



# Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy

**Raport**

Marzec 2018

PRACUJE  
BO  
LUBIE.PL

**EY**

Building a better  
working world





# Spis treści

---

## 1. Szczęśliwy pracownik

6



### Wstęp

Michał Grzybowski,  
Lider Zespołu People  
Advisory Services  
Partner EY

Dr Barbara Zych, CEO  
Employer Branding Institute

8



### Szczęśliwy jak dobry pracownik - nowy kierunek w zarządzaniu efektywnością organizacji

14

Analityka w służbie  
szczęściu - EBI case  
study

16



### Szczęście pracowników zwyczajnie się opłaca

20



### Świat szczęśliwy w pracy

24



### Filar pierwszy: Zdrowie

26

Pogoń za szczęściem  
w miejscu pracy

28



### Filar drugi: Atmosfera

30

Zaangażowanie  
w szczęście

32



### Filar trzeci: Sens w pracy

34

Umiesz kształtować swoją  
pracę?

36



### Filar czwarty: Flow

37

Duma z pracy  
w wyjątkowym miejscu

38



### Chodzi o coś więcej Allegro

EY

## 2. Cel przynosi szczęście w pracy

40



**Organizacyjny  
azymut na cel**

W niepewnych czasach  
dążenie do celu się opłaca

52



**Szczęście  
pracowników  
i Cel organizacji  
- dostępne  
oraz przydatne  
narzędzia**

54



**#pracujebolubie.pl**  
Wywiad z Kają Gryciak

57



**Społecznościowa  
platforma  
angażowania  
sposobem na  
szczęście pracowników  
- EY case study**

61



**Żyjemy naszymi  
celami**  
Oriflame

62



**Wielu  
pracowników,  
jeden cel**  
Egis

64



**Cała Polska  
Tworzy Idealne  
Miejsce Pracy**

Akcja społeczna  
PracujeBoLubie.pl

65



**Podsumowanie**

66



**Kontakt**

# Wstęp

---



Jak pokazują badania, poczucie szczęścia w pracy ma wpływ na szereg wyników biznesowych w organizacji. Przyczynia się do większego zaangażowania, kreatywności i mniejszej absencji pracowników. Co więcej, opłaca się to także samym pracownikom – zadowoleni z pracy, żyją dłużej i zarabiają więcej!

Namawianie do stawiania na szczęście rozpoczęliśmy ponad rok temu akcją PracujeBoLubie.pl. W tamtym czasie mieliśmy obawy, czy Polska i Polacy są już gotowi na takie podejście do pracy, aby otwarcie mówić o tym, czego potrzebujemy i szukać spełnienia poprzez pracę. Dziś już wiemy, że było warto. W akcję zaangażowało się wielu fajnych pracodawców, wspaniałych Bohaterów i zadowolonych pracowników. Dziękując za to wsparcie i poczucie, że warto na to stawiać, idziemy dalej! Chcemy profesjonalnie wspierać pracodawców i pracowników w budowaniu swojego szczęścia właśnie w pracy.

Niniejszy raport ma za zadanie odpowiedzieć na pytania jak systemowo budować poczucie szczęścia w pracy wśród pracowników? Jak to przekładać na biznes? Które elementy są istotne? Jak krok po kroku zwiększać swoje poczucie szczęśliwości z wykonywanej pracy?

Po sukcesie projektu PracujeBoLubie.pl na rynku pracy, nie mam wątpliwości, że Polska jest gotowa na te zmiany. Zapraszamy do wspólnych akcji zarządy, działy HR, ale przede wszystkim samych pracowników. Trzymam gorąco kciuki, żeby coraz więcej Polaków było szczęśliwych w pracy!

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Barbara Zych'.

**Barbara Zych**

CEO Employer Branding Institute



Raport „Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy” jest podsumowaniem kilkumiesięcznych działań realizowanych wspólnie przez EY i Employer Branding Institute, dotyczących budowy miejsca pracy, do którego codziennie przychodzi się z zadowoleniem i z którego nie chce się wychodzić.

