

Zaczynamy! Krok pierwszy i drugi w opracowywaniu strategii.

Za Tobą wiele treści na temat wellbeingu: trendy, spojrzenie interesariuszy na rozwiązania wellbeing, porządkowanie pojęć, działania podejmowane w ramach dobrostanu wewnętrznego i zewnętrznego, projektowanie procesu rozwojowego z wykorzystaniem metody LBC... Przyszedł czas na zebranie kompleksowo zdobytej wiedzy w jedną całość i wykorzystanie jej w praktyce podczas opracowywania strategii.

Jeśli wykonywałeś/wykonywałaś wszystkie proponowane przez nas ćwiczenia na bieżąco, to efekty tej pracy wykorzystasz teraz. Jeśli nie, jest to moment, żeby do nich wrócić. To znacznie ułatwi Ci pracę.

A zatem - do dzieła!

Krok 1: Analiza sytuacji wyjściowej

1. Ustal motywy, dla których chcecie w organizacji postawić na strategiczne rozwiązania w zakresie wellbeing.

Poniżej znajdziesz listę z przykładowymi powodami – zainspiruj się nimi i rozszerz o własne, charakterystyczne dla Twojej organizacji. W toku prowadzonych przez Ciebie analiz może okazać się, że ta lista ulegnie zmianie. Poniżej znajdziesz przykładowe powody, które mogą być spójne z tymi, które ustalisz w swojej firmie. W ramach ćwiczenia zastanów się, jakie działania możesz podejmować, aby odpowiedzieć na zdefiniowane tutaj potrzeby.

- Zwiększenie satysfakcji / zaangażowania pracowników**
- Wzrost wskaźników (np. wellbeingu, work-life balance) w badaniu zaangażowania**
- Zwiększenie morale pracowników**
- Zahamowanie rotacji pracowników (z ilu do ilu %?)**
- Zwiększenie produktywności**
- Obniżenie absencji chorobowej**
- Wzmacnianie dobrych relacji między pracownikami a przełożonymi**
- Zwiększenie zaufania do organizacji (np. w obszarze mental health)**
- Odświeżenie oferty wsparcia w obszarze wellbeingu pracowników**
- Obniżenie kosztów (jakie koszty)?.....**
- Inne firmy też mają takie rozwiązania, więc nie możemy odstawać**
- Inne – jakie?.....**
- Inne – jakie?.....**

- Inne – jakie?.....
- Inne – jakie?.....
- Inne – jakie?.....

Powody	Uwagi, przykładowe działania do podjęcia
<p>Zwiększenie morale pracowników/ Zwiększenie satysfakcji / zaangażowania pracowników</p>	<p>Kwestie związane z budowaniem zaangażowania pracowników w wielu organizacjach na dobre wpisały się w świadomość liderów, zarządów. Firmy prowadzą badania zaangażowania, czy regularne badania typu <i>pulse check</i>. Jeśli w Twojej firmie też tak się dzieje, przyjrzyj się pytaniom pod kątem dobrostanu. Co wypada dobrze, a co wymaga wzmocnienia? Działania wellbeing mogą pomagać w utrzymaniu wyniku i/lub zwiększać go. Najlepiej będzie, jeśli wybierzesz kilka pytań i zastanowisz się, co wpływa na ten wynik i jak działania wellbeing mogą go wesprzeć.</p>
<p>Zahamowanie rotacji pracowników (z ilu do ilu %?)</p>	<p>Tu kluczowe jest ustalenie, dlaczego pracownicy odchodzą z firmy. Jeśli w Twojej firmie istnieją badania <i>exit interview</i> to masz ważne źródło danych. Wśród powodów odejść mogą być wymieniane: przeciążenie obowiązkami, zmęczenie, wypalenie. Warto ustalić czy takie motywy odejść są charakterystyczne dla całej firmy, czy może tylko określonego działu/zespołu. Jeśli tak jest, to będzie to sygnał żeby objąć wsparciem w pierwszej kolejności określoną grupę liderów/pracowników np. poprzez szkolenia dla liderów na temat zarządzania energią pracowników, priorytetyzowaniem zadań swoich / zespołu. Pomocny będzie monitoring nadgodzin i ich przyczyn, przyjrzenie się istniejącym procedurom i planowanie działań związanych z ich ewaluacją (np. eliminowanie/upraszczanie tych najbardziej czasochłonnych).</p>
<p>Zwiększenie produktywności</p>	<p>Jak rozumie się produktywność w Twojej firmie? W etapie 3 Akademii mówiliśmy o czynnikach produktywności, które wpływają pozytywnie na funkcjonowanie ludzkiego organizmu zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. Być może w prowadzonych rozwiązaniach będziesz chciała/chciał położyć nacisk na konkretne zachowania – wtedy warto zastanowić się, jakie zachowania będą stanowić efekt dźwigni (zmiana w określonych obszarze wpłynie pozytywnie na kolejne), jak je rozłożyć w czasie i jak je promować w organizacji (np. wykorzystując 7 warstw procesu rozwojowego).</p>
<p>Zmniejszenie absencji</p>	<p>Jeśli absencja jest problemem w Twojej firmie być może warto rozważyć wynajęcie firmy, która przeanalizuje powody jej występowania oraz zróżnicowania. Inaczej będziesz projektować wsparcie dla pracowników, jeśli</p>

