

Krok czwarty, piąty i szósty w opracowywaniu strategii.

Za Tobą kawał pracy, tzn. analiza, w jakim momencie pod względem działań wellbeing jest Twoja firma, co wynika ze strategii biznesowej, jakie potrzeby mają różne grupy pracowników, jak wyglądają poszczególne wskaźniki monitorowane w firmie. Z własnego doświadczenia wiemy, że na tym etapie prac dość jasno widać, czym powinna zajmować się strategia, jakie obszary powinna opiekować. Przed nami krok czwarty, który wiąże się z ustalaniem celów, działań i wskaźników.

Krok 4: Cele, działania, wskaźniki

Nadszedł czas, żeby skorzystać z dotychczasowych wniosków i ustaleń, przekuwając je w konkretne zapisy strategii! A zatem wykonaj następujące działania:

- 1. Zidentyfikuj filary strategii – określ dwa do trzech obszarów, które stanowią będą oś działań strategii.** Filar określa kluczowe priorytety, którymi zajmie się strategia. Innymi słowy filar wskazuje główne (nadrzędne) obszary, które wymagają zaopiekowania w firmie. Filarem może być np. odporność psychiczna, wysoka produktywność, efektywność w pracy hybrydowej, dobrostan fizyczny, dobrostan psychiczny, dobrostan intelektualny, zdrowie psychiczne, zarządzanie energią witalną, dobrostan finansowy itp. Warto podkreślić, że samo brzmienie filarów może być bardziej opisowe np. Budowanie odporności psychicznej, wspieranie wysokiej produktywności osobistej, dbanie o wysoką energię witalną itp.
- 2. Określ cele** – do każdego filaru zdefiniuj cele, które będą ten filar budować. Staraj się, żeby były skonstruowane zgodnie z podejściem SMART. Przykładowymi celami mogą być np.:
 - Tworzenie środowiska pracy, które wzmacnia efektywność pracowników i liderów do końca 2025 roku.
 - Tworzenie środowiska/warunków pracy, które wzmacnia odporność psychiczną pracowników do końca 2025 roku.
 - Zwiększenie liczby czynników (poziom indywidualny / zespołowy / organizacyjny) wzmacniających odporność psychiczną pracowników w ciągu 18 miesięcy (dobrze mieć tutaj listę wskaźników i ich poziom przed rozpoczęciem działań).
 - Zwiększenie świadomości/wiedzy wśród xx% pracowników w obszarze odporności psychicznej do końca 2024 roku.
 - Zwiększenie świadomości i wiedzy wśród xx% pracowników, związanej z wpływem dobrostanu fizycznego na efektywność pracy do końca 2024 roku.
 - Obniżenie poziomu zmęczenia (z 8 na 6 w skali 1-10) wśród 50% pracowników do końca 2024 roku.
 - Wzrost odsetka osób (z 30% do 40%) deklarujących, że posiada balans pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym do końca 2024 roku.
 - Wsparcie minimum 50% pracowników w wykształceniu nawyków związanych z optymalną organizacją pracy umysłowej oraz zarządzaniem własną efektywnością za pomocą działań edukacyjnych oraz kontraktów zespołowych do końca 2024 roku.
 - Identyfikacja praktyk obniżających efektywność poprzez wdrożenie ewaluacji i badania stylu pracy do końca 2023 roku.

- Eliminacja 10% praktyk obniżających efektywność pracowników w ciągu roku od startu programu.
- Kreowanie, wdrażanie i promowanie minimum 10 rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych w ciągu roku, wspierających dbanie o indywidualny poziom energii w formie szkoleń, webinarów, wykładów, wyzwań etc.

Ważne! W celach liczy się precyzja. Tu każde słowo ma znaczenie. W naszej pracy dużo czasu poświęcamy na to, żeby skonstruować cele. Jest to proces, który trwa, tzn. najpierw powstają cele, które nazywamy roboczymi – prowadzimy ze sobą (i klientami) dyskusję, potem mamy kolejne spotkania na ten temat. Dajemy sobie czas, robimy sobie kilka dni przerwy po to, aby do nich wrócić i móc je doprecyzować w brzmieniu.