Czy to jest w ogóle możliwe, w szczególności znając naszą polską skłonność do malkontentstwa? Na pewno warto rozpocząć prace nad tworzeniem takich miejsc. Jak wskazują doświadczenia, pracownicy, którzy są szczęśliwi w pracy, są znacznie bardziej zaangażowani i zmotywowani. To zaś bezpośrednio przekłada się na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Już 5% wzrost indeksu zaangażowania pracowników, podnosi zysk firmy o prawie jeden procent. Jednocześnie zaangażowani pracownicy znacznie chętniej będą promować własnego pracodawcę, niż tacy, którzy nie czują się w pracy dobrze.

Jak zatem podejść do stworzenia takiego idealnego miejsca pracy? Według EY pomysłem na to jest znalezienie i ustalenie wspólnego celu, dla którego zarówno pracownicy, kadra zarządzająca, jak i właściciele angażują się w przedsięwzięcie, jakim jest dana firma. Celem tym nie powinny być krótko- ani długoterminowe ambicje finansowe, ale idea, myśl, która wyznaczać będzie kierunek wszelkich działań w organizacji. Takie organizacje ukierunkowane na Cel (ang. *purpose driven organisations*) znacznie lepiej łączą - wydawałoby się z natury przeciwstawne - interesy tych różnych grup. Jeśli pracownicy firm ukierunkowanych na Cel są szczęśliwsi w pracy, to trzy razy bardziej prawdopodobne jest, że pozostaną w niej na dłużej, niż w przypadku innych organizacji. Jednocześnie ich zaangażowanie jest prawie półtora raza wyższe niż osób pracujących u innych pracodawców. To zaś, jak wyżej już wskazaliśmy, ma bezpośrednie przełożenie na wynik przedsiębiorstwa.

Warto więc włączyć się w budowanie idealnego miejsca pracy, ze wspólną korzyścią dla pracowników, zarządów korporacji, jak i przedsiębiorców.

Zapraszamy do lektury!

**Michał Grzybowski**

Lider Zespołu People Advisory Services w Polsce i CSE  
Partner EY

## 1. Szczęśliwy pracownik

# Szczęśliwy jak dobry pracownik - nowy kierunek w zarządzaniu efektywnością organizacji





**Polski rynek pracy jest w najlepszym stanie od 1989 roku - mamy jedno z najniższych wskaźników bezrobocia w historii, całkiem niezły poziom inwestycji zagranicznych i apetyt na więcej. Według raportu EY<sup>1</sup> Polska jest w pierwszej piątce najpopularniejszych europejskich kierunków dla inwestorów zagranicznych.**

Te bardzo dobre wieści stawiają jednak przed pracodawcami szereg wyzwań:

- ▶ malejąca pula dostępnych kandydatów nie tylko podnosi koszty wynagrodzeń, lecz także wymusza na pracodawcach zwiększoną efektywność działań w obszarze employer branding i kreowania marki;
- ▶ zmieniające się formy zatrudnienia (ze stałych, rozliczanych czasem pracy na coraz częściej spotykane projektowe rozliczane efektami) wymuszają inny styl zarządzania w organizacjach i elastyczniejsze formy współpracy;
- ▶ niski poziom bezrobocia i rosnąca mobilność wymuszają coraz większe skupienie na działaniach retencyjnych oraz zwiększających lojalność pracowników.<sup>2</sup>

**Aż 63% Polaków jest niezadowolonych z pracy (PracujeBoLubie.pl, 2018; Sedlak&Sedlak, 2016),**

**a tylko 13% pracujących na świecie jest aktywnie zaangażowanych w swoją pracę (fakt, że pozostałe 87% jest niezaangażowanych przyczynia się do wygenerowania kosztów rzędu 500 mld dolarów rocznie w USA, Gallup).**

Ten niewątpliwie trudny dla pracodawców rynek - w chwili obecnej już ponad 50% polskich pracodawców ma problem ze znalezieniem i dopasowaniem kandydatów (WorkService, 2017) - ma jednak swoje pozytywne. Wymusza większą koncentrację pracodawców na optymalizacji działań i strategicznym podejściu do zarządzania, szczególnie w aspektach takich jak:

- ▶ employer branding, który optymalizuje lejek rekrutacyjny (im mniej kandydatów, ale bardziej dopasowanych, tym lepiej)
- ▶ selekcja pracowników prowadząca do wyższej lojalności pracowników (im lepiej dopasowany kandydat do stanowiska i kultury organizacji, tym dłuższy staż zatrudnienia)
- ▶ angażowanie prowadzące do lepszych wyników biznesowych (im wyższe zaangażowanie pracowników realizujących swoje cele, tym lepsze wyniki organizacji).