	<p>absencja wynika z niekorzystnych fizycznych warunków pracy (np. nieergonomiczne stanowiska pracy, praca w środowisku zimnym lub gorącym, które wywołują określone dolegliwości chorobowe), inaczej zaś kiedy powodem jest obciążenie emocjonalne, czy psychiczne. Zmniejszenie absencji wynikające z niekorzystnych warunków pracy wiąże się z ścisłą współpracą np. z działem BHP, jakości, planowania. Menedżer wellbeing może pełnić funkcję doradczą, a działania podejmowane w ramach strategii mogą uzupełniać inne inicjatywy, niwelować skutki przeciążeń, np. poprzez oferowanie masaży, konsultacji z fizjoterapeutami, wprowadzeniem dodatkowych przerw, szkoleń w zakresie zdrowego odżywiania, niwelowania skutków pracy zmianowej. Jeśli absencja wynika z obciążenia emocjonalnego, psychicznego konieczne będzie przyjrzenie się co konkretnie doprowadza np. do chronicznego stresu, jakie praktyki zarządcze, procesy, procedury. Do przykładowych rozwiązań wspierających będzie należeć kształcenie liderów i pracowników w obszarze <i>mental health</i>, dostęp do opieki psychologicznej, budowanie odporności psychicznej, niwelowanie stresu itd.</p>
Wzmacnianie dobrych relacji między pracownikami a przełożonymi	<p>Dziś w zespołach / organizacjach ważne jest zaufanie, poczucie wspólnotowości. Zbyt duże obciążenie pracą, zróżnicowany styl pracy (biuro, hybryda, system zdalny), praca projektowa, niedostateczne kompetencje liderów w zakresie budowania zespołów, zmiana w wartościach Polaków (przyjaźń jako wartość w życiu spadła w rankingu w porównaniu z poprzednimi latami) powoduje, że budowanie relacji może stawać się coraz trudniejsze. Niejednokrotnie słyszałyśmy od naszych klientów, że wyróżnikiem firmy była atmosfera, silne więzi w zespołach. Okres pandemii i czas po niej mocno naruszył, a czasami zniszczył ten element DNA organizacji. Jeśli uznasz, że relacje wymagają wsparcia, to wśród działań mogą pojawić się np.: teambuilding, warsztaty/szkolenia na temat budowania relacji w życiu zawodowym i prywatnym (ścieżka dla liderów i pracowników), wspólne wyzwania zespołowe, przestrzenie do wspólnej pracy, dni życzliwości/doceniania, spotkania integracyjne, funkcja mentora itd.</p>

2. Sprawdź skąd wiesz, że działania w obszarze wellbeing są potrzebne? Co o tym świadczy?

Wypisz tutaj argumenty, dane, które przemawiają za koniecznością wprowadzenia rozwiązań wellbeing. Zbierz (najlepiej) liczbowe dane. Najbardziej wartościowymi danymi, na których warto się opierać są informacje zebrane wewnątrz organizacji. Dzięki nim opracujesz najlepsze argumenty uzasadniające potrzebę inwestycji w realizację projektu, programu lub strategii w obszarze zdrowia, efektywności czy wellbeingu. Źródła danych, z których możesz skorzystać, obejmują np.:

- **Dane demograficzne pracowników** – zobacz, jakie masz grupy wiekowe w firmie, będzie to odpowiedź jakich działań potrzebują pracownicy (możesz posiłkować się naszym raportem pt. *Age Power*).
- **Istniejące inicjatywy** – wykorzystaj dane z działających inicjatyw, aby zrozumieć, dlaczego i jak ludzie korzystają z dostępnych opcji.
- **Wyniki badań zaangażowania pracowników** – aby zidentyfikować tematy lub trendy związane z kondycją pracowników.
- **Wskaźniki związane** np. z absencją, rotacją, informacjami z ankiet exit interview, poziomem realizacji celów, liczbą błędów, zgłaszanych innowacji itp.

Zastanów się, czy i w jaki sposób założenia wellbeing wspierają / uzupełniają misję firmy, cele strategiczne, wartości. W analizie warto zwrócić uwagę na pozycję organizacji na rynku, postrzeganie firmy przez klientów i pracowników, standardy obsługi klienta, wskaźniki finansowe, itp. Pod uwagę warto również wziąć czynniki zewnętrzne związane z sytuacją demograficzną, ekonomiczną, społeczną, kwestie związane z lokalnym i regionalnym rynkiem pracy, poziomem zarobków, wymaganiami prawnymi.

Wartości i cele to ważna wskazówka dotycząca działań wellbeing

Analiza strategii firmowej oraz HR daje nam jasne odpowiedzi, co jest dla firmy ważne, w jakim kierunku podąża.

Kluczowe jest tu przeanalizowanie, w jaki sposób działania wellbeing mogą wspierać cele strategiczne firmy, w jaki sposób wellbeing może wzmacniać określone cele.

Pracując z firmami widzimy, że wśród celów strategicznych pojawiają się często zapisy dotyczące: Wzmocnienia pozycji lidera na rynku (w jakimś określonym obszarze biznesu), wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań / produktów, doskonaleniem produkcji, efektywności kosztowej, zwiększaniem portfolio klientów, rozwinięcia nowych oddziałów / fili. Zobacz, że przynajmniej część z nich wiąże się w jakimś stopniu z promowaniem rozwiązań związanych np. ze stylem pracy, który wzmacnia skupienie i kreatywność, umiejętność budowania relacji, radzenia sobie ze stresem, budowania odporności psychicznej, wprowadzeniem rozwiązań, które mają przynieść określony skutek.

Podobnie wygląda sprawa z wartościami firmowymi. Wśród firm, z którymi współpracowałyśmy pojawiały się najczęściej: jakość, doskonalenie, zdrowie, bezpieczeństwo, wzmacnianie relacji. Wszystkie one wpisują się w DNA wellbeingu wraz z konkretnymi podpowiedziami, jak je kształtować i wzmacniać, np.:

- Jakość – promowanie wiedzy na temat zachowań pozwalających utrzymać koncentrację, uważność, niwelowanie zmęczenia;
- Doskonalenie – promowanie wiedzy na temat pracy mózgu, sposobów pracy efektywnych zespołów;
- Bezpieczeństwo – wspieranie zatrudnionych w efektywnej regeneracji, promowanie zasad pracy zgodnej z aktualną wiedzą o ludzkim ciele, pokazywanie sposobów na niwelowanie skutków pracy zmianowej, niwelowanie różnych typów zmęczenia.

Warto też pokazać, jak realizacja wartości wygląda w liczbach, np. liczba popełnianych błędów, innowacji, zgłoszeń czy reklamacji klientów, poziom absencji itd.

Poniżej znajdziesz fragment naszego podsumowania dotyczącego strategii biznesowej jednego z naszych klientów.

