



Bezpłatny e-book

Personel *plus* the best of 2020/2021



Wolters Kluwer

Personel Plus

LEX HR

The best of Personel Plus 2020/2021

Od redakcji

Przywództwo w nowej normalności, zarządzanie talentami w XXI w., wsparcie długoterminowe pracowników w depresji, dbanie o zdrowie pracowników (dobrostan fizyczny a mentalny), odnajdywanie radości z pracy – to tylko niektóre z wyzwań, przed którymi stoją menedżerowie i HR-owcy w swojej codziennej pracy.

Nowa normalność, szczególnie w przypadku kierowania przedsiębiorstwem, wymaga wytwarzania krok po kroku odporności na kryzys, czyli umiejętności sprawnej zmiany kierunku działania, przewyciężenia niepewności i budowania zaufania.

Inspiracji, jak tego dokonać, znajdą Państwo w najciekawszych artykułach z numerów „Personelu Plus” publikowanych w 2020 i 2021 r. Zapraszamy do lektury.



Małgorzata Rzewuska
redaktor naczelna
magazynu „Personel Plus”

Spis treści

Artykuły, które znajdziesz w e-booku

Odporność jako sposób działania, John Guziak	4
Mindmapa	7
Refleksje przy kawie, Magdalena Siwek-Jeziorna, Małgorzata Kwiatkowska	8
Zabójcza strefa komfortu, Igor Bokun	13
Jak będziemy szukać pracy w 2021 r., Agnieszka Jagiełka	16
Mindmapa	23
7 mitów na temat outplacementu, Jadwiga Miśtak	24
Niewidzialni na rynku pracy, Patrycja Załuska	27
Czas na zdrowie, Magdalena Kartasińska	30
Pomnażać, nie zakopywać, Piotr Kociołek	35
Mindmapa	41
Jak odnaleźć radość z pracy?, Angelika Śniegocka	42
Twoja baza kandydatów, Anna Sykut	45
Wsparcie długoterminowe w depresji, dr Małgorzata Wypych	49

Odporność jako sposób działania

Wywołany pandemią kryzys postawił firmy przed wyborem: wkroczyć do „ulepszonej” wersji świata sprzed koronawirusa albo zbudować zupełnie nową, trwałą rzeczywistość jutra. Ta nowa normalność, szczególnie w przypadku kierowania przedsiębiorstwem, wymaga wytwarzania krok po kroku odporności na kryzys, czyli umiejętności sprawnej zmiany kierunku działania, przewyciężenia niepewności i budowania zaufania.

John Guziak

Odporność nie jest stanem docelowym. To po prostu najbardziej efektywny sposób funkcjonowania. Nie chodzi o to, by firma była w stanie wrócić do punktu, w którym zastał ją kryzys. Każdy kryzys zmienia otoczenie biznesowe, zatem by zyskać odporność, zmienić muszą się też przedsiębiorstwa. Dalszy szybki rozwój zależy od tego, czy firmie uda się zmienić postawy i przekonania oraz ukształtować zwinne metody działania i proste struktury.

Pięć cech odpornego lidera

Od roku miliony osób na całym świecie muszą mierzyć się nie tylko z zagrożeniem własnego zdrowia i trudnościami w życiu codziennym, ale przede wszystkim ze znaczącymi w wielu krajach stratami gospodarczymi. W obliczu już zidentyfikowanych wyzwań, a także jeszcze nieznanymi zagrożeniami liderzy biznesowi mają prawo obawiać się o przyszłość swoich firm. W trudnych czasach potrzebni są przywódcy, którzy potrafią zachować zimną krew nawet w stanie skrajnej niepewności.

Na podstawie historycznych danych i zebranych opinii eksperci Deloitte sformułowali praktyczne wskazówki dla członków kadry zarządzającej i menedżerów¹. Twierdzą oni, że niezależnie od regionu i branży, w których funkcjonuje dany biznes, istnieje pięć podstawowych cech odpornego przywództwa, które wyróżniają skutecznych liderów w obliczu epidemii COVID-19.

- **Serce i rozum.** Najtrudniejsze kwestie wymagają empatii i zrozumienia, więc odporni liderzy nie powinni być obojętni na los pracowników, klientów oraz całego otoczenia. Muszą jednak racjonalnie podchodzić do biznesu i bronić wyników finansowych firmy.
- **Misja.** Przywództwo odporne na kryzys oznacza umiejętność wyznaczania odpowiednich priorytetów, dążenia do odzyskania przez firmę stabilizacji i wynajdywania możliwości w trudnych warunkach.
- **Szybkość ważniejsza od estetyki.** W kryzysie potrzebą chwili jest podejmowanie zdecydowanych i odważnych decyzji, nawet jeżeli nie ma się pełnej wiedzy na dany ►

¹ Patrz: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/covid-przywodztwo-w-czasie-pandemi-zarzadzanie-kryzys.html> (dostęp: 19.11.2020 r.).

temat. Komunikaty powinny wychodzić szybko, nawet jeżeli nie są dopracowane.

- **Narracja.** Sytuacja, w której znalazła się firma, wymaga przejrzystego opisu i szczerego określenia niewiadomych. Równoległe trzeba stworzyć przekonującą i inspirującą narrację dotyczącą przyszłych działań.
- **Perspektywa i wizja.** Odporni liderzy koncentrują się na szerokiej perspektywie i długofalowej wizji. Przewidują powstanie nowych modeli biznesowych i innowacji, które będą kształtować przyszłość biznesu.

Liderzy jutra powinni odpowiedzieć sobie na pytanie, czy prowadzona przez nich firma będzie kluczowym ogniwem w ekosystemie gotowym na nową rzeczywistość.

Trzy etapy kryzysu

Sytuacja kryzysowa składa się zazwyczaj z trzech etapów. Reakcji, z którą wiąże się podejmowanie decyzji i zapewnianie ciągłości działania, regeneracji, czyli wyciągnięcia wniosków i powrotu do funkcjonowania z większą siłą, oraz rozwoju, czyli wejścia w nową rzeczywistość i jej aktywnego kształtowania. Ze względu na niezwykle dynamizm zmian wywołanych koronawirusem zadaniem liderów jest jednocześnie uwzględnienie specyfiki wszystkich trzech etapów oraz odpowiednie rozdzielenie zasobów.

Na każdym z etapów odporni liderzy koncentrują się na taktycznych działaniach, które minimalizują negatywne skutki kryzysu i zapewniają powodzenie firmy. Dzięki ich właściwemu podejściu kryzys może stać się kolejną możliwością rozwoju firmy, tworzenia wartości i jej pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

U progu fazy regeneracji sprawni, odporni przywódcy analizują sytuację i wdrażają podstawowe zmiany, które umożliwiają kierowanemu przez siebie zespołom spojrzeć w przyszłość, poza dotychczasowe doraźne działanie. Muszą zdawać sobie sprawę z niepewności wywołanej przez zmiany rynkowe i społeczne spowodowane pandemią, którą to niepewność firma powinna przezwyciężyć i wykorzystać jako punkt wyjścia do dalszego rozwoju

i przemiany. W tak niepewnych warunkach sprawny przywódca musi cieszyć się autorytetem i zaufaniem podwładnych.

Proces wychodzenia z zapaści powinien zaczynać się od wyznaczenia przyszłego sukcesu. Należy określić długoterminowe cele, sposoby ich realizacji oraz wskazówki dotyczące działania zespołów. Na ich podstawie będzie można szybko opracować szereg opartych na zwinnych metodykach kroków, które pozwolą osiągnąć pożądane wyniki.

Krok ku przyszłości

Choć sytuacja gospodarcza stale się zmienia, po miesiącach pandemii przedsiębiorstwa nauczyły się już reagować na te zmiany. Po początkowym okresie zaskoczenia, który cechowały nieprzewidywalność i szybkie tempo zdarzeń, nastąpiło pewne uspokojenie, a nowe warunki zaczęły uchodzić za „prawie” normalne. Oczywiście duża niepewność nadal powoduje silny dyskomfort, więc biznesowi liderzy muszą wypracować wizję stanu, który firma ma osiągnąć po zakończeniu procesu powrotu do rzeczywistej normalności.

Dotychczasowe działania, które koncentrowały się przede wszystkim na zapewnieniu pracownikom bezpieczeństwa i utrzymaniu ciągłości działania, powoli zastępuje aktywność zewnętrzna, służąca głównie odzyskaniu możliwości powrotu na rynek. Wizja przyszłości musi więc w znacznie większym stopniu uwzględniać oczekiwania interesariuszy. Ponieważ akcenty ulegają przesunięciu i zapewnienie ciągłości działania w czasie kryzysu ustępuje miejsca kierowaniu procesem stopniowego odzyskiwania wcześniejszej funkcjonalności, liderzy potrzebują innych kwalifikacji na etapie reakcji, a innych na etapie powrotu do normalności.

Planowanie też się zmienia: miejsce krótkoterminowych planów kryzysowych zajmują średnio- i długoterminowe plany gospodarcze oparte na różnych scenariuszach, które uwzględniają analizę wpływu różnych zjawisk na funkcjonowanie firmy, pracowników, finanse itp. Kluczowe znaczenie ma więc teraz koordynacja dostępnych zasobów finansowych



z potrzebami wynikłymi z przygotowań firmy na prognozowany wzrost popytu.

I wreszcie zmiana ulega również postawa kierownictwa, które zamiast doraźnie reagować na przebieg zdarzeń, musi skupić się na prognozowaniu przyszłych inwestycji. Należy wykorzystać możliwość aktywizacji zespołów poprzez tworzenie atrakcyjnej wizji i budowanie zaufania, które pozwoli ją zrealizować.

W zaufaniu siła

Spowodowane przez COVID-19 przetasowania społeczne i instytucjonalne doprowadziły do znacznego wzrostu niepewności. Świat powszechnie uznawanych wartości, w którym żyliśmy do tej pory, został zastąpiony przez wszechobecny relatywizm i poczucie braku gruntu pod nogami. Ogromna ilość niewiadomych istotnie podnosi ogólny poziom niewiedzy, a przynajmniej znacząco przyczynia się do poważnego zachwiania wiary w to, co kiedyś uznawaliśmy za pewnik.

I właśnie w tym obszarze najwyraźniej wiadać rolę liderów przyszłości. Mimo przytłaczającej niepewności, odczuwanej na wielu płaszczyznach życia biznesowego, liderzy mają za zadanie inspirować zespoły do działania na etapie powrotu do normalności. Dobry przywódca to autorytet, osoba, za którą z zaufaniem podążają inni. Dzięki pewności działania i zachowaniu zimnej krwi na pierwszym etapie pandemii wielu liderom udało się wypracować pokaźny kapitał zaufania. Wprawdzie sceptycy uznają zaufanie za jakąś abstrakcję, ale jest to konkretna podstawa, warunkująca udany powrót do normalności. Udany – bo to właśnie zaufanie wzmacnia więzi między wszystkimi interesariuszami. W tym kontekście szczególne znaczenie mają dwa aspekty: wspólne wartości oraz „ludzka twarz” lidera, która umożliwia wielokierunkowe działanie.

Nowa normalność

Zmiany wywołane pandemią i skala kryzysu gospodarczego z nią związanego zaskoczyły uczestników życia biznesowego. Sytuacji nie poprawia fakt, że w wielu rejonach świata

zagrożenia koronawirusem nie udało się opanować, co grozi nałożeniem kolejnych obstrzeżeń w prowadzeniu działalności. Zadanie odbudowy gospodarczej utrudnia wciąż niepewna sytuacja epidemiczna, ciągle zmieniające się przepisy, wprowadzane przez władze poszczególnych krajów, zawodność sieci zaopatrzenia, nerwowość ludzi w naszym otoczeniu oraz fakt, że klienci są mniej skłonni do wydawania pieniędzy.

Tradycyjne sposoby opracowywania planów i zasad działania mogą się nie sprawdzić, dlatego firmy zainteresowane sprawnym odzyskaniem pełni możliwości muszą szybko zdecydować o tym, gdzie i jak działać. Proces ten ma formę sekwencji złożonej z czterech elementów:

- **Cel.** Należy zdefiniować, co będzie udanym zakończeniem procesu dochodzenia do normalności, i określić doraźne działania, które mogą ten proces przyspieszyć.
- **Skutki.** Drogę do sukcesu powinny wyznaczać oczekiwania interesariuszy, a nie wewnętrzne procesy funkcjonalne.
- **Rozwiązania doraźne.** Czynniki budzące niepewność, z którymi firma musi sobie poradzić, by osiągnąć pożądane efekty, można przezwyciężyć, stosując zwinne metodologie.
- **Czas.** Wybierając moment rozpoczęcia normalnej działalności, liderzy muszą uwzględnić czas niezbędny do uruchomienia wszystkich procesów.

Cechy odpornego przywódcy oraz zaufanie, którym obdarzają go podwładni, nabierają szczególnego znaczenia w momencie zakończenia etapu uruchamiania firmy i odzyskania jej pełnej sprawności. Nowe modele działalności, dostosowane do warunków nowo powstającego świata, w którym zaufanie stanowi warunek efektywnego przywództwa, mądrze wykorzystane, mogą przynieść efekty znacznie większe od oczekiwanych. ■



John Guziak

jest partnerem,
liderem zespołu ds. kapitału ludzkiego
w Deloitte w Polsce.

Aż 87 proc. właściciele firm w czasie pandemii
mogło polegać na swoich zespołach.



nie bądź obojętny
na los pracowników



umiejętnie wyznaczaj
odpowiednie priorytety



Styl pracy remote leadership
zaowocował u tych szefów, którzy
rozumieli to wyzwanie już
w marcu i kwietniu 2020 r.



rezyliencja - buduj odporność
psychiczną



work-life balance - wypracuj dla
siebie skuteczny plan dnia



W trudnych warunkach ludzie w zespołach
bardziej niż zwykle potrzebują wsparcia liderów.



podjmuj zdecydowane
i odważne decyzje



przejrzyjcie opisuj
określone niewiadome



Odkładanie budowania autorytetu na lepsze czasy, gdy
„szaleństwo pandemii” się skończy, nie opłaciło się.



koncentruj się na szerokiej
perspektywie i długofalowej wizji



nie udawaj, że znasz odpowiedź
na każde pytanie



Rzeczywistość zmieniła się nieodwracalnie,
a nowa normalność jest tu i teraz.

Quo vadis?

#MatuszakPysyje

Refleksje przy kawie

Gwałtowne zmiany ostatnich miesięcy, ogrom pracy, do tego nieustająca niepewność, co dalej, skumulowały emocje pracowników i szefów. To wszystko daje teraz o sobie znać. Zmęczenie dość silnie wybrzmiewa w bieżących rozmowach na wszystkich poziomach organizacji.

Magdalena Siwek-Jeziorna, Małgorzata Kwiatkowska

Po etapie „wszystkie ręce na pokład” motywacja w wielu miejscach spada. Doświadczamy i słyszymy, że znakomita większość menedżerów rozstała się z myśleniem, że sytuacja związana z pandemią potrwa tylko kilka tygodni, najwyżej kilka miesięcy – „zaciśniemy zęby”, „przetrywamy ten czas” i „wszystko będzie po staremu”. Zdali sobie oni sprawę, że rzeczywistość zmieniła się nieodwracalnie, a nowa normalność jest tu i teraz. Jeśli kiedyś toczyliśmy w pewnym sensie akademickie dyskusje o tym, czym jest świat VUCA, to jednak nasza rzeczywistość, jakkolwiek dynamiczna, była przewidywalna. Od marca 2020 r. świat VUCA „zwukował”. Po wybuchu pandemii praktycznie każdy z nas, czy to lider, czy pracownik, zmagał się ze zmiennością, brakiem stabilności, niepewnością... Zebraliśmy zatem bagaż doświadczeń i teraz nadszedł czas, by wyciągnąć z nich wnioski. W wymiarze biznesowym szczególnie menedżerowie mają konkretne lekcje do odrobienia.

Odkładanie budowania autorytetu na lepsze czasy, gdy „szaleństwo pandemii” się skończy, nie opłaciło się. Wygrali ci, którzy uznali, że to sprawa aktualna zawsze, szczególnie w trudnych warunkach, gdy ludzie w zespołach bardziej niż zwykle potrzebują wsparcia liderów. Styl pracy remote leadership zaowocował u tych szefów, którzy rozumieli to wyzwanie już

w marcu i kwietniu 2020 r. W obliczu drugiej fali COVID-19 mogli wejść na kolejny, wyższy poziom pracy z zespołami, zamiast martwić się o podstawy systemu pracy zdalnej czy hybrydowej. Mogli zadbać o aspekt relacyjny, który dawał paliwo do kolejnego ciężkiego etapu pracy zespołów, bazując na osiągniętej efektywności. Przekonali się, że przywództwo zdalne jest możliwe, działa dobrze, a czasami nawet lepiej niż wtedy, gdy z powodu stałej obecności szefa pracownicy czują jego oddech na karku. Może dzięki temu łatwiej dziś będzie im znaleźć spokojną godzinę, by się samemu ze sobą przy kawie i poprowadzić wewnętrzny dialog, zaczynający się od pytania: *quo vadis?* I przy tej okazji poddać refleksji i zaktualizować swoje przywództwo w siedmiu obszarach.

Stan psychofizyczny

W jakiej jestem kondycji? Na ile zadbałem o własną odporność psychiczną i co w związku z tym jeszcze mogę zrobić, by mieć nadal moc do działania?

Tempo pracy na 150 proc. wzmaga pokusę, by jeszcze szybko sprawdzić e-maile przed pójściem spać lub zrobić to lub tamto, co jest do zrobienia na jutro. Do tego duża odpowiedzialność, stres wynikający ze zmienności warunków i niepewności. Jak długo to będzie

trwało? Nie wiadomo... Może już zawsze? Nie pudruj rzeczywistości, mówiąc: daję radę, jestem z tym OK. Lepiej zacznij wyznaczać sobie jasne granice i dbać o regularny odpoczynek: powiadomienia wyłączone, stała pora zagładania do e-maili, codzienny sport lub ruch na świeżym powietrzu, medytacja, zdrowa dieta itp. Warto uznać konieczność dyscypliny, zwłaszcza gdy widać nagrodę w postaci dobrego samopoczucia i energii do działania. Rezyliencja, czyli budowanie odporności psychicznej, to kluczowa kompetencja w zestawie każdego lidera.

Lekcja 1. Jeśli dotąd nie wypracowałeś sobie skutecznego planu w obszarze work-life balance'u, zrób to teraz. To tzw. ostatni gwizdek – kolejny rok przetrwasz tylko wtedy, gdy konsekwentnie zadbasz o siebie i swoją osobistą efektywność.

Kompleksowy ogład

Na ile umiem patrzeć na cały biznes i swój zespół w szerokiej perspektywie, zamiast kręcić się jak chomik w kołowrotku, skupiając się tylko na codziennych problemach, które potrafią – nie oszukujmy się – szczerze wypełnić nasze kalendarze każdego dnia?

Zmienne czasy to zmienne oczekiwania interesariuszy. Bywało irytująco, gdy zapędzałeś się w ważne akcje, które za kilka dni były nieaktualne? Wypracowanie sposobu regularnego sprawdzania oczekiwań zarządu, szefów innych działów, zespołu oraz klientów to warunek *sine qua non* zdrowego podejścia do zarządzania zmienną rzeczywistością. Tylko wtedy można podejmować względnie trafne decyzje i planować adekwatne do bieżącej sytuacji działania zespołów. Wymówki typu „nie mam czasu na rozmowy, bo codziennie gaszę pożary” nie pozwolą Ci „wylądować” w dobrym miejscu. Gdy już masz listę działań, zaufaj ludziom w zespole, więcej deleguj, byś widział na bieżąco rzeczywistość w panoramicznym ujęciu, bo nikt za Ciebie tego nie zrobi. A jest na kim się oprzeć – ostatnie badania KRD wykazały, że aż 87 proc. właścicieli firm w czasie pandemii mogło polegać

na swoich zespołach. Ponad połowa przedsiębiorców (55 proc.) wskazała na wzorową postawę załogi i wywiązywanie się z obowiązków służbowych mimo trudniejszych warunków pracy¹.

Nikt też nie wymaga planowania strategii na trzy lata do przodu, w nowej normalności to trudne. Ważne, by planować w ogóle to, co możliwe, na kilka tygodni czy miesięcy, zwinnie obserwując na co dzień zmieniające się oczekiwania interesariuszy i uwzględniając je przy podejmowaniu decyzji bieżących i długofalowych.

Lekcja 2. Opracuj system regularnego sprawdzania oczekiwań interesariuszy, znajdź czas na ich analizę i zmianę priorytetów w działaniu Twoim i zespołu, planując kluczowe inicjatywy na najbliższy czas.

Kontakty

Czy i jakie sojusze, niezbędne do dalszego skutecznego prowadzenia biznesu w nowej normalności, zbudowałem wewnątrz i na zewnątrz organizacji?

Ogrom pracy wokół, do tego stres i brak czasu skłaniają bardziej do izolacji niż nawiązywania nowych kontaktów. Świat biznesu ma jednak układ sieciowy i fakt ten ma dziś szczególne znaczenie. Dynamika zmian zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu biznesowym powoduje przegrupowania różnych sił i systemów. Jesteś w tym obecny?

Czy „stare” sojusze gwarantują Twojemu biznesowi dalszą skuteczność? Przeanalizuj sytuację i... postaw na networking. To jest czas, by wyjść (także wirtualnie) na zewnątrz organizacji: porozmawiać, posłuchać innych ekspertów, dowiedzieć się, jakie są nowe trendy i nowe sposoby działań gdzie indziej, wymienić się doświadczeniami. Jeśli tego nie zrobisz, to czeka Cię wyważanie otwartych drzwi (a to strata czasu, którego przecież nie masz) albo utknięcie w starej rzeczywistości, która dziś już nie istnieje, nowych scenariuszy na przyszłość brak. Wirtualny świat oferuje sporo różnych aktywności: konferencje, eksperckie webinary, seminaria online czy branżowe ►

¹ Patrz: <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/2020/Pandemia-wymusza-biznesowe-oszczednosci---wydatki-tnie-ju-2-3-firm> (dostęp: 20.11.2020 r.).



grupy dyskusyjne, dzięki którym możesz być na bieżąco i inspirować się nowymi możliwościami. Przeanalizuj dotychczasowych sprzymierzeńców, sojusze i grupy wsparcia wewnątrz firmy – na ile warto je zmodyfikować, by wspierały Twoje nowe cele?

