy wiele nowych projektów. Mamy nadzieję, że uda nam się zrealizować choć w części to, co sobie wykoncypowaliśmy, a wtedy otworzą się dla nas nowe ścieżki rozwoju. Mam wrażenie, że w ciągu kilku miesięcy kwarantanny branża finansowa przyspieszyła o kilka lat. W efekcie za kilka miesięcy dynamiczny rozwój każdego z naszych współpracowników będzie warunkiem nadążenia za zmianami zachodzącymi w organizacji i branży na świecie. Ten kto się nie rozwija, stoi w miejscu, a w zasadzie się cofa. Dzisiaj rozwój przestał być kaprysem, czy fanaberią stał się

koniecznością. Ci, którym wszedł w krew mogą spać spokojnie. Reszcie może być niestety coraz trudniej.

▲ Co jest największym wyzwaniem w zarządzaniu pracownikami, którzy pracują w różnych miejscach, często zdalnie?

Moim zdaniem głównymi wyzwaniami są: samodyscyplina i zaangażowanie po stronie pracowników i zaufanie po stronie zarządu. Przy zgranym zespole niczego więcej nie potrzeba. Zdecydowanie większym wyzwaniem jest integracja. Żadna video-konferencja nie zastąpi osobistego kontaktu. Po trzech miesiącach przerwy wszystkim nam kniło się trochę do reszty zespołu. Próbowaliśmy kilka integracyjnych Zoom'ów, ale jak tylko pojawiło się hasło wspólnego spotkania towarzyskiego w centrali, to specjalnie nie trzeba było nikogo namawiać.

▲ W tym roku dołączyliście do firm z certyfikacją B Corp. Co dla ANG znaczy ta certyfikacja?

Firmy legitymujące się certyfikatem B Corp w swoich celach biznesowych mają bycie odpowiedzialnymi społecznie. Innymi słowy – nie tyle chcą być najlepsze na świecie, co przede wszystkim – najlepsze dla świata. To firmy, które realizując cele biznesowe, nie zapominają o swoim otoczeniu i interesariuszach. Nasza organizacja od początku taka była, tak jak wspomniałem wcześniej etyka jest dla nas bardzo ważna. W tym wyjątkowym gronie firm chcemy stawać się jeszcze lepsi dla ludzi, i dla świata. Certyfikacja zbiegła się też czasowo z 10-leciem istnienia firmy, co dla nas jest też podsumowaniem tego, ile udało nam się osiągnąć przez te 10 lat. ■

W 2020 roku ANG otrzymała międzynarodowy certyfikat B Corp, który jest potwierdzeniem spełnienia rygorystycznych norm społecznych i środowiskowych. Jest to prestiżowe wyróżnienie przyznawane firmom, które nie tylko deklarują odpowiedzialność, ale całą swoją działalnością udowadniają swój pozytywny wpływ na otoczenie. Tym samą dołączyła do 3499 B Corpów na świecie. W Polsce certyfikację B Corp ma dostawca Programu MultiSport firma Benefit Systems oraz Netguru, jak również oddziały firm międzynarodowych: Too Good To Go, pochodząca z Danii i zajmująca się redystrybucją jedzenia z restauracji i knajp, zapobiegając jego marnowaniu, rodzinna firma farmaceutyczna Chiesi z włoskim rodowodem, Laboratoires Expanscience – francuski producent kosmetyków, m.in. brandu Mustella. Do certyfikacji szykuje się Żywiec Zdrój, należący do Grupy Danone i Royal Canin, należący do Marsa. Zainteresowani certyfikatem są agencja reklamowa Havas i grupa Onet. Z ciekawych ostatnich certyfikacji, B Corpem niedawno stał się włoski i japoński Danone oraz firma Wettransfer.

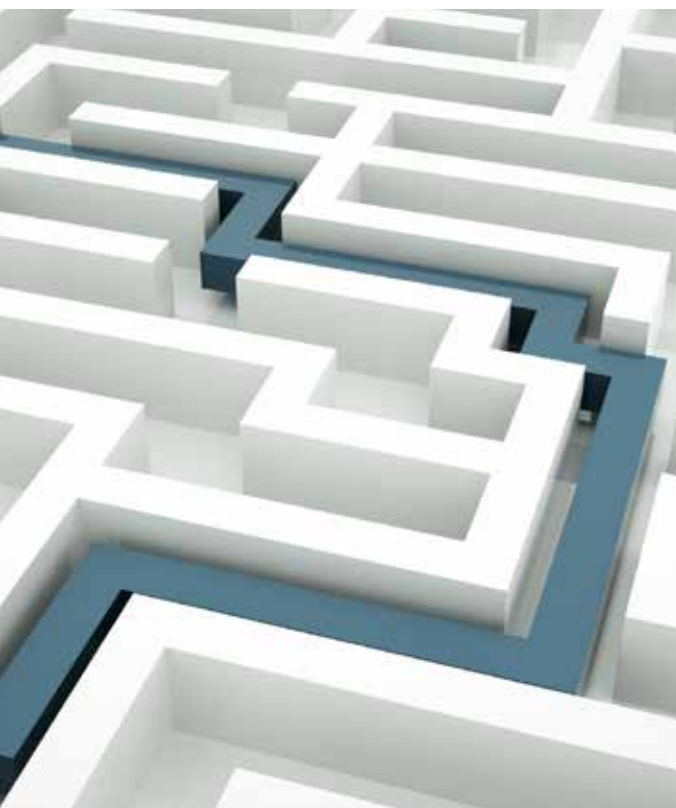


**RAFAŁ
ŻAK**

trener, mówca, współautor
książki:
*Yyyyy. Jak podejmować
dobre decyzje.*

Pułapki w procesie podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji jest jedną z najważniejszych kompetencji naszego życia. Niezależnie, czy będziemy o niej myśleć w kontekście pracy zawodowej, czy życia prywatnego. Popatrzymy zatem na nią i nauczymy się podejmować lepsze decyzje. W niniejszym artykule skoncentruję się na mechanizmach, które utrudniają podejmowanie dobrych decyzji.



W kolejnym uzupełnię tę wiedzę o wybrane metody i narzędzia pomocne w sytuacji konieczności podjęcia jakiejś decyzji.

LUDZIE CZY EKONI

W klasycznych modelach podejmowania decyzji znajdujemy koncepcję, zgodnie z którą człowiek jest racjonalną maszyną do podejmowania decyzji. Taką, która w każdej sytuacji decyzyjnej analizuje korzyści i wybiera te rozwiązania, które są najbardziej korzystne. Pojawiły się określenia homo economicus, czy ekon – właśnie na określenie takiego racjonalnego decydenta.

Nawet na pierwszy rzut oka widzimy, że coś w tym modelu nie gra, bowiem każdy z nas ma na koncie wiele złych decyzji, wiele wyborów, których dokonaliśmy w sposób mało racjonalny. Praca takich badaczy jak Daniel Kahneman, Amos Tversky czy Richard Thaler w zasadzie pogrzebały tę koncepcję całkowicie. Wyraźnie pokazując, że podejmowanie decyzji, częściej nim nam się wydaje, rządzi się nieracjonalnymi przesłankami. Często kierują nami emocje, a racjonalne argumenty dokładamy sobie do tej decyzji znacznie później. Nawet kiedy próbujemy być rozsądni, czyha na nas wiele pułapek i błędów możliwych do popełnienia.

IDEAŁ CZY SATYSFAKCJA

Ludzie różnią się między sobą jeśli chodzi o łatwość podejmowania decyzji. Najczęściej spotykany i chyba najważniejszy podział dotyczy bycia maksymalistą lub satysfakcjonalistą.

Maksymaliści starają się zawsze dokonać idealnego wyboru, podjąć idealną decyzję. Miarą jakości ich decyzji jest doskonałość, a nie przeciętność. Satysfakcjoniści wybierają te rozwiązania, które spełniają ich kryteria wyboru, nie zastanawiając się nad tym, czy czasem za rogiem nie czai się jeszcze lepsza możliwość.

Dlaczego ten podział jest dla nas ważny? Dlatego, że powinniśmy pamiętać, że maksymaliści podejmują decyzję dłużej i przy tym są z nich mniej zadowoleni. Nawet jeśli ich decyzje są obiektywnie lepsze, to mają z nich mniej radości. Na dodatek osoby, które osiągają wysokie wyniki na skali maksymalizmu, mają większe tendencje do braku satysfakcji ze swojego życia.

Podpowiedź z tego punktu jest prosta – starajmy się być satysfakcjonalistami. Ustalmy sobie w sytuacji podejmowania decyzji kryteria, którymi będziemy się kierować. A później, kiedy znajdziemy rozwiązanie spełniające nasze kryteria, to się na nie decydujemy.

ZA DUŻY WYBÓR

Kiedy podejmujemy decyzję lubimy mieć wybór. Żyjemy w czasach, które nam taki wybór ułatwiają. Gdy zastanawiamy się nad wyborem dowolnego produktu zauważymy, że mamy setki opcji, tysiące możliwości. Rzadko pamiętamy jednak o tym, że takie bogactwo wyboru może nam szkodzić. Przeprowadzono wiele badań na ten temat, wszystkie dawały podobne wyniki. Najbardziej znane dotyczyły wybierania smaków dżemów. W galerii handlowej klienci trafiali na stoisko promocyjne z dżemami.

W jednej wersji badania na stoliku można było znaleźć sześć smaków, w drugiej – 24. Okazało się, że więcej osób podchodziło do stoiska, na którym było więcej dżemów. Ale kiedy sprawdzono, jak wiele osób decydowało się na zakup, to sytuacja wyglądała zupełnie inaczej. Z grupy, która widziała sześć smaków, na zakup zdecydowało się 30 proc. badanych. Z grupy, która widziała 24 smaki – tylko 3 proc.

Pokazuje nam to dwie rzeczy. Kiedy dokonujemy wyborów – lubimy mieć wiele opcji. Ale im więcej ich mamy – tym gorzej idzie nam podejmowanie ostatecznej decyzji. Oznacza to, że kiedy szukamy narzędzi podejmowania decyzji, dobrze będzie najpierw wybrać takie, które ograniczą nam liczbę opcji. A dopiero później wybrać spośród tych możliwości, które nam zostaną.

UTOPIONE KOSZTY

Przed nami w życiu wiele decyzji. Część z nich polega na zdecydowaniu, czy angażujemy się w jakiś pomysł – nową pracę, kupno domu, związek. Część z nich na czymś dokładnie odwrotnym – na decydowaniu, czy się wycofujemy z przedsięwzięcia, w którym trwamy. I znów to może być zmiana pracy, sprzedaż domu czy zakończenie związku. W tym miejscu warto wspomnieć o istnieniu mechanizmu utopionych kosztów.

Mówimy o nich np. gdy zostajemy w kinie do końca seansu pomimo tego, że film nam się nie podoba. Albo w restauracji, w której pomimo, że danie nam nie smakuje, zjadamy całą porcję. Działają tak, że jeśli zaangażujemy się czasowo i finansowo w realizację pewnego pomysłu, to może nam

być trudno się z niego wycofać. Dodatkowo, im inwestycja będzie większa, tym trudniej będzie podjąć decyzję o wycofaniu się. Wszakże skoro utopiliśmy sporo kosztów, nie chcemy ich tracić.

Problem polega na tym, że trzymając się opowieści kinowej, jeśli zostaniemy na słabym seansie do końca, to stracimy nie tylko pieniądze, ale i czas. Na dodatek okazuje się, że fakt wydania jakichś pieniędzy na dany pomysł, może wzmacniać w nas chęć wydania kolejnych. Widzimy to często w życiu zawodowym. Sporo organizacji ma na swoim koncie przygodę polegającą na dokładaniu środków finansowych do realizacji projektu, który nie działał po tym, jak już wydaliśmy na niego pierwotnie zakładaną kwotę.

UTRACONE MOŻLIWOŚCI

Na koniec pułapka, która po pierwsze może nam utrudniać podejmowanie decyzji, a po drugie nawet jeśli decyzje podejmiemy, to może nam psuć samopoczucie i zadowolenie z niej. Chodzi o mechanizm utraconych możliwości. Opiszę go na przykładzie.

Wyobraźmy sobie, że wybieramy plan na piątkowy wieczór.

Do wyboru mamy:

- kolację z przyjaciółmi,
- oglądanie seriali w domu,
- dziką imprezę taneczną,
- wyjście na trening biegowy,
- romantyczną kolację z partnerką/partnerem.

Dajmy na to, że wybraliśmy kolację z przyjaciółmi. Mechanizm utraconych korzyści polega na tym, że kiedy wybraliśmy A, to wydaje nam się, że jednocześnie straciliśmy B,C,D,E. Do pewnego stopnia takie myślenie ma sens. Skoro wybraliśmy A, to nie możemy wybrać już nic innego. Jak z wakacjami, jeśli pojechaliśmy nad morze, to nie pojedziemy już w góry.

Problem polega na tym, że wydaje nam się, że gdybyśmy nie wybrali A, to moglibyśmy jednocześnie wybrać B,C,D,E. Co jest oczywiście absurdem.

Mechanizm utraconych korzyści może nas powstrzymywać przed podejmowaniem decyzji, może przytłaczać nas myśl o tym, że więcej możliwości tracimy niż zyskujemy.

Artykuł powstał w oparciu o książkę Yyyyy. *Jak podejmować dobre decyzje* autorstwa Marcina Renduda i Rafała Żaka.

Książkę można kupić na stronie www.yyyyy.pl ■



Yyyyy... Jak podejmować dobre decyzje

Każdego dnia stajemy przed koniecznością podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. Niektóre z nich to typowe, automatyczne zachowania, inne są poprzedzone długim procesem, który sprawia nam czasem trudności. Zarówno te pierwsze jak i te drugie mają znaczenie. Niezależnie czy akurat decydujemy o tym co jeść, gdzie mieszkać, czy i jaki samochód kupić, gdzie wyjechać na wakacje, z kim wyjść na wieczorne piwo, czy zwolnić pracownika, czy założyć firmę, czy może rzucić wszystko i wyjechać w Bieszczady. To wszystko ma wpływ na to jak wygląda nasze życie.

Marcin Renduda, Rafał Żak

Marka odporna na kryzys

Im trudniej przyciągnąć i utrzymać uwagę klienta, tym bardziej marka staje się ważnym elementem biznesu. To ona zapewnia unikalność, możliwość odróżnienia się od konkurencji i zbudowanie oferty niematerialnych, trudnych do skopiowania wartości. Choć co do zasady obietnica marki powinna wynikać z wartości oferty samego produktu lub usługi, w ostatnich latach kończyło się na samej marce.



Wizualizacja marki oraz propozycja wartości często była celem samym w sobie i niewiele miała wspólnego z tym, co klient w rzeczywistości otrzymywał. Jednak każdy kryzys, także i ten związany z pandemią mówi - „sprawdzam”. W takich sytuacjach puste obietnice nie przynoszą pieniędzy, w cenie jest realna wartość. Obecną sytuację na rynku z pewnością cechuje niepewność, co do tego jak będzie wyglądała przyszłość, kiedy wygramy z wirusem, jakie będą decyzje klientów, a klienci również są pełni obaw.

Jak podaje Businessinsider, miliardy wypłacone w ramach tarczy antykryzysowej zalegają na kontach firm, a winny być wydane i zasilić gospodarkę* - to pokazuje, że zarówno klienci indywidualni jak i firmy, nie tyle nie posiadają środków, co boją się je wydawać. W jaki sposób obecne zachowania klientów i zmieniająca się rzeczywistość będą wpływać na markę? Z pewnością nie wystarczy, by marka wyglądała na prestiżową, pojawiała się wszędzie i bazowała na naiwności klientów. Teraz potrzeba realnych wartości. Oto kilka cech, które powinna przejawiać marka odporna na kryzys.

Wiarygodna – przebieg pandemii, możliwość zakażenia się wirusem w dowolnym miejscu i niepewność dotycząca choćby najbliższych miesięcy sprawia, że stajemy się coraz bardziej nieufni. Odbiorca marki nie dokonuje już tak chętnie zakupu na podstawie ładnego zdjęcia, profesjonalnie wyglądającej oferty, czy nowej strony internetowej pełnej zdjęć kupionych w internecie. Potrzeba zatem, by wraz z obietnicą marki szły konkretne informacje, które pozwolą zadbać o wiarygodność: realne efekty klientów, zdjęcia pokazujące kulisy pracy i wcześniejsze doświadczenie, komunikowanie działań, zamiast składania obietnic.



EWA WILMANOWICZ

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



Każdy kryzys, także i ten związany z pandemią mówi - „sprawdzam”. W takich sytuacjach puste obietnice nie przynoszą pieniędzy, w cenie jest realna wartość.

Potrzebna - nieufność i niechęć do wydawania zgromadzonych środków sprawia, że marka ponownie musi mocno skoncentrować się wokół realnych potrzeb. Klient nie kupuje już tak często, bo chce, a częściej głównie dlatego, że potrzebuje. Zatem ci, którzy dotychczas koncentrowali się na samej marce, dziś potrzebują przewartościowania fundamentów i przyjrzenia się klientowi, postawienia na jasną i spójną komunikację, która będzie odpowiedzią na pytanie: Jaki problem klienta możemy rozwiązać lub jakie marzenie możemy mu pomóc spełnić?

Teraz szczególnie ważne staje się rozpoznanie prawdziwych potrzeb, a nie jedynie pozornych motywów zakupu, by klient czuł się usatysfakcjonowany i był gotowy przeznaczyć ograniczone środki na kolejny zakup.

Elastyczna – pandemia pokazała, że nasza rzeczywistość z dnia na dzień może wyglądać zupełnie inaczej. Choć przyzwyczajeni do niezależności, mobilności i dużego wachlarza możliwości, musieliśmy zmierzyć się z izolacją, nałożonymi z góry procedurami i zakazami, a także zupełnie zmienić styl życia. Z dnia na dzień zmieniły się potrzeby, marzenia, ale także obawy i lęki. Odporna na kryzys marka powinna więc z jednej strony być wierna swojej misji, wizji i wartościom, ale z drugiej strony nieustannie monitorować i rozumieć potrzeby swoich odbiorców, by jak najlepiej odpowiadać na nie z pomocą swojej oferty.

Stać – choć może się to wydawać niedorzeczne, marka powinna być jednocześnie elastyczna i stała. Elastycznie dostosowywać się do potrzeb klienta lub zaspokajać te same potrzeby, jednak w inny, wynikający z nowej rzeczywistości sposób. Z drugiej strony powinna zapewniać odbiorcom poczucie bezpieczeństwa. Odpowiednie standardy, jakość, wierność tym samym wartościom, to coś, co wzbudza zaufanie odbiorców i sprawia, że klienci wiedzą, jakich doświadczeń mogą spodziewać się przy kolejnym kontakcie z marką. Jeżeli marka, która dotychczas znana była jako ekologiczna, działająca zgodnie z zasadami Fair Trade, teraz porzuci te wartości, by obniżyć koszty produkcji, cenę i trafić do większego grona klientów, z całą pewnością idzie na przód, ale po równi pochyłej. Jeżeli marka dotychczas budowana była na wartościach innowacyjności i nowoczesności, zrezygnuje z badań nad nowymi produktami i zatrzyma się, szybko może zostać wyparta przez konkurencję. Klienci nieustannie poszukują czegoś nowego. Zarządzanie marką wymaga dziś dokładnej obserwacji rynku i porzucenia zachwyty wokół zbudowanego brandu. W tak szybko zmieniającej się rzeczywistości nawet najbardziej znane, prestiżowe i wypromowane marki mogą zniknąć z rynku, jeśli staną się niepotrzebne. ■

* <https://businessinsider.com.pl/finanse/pieniadze-z-tarczy-antykryzysowej-zalegaja-na-firmowych-kontakt/vwbr0em>
<https://businessinsider.com.pl/finanse/pieniadze-z-tarczy-antykryzysowej-zalegaja-na-firmowych-kontakt/vwbr0em>

reklama

XV KRAKOWSKIE FORUM WYNAGRODZEŃ

5 - 6 października 2020

Nie możesz do nas przyjechać?



Spotkajmy się online



12 625 59 45



konferencja@sedlak.pl



kfw.sedlak.pl

Sedlak & Sedlak

Myśleć, czy działać?

Fundamentalną prawdą objawioną przekazywaną na każdym kursie dla szkoleniowców, czy w szkołach trenerów jest wiedza z zakresu uczenia się osób dorosłych. Do wyjaśnienia tych złożonych mechanizmów stosuje się cykl uczenia się Davida Kolba. Jego istotą jest uczenie się poprzez doświadczenia definiowane w czterech płaszczyznach: doświadczenia, refleksji, konceptualizacji oraz planowanego doświadczenia.

Dzięki tej wiedzy jesteśmy w stanie stworzyć szkolenie będące odpowiedzią na większość luk kompetencyjnych. Jednak dbając o rozwój własnych umiejętności uczenia innych, warto poszerzyć swoją wiedzę o dwa mniej znane, a z pewnością godne uwagi modele Grahama Gibbsa i Reuvena Feuersteina.

LEARNING BY DOING- MODEL GIBBSA

Badacz uczenia Graham Gibbs jest autorem wydanej w 1998 r. książki *Learning by doing*, w której opisał model uczenia się z zastosowaniem refleksji. Jest ona wywoływana poprzez świadome przeanalizowanie sytuacji, w której uczestniczyła osoba będąca w procesie uczenia. Proces ten rozpoczyna opisanie sytuacji, najczęściej o charakterze krytycznym, następnie odwołanie się do uczuć towarzyszących tej sytuacji i ocenie, co było skuteczne, a co okazało się niepowodzeniem. Kolejnym krokiem jest podjęcie spojrzenia na istotność danej sytuacji, co pomaga uczestnikowi wypracować własną skalę rangi wydarzenia, jej wpływu. Ostatnie etapy to refleksja, wnioski i wypracowanie planu działania. Model G. Gibbsa doskonale sprawdza się przy pracy nad postawą oraz przy wspieraniu w pokonywaniu własnych ograniczeń. Biznesowo możemy go zatem z powodzeniem stosować w coachingu. Jego największą zaletą jest to, że pozwala zdobywać wiedzę, często nie do zdobycia w inny sposób. Dotyczy to środowisk wysokospecjalistycznych jak np. medyczne, wynalazcze czy laboratoryjne.

Istotą całego podejścia do uczenia się poprzez refleksję jest wzbudzenie w „uczniu” zaangażowania poprzez współ-partycypowanie w procesie. Ten rodzaj uczenia nie tylko pozwala na wypracowanie własnego podejścia, ale modeluje cały proces przyszłego rozwijania kompetencji. Warto-

ścią dodaną jest rozwijanie zdolności analitycznego myślenia oraz umiejętności wyciągania wniosków. Wymienione składowe to fundament zarządzania wiedzą i stymulowanie do kreatywnego oraz innowacyjnego działania. Dlatego ta metoda nie będzie adekwatna do organizacji, czy środowisk zarządzanych hierarchicznie i autorytarnie. Oceniwanie rynku oraz rewolucja na rynku pracy wywołana gwałtownym rozwojem pracy zdalnej, stwarza ogromną niszę dla tego podejścia do sposobu uczenia dorosłych.

UPOŚREDNIONE UCZENIE – MODEL FEUERSTEINA

Model przyjęty przez Reuvena Feuersteina komponuje się z dynamiką zmian w otoczeniu człowieka, która sprzyja konieczności uczenia się przez całe życie w ramach uczącego się społeczeństwa (learning society). Ten izraelski badacz opracował i wdrażał zasadę upośrednionego uczenia się, jako najwłaściwszą dla spowodowania pozytywnych zmian w systemie poznawczym jednostki (ucznia/osoby dorosłej). Upośrednione uczenie się jest treningiem odbywającym się pod okiem doświadczonego trenera/mentora, który ukierunkowuje aktywność poznawczą i nadaje strukturę środowisku uczenia się. Ciekawa jest teza Feuersteina dotycząca modyfikalności poznawczej, traktowana przez niego jako niezbywalna cecha ludzkiej natury, niezależnie od jej ograniczeń wynikających z centralnego układu nerwowego. Uczony mawiał, że „chromosomy nie powinny mieć ostatniego słowa” (Feuerstein, Spire 2009), a każdy mur poznawczy można i trzeba zburzyć, szukając korzystniejszej ścieżki poznawczej.

Feuerstein uważa, że każdy, kto próbuje opanować jakąś trudną umiejętność, często nie uczy się na własnym doświadczeniu, ponieważ mózg (pamięć robocza) jest całkowicie zaprząt-



**DR AGNIESZKA
TWARÓG-KANUS**

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



**DR SYLWESTER
PIETRZYK**

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



nięty aktualnym doświadczeniem praktycznym. Ludzie widzą drzewa, a nie las (szczegół przesłania im ogólne zasady, których mieli się nauczyć). Rolą nauczyciela/trenera jest pomoc uczniowi/uczestnikowi szkolenia przy skoncentrowaniu się na bardziej ogólnych umiejętnościach i na procesach wspólnych dla wykonywanych zadań oraz wskazaniu głównych treści nauczania. Nazywa się to mediacją^{*}, a jedną ze strategii mediacyjnych jest budowanie pomostów.