<sup>1</sup> Raport EY „Atrakcyjność inwestycyjna Polski 2017” <http://ey.media.pl/pr/356859/raport-ey-inwestorzy-ankietowani-przez-ey-potwierdzaja-wysoka-atrakcyjnosc-inwestycyjna-polski>

<sup>2</sup> Raport EY: „Nowy trend w formule zatrudniania. Era freelancera.” <http://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20180221-raport-ey-era-freelancera>.

**Szczęście w pracy  
opłaca się wszystkim.  
Zadowoleni  
pracownicy są:**

**43%**

**bardziej  
produktywni  
(Hay Group)**

**86%**

**bardziej kreatywni  
(UC Berkley)**

oraz generują o

od **26** do  
**61%**

**mniejszą rotację  
(Gallup)**

## Transformacja w HR

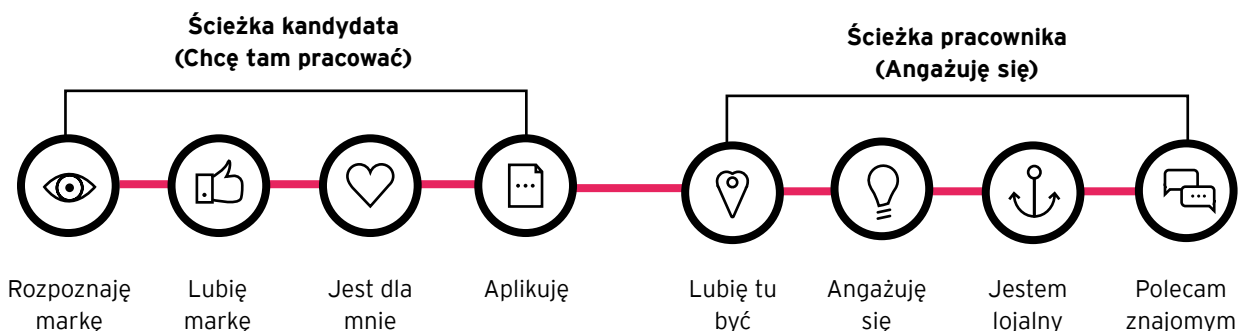
Jak ugryźć ten temat i strategicznie przeprowadzić transformację organizacji, osiągając dzięki niej przewagę konkurencyjną? **Działania we wszystkich tych obszarach można opisać jedną ogólną wskazówką: zadbajmy o szczęście oraz zaangażowanie swoich pracowników!** Zaczniemy szukać podstaw tego, co warunkuje ich szczęście i zaangażowanie oraz przygotujemy się strategicznie na systematyczne i długofalowe działania, które prowadzą do lepszych wyników biznesowych.

Jak strategicznie zaplanować podnoszenie szczęścia pracowników? W Employer Branding Institute z klientami przechodzimy przez **3 poziomy interwencji organizacyjnej**, bazując każdorazowo na audycie *ebnavi.com*. Poniżej krótka charakterystyka każdego z nich, prowadząca do transformacji organizacji ku lepszej jakości zarządzania ludźmi.

## Poziom I.

### Kluczowe punkty przyłożenia na drodze do szczęśliwej organizacji

Po pierwsze, każdą organizację oceniamy pod kątem krytycznych punktów przyłożenia na Ścieżce Talentu. W metodologii *ebnavi.com* wyróżniamy 8 punktów przyłożenia, a w każdym z nich znajdujemy krytyczne działania wspierające szczęście pracowników.



**Szczęśliwi pracownicy  
korzystają ze  
zwolnienia chorobowego**

**o 36% rzadziej  
(Gallup)**

Krytyczne punkty, wraz z polityką i narzędziami, wspólnie tworzą przepis na budowanie szczęścia pracowników. To nowe podejście do zarządzania organizacją w najbliższych latach zdeterminuje, w jaki sposób patrzemy na employer branding i HR. Warto więc porównać, co się zmienia w starym podejściu i czym kierować się w nowym.