Lekcja 3. Networking i partnerstwo biznesowe to klucz do szukania wsparcia w Twoich zmianach – koniecznie znajdź czas na przejrzenie swoich kontaktów biznesowych wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz budowanie nowych. Stwórz swoją nową mapę networkingową.

Przedsiębiorczość

Jakie inicjatywy odpowiadające na bieżące wyzwania wdrożyłem w okresie dynamicznych zmian, a jakie planuję wdrożyć w nadchodzącym czasie, by wspierać biznes i swój zespół?

W marcu i kwietniu 2020 r. wielu liderów mierzyło się z przymusowym odsyłaniem pracowników do domów i ustawianiem pracy w trybie zdalnym. Według badań Gartnera 88 proc. firm zleciło pracę zdalną, choć przedtem tylko 5 proc. tych, którzy mogli, wprowadziło taki tryb. Dla ok. 70 proc. pracowników była to sytuacja zupełnie nowa – trudny czas związany z wyrzuceniem poza strefę komfortu. Podobnie dla liderów². W pośpiechu rozwiązywano kłopoty natury technicznej oraz osobistej, związane z warunkami pracy w domu. Wszystko po to, by utrzymać tempo i dowieźć zaplanowane wyniki oraz zapewnić bezpieczeństwo pracy. Pamiętaj, co było problemem i w jaki sposób go rozwiązywaliście? Pewnie masz opisane istotne inicjatywy okupione wtedy dużym wysiłkiem... Wróć do nich, zobacz, co było ważne dla ludzi. Jeśli świadomie podejmowałeś inicjatywy, to pamiętaj już teraz, że rozwój wymaga wyjścia poza strefę komfortu. Przytomny lider patrzy na okres trudów jak na poligon rozwojowy: czujnie obserwuje dobre praktyki ludzi w zespole, ale z równą uwagą i ciekawością wypytuje o bieżące problemy, by na tej bazie planować i inicjować cenne działania. Ostatni rok to bardzo zmienne warunki pracy – w biurze,

w home officie, a teraz w coraz większym wymiarze w trybie hybrydowym – które zostaną z nami na przyszłość. Taki układ wymaga dużej empatii i uwagi liderów, jeśli chcą właściwie odpowiedzieć na organizacyjne i psychologiczne potrzeby pracowników. Nie zawsze potrzebne są wielkie zmiany. Drobne usprawnienia mogą znacznie poprawiać komfort codziennej pracy ludzi w zespołach i wpływać na ich zaangażowanie. Ile inicjatyw podjąłeś i doprowadziłeś do końca? Czujesz się liderem zmian czy tylko ich realizatorem?

Lekcja 4. Miej oczy i uszy otwarte – pytaj i wsłuchuj się w głos zespołu, podejmując cenne inicjatywy, dzięki którym popychasz sprawy naprzód. Bądź świadomym inicjatorem zmian, nie tylko wykonawcą projektów proponowanych przez innych lub wymuszonych przez rzeczywistość.

Kontakt

W jakiej kondycji jest mój zespół? Jak ostatnie miesiące wpłynęły na relacje w nim?

Szczególnie silnie, zwłaszcza w początkowej fazie pandemii, koncentrowano się na utrzymaniu efektywności biznesowej. Menedżerowie i zespoły wkładali maksymalnie dużo wysiłku, aby lockdown i związana z tym zmiana trybu pracy nie wpłynęły negatywnie na wyniki zespołów i firm. Wiele organizacji wskazywało na ogromne zaangażowanie pracowników i fakt, że nie tylko osiągały zamierzone rezultaty, ale nawet uzyskiwały lepsze. Przypominało to sprint. Menedżerowie skupiali się na „tu i teraz”, ogarniając i spinając rozliczne zadania, ucząc się w trybie fast track i wdrażając nowe technologie, które pomagały im być w kontakcie i realizować cele. Pracownicy z dnia na dzień dostosowywali swoją domową i rodzinną rzeczywistość do pracy zdalnej. Jak często jako menedżer, szef zespołu pytałeś swoich pracowników, jak się czują, jak radzą sobie z pracą, domem, rodziną, co ich martwi, co daje poczucie sensu? Czy znajdowałeś czas „na kawę” ze swoimi podwładnymi? Szczególnie ważne staje się to teraz, kiedy już wiemy, że pandemia zmieniła naszą codzienność

² Patrz: <https://itwiz.pl/gartner-niektorzy-pracownicy-beda-pracowac-zdalnie-juz-na-stale/> (dostęp: 20.11.2020 r.).



nieodwracalnie, a Ciebie i Twój zespół czeka nie sprint, ale maraton, na który musicie się przygotować. Okazuje się, że niezależnie od trybu pracy dbałość liderów o regularne rytuały, np. o to, by każde spotkanie zespołu zaczynać od rozmowy o tym, czym żyją, co dla nich jest teraz szczególnie ważne, pozytywnie wpływa na atmosferę i pozwala lepiej się zrozumieć. Odważne podejmowanie przez menedżerów niełatwych rozmów z pracownikami na temat emocji, niepokojów, frustracji pogłębia wzajemne zaufanie. To właśnie tego typu interakcje budują partnerstwo i dają poczucie bezpieczeństwa, sensu oraz sprawstwa – zarówno Twojego, jak i Twoich ludzi. Niezależnie od sytuacji, w jakiej wspólnie z zespołem się znajdziecie, wzajemne zrozumienie, zaufanie i umocnione relacje będą zaczynem

wydajniejszego funkcjonowania i efektywniejszego mierzenia się ze zmianami.

Lekcja 5. Bądź życzliwym rozmówcą dla swoich ludzi – wprowadź w swoim zespole na trwałe rytuały służące umacnianiu relacji, dzieleniu się tym, co nie jest związane z biznesem. Nie bój się poruszać również trudnych tematów. Nie czekaj na szczególne okazje – doceniaj podwładnych na bieżąco, dziękuj im za ich pracę, celebryj osiągnięte sukcesy.

Samodzielnosc

W jakim stopniu moi podwładni rozumieją cel biznesowy zespołu i firmy? Czy stwarzałem okazje i zachęcałem ich do spojrzenia na swoje zadania z szerszej perspektywy? ▶

REKLAMA



BENEFITY – KONKRETNIE I NA TEMAT

Prezentacja najważniejszych zagadnień w obszarze świadczeń pozapłacowych, które oferują pracodawcy.

Czytelnik znajdzie omówienie zagadnień jak:

- plan budowy i wdrożenia spójnej strategii świadczeń pozapłacowych w organizacji (m.in. określenie odbiorców i zasad współpracy z dostawcami oraz monitorowanie efektywności pakietu),
- opis dobrych praktyk tworzenia polityk benefitowych w organizacjach,
- wyniki badań, które prezentują najnowsze trendy rynkowe oraz atrakcyjność i dostępność świadczeń dla pracowników,
- politykę benefitów w sytuacji kryzysowej.

Autorami są praktycy i wykładowcy studiów podyplomowych Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy Uczelni Łazarskiego oraz członkowie Klubu Compensation&Benefits.

**ZAMÓW KSIĄŻKĘ Z RABATEM 20% W KSIĘGARNI PROFINFO.PL
W FORMULARZU ZAMÓWIENIA WPISZ KOD: WKCZA20**

Benefity

Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników

Cena: 49 zł

redakcja naukowa Joanna Liksza



Wolters Kluwer

Według badań Deloitte „Trendy” aż 63 proc. respondentów uważa, że świadomy udział pracownika w procesie realizacji celów firmy i zespołu oraz zgranie celów działania pojedynczego pracownika z celami całej firmy budują poczucie przynależności i sprzyjają poprawie wydajności i efektywności działania³.

Pandemiczny zawrót głowy, zwłaszcza w początkowej fazie, zmusił menedżerów i pracowników do kurczowego skupienia się na bieżącym działaniu, gaszeniu pożarów, utrzymaniu wyników. I często brakowało czasu na ukazanie szerszej perspektywy, uzmysłowienie pracownikowi, w jaki sposób to, co robi, wpływa na realizację celów czy strategii firmy. Jeśli uwzględniasz długofalową perspektywę i zależy Ci na tworzeniu zespołu świadomego i zaangażowanego, sprawdź, jak bardzo włączasz swoich ludzi w myślenie strategiczne. Jak często dzielisz się odpowiedzialnością i pozwalasz samodzielnie podejmować decyzje? Na ile widzą sens i zgodność celów zespołu i organizacji? W jakich obszarach możesz zapewnić swoim ludziom samodzielność i autonomię?

Lekcja 6. Odpowiedzialność i autonomia – stwarzaj w zespole przestrzeń dla „liderów z każdego krzesła”, rozumiejących cele zespołu i strategiczne cele firmy. Zachęcaj ludzi do samodzielności, brania odpowiedzialności i podejmowania decyzji.

Kariera

W jaki sposób zadbałem o rozwój moich ludzi? Co zrobiłem, by wesprzeć ich w rozwijaniu czy zdobywaniu nowych kompetencji?

W 2020 r. był to obszar przez znakomitą większość liderów odłożony na bok. Jak mówić o rozwoju, gdy szaleje pandemia, a biznes jest zagrożony? I jak mówić o rozwoju, gdy biznes ma się świetnie, niezależnie od pandemii lub „dzięki” niej? W obu sytuacjach brakowało na to czasu. Kiedy ostatnio rozmawiałeś ze swoimi ludźmi o ich rozwoju, doskonaleniu kompetencji, perspektywach karierowych? Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego do 2025 r. 50 proc. wszystkich pracowników

będzie wymagało przekwalifikowania ze względu na skutki ekonomiczne pandemii oraz rosnącą automatyzację i digitalizację miejsc pracy⁴. Krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów znajdują się na szczycie listy umiejętności, które według pracodawców zyskają na znaczeniu w ciągu najbliższych pięciu lat. Mając na uwadze prognozowane zmiany, nie czekaj więc na lepszy moment do rozmowy o perspektywach rozwojowych i karierze. Zachęcaj do pogłębiania umiejętności istotnych w realizacji celów biznesowych, a także do poprawiania efektywności i odporności psychicznej. Skłaniaj swoich ludzi do tego, by szerzej patrzyli na rozwój kariery w organizacji i wspólnie szukajcie możliwości zdobycia lub doskonalenia kluczowych kompetencji (ang. reskilling i upskilling). Jednocześnie, opierając się na modelu 70/20/10, stwarzaj okazje do dzielenia się w zespole doświadczeniem, dobrymi praktykami, wiedzą ekspercką. Rozważ, na ile Ty sam możesz być mentorem dla swoich ludzi.

Lekcja 7. Odważnie towarzyszyć swoim ludziom w rozwoju. Pokazuj, jak można budować karierę w dynamicznie zmieniającym się świecie. Zapraszaj do rozmów, które pozwolą szerzej spojrzeć na kompetencje przyszłości.

Początek roku to dobry czas na odrobienie powyższych siedmiu lekcji menedżerskich, które pozwolą przygotować się na kolejnych 12 miesięcy nowej normalności. Zatrzymanie się na moment i zastanowienie nad kwestiami z tych siedmiu przedstawionych obszarów pozwoli zapewne określić każdemu liderowi kolejne ważne wyzwania.■



Magdalena Siwek-Jeziorna
jest szefem programów rozwojowych w Lee Hecht Harrison Polska. Odpowiada za rozwiązania merytoryczne i standardy realizacji w obszarach zarządzania talentami, rozwoju przywództwa i coachingu biznesowego.



Małgorzata Kwiatkowska
jest senior coachem w Lee Hecht Harrison Polska. Specjalizuje się w programach rozwojowych i coachingowych dla kadry menedżerskiej oraz w programach talentowych.

³ Patrz: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/budowanie-przynaloznosci-hr/trendy-poczucie-przynaloznosci.html> (dostęp: 21.11.2020 r.).

⁴ Patrz: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (dostęp: 21.11.2020 r.).

Zabójcza strefa komfortu

Wkładamy mnóstwo wysiłku w dążenie do komfortu. A jeśli jest to ślepa uliczka? Może owo ciągłe poszukiwanie komfortu stanowi właśnie źródło stałego dyskomfortu? Jak wybrnąć z tego paradoksu? Przedstawiamy fragment tekst Igora Bokuna opublikowanego w lutym „Personelu Plus” (2/2021).

Trudne i niepewne czasy pokazują, jak ważny jest mentalny dobrostan pracownika. Nie ma co do tego wątpliwości w działach HR. Pytanie brzmi: jak ów dobrostan osiągnąć? Tutaj, w naszej cywilizacji, której domeną jest świat fizyczny, mamy słabe rozeznanie i – zaryzykuję to stwierdzenie – popełniamy fundamentalny błąd. Jesteśmy nastawieni na ciągłe pogłębianie wiedzy, dzięki której możemy funkcjonować, nie wychodząc ze strefy komfortu. Przypomina to nieprzerwane szkolenie sapera, który zapoznaje się z nowymi rodzajami min oraz sposobami ich ukrywania przez przeciwnika. Wiedza i karmienie intelektu ma dać nam umiejętność nawigacji w coraz bardziej złożonym świecie, w którym coraz trudniej zrobić krok, nie nadeptując na minę.

Jeśli jesteśmy pilni, mamy dostęp do rozległej wiedzy i odpowiednie zasoby intelektualne, by jej ogrom ogarnąć, metoda ta wydaje się zadowalająca. Rzeczywiście przez sporą część czasu czujemy się komfortowo. Tyle że stajemy się więźniami strefy komfortu. Cały czas majaczy nam w tle ta ciemna granica, do której boimy się zbliżyć, a nieznanne terytorium za nią wydaje się przerażające. Strach nawet o nim pomyśleć. Na dnie naszej podświadomości narasta lęk. Na dodatek nieposzerzana strefa komfortu staje się coraz ciaśniejsza. Zmierzamy do psychicznej implozji. Nie dziwą więc prognozy, że do 2030 r. depresja będzie głównym powodem obniżenia naszej długowieczności¹. Pracujemy nad depresją systemowo, tyle że nieświadomie.

Zatrzymaj się

Czasy wielkich kryzysów i zmian są świetną okazją, by spojrzeć na przeszłość krytycznie, trzeźwym okiem. Przez całe życie staraliśmy się zarządzać naszą strefą komfortu i co to dało? Czy z każdym dniem czujemy się pewniej? Czy może na odwrót? Czy komfort i dobrostan mentalny nie kojarzą nam się jedynie z okresem dzieciństwa, a z każdym przybywającym nam rokiem tamten błogi stan, za którym tak tęsknimy, przykrywają kolejne warstwy lęku i niepewności? Czy popełniamy jakiś fundamentalny błąd? Gdy wokół świat się wali, może czas się do niego przyznać.

¹ J.-P. Lépine, M. Briley, *The increasing burden of depression*, „Neuropsychiatric Disease and Treatment” 2011/7 (Suppl 1), s. 3–7, (tłum. autora).



Pema Chodron pisze wprost: „Lgniecie do rzeczy, które ciągle się zmieniają, to taktyka strefy komfortu. Właśnie ta taktyka utrzymuje nas w samsarze. To sanskryckie słowo oznacza błędne koło, w którym jesteśmy uwięzieni, gdyż ciągle opieramy się rzeczywistości. Jedynym sposobem na uwolnienie się z samsary jest przebudzenie się i dostrzeżenie braku reguł w naturze rzeczy. To wymaga podjęcia ryzyka i wkroczenia do strefy nauki, w której doświadczymy fundamentalnego braku punktu odniesienia”².

Autorka pokazuje, że rzeczywistość ma otwartą naturę, nie jest ograniczona naszymi regułami, a rozwiązaniem jest „swobodne spadanie”: pogodzenie się z tym, że przypominamy skoczka spadochronowego, który wyskoczył bez spadochronu. Jedyna różnica, a jednocześnie pocieszenie, polega na tym, że tak naprawdę nigdy nie uderzymy o ziemię. Praca nad utrzymaniem się w strefie komfortu gotuje nam piekło, którego wschodnim odpowiednikiem jest samsara. Starając się utrzymać w tej strefie, stopniowo uśmiercamy naszą psychikę.

Ratunek a terapia

Utrzymywanie pracownika w strefie komfortu, zapewnianie mu wiedzy i wsparcia w tym zakresie ma sens w przypadku sytuacji kryzysowych.

W biznesie kluczowe jest przyjęcie takiej strategii, w której czas działa na naszą korzyść. Wtedy z każdym dniem nasza przewaga konkurencyjna rośnie. W przypadku dobrostanu psychicznego taką strategią jest nowy sposób reagowania na sytuacje, które wyrzucają nas poza strefę komfortu. Gdy się tego nauczymy, nasze siły mentalne będą z każdym dniem wzrastać, zaczniemy odzyskiwać utraconą radość i kreatywność dziecka.

Otwarte przeżywanie

Co dokładnie powinniśmy więc robić? Ilekroć życie wypycha nas poza strefę komfortu, zamiast zamykać się, rozluźniamy się i otwarcie przeżywamy to, co dzieje się w naszym ciele i naszej głowie. Chodzi tu o ciągłą praktykę, a nie o intelektualne rozważania.

Nasz stary tryb obsługi emocji i odczuć polegał bądź na ich blokowaniu czy wypieraniu, co powodowało nagromadzenie napięć w ciele i w efekcie choroby, bądź na reagowaniu i przerzucaniu złych emocji na innych ludzi. W obu przypadkach powodowaliśmy nawarstwiające się problemy. Teraz, goszcząc i przyjmując otwarcie niechciane wcześniej zdarzenia mentalne, powodujemy ich wyzwolenie. Można to uznać za formę magii – jedna konkretna porcja nienawiści i złości, przenoszona z osoby na osobę niczym wirus, dzięki naszej praktyce może zakończyć swój żywot i rozpuścić się, wyzwalając porcję pozytywnej

² P. Chodron, *Welcoming the Unwelcome: Wholehearted Living in a Brokenhearted World*, Boulder, CO. USA 2019, s. 62, (tłum. autora).

energii psychicznej. W ten sposób leczymy siebie i osoby, na które normalnie przerzucilibyśmy niechciane uczucia. Uwolniona energia psychiczna, zamiast nas osłabiać lub niszczyć nasze otoczenie, dodaje nam i naszym bliskim witalności. Stajemy się kwitnącą fabryką recyklingu odpadów mentalnych. Świat potrzebuje dziś takich fabryk!


Stosując metodę otwartości, zapoznajemy się z emocjami i odczuciami, które wcześniej były tematem tabu. Nasza strefa komfortu z każdym dniem rośnie. Przy konsekwentnym treningu dojdziemy do momentu, kiedy żaden stan mentalny nie wyprowadzi nas z równowagi. Dochodzimy do wielkiego odkrycia: to nie emocje były naszymi demonami. To nasze reakcje!

Jaki jest cel praktyki? Co jest efektem ubocznym poszerzania strefy komfortu? Jak to wpływa na nasze funkcjonowanie w życiu prywatnym i zawodowym? Jak wspierać w praktyce pracowników? Więcej na ten temat przeczytaj Państwo w dziale Edukacja i Rozwój w lutowym numerze „Personelu Plus” (2/2021) w tekście Igora Bokuna. Zapraszamy do lektury całego numeru, którego tematem przewodnim jest outplacement!


Igor Bokun

jest założycielem ClearMind.pl,
trenerem medytacji, autorem artykułów.
Dostosowuje wiedzę Wschodu
do wymagań nowoczesnych organizacji.
Wspiera firmy w budowaniu dobrostanu
mentalnego.





Jak będziemy szukać pracy w 2021 r.?



Outplacement przeżywa swój renesans, przynajmniej medialnie. Tak można wnioskować po ilości webinarów na ten temat czy liczbie postów w mediach społecznościowych. W ostatnich dwóch latach pojawiły się też pierwsze rzetelne raporty i opracowania dotyczące tej usługi w Polsce. Czy przebijają się one do powszechnej świadomości pracowników?

Agnieszka Jagiełka

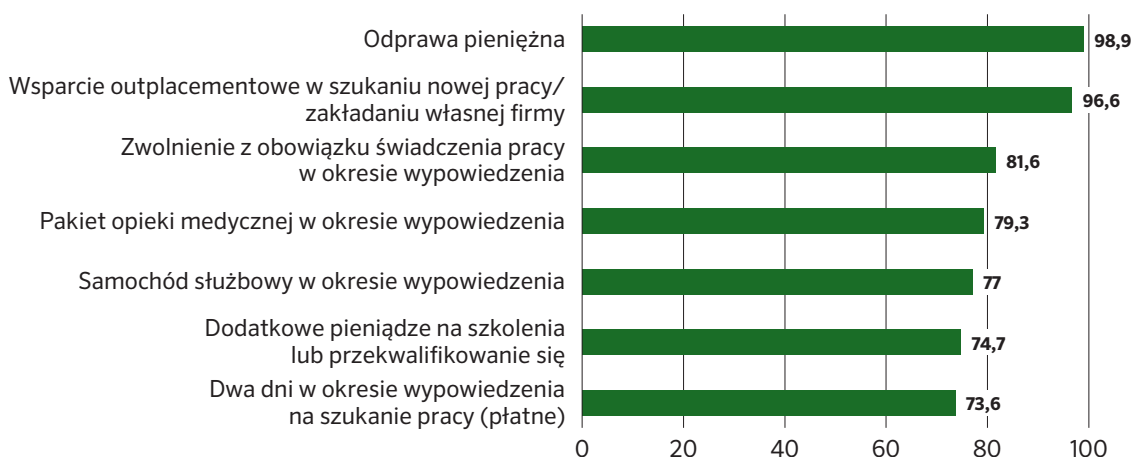
W Google Trends¹ wyraźnie widać, że w skali całego świata liczba wyszukiwań tego hasła wzrosła o 27 proc. w stosunku do końcówki 2018 r. A w Polsce? Różnic prawie nie widać. Wciąż najbardziej popularnymi hasłami znamionującymi pogorszenie na rynku pracy są „jak zwolnić pracownika” oraz „odprawa przy zwolnieniu”. Mimo wielu publikacji branżowych i w mediach szerokiego zasięgu outplacement w Polsce pozostaje usługą niszową. A – jak mówią sami uczestnicy programów outplacementowych – warto to zmienić (patrz na s. 8 wykres: „Najprzydatniejsza pomoc podczas poszukiwania pracy”). I warto zrobić to teraz.