Wnioski dla strategii wellbeing:

1. *Duży nacisk w dokumencie położony jest na efektywność procesów i efektywność kosztową, rozwój, poszukiwanie nowych rynków – będzie to wymagało optymalizacji stylu pracy, odporności psychicznej, otwartości na zmiany pracowników, dobrej kondycji fizycznej. Tematy te powinny stanowić oś prowadzonych działań.*
2. *Ważnym punktem jest również budowanie wyjątkowej obsługi klienta, pozytywnych doświadczeń na każdym etapie kontaktu klienta z firmą – trudno ten punkt osiągnąć bez pracowników cieszących się dobrą kondycją psycho-fizyczną (pracownicy trzy razy częściej powinni doświadczać emocji typu radość, spokój niż złość, strach).*
3. *Firma stawia na kwestie związane z promowaniem profilaktyki zdrowotnej wśród klientów postawienie na te tematy w komunikacji do pracowników i kandydatów będzie ważnym elementem budowania i wzmacniania kultury organizacyjnej, budowania spójności marki.*
4. *W jednym z opisów strategii (patrz strona 5) pojawiają się stwierdzenia dotyczące spadków efektywności, wydajności pracowników co wiązać się może np. kalibracją stylu pracy, wypracowaniem nowych zasad pracy, ewaluacji procesów w firmie. Z zapisów strategii można wnioskować, że wellbeing może stać się ważnym elementem kultury organizacyjnej.*
5. *W strategii określono jakich specjalistów będzie wymagać realizacja strategii biznesowej, np. eksperci/specjaliści IT, technicy, eksperci od marketingu. Działania wellbeing, kultura organizacyjna rzeczywiście budująca i wspierająca dobrostan może stanowić ważny element budowania przewagi konkurencyjnej przyciągającej kandydatów. Konieczne jest tutaj szczególnie przyjrzenie się tym 3 grupom pracowników – ich potrzebom i wyzwaniom.*

W analizie możesz dokonać oceny dotychczasowych działań, praktyk zarządzania personelem w organizacji (np. w obszarze rekrutacji, szkolenia i rozwoju pracowników, systemów motywacyjnych, awansów, organizacji pracy, warunków pracy, itd.). Na tej podstawie będziesz w stanie ocenić zagrożenia i szanse oraz przyszłe potrzeby, słabe i mocne strony posiadanego potencjału.

W ramach prowadzonych analiz warto zastanowić się zarówno nad obecną sytuacją, ale również wziąć pod uwagę perspektywę najbliższych 2-3 lat (wiemy, że to jest trudne biorąc pod uwagę dynamikę zmian). Pomocna będzie w tym analiza trendów w branży oraz trendów globalnych, które omawialiśmy na Etapie 1.

Wypisz źródła danych, z których możesz skorzystać pokazując sytuację w firmie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Po przeanalizowaniu danych, swoje obserwacje spisz i podsumuj. My pracując z klientami przygotowujemy raport z analizy danych zastanych, która przedstawia sytuację w firmie wskazując mocne i słabe strony organizacji, tematy do dyskusji i przemyśleń. Spójrz na swoją organizację świeżym okiem, pokaż co działa dobrze, a gdzie są obszary do poprawy.

Odpowiedz sobie na następujące pytania:

- Z jakimi wyzwaniami mierzy się dzisiaj firma i pracujący w niej ludzie?
- Jakie rozwiązania wellbeing mogą niwelować pojawiające się problemy?
- Co jest mocną stroną firmy i jak działania wellbeing mogą wzmacniać te obszary?

3. Na ile obecna kultura organizacyjna firmy wspiera działania związane z obszarami wellbeing wewnętrznego? Co stoi w sprzeczności z wellbeing? Czy jest gotowość wśród osób zarządzających, żeby to zmienić?

Pomyśl szczerze o różnych przekonaniach, stylu pracy, postawach, które wpisane są w DNA firmy i które mogą wspierać lub sabotować działania wellbeing. Poniżej znajdziesz przykłady.

Elementy kultury organizacyjnej wspierające działania wellbeing	Elementy kultury organizacyjnej sabotujące działania wellbeing
<p>Przykład:</p> <p>Zarząd komunikuje, że ludzie są najważniejsi. Prezes poparł rozwiązanie, aby zachęcać młodych ojców, do korzystania z urlopu ojcowskiego. Istnieje mit założycielski mówiący o tym, że jest to firma rodzinna, wspierająca pracowników w życiu rodzinnym.</p> <p>Jak to wykorzystać?</p> <p>Pokazać zmiany w wykorzystaniu urlopów rodzicielskich, liczbę pracowników z dziećmi (np. z podziałem na wiek dzieci) – zaproponować rozwiązania wspierające rodziców na różnych</p>	<p>Przykład:</p> <p>Istnieje mocne przekonanie, że wszystko co nie wiąże się z pracą u klienta jest kosztem i stratą czasu.</p> <p>Jak to może rzutować na działania?</p> <p>Mała otwartość na długie działania rozwojowe/szkoleniowe, brak czasu pracowników na webinary/szkolenia, niechęć liderów do angażowania pracowników we wszystko co nie wiąże się z pracą u klienta, trudność z dotarciem z komunikacją – pracownicy pracują na systemach i mailach</p>