Poniżej krótkie podsumowanie:

Wymiar działań	Punkt kontaktu z marką	Stare podejście	Nowe podejście
Dotarcie do odpowiednich kandydatów na rynku	Rozpoznaję markę	Docieramy z informacją o marce do wszystkich na rynku pracy	Docieramy z informacją o marce do kandydatów, którzy pasują do naszego profilu szczęśliwego pracownika
	Lubię markę	Budujemy emocje wokół produktów	Budujemy emocje na pracownikach i kulturze firmy
	Jest dla mnie	Pokazujemy ofertę trafiającą do jak największej grupy odbiorców	Pokazujemy ofertę skupioną wokół potrzeb naszego profilu, odrzucamy kandydatów niedopasowanych do naszego EVP
	Aplikuję	Selekcjonujemy w oparciu o dopasowanie kompetencyjne	Selekcjonujemy w oparciu o dopasowanie kulturowe i EVP
Angażowanie pracowników	Lubię tu być	Zapewniamy poczucie bezpieczeństwa	Budujemy pozytywną energię i atmosferę wokół kluczowych wartości
	Angażuję się	Badamy zaangażowanie raz do roku i pozwalamy się rozwijać	Utrzymujemy stan przepływu (ang. flow) u pracowników, dynamicznie reagując na przyrost umiejętności
	Jestem lojalny	Dajemy nagrody za długi staż pracowników	Budujemy poczucie sensu pracy
	Polecam tego pracodawcę	Nagradzamy dodatkowym bonusem finansowym za polecenia	Budujemy przynależność i identyfikację z firmą, nagradzamy za polecenia spójne z EVP firmy

## Poziom II.

# Systemowe wsparcie pracowników na drodze do szczęścia

## Skąd bierze się szczęście?

Pokoje do wypoczynku, kawa z bitą śmietaną za darmo, imprezy firmowe i paczki na święta. Wiele benefitów można wymienić na liście podawanych przez firmy metod wspierania zadowolenia pracowników. Niestety, najczęściej są to narzędzia bardzo powierzchowne i nawet jeśli bardzo kosztowne, nie niosą ze sobą długofalowej wartości, bo nie w nich znajdują się źródła szczęścia pracowników. Gdzie zatem ich szukać? Według metodologii *I Love My Job*, którą wyróżniamy wybitne organizacje w zakresie strategicznego employer branding, szczęście pracowników ma swoje źródła w 4 filarach. Każdy z nich jest równie ważny i, co więcej, zależny od siebie. Aby długofalowo wspierać dobrostan i zaangażowanie pracowników potrzebne są:

# 1



## ENERGIA

- zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników, dobre odżywianie, sport i ogólna kondycja pracownika to źródło pozytywnej energii każdego z nas. Nawet najbardziej wytrzymały zawodowiec bez dobrej diety i przerw w pracy nie zajdzie wysoko!

**Czy wiesz, że...**

**...sport i dobre odżywianie potrafią podnieść produktywność (nawet o 25%), znacząco obniżają absencję (nawet o 27%) i wpływają na wzrost zaangażowania (podnoszą ok. 15 %)?**

Źródło: Health Enhancement Research Organization (HERO), Brigham Young University oraz Center for Health Research at Healthways

# 2



## DOBRE EMOCJE

- poczucie bezpieczeństwa i dobre relacje w pracy to podstawa funkcjonowania i platforma rozwoju kolejnych poziomów. To, jak czujemy się z kolegami i szefem wchodząc codziennie do pracy, ile się śmiejemy, jakie wsparcie otrzymujemy i czy z poczuciem pewności patrzymy w przyszłość, nie jest wystarczające do szczęścia, ale jest do niego niezbędne.