Czym jest outplacement?

Szum medialny, z jednej strony, służy tej usłudze, a z drugiej – jak to zwykle bywa – stanowi źródło błędnych wyobrażeń i przekonań, które mają niewielkie pokrycie w faktach. ►

¹ Patrz: <https://trends.google.pl/trends/explore?date=today%205-y&q=outplacement> (dostęp: 17.12.2020 r.).

Najprzydatniejsza pomoc podczas poszukiwania pracy (w proc.)



Źródło | ankieta własna LHH Polska, przeprowadzona wśród uczestników programów outplacementowych, listopad 2020 r.

Outplacement to wsparcie dla osoby tracącej pracę w odnalezieniu się na rynku i podjęciu nowego zatrudnienia. Usługę tę najczęściej świadczą zewnętrzni doradcy lub – zwykle w bardzo ograniczonym zakresie – pracownicy działów HR. Nie jest outplacementem przygotowanie wewnętrznej komunikacji na temat restrukturyzacji. Nie są outplacementem różnego rodzaju projekty oceny kompetencji, przeprowadzane z użyciem baterii kwestionariuszy i testów, poprzedzające procesy zwolnień w firmie. Nie jest outplacementem dawanie poszukującym pracy dostępu tylko i wyłącznie do ogłoszeń z ofertami pracy na portalach pracowych czy ogólnodostępnych platformach z ogłoszeniami rekrutacyjnymi ani do wewnętrznych baz firm headhunterskich. Rzeczywistość pandemii wymusiła przeniesienie wielu aktywności biznesowych w sferę online i podobnie rzecz ma się z outplacementem. Bez wątplenia sposób realizacji usługi zmienia się na naszych oczach. Ale nie dajmy się zwieść. Nie ma potrzeby płacić za dostęp do ofert pracy u rekruterów, czyli za coś, co firmy rekrutacyjne od lat robią, tworząc bazy kandydatów za darmo we własnym dobrze pojętym interesie. Darmowe są również portale z ofertami pracy, bo służą obu stronom: kandydatowi i pracodawcy. Jest to po prostu część procesów rekrutacji. Uczciwy outplacement, także wirtualny, zapewnia oczywiście zwolnionym dostęp do ofert i kontakty z pracodawcami, ale nie ogranicza się do tego. W ramach wsparcia outplacementowego można oczekiwać działań, które:

- pomogą osobie, która traci pracę, poradzić sobie z emocjonalną stroną problemu i przejść przez trudny czas obawy o przyszłość,
- na podstawie danych dotyczących innych osób z podobnej branży i na podobnych stanowiskach pomogą określić, jakie opcje karierowe są w tym przypadku realne,
- zapewnią dostęp do ofert pracy,
- ułatwią dotarcie do konkretnych pracodawców czy firm rekrutacyjnych,
- przygotują zwolnionego do wejścia na rynek i zaprezentowania się tak, by wygrał dobre oferty,
- pokażą, jak zmienia się obecnie sposób rekrutacji i na co trzeba się przygotować,
- pomogą założyć własną firmę w sposób przemyślany i optymalny finansowo,
- zapewnią pomoc społeczności, czyli możliwość kontaktów z osobami z innych firm, które także szukają pracy i stanowią ważną grupę wspierającą indywidualne wysiłki – co dziś wydaje się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej (patrz tabela: „Elementy programu outplacementowego”).

Kiedy i komu oferować?

Teoretycznie każdemu, kto jest zwalniany z pracy z przyczyn leżących po stronie pracodawcy. Bez względu na to, czy mowa o menedżerze wysokiego szczebla, pracowniku produkcji, jednej osobie czy setkach, pracownikach zatrudnionych na etacie, tymczasowych

lub pracujących na zlecenie. W praktyce w Polsce outplacement oferuje się najczęściej w przypadku restrukturyzacji, w wyniku których wiele osób traci pracę w różnych trybach. Zleca się go także często w odniesieniu do osób ważnych dla firmy, z którymi trzeba było rozwiązać umowę o pracę. Pracodawcy czują się również zwykle bardziej zobowiązani wobec pracowników zatrudnionych na stałe, choć nie ma żadnych – poza kosztowymi – ograniczeń w oferowaniu pomocy osobom zatrudnionym na innych zasadach prawnych.

Generalnie, choć polski rynek outplacementu jest znacznie bardziej liberalny niż niemiecki, francuski czy belgijski i daje wiele możliwości pracodawcom, nie wspiera on popularyzacji samej usługi. W wymienionych państwach istnieją regulacje, które nakładają na pracodawców obowiązek działań osłonowych jako tzw. planów socjalnych,

zapewniających zwalnianym wsparcie w wielomiesięcznym poszukiwaniu nowej pracy. W Polsce kwestie te reguluje ustawa o promocji zatrudnienia, która przy zwolnieniach grupowych zobowiązuje do pomocy pracownikom w odnalezieniu się na rynku pracy, ale nie definiuje precyzyjnie jej zakresu ani formy. Czasem takiego wsparcia udzielają pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy – choć jego zakres, forma i dostępność w danym czasie są z reguły ograniczone środkami i możliwościami lokalnych władz. Duże ograniczenia stanowią kwestie formalne, zwłaszcza gdy pracownicy mieszkają na terenie różnych powiatów. Jest to oczywiście rozwiązanie w wariantach minimum przy braku środków i zasobów na realizację komercyjnego wsparcia. Trudno oczekiwać, by pracownicy odbierali je jako rzeczywistą pomoc ze strony pracodawcy. Ostatecznie Urząd Pracy to instytucja ►

Elementy programu outplacementowego

Konsultacje, szkolenia, indywidualne doradztwo w zakresie celów zawodowych, możliwości przekwalifikowania się, dobrego CV i pozycjonowania się na rynku pracy, przygotowania do udziału w wirtualnych projektach rekrutacyjnych, przygotowanie do rozmów rekrutacyjnych i negocjacji warunków zatrudnienia	
Pogłębienie wiedzy o swoich kompetencjach i preferencjach zawodowych z wykorzystaniem kwestionariuszy i narzędzi psychometrycznych	
Oferty pracy, informacje o pracodawcach, rekomendacje do pracodawców	
Seminaria, warsztaty, grupy projektowe – dające szansę wsparcia ze strony innych osób poszukujących pracy	
Webinary/seminaria dotyczące wyzwań związanych z procesem poszukiwania pracy – różnorodne, uwzględniające specyficzne potrzeby grupy	
Targi pracy z konkretnymi pracodawcami i firmami, które prowadzą rekrutacje zgodne z profilem pracowników	
Kontakty z firmami rekrutacyjnymi, bazy firm rekrutacyjnych	
Aktualne informacje o rynku pracy: liczby ofert z danej branży, na danych stanowiskach, informacje o pracodawcach – ich projektach rekrutacyjnych	
Doradztwo w zakresie wyboru kursów i szkoleń pod kątem przekwalifikowania się	
Rekomendacje kursów i szkoleń, które zwiększą konkretne kompetencje zgodne z celem zawodowym	
Program stażowy – zwłaszcza dla stanowisk operacyjnych	
Wsparcie doradcze i merytoryczne poprzez konsultacje, seminaria, materiały dla osób zakładających własne firmy	
Baza wiedzy odnośnie do poszukiwania pracy: e-kursy, filmy instruktażowe, podręczniki, bazy danych, materiały edukacyjne	
Konkretne merytoryczne wsparcie w kontaktach z PUP-em i ZUS-em	
Informacje o dofinansowaniach i środkach publicznych dostępnych dla poszukujących pracy	
Wsparcie i informacje, jak szukać pracy za granicą	
Doradztwo prawne w zakresie umowy o pracę, kontraktów z pracodawcami	
Pomoc psychologiczna dla osoby poszukującej pracy i jej bliskich	

Źródło | opracowanie autorki.



Arkadiusz Pohl

jest wicedyrektorem oraz szefem zespołu ds. wyceny zabezpieczeń i klientów w Citi Banku. W swojej karierze był również uczestnikiem programu outplacementowego.

Udział w programie outplacementu z perspektywy czasu oceniam bardzo pozytywnie. Program przynosi dywidendy do dziś. Dzięki siatce kontaktów skontaktowałem się nawet ostatnio z potencjalnym kandydatem na stanowisko, na które poszukuję odpowiedniej osoby.

Program pozwolił mi poszerzyć wiedzę z różnych obszarów. Wiele zawdzięczam pod tym względem warsztatom z zakresu przedsiębiorczości. Wyposażył mnie też w kilka dodatkowych umiejętności miękkich: nauczył techniki efektywnej prezentacji, budowania wizerunku w mediach społecznościowych i radzenia sobie ze stresem.

Dowiedziawszy się o zwolnieniu, byłem od razu otwarty i gotowy przystąpić do programu. Warto jednak według mnie trochę odczekać przed rozpoczęciem zajęć, żeby uczestniczyć w nich z zaangażowaniem na poziomie merytorycznym, a nie emocjonalnym. Trzeba przyznać, że dość silnie odczuwa się stygmat bezrobotnego. Perspektywa zmienia się jednak w momencie, kiedy spotyka się inne osoby w takiej samej sytuacji (nierzadko wysoko kwalifikowane i doświadczone, z różnych branż). Program pomaga zrozumieć, że nasza sytuacja nie jest wyjątkowa, że możemy z niej wyjść dzięki sprawdzonym metodom.

Uczestnicząc w programie, należy koniecznie zwrócić się ku sobie i zrozumieć korzyści z niego wynikające. Zdobyte umiejętności będą procentować nie tylko podczas poszukiwań, „kolejnych wyzwań”, ale też już po rozpoczęciu pracy i w dłuższej perspektywie. Niemniej każda sytuacja jest inna. Różne osoby potrzebują wsparcia w różnych obszarach. Program jest naprawdę kompleksowy. Jako całość daje najlepsze rezultaty. Mnie podobały się zajęcia i warsztaty praktyczne, wykłady z kreowania marki osobistej oraz wizerunku w mediach społecznościowych. No i oczywiście networking, networking, networking.

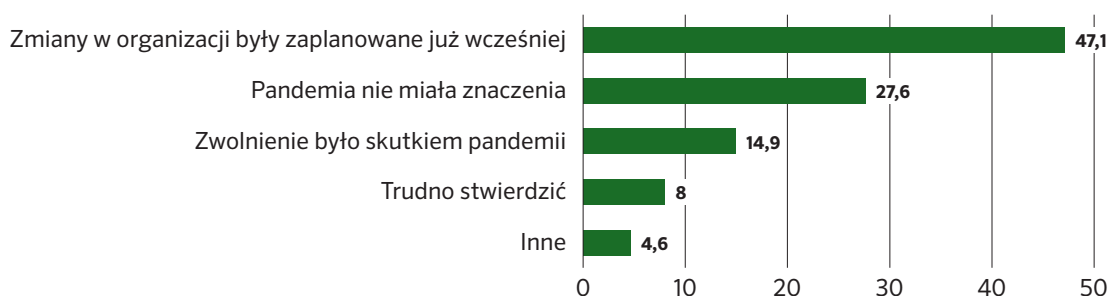
Na koniec krótka uwaga ogólna, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników: uważam, że program outplacementowy dla przedstawicieli kadry menedżerskiej jest obecnie niezbędny, by mogli ponownie odnaleźć się na rynku pracy. ■

państwowa, a dostęp do oferowanych przez nią świadczeń jest pracownikowi gwarantowany ustawowo z tytułu likwidacji jego miejsca pracy. Nie ma tu więc mowy o szczególnej zasłudze pracodawcy. Dlatego tak rozumiana pomoc w zasadzie nie ma charakteru klasycznego outplacementu, w którym to pracodawca zapewnia pomoc w poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Przy pojedynczych zwolnieniach oraz programach dobrowolnych odejść ustawodawca nie reguluje kwestii pomocy. Trudno wiarygodnie oszacować, jaki odsetek firm w Polsce rzeczywiście z outplacementu korzysta. LHH Polska od 2005 r. regularnie przeprowadza wśród pracowników badania ankietowe, z których wynika, że w ostatnich latach nawet do 20 proc. firm mogło mieć styczność z tą usługą². Jest to pięciokrotny wzrost na przestrzeni ostatnich 15 lat. Dla porównania w Wielkiej Brytanii szacuje się, że z outplacementu korzysta ponad 70 proc. firm.

COVID-19 a outplacement

Jest wiele branż, które bezpośrednio i dotkliwie odczuły skutki epidemii, a ich pracownicy w ciągu kilku tygodni stracili pracę. Należą do nich: branża gastronomiczna, hotelarska, turystyczna, drobna przedsiębiorczość. Niestety zdecydowana większość pracodawców z tej grupy nie mogła sobie pozwolić na wsparcie outplacementowe dla odchodzących, stojąc nierzadko na granicy bankructwa. Część zarzuciła pomysł bez zbadania tematu, z góry zakładając jego duże koszty. Wydaje się, że sytuacja pandemii, która zwiększyła wrażliwość społeczną, powinna sprzyjać promocji outplacementu wśród pracodawców jako usługi będącej widocznym i rzeczywistym przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu. A ta jest przecież obecnie w cenie. Czy tak jest rzeczywiście? Żeby się tego dowiedzieć, w październiku i listopadzie 2020 r. przeprowadziliśmy badanie ankietowe wśród ponad 1 tys. uczestników programów outplacementowych, którzy stracili pracę już w okresie pandemii. Pytaliśmy o ich doświadczenia i opinie, o to, jak epidemia wpłynęła na procesy restrukturyzacji w ich firmach (patrz wykres: „Powody zwolnień”). „Myślę, że pandemia została

Powody zwolnień (w proc.)



Źródło | ankieta własna LHH Polska, przeprowadzona wśród uczestników programów outplacementowych, listopad 2020 r.

wykorzystana jako pretekst do przeprowadzenia restrukturyzacji i przerwania ciężaru biznesowego z siedziby w Polsce na inne rynki”, „Covid przyspieszył wprowadzenie rozwiązań w naszej części Europy. Restrukturyzacja obejmuje organizację we wszystkich krajach EU” – to tylko wybrane komentarze z ankiet.

Z wypowiedzi ankietowanych wynika, że duża część firm, które oferowały swoim pracownikom outplacement, w ostatnich miesiącach przeprowadzała procesy restrukturyzacyjne, których powody były dużo bardziej złożone, a decyzje zapadały odpowiednio wcześniej. Nie ukrywamy też, że sytuacja finansowa wielu z tych organizacji pozwalała na zapewnienie dodatkowego wsparcia. Wśród firm planujących zwolnienia jeszcze w końcówce 2019 r. były też takie, które na czas pierwszej fali epidemii zawiesiły te decyzje, oraz takie, którym dzięki rządowym programom osłonowym udało się zachować etaty mimo gorszej sytuacji finansowej. Rzeczywiste skutki pandemii, przynajmniej w Polsce, w odniesieniu do większej liczby pracodawców i branż odczujemy w nadchodzących miesiącach. Na bazie zmieniającego się obrazu rynku pracy można przewidywać, że o popularności outplacementu w 2021 r. zadecydują dwa czynniki: jego cena oraz przekonanie,

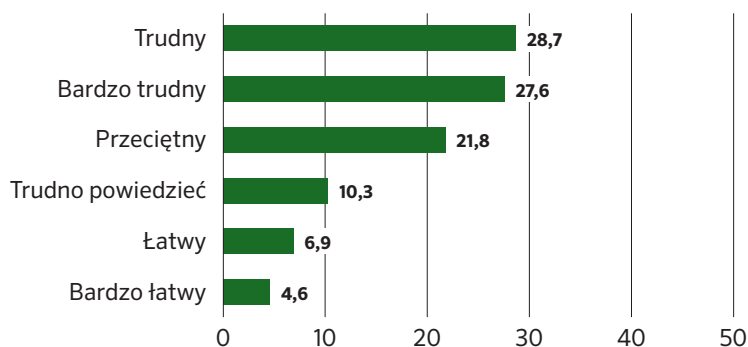
że wobec kurczącego się rynku ofert pracy taka pomoc może być efektywna.

Dopasowanie do nowej sytuacji

Czy outplacement musi się zmienić? I tak, i nie. To, co jeszcze przez jakiś czas nie ulegnie zmianie dla większości kandydatów na rynku pracy, to wartość dobrze przygotowanego CV pod konkretną ofertę. Oczywiście rola profili w mediach społecznościowych, takich jak LinkedIn czy GoldenLine, rośnie, ale jeszcze za wcześnie, by zakładać, że w całości wyprą one tradycyjne życiorysy. CV przetrwa, choć jego forma zmienia się na naszych oczach: długość, szata graficzna, sposób opisu kompetencji, dołączanie linków i odsyłaczy do dodatkowych dokumentów. Podobnie z rozmową kwalifikacyjną – nawet jeśli nowoczesna technologia pozwala już dziś na przeprowadzanie wywiadów z botem rekrutacyjnym lub interviews w postaci nagrywanych odpowiedzi na pytania pojawiające się na ekranie, większość rozmów o pracę wciąż prowadzi człowiek z człowiekiem. Tyle że te rozmowy odbywają się w dużej części online. Znajomość narzędzi typu MS Teams, Skype, BlueJasns, Zoom, Webex okazuje się istotna dla komfortu kandydata, a sam sposób prezentacji i formułowania wypowiedzi w trybie zdalnym rządzi się ►

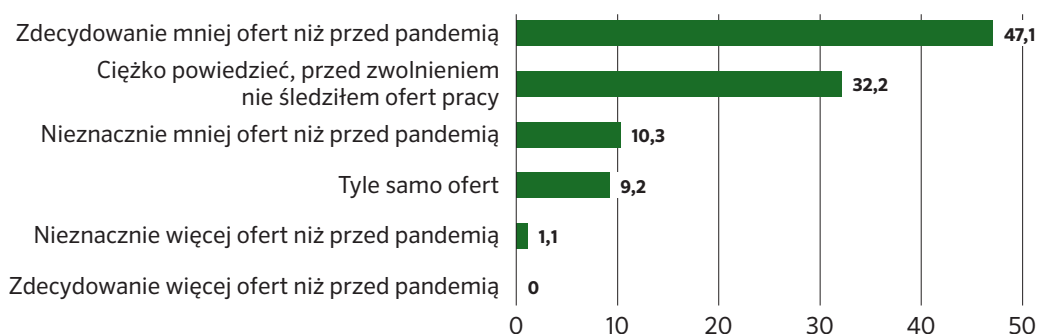


Stopień trudności w szukaniu pracy (w proc.)



Źródło | ankieta własna LHH Polska, przeprowadzona wśród uczestników programów outplacementowych, listopad 2020 r.

Oferty pracy obecnie i przed pandemią (w proc.)



Źródło | ankieta własna LHH Polska, przeprowadzona wśród uczestników programów outplacementowych, listopad 2020 r.

innymi regułami niż rozmowa osobista. I to po prostu trzeba potrenować. Wobec kurczących się ofert pracy będzie rosła rola kontaktów bezpośrednich z pracodawcami, targów pracy i networkingu. Coraz częściej słyszymy, że firmy nie rekrutują już 15–30 pracowników, ale trzech lub czterech, nie zawsze szeroko szukając kandydatów na rynku. Powściągliwości w informowaniu o wakatach nierzadko towarzyszy świadomość, że w innych działach w danej firmie następują zwolnienia. Trzeba być zatem bliżej decydentów, żeby zwiększyć swoje szanse na nową pracę. Poszukiwanie pracy w 2021 r. dla dużej części kandydatów będzie raczej maratonem niż sprintem. To widać już dziś (patrz wykresy: „Stopień trudności w szukaniu pracy” oraz „Oferty pracy obecnie i przed pandemią”).