Budując pomosty przeprowadzamy uczestników przez cykl Kolba, np. dbając o przygotowanie notatek ukierunkowujących (coś w rodzaju drabiny wskazującej coraz wyższe poziomy taksonomii Blooma) oraz wskazanie kryteriów oceny wykonanego zadania. Zadając po każdym etapie pytania – pomosty: „Co dalej?”, „Jak to zrobiliśmy?”, „Wcześniej jeszcze coś robiliśmy, co to było?”, „Dlaczego?”, „Co by się stało, gdybyśmy pominęli ten etap?”, „Kiedy jeszcze możemy skorzystać z tych kroków?” – wnioskujemy, że konieczne jest zbudowanie pomostu między starą wiedzą, a nową, żeby móc skutecznie nauczać tego lub innego procesu twórczego. Trener może tworzyć proces twórczy w myśl akronimu IWSOPE w sześciu etapach: Inspiracja, Wyjaśnienie, Selekcja (destylacja), Odpoczynek (inkubacja), Praca, Ewaluacja. Na każdym kursie szkoleniowym zarówno nauczyciele/trenerzy, jak i uczestnicy potrzebują ćwiczenia, wskazywania, stymulowania, poprawiania oraz postępowania zgodnego z cyklem Kolba. Łączenie teorii i praktyki podczas szkoleń jest koniecznością. Dobry praktyk to nieprzeciętny teoretyk. Prawdziwy praktyk to

pasjonat wiedzy i doświadczenia, kontynuator wysiłku innych teoretyków, nie pominie żadnej teorii, najpierw zweryfikuje ją w swoim życiu.

PODSUMOWANIE

Szkolenia biznesowe, czy środowisko akademickie to także arena sporu pomiędzy zwolennikami refleksji, a praktyki. Przedstawione w artykule argumenty pokazują, że dobór właściwej metody szkolenia powinien odbywać się zawsze w kontekście celu, uczestnika oraz kultury organizacji. Odpowiedzialność za skuteczność doboru metody, spoczywa zawsze na właścicielu procesu, czyli szkolącym lub szeroko rozumianym pedagogu. Ponieważ w nawiązaniu do łacińskich korzeni tego słowa jest on nie tylko nauczycielem, ale i przewodnikiem. ■

Bibliografia:

– Fouerstein R., Spire A., La pedagogie Feuerstein ou La pedagogie a visage humain. Gibbs G. *Learning by doing*, Oxford University 2013

– Petty G., *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*. Przekład Jolanta Bartosik, GWP, Sopot 2010, Latresne, Le Bord de l'eau, 2009.

Komentarz:

^{*} W wyniku mediacji dydaktycznej dochodzi do uzewnętrznienia sposobu wykorzystywania narzędzi poznawczych, np. kluczowych pojęć, uprzedniej wiedzy, porównywania, selekcjonowania.



Prawdziwy praktyk to pasjonat wiedzy i doświadczenia, kontynuator wysiłku innych teoretyków, nie pominie żadnej teorii, najpierw zweryfikuje ją w swoim życiu.

Miękkie szkolenia, a wymierne rezultaty



**MARTA WOŹNY-
-TOMCZAK**

prezes zarządu firmy
szkoleniowo-doradczej,
trener biznesu
Personia Sp. z o.o. Sp. k.,
marta.wozny@personia.pl

Wielu pracowników chce się szkolić, wiedzą o tym zarówno specjaliści HR, jak i szefowie działów. Zdiagnozowane są konkretne potrzeby szkoleniowe m.in. z zakresu kompetencji miękkich, jak na przykład zarządzanie zespołem, efektywna organizacja czasu pracy czy też doskonalenie umiejętności sprzedażowych. Problemem w realizacji zazwyczaj jest budżet, albo brak czasu - a często i jedno, i drugie.

Wychodząc naprzeciw tej potrzebie organizuje się tylko jeden dzień szkoleniowy, by w pigułce zmieścić najważniejsze zagadnienia. Firma w ten sposób oszczędza fundusze, a pracownicy nie muszą na dłużej odrywać się od bieżących obowiązków. I choć jeden dzień szkolenia nie przyniesie rezultatów takich, jak cały pakiet szkoleń i procesowe podejście do tematu, to i tak może znacząco wpłynąć na morale i kompetencje pracowników. O ile oczywiście ten jeden dzień szkoleniowy zostanie naprawdę dobrze przeprowadzony. Jak to w praktyce zrobić?

WNIKLIWE BADANIE POTRZEB

Po pierwsze, warto by przed samym szkoleniem nastąpiło wnikliwe badanie potrzeb. Trener prowadzący szkolenie powinien porozmawiać nie tylko z decydem (szefem firmy czy działu), ale także z pracownikiem HR oraz z 1-3 uczestnikami szkolenia. Idealnie, jeśli możliwe jest dodatkowo wysłanie do wszystkich uczestników choćby krótkiej ankiety online badającej potrzeby.

Takie badanie potrzeb zaznacza przy okazji rangę szkolenia, wprowadza uczestników w tematykę i program szkolenia zanim jeszcze spotkają się na sali szkoleniowej (czy na szkoleniu online), a tym samym zaczyna angażować ich jeszcze przed.

ZAPOZNIE SIĘ TRENERA ZE STANDARDAMI PRACY W ORGANIZACJI

Po drugie, warto by trener mógł zapoznać się z procedurami, standardami (obejmującymi daną tematykę szkolenio-

wą) w firmie przed szkoleniem. Mowa o tych wytycznych, które pomogą mu przygotować szkolenie bezpośrednio odpowiadające na jedynie największe wyzwania organizacji w danym temacie (a nie na wszystkie wyzwania po trochu). Przykładowo, jeśli szkolenie ma dotyczyć obsługi klienta podczas przyjmowania reklamacji, warto przekazać trenerowi regulaminy, formularze, zamówienia towaru, standardy obsługi klienta (o ile są). Poleca się, by przekazać z zachowaniem przepisów o przetwarzaniu danych osobowych, nawet rozmowy mailowe z klientami czy nagrania telefoniczne, o ile są dostępne. Taka wiedza pozwoli przygotować się na konkretne, ściśle określone case'y szkoleniowe. Być może trener uzna za słuszne samemu coś w danej firmie zakupić i potem zareklamować?

Trener na szkoleniu nie będzie musiał przepytывать uczestników tak szczegółowo o kwestie trudne/sporne - będzie już częściowo znał.

ZADANIE DOMOWE

Po trzecie, uczestnicy szkolenia przed nim lub po nim powinni dostać od trenera zadanie domowe. Pracodawca płaci za szkolenie, które mimo, że jednodniowe, to jednak jest elementem jakiegoś dłuższego procesu podnoszenia kwalifikacji w firmie. Jeśli zamawia się szkolenie z zarządzania zespołem, np. w zakresie udzielania feedbacku czy określania celów, warto poprosić uczestników szkolenia, by rozpisali proces, w jaki sposób feedbackowali swoich podwładnych do tej pory. Czasem, przy dobrym prowadzeniu szkolenia, udaje się wręcz po-



Krótkie szkolenie może być bardzo owocne, może podnieść motywację w zespole, gotowość do samodzielnej, dalszej nauki, zainspirować tematem.

prosić ich o rzeczywiste, nagrane na telefonie komórkowym, sytuacje rozmów z podwładnymi. Jest to niesamowicie cenny materiał do ćwiczeń na szkoleniu, i choć wymaga dyskrecji i doskonałych umiejętności interpersonalnych trenera, potrafi przynosić bardzo wymierne rezultaty.

ZAPROSZENIE MENEDŻERA WYŻSZEGO SZCZEBŁA

Kolejną rzeczą jest zaproszenie na szkolenie osoby zarządzającej danym zespołem. W branży szkoleniowej pokutuje przekonanie, że zespół na szkoleniu zachowuje się bardziej swobodnie, gdy nie ma obecnego szefa. Mówi się, że komunikacja jest wówczas bardziej szczerza, ale zapomina się o tym, że potem trudno o osobę, która kontrolować będzie stosowanie wypracowanych na szkoleniu narzędzi. Obecność szefa zespołu na szkoleniu jest też doskonałą okazją do tego, by sam spojrzął na swój zespół z dystansem oraz by trener mógł zauważyć wzajemne relacje właśnie takie, jakie one są na co dzień (czyli wtedy, gdy przełożony jest obecny).

DOSTĘPNOŚĆ TRENERA PO SZKOLENIU

Prowadząc szkolenie jednodniowe warto, by trener był dostępny do dalszych rozmów z decydem oraz z uczestnikami po szkoleniu. By sam był na tyle otwarty, by zagać o to, na ile stosowane są dane techniki w codziennym życiu zawodowym pracowników. Przykładowo, jeśli szkolenie

dotyczyło podnoszenia efektywności organizacji pracy, trener powinien zadzwonić do kilku osób (lub napisać choćby maila) i podpytać, jak organizowane są po tym szkoleniu zebrania, czy stosuje się omówione na szkoleniu zasady planowania pracy i ustalania w niej priorytetów itp.

DYSCYPLINA PRACY NA SZKOLENIU

Niesamowicie ważnym, pozornie banalnym, aspektem samego prowadzenia szkolenia jest też oczywiście trzymanie się czasu przerw, nie uleganie wydłużającym się dyskusjom i wątkom pobocznym. Wbrew pozorom to trudna sztuka, jeśli na sali szkoleniowej gości ponad 10 ekstrawertycznych uczestników. Warto też pamiętać, że jeśli zamawiamy obiad, poleca się wybrać catering, który przyjedzie na czas. Wspólne przejście całej grupy szkoleniowej do restauracji i zamawianie dań z karty menu potrafi trwać bardzo długo i rozbija pogram szkolenia.

Powyżej przedstawione wytyczne to zbiór dobrych praktyk szkoleniowych, mających zastosowanie szczególnie wtedy, gdy czas szkolenia ogranicza się do 5-7 godzin. Tak krótkie szkolenie może być bardzo owocne, może podnieść motywację w zespole, gotowość do samodzielnej, dalszej nauki, zainspirować tematem. Co więcej, może też podnieść rzeczywiste kompetencje uczestników, jeśli po samym szkoleniu ktoś wewnątrz organizacji przeprowadzi krótkie rozmowy o tym, jak było i co zostało ustalone do dalszego wdrożenia i monitoring. ■

reklama



Festiwal Inspiracji

● 28-29 WRZEŚNIA 2020 ● STACJONARNIE LUB ONLINE ● PONAD 30 MÓWCÓW ● DWA DNI PEŁNE INSPIRACJI



SKAŁA
Marek

WILMANOWICZ
Ewa

HERRA
Wojciech

MARUDA-SPERCZAK
Agnieszka

TRYBULEC
Maciej

KOWALSKI
Zbyszek

POZNAJ PROGRAM





Dobra komunikacja buduje zaangażowanie

Z Joanną Biezuńską-Szewczyk, kierownik Działu Komunikacji Wewnętrznej grupy spółek DANONE Polska i kraje bałtyckie rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ O tym jak ważną rolę w zarządzaniu zespołem pełni komunikacja, wielu menedżerów przekonało się, gdy ich zespoły niemal z dnia na dzień zaczęły pracę zdalną. Co na początku lockdownu było dla spółek

DANONE największym wyzwaniem?

Lockdown wymusił na nas niemalże natychmiastowe przejście wszystkich pracowników, których zakres obowiązków na to pozwalał, na pracę zdalną. Jednym z dużych wyzwań, obok utrzymania sprawnej infrastruktury informatycznej, było znalezienie sposobu na podtrzymanie zaangażowania pracowników oraz ich przywiązania do firmy, często postrzeganego jako lojalność względem najbliższego zespołu. Dużo łatwiej buduje się relacje i umacnia tożsamość pracownika z firmą, kiedy codziennie przychodzi się do wygodnego biura i ucina pogawędkę z kolegą przy kubku firmowej kawy. Musieliśmy zatem znaleźć odpowiedź na pytanie: Jak prowadzić komunikację wewnętrzną, kiedy nagle wszyscy zaczynają pracować z domu, a ci, którzy z różnych względów nie mogą wykonywać swoich obowiązków zdalnie, obawiają się o swoje zdrowie?

▲ Proszę opowiedzieć jak wyglądała ta komunikacja na różnych szczeblach państwa organizacji?

W DANONE stawiamy na regularną komunikację prowadzoną za pomocą odpowiednich kanałów. Stanowi ona realną wartość dodaną dla pracowników – nie tylko informacyjną, ale również edukacyjną. W trakcie trwania pandemii, zespół komunikacji wewnętrznej codziennie umieszczał na firmowym portalu Workplace from Facebook (przyp. red. medium społecznościowym dla firm) najświeższe informacje związane z nowymi zasadami i procesami funkcjonującymi w spółkach. Dużym wsparciem był intranet, gdzie pracownicy mogli znaleźć, odpowiednio skatalogowane najważniejsze informacje, a także zadać nurtujące ich pytania w kontekście koronawirusa – dla ułatwienia na stronie startowej umieszczony był link do aktualizowanych na bieżąco odpowiedzi. Cenioną przez pracowników dobrą praktyką było również przekształ-

cenie comiesięcznych spotkań z zarządem na cotygodniowe spotkania online. Z tygodnia na tydzień biliśmy rekordy obecności. Podczas spotkań zarząd otwarcie komunikował się z pracownikami, przekazywał informacje o aktualnej sytuacji w biznesie podtrzymując poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia.

▲ Jakie narzędzia sprawdziły się w pani organizacji, a jakie nie?

W trakcie pandemii zauważyliśmy, że media społecznościowe stały się naturalną alternatywą dla korytarzowych pogawędek. Do korzystania z nich przekonały się osoby, które do tej pory z dystansem podchodziły do nowinek technologicznych. Wzrost liczby generowanych przez pracowników spółek DANONE lajków i komentarzy potwierdza, że firmowe kanały społecznościowe stały się źródłem informacji, do tej pory często przekazywanych w windzie, na korytarzu czy stołówce. Zaobserwowaliśmy, że media społecznościowe zdecydowanie lepiej sprawdziły się niż standardowy, i do tej pory często oceniany jako najskuteczniejszy kanał komunikacji – e-mail. Oczywiście nie oznacza to, że powinno się z niego przestać korzystać, ale jeśli chcemy podtrzymać w firmie dialog i namiastkę społecznej integracji, social media zdecydowanie wygrywają.

▲ Czy wewnątrz intranet także zyskał na popularności?

Zdecydowanie. Pandemia zwiększyła popularność naszego firmowego internetu. Pracownicy regularnie odwiedzają dedykowaną tematyce COVID-19 zakładkę w intranecie oraz grupę na Workplace, a posty generują więcej komentarzy i lajków.

▲ Narzędzia to jednak nie wszystko – jak ważny w komunikacji jest język i forma przekazu? Czy różnicowaliście tę komunikację, a jeżeli tak – to w jaki sposób?

Dopasowanie odpowiednich narzędzi do komunikatów, ich rangi i charakteru, to bardzo ważny aspekt w obszarze komunikacji. Dodatkowo warto zaznaczyć, że wszyscy obserwujemy spadek wia-

rygodności informacji w mediach społecznościowych, czyli zjawisko często opisywane jako fake news. Podczas pandemii ponownie zewnętrzne media społecznościowe zaalała fala nieprawdziwych i niesprawdzonych informacji na temat koronawirusa. Wiedzieliśmy, że nasi pracownicy czuli się często dezorientowani, nie wiedząc, w co wierzyć, a w co nie.

Jako odpowiedzialna firma, mając na względzie, że w tym trudnym okresie to właśnie pracodawca jest postrzegany przez pracowników jako najbardziej wiarygodne źródło informacji, zadaliśmy by byli oni odpowiednio poinformowani nie tylko w obszarze nowych standardów pracy w spółkach DANONE, ale również na temat aktualnej sytuacji epidemiologicznej w kraju oraz obowiązujących zasad bezpieczeństwa. Stworzyliśmy w tym celu dedykowaną grupę tematyczną na Workplace, na której jeden z naszych wewnętrznych ekspertów, z wykształcenia medyk, nadal ściśle związany z tym środowiskiem z racji obecnie pełnionej roli w naszej firmie, dzielił się sprawdzonymi i wiarygodnymi aktualnościami związanymi z pandemią, językiem zrozumiałym dla naszego wewnętrznego odbiorcy. Dodatkowo organizowaliśmy szereg spotkań online ze specjalistami ze świata medycznego, z którymi nasi pracownicy mogli na żywo porozmawiać – zadać pytania i rozwiązać swoje wątpliwości.

▲ DANONE to firma produkcyjna – jak poradziliście sobie z zarządzaniem pracownikami produkcyjnymi? Mam na myśli m.in. budowanie poczucia bezpieczeństwa, wsparcia psychicznego – jaką rolę odegrała komunikacja?

W tym trudnym dla wszystkich okresie kluczowe było zadbanie o poczucie bezpieczeństwa pracowników, którzy z racji wykonywanej przez siebie pracy, nie mogli przejść na pracę zdalną. Pełni obaw o zdrowie swoje i swoich najbliższych, przychodzili codziennie do pracy, gwarantując ciągłość naszego łańcucha dostaw. Z perspektywy pracodawcy, kluczową rolę w zarządzaniu emocjami

JOANNA BIEŻUŃSKA-SZEWCHYK

Kierownik ds. komunikacji wewnętrznej w Polsce i krajach bałtyckich Danone Sp. z o.o. Od 13 lat związana z obszarem komunikacji wewnętrznej. Posiada doświadczenie zawodowe z zakresu budowania wizerunku pracodawcy, angażowania pracowników oraz zarządzania projektami. Obecnie odpowiada za komunikację wewnętrzną w grupach spółek DANONE w Polsce oraz krajach bałtyckich. Wcześniej zajmowała się wdrożeniem od podstaw standardów i procesów komunikacji wewnętrznej w firmie ubezpieczeniowej.

pracowników fabryk i zakładów rozlewniczych spółek DANONE, odegrało wprowadzenie w miejscu pracy dodatkowych środków bezpieczeństwa, a w tym również ich właściwa i szczegółowa komunikacja, a także zagwarantowanie specjalnych bonusów wypłacanych wraz z wynagrodzeniem. Bardzo ważną rolę wpływającą na ich motywację odegrała również wewnętrzna kampania komunikacyjna, w której pracownicy z różnych działów naszej firmy dziękowali tym, którzy codziennie przychodzili do pracy, aby zapewnić dostępność naszych produktów dla konsumentów.

▲ Czy komunikacja w czasie lockdownu skupiała się głównie na delegowaniu zadań, monitorowaniu pracy i efektywności, czy było też miejsce na bardziej miękkie działania?

Od dłuższego czasu zarządzam zespołem, który zlokalizowany jest w dwóch biurach – zdalne delegowanie zadań i monitorowanie efektów pracy praktykuję zatem od dawna. Nigdy jednak wcześniej nie robiłam tego na taką skalę, dlatego jestem przekonana, że wielu kierowników stanęło przed bardzo trudnym zadaniem odpowiedniej organizacji pracy dla swoich zespołów, a także podtrzymania więzi między pracownikami poprzez chociażby nieoficjalne spotkania online przy porannej kawie.

Z punktu widzenia komunikacji skierowanej do całej organizacji, bardzo ważnym zadaniem była edukacja. W dosłownie jeden dzień, wraz ze wspierającą nas agencją, stworzyliśmy z moim zespołem kampanię #MyPlaceMySpace, ze wskazówkami i złotymi radami, jak odnaleźć się w nowej rzeczywistości – w obliczu długoterminowej pracy zdalnej. Główne hasło kampanii odnosi się bezpośrednio do miejsca, z którego część pracowników zmuszona była pracować – do własnego domu, ale również do sfery mentalnej – dobrego samopoczucia. Tematy, które są w niej poruszane to bezpieczeństwo własne i bliskich, produktywność, organizacja efektywnych spotkań online, zdalne zarządzanie zespołem oraz wellbeing, a teraz także

”

Pandemia przyspieszyła digitalizację przedsiębiorstw, a tym samym wymusiła na wszystkich wdrożenie albo, jak w przypadku spółek DANONE, korzystanie na szerszą skalę z nowoczesnych narzędzi online.

bezpieczny powrót do biura. Zadbaliśmy również o to, żeby komunikacja ta była dwustronna – do jej współtworzenia zaproszeni zostali wszyscy pracownicy spółek DANONE, którzy dzielili się radami oraz swoimi dobrymi praktykami w zakresie np. codziennej aktywności fizycznej czy radzenia sobie z pracą z małymi dziećmi. Tutaj było dużo miejsca na bardziej miękką, miejscami zabawną komunikację. Na przykład wraz z moim zespołem zaprosiliśmy pracowników do pozdrawiania siebie nawzajem. W tym celu skorzystaliśmy ze znanego z innych mediów społecznościowych mechanizmu nominacji. Zadaniem każdego było nagranie krótkiego filmiku, w którym macha ręką do kamery swojego telefonu, a po jego opublikowaniu na Workplace nominuje trzy wybrane osoby do zrobienia tego samego. Wielu pracowników bardzo fajnie wkręciło się w tę akcję co może świadczyć o tym, że naprawdę

brakuje nam kontaktu z kolegami i koleżankami z pracy.

▲ Świat wciąż mierzy się z pandemią i nikt nie wie czego można się spodziewać w najbliższych miesiącach. Jak pani myśli – jakie największe wyzwania stoją przed komunikacją wewnętrzną?

Nowe sposoby komunikacji już na stałe zagoszczą w firmach. Pandemia przyspieszyła digitalizację przedsiębiorstw, a tym samym wymusiła na wszystkich wdrożenie albo, jak w przypadku spółek DANONE, korzystanie na szerszą skalę z nowoczesnych narzędzi online. Wyzwaniem dla zespołów komunikacji wewnętrznej zatem będzie zachęcanie pracowników do samokontroli – to nasz learning z pierwszych dni powrotu do biura dla osób chętnych. Pomimo gruntownego przygotowania oraz skutecznego zakomunikowania nowych reguł bezpieczeństwa obowiązujących w biurze (obowiązkowe szkolenie, bieżąca komunikacja w formie krótkich filmów video oraz masa oznaczeń na terenie naszych biur), pracownicy, co zrozumiale, stęsknieni za pracą w biurze i kontaktem z ludźmi, automatycznie wrócili do starych przyzwyczajeń. Oraz podtrzymanie strategicznej roli komunikacji wewnętrznej dla biznesu – komunikacja wewnętrzna realnie wpływa na budowanie zaangażowania pracowników, co przekłada się na sukces biznesowy firmy. Rola komunikacji wewnętrznej już dawno przestała ograniczać się do wieszania plakatów oraz aktualizowania Intranetu. Według Pracuj.pl prawie 70 proc. pracowników wskazuje skuteczną komunikację i nawiązywanie relacji z biznesem jako ważną umiejętność w pracy w branży HR. Warto podkreślić, że przygotowany przez Pracuj.pl nowy raport „HR-owca portret własny 2020”, wskazuje jako największe wyzwanie... właśnie komunikację wewnętrzną. Z mojego doświadczenia, pracuję w obszarze komunikacji wewnętrznej już 13 lat, widzę, że zyskiwała ona w biznesie na znaczeniu, a w trakcie trwania pandemii została przez wielu pracodawców zauważona i doceniona. ■



Według Pracuj.pl prawie 70 proc. pracowników wskazuje skuteczną komunikację i nawiązywanie relacji z biznesem jako ważną umiejętność w pracy w branży HR.

Nowoczesne formy zatrudnienia

Praca na określony czas do niedawna była postrzegana głównie przez pryzmat korzyści dla firm korzystających z tego typu rozwiązań. Z kolei pracownicy bardzo często traktowali nowoczesne formy zatrudnienia jako gorszą alternatywę standardowej umowy o pracę.

Obserwacje rynku i wyniki badania Hays Poland pokazują, że specjaliści i menedżerowie coraz przychylniej patrzą na pracę czasową, upatrując w niej szansy na większą elastyczność w życiu zawodowym oraz zdobywanie nowych – często również bardzo cennych – kompetencji.

Zmiany na rynku pracy czasowej w Polsce obserwujemy od dawna. Już 10 lat temu pracodawcy i ustawodawca zauważyli, że potrzebne są rozwiązania dające pracodawcom większą elastyczność, ale też gwarantujące pracownikom bezpieczeństwo. Od tego czasu zapisy prawa regulujące stosunek pracy zmieniały się wielokrotnie.

Rozwój nowoczesnych technologii i zmieniająca się kultura pracy doprowadziły do rozszerzenia tradycyjnych form zatrudnienia – m.in. o pracę tymczasową, outsourcing, a także projekty interimowe na zasadach B2B. Podczas gdy jeszcze kilka lat temu zatrudnienie czasowe było kojarzone głównie z pracownikami fizycznymi, dziś rozumiane jest zupełnie inaczej i cenione zarówno przez firmy, jak i kadrę specjalistów i menedżerów.

OPTIMALIZACJA ZATRUDNIENIA

Dla firm zatrudnienie zewnętrzne bądź czasowe to przede wszystkim możliwość utrzymania ciągłości biznesowej i realizacji zadań wymagających kompetencji, które nie są firmie potrzebne na stałe. Nowoczesne formy zatrudnienia oznaczają przede wszystkim mniejsze koszty operacyjne oraz dostęp do puli utalentowanych kandydatów, niezainteresowanych jednak pracą stałą.