**Czy wiesz, że...**

**...pozytywne emocje w miejscu pracy już same w sobie podnoszą efektywność! Według badań University of Warwick, osoby skoncentrowane na pozytywnych emocjach, nawet jeśli tylko wzbudzanych przez małe rzeczy takie jak darmowa czekolada czy śmieszne filmiki, pracują efektywniej nawet o 12%**

Źródło: Andrew J. Oswald, Eugenio Proto and Daniel Sgroi (2014), Happiness and Productivity, Journal of Labor Economics

# 3

## FLOW

- stan wysokiej motywacji, kiedy nie czujemy, że mija nam czas i nie mamy poczucia wysiłku włożonego w zadania. Ten stan określany przepływem, możliwy jest dzięki ciągłemu balansowaniu pomiędzy naszymi umiejętnościami, a wyzwaniem, jakie przed nami stoi. Wykorzystywanie go do świadomego budowania procesów organizacyjnych może trwale angażować pracowników.

**Czy wiesz, że...**

**...szczęśliwi pracownicy zarabiają o 36% więcej i żyją 2 lata dłużej?**

Źródło: \*The Longevity Project, UCR, 2011; Seligman, 2013

# 4

## SENS

- poczucie sensu w pracy i wiara w to, co robimy, daje niezwykle efekty. Angażowanie się w budowanie większej całości nadaje nam tożsamość i sprawia, że codzienne zadania, nawet jeśli trudne i problematyczne, dają poczucie radości. Poczucie sensu buduje się poprzez jasną wizję i jej jasną komunikację, transparentność zasad organizacji czy partycypacyjny styl zarządzania. Nie jest to zadanie proste, ale daje dobre efekty w dłuższej perspektywie.

## Poziom III.

---

### Nie wszystkim to samo. Analityka talentów, a szczęście w pracy

**Badanie pokazało nam,**

**że tylko 37%  
Polaków jest szczęśliwych  
w swojej pracy.**

W 2017, w ramach akcji [www.pracujebolubie.pl](http://www.pracujebolubie.pl), zaczęliśmy badać poczucie szczęścia narzędziem pod nazwą **Barometr Szczęścia**. Do dzisiaj udział w badaniu wzięło kilka tysięcy Polaków, odpowiadając na pytania z czterech opisanych powyżej obszarów. To zaskakująco niski wynik, ale spójny z innymi raportami (np. Sedlak&Sedlak, 2016). Dodatkowo prowadziliśmy badania na konkretnych grupach pracowników, szukając powiązania szczęścia z produktywnością.

**Autor: dr Barbara Zych - Założycielka Employer Branding Institute, w tym projektu [www.pracujebolubie.pl](http://www.pracujebolubie.pl). Doktor psychologii, wykładowca na czołowych uczelniach w Polsce. Na swoim koncie ma 15 lat doświadczeń na rynku HR, ponad 100 obsłużonych organizacji z listy Fortune500, 7 książek o rozwoju organizacji i ponad 15 autorskich narzędzi dla rynku HR. Kierownik managerskich studiów podyplomowych Employer Branding na Akademii Leona Koźmińskiego. Pisze bloga pod adresem [www.barbarazych.com](http://www.barbarazych.com)**

# Analityka w służbie pracy

## EBI Case study

Dla jednego z banków operujących na terenie Polski przygotowaliśmy strategię komunikacji rekrutacyjnej z zastosowaniem analityki talentów (ang. people analytics), sprawdzając między innymi czy poczucie szczęścia ma związek z wynikami pracy.

Celem prowadzonych analiz było określenie predyktorów efektywności pracowników sieci sprzedaży, a tym samym określenie profilu pracowników o najlepszych wynikach sprzedaży w jednym z banków detalicznych operujących w Polsce.

Pytania, na które zespół Employer Branding Institute szukał odpowiedzi brzmiały:

- ▶ Jak podnieść zyskowność sieci sprzedaży?
- ▶ Jak zwiększyć retencję pracowników?
- ▶ Jak pozyskiwać przyszłych top performersów?
- ▶ Jak radość z pracy wiąże się z jej efektywnością?