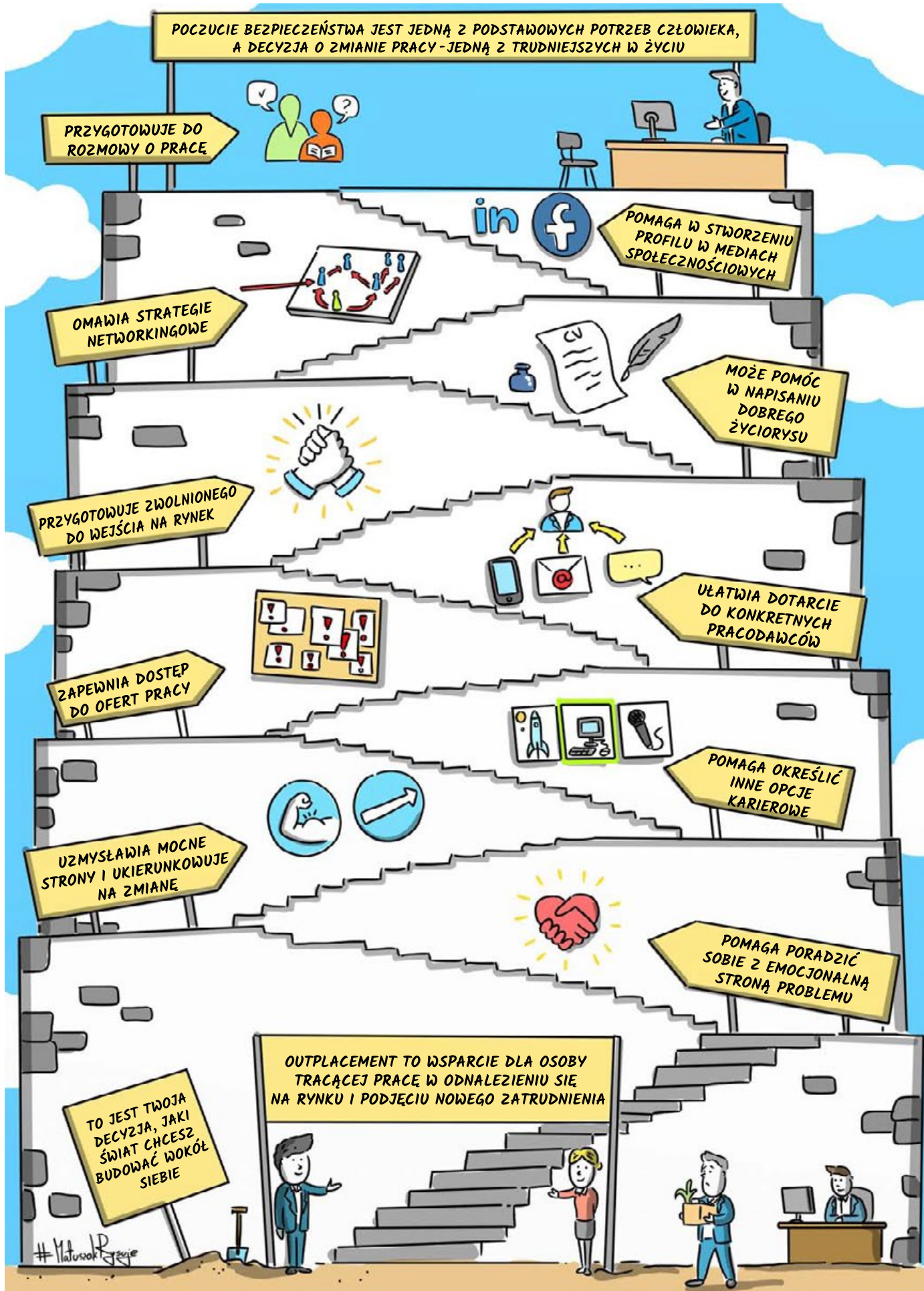
Planowanie działań w dłuższej perspektywie czasowej, radzenie sobie z kryzysami z powodu braku szybkich efektów, podtrzymywanie motywacji do działania przez wiele tygodni, unikanie działań desperackich, sprawdzanie alternatywnych ścieżek – mało

kto potrafi wystarczająco skutecznie i wytrwale robić to po utracie pracy. I nawet wyafinowane aplikacje typu Fit4Next LHH, które wykorzystują modele predykcyjne i big data do monitorowania postępów w poszukiwaniu pracy przez uczestnika programu outplacementowego, pozwalając mu na bieżąco koordynować działania, nie wystarczą. Do tego przydają się relacje, społeczność, wsparcie konsultantów i pomoc psychologiczna. Outplacement na dzisiejsze czasy, choć prawie w całości realizowany online, jeśli ma być skuteczny, musi być blisko ludzi, łączyć ich i towarzyszyć im. Korzystajmy z technologii mądrze, ale nie dajmy się zwieść złudzeniom, że big data i AI na smartfonie zabezpieczą już dziś przyszłość zawodową tracących pracę. ■



Agnieszka Jagielka

jest dyrektorem ds. sprzedaży i marketingu w Lee Hecht Harrison Polska. Doradza firmom w zarządzaniu zmianą: tworzeniu programów outplacementowych i utrzymaniu zaangażowania pracowników w trudnych procesach organizacyjnych.



7 mitów na temat outplacementu

Wydarzenia minionego roku istotnie wpłynęły na rolę działów HR i realizowane przez nie procesy. Wiele firm mierzyło się z wyzwaniami związanymi z utrzymaniem miejsc pracy oraz konsekwencjami redukcji zatrudnienia. Niektóre z nich po raz pierwszy zdecydowały się również wdrożyć proces outplacementu dla zwalnianych pracowników, przy okazji weryfikując związane z nim mity.

Jadwiga Miśtak

Decyzja o likwidacji etatów często nie wynika z zastrzeżeń co do jakości wykonywanej pracy. Gdy z niezawinionych przez siebie powodów z organizacją muszą się pożegnać kompetentni eksperci, pracodawcom szczególnie zależy, by opuścili firmę w możliwie najprzyjaźniejszych warunkach. W grę wchodzi bowiem nie tylko chęć zadbania o interes pracownika, który znalazł się w trudnej sytuacji, lecz także ochrona wizerunku pracodawcy.

Outplacement, czy też program kontynuacji kariery, ma na celu wsparcie pracownika, z którym firma zdecydowała się rozstać, i przygotowanie go do ponownego wyjścia na rynek pracy. Kształt programu mocno zależy od etapu kariery zawodowej danej osoby. Dlatego w projektowaniu procesu outplacementu tak ważne jest stworzenie na tyle elastycznej oferty, by uczestnik mógł skorzystać z elementów najbardziej dla niego wartościowych i mu potrzebnych. Do tego z kolei niezbędne jest dokładne zrozumienie procesu oraz odrzucenie mitów, które najczęściej funkcjonują w świadomości pracodawców.

Korzyści wyłącznie dla pracownika

Oczywistym beneficjentem outplacementu jest pracownik, jednak na programie zyskuje również pracodawca. Niezależnie od przyczyny rozstania dla firmy korzystne jest zadbanie o doświadczenia zwalnianego pracownika,

ponieważ wspomnienia związane z odejściem najsilniej zapiszą się w jego pamięci i to przez ich pryzmat będzie ją potem oceniał. Ponadto prowadzący program trener kariery odpowiednio kształtuje komunikację kandydata z rynkiem, tak by umiał on przede wszystkim przedstawiać swoje kompetencje i wartości przydatne w nowej firmie, a podczas rozmów rekrutacyjnych wyjaśnić powód rozstania z pracodawcą bez trudnych emocji, jako skutek decyzji biznesowej. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko, że rynek pracy, a zwłaszcza media społecznościowe, zaleje fala niepochebnych opinii na temat firmy.

Wsparcie psychologiczne

Kluczowym elementem outplacementu jest ustalenie indywidualnych celów programu, co często przebiega równoległe z procesem przepracowania straty. Warto skupić się na celach biznesowych uczestnika oraz wspólnie zdecydować, czego w danym momencie najbardziej potrzebuje. Nierzadko do zrobienia kroku naprzód wystarczy zwykłe wysłuchanie i okazanie zrozumienia. Nowa sytuacja na rynku sprawiła, że trenerzy kariery mocniej koncentrują się teraz na przekierowaniu energii uczestnika na działanie i poszukiwanie pracy. W konsekwencji aspekt przepracowywania straty często schodzi na drugi plan. Zakres wsparcia psychologicznego w procesie outplacementu pozostaje

jednak kwestią sporną. Moim zdaniem należy rozdzielić proces terapii od tranzycji kariery, ponieważ pozwala to szybciej podjąć działania zmierzające do znalezienia pracy.

Szukanie pracy na zlecenie

W przemyślanym programie kontynuacji kariery ważne jest rozdzielanie odpowiedzialności pomiędzy uczestnika i trenera. Trener ma przybliżyć niezbędne narzędzia, pokazać sposoby szukania pracy, określić metody działania oraz wesprzeć w dotarciu do interesujących kandydata firm. Natomiast odpowiadanie na oferty pracy należy do uczestnika programu. Podobnie jest z autoprezentacją – trener kariery pracuje nad rozwinięciem kompetencji uczestnika, ale to on sam decyduje, czy i w jakim momencie z nich skorzysta. Program

pozwala przede wszystkim zdobyć kompetencje, które będą pomocne w poszukiwaniu pracy, również w dalszej przyszłości.

Idealne CV

Nie ma niczego bardziej mylnego niż przekonanie, że istnieje złoty wzorzec CV. W ramach outplacementu opracowany zostaje profesjonalny dokument, który wyczerpująco prezentuje kompetencje i osiągnięcia kandydata. Obok zadbania o przejrzystość dokumentu i należytego wyeksponowania w nim kluczowych elementów dotychczasowej kariery trener powinien upewnić się, że uczestnik identyfikuje się z treścią dokumentu. Szata graficzna pozostaje elementem drugorzędym, który każdorazowo należy dopasować do osoby kandydata oraz branży, w której poszukuje on pracy. ▶

REKLAMA



KSIAŻKA DLA KAŻDEGO HR-OWCA!

W publikacji omówiono kwestie zwalniania pracowników oraz ich odchodzenia z własnej woli

Autorka skupia się m.in. na zagadnieniach takich, jak:

- zjawisko redukcji zatrudnienia – przebieg, rozwiązania alternatywne, kryteria wyboru osób do zwolnienia;
- wpływ formy zwalniania na wizerunek organizacji;
- **outplacement i związane z nim korzyści;**
- sposoby zapobiegania odchodzeniu wartościowych pracowników;
- wykorzystanie informacji zwrotnej od odchodzących pracowników.

Rozważania są poparte licznymi wynikami badań oraz przykładami z praktyki.

ZAMÓW KSIAŻKĘ Z RABATEM 20% W KSIĘGARNI PROFINFO.PL
W FORMULARZU ZAMÓWIENIA WPISZ KOD: WKCZA20

Cena: 69 zł



zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji

małgorzata sidor-rządowska



Wolters Kluwer

wydanie III

Uczestnicy są „stabi”

Kandydaci biorący udział w procesie outplacementu często czują, że zawiedli, że ich wiedza i kompetencje mają niską wartość rynkową, a tym samym będzie im trudno znaleźć nową pracę. Jest to naturalny etap procesu zmiany: pracownik broni się wówczas przed rozstaniem z firmą i szuka innego stanowiska wewnątrz niej, nie biorąc pod uwagę możliwości dostępnych na rynku pracy. W kolejnej fazie mogą pojawić się złość i strach, które też należą do naturalnych reakcji. Na tym etapie, bez odpowiedniego wsparcia, kandydaci miewają trudności z zaprezentowaniem swoich kompetencji podczas rozmów rekrutacyjnych. Nie świadczy to jednak o ich „słabości”. Do roli kompetentnego trenera kariery należy wydobyć z uczestników programu, którzy odczuwają brak pewności siebie, informacji o ich sukcesach i mocnych stronach.

Im dłuższy program, tym lepszy efekt

Ważne jest odpowiednie rozłożenie działań w czasie z uwzględnieniem aktualnej dynamiki rynku pracy. Dziś niekoniecznie sprawdzają się długie programy, przewidujące liczne szkolenia. Doświadczenia zebrane w ubiegłym roku jasno wskazują, że uczestnicy zdecydowanie bardziej cenią wsparcie w ustalaniu priorytetów i strategii poszukiwania pracy, wzmocnienie kompetencji związanych z autoprezentacją, a także praktyczne wskazówki dotyczące zawodowych poszukiwań. Niezwykle istotne jest również jak najszybsze wypracowanie u kandydata samodzielności i poczucia odpowiedzialności za podejmowane działania. Świadomość, że do końca programu zostało jeszcze 6 czy 12 miesięcy, nie sprzyja szybkiemu reagowaniu ani chwytnaniu nadarzających się okazji.

Indywidualne podejście jest lepsze...

Programy indywidualne oferuje się nie tylko menedżerom i członkom zarządu. Mogą z nich zasadnie korzystać również specjaliści

i pracownicy niższego szczebla. Kluczowa różnica pomiędzy programami grupowymi a indywidualnymi polega na ich dostosowaniu do potrzeb uczestników i elastyczności. Indywidualny proces pozwala na bieżąco dopasowywać treść do wymogów uczestnika, pogłębiać kluczowe dla niego aspekty i pomijać te, które we wspólnej ocenie kandydata i trenera kariery są zbędne. Programy grupowe wykorzystuje się w przypadkach zwolnień grupowych, gdy pracodawca chce zapewnić wsparcie odchodzącym pracownikom, ale dysponuje ograniczonym budżetem. Jednocześnie program grupowy może zawierać elementy indywidualnych konsultacji, które mają ogromne znaczenie i wspierają w procesie przepracowania straty. Podejmując decyzję o rodzaju programu, warto zwrócić uwagę na to, jakie są relacje pomiędzy uczestnikami, co ich łączy, na jakich etapach kariery się znajdują. Pomoże to odpowiednio go zaprojektować, uwzględniając w nim zarówno działania indywidualne, jak i w grupie.

Zwolnienie pracownika, który dobrze wywiązywał się ze swoich obowiązków, jest dla firmy trudnym zadaniem. Największą presję odczuwają menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za przekazanie jasnych informacji o przyczynach wypowiedzenia umowy. Nie tylko mierzą się z własnymi emocjami, ale często są też narażeni na nieprzyjemności ze strony zwalnianych osób i pozostających w firmie członków zespołu. Stąd tak ważne jest wyposażenie menedżerów w narzędzia, które pozwolą odpowiednio poinformować o zmianie w zespole. Chociaż programy kontynuacji kariery nie uwolnią kadry zarządzającej od ciężaru tych przykrych obowiązków, mogą ją przynajmniej skutecznie wspierać w zapewnianiu pracownikom jak najlepszych i najbardziej komfortowych warunków rozstania z firmą. ■



Jadwiga Miśtak

jest menedżerem ds. projektów doradczych HR-u w Hays Poland, trenerem i gościnnym wykładowcą. Pomysłodawczyni cyklu webinarów „Kawa, HR i Prawa”. Specjalizuje się w identyfikacji i rozwoju potencjału, budowaniu procesów HR-owych oraz definiowaniu polityki wynagrodzeń.

Niewidzialni na rynku pracy

Rynek oczekuje od młodszych kandydatów doświadczenia nestora, a ci, którzy faktycznie takie doświadczenie mają, postrzegani są jako pracownicy cyfrowo zniedołężniali, nieatrakcyjni, nierokujący i za drodzy.

Patrycja Załuska

Jeśli doświadczony pracownik 50+ traci pracę lub sam decyduje się ją zmienić, wypływa ponownie na rynek, na którym nadal:

- ponad 70 proc. polskich firm zgłasza trudności ze znalezieniem dopasowanych pracowników¹;
- nie został rozwiązany problem z utrzymaniem talentów w firmie;
- organizacje poszukują lojalnych pracowników;
- firmy nie radzą sobie z lukami kompetencyjnymi i brakiem przepływu wiedzy w firmie.

Cienka czerwona linia

Doświadczony, wykwalifikowany kandydat zamiast w ocean ofert trafia w „trójkąt bermudzki”. Nie można znaleźć dowodów na jego istnienie, ale ci, którzy wpływają w jego rejon, bezpowrotnie przepadają.

Według statystyk (dane GUS-u) w okolicach 55. roku życia obserwujemy spadek wskaźnika zatrudnienia i wzrost bezrobocia (to ostatnie dotyka silniej kobiety)². Jednym z powodów decyzji pracowników w tym wieku o przerwaniu stosunku pracy jest nacisk ze strony pracodawcy, by „ustąpić miejsca młodszemu”. Kompetencje, doświadczenie czy efektywność nie są już brane pod uwagę, choć oprócz upływu lat nie tracą na wartości ani nie znikają w tajemniczy sposób.

Przymusowa dezaktywacja nie dzieje się od razu. Poprzedza ją stopniowe pomijanie – nie zaprasza się pracownika na ważniejsze spotkania wewnętrzne lub te z kluczowymi klientami, nie proponuje mu się szkoleń ani rozwoju, przestaje dodawać do DW (CC) w ważnej korespondencji. Na pytanie, kiedy dojrzała wiekowo pracownicy po raz pierwszy odnieśli wrażenie, że się ich „przypadkowo” pomija, wskazują okres jeszcze „przed pięćdziesiątką”, a nawet w okolicach 45. roku życia. Niedawno miałam okazję rozmawiać z jedną z użytkowniczek LinkedIna (osoba nieco po pięćdziesiątce), która od coacha kariery usłyszała, że „w tym wieku nie wybiera się drogi zawodowej”. Szokujące? Niekoniecznie.

Oczywiście taki komentarz nigdy nie powinien mieć miejsca, niezależnie od tego, czy wykonujemy zawód ściśle związany z rozwojem innych, czy nie, ale pokazuje on jaskrawo, gdzie jesteśmy jako pracodawcy, pracownicy, państwo i społeczeństwo w zakresie polityki senioralnej, aktywizacji zawodowej, przeciwdziałania wykluczeniu i dyskryminacji.

„Normy”, które nie są osadzone w faktach, tylko bazują na osobistych przekonaniach, zamiast wspierać funkcjonowanie społeczeństwa, stawiają niewidzialne bariery, powodujące konkretne finansowe skutki nie tylko na poziomie indywidualnym, ale i w skali państwa.

¹ Patrz: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_BKL_raport_zbiorczy.pdf (dostęp: 24.08.2020 r.).

² Patrz: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2019,7,6.html> (dostęp: 24.08.2020 r.).

- Za 10–20 lat osób w wieku poprodukcyjnym będzie o 50 proc. więcej.
- Jako kraj potrzebujemy długofalowo wzrostu wpływów z podatków i pokrycia rosnącej puli emerytur.
- Jako firmy potrzebujemy nieustannego zwiększania udziałów w rynku, nowych nisz, lepszego rozumienia klientów i ich potrzeb po to, by wzmacniać pozycję konkurencyjną.
- Pod względem zatrudniania doświadczonych pracowników (55+) zajmujemy niechlubne 30. miejsce na 35 krajów OECD (Golden Age Index)³.

Doświadczony,

wykwalifikowany kandydat zamiast w ocean ofert trafia w „trójkąt bermudzki”. Nie można znaleźć dowodów na jego istnienie, ale ci, którzy wpływają w jego rejon, bezpowrotnie przepadają.

- Osiągnięcie przez Polskę poziomu zatrudnienia osób 55+ równego poziomowi wskaźnika Nowej Zelandii (wzrost z 49 do 78 proc.) spowodowałoby w dłuższym okresie zwiększenie PKB o 66 mld USD!⁴
- W grupie 40+ i 50+ leżą największe rezerwy zatrudnienia specjalistów, ekspertów, doświadczonych talentów.

Pozorna optymalizacja kosztów

Wiek jest – obok płci – tą cechą, która najsilniej determinuje społeczną pozycję w jednorodnej etnicznie, klasowo i rasowo grupie. Każde społeczeństwo formułuje pewne normy (odzwierciedlające społeczne oczekiwania), według których jednostka powinna zachowywać się na danym etapie swojego życia. Ważne jest jednak zrozumienie, że odpowiednio ukształtowane oczekiwania społeczne nie dotyczą tego, co człowiek w danym wieku może, ale tego, co teoretycznie powinien. Oczywiście istniejące normy mogą ułatwiać funkcjonowanie czy wspierać społeczny ład i porządek, ale

mogą też być, i są, źródłem stereotypów dotyczących osób starszych.

Utrwalone negatywne przekonania stanowią mocny fundament ageizmu – zestawu przekonań, uprzedzeń i stereotypów dotyczących kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich wieku. Za tymi przekonaniami idzie kontrola dostępu do zasobów społecznych, która jest niczym innym jak dyskryminacją ze względu na wiek. Stereotypy te wyolbrzymiają rolę kilku cech i zbytnio rzecz upraszczają. Wiążą wiek z gorszym stanem zdrowia, osłabieniem emocjonalnym i intelektualnym, z obniżonym poziomem życia. Wiele decyzji

związanych z podjęciem lub ustaniem zatrudnienia determinują wprost takie przekonania traktowane jako fakty, choć żadne badania nie potwierdziły tego rodzaju zależności. Upraszczone normy i tzw. przekonania wspierające mają

nas, społeczeństwo, zabezpieczać. Tak samo w biznesie. Po to istnieją pewne normy i przeswiadczenia, aby zabezpieczać organizacje przed stratami i ponoszeniem kosztów.

Mit wydajności i kreatywności

Niska wydajność i produktywność, niewielki stopień innowacyjności i brak kreatywności, niedopasowanie do zespołu (moje „ulubione”), częste absencje spowodowane gorszym stanem fizycznym i podatnością na choroby, niepotrzebne inwestycje związane z rozwojem cyfrowym (młodszy „ogarniają” szybciej, technologie mają we krwi) – to realne zagrożenia obciążające kosztowo firmy. Nie ma natomiast żadnych badań, które mówiłyby o:

- negatywnym wpływie wieku na wydajność – badania wskazują, że wydajność w pracy związana jest nie z wiekiem, ale z dopasowaniem do stanowiska⁵; czynnikiem wspierającym wydajność u pracowników 50+ (i nie tylko) jest umiejętne zarządzanie sobą i zadaniami, będące ►

³ Patrzą: <https://www.pwc.co.uk/economic-services/golden-age/golden-age-index-2018-final-sanitised.pdf> (dostęp: 24.08.2020 r.).

⁴ Tamże.

⁵ Patrzą: <http://nop.ciop.pl/> (dostęp: 24.08.2020 r.).

wynikiem nie tylko lat doświadczeń, lecz także krytycznego myślenia;

- negatywnym wpływie wieku na kreatywność i innowacyjność – według Davida Galensona, ekonomisty z uniwersytetu w Chicago, wyróżniamy dwa typy kreatywności: jeden wykorzystuje radykalnie nowe koncepcje, w czym specjalizują się młodzi innowatorzy, drugi typ to efekt wnikliwego eksperymentowania, którego wyniki akumulują się na późniejszym etapie życia, co oznacza znowu, że kreatywność jako taka nie jest uzależniona od wieku⁶;
- **n e g a t y w n y m** wpływie wieku na skuteczność, stan intelektualny i podejmowanie inicjatywy – skuteczność biznesową najłatwiej zaobserwować u przedsiębiorców; założyć firmę może każdy, sztuką jest ją rozwinąć, a w tym przypadku wygrywa wiek; według danych Fundacji Kauffmana ludzie powyżej 55. roku życia dwa razy częściej zakładają firmy odnoszące sukces niż osoby w wieku 20–34 lata⁷;
- wzmożonej absencji chorobowej w grupie pracowników 50+ – opierając się na danych płynących z ZUS-u, można stwierdzić, że to nie pracownicy 50+ najczęściej chorują i biorą zwolnienia; grupą przodującą są pracownicy w wieku 30–39 lat. Pięćdziesięciolatkowie chorują najmniej i najkrócej⁸;
- zanikających (?) kompetencjach cyfrowych wraz z wiekiem – jeśli chodzi o kompetencje cyfrowe, ważne jest to, żeby nie sprowadzać ich do znajomości nowych technologii; kompetencje cyfrowe to nie tylko znajomość konkretnych systemów, lecz także umiejętność rozumienia technologii i współpraca z technologią jako taką; zdolność do nauki i rozwoju w tym zakresie na bazie dotychczas zdobytych umiejętności przenośnych.

Fakty, fakty, fakty

Każdy z nas osobiście powinien dzisiaj zadać sobie fundamentalne pytania i szczerze na nie odpowiedzieć. Jakie fakty potwierdzają przekonanie, że istnieje silny związek między wiekiem a utratą sił, zdolności intelektualnych, sprawności? Jakie fakty potwierdzają przekonanie, że włączenie starszego wiekiem pracownika do zespołu obniży jego wydajność i innowacyjność? Jakie fakty potwierdzają przekonanie, że zatrudnienie młodszego pracownika na miejsce starszego zwiększy zyski w firmie?