Firmy dążą do optymalizacji zatrudnienia zarówno w warunkach sprzyjających rozwojowi biznesu, jak i w kontekście większej niepewności gospodarczej. Nowoczesne formy idealnie odpowiadają na tę potrzebę – gwarantują większą elastyczność i brak długofalowych zobowiązań przy jednoczesnym dostępie do niezbędnych kompetencji. Jak dowodzą wnioski płynące z raportu Hays Poland *Nowoczesne formy zatrudnienia na określony czas* opracowanego we współpracy z Kincentric i kancelarią Greenberg Traurig, obecne na polskim rynku organizacje coraz czę-

ściej korzystają z zatrudnienia zewnętrznego oraz czasowego. Mimo że najbardziej powszechną formą zatrudnienia wciąż pozostaje umowa o pracę, to z pracy tymczasowej korzysta 56 proc. organizacji, zakup outsourcingu deklaruje 42 proc. firm, a kolejne 40 proc. współpracuje z kontraktorami (B2B).

Z JAKICH FORM ZATRUDNIENIA JUŻ TERAZ KORZYSTA FIRMA?

98%	Umowa o pracę na czas nieokreślony
80%	Umowa o pracę na czas określony
56%	Umowa o pracę tymczasową
54%	Umowa zlecenia/ o dzieło
42%	Zakup outsourcingu
40%	B2B
24%	Kontrakt menedżerski



**BARTOSZ
DĄBKOWSKI**

Head of Response & MSP
Solutions w Hays Poland
dabkowski@hays.pl

JAK ZMIENI SIĘ LICZBA PRACOWNIKÓW ZATRUDNIANYCH W RAMACH PRACY TYMCZASOWEJ, OUTSOURCINGU, PROJEKTÓW INTERIMOWYCH ORAZ B2B Z UBIEGŁYM ROKIEM?

50%	Wzrosnąć
44%	Pozostanie bez zmian
6%	Zmniejszy się

Połowa firm planuje wzrost liczby rekrutacji na stanowiska czasowe. Przykładem mogą być pracownicy tymczasowi w obszarze inżynierii, którzy wspierają biznes przy wprowadzaniu nowych linii produkcyjnych lub optymalizacji obecnych. Coraz większy odsetek firm chce również współpracować z kontraktorami oraz specjalistami, którzy dołączają do organizacji na określony czas. Wzrost liczby pracowników czasowych i zewnętrznych nie jest zaskakujący. Tacy profesjonalści stanowią odpowiedź na wyzwania firm i pozwalają z sukcesami realizować zakładane strategie biznesowe. Pracownicy czasowi zastępują osoby przebywające na długotrwałych zwolnieniach oraz – co ważne dla pracodawców – wnoszą do firm kompetencje potrzebne do ukończenia projektów. Można również oczekiwać, że w najbliższych miesiącach, w obliczu wciąż niepewnej sytuacji na rynku, więcej firm ostrożniej będzie podchodzić do kwestii zaciągania długofalowych zobowiązań, co przełoży się na większe zainteresowanie nowoczesnymi formami zatrudnienia.

KOMPETENCJE MIĘKKIE MILE WIDZIANE

Pracodawcy jako najbardziej przydatne w nowoczesnych formach zatrudnienia kompetencje miękkie wskazują elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmiennych warunków, proaktywną postawę i podejście do pracy oraz skuteczną komunikację. Nie jest to zaskakujące zarówno w kontekście zatrudnienia czasowego i zewnętrznego, jak i ogólnych trendów na rynku pracy.

Firmy od swoich pracowników i współpracowników oczekują zdolności analizy informacji, podejmowania sprawnych decyzji, a tym samym – umiejętności dopasowania się do bieżącej sytuacji.

W kontekście nowoczesnych form zatrudnienia – gdy pracownik dołącza do firmy na określony czas i bardzo często otrzymuje precyzyjną listę działań, które w okresie trwania współpracy powinien wykonać – elastyczność, proaktywność i komunikacja dodatkowo zyskują na znaczeniu. Firma oczekuje bowiem, że po krótkim wdrożeniu współpracownik szybko osiągnie samodzielność, będzie reagował na sygnały z otoczenia i zbuduje nić porozumienia z najbliższymi współpracownikami, co pozwoli mu skutecznie osiągać założone cele.

W JAKIM CELU FIRMA PLANUJE ZATRUDNIĆ PRACOWNIKÓW W RAMACH PRACY TYMCZASOWEJ, OUTSOURCINGU, PROJEKTÓW INTERIMOWYCH ORAZ B2B?

62%	Dla zapewnienia elastyczności w zarządzaniu kosztami zatrudnienia
50%	W odpowiedzi na zwiększony popyt na produkty lub usługi firmy
46%	W celu pozyskania kompetencji niezbędnych do realizacji konkretnych projektów
38%	Z powodu trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy stałej
24%	W zastępstwie za pracowników przebywających na długich zwolnieniach
8%	Inny*

PIĘĆ KLUCZOWYCH KOMPETENCJI MIĘKKICH W PRACY CZASOWEJ

74%	Elastyczność, umiejętność dopasowania się do zmiennych warunków
74%	Proaktywna postawa i podejście do pracy
72%	Skuteczna komunikacja z innymi
60%	Umiejętność pracy w zespole
50%	Umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów

Elastyczność jest jednym z aspektów, który do nowoczesnych form zatrudnienia przekonuje również wielu profesjonalistów. W badaniu Hays elastyczność jako jedną z motywacji do podjęcia pracy czasowej wskazało 42 proc. respondentów.



Stosunek pracy zmieniały się wielokrotnie. Rozwój nowoczesnych technologii i zmieniająca się kultura pracy doprowadziły do rozszerzenia tradycyjnych form zatrudnienia – m.in. o pracę tymczasową, outsourcing, a także projekty interimowe na zasadach B2B.

Dla specjalistów i menedżerów praca czasowa coraz częściej jest świadomym wyborem, wpisującym się w ich indywidualne oczekiwania i plany zawodowe. Wykazują zainteresowanie tego typu zleceniami, widząc w nich szansę na zdobycie cennego doświadczenia, możliwość udziału w interesujących projektach oraz pracę w zmieniających strukturach bądź dynamicznym środowisku. Atrakcyjność nowoczesnych form zatrudnienia jest o tyle większa, że rzadko pozwala na oferowanie gorszych warunków pracownikom czasowym, a czasami wręcz – w przypadku wysoko wykwalifikowanych specjalistów, posiadających cenne kompetencje – wymusza zaproponowanie atrakcyjniejszych stawek. Dla menedżerów jest to z kolei okazja sprawdzenia się w pracy projektowej i skorzystania z możliwości wyboru takich projektów, które dotyczą konkretnego obszaru i stanowią bardzo kuszącą alternatywę dla tradycyjnej ścieżki kariery.

Posiadanie etatu i umowy o pracę na czas nieokreślony dla wielu Polaków przestało być priorytetem i gwarancją stabilności.

PLUSY I MINUSY ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA

W perspektywie osób realizujących się zawodowo w ramach nowoczesnych form zatrudnienia, najlepszymi ich aspektami są możliwości rozwoju, szansa pozostania w firmie na stałe oraz wynagrodzenie. Podkreśla to dodatkową funkcję, jaką zatrudnienie zewnętrzne pełni w kontekście pewnej grupy pracowników. Dla niektórych praca czasowa postrzegana jest jako forma okresu próbnego, po którym – w przypadku udanej współpracy z firmą – możliwe będzie zostanie w niej na stałe, już jako pracownik etatowy. Jest to spójne z działaniami niektórych organizacji, które realizując strategię HR, nierzadko biorą pod uwagę możliwość zatrudnienia najlepszych pracowników zewnętrznych.

TRZY NAJLEPSZE ASPEKTY PRACY CZASOWEJ

50%	Możliwości rozwoju
48%	Możliwość pozostania w firmie na stałe
46%	Wynagrodzenie

Jako najgorszy aspekt pracy czasowej najczęściej wskazywano stabilność zatrudnienia, która zyskała aż 58 proc. odpowiedzi. W porównaniu z zatrudnieniem etatowym, stabilność pracy czasowej istotnie może być znacznie ograniczona lub niemal nieobecna. Elastyczność jest bowiem argumentem, z którego w podejmowaniu decyzji korzystają tak profesjonalści, jak i firmy. Tym samym w obliczu

zmiany potrzeb obie strony mają większe możliwości szybkiego zakończenia współpracy. Wątek stabilności zatrudnienia wiąże się z samą jego formą. Niemal co trzecia osoba objęta badaniem za najgorszy aspekt pracy czasowej uznała bowiem formę zatrudnienia.

TRZY NAJGORSZE ASPEKTY PRACY CZASOWEJ

58%	Stabilność zatrudnienia
32%	Świadczenia dodatkowe
28%	Forma zatrudnienia

Badanie opisane w raporcie Hays zostało przeprowadzone tuż przed wybuchem pandemii, prezentuje zatem perspektywę firm i pracowników korzystających z rozwiązań zatrudnienia zewnętrznego w bardziej stabilnych i przewidywalnych okolicznościach gospodarczych.

Czy ostatnie miesiące wpłynęły na postrzeganie pracy czasowej oraz skalę jej zastosowania?

Na rynku pracy z pewnością pojawią się firmy, które punkt ciężkości swoich strategii zatrudnienia przesuną w kierunku nowoczesnych form zatrudnienia, oferujących większą elastyczność w niepewnych czasach. Jednocześnie w innych organizacjach zapotrzebowanie na pracowników czasowych zmniejszy się z uwagi na spadek obrotów lub obostrzenia ograniczające skalę prowadzenia biznesu.

Podobne założenia należy poczynić w kontekście pracowników. Profesjonaliści, którzy w badaniu wskazywali na zalety tego typu współpracy, w zdecydowanej większości wciąż będą je dostrzegać. Ewentualny powrót części z nich do stałego zatrudnienia, charakteryzującego się większą stabilnością, najprawdopodobniej będzie tymczasowy. W momencie osiągnięcia pewnej stabilizacji na rynku, do głosu ponownie dojdzie potrzeba większej niezależności, związanej z nowoczesnymi formami zatrudnienia. W najbliższej przyszłości praca czasowa przez wielu pracowników będzie również postrzegana jako cenna możliwość zdobycia nowych umiejętności, zmiany zawodu lub powrotu na rynek pracy po dłuższej przerwie.

Jednak dla pewnej grupy profesjonalistów rozwiązania pracy czasowej z pewnością nigdy nie będą preferowaną formą zatrudnienia. Potrzeba większej stabilizacji i brak kompetencji miękkich, umożliwiających szybkie dopasowanie się do nowej sytuacji – co jest niezbędne w przypadku częstszej zmiany firmy, projektów, zasad działania i współpracowników – nadal będą przemawiać za zatrudnieniem etatowym. ■

Procenty w tabelach nie sumują się do 100, gdyż możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.
Źródło: Raport Hays Poland *Nowoczesne formy zatrudnienia*.
Na określony czas lipiec 2020.

Wiedza to najlepszy benefit



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

Bezpłatna prenumerata elektroniczna:

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

Komu potrzebny jest outplacement?

Wsparcie zwalnianych pracowników zwane outplacementem jest zwykle tematem trudnym dla zarządów i HR, a na pewno też kontrowersyjnym od strony pracownika. Kiedy dochodzi do grupowych zwolnień, zwykle oznacza to, że organizacja jest w trudnym okresie i, aby przetrwać, rozstanie z częścią pracowników jest konieczne. Środowisko biznesowe reaguje na dzisiejszy kryzys w bardzo różny sposób, w zależności od poziomu rozwoju organizacji, ale też od poziomu bezpieczeństwa biznesowego organizacji.

W sytuacji, w której organizacje mierzą się chociażby z brakiem przewidywalności biznesu, łatwo jest podjąć decyzję, której konsekwencje będą odczuwalne przez długi czas. Taką decyzją może być decyzja o wsparciu pracowników procesem outplacementu. W niniejszym artykule postaram się odpowiedzieć na pytania: Komu potrzebny jest cały proces, czy warto inwestować środki w ludzi, z którymi właśnie się żegnamy? Czy organizacja potrzebuje outplacementu i jaki to ma wpływ na jej reputację?

WSZECHESTRONNA POMOC ZWALNIANYM

Zanim przejdziemy do odpowiedzi, warto przypomnieć znaczenie słowa outplacement oraz popularne skojarzenia, jakie pojawiają się w związku z tym określeniem. Najogólniej outplacement to zaplanowany i kompleksowy proces organizacji zwolnień pracowników, podczas którego konsultant pomaga pracownikom, indywidualnie bądź w grupach, w szukaniu nowego miejsca pracy. To program wszechstronnej pomocy zwalnianym pracownikom, mający na celu ułatwienie im znalezienie się w nowej sytuacji życiowej, przystosowanie do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Próbowano używać dla tego terminu tłumaczenia „zwolnienia monitorowane” lub „łagodne”, jednak żadna z tych nazw nie weszła do słownika HR¹.

Sam proces stosowany jest zarówno przy programach dobrowolnych odejść, mamy wtedy proces grupowy, jak i przy zwolnieniach indywidualnych, gdzie można zapewnić wsparcie bardziej spersonalizowane. Osobnym programem jest outplacement dla najwyższej kadry menedżerskiej zawierający rów-

nież elementy planowania kariery w dłuższej perspektywie. Przez ostatnie lata na tzw. rynku pracownika cały ten proces był bardzo rzadko potrzebny, działy HR często nie miały wdrożonego outplacementu, były inne pilniejsze obszary do zarządzania. Sytuacja z Covid-19 spowodowała potrzebę poznania i wdrożenia tego działania, czasami bardzo szybko. Znacznym utrudnieniem było postrzeganie tego wsparcia jako procesu bardzo drogiego, czasochłonnego i wymagającego zaangażowania HR. Sam proces jest traktowany jako wsparcie raczej dla kadry menedżerskiej niż specjalistycznej, szczególnie w Polsce. Szacunkowo około 70 proc. firm, które zwalniają choćby jednego pracownika w Europie Zachodniej, zapewnia mu pomoc w poszukiwaniu nowej pracy, czyli outplacement. W Polsce może to być maksymalnie 10-15 proc.² Zarówno ceny tego typu projektów, jak i praktyka stosowania w innych krajach pokazują, że wsparcie warto stosować dla wszystkich pracowników.

Nowoczesne technologie dają ogromne możliwości zarówno w skalowalności, jak i w warunkach cenowych. Jeszcze nie tak dawno koszt outplacementu plasował się w okolicy jednokrotności średniego wynagrodzenia pracownika, co znacznie ograniczało możliwości stosowania tego narzędzia. Dziś różnego rodzaju wsparcie outplacementowe można otrzymać w znacznie niższej cenie.

WAŻNY ELEMENT BUDOWANIA REPUTACJI

Czy warto jednak ponosić koszty skoro i tak żegnamy się z pracownikiem? Jakie korzyści może zyskać organizacja, decydując się na taki proces?



ANNA
PIASECKA

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



Szacunkowo około 70 proc. firm, które zwalniają choćby jednego pracownika w Europie Zachodniej, zapewnia mu pomoc w poszukiwaniu nowej pracy, czyli outplacement. W Polsce może to być maksymalnie 10-15 proc.² Zarówno ceny tego typu projektów, jak i praktyka stosowania w innych krajach pokazują, że wsparcie warto stosować dla wszystkich pracowników.



Przede wszystkim warto pamiętać o pracownikach, którzy zostają w firmie, jeśli zależy nam na ich wysokiej efektywności. Pracownicy muszą wiedzieć, dlaczego właśnie koledzy zostali zwolnieni i w jaki sposób to się odbyło. To bardzo wpływa na ich morale, a w efekcie na zaangażowanie.

Badania pokazują, że firmy, które zaoferowały proces wsparcia, uzyskały 20 proc. wyższe zyski, miały również dwukrotnie mniejszą ilość pozwów sądowych, a w połowie firm nie nastąpił spadek poczucia satysfakcji i zaangażowania³. Zwykle pracownicy, którzy odchodzą, mają wiedzę na temat wrażliwych informacji. Sposób, w jaki firma kończy współpracę, może wpłynąć na to, jak pracownik potraktuje te informacje i tajemnice firmy. Trudno nie wspomnieć o reputacji firmy, którą budujemy latami, a bardzo łatwo jest ją stracić, chociażby w procesie zwalniania.

Postrzeganie firmy przyciąga klientów, inwestorów oraz wysoko wykwalifikowanych specjalistów, co jest niezwykle istotne w sytuacji spowolnienia gospodarczego. Reputacja stanowi jedno z cennych niematerialnych zasobów organizacji. Możemy ją zdefiniować jako opinię otoczenia firmy w kontekście konkurentów, opartych na doświadczeniach w kontaktach z nią.

Silna reputacja stanowi też gwarancję jakości produktu, a także firmy z dobrą reputacją znacznie lepiej znoszą sytuacje kryzysowe⁴. Reputacja firmy jest elementem strategicznym, jako element strategii długoterminowej, dlatego warto przewidywać efekty naszych działań. Na rynku pojawia się wiele zróżnicowanych cenowo procesów dających wsparcie, w związku z tym warto wybrać outplacement dający pracownikom konkretne podpowiedzi w wyborze ścieżki kariery. Nie jest pewne, że znajdą zatrudnienie dokładnie na takiej samej pozycji. Większość przewidywań dotyczących rynku pracy sugeruje,

że będziemy zmieniać swoje kariery kilka razy w naszym życiu zawodowym. Warto wiedzieć, jakie mamy predyspozycje, gdzie znajdziemy satysfakcje i będziemy efektywni. Pracownik, który jest zwolniony, przechodzi bardzo trudny proces od zaprzeczenia do akceptacji⁵ całej sytuacji, im krócej będzie wypierał sytuację, w jakiej się znalazł, tym szybciej przejdzie do działania. Zwykle pomaga mu w tym świadomość swoich mocnych stron, która jest bardzo zachwiana, dlatego wielkim wsparciem będzie pokazanie mu jego faktycznych atutów. Samo przygotowanie CV to trochę za mało, jest zresztą wiele stron, na których można to zrobić zupełnie za darmo. Trudno jest też w danej chwili przewidywać, jak zachowa się rynek pracy, bo tak naprawdę nikt tego nie wie. Dobrze przygotowany outplacement może być bardzo dobrym wsparciem dla pracownika i organizacji, warto to rozważyć, podejmując trudne decyzje dotyczące zwalniania pracowników. ■

Przypisy:

¹ A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, Outplacement. Program ułatwienia zmiany pracy dla zwalnianych pracowników, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 58. 5 K. Makowski

² Wsparcie dla zwalnianych pracowników - rozwiązania outplacement dla firm i pracowników na czasy epidemii, www.lhhpolska.pl/pl/outplacement-i-restrukturyzacja, dostęp na 1.08.20

³ M. Hajec, Czym jest outplacement?, www.rynekpracy.pl/artykuly/czym-jest-outplacement, dostęp na 1.08.20

⁴ E. Bombiak, Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach, 105, 2015

⁵ E. Kübler-Ross, Rozmowy o śmierci i umieraniu, 1979



**PAWEŁ
KARDACH**

biznes partner, właściciel
firmy doradczo-szkoleniowej
Healthtime, zarządza usługami
IT w Atos, coach ICF, trener
personalny, doradca zdrowego
żywienia,
kontakt@pawelkardach.pl

Wellness, czy warto na nim oszczędzać?

Obecny kryzys spowodował, że pracodawcy coraz bardziej zdają sobie sprawę, że utrzymanie kadry pracowniczej w zdrowiu psychicznym i fizycznym staje się priorytetem. W niniejszym artykule wykażę w jaki sposób inwestowanie w narzędzia dobrego samopoczucia przynoszą korzyści finansowe dla firmy.

Produktywność pracownika można łatwo przeliczyć na pieniądze. Każda efektywnie spędzona godzina (czyli bez rozproszonych) nad określonym zadaniem zwraca się pracodawcy w postaci uzyskanych przychodów wynikających z realizacji usługi bądź tworzenia produktu. Czyli im bardziej jesteśmy produktywni, tym większy zwrot.

Według niektórych badań aż 40 proc. przeciętnego dnia pracy jest konsumowane na czynnościach niezwiązanych z nią. Wynika to z różnych zakłóceń rozpraszających pracowników. Mowa tutaj o różnych dźwiękach związanych z pracą – systemy grzewcze, ekspresy do kawy, maszyny do kopiowania, hałaśliwe procesy (głośne rozmowy, powiadomienia itp.) w tym rozrywki pracownicze takie jak gra w popularne piłkarzyki. Uciążliwy hałas może spowodować wzrost ciśnienia krwi oraz podwyższenie poziomu cholesterolu, a to prowadzi do pogorszenia samopoczucia, które może być przyczyną chorób przewlekłych takich jak ból głowy, kłopoty ze snem, depresja, alergia, w tym do poważnych chorób przyczyniających się do spadku efektywności.

Oczywiście nie da się wyeliminować wszystkich bodźców, można jednak ograniczyć hałaśliwe procesy, a z niektórych można zrezygnować całkowicie.

W czasie pracy robienie regularnych przerw na szkalnkę wody bądź ruch, poprawia krążenie krwi i przyczynia się do zwiększenia energii, więc także do poprawy produktywności. Umożliwia to także poprawę samopoczucia, przez co pracownik jest szczęśliwszy i bardziej zaangażowany w swoją pracę.

Zmiana kultury pracy wymaga uwagi kierownictwa oraz pracowników i przy odpowiednim zaangażowaniu przyczynia się do zmiany zachowań prowadząc do poprawy efektywności w organizacji.

ZWROT Z INWESTYCJI

Koszty pracownicze związane ze zdrowiem liczone są w milionach, wie o tym każdy dyrektor HR. Można je redukować poprzez zaangażowanie kadry w różne programy przynoszące realny zwrot z inwestycji. Badania biometryczne, czy narzędzia do oceny ryzyka zdrowia w połączeniu z kreowaniem zdrowych nawyków przyczyniają się do redukcji kosztów. Bezpośrednio wpływają na redukcję zwolnień lekarskich, rotację, zwiększają także lojalność kadry.

Na przykładzie Stanów Zjednoczonych bezpośrednie koszty medyczne stanowią 24 proc. wszystkich kosztów związanych ze zdrowiem, podczas gdy pozostałe 76 proc. dotyczy kosztów pośrednich, czyli głównie prezentyzmu (stan w którym chociaż jesteśmy na stanowisku pracy pozostajemy w stanie rozproszenia z powodu np. hałasu albo złego samopoczucia), a w dalszej kolejności absencji.

Osoby znajdujące się w grupie ryzyka zdrowotnego, zmagające się z otyłością, podwyższonym cholesterolom, ciśnieniem krwi, wysokim poziomem cukru, czy paleniem, jeśli tylko zmienią swoje nawyki, mogą znacząco wpłynąć na poprawę swojego zdrowia. Tym samym firmy odnotują redukcję kosztów bezpośrednich oraz pośrednich (prezentyzm, absencja czy krótkotrwała niezdolność do pracy), a to wpłynie na poprawę kosztów zdrowia. Firmy zauważą także poprawę produktywności, ponieważ pracownik z lepszym samopoczuciem, będzie w stanie wykonać więcej pracy w krótszym czasie.

W świetle powyższego warto uwzględnić wdrożenie programu wellness nie tylko z powodów poprawy środowiska pracy i dobrego samopoczucia pracowników, ale także z powodu oszczędności, które dobrze zaplanowany program z pewnością przyniesie.

Aby taki program zyskał sympatię działu HR i mógł zostać zaakceptowany przez dyrektora finansowego musi być mierzalny i dawać zwrot z inwestycji, choć dobra informacja jest taka, że nie każda interwencja będzie wymagać dodatkowego zaangażowania finansowego.

Profesjonalista wellness obok wiedzy związanej ze zdrowiem powinien posiłkować się konkretnymi raportami między innymi związanymi z roczną absencją, produktywnością czy rocznym raportem kosztów bezpośrednich zdrowia na osobę. Tym samym już na etapie projektowania programu wellness omawiane wskaźniki powinny być częścią skutecznie zaplanowanego programu.

KULTURA ZDROWIA GENERUJE ROI

Trzeba sobie oczywiście zdać sprawę, że nie każdy pracownik będzie zainteresowany poprawą swojego zdrowia. Jednak w przypadku większych grup pracowniczych nie chodzi o to, aby przekonywać każdego człowieka do zmiany stylu życia. Znaczące korzyści w kosztach bezpośrednich oraz pośrednich uzyskuje się poprawiając wskaźniki

kosztów zdrowia w kontekście populacji, a nie jednostki. Kultura zdrowia w firmie polega na tym, że to członkowie zespołów dbają o siebie nawzajem. Wraz ze wzrostem świadomości tego, jak konkretne zachowania wpływają na nich oraz ich kolegów, dokonują lepszych, zdrowszych wyborów, na co dzień. Może to dotyczyć wyboru posiłków, okazji do wspólnych ćwiczeń, czy uczestnictwa w zajęciach związanych z porzuceniem złych nawyków.

Zmiana zachowań w codziennych przyzwyczajeniach nie zadzieje się w wyniku jednorazowego dnia zdrowia. Choć taki event jest z pewnością przyjemnym benefitem i ciekawym urozmaicheniem dla codziennego funkcjonowania pracowników w organizacji, to dopiero specjalnie zaplanowany program uwzględniający potrzeby firmy przyniesie efekty w perspektywie kilkuletniej.