Gdy jesteśmy przekonane co do celów, przygotowujemy kilka słów uzasadnienia dla każdego z nich. Korzystamy tutaj z ustaleń - z analizy danych zastanych oraz wyników wywiadów indywidualnych i grupowych. Poniżej znajdziesz przykład uzasadnienia dla jednego z celów naszego klienta z 2021 r.

Wzmacnianie świadomości w obszarze profilaktyki zdrowia psychicznego i odporności psychicznej.

1. Badania FGI pokazały, że pracownicy czują przeciążenie emocjonalne, które wynika ze zwiększonych celów sprzedażowych (rozliczenie dzienne), zmiany systemów informatycznych, wzrostu wymagań w zakresie obsługi klienta. Część uczestników mówiła o tym, że zna w firmie przypadki osób leczących się na depresję, borykających się z wypaleniem zawodowym. Niektórzy korzystają ze zwolnień udzielanych przez psychiatrów, inni żeby nie ujawniać swojego stanu związanego ze zdrowiem psychicznym korzystają ze zwolnień na dzieci czy innych lekarzy specjalistów.
2. Badanie zaangażowania pokazało, że wśród głównych przyczyn zmęczenia jest: wielość priorytetów, przeładunek zadaniowy, poczucie izolacji, osamotnienia, długotrwałe spotkania uniemożliwiające pracę własną.
3. Statystyki ZUS pokazują nieustający wzrost zwolnień lekarskich z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania – między rokiem 2019 a 2020 liczba ta wzrosła aż o 25,3% (źródło: ZUS 2021). Między rokiem 2012 a 2018 liczba dni absencji chorobowej spowodowanej zaburzeniami psychicznymi wzrosła o 38,7%.
4. WHO przewiduje, że do 2030 r. depresja stanie się najczęściej diagnozowaną jednostką chorobową na świecie.
5. Szacuje się, że w Polsce, co czwarty dorosły Polak boryka się z problemem natury psychicznej.
6. Od stycznia 2022 r. roku będzie obowiązywała nowa klasyfikacja chorób Światowej Organizacji Zdrowia (WHO).
7. Specjaliści mówią, że skutki pandemii Covid-19 będziemy odczuwać jeszcze długo po jej zakończeniu, czego objawem będzie: fala depresji i zaburzeń lękowych, kryzysy zawodowe, zmiany w relacjach międzyludzkich, nasilenie zaburzeń psychicznych u nastolatków.

3. **Zapisz działania i wskaźniki** – zastanów się, za pomocą jakich działań osiągniesz założone cele oraz jakie wskaźniki będą mówiły o sukcesie działań. Jest to etap prac, który bardzo lubimy.

Korzystamy tutaj z wyników analiz, wywiadów z pracownikami, badań fokusowych. Do każdego działania przygotowujemy wskaźniki. Możesz również przygotować krótkie uzasadnienie. Poniżej zobaczysz przykładowe zapisy.

UWAGA!

W działaniach zobaczysz przykłady prostych wskaźników, które w dużej mierze dotyczą liczby uczestników, liczby pobrań materiałów, poziomu zadowolenia. Wskaźniki zawarte w strategii mogą dotyczyć również bardziej zaawansowanych kwestii związanych np. absencją, przewagą konkurencyjną firmy, rekomendacji firmy jako polecanego miejsca pracy. Ze względu na złożoność tematu przygotowaliśmy dla Ciebie osobny materiał na ten temat pt. „Wskaźniki efektywności działań wellbeing”.

Źródło: Opracowanie własne Human Power

Obszar: Aktywność fizyczna

Działanie	Wskaźnik	Cel działania
Podpowiadamy, jak zabrać się do aktywności fizycznej, nie tracić zapału i dbać o motywację, kiedy bliżej nam do bezruchu niż do sportu.	liczba podcastów Liczba uczestników spotkania Liczba odtworzeń podcastu Ankieta satysfakcji/ankieta motywacji do działania/chęci wykorzystania wskazówek w praktyce	Zachęcenie pracowników po podejmowania aktywności fizycznej poprzez krótkie zestawy ruchowe i podejmowanie działań w czynnościach codziennych zwiększających zaangażowanie na poziomie fizycznym.
Zachęcamy osoby niećwiczące („Zastałków”) do zarażenia się aktywnością fizyczną organizując wyzwania z nagrodami.	Liczba wyzwań Liczba osób biorących udział w wyzwaniach Liczba udostępnionych wyzwań	Zachęcenie pracowników, którzy do tej pory nie podejmowali aktywności fizycznej do przyjęcia wyzwania.