Polityka zarządzania wiekiem w organizacjach może silnie niwelować ageizm i pozwala pełniej wykorzystywać posiadany kapitał ludzki wtedy, gdy oprócz wiedzy na temat potrzeb, wartości i motywacji poszczególnych pokoleń będzie identyfikować i rozbijać

istniejące stereotypy.

Polityka zarządzania wiekiem w organizacjach może silnie niwelować ageizm i pozwala pełniej wykorzystywać posiadany kapitał ludzki wtedy, gdy oprócz wiedzy na temat potrzeb, wartości i motywacji poszczególnych pokoleń będzie identyfikować i rozbijać istniejące stereotypy. Jest to praca wymagająca czasu i zaangażowania. Realną zmianę na poziomie społecznym będzie mogło obserwować kolejne pokolenie, ale żeby do niej doszło w ciągu najbliższych 10–20 lat, trzeba intensywnie działać już dzisiaj. Z biznesowego punktu widzenia pomijanie osób 40+ i 50+ zarówno na etapie rekrutacji, jak i rozwoju w organizacji po prostu się nie opłaca. ■



Patrycja Załuska

jest ekonomistką, doradcą kariery i altwoliistką. Specjalizuje się w budowaniu przewagi zawodowej osób poszukujących pracy oraz w zarządzaniu kapitałem zawodowym. Właścicielka firmy RE:START KARIERY.

⁶ Patrz: <https://przekroj.pl/nauka/jakim-geniuszem-jestes-daniel-h-pink> (dostęp: 24.08.2020 r.).

⁷ Patrz: <https://www.inc.com/magazine/201410/kris-frieswick-kristin-lenz/kauffman-foundation-firm-survey-what-drives-success.html>; <https://indicators.kauffman.org/> (dostęp: 24.08.2020 r.).

⁸ Patrz: <https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2018+roku.pdf/c70b0e4a-2f6f-dbb9-7dde-79cf6ca334f8> (dostęp: 24.08.2020 r.).



Czas na zdrowie



Pandemia COVID-19 spowodowała znaczny wzrost zainteresowania kwestią zdrowia. W brutalny sposób uświadomiła nam, że nie można zaniedbywać go latami i bagatelizować ryzyka. Zdrowie pracowników to kapitał pracodawcy.

Magdalena Kartasińska

Gdy okazało się, że to właśnie osoby otyłe, z chorobami układu krążenia i cukrzycą są bardziej narażone na wystąpienie ciężkich objawów infekcji COVID-u i zgonu¹, coraz częściej podkreśla się, że za dbałość o zdrowie pracowników i ich świadomość w zakresie zdrowego odżywiania jest odpowiedzialny pracodawca.

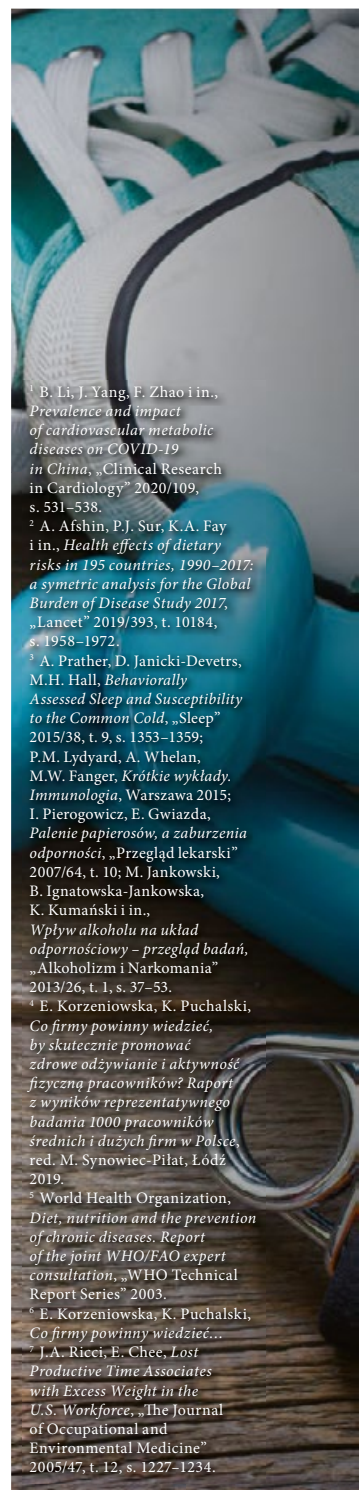
Tylko z powodu chorób związanych z nieprawidłowym odżywianiem w 2017 r. zmarło 11 mln ludzi na całym świecie². Wśród głównych czynników żywieniowych widzimy zbyt duże spożycie sodu, zbyt mało pełnych zbóż, owoców, warzyw czy orzechów. Co piąty dorosły człowiek zmarł z powodu chorób dietozależnych, cukrzyca typu II, chorób układu krążenia, nowotworów. Otyłość to choroba i czynnik ryzyka występowania pozostałych chorób metabolicznych. Osoby te częściej chorują – zarówno na COVID-19, jak i na grypę sezonową. Przez ciągły proces zapalny toczący się w ich ciele upośledza się odporność. Stosowanie używek, niedosypianie, stres i brak ruchu również będą działały na niekorzyść odporności³.

Profity ze zdrowia

Promocja zdrowia w miejscu pracy cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród polskich pracodawców. Każdego roku stopniowo rozszerza się zakres działań prozdrowotnych w firmach⁴. WHO uznaje tę formę edukacji za najskuteczniejszą dla profilaktyki chorób przewlekłych⁵.

Epidemia koronawirusa zmusiła pracodawców do przetasowania kart świadczeń pozapłacowych. Rezygnowanie z promocji zdrowia nie powinno być traktowane jako forma oszczędności. Instytut Medycyny Pracy, promując działania prozdrowotne w organizacjach, punktuje bowiem płynące z niej korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla firm⁶. Po pierwsze, zły stan zdrowia pracowników będzie bezpośrednio przekładał się na wyniki organizacji, m.in. poprzez zjawisko prezentyzmu. Jedno z pierwszych badań na temat długości produktywnego czasu pracy przeprowadzono na pracownikach zróżnicowanych pod względem BMI. Okazało się, że osoby z nadwagą i otyłością mają więcej straconych godzin pracy, czyli niższą efektywność⁷. Wynika to z obciążeń somatycznych, które sprawiają, że ani ciało, ani umysł nie są w stanie wykonywać pracy na optymalnym poziomie. Po drugie, zdrowie ma coraz wyższy priorytet dla pracowników, którzy będą stawiać na firmy przykładające do tego aspektu większą wagę. Dlatego pracodawcy wprowadzający działania prozdrowotne mogą łatwiej pozyskiwać talenty i zmniejszyć poziom fluktuacji pracowników, a tym samym koszty przedsiębiorstwa. Im więcej wysiłku włoży się na rzecz poprawy stanu zdrowia, tym większa szansa na identyfikację pracownika z firmą.

Według raportu IMP firmy, które wprowadziły działania prozdrowotne, zaobserwowały liczne profity: wzrost wydajności ►



¹ B. Li, J. Yang, F. Zhao i in., *Prevalence and impact of cardiovascular metabolic diseases on COVID-19 in China*, „Clinical Research in Cardiology” 2020/109, s. 531–538.

² A. Afshin, P.J. Sur, K.A. Fay i in., *Health effects of dietary risks in 195 countries, 1990–2017: a symmetric analysis for the Global Burden of Disease Study 2017*, „Lancet” 2019/393, t. 10184, s. 1958–1972.

³ A. Prather, D. Janicki-Devetrs, M.H. Hall, *Behaviorally Assessed Sleep and Susceptibility to the Common Cold*, „Sleep” 2015/38, t. 9, s. 1353–1359; P.M. Lydyard, A. Whelan, M.W. Fanger, *Krótkie wykłady. Immunologia*, Warszawa 2015; I. Pierogowicz, E. Gwiazda, *Palenie papierosów, a zaburzenia odporności*, „Przegląd lekarski” 2007/64, t. 10; M. Jankowski, B. Ignatowska-Jankowska, K. Kumański i in., *Wpływ alkoholu na układ odpornościowy – przegląd badań*, „Alkoholizm i Narkomania” 2013/26, t. 1, s. 37–53.

⁴ E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Co firmy powinny wiedzieć, by skutecznie promować zdrowe odżywianie i aktywność fizyczną pracowników? Raport z wyników reprezentatywnego badania 1000 pracowników średnich i dużych firm w Polsce*, red. M. Synowiec-Pilat, Łódź 2019.

⁵ World Health Organization, *Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases. Report of the joint WHO/FAO expert consultation*, „WHO Technical Report Series” 2003.

⁶ E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Co firmy powinny wiedzieć...*

⁷ J.A. Ricci, E. Chee, *Lost Productive Time Associates with Excess Weight in the U.S. Workforce*, „The Journal of Occupational and Environmental Medicine” 2005/47, t. 12, s. 1227–1234.

pracowników, poprawę ich stanu zdrowia i stylu życia oraz mniej zwolnień lekarskich⁸. Lista pozytywnych konsekwencji będzie się tylko powiększać.

Problemy pracowników

W polskich firmach pracuje ponad 50 proc. osób z nadmierną masą ciała, a z roku na rok będzie tylko gorzej⁹. Nawet 1/3 ma problemy z układem krążenia, 25 proc. odczuwa silne zmęczenie. Coraz więcej osób choruje na cukrzycę typu II, choroby autoimmunologiczne i wiele innych poważnych schorzeń. Złe nawyki żywieniowe: zbyt duże spożycie cukru, niejedzenie śniadania, głodówki, odwodnienie, nieumiejętne odchudzanie się, będą pogłębiać te problemy i bezpośrednio korelować z codziennym samopoczuciem¹⁰. W kanonie problemów zdrowotnych pracowników na wysokim miejscu plasują się również depresja, niepokój, stres. Wszystkie w mniejszym lub większym stopniu wpływają na wyniki pracowników, a co za tym idzie – organizacji.

Odżywianie a pandemia

Przez okres kwarantanny, w wyniku nudy i potrzeby zmniejszenia napięcia i stresu częściej sięgaliśmy po słodkie, słone przekąski czy alkohol¹¹. U osób z wyższym BMI zaobserwowano przyrost masy ciała średnio o 2,5 kg (rekordziści deklarowali przyrost nawet o 10 kg!), a u osób z niedowagą – spadek. Okazało się również, że wysokie BMI korelowało z niższym spożyciem warzyw i owoców oraz wyższym spożyciem produktów mięsnych i fast foodów. Jedynie 25 proc. badanych kilka razy dziennie sięgało po owoce i warzywa, niemal 1/3 nie sięgała po nie każdego dnia. To pokazuje, że okres kwarantanny pogłębił istniejące problemy żywieniowe, palacze więcej palili, osoby spożywające często alkohol zwiększyły częstotliwość. Uwzględniając strach przed robieniem zakupów i brak umiejętności zaplanowania tej czynności, widzimy, jak bardzo osoby z grup ryzyka potrzebują wsparcia w zakresie opanowania zachowań

żywieniowych. To kolejna nauka płynąca z obecnej nietypowej sytuacji.

Szczęśliwie wzrasta zainteresowanie żywieniowym wspomaganie odporności – i słusznie! Witaminy C, D, E i A, cynk, żelazo, selen, kwasy tłuszczowe omega 3 oprócz udziału w mechanizmach biochemicznych wzmacniających odporność pełnią również funkcję antyoksydacyjną. Ogromne znaczenie mają probiotyki i odżywiające je prebiotyki, wspierające odporność w obrębie jelit. Składniki te znajdują się w podstawowych, powszechnie dostępnych produktach żywieniowych. Ich główne źródła to warzywa, owoce, produkty pełnoziarniste, orzechy, ryby, oleje roślinne – najlepiej je dostarczać wraz z dietą¹².

Samemu niełatwo

Każdy człowiek stara się dbać o zdrowie we własnym zakresie. Nie zawsze jest jednak świadomy, jak duży wpływ ma zmiana stylu życia na poprawę zdrowia, redukcję masy ciała, wzmocnienie odporności. Obecnie, kiedy życie w ciągłym biegu to standard, w pracy spędzamy najwięcej czasu w ciągu doby. Dlatego jest to idealne miejsce do prezentacji i utrwalania zdrowych nawyków.

Podstawowe zasady zdrowego stylu życia są znane pracownikom. Wiedzą, że odżywianie, regeneracja, sport i ruch są najważniejsze dla zachowania zdrowia. Z jakichś przyczyn jednak ciężko im tę wiedzę przekuć w praktykę. Nadal ponad 40 proc. z nich odpoczywa głównie w pozycji siedzącej (połowa poprzednie 8 godz. spędziła za biurkiem). Pracownicy przyznają, że lubią jeść dużo i niezdrowo – sprawia im to przyjemność, pozornie redukuje napięcie emocjonalne¹³. Podjęcie walki z powierzchownymi skutkami złego stylu życia może nie przynieść oczekiwanego długoterminowego efektu. Nie możemy bowiem oczekiwać od pracownika zmiany nawyków, gdy nie wie, jak to osiągnąć. Co trzecia osoba nie wie, jak jeść zdrowo, nie ma motywacji i jest zdezorientowana nadmiarem różnych bodźców i opinii płynących z Internetu i mediów społecznościowych. Co druga uważa, że jedzenie to „sama chemia”, więc nie ma sensu nic zmieniać, a sport to wdychanie

⁸ E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Co firmy powinny wiedzieć...*

⁹ Tamże; L.A. Gómez, Z.A. Zagar, A.N. Niveen, *Worldwide trends in body-mass index, underweight, overweight, and obesity from 1975 to 2016: a pooled analysis of 2416 population-based measurement studies in 128.9 million children, adolescents, and adults*, „The Lancet” 2017/390, s. 2627–2642.

¹⁰ K. Puchalski, E. Korzeniowska, *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*, Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2017.

¹¹ Tamże.

¹² P.M. Lydyard, A. Whelan, M.W. Fanger, *Krótkie wykłady. Immunologia*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2015.

¹³ E. Korzeniowska, K. Puchalski, *Co firmy powinny wiedzieć...*

smogu. Dodatkowo pracownicy nie widzą dookoła siebie nikogo, kto je zdrowo i uprawia aktywność fizyczną, więc nie mają się kim wzorować¹⁴. Należy pomóc im zdobyć wiedzę, wówczas poprawa stanu zdrowia i redukcja masy ciała będą kwestią czasu.

Im gorzej, tym trudniej

Niestety okazuje się, że im pracownik ma większy problem z masą ciała, tym napotyka na drodze do zmian więcej przeszkód. Częściej niż osoby z masą ciała w normie ma kłopot z rozpoczęciem procesu i wytrwaniem w zmianie. Mimo podobnej ilości obowiązków osoby z wyższym BMI twierdzą, że brakuje im czasu na zdrowy styl życia oraz nie mają dostatecznej ilości środków na ten cel. Problem nadwagi i otyłości rośnie z wiekiem, koreluje z niższą płacą i gorszym wykształceniem¹⁵. Pracodawcy, którzy przemyślą te kwestie, nie tylko będą rozwiązywali bieżące problemy pracowników, lecz także wcześniej przygotowują się na skutki działających na ich niekorzyść wskaźników demograficznych¹⁶.

Jak pomóc zmienić nawyki żywieniowe?

Przede wszystkim trzeba otoczyć pracownika zdrową żywnością. Zdrowa żywność w pracy powinna pojawiać się codziennie dla wszystkich: na każdej zmianie, piętrze, w miejscu ogólnodostępnym lub w kilku miejscach w firmie, dla zarządu i dla pracowników najniższego szczebla. Osoby pracujące zdalnie można wesprzeć, fundując paczki ze zdrową żywnością dostarczane im pod drzwi. Niech zdrowa żywność będzie po prostu pod ręką: w kuchni, podczas spotkań biznesowych i konferencji. Ze sprytnych rozwiązań, które ułatwiają podejmowanie decyzji żywieniowych, będzie korzystać każda grupa demograficzna. Dostępność i systematyczność to klucz do budowania zdrowych nawyków, które wzmacniają odporność, poprawiają stan zdrowia i styl życia, normalizując masę ciała. Zdrowa żywność w pracy to elastyczne rozwiązanie – każdy wybiera ulubiony owoc, warzywo czy orzechy. Wielkość dostawy można dopasowywać

do liczby pracowników w firmie, tak żeby nic się nie zmarnowało.

Dietetyk na podorędziu

Wielowektorowa edukacja żywieniowa, prowadzona przez dyplomowanych dietetyków klinicznych, sprawi, że pracownicy zrozumieją, dlaczego zmiana nawyków żywieniowych jest ważna. Specjaliści podczas prelekcji systematyzują wiedzę na temat żywienia, obalają szkodliwe mity i pokazują, że zdrowe żywienie może być proste, niedrogie i pyszne. Oprócz tego opiekują się pracownikami w trybie indywidualnym, precyzyjnie dostosowując zalecenia do konkretnego przypadku. Jeżeli nie da się prowadzić edukacji żywieniowej stacjonarnie, można zorganizować ją zdalnie. Nie wymaga to wówczas ograniczenia liczby uczestników, jak w przypadku sali wykładowej. Przekonali się o tym pracownicy firmy Vantage Development, którzy rozpoczęli tegoroczny program „Lato ze zdrowiem” od wsparcia zdrowego odżywiania. – Podczas webinaru z dietetykiem oraz indywidualnych konsultacji online zwracaliśmy uwagę na korzyści płynące z przemyślanego komponowania diety na podstawie szybkich, prostych i niskobudżetowych przepisów. Szczególnie w okresie pandemii zdrowe odżywianie ma niebagatelne znaczenie we wzmacnianiu odporności, stąd pomysł takiej inicjatywy – mówi Weronika Fuczyło, specjalista ds. personalnych w Vantage Development. – W lipcu i sierpniu prowadziliśmy konkurs. Pracownicy oraz współpracownicy przesyłali screeny z aplikacji monitorujących liczbę spalonych kalorii i na ich podstawie tworzyliśmy tygodniowy ranking najbardziej zaangażowanych sportowców. Odbył się także webinar z trenerem personalnym. Finałem „Lata ze zdrowiem” był Bieg Firmowy, który odbył się 29 sierpnia. W tym roku w niecodziennej, bo zdalnej formule do rywalizacji stanęły dwa zespoły Vantage Development – dodaje Fuczyło.

Oferując akcje prozdrowotne, należy poinformować o nich wszystkich. W przypadku wydarzeń online warto zwrócić uwagę na kilka elementów (patrz na s. 34 ramka: „Aspekty ważne przy organizacji akcji online”). ►

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Demograficzny 2020*.



Aspekty ważne przy organizacji akcji online

- Problemy techniczne – każdy pracownik powinien dostać instrukcję obsługi platform webinarowych, które mogą być niespotykanym wcześniej oprogramowaniem.
- Komunikacja – informację o wydarzeniu należy przekazać kanałem dostępnym dla każdego lub kilkoma różnymi; odpowiednio wczesne komunikaty pozwolą efektywnie przekazać informacje wszystkim pracownikom.
- Indywidualizowane podejście – pakiet informacji ogólnych prześlą pracownikom prelekcje i materiały szkoleniowe, zakres dopasowany jest do każdej grupy demograficznej w organizacji, a warsztaty w węższych grupach, np. sesje Q&A (ang. questions and answers), to świetny sposób dla grupy zainteresowanej konkretnym zagadnieniem. Przewlekłe problemy ze zrzuconiem nadmiernej ilości tkanki tłuszczowej czy zasady żywienia przy jednej lub wielu jednostkach chorobowych to tematy osobiste, które najlepiej poruszać podczas konsultacji indywidualnych, które można również przeprowadzać online, natomiast stacjonarne są wzbogacone o analizę składu ciała.
- Bariery językowe – jeśli pracownicy pochodzą z innych krajów niż Polska, zapraszaj do współpracy specjalistów posługujących się językiem angielskim.

Konsekwentne działania

Akcje edukacyjne we wszystkich wariantach warto powtarzać cyklicznie, wzmacniając przekaz i obejmując pracowników długoterminową opieką. Mądrze zaplanowane i konsekwentnie realizowane, pozwalają osiągnąć oczekiwany efekt. Teraz, gdy zobaczyliśmy konsekwencje prowadzenia złego trybu życia, nie warto robić kroku wstecz. Firmy, które podejmują działania wspierające zdrowe odżywianie, powinny utrzymać dotychczasowy standard i trwać w postanowieniach, by je rozszerzać. W obecnej sytuacji warto stawiać na rozwiązania elastyczne, dostępne dla wszystkich pracowników i jednocześnie mające realny wpływ na odporność.

Powrót do pracy

Bezpieczne i zdrowe miejsce pracy powinno być priorytetem odpowiedzialnego pracodawcy. Oprócz obowiązkowej dezynfekcji i utrzymywania odległości warto zadbać o dodatkowe wyposażenie firmy: termometr (lub kamerę termowizyjną) na wejściu, witaminę D i probiotyki dla każdego, codzienną dostawę zdrowej żywności. W kuchni pracowniczej mogą pojawić się zwiększające odporność: imbir, maliny, cytryny. Oprócz tego warto zapewnić konsultacje z dziedzin związanych ze zdrowym stylem życia: z psychologami, trenerami, dietetykami, oraz zachęcić do aktywnego spędzania wolnego czasu. Te wszystkie elementy

zwiększają poczucie bezpieczeństwa i sprawiają, że powrót do pracy staje się przyjemniejszy. Świadomość, iż pracodawcy rzeczywiście zależy na tym, jak pracownik czuje się psychicznie i fizycznie, sprawia, że zaangażowanie w pracę i lojalność wobec firmy rośnie. – W Dniu Pracoholika, 12 sierpnia, zorganizowaliśmy webinar z psychologiem, który opowiadał, jak harmonijnie łączyć życie zawodowe i prywatne. Następnie rozpoczęliśmy konkurs: A co po pracy?, w którym pracownicy mieli w dowolnej formie przedstawić swoją prywatną pasję – mówi Weronika Fuczyło. – W kolejnych miesiącach planujemy kontynuować działania prozdrowotne skierowane do naszego zespołu. Działania programu „Lato ze zdrowiem” dla wielu pracowników i współpracowników zainicjowało pozytywne zmiany w ich stylu życia. Jako pracodawca firma na pewno będzie ich wspierać, aby zostały z nimi na dłużej – dodaje.