W wyniku takiego programu ilość pracowników zakwalifikowanych w obszarze ryzyka zdrowotnego stopniowo znacznie przesuwać się do obszaru bezpiecznego i zdrowego. W rezultacie wpłynie to bezpośrednio na poprawę wskaźników kosztów zdrowia generując tym samym ROI dla firmy. ■

reklama

NSC NATIONAL SALES CONGRESS

MISTRZOWSKIE STRATEGIE SPRZEDAŻY

24 WRZEŚNIA 2020, PGE NARODOWY

PARTNERZY MERYTORYCZNI: KIROV, QUEST CHANGE MANAGERS®

PARTNER KONGRESU: RE/MAX POLSKA

Trendy w świecie benefitów w czasie kryzysu

Niniejszy artykuł stanowi podsumowanie raportu *Benefity w oczach pracowników 2020*. Raport potwierdza, że sytuacja epidemiologiczna i gospodarcza w pierwszej połowie 2020 roku miała wpływ na oferowane benefity i praktyki zarządzania nimi. Epidemia pokazała również, które benefity są dla pracowników naprawdę ważne.



Według raportu *Benefity w oczach pracowników 2020*, który prezentuje jakie firmy najczęściej oferują swoim pracownikom benefity oraz którzy pracownicy z nich korzystają, odsetek firm oferujących świadczenia spadł do 75 proc. przy 82 proc. w 2019 roku. Badanie wykazało, że najczęściej mikro i małe firmy rezygnowały z benefitów.

O zdanie zapytaliśmy Joannę Kotzian stratega w obszarze wellbeingu i komunikacji w firmie WellHR.

– Z moich obserwacji i rozmów z dyrektorami HR wynika, że firmy, przynajmniej te większe, nie odcinały automatycznie dostępu do świadczeń, tylko zmieniały ich charakter, np. zawieszały możliwość korzystania z zajęć sportowych czy z dodatkowych udogodnień w biurze, na rzecz innych rozwiązań.

Jakie benefity w bieżącym roku zyskały na popularności?

Według raportu pozycja dodatkowego pakietu opieki medycznej, jako najważniejszego dla pracowników, jest niezagrożona. Od lat utrzymuje się wysoki odsetek osób korzystających z tego benefitu. W wielkich firmach (zatrudniających powyżej 500 osób) aż 77 proc. osób korzysta z tego świadczenia.

Elastyczny czas pracy i praca zdalna zyskują na popularności. Co ciekawe elastyczny czas pracy jest najważniejszym benefitem dla osób korzystających z niego. Aż 96 proc. pracowników przyznało, że jest on ważny lub bardzo ważny

dla nich. Z dnia na dzień firmy, które wcześniej sceptycznie podchodziły do podobnych rozwiązań, musiały zrewidować swoją politykę ze względu na wprowadzone obostrzenia.

Według Joanny Kotzian z firmy WellHR konsekwencją pracy w domu, zwłaszcza w towarzystwie dzieci, była większa elastyczność czasu pracy. Pracodawcy i menedżerowie musieli się wykazać większym zrozumieniem dla pracowników, którzy nie byli w stanie wykonywać swoich obowiązków w konkretnych godzinach. To doświadczenie wiele nauczyło zarówno pracowników, jak i firmy. Okazało się, że można tak pracować, bez wpływu na efektywność, pod warunkiem jasnego formułowania celów i umawiania się na czas, w jakim zostaną zrealizowane. Nawet jeśli teraz wrócimy do biur, choćby w systemie hybrydowym, pracownikom trudno będzie zrezygnować z elastycznych godzin pracy, a pracodawcom argumentować, że ich wprowadzenie jest niemożliwe.

Badanie pokazało, że w czasach pandemii większym zainteresowaniem cieszą się również ubezpieczenie na życie. Najczęściej korzystają z niego pracownicy bankowości (50 proc.). W czasach pandemii spadł odsetek pracowników korzystających z karnetów na siłownię i do klubów fitness, choć w niektórych grupach pracowników, przykładowo na szczeblu specjalisty, nadal jest on bardzo doceniany.

KTÓRE BENEFITY SĄ PRZEZ PRACOWNIKÓW OCZEKIWANE?

Ważność wspomnianych benefitów jest zmienna i zależy m.in. od płci, wieku czy szczebla zatrudnienia pracowników. Wyniki potwierdzają bardzo wyraźnie, że zupełnie inne benefity są potrzebne 28-letniej kobiecie na stanowisku specjalisty, a zupełnie inne mężczyźnie po 40 roku życia na stanowisku kierowniczym. Budując optymalną ofertę benefitową w firmie trzeba wziąć pod uwagę nie tylko możliwości budżetowe, ale także indywidualne potrzeby zatrudnionych pracowników.

Przykładowo mężczyźni znacznie częściej niż kobiety wskazywali samochód służbowy do użytku prywatnego jako najbardziej oczekiwany benefit, do którego są chętni dopłacić. Z kolei dla kobiet szkolenia i kursy zawodowe to atrakcyjniejsze świadczenia niż dla mężczyzn.

SPOSÓB FINANSOWANIA BENEFITÓW

Raport przedstawia sposoby finansowania poszczególnych świadczeń. Z badania wynika, że firmy najczęściej decydują się w całości pokrywać szkolenia i kursy zawodowe. Z kolei pracownicy najczęściej dopłacają do ubezpieczenia na życie. Sprawdziliśmy także, czego brakuje pracownikom, którzy nie korzystają ze świadczeń i jakie kwoty byliby chętni dopłacić, by otrzymać oczekiwane benefity.

KOMUNIKACJA

Nawet najlepiej dobrany pakiet benefitów nie będzie efektywny, jeśli nie zostanie dobrze zakomunikowany. Badanie wykazało, że w tym aspekcie organizacje mają wiele do poprawy. Co prawda jedynie 5 proc. badanych przyznało, że w ich firmach takie informacje nie są w ogóle przekazywane, ale ich forma i częstotliwość również mają znaczenie.

Badanie wykazało, że pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego, z jakich benefitów mogą skorzystać. Zwracali uwagę na małą elastyczność w wyborze benefitów i niedostosowanie benefitów do potrzeb indywidualnych.

Firmy zdecydowanie za rzadko informują pracowników o dostępnych benefitach. Aż 42 proc. respondentów przyznało, że taką informację otrzymują jedynie raz do roku.

Badanie wykazało, że pracodawcy wciąż mają dużo do zrobienia, jeśli chodzi o poprawę sposobu komunikowania benefitów. Dobra komunikacja oferty jest szczególnie ważna wtedy, gdy jest ona modyfikowana. Chodzi nie tylko o to, by pracownicy wiedzieli, jakie benefity im przysługują, ale także o to, by rozumieli intencje pracodawcy, który wprowadza w systemie zmiany i nie postrzegali tych zmian tylko w kategoriach ograniczania kosztów – wskazuje Joanna Kotzian z WellHR.

W raporcie znajdują się informacje o tym czy i w jaki sposób firmy informują pracowników o ofercie benefitowej oraz jaka forma przekazywania takich informacji jest dla nich najdogodniejsza.

SUGESTIE PRACOWNIKÓW

W tym roku umożliwiliśmy ankietowanym swobodną wypowiedź na temat świadczeń dodatkowych. W pytaniu otwartym o dodatkowe sugestie dotyczące benefitów w firmie ankietowani zwracali szczególną uwagę na problemy z komunikacją i niedopasowaną ofertą. Badanie wykazało, że pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego, z jakich benefitów mogą skorzystać. Zwracali uwagę na małą elastyczność w wyborze benefitów i niedostosowanie benefitów do potrzeb indywidualnych. Jest to związane ze zbyt rzadką weryfikacją oferty benefitowej przez pracodawców. Badanie wykazało również, że w odczuciu pracowników, nawet jeśli firmy badają satysfakcję to nie zawsze wyniki wykorzystują do modyfikacji oferty.

Aby oferta benefitów była odpowiednio dopasowana do poszczególnych grup pracowników w firmie, należy przeanalizować z czego dotychczas pracownicy korzystali i na tej podstawie ją zrewidować. Warto podejmować decyzje oparte na faktach. ■

Źródło: Benefit w oczach pracowników 2020, Sedlak & Sedlak

Jakie benefits oferują firmy w trudnym czasie?

Pandemia sparaliżowała gospodarkę, a ludzi ogarnął strach przed niewidocznym wrogiem – wirusem. Świat zmienił się w okamgnieniu, a co za tym idzie zmieniły się również potrzeby ludzi. Niektóre firmy chcąc dbać o pracowników, także w trudnym czasie, na bieżąco starają się dostosowywać swoje benefits do nowej rzeczywistości.

Niepewność jutra podczas pandemii sprawiła, że ludzie bardziej zaczęli się interesować takim benefitem jak ubezpieczenie na życie. Według raportu Benefits w oczach pracowników w 2020 roku wydanego przez Sedlak & Sedlak aż 41,6 proc. pracowników korzysta z ubezpieczenia na życie, w tym dla 74 proc. pracowników posiadanie tego benefitu jest ważne lub bardzo ważne. Co więcej to świadczenie jest drugim najbardziej popularnym benefitem w 2020 roku. Innym ubezpieczeniem, którym ostatnio coraz więcej pracowników zaczęło się interesować jest ubezpieczenie od utraty pracy (zwane także ubezpieczeniem od utraty dochodu). Takie ubezpieczenie nie zrekompensuje utraty wszystkich dochodów ani nie zapewni życia na dotychczasowym poziomie. Jego podstawową funkcją jest przeważnie zabezpieczenie spłat rat kredytu bankowego. Niektóre polisy opłacają również koszty związane z eksploatacją kredytowanej nieruchomości, np. rachunki za czynsz, energię czy gaz.

OSOBISTY ASYSTENT

W czasie pandemii akcja „Zostań w domu” okrążyła cały świat. Media nieustannie zachęcały do pozostania w domu, nawet osoby znane i popularne zaczęły nagłaśniać akcję na swoich profilach w social mediach. W tym czasie nawet najprostsze sprawy załatwiane dotychczas osobiście dla wielu były niebezpieczne lub wymagające logistycznych wysiłków. Między innymi w takich sytuacjach z pomocą przychodzi benefit w postaci osobistego asystenta, który cieszy się ostatnio coraz większą popularnością. Pomaga on w załatwianiu takich spraw jak:

zakupy na mieście, zawieszenie ubrań do pralni, serwis auta, wezwanie fachowca czy nawet organizację podróży. Dzięki temu można zaoszczędzić czas i załatwić wszystkie formalności bez wychodzenia z domu, które w ostatnich czasach stało się niekomfortowe.

ZAKUPY ONLINE

Według raportu EY „Konsument w dobie omni-channel” już w 2019 roku więcej Polaków decydowało się na zakupy online (57 proc.) niż wyłącznie w sklepach stacjonarnych (43 proc.). W czasie pandemii zdecydowanie wzrosło zainteresowanie zakupami robionymi w Internecie. Według badania na temat popularności e-commerce i usług online przeprowadzonego przez Mastercard 2/3 Polaków robi zakupy online częściej niż kiedykolwiek wcześniej. Potwierdza to także raport E-commerce w Polsce w czasie epidemii koronawirusa wydany przez Cube Group, wg którego marzec 2020 r. dla wielu branż działających online, okazał się być rekordowy. Niektóre sklepy odnotowały nawet 30 proc. wzrost przychodów względem najlepszych miesięcy bożonarodzeniowych w 2019 roku. Do zakupów online można wykorzystać także programy kafeteryjne, dzięki którym pracownicy mogą nabywać usługi czy produkty wykorzystując przyznane im środki finansowe np. z ZFŚS.

WSPARCIE DLA RODZICÓW PRACUJĄCYCH ZDALNIE Jeszcze przed epidemią niektóre firmy wspierały swoich pracowników oferując firmowe przedszkola. Pandemia



Zajęcia sportowe online są kolejnym benefitem, który nabiera teraz na znaczeniu. Analizy Google Trends wskazują, że w marcu 2020 popularność wyszukiwania hasel „ćwiczenia w domu” i „kursy online” w wyszukiwarce internetowej wzrosła o 200 proc. w porównaniu do marca 2019.



przyczyniła się do zamknięcia większości biur, a pracownicy musieli przejść na pracę zdalną. Wtedy część firm wprowadziła nowy benefit, czyli przedszkole online, w którym dzieci biorą udział w zabawach, zajęciach ruchowych i relaksujących, jak i zajęciach z angielskiego. Firmy Bosch Polska oraz Nationale Nederlanden zapewniły dodatkowo swoim pracownikom zdalne animacje dla dzieci.

Dodatkowym benefitem, który jest obecnie coraz bardziej doceniany przez pracowników jest elastyczny czas pracy, który sprzyja godzeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych. Benefit ten pozwala pracownikom dopasować godziny pracy do swojego stylu życia. Według raportu Benefit w oczach pracowników 2020 prawie 40 proc. badanych korzysta z elastycznego czasu pracy. To świadczenie dodatkowe znajduje się na trzecim miejscu wśród najczęściej wykorzystywanych benefitów. Najwięcej z tego benefitu korzystają osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat (43,8 proc.) oraz 26-30 lat (43,4 proc.).

AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA I DOBRY STAN ZDROWIA

Obecnie modna stała się telemedycyna, dzięki której pracownicy mogą skorzystać z pomocy lekarzy bez wychodzenia z domu. Według badania przeprowadzonego przez Centrum Badawczo-Rozwojowe Biostat aż 72 proc. Polaków uważa, że to najbezpieczniejsza forma kontaktu z lekarzem. W placówkach Luxmed największym zainteresowaniem cieszą się konsultacje z internistami. Stanowią one 30 proc. wszystkich konsultacji. Dodatkowo firmy zaczynają oferować pracownikom benefit w postaci konsultacji z dietetykami czy testy nietolerancji pokarmowych.

Telemedycyna to jednak nie tylko konsultacje z lekarzem, to także urządzenia monitorujące stan zdrowia człowieka.

Przykładem są opaski medyczne badające takie parametry jak: temperatura, tętno czy saturacja. Urządzenie automatycznie wykonuje pomiary, a wyniki przesyła na platformę telemedyczną i wskazanej najbliższej osobie.

Zajęcia sportowe online są kolejnym benefitem, który nabiera teraz na znaczeniu. Analitycy Google Trends wskazują, że w marcu 2020 popularność wyszukiwania haseł „ćwiczenia w domu” i „kursy online” w wyszukiwarce internetowej wzrosła o 200 proc. w porównaniu do marca 2019. Według Raportu Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników karnety na siłownię w 2019 roku były jednym z najpopularniejszych benefitów. 49 proc. badanych potwierdziło, że korzysta z tego rodzaju świadczenia dodatkowego. Inaczej sytuacja wygląda w 2020 roku. Tego-roczne badanie potwierdza, że benefit w postaci karnetów na siłownię stracił na znaczeniu. Ze względu na pandemię siłownie na jakiś czas zostały zamknięte, a ludzie lubiący aktywność fizyczną musieli znaleźć alternatywę. Z pomocą przyszły zajęcia prowadzone online, dzięki którym pracownicy mogą aktywnie spędzać czas nie wychodząc z domu.

KURSY ONLINE

Innym rodzajem benefitu, który pracodawcy oferują pracownikom w czasie pandemii są kursy online. Najczęściej oferowanymi kursami są szkolenia językowe lub zawodowe. Według badania Confidence Index przeprowadzonego przez Michael Page, aż 92 proc. polskich pracowników oczekuje od swoich pracodawców dostępu do szkoleń. Przykładem takiego benefitu jest LearnWay - platforma szkoleniowa z bazą gotowych, certyfikowanych kursów online z różnych obszarów: social media, excel itp.

Pracodawcy mogą skupić się również na pogłębianiu wiedzy pracowników w innym zakresie. Przykładem takiego kursu jest np. kurs z mindfulness, dzięki któremu pracownicy uczą się skutecznie redukować stres.

WSPARCIE PSYCHOLOGICZNE

W czasie pandemii należy pamiętać nie tylko o zdrowiu fizycznym, ale i psychicznym pracowników. Ludzie zaczęli się bać o zdrowie własne i bliskich, pojawił się lęk o bezpieczeństwo finansowe oraz strach przed wyjściem z domu. To wszystko negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne pracowników. Według badania Grupy BUPA jeszcze przed wybuchem pandemii 45 proc. polskich pracowników oczekiwało od pracodawcy wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego. Wiadomo, że dobre samopoczucie człowieka wpływa na wykonywaną przez niego pracę. Przykładem programu oferującego kompleksową pomoc pracownikom jest tzw. Employee Assistance Program, który obejmuje wsparcie psychologiczne, prawne oraz finansowe. Alternatywą dla tego programu jest pakiet prywatnej opieki medycznej, w który wchodzi konsultacje z psychologiem, lekarzem-psychiatrą, seksuologiem czy psychoterapeutą. Firma PKN Orlen otworzyła w Płocku własną Pracownię Psychologii Pracy, która świadczy pomoc psychologiczną swoim pracownikom oraz ich rodzinom w trudnych sytuacjach życiowych.

ROZRYWKA

W czasie kryzysu coraz więcej osób zaczyna dostrzegać korzyści z posiadania takich benefitów jak abonament Netflix czy HBO GO. Według statystyk Netflix stał się bardzo popularny w Polsce. W I kwartale 2020 roku korzystało z niego 879 000 osób, natomiast w II kwartale 2020 liczba ta wzrosła do 997 000. Firmy, które wcześniej w swojej ofercie posiadały możliwość wyjścia do kina na koszt firmy, obecnie zamieniły ten benefit na dostęp do platform, dzięki którym pracownicy mogą oglądać filmy i seriale online. Innym świadczeniem dodatkowym zapewniającym rozrywkę pracownikom może być benefit w postaci kodów aktywacyjnych do gier komputerowych. Według badań aż 1/3 polskiego społeczeństwa poświęca swój czas wolny na graniu w ulubione gry. Pandemia wprowadziła dużo zmian w życiu społeczeństwa. Pracodawcy starają się wspierać swoich pracowników w tym czasie. Możliwość dokonania zakupów online, telemedycyna, wsparcie psychologiczne i dostęp do Netflix to tylko część rozwiązań, które wprowadziły firmy. Dzięki tym benefitom ludziom w obecnych czasach żyje się łatwiej. ■

Bibliografia:

– HR Polska (2020), *Czy Twoi pracownicy potrzebują psychologa?*, <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/czy-twoi-pracownicy-potrzebuja-psychologa.html> [dostęp: 07.07.2020]
Instytut Psychoterapii MindMed (2020), Kluczowy benefit dla pracowników w czasie COVID-19 to wsparcie psy-

chologiczne, <https://www.psychoterapia.org/kluczowy-benefit-dla-pracownikow-w-czasie-covid-19-wsparcie-psychologiczne> [dostęp: 07.07.2020]

– Benefit Systems (2020), *Najpopularniejsze benefity dla pracowników w dobie epidemii*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/najpopularniejsze-benefity-dla-pracownikow-w-dobie-epidemii> [dostęp: 08.07.2020]

– MyBenefit.pl (2020), *Benefity dla pracowników w czasie pandemii*, http://e-grajewo.pl/wiadomosc,Benefity_dla_pracownikow_w_czasie_pandemii,42110.html [dostęp: 08.07.2020]

– HR news (2020), *Jak wspierać kondycję psychiczną pracowników nie tylko w czasie pandemii?*, <https://hrnews.pl/kondycja-psychiczna-pracownikow/> [dostęp: 08.07.2020]

– Polityka Zdrowotna (2020), *Telemedycyna wychodzi na prowadzenie*, <https://www.politykazdrowotna.com/57910,telemedycyna-wychodzi-na-prowadzenie> [dostęp: 08.07.2020]

– Biostat (2020), *Telemedycyna w oczach Polaków*, https://www.biostat.com.pl/korzystanie_z_uslug_telemedycznych-609.php [dostęp: 08.07.2020]

– MyBenefit (2020), *Nowe benefity w Kafeterii – czas na zdrowie!*, <https://www.mybenefit.pl/blog/benefity/nowe-benefity-w-kafeterii-czas-na-zdrowie/> [dostęp: 08.07.2020]

– Moody Rebecca (2020), *Netflix subscribers and revenue by country*, Coparitech, <https://www.zadluzenia.com/netflix-ile-osob-korzysta-w-polsce/> [dostęp: 08.07.2020]

– Gromar (2020), *8 benefitów pozapłacowych, których oczekują Pracownicy w 2020 roku*, <https://gromar.eu/blog/8-benefitow-pozaplacowych-ktorych-oczekuja-pracownicy-w-2020-roku/> [dostęp: 09.07.2020]

– Sudak Ireneusz (2020), *Nad Polskę nadciąga fala zwolnień. Grozi ci bezrobocie? Sprawdź czy masz ubezpieczenie od utraty pracy? Kupisz sobie czas. Co potem?*, Subiektywnie o finansach, <https://subiektywnieofinansach.pl/nad-polske-nadciaga-fala-zwolnien-ubezpieczenie-od-utraty-pracy/> [dostęp: 09.07.2020]

– AskHenry (2020), *Askhenry w Nationale-Nederlanden - więcej życia w życiu*, <https://www.askhenry.pl/case/nationale-nederlanden/> [dostęp: 09.07.2020]

– aleBank.pl (2020), *Praca zdalna: z powodu koronawirusa co trzeci Polak pracuje z domu*, <https://alebank.pl/praca-zdalna-z-powodu-koronawirusa-co-trzeci-polak-pracuje-z-domu/> [dostęp: 09.07.2020]

– Ułan Grzegorz (2020), *Mastercard: 2/3 Polaków robi zakupy online częściej niż kiedykolwiek wcześniej. To na zawsze odmieni polski e-commerce*, <https://antyweb.pl/polacy-robia-zakupy-online-czesciej-niz-kiedykolwiek-wczesniej/> [dostęp: 09.07.2020]

– Forsal (2020), *57 proc. Polaków kupuje online, 43 proc. tylko stacjonarnie*, <https://forsal.pl/artykuly/1433867,ponadpolowa-polakow-kupuje-online-raport.html> [dostęp: 09.07.2020]

– Cube Group (2020), *E-commerce w Polsce w czasie epidemii koronawirusa*, https://storage.googleapis.com/cube-group-pl-files/Nowy_raport_ecommerce_w_Polsce_w_czasie_epidemii_koronawirusa.pdf [dostęp: 09.07.2020]

benefit

To ogólnopolski – całkowicie bezpłatny –
miesięcznik skierowany do pracowników działów HR,
i wszystkich tych, którzy zarządzają zespołami
oraz bliskie są im zagadnienia związane z rozwojem,
przywództwem, ale także zdrowym i aktywnym stylem życia.



Miesięcznik obejmuje patronatem medialnym największe HR-owe wydarzenia w Polsce!
Od lat trafia do rąk uczestników m.in. Kongresu Kadry, Forum Wynagrodzeń i wielu innych.
Rocznie to ponad 60 wydarzeń!

Bądź widoczny na najbardziej prestiżowych wydarzeniach z branży HR!



Redakcja Miesięcznika „Benefit”
Al. Piłsudskiego 58 lok. 201,
18-400 Łomża



tel./fax 86 218 00 74
tel. 508 563 626



redakcja@miesiecznik-benefit.pl
www.miesiecznik-benefit.pl

Przyszłość wellbeingu i benefitów



**DOROTA
MATUŁA**

Co-founder & CMO
Active Bike&Run App,
dorota@active.pl

Pandemia COVID-19 zrewolucjonizowała środowisko pracy. Firmy starają się reagować na nowe problemy i potrzeby pracowników jednak zdaniem zatrudnionych ich działania w obszarze wellbeingu nadal nie są wystarczające. Z badania Activy wynika, że w nowej rzeczywistości pracujący stawiają na elastyczne podejście do czasu i miejsca wykonywania pracy oraz pakiet medyczny. Domagają się od pracodawców także benefitów umożliwiających zachowanie dobrej kondycji – dla niemal 70 proc. z nich najważniejszą potrzebą benefitową jest regularna aktywność fizyczna.

Wzrosło również znaczenie równowagi emocjonalnej i redukcji stresu – aż 72 proc. badanych oczekuje wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego. Czy firmy są gotowe sprostać tym wyzwaniom i jakie rozwiązania im w tym pomogą?

NOWA ERA BENEFITÓW PRACOWNICZYCH

Pandemia zredefiniowała dotychczasowe potrzeby pracowników. Doświadczyli oni licznych trudności związanych z organizacją pracy w domu i izolacją społeczną. Problemy z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego, lęk w obliczu zagrożenia i obawy o przyszłość przyczyniły się do narastającego zmęczenia i frustracji. Pracodawcy stanęli przed wyzwaniem zapewnienia poczucia bezpieczeństwa w trudnej sytuacji i zaadresowania tych potrzeb.

Z badania Activy, badającego stosunek pracowników do działań wellbeingowych firm, wynika, że najczęściej oferowanym benefitem w nowej rzeczywistości jest pakiet medyczny (68,8 proc.) – jego znaczenie wzrosło w stosunku do czasów przed pandemią (64,8 proc.) w związku z priorytetowym podejściem pracowników do zdrowia w tym czasie. Najpopularniejsza przed okresem kwarantanny karty sportowe (64,9 proc.) z oczywistych względów straciły

znaczenie (wobec 73,3 proc. przed pandemią). Najbardziej pożądanym benefitem obecnie jest elastyczne podejście do czasu i miejsca wykonywania pracy (wskazało tak 78 proc. badanych), a niestety tylko 29,2 proc. z nich przyznaje, że takie udogodnienie jest dostępne w ich miejscu pracy.