<p>etapach życia rodzinnego. Rozważyć jako jeden z elementów działań employer branding.</p>	<p>klientów. Konieczność położenia nacisku na krótkie formy, dostęp na żądanie.</p>
<p>Przykład:</p> <p>Rok temu z inicjatywy Zarządu wszyscy liderzy przeszli szkolenie z zakresu zarządzania energią. W oparciu o wiedzę wyniesioną ze szkoleń każdy zespół wprowadził po dwa, trzy rozwiązania usprawniające ich pracę i poprawiające samopoczucie.</p> <p>Jak to wykorzystać?</p> <p>Firma ma dobre doświadczenia i praktyki dostępne w firmie. Warto jest promować, upowszechniać, iść o krok dalej i zająć się działaniami związanymi ze zdrowiem psychicznym.</p>	<p>Przykład:</p> <p>Jedną z głównych miar zaangażowania pracowników jest liczba godzin spędzonych w pracy.</p> <p>Jak to może rzutować na działania?</p> <p>Działania wellbeing powinny być realizowane w godzinach pracy pracowników, bez dodatkowych aktywności / treningów poza pracą. Ponadto, jeśli w firmie dodatkowo nie kładzie się nacisku na efektywność, tylko czas spędzony za biurkiem, pracownicy mogą nie chcieć wziąć udziału w szkoleniach zwiększających efektywność ich pracy, ale też mogą mieć opór do uczestniczenia w jakichkolwiek aktywnościach wellbeing również w godzinach pracy (szczególnie, jeśli managerowie przekładają pracę za biurkiem na efektywność).</p>
<p>Przykład:</p> <p>kwestie związane z działaniami wellbeing zostały wpisane w nową strategię biznesową firmy. Brakuje jednak dookreślenia tego punktu.</p> <p>Jak to wykorzystać?</p> <p>Pokazać, że strategia wellbeing uzupełnia zapisy strategii, pokazuje ścieżkę działania, określić jak inne cele strategiczne będą wzmacniane przez rozwiązania wellbeing.</p>	<p>Przykład:</p> <p>Normą w firmie jest ekstremalny styl pracy związany z pracą po minimum 10-12 godzin dziennie. Nie rozmawia się o nadgodzinach, przeciążeniu pracą. Do firmy przychodzi się po to, żeby mieć ją w swoim CV, zdobyć doświadczenie, popracować 2-3 lata i zmienić na inną.</p> <p>Jak to może rzutować na działania?</p> <p>Komunikacja, w której kładzie się nacisk na dobrostan na ten moment nie wpisuje się w DNA kultury organizacyjnej. Warto sprawdzić, jak o wellbeingu i dotychczasowych działaniach (jeśli takie były) wypowiadają się decydenci. Być może zamiast wellbeing należy używać: produktywność, efektywność. Istotne wydają się być działania związane z tym, jak działać pod wpływem wysokiego tempa, szybkich zmian, dużej dynamice pracy, wykorzystania stresu. Działania „miękkie” mogą być odrzucone przez decydentów jako nie wpisujące się w DNA firmy. Jeśli widać już konsekwencje takiego stylu pracy</p>