Systematyczne działania w ramach programu żywieniowego i zdrowotnego pozostaną w firmach na stałe. Każdy dzień może być bowiem pierwszym krokiem ku zmianom. To pozwala myśleć o działaniach prozdrowotnych w kategoriach inwestycji, a nie ponoszonych kosztów. ■



Magdalena Kartasińska

jest kierownikiem działu dietetycznego w firmie Dailyfruits, dietetykiem klinicznym, edukatorem żywieniowym, wykładowcą akademickim. Wraz ze sztabem dietetyków klinicznych edukuje pracowników firm na terenie całego kraju.



Jakiś czas temu wpadł mi w ręce materiał jednej ze znanych firm doradczych działających w obszarze HR-owym, poświęcony liderowi przyszłości. Autorzy przekonywali, że lidera przyszłości będzie wyróżniać lub powinna wyróżniać zdolność przewidywania, a także nastawienie na partnerską współpracę wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz zaufanie.

Piotr Kociotek

Jak widać, w żaden sposób nie odbiega to od dość typowego katalogu nieodzownych kompetencji każdego lidera, z którym mieliśmy do czynienia na przestrzeni wielu minionych lat. Podobnie wygląda to z mojej perspektywy coacha, który przez ostatnie 20 lat pracował z liderami i talentami różnych szczebli organizacji i w różnych typach biznesów. Zestaw problemów i wyzwań rozwojowych, z którymi przychodzili i przychodzą moi klienci, pozostaje w zasadzie niezmienny. Budowanie wizerunku senioralnej marki osobistej lidera, połączenie miękkich i twardych aspektów zarządzania ludźmi, radzenie sobie z biznesem w okresie trudnych zmian – to przykłady tematów, które od lat są obecne w programach coachingowych i mentoringowych.

Wszyscy czy tylko wybrani?

Podjmując temat rozwoju talentów XXI w., warto zacząć od wyjaśnienia, czym lub kim jest talent. Zasadniczo w świecie biznesu dominują dwa podejścia. Przez talenty rozumie się mniejszą lub większą część pracowników, ale zawsze tylko część, i to taką, która wyróżnia się właśnie ponadprzeciętnym talentem w porównaniu z całą resztą – zdolnością do robienia czegoś lepiej niż inni, może z większym zaangażowaniem, może z lepszym efektem. My jako firma mamy całą osobną linię biznesową, którą nazywamy Talent Developmentem, przez co rozumiemy różnego rodzaju serwisy rozwojowe adresowane do potencjalnie wszystkich pracowników każdej organizacji. I to jest drugi sposób rozumienia talentów – jako wszystkich, bez wyjątku, zatrudnionych w firmie. Myślimy bowiem o nich i ich pomnażaniu w duchu słynnej ewangelicznej przypowieści o talentach. Talent był w starożytności po prostu jednostką monetarną, najwyższą jednostką miary pieniądza. W przypowieści pan wydaje sługom różne liczby talentów, ►

oczekując, że po jego powrocie sumy te zostaną pomnożone. Kiedy wraca, okazuje się, że większość sług puściła w obieg bankowy otrzymane talenty i z powodzeniem pomnożyła kapitał – każdy stosownie do liczby daryowanych talentów. Negatywnym bohaterem jest sługa, który swój talent zakopał i zwrócił niepowiększony. Przypowieść mówi nie tylko o ludziach, którzy robią dobry użytek ze swoich możliwości, lecz także o trzech istotnych czynnikach składających się na fenomen mnożenia talentów. Mamy pana, który daje sługom talenty, a tym samym możliwość ich pomnożenia. Mamy sługi, którzy te talenty zwielokrotniają. Mamy wreszcie rynek finansowy, który talentów potrzebuje, chętnie nimi obraca i generuje zyski dla swoich uczestników. We współczesnych realiach wygląda to analogicznie: mamy pracodawcę, który „rozdaje talenty”, czyli stwarza możliwości, zapraszając i oferując pracę. Mamy zatrudnionych, którzy z tych szans w różnym stopniu mogą skorzystać. Mamy wreszcie rynek, czyli organizację – środowisko, w którym dokonuje się wymiana i pomnażanie potencjału, który każdy z pracowników ma w swoich rękach.

Trzy czynniki sukcesu

Mówiąc zatem o talentach i ich rozwoju, warto mieć w polu widzenia wszystkie trzy wymienione czynniki decydujące o ostatecznym sukcesie, przez który zwykle rozumie się pomnożenie majątku, wzmocnienie pozycji rynkowej oraz rozwój biznesu i organizacji. Mamy pracodawcę reprezentowanego przez lidera zespołu lub liderów całej organizacji. Mamy ludzi, którzy są rekrutowani, selekcjonowani i zapraszani do współpracy, co daje im szansę rozwoju na określonym stanowisku. Mamy wreszcie swoisty rynek wymiany oczekiwań, transakcji, wartości, korzyści, na którym ceni się możliwości każdego z pracowników.

Sukces pierwszego internetowego polskiego banku (mBanku) zawdzięczaliśmy nie jakiemś szczególnemu podejściu do zarządzania talentami. Spotkały się tam trzy kluczowe czynniki sukcesu w zakresie rozwoju pracowników. Znalazł się lider – Sławomir Lachowski,

który nie wahał się zaryzykować i postawić na ludzi młodych, mogących stworzyć specyficzny rynek wymiany wartości i umiejętności, czyli unikalną kulturę. Podstawowym kryterium dla liderów dobierających współpracowników było ich dopasowanie do wizji kultury organizacji. Kompetencje i motywacja też były ważne i sprawdzane, ale prawdę mówiąc, w owym czasie w Polsce mieliśmy tysiące młodych ludzi podobnie, a czasem pewnie i lepiej przygotowanych do pracy w konkretnych dziedzinach bankowości czy informatyki. Drugi, bodaj najważniejszy czynnik, który umożliwił rozwój naszych talentów, to bardzo konsekwentne budowanie pożądanej kultury organizacji. Nie jest przypadkiem, że centrala nowego banku powstała w innym mieście niż centrala banku matki. No i trzeba dodać trzeci element, mianowicie samych pracowników wspieranych przez różne programy rozwojowe, którzy z ponadprzeciętną energią budowali bank, uznany potem za przełomowy na rynku finansowym.

Dopasowanie do środowiska

Wracając więc do kwestii rozwoju talentów w XXI w., należy zwrócić uwagę na wszystkie trzy elementy – przywództwo, kulturę i bezpośrednią pracę z talentami – jednak z największym naciskiem na budowanie kultury, czyli środowiska pracy. Ma to związek z opisanym w psychologii społecznej fenomenem tzw. podstawowego błędu atrybucji, który polega na tym, że generalnie jako *homo sapiens* mamy tendencję do przeceniania wpływu cech jednostkowych, osobniczych na ludzkie zachowanie i niedoceniań wpływu środowiska, w którym się człowiek w danym momencie znajduje. Dawno temu, kiedy jeszcze paralem się łowieniem głów, jeden z moich klientów poprosił mnie o zrekrutowanie mu handlowca. Dla niedużej, ale dynamicznie rozwijającej się firmy sprzedającej komputery, której szef postanowił zatrudnić talent na miarę swoich ambicji. Chciał, żebym znalazł kogoś z doświadczeniem w firmie międzynarodowej, z biegłym angielskim i udokumentowanymi sukcesami sprzedaży. Pierwsza rekrutacja zakończyła się niepowodzeniem – kandydat

odszedł po kilku tygodniach. Druga podobnie. Przy trzecim podejściu poprosiłem o dłuższą rozmowę z szefem firmy i zapytałem, którego ze swoich obecnych handlowców ceni najbardziej. Okazało się, że jest to była pracownica gabinetu kosmetycznego, bez wyższego wykształcenia, bez wcześniejszego doświadczenia w branży komputerowej, która po prostu dobrze się odnalazła w mocno „prywatyzacyjnej” firmie początku lat 90. ubiegłego wieku i doskonale wykorzystwała swój naturalny wdzięk przy sprzedaży komputerów stosunkowo niewielkiej grupie klientów. Osoby obiektywnie lepiej przygotowane kompetencyjnie, z suk-

Jako *homo sapiens*
mamy tendencję do przeceniania wpływu cech jednostkowych, osobniczych na ludzkie zachowanie i niedoceniań wpływu środowiska, w którym się człowiek w danym momencie znajduje.

cesami w większych organizacjach, po prostu nie mogły się odnaleźć w kulturze niedużej firmy, o zupełnie innym stylu i odmiennych standardach zarządzania. Warto dodać, że po kolejnych kilku latach firma ta zniknęła z rynku – organizacja z tak specyficzną, paternalistycznymi kulturą i przywództwem nie miała szans na stworzenie środowiska dla prawdziwych talentów, które wprowadziłyby ją w XXI w.

Drugi kluczowy czynnik wpływający na rozwój talentów to środowisko, a zatem kultura organizacji. Można oczywiście powiedzieć, że o liderach już mówiliśmy, a oni przecież mają decydujący wpływ na rozwój organizacji i jej kultury. Pamiętajmy jednak, iż kultura organizacji to góra lodowa. Rzadko kiedy nawet jedna silna i bardzo spójna w rozumieniu i działaniu ekipa kierownicza ją uformuje. Kultury są zmieniane latami, przez kolejne pokolenia liderów i pracowników, i jako takie domagają się odrębnego traktowania oraz zabiegów daleko wykraczających poza rozwój przywództwa.

Omówiwszy dwa z trzech kluczowych czynników wpływających na rozwój talentów, musimy zająć się w końcu samymi talentami, czyli osobami, które dostają od pracodawcy szansę pomnażania swoich zdolności na wewnętrznym rynku zwanym organizacją. Pytanie o rozwój talentów to przede wszystkim pytanie o to, jakie konkretnie umiejętności, kompetencje, postawy i zachowania powinno się rozwijać u zatrudnionych pracowników i jakich szukać u tych, których chcemy zrekrutować w przyszłości.

Gdybyśmy w 1920 r. zapytali przedsiębiorcę o rozwój talentów w XX w., mielibyśmy ciekawą lekturę. Oddajmy się grze wyobraźni: talent XX w. powinien być pracownikiem lojalnym, uważnym, starannym i pełnym zaangażowania. Pozostawiony bez nadzoru powinien podejmować trafne decyzje, brać odpo-

wiedzialność i dokładać starań, by klient firmy był zadowolony. Powinien być życzliwy wobec współpracowników, chętnie uczyć się od starszych kolegów i dzielić wiedzą z młodszymi. Może nasz rozmówca, przewidując już nadchodzący wielki kryzys lat 30., dodałby jeszcze otwartość na zmiany, odporność na stres i gotowość do wyrzeczeń w interesie firmy. Jak na razie czytamy tę listę z dużym spokojem, co najwyżej lekko zaskoczeni aktualnością wymagań wobec dobrego pracownika. Nasz respondent z 1920 r. przechodzi teraz do spraw bardziej technicznych – mówi o kimś, kto będzie umiał i chciał przestawić się z technologii parowych na elektryczne i spalinowe, z transportu konnego na rzecz samochodowego i kolejowego. Może wspomina też o znajomości nie tylko walut będących w obiegu, lecz także weksli i mechanizmów żyrowania kredytów.

Po rozmowie z biznesmenem sprzed 100 lat z jeszcze silniejszym naciskiem twierdząc, że mówiąc o rozwoju talentów XXI w., zdecydowanie bezpieczniej koncentrować się ►

na tym, co pewne, trwałe, niezmiennie już nie tylko przez dziesięciolecia, ale nawet stulecia. Oczywiście nie znaczy to, iż nie należy przewidywać kierunków rozwoju technologii, sposobów organizacji pracy czy metod rozliczania transakcji. Zważywszy jednak na przebieg technologiczną pomiędzy rokiem 1920 a 1980, możemy się spodziewać, że w tej materii dystans między rokiem 2020 a 2080 będzie tylko większy.

Fundamenty

Proponuję zatem pozostać przy tym, co pewne, i rozwijać to, co pewne. Pewna jest zaś kondycja talentu jako osoby wynajętej przez system, którym jest organizacja, po to, by w możliwie doskonały sposób rozumieć i odpowiadać na oczekiwania przełożonych, współpracowników, podwładnych, kontrahentów i klientów. Niezależnie bowiem od przyjętej koncepcji talentu, modeli kompetencyjnych, stylów itp. to jedno pozostanie niezmiennie – potrzeba utrzymania satysfakcji wszystkich interesariuszy w sensownej równowadze i na wystarczająco dobrym poziomie. Można w związku z tym wyróżnić kilka bardzo oczywistych sprawności, które powinny cechować talent XXI (i każdego innego) wieku. Ograniczę się tutaj do czterech – moim zdaniem – najważniejszych.

Rozumienie systemu organizacji

Po pierwsze – jako talent muszę zrozumieć, zaakceptować i prawdziwie wejść w system, który mnie „wynajął” – środowisko pracy, do którego zostałem zaproszony. Czy jest to nieduży warsztat rzemieślniczy, prywatny sklep czy międzynarodowa korporacja, na pewno muszę zrozumieć, czyją jest własnością, kto tym kieruje, co i dla kogo wytwarza, kto za co odpowiada, kto jakie ma interesy. Muszę pojąć mapę ludzkiego środowiska, w którym przyjdzie mi pomnażać moje talenty i wykorzystywać daną mi szansę. Muszę tę mapę widzieć w jej dynamice – jak ona się zmienia, jak wyglądała wczoraj, jak wygląda dziś i jak będzie wyglądała jutro. Dzisiejsze oczekiwania klienta być może zgadzają się z tym, czego chciał jeszcze wczoraj, ale jutro mu to

nie wystarczy. W tej sprawności mieści się też zaciekawienie punktem widzenia drugiej osoby. Skoro już rozumiem sieć powiązań interesariuszy, to czy chcę i umiem wejść w taki rodzaj relacji, która pozwoli mi zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania, zwłaszcza oczekiwania wobec mnie? Mówimy tu zatem o empatii, motywacji, zainteresowaniu drugą osobą, a także o skromności i założeniu, że kontakt z kimś może być ważny i wzbogacać mnie samego. I jeszcze o umiejętności budowania sieci kontaktów, ich inicjowania i podtrzymywania, jak również o prowadzeniu rozmów, zadawaniu pytań i rozwijaniu relacji w czasie.

Pogłębiona autorefleksja

Po drugie – dobrze, żebym umiał odpowiedzieć na pytanie, dla jakich głębszych powodów wybrałem konkretną firmę lub dałem się do niej zaprosić. Jak chcę wpłynąć na jej rzeczywistość? Jaki ślad na niej odcisnąć? Jaką unikalną wartość mogę wnieść i zaoferować? Przecież ja sam jestem częścią systemu, jestem jednym z jego interesariuszy. Mam oczekiwania wobec siebie samego, mam ambicje i plany do zrealizowania. Chodzi tu zatem o zdolność pogłębionego wglądu w siebie, rozpoznania swoich mocnych i słabych stron, a jednocześnie o adekwatność ambicji i stawianych sobie celów. I o wartości, którymi chcę się kierować, o osobistą misję, poszukiwanie głębszego sensu w swoim życiu i potrzebę nieustannego dojrzewania w tych obszarach.

Etos solidnej pracy

O ile dwie pierwsze sprawności dotyczą obszaru świadomości, to dwie kolejne wiążą się z działaniem, przekuciem refleksji w czyn. Pierwsza z nich (czyli trzecia w łącznym rozrachunku) to sprawność wyrażająca się w pozytywnym, konstruktywnym nastawieniu, podejmowaniu decyzji i wzięciu odpowiedzialności za działanie. Kiedy już zrozumie organizację, swoją w niej rolę, powierzone zadania i kryteria ich dobrego wykonania, muszę znaleźć w sobie potrzebę, gotowość, motywację do spełniania oczekiwań i zaspokajania potrzeb moich interesariuszy. Czy zatem podejmuję decyzje i robię, co do mnie należy,

szukając w tym doskonałości i zadowolenia zarówno odbiorców mojej pracy, jak i własnego? Czy rozwijam w sobie etos, który każe mi wykonywać solidnie nawet rzeczy powtarzalne, na pozór mało znaczące czy mało widoczne? Czy staram się dokładać coś od siebie, ponad niezbędne minimum, ponad zastany standard, z natury niedoskonały? Czy kończę sprawy i dotrzymuję zobowiązań? Czy rozliczam się przed samym sobą zarówno z obiektywnie dostarczonych, wymiernych rezultatów, jak i z efektów ulotnych i niewymiernych, takich jak dobre doświadczenie i satysfakcja odbiorców mojej pracy?

Rosnąca zaradność

Ostatnia kluczowa sprawność to zaradność. Celowo piszę „zaradność”, a nie np. „kompetencje”. Zbyt częste operowanie językiem kompetencji prowadzi do myślenia w kategoriach przesłanek (zaliczonych testów, szkoleń), a nie efektów. Ze swojego doświadczenia trenerskiego pamiętam przypadek organizacji, która zamiast na zaradność postawiła na kompetencje. Uczestnicy mojego szkolenia z umiejętności coachingowych w pracy lidera opowiadali m.in. technikę coachingu perspektyw. Polega ona na tym, że klienta czy podwładnego prosi się o przyjęcie perspektywy drugiej osoby, żeby lepiej zrozumiał i wczuł się w jej punkt widzenia. Wkrótce po zakończeniu szkolenia jego uczestnicy wzięli udział w Development Center, który miał ocenić, czy mają wymagane przez organizację kompetencje i zasługują na miano talentów. Do tych kompetencji należała umiejętność rozwiązywania konfliktów z pozycji szefa. Jak to bywa w tego typu ćwiczeniach, zaaranżowano odpowiednią sytuację, w tym zaangażowano aktora, który odgrywał skonfliktowanego podwładnego. Oceniany talent miał „kompetentnie” przeprowadzić rozmowę, a tzw. sędziowie ocenić, czy wymagane kompetencje ujawniły się w jego zachowaniach. Problem w tym, że w tabelce sędziowie mieli z góry zdefiniowane „kompetentne” zachowania: „udzielił wsparcia”, „dał informację zwrotną”, „nawiązał do wartości organizacji”. Tymczasem uczestnicy mojego szkolenia zastosowali wobec aktora coaching perspektyw – przesadzili go na sąsiednie krzesło

i zachęcili, by zaczął mówić o konflikcie z perspektywy drugiej strony. Samego aktora to rozbroiło – koniec końców wyszedł z roli i przyznał, że realizując scenariusz, nadmierne ostro wypowiadał się o koleżce z zespołu. Niestety, choć poradzili sobie z „konfliktem w zespole”, moi podopieczni nie zaliczyli tej części egzaminu. Poczuli się nieuczciwie potraktowani i mieli żal do organizacji, która najpierw wysłała ich na szkolenie, a potem nie doceniła zaradności, jaką wykazali się dzięki temu szkoleniu.

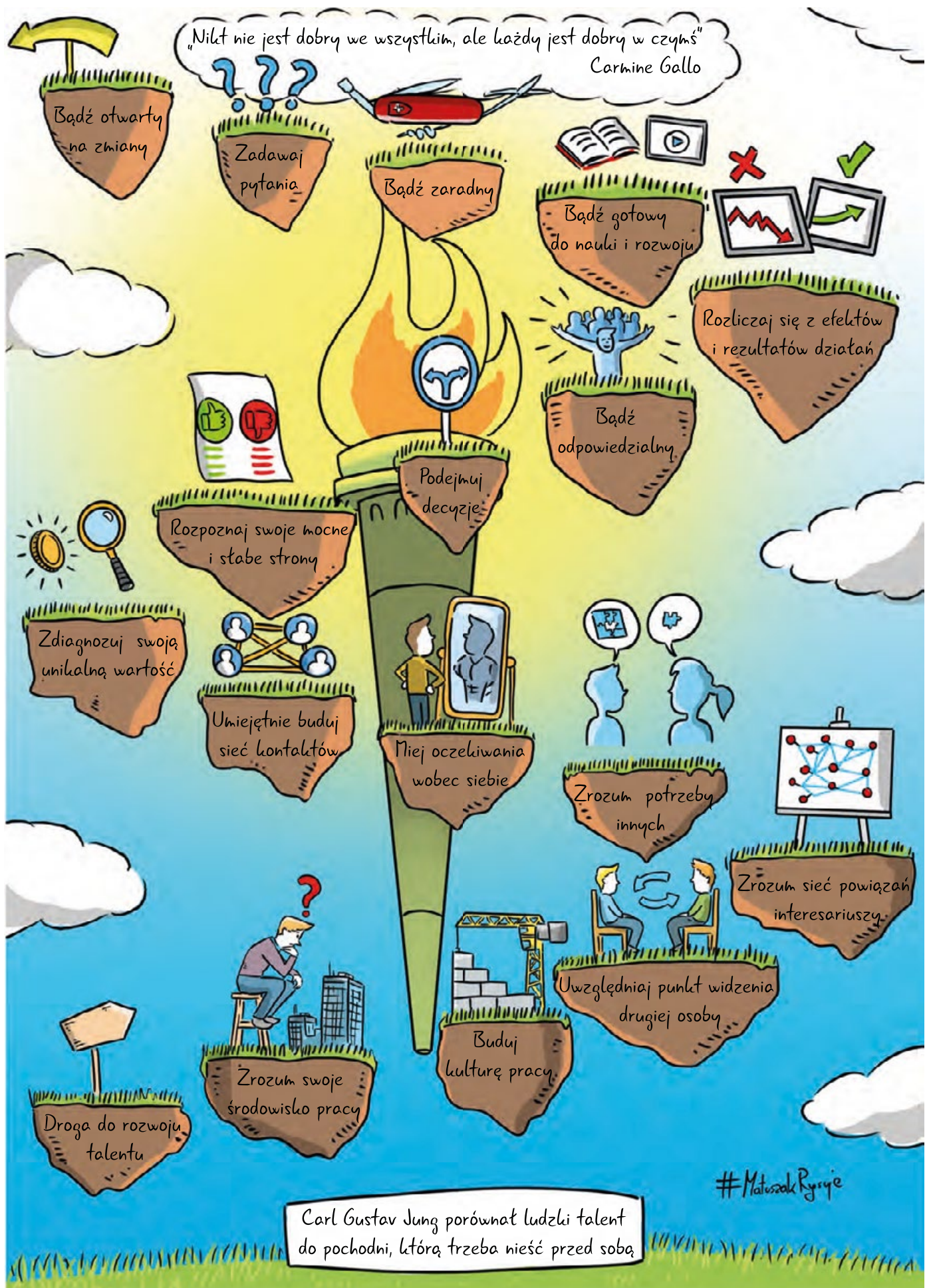
Uważność

W kwestii rozwoju talentów XXI w. zdecydowanie rekomendowałbym skupienie się na tym, co pewne, a przede wszystkim na czterech wymienionych elementach: rozumieniu systemu organizacji, pogłębionej autorefleksji, etosie solidnej pracy i stale rosnącej zaradności. A inspirowany hipotetycznym wywiadem z przedsiębiorcą 1920 r. dodałbym może, że w krótszej perspektywie ważna okaże się umiejętność pracy zdalnej. Przystawienie się na wirtualne zespoły będzie wyzwaniem zwłaszcza dla tych, dla których przynależność i codzienne interakcje stanowią decydujący motywator. Podobnym wyzwaniem będzie dla wielu przededefiniowanie i dopilnowanie granic pomiędzy życiem osobistym a zawodowym w trybie pracy z domu. To jednak nadal lokuje się w grupie wymienionych czterech kluczowych sprawności. Wymaga tylko rozszerzenia myślenia o środowisku z firmy na wszystkie kręgi odpowiedzialności – rodzinę, przyjaciół, siebie samego. Rozumienie całego otoczenia i rozumienie siebie, odpowiedzialność oraz rozwijanie zaradności składają się na uniwersalny przepis. Ważne tylko, by pozostać w dynamicznym sprzężeniu zwrotnym z tą rzeczywistością – stale wracać, sprawdzać, pogłębiać i rozwijać każdą z czterech sprawności.■



Piotr Kociotek

jest mentorem, coachem,
trenerem i wykładowcą.
Założyciel, wieloletni szef
i master coach firmy doradczej
(dzisiejszej Lee Hecht Harrison Polska).