Firmy nieco ponad 20 proc. pracowników zastosowały bardziej nietypowe rozwiązania, jak na przykład zdalne wyzwania sportowe mające na celu rozładowanie napięcia psychicznego. Niektóre organizacje postawiły także na treningi i sesje jogi online, webinary na temat sztuki radzenia sobie ze stresem, a nawet uruchomiły linie telefoniczne z pomocą psychologiczną. Mimo niezwłocznej reakcji wielu firm i proponowanych rozwiązań pracownicy wciąż jednak czują się nieusatysfakcjonowani stopniem zaopiekowania w tych trudnych czasach – średnia ocena jaką wystawili badani swoim pracodawcom w kwestii podejścia do zdrowia i samopoczucia wynosi 3,5 na 5. Czego zatem oczekują od swoich pracodawców?

ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACODAWCY ZA ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKA

Nowa, trudna sytuacja znacznie nadszarpnęła kondycję psychiczną pracowników. Lęk i niepewność spotęgowały

stres związany z obowiązkami zawodowymi. Rolą pracodawcy stało się zapewnienie wsparcia psychicznego zatrudnionym.

Potwierdzają to wyniki badania Activy, według których aż 72 proc. osób uważa, że ich pracodawca powinien wprowadzić benefity związane ze zdrowiem mentalnym. Ponad połowa badanych jako najważniejsze potrzeby w tym obszarze wskazała umiejętność radzenia sobie ze stresem (54,1 proc.) oraz wyciszenie, spokój wewnętrzny i mindfulness (50,9 proc.). Dla 40 proc. pracowników najbardziej pożądaną opcją benefitową w odniesieniu do sfery psychicznej są anonimowe konsultacje psychologiczne 1:1, a dla 36 proc. dofinansowanie do spotkań z terapeutami. Dane pokazują wyraźnie jak ważna jest ta potrzeba i jak bardzo pracownicy liczą na działania pracodawców w tym zakresie.

– COVID-19 diametralnie zmienił rzeczywistość, w której żyjemy. W świetle przedstawionych powyżej danych, nie możemy już dłużej milczeć i udawać, że zdrowie psychiczne jest czymś mniej ważnym niż zdrowie fizyczne – podkreśla Damian Markowski Co-Founder & COO Therapify, aplikacji mobilnej umożliwiającej efektywną psychoterapię online i offline, jeden z ekspertów raportu. - Czy nie nadszedł już czas na to abyśmy zaczęli także dbać o tę sferę wśród naszych pracowników? Dostęp do psychologa czy też programy pozwalające nabyć umiejętności radzenia sobie ze stresem, to coś, co nie będzie tylko PRowym gestem, ale realnie wpłynie na jakość życia pracowników jak i wyniki firmy.

Zdaniem ekspertów obciążenie psychiczne należy traktować jak nowe ryzyko zawodowe, a dobrostan psychiczny pracujących jest teraz ważny jak nigdy dotąd i musi być częścią odpowiedzialności pracodawcy.

WSPARCIE ZDROWIA PRACOWNIKÓW POPRZEZ AKTYWNOŚĆ FIZYCZNĄ

Nie dziwi fakt, że po miesiącach ograniczonych możliwości uprawiania sportu największą potrzebą zatrudnionych związaną z wellbeingiem jest wciąż aktywność fizyczna – wskazało ją niemal 70 proc. respondentów.

Regularne ćwiczenia wpływają korzystnie na zdrowie, wzmacniają odporność i motywują do działania. Z uwagi na okoliczności najczęściej wybieranymi formami ruchu w nowej rzeczywistości były jazda na rowerze oraz bieganie, zaraz po nich uplasowały się ćwiczenia z domu, które zamieniły się miejscem z siłownią.

Teraz pracujący mają jeszcze większy apetyt na ruch i oczekują od pracodawców rozwiązań umożliwiających realizację tej potrzeby, nawet w tak osobliwych warunkach.

Niepokojącym skutkiem pandemii jest spadek aktywności fizycznej pracowników. Po okresie izolacji, utrudnionego dostępu do ośrodków sportowych i siłowni są oni jeszcze bardziej spragnieni ruchu. Niemal 3/4 z nich uznaje uprawianie sportu za najważniejszą potrzebę.

WELLBEING W PRZYSZŁOŚCI - DŁUGOFALOWA STRATEGIA KLUCZEM DO SUKCESU

Według Moniki Sonty - konsultantki rozwoju organiza-

Nie dziwi fakt, że po miesiącach ograniczonych możliwości uprawiania sportu największą potrzebą zatrudnionych związaną z wellbeingiem jest wciąż aktywność fizyczna – wskazało ją niemal 70 proc. respondentów. Regularne ćwiczenia wpływają korzystnie na zdrowie, wzmacniają odporność i motywują do działania.

cji w komunikujemy.com, firmy chcąc zachować wysoką efektywność i zaangażowanie pracowników będą musiały mądrze przeorganizować dotychczasową politykę benefitową.

Nadszedł czas na wdrożenie długofalowych i kompleksowych strategii, które umożliwią odnalezienie się zespołom w środowisku pracy także podczas drugiej fali epidemii – podkreśla konsultantka. – Rozpoczyna się okres „przeprojektowania” rozwiązań związanych z organizacją pracy w celu dostosowania się do nowych potrzeb, które powstały na przestrzeni ostatnich miesięcy.

Jednym z głównych wyzwań, oprócz wyjątkowej dbałości o zdrowie fizyczne i psychiczne, będzie kontynuacja efektywnej organizacji hybrydowego modelu pracy – 78 proc. badanych uważa, że pakiet benefitów musi uwzględniać elastyczne podejście do miejsca i czasu wykonywania obowiązków zawodowych. Z badania wynika także, że 70 proc. respondentom doskwiera brak interakcji z zespołem. Pracodawcy będą musieli znaleźć metody na integrację pracowników przy ograniczonych możliwościach kontaktu społecznego.

Dzięki doświadczeniu pandemii wellbeing w firmach zyskał nowy wymiar. Zdrowie stało się absolutnym priorytetem w każdym wymiarze – fizycznym i psychicznym. Nowa sytuacja uwypukliła problemy, które istniały od zawsze, ale też uświadomiła pracodawcom konieczność holistycznego spojrzenia na pracownika i uwzględnienia jego dobrobytu mentalnego w długofalowych programach działań benefitowych. Przed pracodawcami jeszcze wiele pracy w tym zakresie, ale ziarno zostało zasiane.

Wyniki badania dostępne są w raporcie „Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych – nowe porządki” wydane go przez Activy i ponad 20 ekspertów HR. ■

Odpowiedzialne budowanie odporności

Co drugi dorosły Polak zmagają się z nadwagą. Pomimo to co piąty nie spaceruje nawet 10 minut dziennie, ani nie zjada w ciągu tygodnia owocu. Gdyby zaś co drugi nieaktywny Polak zaczął ćwiczyć, o 6 proc. spadłaby liczba zwolnień chorobowych, ich koszt zmalałby o 3 mld zł i mniej o 440 mln zł kosztowałaby opieka zdrowotna.

W Instytucie Nauk o Żywieniu Człowieka SGGW oszacowano, jak zjadanie stresu i znaczne zmniejszenie aktywności fizycznej, wpłynęło na wagę Polaków. Mogli przytyć pół kg tygodniowo. Z innych badań wynika, że było to od 2,5 do 10 kg przez czas kwarantanny.

To przybieranie na wadze dla części pracowników mogło stać się kłopotliwe, bo z badań z zeszłego roku (MultiSport Index 2019) wynikało, że 36 proc. respondentów nie interesowała żadna forma aktywności fizycznej – nie chodzili nawet na spacer. I choć co drugi dorosły Polak zmagają się z nadwagą, to jako problem zdrowotny traktowało ją tylko 39 proc. ankietowanych. Choroby cywilizacyjne, a są nimi między innymi nadwaga i otyłość, powodują słabszą odporność pracowników. Ta jest szczególnie ważna przed sezonem jesiennozimowym w sytuacji, w której nie zmniejsza się w Polsce zagrożenie epidemiologiczne wywołane występowaniem COVID-19.

Pandemia i związany z nią lockdown przyczyniły się do tego, iż także część z 64 proc. aktywnych fizycznie pracowników ograniczyła wiosną tego roku czas poświęcony na rekreację i sport. Zamknięte bowiem były siłownie, kluby fitness czy baseny, gdzie Polacy dbali o kondycję psychofizyczną. Przed pandemią z obiektów sportowych korzystało 43 proc. aktywnych zawodowo Polaków.

– Co trzeci z nich trenował przynajmniej 3 razy w tygodniu, a 7 proc. niemal codziennie. Prawie połowa (47 proc.) pracowników aktywnie odpoczywająca lub uprawiająca sport, korzystała z obiektów sportowych 1-2 razy w tygodniu. – przypomina dr Adam Waszkowski, dyrektor Działu Analiz

w Benefit Systems. I dodaje, że z badania MultiSport Index Pandemia 2020 przeprowadzonego w kwietniu br. wynika, iż Polacy, którzy ograniczyli treningi, już po dwóch miesiącach odczuli tego negatywny wpływ na samopoczucie (74 proc.), zdrowie (65 proc.), a także na sylwetkę (61 proc.).

ZDROWIE I ODPORNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Benefit Systems współtworzy razem z DailyFruits, Grupą LUX MED i innymi instytucjami projekt Kapitał Zdrowia. Przygotowały go i prowadzą Polskie Stowarzyszenie HR oraz Związek Przedsiębiorców i Pracodawców.

– Badania te pokazują jak ważne jest, by pracodawca oferował pracownikom świadczenia odpowiadające ich potrzebom – dodaje Małgorzata Zachorowska, prezes Polskiego Stowarzyszenia HR, która uważa, że rola pracodawców kształtowaniu prozdrowotnych zachowań pracowników systematycznie rośnie.

Z tą opinią zgadza się prof. Tomasz Rostkowski z SGH, który zastrzega, że jeśli pracodawca chce zaproponować pracownikom benefity czy działania prozdrowotne, to warto by przedtem przeprowadził analizę ich skuteczności.

– Dobrze jest zastanowić się nad kohortami pracowników, sprawdzić jakie dla ich wieku, zawodu czy stylu życia, charakterystyczne są zagrożenia zdrowotne. Jeśli już dział HR lub pracodawca ma te informacje, dobrze by porównał je do sytuacji w branży, w gospodarce czy w firmach o podobnej strukturze pracowników – uważa prof. Tomasz Rostkowski, podkreślając, że decyzja o wyborze świadczeń pozapłacowych, propozycja działań np.

prozdrowotnych, czy zmiany w sposobie organizacji pracy, podjęte po takiej analizie, zapewnią większą skuteczność efektów niż bez niej. – Staramy się zabezpieczyć przed zagrożeniami związanymi z pracą. Wynikają stąd korzyści w postaci uniknięcia kosztów, ale też budowania pozytywnego wizerunku firmy – dodaje.

Zadbanie o odporność zdrowotną jest tym ważniejsze, że jesienią i zimą 2020-21 będziemy musieli żyć i pracować w warunkach współistnienia zakażeń wirusami grypy, przebiegów i SARS-CoV-2. Tak wynika z prognoz cytowanych przez Beatę Łyszczczyk, dyrektor ds. klinicznych Grupy LUX MED. Z raportów zachorowań i analiz przebiegu epidemii COVID-19 przedstawianych przez ośrodki naukowe i agencje medyczne (WHO, CDC i ECDC) wynika, że w Polsce wciąż nie nabyliśmy odporności populacyjnej. Uzyskamy ją gdy około 3/4 społeczeństwa będzie miało przeciwciała przeciw SARS-CoV-2, podczas gdy obecnie przeciwciała przeciw koronawirusowi stwierdzamy u około 2-3 proc. ludności polskiej. By poprawić środowisko pracy i zadbać o wzmocnienie odporności potrzebne są różnorodne działania.

– Pierwszymi jest stosowanie się do oczywistych zaleceń dotyczących dystansowania społecznego, osłony ust i nosa oraz częstego mycia i dezynfekcji dłoni. Kolejnymi tzw. – „kohortowanie” pracowników, czyli podzielenie zespołów na mniejsze grupy o stałym składzie osobowym najlepiej na trzy. Każda z tych grup mogłaby tydzień pracować w przedsiębiorstwie czy instytucji, a następne dwa tygodnie – zdalnie. Ważne jest także, by unikać stacjonarnych spotkań i szkoleń oraz by przekonać pracowników, że jeśli gorzej się poczują, mają kaszel, są przeziębieni, by zostali w domu – uważa lek. Beata Łyszczczyk.

I dodaje: – Istnieje niebezpieczeństwo, że COVID – 19 będzie się rozprzestrzeniał w tym samym czasie, w którym rozwiną się choroby sezonowe. Dlatego ważne jest propagowanie szczepień przeciwko grypie i pneumokokom, szczególnie wśród osób z grup ryzyka.

– Wiele chorób cywilizacyjnych jest powiązanych z nieprawidłowym odżywianiem – przypomina Magdalena Katarasińska, kierownik Działu Dietetycznego w firmie Dailyfruits i dodaje: – Zdrowie pracowników jest ważne dla pracodawców, ma znaczenie dla jakości i wydajności pracy. U około 40 proc. z nich przynajmniej przez godzinę dziennie występuje zjawisko prezentyzmu, czyli pracują „na zwolnionych obrotach” co czwarty skarży się na złe samopoczucie. Dietetycy zwracają uwagę na problemy związane z żywieniem i z pracą zdalną. Liczne osoby podczas kwarantanny spożywały znacznie więcej niż zwykle słonych i słodkich przekąsek. W ten sposób zjadali stres i próbowali zredukować napięcie. Takie zjadanie sprzyja tyciu. A nadwaga i otyłość są czynnikami zaburzającymi prawidłowe funkcjonowanie organizmu. Pokonanie tego problemu może okazać się ważne w przypadku drugiej fali koronawirusa, której spodziewamy się jesienią. Okazuje się bowiem, że to właśnie osoby z nadwagą i otyłością oraz chorobami współtowarzyszącymi, są bardziej narażone na ciężkie przebiegi COVID – 19. – tłumaczy ekspertka.

Zdaniem Magdaleny Katarasińskiej pracodawcy powinni wspomóc pracowników w tym, by nauczyli się zdrowo odżywiać. Mogą to zrobić dając dobry przykład – zapewniając pracownikom owoce i warzywa (w miejscu pracy, ale także w domach w przypadku pracy zdalnej) czy współpracując z dietetykami.

KAPITAŁ ZDROWIA PRACODAWCÓW I PRACOWNIKÓW

– Pracodawcy już dawno przejęli na siebie część obowiązków związanych z dbaniem o zdrowie pracowników. Zapewniają im pakiety opieki medycznej, karty sportowe, organizują akcje promujące zdrowy tryb życia oraz odpowiedni sposób odżywiania. Nie zawsze jednak oferta firm jest dopasowana do potrzeb osób w określonym wieku, czy wykonujących jakiś typ pracy. Dodatkowo epidemia związana z COVID-19 postawiła przed firmami dodatkowe wyzwania związane z dobrostanem pracowników: zapewnienie im bezpiecznych warunków pracy, zadbanie o ich kondycję psychiczną, budowanie więzi pomiędzy przełożonymi i podwładnymi pracującymi zdalnie czy pomoc w przezwyciężaniu lęku i obaw związanych z epidemią – tłumaczy Małgorzata Zachorowska, prezes Polskiego Stowarzyszenia HR.

Agnieszka Szpara, Dyrektor Departamentu Programów i Projektów Związku Przedsiębiorców i Pracodawców dodaje: – Jednym z elementów naszego projektu był cykl webinarów. Eksperci i osoby zajmujące się HR w firmach zastanawiały się między innymi nad filarami budowania odporności. Nad tym jak pracodawcy mogą wspierać aktywność fizyczną pracowników, jak wspólnie powinni zadbać odpowiednie odżywianie. Projekt Kapitał Zdrowia powstał po to by wskazać pracodawcom, służbom HR w jaki sposób mogą wspierać pracowników w budowaniu ich odporności, zdaniu o zdrowiu i tworzeniu komfortu pracy.

Jednym z elementów projektu były internetowe seminaria (webinaria) ekspertów na temat sytuacji pracodawców i pracowników w czasie pandemii oraz na temat wyzwań, jakie czekają na firmy w najbliższych miesiącach.

Powstanie również raport (na podstawie badania ankietowego o problemach pracowników i pracodawców) z rekomendacjami dla pracodawców na temat zarządzania zdrowiem w firmach i instytucjach.

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

Partnerzy wspierający projekt: ALAB Laboratoria, Deloitte. Partnerami naukowymi są eksperci Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

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

Projekt jest przedstawiony na dwóch stronach www:

<https://hrstowarzyszenie.pl/kapital-zdrowia/>

<https://zpp.net.pl/projekty/kapital-zdrowia/>



Zadbanie o odporność zdrowotną jest tym ważniejsze, że jesienią i zimą 2020-21 będziemy musieli żyć i pracować w warunkach współistnienia zakażeń wirusami grypy, przebiegów i SARS-CoV-2.

Antidotum na stres i brak zaangażowania



KATARZYNA
PATALAN

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

Badania pokazują, że aż 67 proc. międzynarodowych firm planuje zwiększyć zakres programów wellbeing¹. Takie działania obejmują m.in. zarządzanie stresem, promocję aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania czy wspieranie pozazawodowej integracji pracowników. W zgodzie z tym zjawiskiem jest również fakt, że coraz więcej pracodawców w Polsce „odmraża” karty sportowe przyznane w ramach benefitów pracowniczych. W lipcu liczba aktywowanych kart MultiSport wzrosła o 42 proc. wobec końca czerwca br.

W związku z zasięgiem pandemii problem zwiększonego stresu jest globalnym zjawiskiem, dostrzeganym przez firmy na całym świecie. Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa² od początku do połowy marca bieżącego roku wykazały wyraźny wzrost poziomu stresu i lęków wśród pracowników. Natomiast w lipcu odzwierciedlały również wątpliwości, co do dbałości pracodawców o dobre samopoczucie pracowników. W amerykańskim badaniu czytamy, że od wybuchu pandemii ok. 52 proc. badanych zdecydowanie zgodziło się, że ich organizacja dba o ich ogólny dobrostan, a już w połowie lipca liczba ta spadła do 46 proc.

Europejskie dane także nie napawają optymizmem. Gallup stwierdza, że tylko 27 proc. pracowników w Wielkiej Brytanii i 26 proc. we Francji zdecydowanie zgadza się, że ich firma dba o ich dobre samopoczucie³.

LĘK I ZACHWIANE POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

Pandemia COVID-19 ma także wpływ na emocje, zachowania i przekonania Polaków.

– Wyniki badania „Wpływ pandemii COVID-19 na emocje, przekonania i zachowania Polaków” Uniwersytetu SWPS i PAN⁴ wykazały, że obawy związane z koronawirusem mają w Polsce bardzo wysoki poziom. Aż 26 proc. ankietowanych określiło, że czasem ich zdenerwowanie jest bliskie paniki. Trwająca pandemia może pogarszać stan zdrowia Polaków na przynajmniej dwóch poziomach. Bezpośred-

nio będąc źródłem dystresu, czyli negatywnie postrzeganego stresu oraz pośrednio, jeszcze bardziej zmniejszając naszą aktywność fizyczną, a w konsekwencji ograniczając skuteczność w radzeniu sobie z napięciem i pogarszając stan zdrowia psychicznego i fizycznego. Tworzy się błędne koło – analizuje sytuację Mateusz Banaszkiewicz, psycholog zdrowia, związany m.in. z SWPS, który od lat prowadzi wykłady i szkolenia nt. radzenia sobie ze stresem i wspiera firmy w tworzeniu pracowniczych programów wellbeing. Na dłuższą metę problemy pracowników stają się problemami pracodawców, bo nie od dziś wiadomo, że istnieje korelacja między stresem pracownika, a jakością pracy. Według badania „2020 COVID-19 Benefits Survey” firmy Willis Towers Watson⁵, aż 51 proc. firm przewiduje, że pandemia wpłynie negatywnie na efektywność pracy zatrudnianych osób. Jednocześnie 61 proc. badanych firm spodziewa się negatywnego wpływu pandemii na dobrostan pracowników. W efekcie zdecydowana większość, bo aż 67 proc. pracodawców, ma w planach zwiększenie zaangażowania w programy wellbeing i benefits pracownicze. Uwaga ma być skierowana zwłaszcza na zdrowie psychiczne oraz zarządzanie stresem. Co ciekawe, blisko połowa badanych międzynarodowych korporacji (49 proc.) szkoli swoich menedżerów w rozpoznawaniu oznak lęku czy depresji wśród podwładnych, a 27 proc. firm rozważa takie rozwiązanie. Jednocześnie zdecydowana większość pracowa-



Na dłuższą metę problemy pracowników stają się problemami pracodawców, bo nie od dziś wiadomo, że istnieje korelacja między stresem pracownika, a jakością pracy.

dawców (72 proc.) promuje wśród pracowników pracujących zdalnie zdrowy tryb życia, w tym aktywność fizyczną. – Bez względu na to, czy model pracy zdalnej stwarzał trudności, czy też dobrze sprawdził się w danej organizacji, przebywanie w domu przez długi czas jest ogromnym wyzwaniem dla zdrowia psychicznego i fizycznego. Nasza rzeczywistość wymaga aktualnie ogromnej zdolności do szybkiego przystosowywania się. Właśnie dlatego troska o dobrostan jest rozpoznawana jako coraz ważniejsza kompetencja. Jej składnik stanowi zdolność do konstruktywnego relaksowania się oraz regularnej aktywności fizycznej. Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy, jak ważny dla zdrowia psychicznego jest regularny ruch. Powszechne jest przekonanie, że aktywność fizyczna poprawia nastrój za sprawą endorfin. W rzeczywistości zawdzięczamy jej znacznie więcej – przekonuje psycholog Mateusz Banaszkiewicz.

ZDROWIE NA ETACIE

Duże badanie amerykańskie „The National Study od Daily Experiences” monitorowało aktywność fizyczną i nastrój ponad dwóch tysięcy osób dorosłych. Uczestnicy co wieczór byli pytani o najbardziej stresujące zdarzenie, jakie spotkało ich w ciągu dnia. W dni, w które byli aktywni, stresujące zdarzenia takie jak nieprzyjemna sytuacja w pracy czy opiekowanie się bliską, chorą osobą, były mniej obciążające dla psychicznego dobrostanu.

Wiele wskazuje na to, że firmy w Polsce dostrzegają te zależności i korzyści wynikające z aktywności sportowej, zwłaszcza teraz, gdy wiele osób odczuwa zwiększone napięcie związane z sytuacją pandemii. Pozytywnym trendem, który idzie w parze z tym stwierdzeniem jest wzrost na nowo aktywowanych kart MultiSport, które są popularnym benefitem pozapłacowym i motywują pracowników do regularnych ćwiczeń.

– Aktywność fizyczna skutecznie niweluje negatywne skutki lockdownu, w tym długotrwały stres. Pomaga także dbać o nasze zdrowie fizyczne, wspierając odporność i redukując ryzyko wystąpienia chorób cywilizacyjnych – mówi Adam Radzki, członek zarządu spółki Benefit Systems, która stworzyła Program MultiSport. – Od drugiej połowy czerwca obserwujemy postępujący wzrost aktywności użytkowników programu MultiSport. Z początkiem lipca odsetek „odmrożonych” kart sportowych wzrósł o ponad 42 proc. wobec czerwca. To oznacza, że około 710 tysięcy osób postanowiło wrócić do sportu i regularnych treningów, a pracodawcy ich w tym wspierają. Nikogo nie trzeba przekonywać, że sport to zdrowie, jednak by zwiększyć motywację do aktywności fizycznej i przypomnieć o zasadach bezpieczeństwa obowiązujących w obiektach sportowo-rekreacyjnych realizujemy liczne działania wspierające powroty do treningów w obiektach sportowych i na świeżym powietrzu. Przykładem takiego działania jest m.in. doroczna, wakacyjna grywalizacja Programu MultiSport, w której nagradzamy najaktywniejszych, a także wspólnie z Użytkownikami programu MultiSport wspieramy akcje charytatywne. W okresie letnim uruchomiliśmy także specjalną kampanię edukacyjno-wizerunkową, której celem było budowanie świadomości na temat zdrowego i bezpiecznego powrotu do aktywności fizycznej w dobie pandemii – dodaje Adam Radzki.

Wszystkie obiekty sportowo-rekreacyjne w Polsce (jak kluby fitness, siłownie, szkoły tańca) podlegają tym samym, podwyższonym normom sanitarnym. Obowiązuje w nich m.in. konieczność zachowania dystansu społecznego, dezynfekcji rąk oraz wykorzystywanego sprzętu sportowego. W klubach można korzystać z przebieralni, toalet czy pryszniców i, zgodnie z wytycznymi Głównego Inspektoratu Sanitarnego, nie ma konieczności ćwiczenia w maskach.

PODSUMOWANIE

Warto także podkreślić, że brak zainteresowania i wspierania dobrostanu pracowników to realne i policzalne straty dla firm. Według badania Instytutu Gallupa⁶ niemieccy pracownicy zapytani o to jak mocno zgadzają się, że ich firma jest zainteresowana ich „ogólnym dobrostanem” i ile dni „przegapili” w zeszłym roku, ponieważ „czuli się źle”, wykazały, że pracownicy, którzy uważali, że ich firma nie wspiera dobrostanu – tracą średnio 7,2 dnia w roku. (przypr. red. W analizie nie uwzględniono długotrwałej choroby powodującej 90 lub więcej dni nieobecności w roku.) Natomiast ci, którzy czuli, że ich dobre samopoczucie jest bardzo ważne dla ich firmy, przegapili tylko 4,9 dnia.