	<p>należy go pokazać i zastanowić się, jakie to będzie mieć konsekwencje, jeśli nic z tym się nic nie zrobi.</p>
<p>Przykład:</p> <p>Część wartości, misji i wizji wpisuje się w działania wellbeing, np. zrównoważony rozwój, dbałość o środowisko i zdrowie klientów, nacisk na produktywność.</p> <p>Jak to wykorzystać?</p> <p>Podobnie jak poprzednio dookreślić, jak działania wellbeing mogą wzmocniać wartości, misję i wizję firmy.</p>	<p>Przykład:</p> <p>4 lata temu była wprowadzona strategia wellbeing, ale oprócz ładnie brzmiących zapisów nic się nie wydarzyło. W firmie obserwuje się zrywy działań w tym zakresie podejmowane przez różne działy, np. HR, BHP, jakości, czy samego Zarządu – wszystkie realizowane są w sposób ad hoc, niezależnie od siebie.</p> <p>Jak to może rzutować na działania?</p> <p>Pracownicy mają poczucie, że dużo działań jest „wydmuszką”, za którą nic się nie kryje. Dużo się obiecuje i nic lub niewiele się robi. Mogą mieć problem z zaufaniem do kolejnej, nawet dobrze przemyślanej inicjatywy. W rozmowach z decydentami warto podyskutować na ten temat. Co tracimy, a co zyskujemy dotychczasowym podejściem. Czy jest rzeczywiście wola zmiany? Jak chcemy, żeby było. Warto zaproponować metodę małych kroków, bez szumnego ogłaszania działań.</p>
<p>Twoje przykłady:</p>	<p>Twoje przykłady:</p>
<p>Twoje przykłady:</p>	<p>Twoje przykłady:</p>
<p>Twoje przykłady:</p>	<p>Twoje przykłady:</p>

Twoje przykłady:	Twoje przykłady:
------------------	------------------

Przyjrzyj się również temu, jakie podejście do wellbeing ma zarząd firmy, najważniejsi interesariusze i sponsorzy:

Jakie podejście mają do aspektów „miękkich” związanych z zarządzaniem firmą, pracownikami? Jakie argumenty do nich przemawiają? **Skorzystaj tutaj z narzędzia *Prezentacja idealna. Jak poznać lepiej swoich interesariuszy?* z etapu 2.** Analiza dokonana za pomocą tego narzędzia pozwoli Ci dowiedzieć się, jakiego języka używać podczas prezentacji i dyskusji oraz jak dobierać argumenty, aby były przekonujące. **Mapy empatii** przydadzą Ci się również do projektowania konkretnych działań w ramach strategii.

4. **Jakim budżetem dysponujesz? Kto będzie realnie zaangażowany w projekt? Jak ma zasoby czasowe? Czy planujecie korzystać z dostawców zewnętrznych? Kto może być dostawcą wewnętrznym? Zebranie tych informacji pokaże Ci już na starcie, na ile możesz planować i działać z rozmachem.**

.....

.....

.....

Krok 2: Zrób przegląd rozwiązań, które istnieją już w firmie, powiąż je z różnymi grupami pracowników.

Wypisz wszystkie rozwiązania w zakresie wellbeing prowadzone w firmie (z podziałem na wellbeing wewnętrzny i zewnętrzny). Określ możliwe precyzyjnie, dla jakiej grupy są dedykowane, ile z nich jest uniwersalnych? Kto z nich najczęściej korzysta? Po uzupełnieniu tabeli zastanów się: **Jakie grupy nie angażowały się do tej pory? Czy był prowadzony monitoring działań, czy ocena efektywności? Jakie mierniki sukcesu działań były wdrożone do tej pory? W jakich obszarach było najwięcej działań? Jakie obszary nie były do tej pory reprezentowane? Czy trzeba to zmienić? Co wymaga zmiany i dlaczego?**

Obszar wellbeing	Prowadzone działania	Komu dedykowane w największym stopniu i kto korzysta?	Uwagi, przemyślenia
Sen i odpoczywanie			
Ruch			

Obszar wellbeing	Prowadzone działania	Komu dedykowane w największym stopniu i kto korzysta?	Uwagi, przemyślenia
Odżywianie			
Emocje			

Obszar wellbeing	Prowadzone działania	Komu dedykowane w największym stopniu i kto korzysta?	Uwagi, przemyślenia
Umysł			
Poczucie sensu i celu (duchowość)			

Obszar wellbeing	Prowadzone działania	Komu dedykowane w największym stopniu i kto korzysta?	Uwagi, przemyślenia
Wellbeing relacji			
Wellbeing finansowy			

Obszar wellbeing	Prowadzone działania	Komu dedykowane w największym stopniu i kto korzysta?	Uwagi, przemyślenia
Wellbeing kariery			
Wellbeing środowiskowy			