Jak odnaleźć radość z pracy?

My, kobiety, stajemy się coraz bardziej świadome tego, jak dużą rolę w naszym życiu odgrywa praca. Dlatego chcemy, by dawała nam więcej satysfakcji i radości. Satysfakcjonująca praca to taka, która współgra z naszymi mocnymi stronami, pozwalając poświęcić więcej czasu temu, co dla nas najważniejsze: hobby, rodzinie czy zdrowiu.

Angelika Śniegocka

Dla niektórych określenie „szczęśliwy pracownik” brzmi jak oksymoron, coś, co nie istnieje w przyrodzie. Ale wbrew sceptykom, którzy usiłują nam wmówić, że „praca to praca” i że „wystarczy oddzielić życie prywatne od zawodowego i przestać się przejmować”, praca to drugi czynnik (zaraz po rodzinie), od którego uzależniamy poczucie szczęścia w życiu. Wiele badań naukowych potwierdza istnienie silnego związku pomiędzy satysfakcją z pracy zawodowej a satysfakcją z życia w ogóle.

Jeśli nie powołanie, to co?

Wstyd się przyznać, ale nie wierzę w powołanie. Jeśli nie wierzę w powołanie, to w co? W pracę zgodną z zainteresowaniami, silnymi stronami, talentami. Badania potwierdzają, że pasję buduje się całe życie, gdyż polega ona na rozwijaniu i pogłębianiu zainteresowań. Kiedy poświęci się odpowiednio dużo wysiłku i czasu, „zwykłe” zainteresowanie przeradza się w pasję. Zatem nawet jeśli uważasz, że nie jesteś specjalnie uzdolniona, talenty cały czas Ci towarzyszą. Zgodnie z definicją proponowaną przez Instytut Gallupa talenty są pewnymi predyspozycjami głęboko zakorzenionymi we wzorcach myślenia, odczuwania, działania i reagowania. Nie

mają wiele wspólnego z programem „Mam talent” ani z byciem najlepszym piłkarzem na świecie, połykaczem ognia czy papieżem (tak, mój syn deklaruwał w przedszkolu, że chce zostać papieżem). To coś, co przychodzi naturalnie, jak chociażby talent do zadawania pytań, analizy danych czy strategicznego myślenia.

Talent definiuje to, jak robisz pewne rzeczy albo czego nie robisz. Nie powie, jaki zawód masz wybrać, bo np. umiejętności strategicznego myślenia przydają się na różnych stanowiskach. Co więcej – dany zawód można uprawiać na różne sposoby. Sprzedawca potrzebuje innych umiejętności, gdy pracuje z klientem indywidualnym i sprzedaje buty w sklepie, a innych, gdy prowadzi rozmowy z korporacją jako dostawca szkoleń.

Dobra wiadomość jest taka, że talenty możemy rozwijać. Czasem odkrycie ich zabiera całe życie (albo pół) i to jest absolutnie normalne. Tak, to całkiem normalne, że przez długie lata nie wiedziałaś, do czego jesteś stworzona. A może nadal nie wiesz, ponieważ (popraw mnie, jeśli się mylę) nie doznałaś objawienia. Rozsądnie jest nie czekać na nie, tylko zaakceptować swoje „nie wiem” i przestać cierpieć, że coś przegapiłaś. Trzeba po prostu zacząć odkrywać siebie na nowo. Rozwijanie swoich talentów to proces. ►

Co zamiast naprawiania zepsutego misia?

Mówiąc o talentach, nie sposób zapomnieć o drugiej stronie medalu. Wokół nas nie brak zwolenników naprawiania zepsutych misiów. Począwszy od rodziców i nauczycieli, a potem pracodawców, jesteśmy wytrenowani w tropieniu błędów i słabości. Każda ocena pracownicza kończy się rozmową na temat „obszarów do rozwoju”, czyli tego, co jest nie tak. Oczekuje się od nas, że będziemy rozwijać się tam, gdzie i tak rewelacyjnych wyników nie ma się co spodziewać. To podejście jest tak mocno osadzone w kulturze, że większość z nas już się do niego przyzwyczaiła. Ale jeśli chcesz odnieść sukces, a przy tym dobrze się bawić, idź tam, gdzie prowadzi Cię Twoje silne strony!

Skup się na doskonaleniu mocnych stron. Tego, co od dziecka kochałaś robić i za co inni darzą Cię respektem. W tym osiągniesz prawdziwy sukces i spełnienie, a w przeciwnym razie możesz spędzić resztę życia, zmagając się sama ze sobą. I nawet jeśli uda Ci się dojść do obranego celu, będziesz zbyt zmęczona, by się nim cieszyć. Nie zachęcam do tego, żeby całkowicie odpuścić sobie pracę nad słabymi stronami, gdyż mogą one w którymś momencie okazać się przeszkodą w rozwoju zawodowym, tylko żeby poświęcać przynajmniej tyle samo czasu na rozwój mocnych i słabych stron. Tam, gdzie możesz, zastępuj swoje braki kompetencjami innych ludzi. Pozwól wykazać się tym, którzy robią to lepiej od Ciebie! Chyba że Twoja słabość to coś tak fundamentalnego jak znajomość języka. Wtedy nie odpuszczaj, bo nie będziesz przecież pracować z tłumaczem (chyba że w którymś momencie tłumacz Google zastąpi nam zwoje mózgowce).

Różne drogi do celu

Twoja podróż w poszukiwaniu mocnych stron może przebiegać różnymi drogami.

Eksperyment

Zacznij częściej robić to, co lubisz. Nigdy nie wiadomo, do czego to doprowadzi. Kiedy

robimy coś hobbystycznie, mamy szansę wypróbować, czy to jest dla nas. Niektórzy narzekają, że nie mają żadnej pasji. Wtedy pytam: a kiedy spróbowałaś czegoś nowego? Jeśli cały czas robisz to samo, jak masz odkryć coś nowego, czym się zachwycisz? Nie trzeba kupować samolotu, żeby nim polecieć. Metoda „sprawdź” pozwala eksperymentować w bezpiecznych warunkach.

Powrót do dzieciństwa

Co lubiałaś wtedy robić? To czas, gdy jeszcze mogłaś być nieskrępowana i odporna na oczekiwania rodziców. W tym okresie kształtują się już pierwsze predyspozycje i zdolności, które wykorzystujemy w zabawie. Sprawdź, czy potrafisz dokopać się do swoich zasobów z przeszłości. Może zdjęcia czy historie rodzinne przypomną Ci, jaka byłaś, kim chciałaś zostać jako dziecko, co lubiałaś robić, co Cię ciekawiło, o czym marzyłaś, jakie cechy charakteru u Ciebie dominowały, co najczęściej słyszałaś na temat swoich mocnych stron, jakie szkolne przedmioty lubiałaś najbardziej, kogo podziwiałaś, dlaczego właśnie tę osobę czy postać, jaki zawód wróżyli ci znajomi i rodzina, na co zwracali uwagę.

Telefon do przyjaciela

Zapytaj innych, w czym ich zdaniem jesteś dobra. Większość z nas nie docenia swoich mocnych stron, ponieważ uważa je za oczywistość – że to niby „wszyscy potrafią” i „nic specjalnego”. Dlatego zachęcam Cię, abyś zapytała pięć bliskich osób czy przyjaciół – albo 10, jeśli masz wokół siebie aż tylu ludzi, którzy dobrze Cię znają – w czym jesteś dobra ich zdaniem, co Cię wyróżnia, w czym Cię widzą, co w Tobie lubią. Ale nie działaj z zaskoczenia – poproś ich wcześniej, by mieli czas się zastanowić. Kiedy zaskakujesz ludzi takim pytaniem, zaczynają kluczyć i możesz wysnuć na tej podstawie całkowicie błędne wnioski. To, że słyszysz „yyyy”, „eeee”, nie oznacza, że nie masz potencjału, tylko raczej, że sobie tego nie przemyśleli. Możesz wziąć ich zdanie pod uwagę, albo nie. Natomiast zawsze warto mieć feedback od kogoś, kto Cię zna.



Zamień hobby w pracę

Swoje hobby po godzinach możesz zmienić w pracę, jeśli chcesz.

Wypisz 10 rzeczy, które lubisz robić.

- Zastanów się, jak możesz zamienić je w pracę, za którą inni będą chcieli Ci zapłacić. Jeśli napotkałeś tutaj przeszkodę w postaci braku popytu na Twoje umiejętności, to przejdź do następnego punktu.
- Każdemu zajęciu przypisz związaną z nim umiejętność, np. oprowadzanie wycieczek wymaga znajomości języka, dobrej orientacji w terenie, umiejętności interpersonalnych, zarządzania sytuacjami kryzysowymi i konfliktowymi, dobrego zarządzania czasem, umiejętności organizacyjnych, wywierania wpływu i pewnie paru jeszcze innych. A jak to wygląda u Ciebie?
- W jakich innych miejscach albo zawodach możesz wykorzystać wypisane powyżej umiejętności?

Odrzut z eksportu

Jeśli ktoś to jeszcze pamięta, za czasów komuny, kiedy pojawiło się w sklepie coś ekstra, najczęściej był to „odrzut z eksportu”. Nic tym towarem w sumie nie brakowało, ale tak się o nich zwykło mówić. Chcę Cię zachęcić, żebyś dzisiaj i Ty sięgnęła po „odrzut z eksportu” i wróciła do swoich pasji czy zajęć, które w przeszłości z różnych powodów odrzuciłaś. Może z braku czasu, uciążliwego dojazdu, urodzenia dziecka, przeprowadzki albo obawy, że sobie nie poradzisz. Co teraz powstrzymuje Cię od powrotu do tego zajęcia? Czy to jest przeszkoda, którą chcesz i możesz pokonać, czy wymówka? Zapisz wszystkie swoje spostrzeżenia.

Proponuję też, abyś od dzisiaj przestała żyć w poczuciu, że musisz mieć pasję, bo każdy powinien jakąś mieć. Pasja to często efekt wieloletnich poszukiwań i rozwijania zainteresowań tak długo, aż w końcu na coś się trafi. Badania pokazują, że tylko 20 proc. ludzi potrafi znaleźć w życiu pasję. Większość z nas nie ma ani tyle czasu, ani pieniędzy, żeby badać kolejne opcje, dlatego szybko ustaje w poszukiwaniach. Spójrz więc przychylnym okiem na te zainteresowania, które już masz – może znajdzie się wśród nich takie, które rozwinięsz w coś więcej?

Energia i flow

Każdy dzień jest dobry na odkrycie swojego talentu, ale wymaga to uważności. Może znasz odpowiedzi na poniższe pytania albo będziesz potrzebowała ich poszukać. Co Cię kręci? Co wzbudza Twoje zainteresowanie niezależnie od zmęczenia i zaabsorbowania czymś innym? Co robisz z łatwością i bez wysiłku? Jaka jest Twoja naturalna energia? Z jaką postacią – realną albo fikcyjną – się utożsamiasz i dlaczego? Przypomnij sobie swój ostatni sukces, który dał Ci poczucie satysfakcji. Może być nawet taki, o którym myślisz, że „wszyscy to potrafią”, np. zorganizowanie urodzin dziecka. Jakie umiejętności do tego wykorzystałaś? Co sprawiło, że czułaś się wtedy świetnie? Na jakim swoim talencie możesz się oprzeć? W jaką swoją moc najbardziej wierzysz?

Bez takiej chwili zatrzymania i zastanowienia możesz stracić mnóstwo czasu i energii na podążanie niewłaściwą drogą. Zaliczasz kolejne etapy kariery, ale czy na pewno warto? Wpadamy w codzienną rutynę, wspinamy się po szczeblach drabiny, nie zastanawiając się, czy jest przystawiona do właściwej ściany. Na dłuższą metę może to prowadzić do wypalenia zawodowego i ogólnego zniechęcenia, kiedy zorientujesz się, że tyle energii włożyłaś w coś, co nie prowadzi Cię do celu ani nie daje satysfakcji.

Dlatego każda z nas powinna teraz odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań:

- Czy to, co obecnie robię, jest dla mnie ważne?
- Dlaczego robię zawodowo to, co robię?
- Co chcę teraz osiągnąć?
- Co dobrego to przyniesie?
- Jak to osiągnę? ■

Tekst opiera się na wydanej w październiku książce autorki „W miłosnym uścisku z pracą. Jak ruszyć z miejsca i odzyskać radość z pracy”.



Angelika Śniegocka

jest dyrektorem personalnym w korporacji, coachem liderów i mentorem kariery. Autorka książek „Coaching kariery”, „Rozmowa kwalifikacyjna. O czym nie wiedzą kandydaci do pracy, czyli sekrety rekrutujących” oraz ostatniej: „W miłosnym uścisku z pracą. Jak ruszyć z miejsca i odzyskać radość z pracy”.

Twoja baza kandydatów

Robienie porządków to czynność, która niekoniecznie kojarzy się nam przyjemnie. Ale jej efekt, czyli porządek – już tak! Warto dbać o porządek we własnej bazie danych o kandydatach, ponieważ przynosi to realne oszczędności i szereg innych korzyści, m.in. pozytywnie wpływa na relacje z nimi.

Anna Sykut

Podane niżej wskazówki można zrealizować w każdym dobrym ATS-ie (ang. applicant tracking system – system śledzenia aplikacji), ale wiele z nich da się wykonać również wtedy, gdy zespół rekrutacyjny pracuje na pliku Excel lub współdzielonym pliku na Google Drive.

Wszystko w jednym miejscu

Gdzie trzymasz aplikacje kandydatów? Drukujesz je, magazynujesz w e-mailu, masz na pulpicie komputera, a może w tym celu kupiłeś zamkniętą na klucz pancerną szafę? Bardzo często łączy się wszystkie wymienione sposoby. Ale czy ta różnorodność w tym wypadku faktycznie gwarantuje bezpieczeństwo danych i efektywne z nich korzystanie?

Trzymając aplikacje w jednym miejscu, pozwalasz całemu zespołowi rekrutacyjnemu na pełen dostęp do wszystkich zebranych danych kandydatów, a równocześnie:

- ułatwisz sobie analizę skuteczności poszczególnych źródeł aplikacji (już na pierwszy rzut oka zauważysz, że X aplikacji pochodzi z portalu Y, X aplikacji pochodzi z rekomendacji itp.),
- nie musisz się obawiać, że umknie Ci dzień, w którym zgody danego kandydata wygasną,
- masz pewność, że w momencie usuwania danych kandydata na jego życzenie zostaną one usunięte całkowicie (a nie zostaną

np. w folderze „Pobrane” na Twoim komputerze),

- w łatwy sposób możesz przeszukać swoją bazę kandydatów.

Tagowanie kandydatów

Tagi, czy też hashtagi, kojarzone głównie z mediów społecznościowych, to doskonały sposób systematyzowania bazy kandydatów. Warto poświęcić nawet jeden cały dzień, by wraz z zespołem rekrutacyjnym stworzyć listę tagów, a następnie zacząć z niej korzystać w swojej bazie kandydatów. Dlaczego warto?

Wyobraź sobie, że jeden rekruter będzie używał w notatkach czy tagach określenia „kierownik sprzedaży”, drugi „menedżer sprzedaży”, a trzeci „sales manager”. Tak naprawdę to jedno i to samo stanowisko, jednak pierwszy rekruter nie znajdzie w bazie kandydatów opisanych przez drugiego, drugi nie zlokalizuje kandydatów opisanych przez trzeciego itd. Spójna lista słów kluczowych, wykorzystywanych do opisywania umiejętności czy doświadczenia kandydatów, gwarantuje zawsze adekwatne wyniki wyszukiwania. Użytkownicy naszego ATS-a stworzyli już w sumie ponad 27 tys. tagów!

Tagi można przypisywać do kandydatów zbiorczo w prosty sposób, nawet jeśli korzysta się ze współdzielonego pliku typu Excel (chwała wynalazcy funkcji Ctrl+C i Ctrl+V!). Nawet jeśli przypisywanie tagów może ►

wydawać się czynnością monotonną, to warto ją wykonać. Otagowana baza kandydatów oznacza jej łatwiejsze przeszukiwanie. Znacznie przyspiesza to przyszłe procesy i umożliwia odnalezienie odpowiednich kandydatów w bazie.

Komunikacja w bazie

W procesach rekrutacyjnych ważna jest komunikacja zespołu i wymiana opinii na temat kandydatów. Często potencjalny pracownik odbywa kilka rozmów z różnymi osobami, które po każdym etapie powinny wymienić się swoimi spostrzeżeniami. Warto takie komentarze zbierać w jednym miejscu (najlepiej tym samym, w którym znajduje się baza), aby uniknąć niepotrzebnego przeszukiwania skrzynek pocztowych i historii firmowych komunikatorów. Preselekcja aplikacji jest łatwiejsza, jeśli oceny i notatki innych członków zespołu są zgromadzone w odpowiednim miejscu – ich zestawienie z CV znacznie przyspiesza ten proces.

Własny proces rekrutacyjny

Tradycyjny proces rekrutacyjny zazwyczaj składa się z następujących etapów: aplikacji, rozmowy telefonicznej, spotkania (w biurze lub online),

złożenia oferty i zatrudnienia lub odrzucenia. Czy warto trzymać się utartych schematów?

Zamiast dopasowywać się do typowych procesów, zaprojektuj własny proces rekrutacyjny na miarę potrzeb swojego zespołu. Nie zapomnij przy tym o aspekcie candidate experience. Taki autorski proces powinien być również jak najmniej uciążliwy dla potencjalnych pracowników. Nie patrz więc na innych, tylko zaprojektuj go po swojemu od A do Z. Poniżej przykłady nieschematycznych procesów w zestawieniu z tradycyjnym (patrz grafika: „Przykłady procesów rekrutacyjnych”).

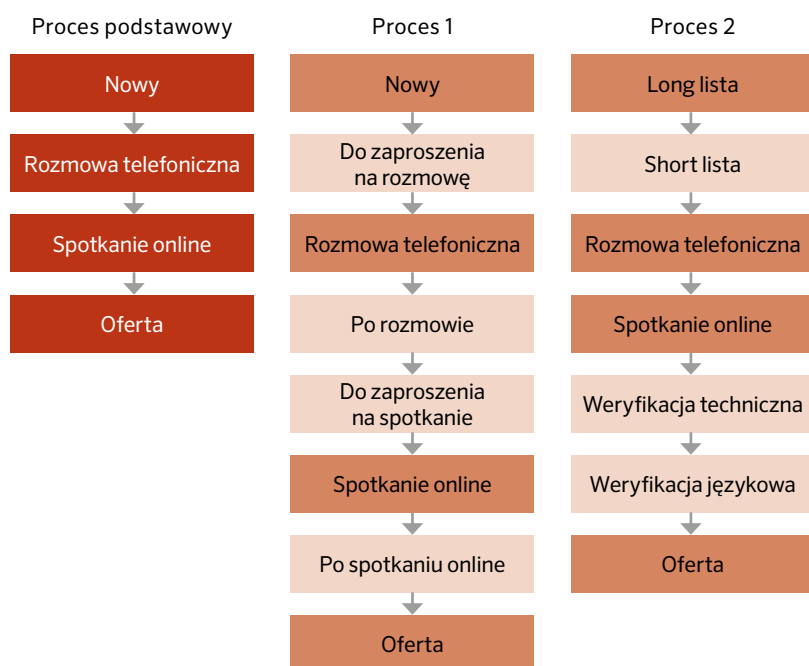
Proces 1. zakłada większą liczbę etapów. Daje pełną informację o tym, w jakim momencie rekrutacji znajduje się kandydat. Jeśli kandydat jest na etapie „spotkanie”, to tak naprawdę nie wiadomo, czy przeszedł pozytywnie preselekcję i ma zostać zaproszony na rozmowę, czy spotkanie jest umówione, czy może już się odbyło. Określenie „do zaproszenia na rozmowę” pokazuje precyzyjnie jego status. Czy większa liczba etapów w procesie musi oznaczać, że proces jest dłuższy? Niekoniecznie! Zmieniając status kandydata dynamicznie, nie wydłużasz całego procesu, tylko dajesz jasną informację, na jakim etapie jest aktualnie dana rekrutacja. Proces 2. Przewiduje zaś long listę i short listę, czyli pozwala na szybkie odróżnienie aplikacji do przejrzania od tych, które zostały już przeanalizowane, ocenione i wybrane do dalszych etapów rekrutacji.