Cytując dalej powyższe ustalenia taka 2-3-dniowa różnica kosztowała firmę średnio około 655 euro (777 USD) na osobę. W firmie zatrudniającej 1000 pracowników strata ta wynosi około 400 000 euro (474 000 dolarów) rocznie. Te dane pokazują, że nawet kiedy pracownicy przychodzą do pracy, to mówią, że są mniej produktywni, jeśli uważają, że ich firma nie jest zainteresowana ich dobrostanem.

Podsumowując chciałabym wrócić do cytowanych na początku artykułu badań Instytutu Gallupa, w których padło pytanie: Dlaczego powinieneś dbać o dobre samopoczucie pracowników?

Badacze formułują następującą odpowiedź: Osoby o słabym samopoczuciu nie mogą tak dobrze służyć klientom, jak pracownicy w dobrej kondycji, bo są mniej produktywni, mniej skuteczni, mniej innowacyjni i mniej spostrzegawczy. Częściej chorują i są nieobecni, a co za tym idzie mniej zaangażowani. Krótko mówiąc: jeśli zależy ci na dobrym samopoczuciu twojej firmy, musisz dbać o dobre samopoczucie swoich pracowników. Teraz znacznie bardziej, niż kiedykolwiek wcześniej⁷. ■

Przypisy:

¹<https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/05/2020-covid-19-benefits-survey>

²<https://www.gallup.com/workplace/317348/business-suffers-employees.aspx>

³<https://www.gallup.com/workplace/317174/german-employees-less-confident-leaders-care-wellbeing.aspx>

⁴<https://www.swps.pl/strefa-psyche/blog/relacje/21552-wplyw-epidemii-koronawirusa-na-emocje-i-zachowania-polakow>

⁵<https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/05/2020-covid-19-benefits-survey>

⁶<https://www.gallup.com/workplace/317174/german-employees-less-confident-leaders-care-wellbeing.aspx>

⁷<https://www.gallup.com/workplace/317348/business-suffers-employees.aspx>



OLGA
MAŁECKA

kierownik biura marketingu
i komunikacji w MyBenefit,
olga.malecka@mybenefit.pl

Benefits pracownicze – czas na nowe porządki

Odpowiedzialni i świadomi pracodawcy wiedzą, że benefits wspierają zaangażowanie i budują przywiązanie do firmy. Aby jednak program benefitów dobrze spełniał swoje zadanie musi w pełni odpowiadać na potrzeby pracowników, dlatego ich opinia i preferencje powinny mieć kluczowe znaczenie podczas budowania oferty benefitowej w firmie.

Według Ogólnopolskiego Badania Benefitów Sedlak&Sedlak 2020¹ pracownicy często odczuwają niedostosowanie benefitów do indywidualnych potrzeb i małą elastyczność w wyborze świadczeń. W opinii ankietowanych przydział benefitów w ich firmach jest często niesprawiedliwy. Okres pandemii w sposób szczególny przewartościował prawdziwe potrzeby pracowników, a sytuacja zagrożenia koronawirusem stała się swoistym weryfikatorem mocnych i słabych stron organizacji. Firmy o silnej kulturze organizacyjnej, które postawiły na otwarte i uczciwe relacje, pokazały, że odpowiedzialność w czasie kryzysu to nie tylko walka o wynik finansowy, ale również o ludzi, którzy dla firmy pracują. Okazanie im szacunku, troski i poczucia bezpieczeństwa. W cytowanym raporcie pracownicy otwarcie komunikują, że pracodawcy marginalizują benefits. Uważają, że stopniowe rezygnowanie z benefitów w czasach kryzysu nie jest dobrym rozwiązaniem.

BEZPIECZEŃSTWO, ZDROWIE, RODZINA

Epidemia zrewidowała dotychczasowe nawyki, wyeliminowała zbędne aktywności i pokazała, co dla pracowników liczy się najbardziej: bezpieczeństwo, zdrowie i rodzina. Benefits szybko przeniosły się na inny grunt. Pracodawcom nie łatwo jest sprostać dynamicznie zmieniającym się potrzebom, ale z pomocą przychodzi elastyczny, dopasowany do potrzeb pracowników system kafeteryjny. Zwiększony dostęp do e-konsultacji z lekarzami wielu specjalności oraz inicjowanie promocji zdrowia, diety, aktywności fizycznej i profilaktycznych programów prozdrowotnych to jeden z kierunków, na który postawiliśmy największy nacisk. Aktywnie rozwijamy ofertę turystyki krajowej i zagranicznej, by zachęcać pracowników do regularnego dbania o ładowanie swojego życiowego akumulatora. Urlop zorganizowany i dofinansowany przez pracodawcę to nieustannie bardzo pożądanym benefit. Zadbaliśmy także o udostępnienie w platformie benefitowej dostępu do

zdalnej rozrywki, bogatych ofert serwisów VOD, audiobooków, e-booków, szkoleń on-line, gier albo niezastąpionych książek i planszówek. A do tego kino, teatr, rozrywka i rekreacja – różnorodne obiekty dostępne w całej Polsce. Wszystkie w ramach zaktywizowania pracowników i ich rodzin, zachęcenia do wyjścia z domu i wartościowego spędzania czasu po pracy. Umiejętność łapania balansu oraz znalezienia przestrzeni na wyciszenie i odpoczynek pomogą wzmocnić odporność i siłę psychiczną, tak ważną w rzeczywistości VUCA.

PRACOWNICY CHCĄ SAMI WYBIERAĆ SWOJE BENEFITY System kafeteryjny MyBenefit działa jak sklep internetowy, co pozwala dowolnie modyfikować ofertę i na bieżąco dostosowywać ją do bieżących potrzeb pracowników. Tę wartość zaczynają zauważać także sami pracownicy. Ponad 48% badanych jako najbardziej pożądanym benefit wskazuje kafeterię benefitów. Co ciekawe, tylko 18,9% respondentów tego samego badania deklaruje, że ich pracodawca udostępnia w ramach oferty benefitów system kafeteryjny². Duża rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością wskazuje, że platformy kafeteryjne zyskują coraz większe uznanie pracowników. Swoboda w wydatkowaniu środków od pracodawcy daje im szansę na realizowanie swoich potrzeb zawsze – nawet wtedy, gdy bardzo dynamicznie ulegają one zmianom.

Bilety do kina i teatru, możliwość opłacenia wakacji dla rodziny lub kolonii dla dzieci, zakupy online lub specjalistyczne badania czy konsultacje medyczne – nie zgadujemy, co dla naszych pracowników będzie najbardziej odpowiednie. Niech sami wybiorą to, czego najbardziej potrzebują. ■

Przypisy:

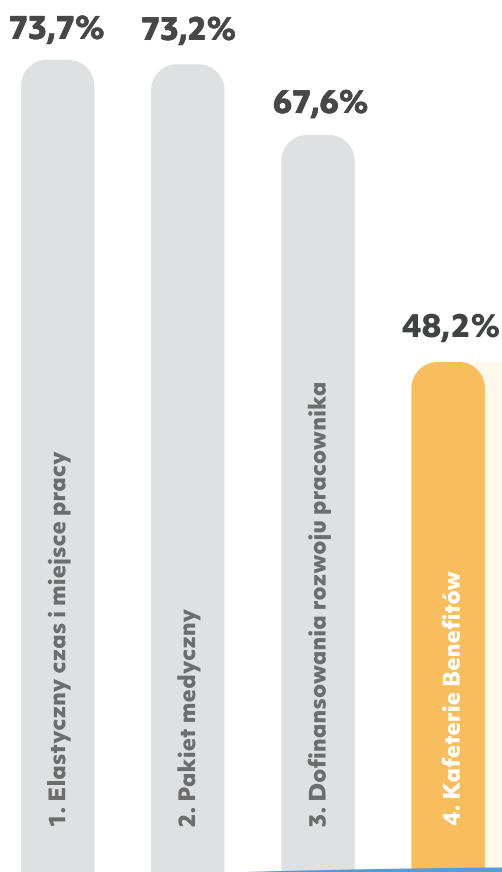
¹ *Benefits w oczach pracowników 2020*, Sedlak&Sedlak

² *Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych – nowe porządki*, sierpień 2020, Activy



System kafeteryjny MyBenefit działa jak sklep internetowy, co pozwala dowolnie modyfikować ofertę i na bieżąco dostosowywać ją do bieżących potrzeb pracowników.

Pracownicy firm w Polsce zwracają uwagę, że **system kafeteryjny i możliwości samodzielnego wyboru świadczeń przez Internet**, jest dla nich wyjątkowo atrakcyjnym rozwiązaniem. Uważają, że benefity są dobrym narzędziem podnoszenia ich motywacji i przywiązania do pracodawcy.*



48,2%
**Kafeterie
Benefitów**
4. miejsce**

**Twój zespół nie musi już
wiedzieć czego potrzebuje,
żeby to dostać.**



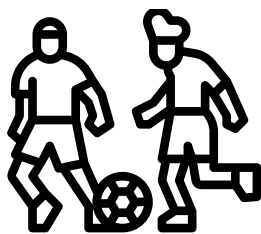
Zeskanuj kod QR
odwiedź naszą stronę!

Możesz też wejść na stronę:
www.mybenefit.pl

*Raport: Benefity w oczach pracowników 2020, Sedlak&Sedlak

**Raport 2020: Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych: nowe porządki, Activy





Aktywny pracownik rzadziej choruje

Z dr. hab. Ernestem Kucharem, specjalistą chorób zakaźnych
i medycyny sportowej rozmawiała Katarzyna Patalan

▲ **W kontekście pandemii temat wsparcia pracowników przez pracodawców w dbaniu o ich zdrowie zyskał na znaczeniu. Gros badań pokazuje, że osoby prowadzące aktywny styl życia mają większą odporność, mniej chorują, a tym samym nie narażają pracodawcy na koszty związane z ich absencją. Zgadza się pan z tym twierdzeniem?**

To ogólna reguła, która głosi, że ludzie zdrowi, łagodniej przechodzą choroby zakaźne, które zwykle są chorobami najsłabszych, czyli najmłodszych, najstarszych, lub przewlekłe chorych. W przypadku Covid-19 ta reguła nie ma zastosowania wyłącznie względem dzieci. Natomiast za czynnik ryzyka uważa się nadciśnienie tętnicze, otyłość i cukrzycę typu drugiego. Są to choroby cywilizacyjne, które mają związek ze stylem życia. Zatem bez wątpienia zdrowy tryb życia zmniejsza ryzyko wystąpienia wspomnianych chorób, a tym samym predysponuje do łagodniejszego przebiegu Covid-19. Warto też przypomnieć badania naukowe prowadzone w czasie pandemii grypy AH1N1pdm09 w 2009 r., które wykazały, że regularny wysiłek fizyczny zmniejsza ryzyko zakażeń dróg oddechowych aż o 30 proc. Osoby uprawiające sport rzadziej umierają

na choroby układu oddechowego i zapalenie płuc. Każda sesja treningu o umiarkowanej lub wzmożonej intensywności pobudza układ immunologiczny, a we krwi zwiększa się liczba białych ciałek, komórek odpowiedzialnych za odporność na wirusy i bakterie. W obecnej sytuacji ruch jest z pewnością lepszy dla zdrowia, niż jego brak.

▲ **Część pracodawców oferujących np. karty sportowe swoim pracownikom przyznaje, że obawia się o ich bezpieczeństwo. Natomiast najnowsze badanie naukowców z Uniwersytetu Oslo, przeprowadzone pod przewodnictwem profesora Michaela Bretthauera wykazało, że siłownie i kluby fitness nie stwarzają podwyższonego ryzyka transmisji wirusa SARS-CoV-2, nawet przy intensywnych formach treningu. Czy rzeczywiście możemy uspokoić trenujących w zamkniętych obiektach?**

Oczywiście. Z pełną odpowiedzialnością należy podkreślić, że siłownie i kluby fitness nie stwarzają podwyższonego ryzyka transmisji wirusa SARS-CoV-2, nawet przy intensywnych formach treningu. Źródłem zakażenia nie jest przedmiot, ani czynność – tylko człowiek. A konkretnie człowiek zakażony bezobjawowo albo chory, zwłaszcza

w pierwszych dniach COVID-19. Warto zauważyć, że zakażenia w przypadku COVID-19 występują częściej w przypadku kontaktu z osobą chorą, która ma objawy, niż z osobą zakażoną bezobjawowo. To również ma znaczenie w kontekście bezpieczeństwa na siłowni. Biorąc pod uwagę te fakty, szansa, że chora osoba przyjdzie na siłownię są niewielkie. Osoby chore walczące z gorączką, czy katarrem raczej nie decydują się na aktywność fizyczną. Kolejna ważna kwestia to dystans. Choroby przenoszone drogą kropelkową przenoszą się maksymalnie na półtora metra. Zatem zapewnienie odległości dwóch metrów znakomicie zmniejsza ryzyko do akceptowalnych wartości, mówię akceptowalnych, bo w innym wypadku trzeba by nie wychodzić z domu.

To co robimy, nie ma takiego znaczenia, jak to z iloma osobami się kontaktujemy. Zwłaszcza z osobami potencjalnie zakażonymi, czyli głównie ludźmi, których nie znamy. Gdy te kontakty są częstsze, osoby zakażone mówią, kaszlą lub kichają, a dystans krótszy niż metr, wówczas ryzyko jest większe.

Na siłowni maszyny są ustawione w odległości co dwa metry, a gdy obok kogoś przejdziemy, to się nie zarazimy. To tak nie działa. Dziś uważamy, że aby doszło do zakażenia odległość musi być krótsza niż metr, a ekspozycja trwać kilkanaście minut, arbitralnie przyjęto, że 15 minut, by taką sytuację uznać za ryzykowną.

▲ **Zatem gdzie najczęściej ludzie się zarażają?**

W pomieszczeniach biurowych, w samochodzie, miejscach, gdzie trudno o bezpieczny dystans. Miałem pacjentkę, która jest pielęgniarzką i wspólnie z koleżanką wracała z pracy autem do domu. Podróż trwała około 40 minut, w jej trakcie rozmawiały. Zaraziła się.

▲ **Czy w pana ocenie zarażenie się na siłowni jest większe niż np. w sklepie wielkopowierzchniowym? Oczywiście przy zachowaniu wszelkich zaleceń bezpieczeństwa.**

Nie demonizujemy sytuacji, bo nie



**DR HAB. N. MED.
ERNEST KUCHAR**

Lekarz specjalista już od ponad 25 lat. Uzyskał między innymi specjalizację z medycyny sportowej, która jest jego pasją oraz chorób zakaźnych, którymi zajmuję się naukowo. Zawodowo jest aktywny w obu tych dziedzinach, na co dzień będąc kierownikiem Kliniki Pediatrii z Oddziałem Obserwacyjnym na Warszawskim Uniwersytecie Medycznym i pomagając najlepszym polskim sportowcom w ich zmaganiach z problemami zdrowotnymi.



widzę realnych przesłanek, by uprawianie sportu wiązało się z większym ryzykiem, niż chociażby ekspozycja podczas robienia zakupów, czy na poczcie. Jeżeli ktoś stoi w kolejce na poczcie, a z doświadczenia wiemy, że tam w kolejce czeka się długo i zwykle w odległości mniejszej niż metr, to wówczas możemy mówić o ekspozycji i sytuacji podwyższonego ryzyka. Natomiast gdy ćwiczymy na siłowni, nawet trzy godziny, ale w odległości dwóch metrów, gdzie zapewniona jest dobra wymiana powietrza, – to jest to bezpieczne.

Zatem powtórzmy to z pełną odpowiedzialnością, że w profesjonalnych siłowniach jesteśmy w stanie stworzyć bezpieczne warunki. Poza dezynfekcją sprzętu po każdym użyciu możemy limitować liczbę ćwiczących, a także mierzyć temperaturę czy pytać o objawy zakażenia, natomiast na poczcie lub w sklepie nie ma takiego nadzoru.

Proszę zwrócić uwagę, że podstawowym czynnikiem determinującym zakażenie jest osoba zakażona.

W sklepie, na poczcie, czy w środkach transportu publicznego mogą występować różni ludzie, bo każdy musi np. zrobić zakupy spożywcze. Siłownia czy klub fitness nie są przymusowe, zatem jeżeli ktoś się źle czuje, rezygnuje z ćwiczeń, ale zakupy już musi zrobić.

▲ Czy wirusem można się zarazić poprzez korzystanie z szatni, szafek, czy łazienek? To zwykle tak zwane miejsca wspólne budzą największy niepokój?

Choć koronawirusa wykrywano do czterech godzin na powierzchniach metalowych, a nawet do 72 godzin na plastiku, nie oznacza to, że poprzez dotykanie takich powierzchni możemy się zarazić. O prawdopodobieństwie zakażenia decyduje nie sam fakt obecności wirusa na danej powierzchni, ale dawka, liczba cząsteczek wirusa, które dostaną się do ludzkiego organizmu np. przez ręce, którymi po kontakcie z powierzchnią dotykamy błon śluzowych nosa, jamy ustnej czy spojówek. Na powierzchniach dawka koronawirusa jest zwykle zbyt mała, by wywołać

zakażenie. Wystarczy umyć lub zdezynfekować dłonie, by przerwać drogę transmisji. Dodatkową formą zabezpieczenia są obowiązujące na siłowniach zalecenia dezynfekcji sprzętu sportowego po każdym jego użyciu. Warto o tym pamiętać. Równie bezpiecznie jest w łazienkach, gdzie ćwiczący korzystają z pryszniców. Woda jest chlorowana i nieskażona – to nie jest droga zakażenia. To nieprawdopodobne, takich przypadków się nie opisuje, tak jak nie opisuje się przypadków zarażenia drogą pokarmową.

Rozwiemy też mit na temat ludzkiego potu. Pot nie przenosi wirusów. W ten sposób nie zarazimy się żadną infekcją układu oddechowego, a nawet HIV czy wirusowym zapaleniem wątroby. Nowy koronawirus przenosi się głównie drogą kropelkową z wydzielinami dróg oddechowych.

▲ W wielu firmach kryzys spowodował konieczność optymalizacji kosztów m.in. weryfikację świadczeń pozapłacowych. Czy według pana rezygnacja z bezpłatnych owoców, dostępu do zdrowych posiłków i napojów, a także kart sportowych to dobry kierunek cięć?

Oczywiście w wyniku kryzysu zmieniła się sytuacja na rynku pracy. Specjaliści mówią, że mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy i to on dyktuje warunki. Natomiast z doświadczenia wiem, że o dobrego pracownika zawsze jest trudno. Poza tym pracownik, który już pracuje, został przeszkolony, wdrożony, a jego praca jest efektywna, z pewnością jest cenniejszy niż nowozatrudniony, dlatego trzeba o niego dbać.

Jednym z elementów, które wiążą pracownika i pracodawcę są pakietu świadczeń socjalnych, które sprawiają, że pracownik czuje się zadowolony i doceniony. Niewielu zauważy podwyżkę w kwocie 50 zł, a udostępnienie pracownikom np. karty sportowej świadczy o tym, że pracodawca troszczy się o zadowolenie zdrowie pracownika. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że to inwestycja, która się zwraca. Pracownik dbający o kondycję fizyczną

cieszy się lepszym zdrowiem, rzadziej korzysta ze zwolnień lekarskich, jest bardziej kreatywny i efektywny.

▲ Lęk, zachwiane poczucie bezpieczeństwa nie tylko o zdrowie, ale także o bezpieczeństwo finansowe powoduje, że wielu pracowników potrzebuje profesjonalnego wsparcia psychologów (to ostatnio dość popularny benefit) – czy aktywność fizyczna ma wpływ na odporność psychiczną?

Bez wątplenia aktywność fizyczna wpływa na kondycję psychiczną, poprawia nastrój i sen – potwierdza to wiele badań.

▲ Na koniec chciałabym prosić o taką refleksję – czy w obliczu rosnącej liczby zdiagnozowanych zakażonych – na co szczególnie należy zwrócić uwagę dbając o zdrowie swoje i najbliższych?

Choć krzywa zachorowań wciąż rośnie, to w porównaniu z populacją, to nie jest wiele zakażeń. Najważniejsze, by stosować się do zasad, o których mówimy od początku pandemii, częste mycie rąk, utrzymywanie dystansu, ograniczanie kontaktów.

W czasie lockdownu zalecano pozostawanie w domu, ale do tej pory z powodu zakażenia umarło 1994 (dane z dnia 26.08.2020), to dużo i bez wątpienia tragedia dla wielu rodzin. Jednocześnie to nie jest to dużo w porównaniu z tym co się w Polsce dzieje. Przeciętnie dziennie umiera tysiąc osób, a główną przyczyną tych zgonów nie jest Covid-19, a choroby cywilizacyjne: zawały serca, udary i nowotwory. Tak jak wspominałem wcześniej, wysiłek fizyczny ma udowodnione działanie wpływające na zmniejszanie ryzyka występowania chorób cywilizacyjnych.

Trzeba pamiętać o tym, że łączne korzyści zdrowotne z wysiłku fizycznego, w tym poprawa formy i profilaktyka chorób cywilizacyjnych, jest większa, niż zagrożenie związane z koronawirusem.

W Polsce wciąż poniżej 1 proc. mieszkańców miało kontakt z koronawirusem. Reszta tylko nim słyszała. Musimy nauczyć się z tym wirusem żyć i przestrzegać norm sanitarnych. ■

Badanie naukowców z Uniwersytetu Oslo, przeprowadzone pod przewodnictwem profesora Michaela Bretthauera Pierwsze tego rodzaju badanie akademickie w Europie zostało przeprowadzone w czasie obowiązującego w Norwegii lockdownu i objęło 3764 uczestników w wieku od 18 do 64 lat. Eksperti podzielili badanych na dwie, tak samo liczne grupy. Pierwsza korzystała z siłowni, druga, kontrolna, nie odwiedzała tego typu obiektów. Po trzech tygodniach wszyscy uczestnicy badania zostali poddani testom przesiewowym na obecność koronawirusa. Wśród osób biorących udział w treningach zaledwie jeden test okazał się pozytywny – jednak uczestnik badania został zarażony poza siłownią, w miejscu pracy. Naukowcy zbadali również obsługę klubów fitness, która pracowała w obiektach w trakcie eksperymentu – spośród 91 pracowników, zgodę na wykonanie testów wyraziły 83 osoby. Żaden z pracowników nie został zakażony koronawirusem.

Zdrowy styl życia a mózg

Coraz więcej osób stawia sobie za cel, by żyć zdrowo. Niektórzy wytrwale ćwiczą na siłowni, inni biegają, jeszcze inni praktykują jogę. Zawsze słysząc o zbawiennym działaniu różnorodnych diet – od wegańskiej po ketogeniczną. Coraz chętniej sięgamy też po nieprzetworzoną żywność i starannie dobrane suplementy diety.

Pogoń za zdrowym stylem życia zrodziła nawet miłość do morsowania, czy wspinania się po górach w samych szorstkach. Jaką rolę odgrywa w tym wszystkim ludzki mózg? Okazuje się, że niebagatelną.

TEORIA A PRAKTYKA

Choć w sieci roi się od dietetycznych przepisów, treningów online, czy relacji z siłowni, statystyki pokazują, że zainteresowanie zdrowym stylem życia bardzo często sprowadza się jedynie do teorii.

Jak wspomina w rozmowie ze mną Katarzyna Jaworska, założycielka studia zdrowego odchudzania FitLine, aż trzy na pięć dorosłych osób ma nadwagę, a co czwarta cierpi na otyłość. Co więcej, polskie dzieci znajdują się na niechlubnym podium rankingu najszybciej tyjących dzieci w Europie, a ponad 80 proc. Polaków ma problemy z kręgosłupem. To właśnie ten dysonans pomiędzy teorią a praktyką świadczy o tym, że w obszarze dbania o zdrowie najtrudniejsza jest praca nad sobą i wdrażanie odpowiednich nawyków – a to, jak wiadomo, domena mózgu.

SILA SKOJARZEŃ

Wyjątkowo istotną rolę w kształtowaniu lub eliminowaniu konkretnych nawyków odgrywają tak zwane neuroasocjacje, czyli skojarzenia zakorzenione głęboko w mózgu.

Na przykład, palenie papierosów kojarzyło się dawniej pozytywnie – z relaksem, przerwą w pracy, relacjami z osobami, z którymi wspólnie wychodzimy „na dymka”. Obecnie palenie jest już postrzegane przede wszystkim jako szkodliwy nałóg. Jednak przyjemne neuroasocjacje budzą w nas choćby słodczyce, które jako dzieci dostawaliśmy często w ramach nagrody bądź pocieszenia. W rezultacie w mózgach wielu

z nas utrwaliły się wzorce, przez które sięgamy po coś słodkiego, gdy mamy gorszy dzień lub chcemy uczcić sukces.

Takie skojarzenia są wyjątkowo silne, przez co niełatwo wyeliminować nawyki, do których prowadzą, nawet jeśli wiemy, że nam one nie służą. Jak sobie z tym poradzić? Warto skupić się na swoich wartościach, wśród których najczęściej znajduje się zdrowie oraz znaleźć indywidualne korzyści płynące z prowadzenia zdrowego stylu życia.