Rozpatrywaliśmy 3 grupy efektywnościowe pod kątem różnych zmiennych. Okazało się, że profil osób o najwyższych wynikach sprzedażowych (tzw. top performers) znacząco różni się od profilu pozostałych grup, zarówno w zakresie oczekiwań co do kultury organizacji, jak i twardych elementów oferty. Co ważniejsze, okazało się także, że osoby najlepiej realizujące swoje zadania, mają znacznie wyższy poziom szczęścia i poczucia sensu w pracy. Kluczowym dla tej grupy okazał się Filar III (FLOW). Osoby, które osiągają lepsze wyniki, (są bardziej produktywne) nawet do dwóch razy częściej mają poczucie, że ich codzienne zadania są rozwijające i pozwalają im realizować swoje marzenia zawodowe niż osoby o niskim poziomie realizacji zadań.

Uzyskane wyniki posłużyły do wyodrębnienia profilu szczęśliwego pracownika oraz przeformułowania komunikacji rekrutacyjnej z naciskiem na pozyskanie osób o profilu top performers, ale także do zmiany systemu motywacyjnego. Pokazały także wartość podejścia analitycznego do profilowania i kształtowania polityki długofalowego poczucia szczęścia pracowników.

### Podsumowanie

Nie ma wątpliwości, że budowanie szczęścia pracowników się opłaca - zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Nie jest to także zabieg przypadkowy - wymaga strategicznego podejścia i konsekwencji. Ale nie jest niemożliwy. I, co więcej, efekty są odczuwalne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

Zachęcam serdecznie do tego, aby w dobie tak dużych wyzwań rynku pracy, skupiać się na szczęściu pracowników i wpisać je w cele strategiczne jako źródło wyższej EBITDA.

A na początek warto pomyśleć o poniedziałkowym poranku, kiedy wejście do biura oznacza dziesiątki uśmiechów i zadowolonych twarzy (zobacz jak uśmiechnęliśmy tysiące warszawiaków w poniedziałek rano).<sup>\*</sup> Zapraszamy do wspólnego z [pracujebolubie.pl](http://pracujebolubie.pl) badania pracowników i budowania potencjału radości w miejscach pracy!

<sup>\*</sup> <https://ebinstitute.com/blog/zrobic-dobry-ambient-zyskac-umiech-miliona-osob/>



# Szczęście pracowników zwyczajnie się opłaca





**Pierwszy kwartał roku to czas określania priorytetów dla przedsiębiorstwa. Na którym miejscu listy znalazło się szczęście pracowników w Twojej organizacji? Wielu specjalistów i managerów odpowie: nie stawiamy sobie tego typu celów, ponieważ nie mają one przełożenia na nasze wyniki biznesowe. Nic bardziej mylnego! Szczęście pracowników zwyczajnie się opłaca. Dzięki temu raportowi dowiesz się, dlaczego i co z tym zrobić.**

Jak to zrobić? Przygotowaliśmy te inspiracje dla Ciebie i Twojej organizacji by pokazać, że jest to, tak naprawdę, bardzo proste.

# 1

**Lekcja pierwsza:**

## **Jak zbudować w firmie relacje oparte na wzajemnej życzliwości?**

Wśród managerów w dalszym ciągu popularne bywa przekonanie, że wywieranie presji na pracowników to jedyny sposób na osiągnięcie przez nich lepszych wyników. W rzeczywistości jednak efekt, który przynosi wywieranie na nich presji, bywa wręcz odwrotny. Zbyt stresowani pracownicy cechują się obniżoną efektywnością, a nawet zwiększonym wskaźnikiem rotacji - często wolą zrezygnować z awansu lub nawet odejść niż poddawać się zwiększonej presji. **Tymczasem świat nauki donosi, że faktycznym kluczem do efektywności jest... życzliwość!** Jak to działa?

Według najnowszych badań University of California, życzliwość inspiruje życzliwość. W praktyce oznacza to, że jeśli jestem świadkiem aktu życzliwości, podnosi to moje dobre samopoczucie i sam jestem bardziej skłonny do życzliwych zachowań. Eksperyment mający na celu ocenić rolę bezinteresownej pomocy w miejscu pracy został przeprowadzony na próbie ponad 100 pracowników w Hiszpanii. Potwierdził, że akty bezinteresownej życzliwości bezpośrednio przekładają się na szczęście w pracy. Co za tym idzie, rośnie efektywność zarówno osoby wykonującej miły gest, jak i osoby która tenże gest odbiera lub w inny sposób korzysta z pomocy dającego. Patrząc z perspektywy biznesu, ma to bezpośrednie przełożenie na procesy wewnątrz organizacji: gdy pracownicy są przyjacielscy i pomocni wobec siebie, gdy atmosfera jest przyjemna, a nie podszyta strachem, pracownicy nie tylko lepiej poradzą sobie z obsługą klienta, lecz także zbudują lepsze, bardziej satysfakcjonujące relacje w pracy.