Cel: Wspieranie liderów w dbaniu o dobrostan emocjonalny pracowników zarówno w sytuacjach standardowych jak i kryzysowych.

Działania	Wskaźniki	Cel działania
Organizacja cyklu (do ustalenia) spotkań dla liderów: 1. Jakie trendy w zakresie zdrowia psychicznego będą miały realny wpływ na kondycję pracowników? 2. Jakie są najczęstsze problemy w obszarze zdrowia psychicznego w firmach? Co mówią już dziś dane ze świata i z Polski? Jakie są predykcje na najbliższe lata w tym obszarze? 3. Jak rozpoznawać trudną sytuację u pracownika w kontekście jego kondycji psychofizycznej? Jakie działania podjąć, aby wesprzeć pracownika i / lub rozwiązać sytuację?	Liczba spotkań: Min. X liderów będzie uczestniczyć w ścieżce szkoleniowej Ankieta satysfakcji: min. xxx uczestników uzna, że jest zachęcana do zastosowania przedstawionych technik w praktyce/ xx uczestników zadeklaruje	Uwrażliwienie na kwestie związane ze zdrowiem psychicznym, eliminacja zachowań negatywnie wpływających na mental health pracowników, nauczanie liderów prowadzenia rozmów związanych ze zdrowiem psychicznym

Działania	Wskaźniki	Cel działania
<p>4. Jak rozmawiać z pracownikiem o obniżonej kondycji psychicznej? Jakie są strategie zachowań, wspierania pracowników w konkretnych typach sytuacji? Instruktaż udzielania wsparcia emocjonalnego przy zachowaniu zawodowych ról oraz indywidualnych granic.</p> <p>5. Spotkania dla liderów poświęcone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wypaleniu zawodowemu i perfekcjonizmowi • Chorobom cywilizacyjnym takim jak: depresja, zaburzenia lękowe, uzależnienia; • Leader Power – cykl spotkań prowadzony przez liderów organizacji dla liderów, w ramach których dzielą się swoimi doświadczeniami osobistymi i jak sobie z nimi poradzili (m.in. wypaleniem, chronicznym zmęczeniem, spadkami motywacji, pracoholizmem etc). <p>6. Interwencja kryzysowa – jak rozmawiać z pracownikiem w kryzysie.</p>	<p>zastosowanie minimum 1 techniki w praktyce</p>	
<p>Działania ad-hoc dla menedżerów, których pracownik lub zespół znalazł się w trudnej sytuacji. Oferta zawiera propozycje działań indywidualnych oraz grupowych zaprojektowana do konkretnej sytuacji.</p>	<p>Liczba działań Realizacja celów każdorazowo określonych przy kolejnym projekcie</p>	<p>Wsparcie menedżerów i ich zespołów w wypracowaniu adekwatnego rozwiązania sytuacji lub przepracowania trudności, w której zespół i jego członkowie się znaleźli.</p>
<p>Wprowadzenie nowego standardu związanego z onboardingiem nowych menedżerów – w pakiecie szkoleń wstępnych znajdzie się szkolenie związane ze zdrowiem psychicznym</p>	<p>Liczba zatrudnionych menedżerów vs liczba przeszkolonych Ankieta satysfakcji</p>	<p>Pokazanie istotności tematu, potraktowanie szkoleń z zakresu zdrowia psychicznego jako bazowego dla funkcjonowania w XXX</p>

Kolejnym krokiem jest rozłożenie działań w czasie – przygotowanie wstępnego harmonogramu na rok i kolejne miesiące.

Krok 5: Czynniki sukcesu strategii

Twoja strategia jest prawie gotowa. Zachęcamy Cię do tego, żeby na kilka dni odłożyć dokument na bok – po to, aby nabrać do niej dystansu i spojrzeć na jej zapisy świeżym okiem. Po tych kilku dniach zweryfikuj następujące punkty:

1. **Mierz siły na zamiary** – jednym słowem, czy działania, które zostały zaplanowane są do zrealizowania, biorąc pod uwagę następujące kwestie:
 - Obciążenie czasowe osób, które odpowiadają za strategię** – czy te osoby będą rzeczywiście mieć przestrzeń na ich realizację? Z doświadczenia wiemy, że mało w której organizacji jest oddelegowana osoba, która na 100% swojego czasu może zajmować się działaniami wellbeing. Oszacuj realnie czas na działania związane ze strategią oraz inne obowiązki zawodowe. Jeśli na etapie robienia szacunków okazuje się, że kalendarz jest wypełniony w 70%-80% jest to wyraźny sygnał do ograniczenia zaplanowanych działań.
 - Obciążenie czasowe pracowników i liderów** – zastanów się, ile czasu w skali miesiąca pracownicy mogą realnie poświęcić na działania wellbeing, biorąc pod uwagę inne procesy rozwojowe, które dzieją się w firmie. Pamiętaj, że zbyt dużo aktywności może działać zniechęcająco, pracownicy mogą czuć się przytłoczeni i sfrustrowani tym, że nie mogą ze wszystkiego skorzystać. Lepiej, jeśli ludzie czują niedosyt i chcą/proszą o więcej.
2. **Odwołuj się do strategii biznesowej i wartości** – sprawdź, czy w zapisach strategii, uzasadnieniach celów i planowych działaniach są uwzględnione cele strategiczne oraz wartości. Uważność na te kwestie zwiększa rangę dokumentu i samych działań. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, kiedy w firmie pojawiają się trudności finansowe, zmienia się zarząd itd.
3. **Skonsultuj zapisy** – przed oficjalną prezentacją zapisów strategii poproś o konsultacje różne środowiska. Na początek zacznij od współpracowników z działu HR, BHP. Następnie poproś o kilka opinii pracowników i liderów z różnych grup, pokaż tę strategię top menedżerom. Nanieś niezbędne poprawki.

Masz poczucie, że prace nad strategią dobiegają końca? Przeczytaj ją na spokojnie i zweryfikuj następujące elementy.

- Czy strategia ma wstęp?
- Czy strategia ma określone filary, które są rozłączne?
- Czy do każdego filaru określone są cele?
- Czy mamy zdefiniowane uzasadnienie dla celów i/lub filarów?
- Czy każdy cel ma zdefiniowane działania?
- Czy cele i działania wspierają realizację założeń biznesowych?
- Czy każde działanie ma określony wskaźnik wykonania?
- Czy w naszej strategii mamy przyjęte wskaźniki mówiące dodatkowo o sukcesie strategii?
- Czy działania rzeczywiście przyczyniają się do realizacji celów?
- Czy w strategii został przedstawiony choć szacunkowy zwrot z inwestycji?
- Czy nasze działania obejmują różne grupy interesariuszy?

- Czy w strategii zaplanowaliśmy ewaluację?
- Czy cały dokument jest przejrzysty, lekko i obrazowo napisany?

Krok 6: Komunikacja strategii

Ostatnim elementem w naszej układance jest komunikacja strategii, na którą składają się trzy elementy:

1. **Poproś o konsultację z działem komunikacji/marketingu** – jeśli w szeregach firmy masz dział komunikacji-marketingu, zaproś go do konsultacji językowej strategii. Twój dokument zyska odpowiednią oprawę i lekkość, którą tak lubią odbiorcy.
2. **Obserwuj świat marketingu** – szukaj inspiracji w marketingu, wiele pomysłów związanych z promocją towarów i usług można wykorzystać w działaniach wellbeing. Na ten temat mówiliśmy w poprzednim etapie. Także i tym razem mamy dla Ciebie zbiór pomysłów, które są dla nas inspiracją. Zapraszamy Cię do przejrzania prezentacji.
3. **Zaskocz swoich odbiorców** – zachęcamy Cię do zorganizowania wydarzenia inauguracyjnego, podczas którego zostanie zaprezentowana strategia. Dobrze połączyć ją z wystąpieniem zewnętrznego eksperta/ekspertów, którzy opowiedzą czego dotyczą poszczególne filary w sposób angażujący, praktyczny i lekki. Warto w trakcie wydarzenia zadbać i kilka, dobrze przemyślanych interakcji, ale też aby każda osoba wyszła z „czymś dla siebie” z tego spotkania – one pagerem, kalendarzem aktywności, główną myślą która zapada w pamięć. Ważne, aby na tym wydarzeniu był obecny członek zarządu, który ma „pod swoimi skrzydłami” działania wellbeing lub konsultował finalne założenia strategii.