Dla jednych może to być utrata zbędnych kilogramów, a dla innych troska o ładną cerę czy optymalny poziom energii, który trudno osiągnąć, narażając się na gwałtowne wzrosty i spadki cukru we krwi. Sednem motywacji do prowadzenia zdrowego stylu życia jest myślenie długofalowe. Warto mieć na uwadze, że każdy trening czy każda rezygnacja z deseru to krok na drodze do wymarzonego celu. Natura mózgu jest hedonistyczna, zatem będzie on nas namawiał na drobne grzeszki, przekonując je przy tym racjonalizując. W takich chwilach dobrze jest zastąpić obraz chwilowej przyjemności wizją negatywnych skutków, których na dłuższą metę z pewnością doświadczymy, jeśli go posłuchamy.

TRZY KOLORY ZDROWIA

Niebagatelny wpływ na podejście do aktywności fizycznej oraz zdrowego odżywiania ma indywidualna biostruktura mózgu, której w metodologii STRUCTOGRAM® umownie trzem częściom mózgu przypisuje się trzy kolory: kolor zielony, czerwony lub niebieski.

W przypadku zielonej biostruktury najbardziej rozwiniętym obszarem mózgu jest jego pień, co w praktyce przekłada się między innymi na towarzyskość, siłę przyzwyczajień oraz zamiłowanie do tradycji. „Zieloni” cenią sobie miłą atmosferę i bliskość innych ludzi, dlatego do aktywności fizycznej



ANNA
URBAŃSKA

Master Trener STRUC-
TOGRAM®, NeuroCoach,
autorka książek
anna@structogram.pl



Niebagatelny wpływ na podejście do aktywności fizycznej oraz zdrowego odżywiania ma indywidualna biostruktura mózgu, której w metodologii STRUCTOGRAM® umownie trzem częściom mózgu przypisuje się trzy kolory: kolor zielony, czerwony lub niebieski.

może przekonać ich perspektywa ćwiczeń w grupie, czy to na zajęciach w pięknie urządzonej klubie fitness, czy w ramach wspólnego spędzania czasu z rodziną bądź przyjaciółmi. Reprezentanci tej biostruktury często czują ponadto zamiłowanie do wszystkiego, co naturalne, a to może znacząco wpłynąć na ich wybory żywieniowe. Ekologiczna żywność czy kosmetyki mogą w ich przypadku okazać się strzałem w dziesiątkę, zwłaszcza gdy na rynek wprowadza je ceniony przez nich producent o wyrobionej marce.

Nieco inaczej mają się sprawy z „czerwoną” biostrukturą, w której pierwsze skrzypce gra międzymózgowie. Jej domeną jest impulsywność, emocjonalność i skłonność do rywalizacji. „Czerwony” z reguły w mig podejmuje decyzję o podjęciu aktywności fizycznej czy wdrożeniu diety i niejednokrotnie daje z siebie wszystko, zależy mu bowiem na szybkich efektach. Jeśli je widzi, nietrudno ukształtować mu nowy nawyk; jeżeli jednak dany proces wymaga więcej czasu, może stracić cierpliwość. Wrodzone zamiłowanie do rywalizacji sprawia, że taka osoba często będzie nakręcać się do działania, konkurując z innymi pod względem wyników uzyskiwanych w sporcie czy liczby zgubionych kilogramów. Ze względu na pociąg do luksusu czerwonej biostruktury spodobać się ponadto prestiżowe kluby fitness, markowe stroje do ćwiczeń i najmodniejsze trendy żywieniowe, które pozwolą im zabłysnąć w towarzystwie.

W „niebieskiej” biostrukturze prym wiodzie kresomózgowie. Ten obszar mózgu lubuje się w planowaniu i analizowaniu, a do tego ceni sobie indywidualność. W praktyce oznacza to, że „niebieskich” zmotywuje do działania skrupulatnie rozpisany plan, uwzględniający choćby tygodniową liczbę treningów czy precyzyjny jadłospis. Można się po nich spodziewać, że będą mistrzami analizy składu produktów, co ułatwi im sięganie po zdrową żywność lub przyjazne dla skóry kosmetyki. Niebiescy to indywidualiści. Często zwracają oni uwagę na nowości, które pomogą im się wyróżnić, a tych nie brakuje na dzisiejszym rynku. Ze względu na tendencję do skupiania się na przyszłości to właśnie im najłatwiej będzie myśleć o zdrowiu długofalowo i wytrwale dążyć do celu, nawet jeśli okaże się to czasochłonne.

Ludzki mózg wpływa na podejście do zdrowego stylu życia na wielu różnych płaszczyznach. Kiedy decydujemy się podjąć aktywność fizyczną lub wdrożyć nowe nawyki żywieniowe, dobrze jest mieć na uwadze, że to właśnie on może okazać się zarówno naszym największym sprzymierzeńcem, jak i wrogiem. Zdecydowanie warto wykorzystywać swoje wrodzone preferencje i skłonności w taki sposób, by ułatwić sobie dążenie do zdrowia. Niezależnie od metod, na które stawiamy. Pamiętajmy o tym, że podobnie jak w każdym innym obszarze, najsukcesowniejszą bronią będzie w tym przypadku siła pozytywnego nastawienia. ■

reklama

Raport BENEFITY W OCZACH PRACOWNIKÓW 2020

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

Sprawdź, jakich benefitów potrzebują pracownicy w czasie kryzysu.



Co drugi stresuje się powrotem do pracy

Ponad połowa pracowników po powrocie z urlopu odczuwa stres związany z powrotem do codziennych obowiązków. Jego poziom nie zależy ani od zawodu, ani od rodzaju wykonywanej pracy, ale od umiejętności radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. Jeżeli nie uda się go wyeliminować całkowicie, z pewnością można go znacząco ograniczyć.

Największe trudności w ponownym wdrożeniu się w obowiązki zawodowe mają osoby między 25 a 39. rokiem życia, oraz te, które spędziły wakacje za granicą.

SMUTEK I BRAK MOTYWACJI

Po powrocie z urlopu pracownik, który w ostatnich tygodniach był odprężony i zrelaksowany musi w krótkim czasie przestawić się na intensywną pracę oraz funkcjonowanie w zupełnie innym rytmie. To zaś powoduje gwałtowną mobilizację organizmu. Pojawia się napięcie i lęk. Powakacyjny stres może przybierać rozmaite formy: od smutku, apatii, utraty motywacji do pracy, nawet po depresję. Mogą też pojawiać się odczucia gniewu, irytacji, czy zdenerwowania na współpracowników.

Z badań wynika, że trudności z powakacyjnym powrotem do pracy są zjawiskiem dość powszechnym. W pierwszym tygodniu stres odczuwa aż 68 proc. Hiszpanów (Aora Health), 57 proc. Brytyjczyków (Atomik Research) i 49 proc. Francuzów (Harris Interactive). A wynika to stąd, że cykl aktywności w trakcie urlopu i rytm dnia pracy znacząco się różnią.

ADAPTACJA NA NOWO

Różne są godziny porannego wstawania, różne rodzaje aktywności i różny czas posiłków, a organizm na nowo musi dostosować się do sposobu funkcjonowania. Z badań wynika, że najwięcej trudności nastrocza poranne wstawanie i przestawienie się na „roboczy” harmonogram dnia. Sporo czasu zajmuje przystosowanie się do rutynowych czynności, zwłaszcza gdy w pracy i w domu czekają „urlopowe” zaległości. Poza tym dzień jest coraz

krótszy, jest mniej słońca, a niższe temperatury też nie sprzyjają poprawie samopoczucia.

U większości osób pourlopowe napięcie mija po pierwszym tygodniu. Zdarza się jednak, że utrzymuje się dwa-trzy tygodnie, a nawet miesiąc. W tym czasie dość powszechne jest sięganie po bardziej bądź mniej sprawdzone metody poprawienia nastroju i oderwania myśli od pracy. Z badania przeprowadzonego wśród Brytyjczyków wynika, że jedna trzecia (34 proc.) dokonuje impulsywnych zakupów, a jedna piąta (21 proc.) z wyprzedzeniem planuje kolejny urlop, a nawet dokonuje rezerwacji. Znaczna część przyznaje, że częściej niż zwykle sięga po alkohol (13 proc.) lub słodczyce (12 proc.)¹.

MINIMALIZOWAĆ STRES

Jak zatem ograniczyć pourlopowy stres? Przede wszystkim warto wrócić z urlopu kilka dni wcześniej, by odpocząć od wakacyjnego rytmu i przyzwycząć się do odpowiedniej ilości snu. Można też próbować kłaść się spać i wstawać o określonych godzinach. Kiedy organizm dostosuje się do rytmu dnia pracy, łatwiej poradzi sobie z obowiązkami zawodowymi. W pierwszym dniu po urlopie warto sporządzić listę zadań do wykonania (jeżeli taka nie została przygotowana już wcześniej). Warto też pamiętać, by nie zaczynać od zadań najtrudniejszych, wymagających dużego skupienia czy wysiłku intelektualnego. Z fazy odpoczynku do rytmu dnia pracy najlepiej przechodzić stopniowo, unikając stawiania sobie i innym zbyt wysokich wymagań.

SŁUCHAĆ ORGANIZMU

Osoba wracająca z urlopu jest w stanie wykonać 60 proc. pracy, którą wykonywała przed urlopem, a w drugim tygo-



ELŻBIETA
DOMINIK

dr nauk humanistycznych,
dziennikarka współpracująca z
dziennikami i magazynami. Zajmuje
się tematyką rynku pracy,
stylu życia, a także szeroko
pojętymi zmianami cywilizacyjnymi,
elzbieta.dominik@wp.pl

dniu – do 80 proc. Dopiero po dwóch tygodniach wraca do swojego rytmu i jest o blisko 10 proc. bardziej efektywni niż przed wakacjami. I taki stan – jak wynika z badań Uniwersytetu Stanowego Waszyngton utrzymuje się przez kilka tygodni. W przestawieniu się na „rytm pracy” pomocne może okazać się pozytywne nastawienie, spokojna pobudka i ... brak pośpiechu.

Warto też zadbać o zachowanie odpowiedniej równowagi między pracą i życiem prywatnym. Nie brać na siebie zbyt wielu obowiązków, zwłaszcza w okresie powakacyjnym, pamiętać o aktywności fizycznej, znaleźć czas dla rodziny i przyjaciół, a także na rozwijanie własnych zainteresowań. Codzienna porcja ruchu: bieg, pływanie, jazda na rowerze czy choćby kilkunastominutowy spacer dostarczą energii i przyczynią się do pozytywnego nastawienia do pracy. Poza tym systematyczne uprawianie sportu wpływa na uwalnianie endorfin, tzw. hormonów szczęścia, które poprawiają motywację i dobre samopoczucie. Podobnie jak kontakt z innymi ludźmi. Objawy napięcia pourlopowego:

- niepokój, drażliwość,
- problemy ze snem,
- zmęczenie, znużenie,
- niepokój i drażliwość,
- trudności w skupieniu uwagi, bóle głowy,
- zmiana zachowań żywieniowych,
- częstsze sięganie po słodycze, alkohol,
- problemy ze strony układu pokarmowego,
- uczucie ucisku w gardle,
- przyspieszony oddech, szybsze bicie serca. ■

Przypis:

¹ <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/wellbeing-news/uk-workers-suffering-post-holiday-blues-reveals-new-poll/58796>

² <https://blog.cognifit.com/es/sindrome-postvacacional/>



Przyczyny napięcia pourlopowego:

Przejadanie się – w trakcie wakacji większość osób ma tendencję do sięgania po słodycze i przekąski, a to powoduje przyrost wagi i krytyczny stosunek do „nadprogramowych” kilogramów po powrocie do pracy.

Niedosypianie – wakacyjne aktywności, zaburzenie rytmu snu i czuwania może powodować poczucie większego zmęczenia po powrocie.

Aktywność towarzyska – zbyt wiele zaległych spotkań towarzyskich w trakcie wakacji może skutkować niedosypianiem i zmęczeniem po urlopie.

Zmiana otoczenia – wakacyjne podróże często oznaczają braki snu, wiążą się ze spadkiem energii i słabszym odczuwaniem pozytywnych emocji.

Brak czasu dla siebie – powrót do pracy wiąże się z mniejszą ilością czasu dla siebie, dlatego warto pamiętać by go znaleźć choćby na codzienną aktywność fizyczną.

Jak zapobiegać pourlopowemu napięciu?

Zaplanować drobne przyjemności

Tuż po urlopie warto planować nie tylko obowiązki, ale i drobne przyjemności np. czytanie książki czy spacer. Zwłaszcza, gdy istnieje pokusa, by koncentrować się zbyttnio na pracy.

Uprawiać sport

Stres powoduje, że organizm uwalnia większe ilości kortyzolu, aktywność fizyczna zmniejsza ilość tego hormonu w organizmie.

Ustawić granice

Po powrocie do pracy warto ustawić granice, by na nowo dostosować się do tempa pracy i nie pozwolić na przeciążenie.

Zachować cierpliwość

Objawy napięcia utrzymują się około dwóch tygodni, w tym czasie organizm stopniowo wraca do normalnego stanu. Jeżeli objawy stresu utrzymywały się powyżej miesiąca – warto skontaktować się z psychologiem.

Zachować pozytywne nastawienie

Warto myśleć o pracy pozytywnie. Oczywiście istnieje możliwość jej zmiany, ale taką decyzję należy podejmować na spokojnie².

Pamiętać o adaptacji

Po powrocie z wakacji, organizm na nowo musi się zaadaptować. Dlatego warto zaplanować powrót kilka dni wcześniej. I zaczynać dzień z pozytywnym nastawieniem.

Wrócić w połowie tygodnia

Najlepiej wrócić do pracy w środku tygodnia, dzięki temu (przynajmniej częściowo) uniknie się pokusy brania na siebie zbyt wielu dodatkowych zajęć.

Wyjść na przerwę

W trakcie przerwy na lunch można nie tylko zjeść posiłek, ale pójść na spacer, poczytać, spotkać się ze znajomymi czy po prostu odpocząć.

Wyspać się

Każdy potrzebuje odpowiedniej ilości snu, móc pracować efektywnie. Warto więc ustalić godziny snu i kłaść się spać odpowiednio wcześniej.

Ograniczyć kawę

Kofeina może nasilać objawy związane ze stresem i zwiększać niepokój. Korzystne dla organizmu może być więc monitorowanie spożycia kawy, przynajmniej przez kilka dni.

Urlop, urlop ... i po urlopie

Większość z nas wykorzystuje znaczącą część należnego urlopu wypoczynkowego w okresie letnim, więc najprawdopodobniej jesteś właśnie po urlopie. Ja również już wróciłam do pracy, więc doskonale rozumiem, że może być to stresujący okres.

Setki, a może i tysiące maili? Zaległe pytania i prośby współpracowników? Długą listą pilnych spraw do załatwienia? „Pożary” do ugaszenia? Projekty do kontynuacji? A może wszystko na raz? Tak, po dwutygodniowej nieobecności to całkiem prawdopodobne. Nic więc dziwnego, że po powrocie z urlopu można mieć poczucie, że się „zwariuje”.

TO ZESPÓŁ NAPIĘCIA POURLOPOWEGO

Psychologowie nazywają taki stan zespołem napięcia pourlopowego (post – vacation syndrome, post – holiday tension). Syndrom ten charakteryzuje się obniżonym nastrojem, nostalgią, problemami z koncentracją. Jego typowymi objawami są również drażliwość, niepokój, lęk. Mogą mu towarzyszyć zaburzenia snu, bóle głowy czy problemy związane z trawieniem.

Takie napięcie pourlopowe nie jest chorobą ani zaburzeniem. To normalna reakcja zdrowego człowieka na stres wywołany zmianą rytmu aktywności i powrotem do codzienności. Symptomy zespołu napięcia pourlopowego zwykle mijają po około dwóch tygodniach.

W związku z powyższym ważne jest, byś potraktował spadek formy psychofizycznej jako naturalną reakcję, ze świadomością, że to tymczasowy stan. Zaakceptuj dolegliwości psychiczne i staraj się przetrwać ten okres bez pogarszania swojego stanu (na przykład poprzez wyolbrzymianie czy nadmierne skupianie się na symptomach). Masz wpływ na swoje reakcje. By nieco złagodzić odczuwany dyskomfort możesz podjąć różne działania. Jakież?

NASTAWIENIE MA ZNACZENIE

Może będziesz zaskoczony, ale zacznę od podkreślenia, że przeżywany po urlopie stres nie jest wyłącznie zjawiskiem negatywnym. Otóż reakcja stresowa uwalnia energię i mobilizuje do sprostania zadaniom i wyzwaniom, jakie przed tobą sto-

ją. Takie podejście pozwoli ci lepiej poradzić sobie z sytuacją. Równie ważne jest nastawienie do pracy. Zatem skup się na tym, co zyskujesz, a nie na tym co tracisz pracując. To przecież dzięki pracy masz środki finansowe na wypoczynek! Czasem warto też spojrzeć z szerszej perspektywy, by dostrzec i docenić to, że w ogóle możesz być aktywny zawodowo (bo na przykład jesteś zdrowy, masz dobry zawód itp.). Wdzięczność za to, co dobrego mamy w życiu wpływa pozytywnie na odczuwany dobrostan.

DNI BUFOROWE

Dobrze jest zadbać o tzw. dni buforowe, tak więc unikaj powrotu do pracy „prosto z samolotu”. Zaplanuj swój wypoczynek tak, by po wyjeździe spędzić jeszcze kilka dni w domu. To bardzo pomocny etap przejściowy, bo jeszcze jesteś na urlopie i nie chodzisz do pracy, a z drugiej strony przebywasz już w miejscu, które kojarzy się z codziennym życiem.

W trakcie wypoczynku na ogół funkcjonujemy w zupełnie innym rytmie aktywności niż na co dzień. Rozregulowujemy tym samym nasz biologiczny zegar, więc trzeba go na nowo ustawić. Wykorzystaj dni buforowe do tego, by powrócić do swojego typowego rytmu dobowego (pomocne będą stałe pory pobudki i zasypiania oraz posiłków).

WYSPANY PRACOWNIK TO EFEKTYWNY PRACOWNIK

Jeśli podczas wyjazdu prowadziłeś tzw. nocne życie i czujesz się niewyspany to po powrocie nie żałuj czasu na sen. Jest to bardzo ważne dla zdrowia i samopoczucia i nie bez znaczenia dla funkcjonowania zawodowego. Niewyspany pracownik pracuje wolniej, jest mniej produktywny i mniej kreatywny. Do tego jest na ogół bardziej drażliwy i łatwiej wyprowadzić go z równowagi.



**EWELINA
SUPIŃSKA**

psycholog, instruktor jogi
śmiechu
Sztuka Relaksu,
ewelina@sztukarelaksu.pl



Daj sobie czas na adaptację, nie wymagaj od siebie od razu pełnej efektywności. Bądź dla siebie łagodny, odpuść sobie nadmierną samokrytykę.

PIERWSZY DZIEŃ PO URLOPIE NIE MUSI BYĆ KOSZMAREM

Najlepiej by było, by przeznaczyć ten dzień na adaptację. Pomyśl zatem o tym jeszcze przed urlopem i nie umawiaj na ten dzień żadnych spotkań.

Ustal ze współpracownikami jaki status mają poszczególne projekty. Sprawdź u osoby, która cię zastępowała, co działo się podczas twojej nieobecności.

Przejrzyj maile, zachowując spokój, nawet jeśli twoja skrzynka pęka w szwach. Dobrą praktyką jest przeglądanie maili poczynając od tych najnowszych, gdyż często okazuje się, że sprawy poruszone w starszych wiadomościach są już nieaktualne. Nie taki więc diabeł straszny.

PLANOWANIE I REALIZACJA ZADAŃ

Gdy się już zorientujesz w bieżącej sytuacji koniecznie zrób listę wszystkich zadań do wykonania.

Aby określić priorytety skorzystaj z tzw. macierzy Eisenhowera, czyli podział zadania do wykonania na cztery kategorie: ważne i pilne, ważne i niepilne, nieważne i pilne, nieważne i niepilne. Niezwłocznie zajmij się zadaniami ważnymi i pilnymi. Dla zadań ważnych, a niepilnych ustal konkretny termin realizacji w późniejszym czasie. Zadania nieważne i pilne w miarę możliwości przekaz innym lub wpleć ich realizację pomiędzy innymi zadaniami. Wreszcie, zadania nieważne i niepilne ogranicz do minimum albo całkiem z nich zrezygnuj.

Jeśli chodzi o realizację zadań to nie skacz od razu na głęboką wodę. Odłóż na kolejne dni wszelkie zajęcia, które wymagają wzmoczonego wysiłku intelektualnego, koncentracji uwagi czy pomysłowości. Nie podejmuj się nowych zadań póki nie nadrobisz zaległości i nie dokończysz obecnie realizowanych projektów.

Daj sobie czas na adaptację, nie wymagaj od siebie od razu pełnej efektywności. Bądź dla siebie łagodny, odpuść sobie nadmierną samokrytykę.

ACH, TE EMOCJE

Jeśli w którymś momencie ogarną cię trudne w odczuwaniu emocje nie uciekaj od nich, ale też nie skupiaj się na nich nadmiernie. Po prostu zauważ, że dane uczucie się pojawiło i pamiętaj, że emocje są jak fala, więc z czasem po prostu odpłyną. Gdy odczuwasz narastające napięcie i potrzebujesz się uspokoić, oderwij się od swoich zadań na chwilę – skup swoją uwagę na ciele i oddechu. Oddychaj głęboko i powoli, bo dzięki temu twój układ nerwowy powróci do stanu rozluźnienia.

CZAS NA PRZERWĘ

Mimo natłoku spraw zadbaj o przerwy od pracy, które pozwolą ci zachować zdrowe ciało i umysł. By nie zatracić się w pracy może ci się przydać technika Pomodoro (nazwa pochodzi od minutnika w kształcie pomidora): pracujesz nad zadaniem 25 minut, po czym robisz 5 minut przerwy i wracasz do zadania. Po czterech takich cyklach robisz sobie dłuższą przerwę (15 – 30 minut).

RÓWNOWAGA I REGENERACJA

Nadrabianie zaległości po godzinach pracy bardzo szybko może doprowadzić cię do stanu przemęczenia, a nawet

Nie zapominaj też, że co tydzień masz mini urlop, czyli weekend. Krótkie weekendowe wypadki pozwolą ci doraźnie „naładować baterie” i w dobrej formie psychofizycznej odliczać do kolejnego urlopu.

wyczerpania. Balans między pracą a życiem prywatnym jest niezbędny jeśli chcesz cieszyć się wysokim poziomem energii i dobrym samopoczuciem. Dlatego w miarę możliwości kończ pracę o czasie.

Nawet jeśli po pracy czujesz się zmęczony i przytłoczony, podejmij aktywność, która sprawia ci przyjemność, na przykład związaną z hobby. By skutecznie odreagować napięcia i odprężyć się wykorzystaj czas wolny na ruch, kontakt z naturą czy kontakty z bliskimi.

ZACHOWAJ ŻYWE WSPOMNIENIA

Zachowaj i pielęgnuj wspomnienia z urlopu. Wracając w myślach do wypoczynku pełnego słońca, śmiechu, relaksu i bliskich ci ludzi możesz ponownie poczuć te emocje. Przywoź z wyjazdów pamiątki związane z miejscami i sytuacjami, w których doświadczałeś pozytywności. Patrząc na nie będzie ci łatwiej przywołać te uczucia. Przypominaj sobie dane miejsca i sytuacje jak najdokładniej, z wszelkimi szczegółami, z wrażeniami ze wszystkich zmysłów. To dobry sposób na chwilę odprężenia i wzbudzenie pozytywnych emocji.

KOLEJNY URLOP TUŻ, TUŻ

Niezwłocznie po powrocie z wakacji trzeba ... zaplanować kolejny urlop. Dlaczego? Po pierwsze, co wydaje się oczywiste, regularny wypoczynek służy zdrowiu.

Po drugie, samo planowanie urlopu i oczekiwanie na kolejny wyjazd poprawia nasze samopoczucie. Swoje udział ma w tym dopamina, substancja chemiczna w mózgu, która wzbudza dążenie do przyszłej „nagrody” i sprawia, że napięcie związane z oczekiwaniami na nią jest odczuwane jako przyjemne.

Perspektywa, że kolejny urlop dopiero w przyszłym roku może być trudna do akceptacji. Dlatego jeśli to możliwe, zdecyduj się na kilka krótszych urlopów zamiast jednego długiego wypoczynku.

Nie zapominaj też, że co tydzień masz mini urlop, czyli weekend. Krótkie weekendowe wypadki pozwolą ci doraźnie „naładować baterie” i w dobrej formie psychofizycznej odliczać do kolejnego urlopu. To już całkiem niedługo. ■

Benefits dla obcokrajowców

Jedną z interpretacji podatkowych z 2019 r., o której wydanie ubiegał się polski pracodawca zajmujący się produkcją urządzeń oraz ich montażem na terenie Polski podjęła zagadnienie zapewnienia pracownikom z Ukrainy pomieszczeń socjalnych z możliwością noclegu. Jak pokazuje badanie Grupy Personnel Service wśród benefitów oferowanych obywatelom Ukrainy najczęściej znajdują się: pomoc w załatwieniu formalności, bo aż 49 proc., świadczeń socjalnych - 39 proc. oraz mieszkania 30 proc.