Własny, szyty na miarę proces rekrutacyjny pozwala mierzyć konwersję między poszczególnymi etapami i ich czas trwania. Dzięki temu można odkryć jego słabe punkty i stale go usprawniać.

Końcowe statusy kandydatów

Codziennie dbasz o to, żeby statusy kandydatów były aktualne? Super, tak trzymać! W zeszłym roku przeanalizowałam 400 tys. rekrutacji przeprowadzonych w systemie Traffit i okazało się, że średni czas trwania rekrutacji to 36 dni (przy medianie 77 dni). Jeśli z informacją zwrotną dla odrzuconych kandydatów czekasz do samego końca procesu, prawdopodobnie będą tak samo niezadowoleni z procesu, jakby nie otrzymali jej w ogóle. Namawiam więc, by nie czekać

Przykłady procesów rekrutacyjnych



Źródło | opracowanie autorki.

z przekazywaniem informacji (patrz grafika: „Czy rekruterzy aktualizują statusy kandydatów na koniec rekrutacji?”).

Załóżmy więc, że zdarza Ci się przesuwając wybranych kandydatów do kolejnych etapów, a tych niewybranych pozostawiać na pierwszym z nich. Oczywiście najlepiej jest dbać o właściwe statusy na bieżąco, jednak natłok codziennych obowiązków nie zawsze na to pozwala. Kiedy rekrutacja kończy się sukcesem, zamiast płynnie przechodzić do kolejnej – warto poświęcić chwilę na jej uporządkowanie.

Jak każdy proces, tak i rekrutacja powinna się kończyć nadaniem określonego statusu każdemu kandydatowi:

- sukces, czyli zatrudnienie,
- brak sukcesu, czyli odrzucenie lub rezygnacja kandydata,
- „lista rezerwowa” (nie zawsze stosowana).

Ostatni status warto stosować, ponieważ niejednokrotnie mamy do zapełnienia jeden wakat, a idealnych kandydatów jest kilku i o zatrudnieniu konkretnej osoby decydują niuanse. Dla takich kandydatów status „odrzucony” jest krzywdzący.

Jak możemy na takich „porządkach” zyskać? Po pierwsze, jeśli korzystamy z automatycznych powiadomień e-mailowych, to mamy pewność, że każdy kandydat otrzymał feedback. A właśnie jego brak kandydaci najczęściej zarzucają rekruterom. Po drugie, od „listy rezerwowej” warto zacząć poszukiwania przy kolejnych, podobnych projektach. Może się okazać, że nie musimy tracić czasu ani środków na uruchamianie całej maszyny rekrutacyjnej, ponieważ idealny kandydat jest na wyciągnięcie ręki. Po trzecie, zamknięty i uporządkowany proces pozwala na łatwą i szybką analizę takich wskaźników jak średni czas trwania procesu czy „time to hire”, czyli czas od aplikacji kandydata do jego zatrudnienia.

Opinia menedżera

Współpraca z menedżerem zlecającym rekrutację (ang. hiring manager) lub z klientem (w przypadku agencji rekrutacyjnej) to bardzo ważny aspekt procesu. Jego opinia, tak samo jak oceny reszty zespołu, powinna się znaleźć w miejscu,

Czy rekruterzy aktualizują statusy kandydatów na koniec rekrutacji? (w proc.)



Tak – 35,8



Nie – 64,2

Źródło | badanie autorki na podstawie 175 tys. procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych i zamkniętych w systemie Traffit.

które pozwoli bez trudu uwzględnić ją w procesie preselekcji. Ważne, aby odbywało się to w bezpieczny sposób. Z pomocą przychodzą ATS-y, które mogą dać takim menedżerom ograniczony dostęp do aplikacji w ramach konkretnej rekrutacji (z możliwością komentowania profili kandydatów). Ich oceny i notatki są widoczne dla rekruterów i pozostają w systemie jako ważny element historii kandydata w naszej bazie.

Automatyzacja powiadomień

Udzielenie wszystkim kandydatom feedbacku po decyzji o odrzuceniu ich kandydatury to najbardziej problematyczny element wielu procesów rekrutacyjnych, choć z perspektywy nich samych konieczny. Nie mówiąc już o tym, że większość kandydatów woli być na bieżąco informowana o zmianach statusu, a nie tylko o efekcie końcowym procesu. Tylko jak to zrobić, kiedy na dane stanowisko zgłaszają się dziesiątki, setki, a nawet tysiące osób? Rekordowa rekrutacja przeprowadzona w jednym z systemów miała ok. 14 tys. kandydatów. Jak w takim wypadku zapewnić im doskonale candidate experience?

Przy uporządkowanym procesie gwarancję taką dają automatyczne powiadomienia e-mailowe. Korzystając z nich, wystarczy pilnować, by każdy kandydat znajdował się na właściwym etapie i był przesuwany w momencie, gdy jego status się zmienia. Kandydat będzie natychmiast informowany e-mailem wygenerowanym automatycznie na podstawie stworzonego wcześniej szablonu. Nie trzeba się obawiać, że kandydat poczuje się potraktowany mało indywidualnie – taka wiadomość nie ►

musi być wysyłana ze skrzynki typu „no-reply”, tylko z personalnej skrzynki rekrutera. Ponadto taki szablon może zawierać spersonalizowane elementy: imię kandydata, nazwę procesu i inne dane charakterystyczne dla jego aplikacji.

Integracja

Dobre systemy rekrutacyjne umożliwiają integrację skrzynki rekrutera (lub skrzynki całego zespołu) i warto z tej opcji korzystać. Przynosi ona szereg korzyści. Przede wszystkim e-maile wymieniane z kandydatami umieszczane są na ich profilu w ATS-ie. Rozmawiając z danym kandydatem, nie trzeba przełączać się między zakładką ze skrzynką e-mailową a systemem – wszystko, co najważniejsze, jest bowiem w naszym „centrum dowodzenia”. Bardzo łatwe staje się także zastąpienie członka zespołu. Jeśli koleżanka prowadząca rekrutację nagle zachoruje, możemy ją zastąpić i dzięki integracji jesteśmy na bieżąco, jeśli chodzi o statusy kandydatów oraz wszystkie ustalenia. Kolejny punkt dla candidate experience! Kandydat dzwoniący np. w sprawie zadania rekrutacyjnego, które miało mu zostać przesłane do końca tygodnia, nie usłyszy bowiem, że musi czekać na powrót rekruterki ze zwolnienia lekarskiego.

Rozwiązanie to pozwala też na proste wysyłanie korespondencji seryjnej – jeśli więc znajdziemy w naszej bazie kilku kandydatów pasujących do procesu, możemy za jednym podejściem napisać do wszystkich równocześnie, ale w spersonalizowanej formie. Wiadomość taka zostanie zachowana na profilu kandydata, dzięki czemu reszta zespołu będzie wiedziała, że z kandydatem już się skontaktowano. To spora oszczędność czasu, który można przeznaczyć np. na sourcing czy rozmowy z kandydatami.

Historia aktywności

Tym, co znacznie usprawnia zarządzanie bazą kandydatów, jest chronologia. Dane o aktywnościach związanych z kandydatem warto trzymać nie tylko w jednym miejscu, lecz także w porządku chronologicznym (od najnowszego). Jeśli notatki z rozmów leżą gdzieś na biurku, aplikacja kandydata jest na pulpicie

komputera, a CV przechowywane w e-mailu, to trudno odtworzyć historię kandydata. Warto zadbać o chronologię aktywności, ponieważ przydaje się ona w rozmowie, szczególnie jeśli nie jest to pierwszy kontakt z kandydatem.

Szybka aplikacja online

Nowa rzeczywistość to nie tylko rzeczywistość postcovidowa, w której procesy rekrutacyjne przeniesione zostały do sfery wirtualnej. Kiedy piszę „nowa rzeczywistość”, mam na myśli nową generację kandydatów na rynku pracy. Według raportu „Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey” już w 2025 r. Millenialsi stanowić będą 75 proc. siły roboczej, a dla nich ważne są prostota i czas (którego nie lubią marnować)¹. Tym, którzy chcieliby iść za trendami, ale boją się kosztów i nie są pewni efektywności tych działań, polecam rozwiązania proste i bezpłatne! Mogą np. skorzystać z Facebook Jobs – oferty pracy prezentowane są na Facebooku potencjalnym kandydatom, którzy znajdują się w okolicach miejsca pracy. Innym ciekawym rozwiązaniem jest Indeed Apply, umożliwiające aplikowanie za pomocą konta w serwisie Indeed i załadowanego tam CV. Prosta aplikacja za pomocą dwóch kliknięć. Może warto też, zamiast prosić kandydata o CV, poprosić go o podanie linka do jego profilu w serwisie LinkedIn? Często profile w tym serwisie są dobrze przygotowane i zawierają wszystkie niezbędne informacje, których nie ma potrzeby powielać w przesyłanym pliku.

Własna, uporządkowana baza kandydatów to największa wartość każdego zespołu rekrutacyjnego. Naprawdę warto o nią dbać! Widzimy po naszych użytkownikach, że jej wykorzystanie stale rośnie – coraz więcej kandydatów pozyskuje się z rekrutacji z bazy, a nie z zewnątrz. To znacznie skraca i upraszcza procesy, a jednocześnie pomaga utrzymać dobre relacje z kandydatami. ■



Anna Sykut

jest zatrudniona na stanowisku chief evangelist w firmie Traffit.

Od prawie czterech lat pomaga headhunterom i rekruterom z agencji oraz wewnętrznym działom HR usprawniać procesy rekrutacyjne.

Z wykształcenia ekonomistka.

¹ Patrz: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf> (dostęp: 28.10.2020 r.).



„ Ważne, by z menedżerami pracować nie tylko nad kompetencjami w zakresie prowadzenia trudnych rozmów. Rozmowa z pracownikiem w depresji zazwyczaj bywa wymagająca nie ze względu na stan pracownika, ale z powodu obaw menedżerów. Ważne jest więc przeszkolenie, które obejmuje również ustalanie granic i pracę z emocjami menedżerów. „

dr Małgorzata Wypych, czytaj w tekście poniżej.

Wsparcie długoterminowe w depresji

Według przewidywań Światowej Organizacji Zdrowia do 2030 r. ok. 20 proc. populacji doświadczy zaburzeń depresyjnych przynajmniej raz w życiu¹. Prognozy te pochodzą sprzed pandemii. Wtedy z powodu problemów depresyjnych leczyło się w Polsce 1,5 mln ludzi. Podczas pandemii obserwujemy trzykrotny wzrost osób szukających pomocy psychologicznej z powodu zaburzeń nastroju.

dr Małgorzata Wypych

Spośród wszystkich zaburzeń psychicznych stany depresyjne stanowią główny powód zwolnień lekarskich. W 2019 r. Polacy spędzili 19 mln dni wolnych na zwolnieniach z powodu depresji. Choć oficjalne dane mówiły o 3–5 proc. chorych, to leki przeciwdepresyjne wykupiło 3,8 mln osób – 10 proc. populacji w Polsce².

Ukryta choroba

W naszym otoczeniu co 10. osoba może mieć problemy depresyjne. Nie widzimy tego z kilku powodów: stopień nasilenia objawów depresji może być bardzo różny, od słabego do silnego, bywa więc, że osoby z depresją dwuczajnie funkcjonują i często nie kojarzą

swoich objawów z poważnym stanem, kładąc obniżony nastrój i brak siły na karb zmęczenia, niewyspania i stresu, a u pracowników, którzy już przechodzą terapię, ale przy dużym wysiłku mogą funkcjonować „normalnie”, otoczenie nie będzie dostrzegało zmian w ich zachowaniu (patrz na s. 50 ramka: „Wybrane objawy depresji”).

Straty wynikające z zaburzeń nastroju pracownika, który nieleczony może czuć się wypalony zawodowo, mieć obniżoną motywację i myśli samobójcze, mogą doprowadzić nie tylko do eskalacji cierpienia, lecz także do decyzji o zwolnieniu się z pracy. Trudno jest też zespołowi, bo osoby w depresji czasami konfliktują się z otoczeniem. Na poziomie organizacyjnym pracownik ►

¹ Patrz: https://www.who.int/mental_health/management/depression/wfmh_paper_depression_wmhd_2012.pdf oraz https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_9-en.pdf (dostęp: 23.10.2020 r.).

² Patrz: https://zdrowedane.nfz.gov.pl/pluginfile.php/266/mod_resource/content/1/nfz_o_zdrowiu_depresja.pdf (dostęp: 23.10.2020 r.).



Wybrane objawy depresji:

- smutek, przygnębienie
- brak radości z dotychczas wykonywanych czynności
- brak silnych pozytywnych i negatywnych przeżyć
- poczucie winy, wstyd, pustka
- spowolnienie myślenia, ruchów, tempa wypowiedzi
- obniżenie sprawności myślenia, koncentracji
- pesymistyczna wizja przyszłości
- zaburzenie rytmu snu, senność w ciągu dnia
- niechęć do dbania o siebie
- brak motywacji do codziennych obowiązków
- szybka męczliwość, brak energii
- niskie przekonania na temat swojej wartości, kompetencji, tego, jak ocenia mnie otoczenie
- poczucie niezrozumienia, porzucenia, krzywdy, przekonanie o braku wsparcia

Źródło | opracowanie autorki.

z zaburzeniem nastroju może być mniej produktywny, a nawet pogarsza się jego kontakt z klientami.

Pierwsza pomoc

Ważne jest więc – zarówno z powodów ludzkich, jak i biznesowych – zadbanie o pracowników w depresji i stworzenie im takich warunków, które pozwolą z poczuciem bezpieczeństwa o pracę przejść przez najtrudniejszy okres i zachować przekonanie, że są przydatni dla organizacji i dobrze wykonują swoją pracę. Dla osób w depresji może to mieć

Objawy kryzysu psychicznego widoczne w pracy

- obniżona produktywność, konieczność mobilizowania pracownika, pogorszenie jakości pracy
- narzekanie, brak entuzjazmu, wzdychanie, kiedy ktoś proponuje coś nowego
- spóźnienia, częstsze zwolnienia, choroby, przeziębienia, widoczne obniżenie odporności lub unikanie pracy
- izolowanie się, wycofywanie się z rozmów, unikanie jedzenia posiłków ze współpracownikami
- sugerowanie przez pracownika, że nie da rady
- nietypowe dla tej osoby zachowania – nagła zmiana nawyków, pracoholizm

Źródło | opracowanie autorki.

szczególne znaczenie, gdyż podtrzymuje ich mocno w tym stanie zagrożoną samoocenę.

Pracownik z depresją może przejściowo gorzej funkcjonować, szczególnie w pierwszym okresie przyjmowania leków. Trudno rozpoznać, czy na nią cierpi, ale ostrzeżeniem powinny być obniżone wyniki, błędy, brak emocjonalnego zaangażowania w pracę, mniejszy niż zwykle entuzjazm wobec nowych wyzwań, irytacja, pogorszony nastrój, maskowata, niewyrażająca emocji twarz, widoczne zmęczenie, izolowanie się od pozostałych pracowników, unikanie zebrań i odraczanie kontaktów z ludźmi, ale też pracoholizm, branie na siebie więcej zadań niż zwykle, konflikty z pracownikami, nadużywanie alkoholu (patrz ramka: „Objawy kryzysu psychicznego widoczne w pracy”).

Pracodawca, który u swojego pracownika dostrzeże taki profil zachowań, nie jest w stanie określić ich powodu, ale może już zainterweniować. Warto taką interwencyjną rozmowę skonsultować z HR biznes partnerem lub psychologiem, by dobrze się przygotować. Powinna ona obejmować: wyrażenie troski, pokazanie różnic z zachowaniem, dopytanie o to, jak długo pracownik tak się czuje, co już zrobił, żeby poczuć się lepiej, czy się skontaktował ze specjalistą (patrz ramka: „Etapy rozmowy z pracownikiem”). Na rynku istnieją podmioty prowadzące szkolenia dla menedżerów w zakresie kompetencji we wsparciu psychologicznym. Posiadają gotowe narzędzia i algorytmy takich rozmów. Często spotkania takie są stresujące dla menedżerów, którzy obawiają się popełnienia błędów, więc świadomość, że korzysta się z wypracowanych rozwiązań, dodaje odwagi, zmniejsza stres i daje poczucie dbałości o pracownika.

Dalsza pomoc

Jeżeli pracownik jest już zdiagnozowany i znajduje się pod specjalistyczną opieką, można z nim ustalić plan wsparcia, w którym warto uwzględnić mocne strony i bardziej odpowiadające mu zadania, elastyczny czas pracy, wolne godziny na czas wyjścia

na terapię. W szczególnych przypadkach dobrze powiedzieć pracownikowi, że powinien zadbać o siebie i skorzystać z urlopu zdrowotnego (patrz ramka: „Rozwiązania pomocne w pracy osób z depresją”). Należy pamiętać, że proponowanie terapii może być odebrane jako naruszenie jego dobrego imienia i należy to robić w określony, dopuszczalny prawnym sposób.

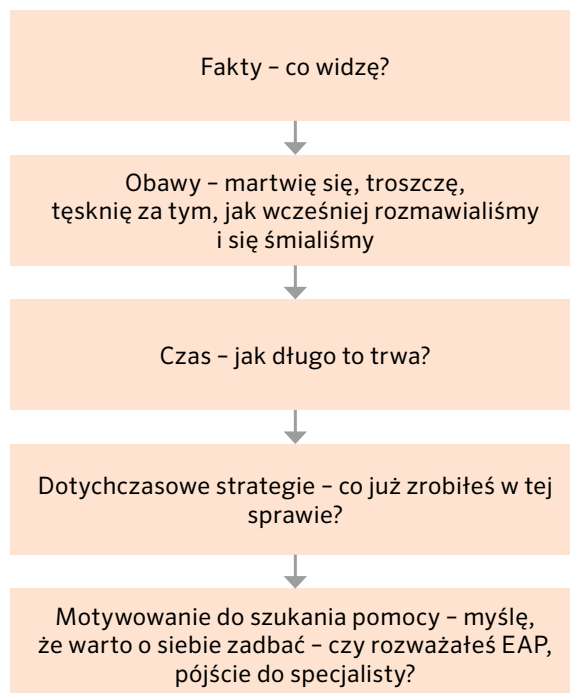
Jeżeli pracownik nie domyślał się dotychczas, że jego stan jest tak widoczny dla innych, nie jest zdiagnozowany ani nie otrzymał jeszcze wsparcia, warto zasugerować skorzystanie z pomocy psychologicznej. Można pomyśleć o Programie Wsparcia Pracowników (ang. Employee Assistance Program, EAP) lub wykupić indywidualne konsultacje. Warto szukać podmiotów, które oferują nie tylko systemowe rozwiązania w zakresie psychoterapii dla pracowników, lecz także indywidualnie wykupywane pakiety godzin konsultacji dla pracownika, które menedżer może zaoferować jako narzędzie skutecznego wsparcia czy bonus. Podstawowe jest jednak stworzenie takich warunków pracy, w których osoba z depresją będzie mogła czuć, że jest nadal produktywna.

Pracownicy po zwolnieniu lekarskim mają prawo czuć się mniej pewnie i potrzebować okresu przejściowego. Warto dopytać, jakie mają wówczas potrzeby, poinformować, jakie zmiany tymczasem zaszły, oraz negocjować:

- długość okresu przejściowego,
- rodzaj i kolejność przejmowanych zadań,
- zmiany w zakresie obowiązków,
- przewidziany czas oceny (4–6 tygodni) – jak się czuje z tym zestawem obowiązków, czy coś chciałby zmienić, rozszerzyć, czy czas pracy mu odpowiada.

Ważne, by z menedżerami pracować nie tylko nad kompetencjami w zakresie prowadzenia trudnych rozmów. Rozmowa z pracownikiem w depresji zazwyczaj bywa wymagająca nie ze względu na stan pracownika, ale z powodu obaw menedżerów. Ważne jest więc przeszkolenie, które obejmuje również ustalanie granic i pracę z emocjami menedżerów. Wiedza o depresji, o odporności człowieka, o tym, jak wygląda terapia i jakie są

Etapy rozmowy z pracownikiem



Źródło | opracowanie autorki.

konsekwencje zaniedbania pracownika pod tym względem, daje menedżerom zdrowsze i bardziej stabilne postawy do świadczenia pomocy.■

Tekst powstał w ramach współpracy „Personelu Plus” z think tankiem Diversity Hub, której celem jest propagowanie zarządzania różnorodnością.



dr Małgorzata Wypych
jest psychologiem, psychoterapeutą, trenerem, ekspertem w zakresie zdrowia psychicznego w Mental Health Center. Bada czynniki utrudniające regulację emocji w pracy.

Rozwiązania pomocne w pracy osób z depresją

- późniejsze godziny rozpoczęcia pracy
- elastyczny czas pracy
- zadania rozliczane w cyklu tygodniowym lub miesięcznym
- spotkania (również z zespołem) w okolicach południa
- wolne w godzinach odbywania terapii
- propozycja opłacenia terapii – pytanie o możliwości finansowe (terapia nie jest tania)
- otwartość na L4

Źródło | opracowanie autorki.



LEX HR

Zoom na zagadnienia HR

LEX HR to jedyne na rynku połączenie wiedzy, usług doradczych i innowacyjnych narzędzi w jednym programie online.

Dzięki LEX HR



łatwiej przygotujesz szkolenia dostosowane do potrzeb firmy w zakresie m.in. zarządzania talentami, zarządzania sobą, zarządzania zmianą i motywowaniem pracowników



zyskasz praktyczną wiedzę dotyczącą wdrażania nowych procesów w firmie, jak np. rekrutacja i adaptacja pracowników (onboarding), oceny okresowe, system szkoleń, audyt HR



będziesz na bieżąco z najnowszymi trendami w obszarze szeroko pojętego HR oraz zmianami w prawie pracy.



zapoznasz się z wdrożeniami projektów HRM w znanych polskich firmach (studia przypadków)



otrzymasz bezpośredni dostęp do ekspertów z twardego i miękkiego HR

Przetestuj program bezpłatnie →

Dowiedz się więcej na www.lex.pl →