Z cytowanego wyżej badania wynika, że 18 proc. pracodawców zapewnia pracownikom z Ukrainy darmowy transport do miejsca pracy, a 14 proc. wyżywienie. Na ostatnim miejscu znalazł się Internet, do którego pracodawca oferuje obcokrajowcom także bezpłatny dostęp.

STANOWISKO WNIOSKODAWCY

Stanowisko Wnioskodawcy przedstawione we wniosku z dnia 4 października 2019 r. o wydanie interpretacji przepisów prawa podatkowego dotyczącej podatku dochodowego od osób fizycznych w zakresie niepowstania przychodu z tytułu nieodpłatnego udostępniania obywatelom Ukrainy zatrudnionym na podstawie zawartej umowy zlecenia lub świadczenia usług: narzędzi, materiałów oraz pomieszczeń socjalnych bez możliwości wypoczynku nocnego zostało uznane przez Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej za prawidłowe. W związku z powyższym wnioskodawca mógł zastosować w ww. sprawie stawkę podatku wynikającą z właściwej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania lub nie pobierać podatku zgodnie z taką umową wyłącznie w sytuacji, gdy podatnik przedstawił mu certyfikat rezydencji potwierdzający jego miejsce zamieszkania dla celów podatkowych w innym kraju.

POMIESZCZENIA SOCJALNE Z MOŻLIWOŚCIĄ NOCLEGU

Zwróć uwagę, że polski pracodawca zajmujący się produkcją urządzeń oraz ich montażem na terenie Polski, jak wynikało z wniosku o wydanie interpretacji indywidualnej, jako jeden z benefitów zdecydował się na zapewnienie pracownikom z Ukrainy pomieszczeń socjalnych z możliwością noclegu. Pracownicy byli zatrudnieni na podstawie umowy zlecenia i świadczenia usług.

Zatrudnieni przez Wnioskodawcę zleceniobiorcy nie wykonywali wolnego zawodu, jak również nie należeli do grup wymienionych w art. 15 ust. 4 Konwencji między Rządem Rzeczypospolitej a Rządem Ukrainy w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku, sporządzonej w Kijowie w dniu 12 stycznia 1993 r. Zatrudnieni pracownicy wykonywali na rzecz polskiego pracodawcy prace ślusarskie oraz monterskie zlecone przez Wnioskodawcę. Nie prowadzili oni także działalności gospodarczej w zakresie zawartych umów.

CERTYFIKATY REZYDENCJI ORAZ ZEZWOLENIA PRACOWNIKÓW

W ww. sprawie, która była przedmiotem interpretacji podatkowej, pracownicy przedstawili certyfikaty rezydencji oraz wszelkie zezwolenia konieczne do zatrudnienia w Polsce. Ponadto w celu prawidłowej organizacji pracy w siedzibie pracodawcy, udostępnił nieodpłatnie niezbędne narzędzia, materiały, odzież ochronną oraz pomieszczenia socjalne z możliwością nocnego wypoczynku z obowiązkiem zwrócenia ich lub rozliczenia się po zakończeniu wykonania zlecenia.

Zauważ, że w związku z powyższym organ wydający interpretację podniósł zagadnienie certyfikatu rezydencji jako mającego wpływ na opodatkowanie pracownika. Organ podatkowy wskazał, że certyfikat rezydencji jest dokumentem potwierdzającym określony stan faktyczny – miejsce rezydencji podatnika dla celów podatkowych, którym w przypadku podatników podatku dochodowego od osób fizycznych jest miejsce zamieszkania.

Organ podatkowy zwrócił ponadto uwagę, że certyfikat rezydencji stanowi środek dowodowy (wyłączny) posiadania

rezydencji podatkowej w określonym kraju, czego stwierdzenie umożliwia płatnikowi zastosowanie postanowień stosownej umowy w sprawie zapobieżenia podwójnemu opodatkowaniu. Organ podniósł także, że należy uznać, że uzależnienie stosowania opodatkowania przewidzianego w odpowiedniej umowie w sprawie zapobieżenia podwójnemu opodatkowaniu zatrudnionego pracownika (we wskazanym zakresie) od przedstawienia certyfikatu rezydencji oznacza, że fakt posiadania miejsca zamieszkania dla celów podatkowych na terytorium określonego państwa nie może być dowodzony w inny sposób, aniżeli za pomocą tegoż certyfikatu.

KIEDY WYSTĘPUJE NIEOGRANICZONY I OGRANICZONY OBOWIĄZEK PODATKOWY?

Nieograniczonym obowiązkiem podatkowym objęci są podatnicy, którzy w Polsce mają miejsce zamieszkania. Podlegają oni obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów (przychodów) bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów.

Jeśli podatnik będzie miał miejsce zamieszkania za granicą, to w Polsce będzie płacił podatek tylko od dochodów (przychodów) uzyskanych w danym roku podatkowym w Polsce (ograniczony obowiązek podatkowy).

WĄTPLIWOŚCI PRACODAWCY ODNOŚNIE OPODATKOWANIA

Zauważ, że zatrudniając obcokrajowców jednocześnie pracodawca polski popadł w wątpliwość czy jest zobowiązany do obliczania i wpłaty podatku dochodowego od osób fizycznych od udostępnianych nieodpłatnie narzędzi, materiałów, odzieży roboczej oraz pomieszczeń socjalnych, w tym z możliwością wypoczynku nocnego, zleceniobiorcom lub świadczeniobiorcom będącym obywatelami Ukrainy? Jego zdaniem udostępnienie powyższych nie podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym.

KRYTERIUM MIEJSCA ZAMIESZKANIA

Wobec powyższego organ podatkowy rozpatrując wnioski wziął pod uwagę kryterium miejsca zamieszkania pracowników obcokrajowców oraz braku takiego miejsca zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i wskazał na treść art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1387, z późn. zm.) zgodnie z którym osoby fizyczne, jeżeli mają miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów (przychodów) bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów (nieograniczony obowiązek podatkowy). Ponadto w myśl art. 3 ust. 1a ww. ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych za osobę mającą miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej uważa się osobę fizyczną, która:

posiada na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej centrum interesów osobistych lub gospodarczych (ośrodek interesów życiowych) lub przebywa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej dłużej niż 183 dni w roku podatkowym.

Organ także wskazał, że stosownie do art. 3 ust. 2a ww. ustawy – osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (ograniczony obowiązek podatkowy). Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej stwierdził także, że „ustalenie miejsca zamieszkania podatnika decyduje o zakresie ciążącego na nim obowiązku podatkowego. Inaczej mówiąc, od miejsca zamieszkania zależy czy podatnik podlega nieograniczonemu, czy ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu w Polsce. Nieograniczonym obowiązkiem podatkowym objęci są podatnicy, którzy w Polsce mają miejsce zamieszkania. Podlegają oni obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów (przychodów) bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów. Natomiast jeśli podatnik będzie miał miejsce zamieszkania za granicą, to w Polsce będzie płacił podatek tylko od dochodów (przychodów) uzyskanych w danym roku podatkowym w Polsce (ograniczony obowiązek podatkowy).”

NIE KAŻDE ŚWIADCZENIE NA RZECZ PRACOWNIKA PODLEGA PODATKOWI DOCHODOWEMU

Zauważ, że przy wydawaniu interpretacji podatkowej rozpatrujący wniosek podniósł także kwestię, że nie każde świadczenie spełnione przez pracodawcę na rzecz pracownika bez ustalonej za nie zapłaty jest świadczeniem podlegającym podatkowi dochodowemu, podobnie jak nie każde tego rodzaju świadczenie jest wyłączone spod regulacji ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Wskazał przy tym na wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 8 lipca 2014 r. sygn. akt K 7/13 wg którego katalog świadczeń oferowanych przez pracodawców jest otwarty i podlega rozwojowi, a w ustawie podatkowej nie jest możliwe w związku z tym wyliczenie wszystkich przysporzeń pracowniczych. Organ zwrócił uwagę przy tym, że w przypadku umowy cywilnoprawnej zawartej z osobą, o której mowa w art. 3 ust. 2a ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, płatnik stosuje stawkę podatku wynikającą z właściwej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania lub nie pobiera podatku zgodnie z taką umową wyłącznie w sytuacji, gdy podatnik przedstawi certyfikat rezydencji potwierdzający jego miejsce zamieszkania dla celów podatkowych w innym kraju.

W związku z powyższym pracodawca ubiegający się o interpretację podatkową nie był zobowiązany w przedstawionym stanie faktycznym do obliczania i wpłaty podatku dochodowego od osób fizycznych od udostępnianych nieodpłatnie narzędzi, materiałów, odzieży roboczej oraz pomieszczeń socjalnych, w tym z możliwością wypoczynku nocnego, zleceniobiorcom lub świadczeniobiorcom będących obywatelami Ukrainy. ■

Podstawa opracowania:

Interpretacja Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 3.12.2019 r. 0115-KDIT2-2.4011.402.2019.1.HD

Piśmiennictwo:

„Pracodawcy obawiają się odpływu Ukraińskich pracowników do Niemiec”
https://biznes.interia.pl/praca/news-pracodawcy-obawiaja-sie-odplywu-ukrainskich-pracownikow-do-nld,4344866#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome

25 LAT NIEWINNOŚCI



Tomasz Komenda miał 23 lata, kiedy jego normalne życie zostało brutalnie przerwane. Z dnia na dzień został zatrzymany, wtrącony do więzienia i oskarżony o morderstwo. Kolejne ekspertyzy potwierdziły jego udział w zbrodni, a wszelkie dowody działały na jego niekorzyść. Przez blisko dwie dekady uwięzienia był bity, zastraszany, upokarzany i zdany tylko na siebie. W końcu, po 18 latach odsiadki, na jego drodze pojawili się prokuratorzy i policjant, którzy postanowili odkryć prawdę stojącą za zagadkową sprawą zatrzymanego.

Info

Reżyseria:
Jan Holoubek
Obsada: Piotr Trojan,
Agata Kulesza, Dariusz
Chojnacki i inni
Premiera:
18 września 2020
Gatunek: dramat



Daleko od Reykjavíku

Ten ujmujący komediodramat koncentruje się wokół wiejskiego życia, którego rutyną wstrząsają nieoczekiwane zdarzenia, a w ich centrum znajduje się – do tej pory łagodna i pokorna – Inga. Kiedy z jej życia niespodziewanie zniknie mąż, a bohaterka odkryje jego tajemnice, smutek zamieni się w gniew skierowany przeciwko lokalnej wspólnocie.

Reżyseria: Grímur Hákonarson
Obsada: Arndís Hrönn Egilsdóttir, Sveinn Ólafur Gunnarsson i inni
Premiera: 25 września 2020
Gatunek: dramat



Tony Halik

To film o podróźniczej pasji i pogoni za marzeniami, ale i o kosztach, jakie trzeba zapłacić, aby mogły się ziścić. Opowieść o płynnej granicy między prawdą a fałszem, wpisanej w niezwykle losy człowieka, który na tej granicy uczynił swoje miejsce na ziemi.

Reżyseria: Marcin Borchardt
Obsada: Elżbieta Dzikowska
Premiera: 30 września 2020
Gatunek: biograficzny

MUZEUM



Muzeum Narodowe w Warszawie

Muzeum Narodowe w Warszawie, założone w 1862 roku jako Muzeum Sztuk Pięknych, to jedno z najstarszych muzeów sztuki w Polsce. Po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku Muzeum Narodowe znalazło ważne miejsce w planach nowego państwa i jego stolicy – Warszawy. Modernistyczny gmach, siedzibę muzeum, wzniesiono w latach 1927–1938. Dziś zbiory Muzeum Narodowego w Warszawie liczą ok. 830 tys. dzieł sztuki polskiej i światowej, od antyku do współczesności, i obejmują malarstwo, rzeźbę, rysunki oraz ryciny, fotografie, numizmaty, a także przedmioty sztuki użytkowej i wzornictwo. Muzeum ma cztery oddziały: Muzeum Plakatu w Wilanowie, Muzeum Rzeźby im. Xawerego Dunikowskiego w Królikarni, Muzeum Wnętrz w Otwocku Wielkim oraz Muzeum w Nieborowie i Arkadii.

Info

Więcej na:
www.mnw.art.pl

TEATR



INTELEGENCI

INTELEGENCI nie są kolejną opowieścią z tezą i morałem. Sztuka Modzelewskiego to raczej apel – wołanie o nikiący dialog, którego stopniowe wymieranie powoduje rozłam nie tylko między formacjami politycznymi i kulturowymi, ale przede wszystkim – pomiędzy bliskimi sobie ludźmi. Poprzez losy czwórki bohaterów obserwujemy obraz globalnego kryzysu wartości, wywołanego nieumiejętnym obchodzeniem się z wolnością, do której nie dołączono instrukcji obsługi.

Reżyseria: Radosław B. Maciąg,

Obsada: Sylwia Górna, Marek Tynda, Adam Turczyk, Monika Chomicka-Szymaniak,

Więcej info:
www.teatrwybrzeze.pl

”

„Pokój bez
książek jest
jak ciało bez
duszy.”

Cycon



YYYYY... JAK PODEJMOWAĆ DOBRE DECYZJE

Każdego dnia stajemy przed koniecznością podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. Niektóre z nich to typowe, automatyczne zachowania, inne są poprzedzone długim procesem, który sprawia nam czasem trudności. Zarówno te pierwsze jak i te drugie mają znaczenie. Niezależnie czy akurat decydujemy o tym co jeść, gdzie mieszkać, czy i jaki samochód kupić, gdzie wyjechać na wakacje, z kim wyjść na wieczorne piwo, czy zwolnić pracownika, czy założyć firmę, czy może rzucić wszystko i wyjechać w Bieszczady. To wszystko ma wpływ na to jak wygląda nasze życie. Napisaliśmy tę książkę dla każdego, ponieważ wszyscy podejmujemy decyzje. Książka ma pomagać w podejmowaniu dobrych decyzji, ma powodować, że będą one lepszej jakości i będą dawały satysfakcjonujące rezultaty

W książce znajdziesz:

- 21 pułapek, w które możemy wpaść podejmując decyzje,
- 30 narzędzi, dzięki którym twoje decyzje będą lepsze,
- 3 całościowe modele podejmowania decyzji,
- 4 gotowe do stosowania scenariusze.

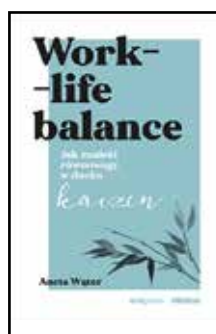
Marcin Renduda, Rafał Żak
Wydawnictwo Myśl!
45 zł



Przypadne historie

Dlaczego zapamiętujemy niektóre historie, podczas gdy inne ulegają zapomnieniu? Jak to się dzieje, że niektóre treści docierają do naszej świadomości i zostają z nami na długo, a inne nawet nie zostają przez nas zauważone? Czy istnieje przepis na to, by nasz przekaz stał się wiralem?

Chip Heath, Dan Heath
Wydawnictwo MT Biznes
50,92 zł



Work-life balance. Jak znaleźć równowagę w duchu kaizen

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

Aneta Wątor
Wydawnictwo OnePress
25,93 zł



Biblioteka Sukcesu Briana Tracy. Pakiet B

Bądź skutecznym menedżerem! Osiągaj sukcesy z Brianem Tracy, światowej sławy ekspert w kwestii zarządzania i przywództwa, poświęcił lata pracy, by odkryć, co odróżnia wybitnych menedżerów od całej reszty – a teraz podaje w pigułce szczegóły ich prostych, ale niezwykle skutecznych strategii.

Brian Tracy
Wydawnictwo MT Biznes
84,92 zł

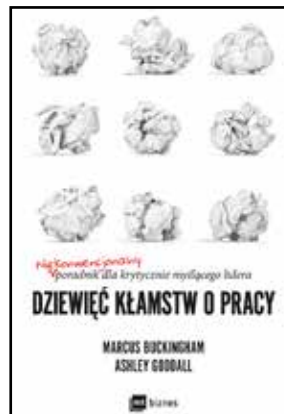


Kiedy ryby latają Jak stworzyć inspirujące środowisko pracy

Wyobraź sobie małe, nierentowne stoisko rybne.

- Czy potrafiłbyś zmienić taką firmę w modelową organizację, która stanie się wzorem dla korporacji z całego świata?
- Czy zdołałbyś przyciągnąć do zwykłego stoiska rybnego tłumy dziennikarzy, nie wydając ani grosza na reklamę?
- Czy napisałbyś o stoisku rybnym książkę, która zostałaby przetłumaczona na 34 języki?
- Czy potrafiłbyś zachęcić liderów takich firm jak Panasonic, Ford czy Marriott, by przyjeżdżali na twoje stoisko i układali na nim ryby po to, by poznać niezwykłą, stworzoną przez ciebie kulturę organizacyjną?

John Yokoyama, Joseph Michelli
Wydawnictwo MT Biznes
38,17 zł



Dziewięć kłamstw o pracy Niekonwencjonalny poradnik dla krytycznie myślącego lidera

Nade wszystko pragniesz być oceniany. Kultura organizacji jest kluczem do jej sukcesu. Najważniejsze jest planowanie strategiczne. Kompetencje należy mierzyć, a słabości eliminować. Przywództwo jest czymś namacalnym. Powyższe stwierdzenia sprawiają wrażenie podstawowych prawd dotyczących dzisiejszego środowiska pracy. W rzeczywistości jednak są kłamstwami.

Ashley Goodall, Marcus Buckingham
Wydawnictwo MT Biznes
44,93 zł



Siła narracji marketingowej

Literatura świadoma marketingu lepiej się sprzedaje, marketing świadom literatury lepiej sprzedaje. Marketingowe doświadczenia i technologie narracji da się wykorzystać w narracji powieściowej. I na odwrót – najlepsze narracyjne techniki literatury okazują się świetnie wpływać na skuteczność tekstów w komunikacji marketingowej.

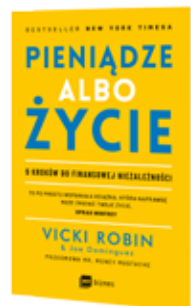
Sebastian Hejnowski, Mirosław Bujko
Wydawnictwo MT Biznes
36,00 zł



Nawyki bogatych i biednych

Są tylko dwa sposoby, żeby się nauczyć tego, co musicie wiedzieć, by stać się ludźmi bogatymi. Możecie się uczyć albo na własnych błędach i doświadczeniach, albo na błędach i doświadczeniach innych. Pierwszy sposób jest za trudny, za drogi i zniechęcający.

Jerzy Gut, Wojciech Haman
Wydawnictwo Onepress
27,60 zł



Pieniądze albo życie

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

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



**MAREK
SKAŁA**

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

Autorytety – HR-owo

Skończyły się „zawieszone” wakacje. Nie byliśmy tam gdzie planowaliśmy. Te prawdziwe, te które miały być, będą może w 2021? Za to w niektórych miejscach – znane bałtyckie plaże czy kolejki na Giewont i Śnieżkę – było nas nawet za bardzo. Co przyniosło sierpniowe wzrosty zachorowań. A pisałem w lipcu – jeździmy do miejsc „bez nazwy” – tam unikniemy tłoku.

Ale czy ja jestem jakiś autorytet?

Oczywiście, że ja nie, ale... W decyzjach poważniejszych niż tygodniowy urlop – dotyczących powrotów do pracy biurowej, do szkół – warto autorytetów słuchać. Czytaj: nie celebrytów, ale epidemiologów i lekarzy. Tymczasem w badaniach z początku lata okazało się, że Polacy jako jedyni(!) z kilkudziesięciu przebadanych narodów bardziej niż „służbom medycznym” wierzą... mediom społecznościowym. Tekst „a znasz kogoś kto zachorował” stał się najpopularniejszym usprawiedliwieniem olewania ograniczeń. I konsekwentnie, dawaniem wiary wielu „autorytetom” od epidemii, masek, grzybicy płuc, etc. BTW1 – w USA w lipcu zmarł jeden z czołowych niewierzących w Covid19, organizator tzw. korona-party. Oczywiście „autorytet” i aktywista zmarł na Covid. Pytanie ilu innych zachorowało dzięki niemu? Ja osobiście – jako ratownik nurkowy – nie znam nikogo kto się utopił. Ale na nieznanym akwenie raczej trzymam się brzegu. Normalnie pływam 2-3 km. Ale nie na drugi brzeg i z powrotem. Płynę wzdłuż brzegu. Dość blisko. I co może kogoś dziwić – wydaje mi się to logiczne.

Wracając do prawdziwych autorytetów. Robert Cialdini pisał wiele o ich oddziaływaniu, szczególnie w sytuacjach nowych, nietypowych. Pytanie kto dla ciebie jest autorytetem? Tu nawet tytuł profesorski nie daje gwarancji. Co prawda wymaga ogromnej wiedzy, ale nikt z nas nie dał by się zoperować profesorowi elektroniki. Więc logicznie – profesor medycyny tak. Elektroniki nie. A teraz będzie o dwóch rodzajach autorytetu – przeżyciowego (jak mówi Jacek Walkiewicz – ktoś sam doświadczył) oraz eksperckiego. Oraz o społecznych reakcjach na tych autorytetów wypowiedzi.

Pierwszy to Adam Małysz. Sam przeszedł koronawirusa, był chory. Kiedy zaapelował do rodaków o ostrożność, o dbałość o starszych, spotkał go hejt. Że się nie zna, że opłacony + setki innych bzdur i inwektiw. A miliony śpiewały „Leć Adam leć!”. Prawdopodobnie Małysz zburzył prostotę świata wielu ludziom prostym. Nie wierzą w koronawirusa, bo to spisek panie i ściema. I nagle Małysz chory. I jeszcze bezczelny mówi, żeby nosić maseczki. Precz z takim autorytetem!

Drugi ze zhejtowanych autorytetów to Tomek Michniewicz, jeden z najbardziej znanych podróżników, autor wielu książek, organizator setek wypraw. Opisał niebezpieczeństwa w czasie luzowania ograniczeń na przy-

kładzie reakcji ludzi w czasie jego egzotycznych wypraw. Pierwsze trzy dni reżim i zasady są ściśle przestrzegane. Potem – kiedy nic się nie stało – ludzie luzują. Bo widzą lwy już trzeci dzień. I „zawsze” są spokojne. Nie zawsze. Dokładniej cztery razy, kiedy widziałeś je najedzone. Słonie też nie zawsze chodzą wolno. A bawół to nie krowa. Ale przecież przez trzy (!) dni nic się nie stało... Więc luz. Tomek tylko o tym zjawisku napisał. Zaapelował jedynie, na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń, o zwyczajną ostrożność w łagodzeniu przepisów. Wystarczyło! Hejt rozlał się szeroko. Nie będę przytaczał tych debilizmów. Warto jednak zauważyć, że każdy (kożden jedyn!) sam poprosił by Tomek go do znajomych przyjął. Jakoś więc ten Michniewicz był dla niego ważny. Do czasu, do czasu... Kiedy fakty płynące z jego doświadczeń są sprzeczne z opinią szwagra, tym gorzej dla faktów. I dla autorytetu! Moja pierwsza lwica, w parku w Tsavo, położyła się jak kotek na kole samochodu. Gdyby wcześniej nie zamknięto okna, mógłbym ją pogłaskać. Tydzień później, w Masai Mara, przypadkiem wyjechaliśmy na polankę ze stadem żerujących spokojnie lwów. Olały nas. A jednak przewodnicy błyskawicznie wycofali oba auta jakieś sto metrów, pozamykali okna i dachy i dopiero wtedy wróciliśmy robić zdjęcia. Widzisz lwa = nie wychodzisz z auta. Ale co tam jakiś Michniewicz! Szwagier!

Byłem 8 sierpnia w meczeciu w Kruszynianach. Podlasie. Kilka kilometrów do granicy białoruskiej. Boso. W masce. Z odkażonymi rękami. Inaczej do meczetu nie wpuszczą. Około 30 osób trzymających dystans. Szacun. Byłem też 9 sierpnia w cerkwi w Białymstoku. Wszedłem już po mszy. Wierni całują krzyż, ikony. Dziesiątkami. Nie pytajcie o dezynfekcję... Maseczki zakładają wychodząc z cerkwi. Ta gromadna szarża na koronę około setki ludzi była naprawdę szokująca. Zresztą wielu katolików też sądzi, że woda święcona odkaża. Wesela, chrzciny, pogrzeby pokazują jednak że nie. W połowie sierpnia media podały, że jeden z polskich biskupów jest chory. Ten sam, który twierdził, że koronawirus to kara za pedofilię. Już chyba tak nie twierdzi. Bądźmy ostrożni w doborze autorytetów.

W najbliższych dniach okaże się, jaka będzie nasza jesień, jakie Święta. Zawodowo. I prywatnie, bo decyzje szkolne dla wielu pracowników będą kluczowe. Słuchajmy autorytetów. Brońmy siebie, swoje rodziny, pracowników przed bandami idiotów, którzy ponoć wiedzą lepiej. ■

Wypoczynek szyty na miarę!

Zadbaj o wartościowy urlop Twoich pracowników.

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



turystryka krajowa



turystryka zagraniczna



kolonie i obozy



wyjazdy integracyjne



bony travel pass



Zeskanuj kod QR
odwiedź naszą stronę!

Możesz też wejść na stronę:
www.mybenefit.pl