Życzliwość w relacjach zawodowych jest również dobra dla mózgu. Kiedy ktoś jest dla nas życzliwy, nasze mózgi produkują więcej oksytocyny i dopaminy, które pomagają nam się zrelaksować, być otwartym do innych i bardziej skłonny do współpracy.

**Według najnowszych badań Harvard Business Review (2017), wystarczy odpowiedzieć na cztery kluczowe potrzeby pracowników, by podnieść ich lojalność aż**

**o 63%**

**przy jednoczesnym podniesieniu zaangażowania**

**o 50%.**

## 2

### Lekcja druga:

#### Jak zbudować zaangażowanie poprzez poczucie kontroli?

Badania pokazują, że najbardziej zaangażowani pracownicy to managerowie, profesjonalści i przedsiębiorcy. Dlaczego właśnie oni wyróżniają się na tle „normy”? Odpowiedź jest prosta: to poczucie kontroli, a dokładniej poczucie kontroli nad swoją pracą. Metaanaliza przeprowadzona już w 1986 roku przez Paula E. Spectora z University of South Florida wykazała związek wysokiego poczucia kontroli z wysokim poziomem satysfakcji, oddaniem, zaangażowaniem, motywacją i wynikami oraz niskim poziomem fizycznych objawów stresu emocjonalnego i absencją. Zakłada się też, że kontrola w pracy równoważy obciążenie pracą i przyczynia się do motywacji. To podejście wspierają wyniki badań opublikowanych w 2003 roku przez psychologów z University of London. Sugerują one, że w miarę wzrostu wymagań w pracy wzrasta potrzeba poczucia kontroli, co pozwala ograniczyć zmęczenie w sytuacjach, gdy potrzebna jest wysoka kontrola nad pracą. Zwiększenie kontroli nad pracą to interwencja niezbędna do przeciwdziałania wyczerpaniu i cynizmowi w miejscu pracy, które są dwoma objawami wypalenia zawodowego.

## 3

### Lekcja trzecia:

#### Jak zapewnić pracownikom energię życiową, poprzez danie im czasu na odpoczynek?

Szwedzcy pracownicy uchodzą za najmniej zestresowanych na świecie. Ich sekretem szczęścia jest jedno słowo: *fika*. Słowo to pochodzi od szwedzkiego *kaffe* czyli kawa. Szwedzka przerwa na kawę to dosłownie moment na pozostawianie pracy za sobą, okazja do zrelaksowania się w towarzystwie kolegów z pracy, a nie strategia na multitasking. Kluczowym elementem jest „spauzowanie” dnia.

Professor Viveka Adelsward, po przestudiowaniu historii szwedzkich rytuałów społecznych stwierdziła, że rytuały takie jak *fika* mogą podnosić produktywność. **Jej badania pokazują, że ludzie robiący sobie przerwy od pracy nie robią mniej.** Ba, jest zupełnie na odwrót. Efektywność w pracy może być dzięki nim podniesiona. Adelsward twierdzi, że te nieformalne przerwy na kawę przełamują bariery w biurze:

- *Spotykamy się w nieformalnych okolicznościach, wymieniamy informacje i komentujemy wydarzenia. Hierarchia znika, jesteśmy wszyscy razem niezależnie od pozycji - te momenty zbliżenia pozwalają także swobodniej się wyrażać i kontekstualizować swoje zachowanie w biurze tego dnia. Fika stymuluje też kreatywność. Dzięki niej mamy szansę odkurzyć swój umysł i zainspirować się rozmową z innymi lub skonfrontować nasze pomysły.*

# 4

---

Lekcja czwarta i ostatnia:

## Jak przenieść poczucie sensu na efektywność pracowników?

W erze rozrastających się struktur korporacyjnych poszukiwanie poczucia sensu na indywidualnych stanowiskach może być wyzwaniem. **Rozbicie procesów na mniejsze elementy, gdzie większość specjalistów odpowiedzialnych za efekt końcowy nie ma bezpośredniej styczności z konsumentem lub odbiorcą produktu sprawia, że poczucie sensu zanika. Czy stanowi to zagrożenie dla biznesu? Tak, zwłaszcza w obszarze produktywności.** Poczucie sensu to element który rodzi się wewnątrz organizacji. Dobrą ilustracją będzie popularna anegdota jeszcze z lat 60. poprzedniego wieku. Ówczesny prezydent Stanów Zjednoczonych, John F. Kennedy, odwiedził siedzibę Agencji Kosmicznej NASA. Wśród pracowników napotkał sprzątającego właśnie korytarz mężczyznę. Gdy zapytał go, czym zajmuje się w organizacji, pracownik odpowiedział: *Swoją pracą pomagam w wysłaniu człowieka na Księżyc.* Kluczowe dla współczesnych organizacji jest krzewienie takiego myślenia na każdym etapie łańcucha produktowego poprzez opisanie wszystkich ról w przedsiębiorstwie bazując na efekcie końcowym, czyli misji firmy. Jak robią to najlepsi?

Odpowiedź na to pytanie znajdziesz na stronach tego raportu!



# Świat szczęśliwy w pracy



**Szczęście w pracy nie jest nowym zagadnieniem dla świata nauki. Już od wielu lat prowadzone są liczne badania, mające na celu odkrycie powiązań pomiędzy poziomem szczęścia a efektywnością i zaangażowaniem pracowników. Celem tej sekcji jest przedstawienie kluczowych dla tematu szczęścia w pracy badań ogólnościatowych, wraz z wnioskami, które mogą okazać się kluczowe dla Twojego biznesu.**

## **Szczęście w pracy - kto i jak je mierzy?**

Największym ogólnościatowym badaniem poruszającym tematykę szczęścia w pracy jest World Happiness Report, powstające w oparciu o dane wywodzące się z Gallup World Poll - ankiety przeprowadzanej corocznie na próbie 19.000 respondentów reprezentatywnej dla 98% mieszkańców kuli ziemskiej, w ponad 150 krajach. O ile sama satysfakcja życiowa może być opisywana w wielu wymiarach i przy użyciu rozmaitych metodologii, na potrzeby wspomnianego badania używana jest tzw. Drabina Cantrila - 11-stopniowa skala opisowa, w której najwyższy stopień oznacza najlepsze możliwe doświadczenie życiowe, a najniższy - najgorsze wyobrażalne doświadczenie życiowe.

Skala ta jest tradycyjnie używana do badań powiązanych z zagadnieniem dobrostanu subiektywnego, czyli mierzących poziom satysfakcji życiowej zróżnicowanych grup docelowych, w tym - pracowników. Co ważne, w przypadku badania Gallupa poziom szczęścia mierzony jest metodą subiektywnej ewaluacji, bez segmentacji na poszczególne składowe szczęścia (jak w metodologii Ikigai lub metodologii Barometru Szczęścia).\*

## **Kto w mojej firmie jest najszczęśliwszy?**

Czy pracodawca ma stuprocentowy wpływ na szczęście pracowników? Możemy domyślać się, że poziom satysfakcji jest warunkowany przez co najmniej kilka czynników: od branży, przez poziom stanowiska, po lokalizację miejsca pracy. W zestawieniu jedenastu kategorii stanowisk najszczęśliwsi są managerowie i specjaliści. Co ciekawe, różnica w poziomie szczęścia jest szczególnie widoczna pomiędzy tzw. „white-collar workers” - pracownikami biurowymi a „blue-collar workers” - pracownikami fizycznymi, gdzie pracownicy biurowi określają swój poziom szczęścia średnio na poziomie 6 w skali 0-10, a w przypadku pracowników fizycznych jest to zaledwie 4,5 w tej samej skali.

Z uwagi na zakres raportu, warto przyrzeć się statystykom pokazującym różnice w poziomie szczęścia w zależności od branży dla samego regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Wyróżnikiem dla naszego regionu jest stosunkowo wysoki poziom szczęścia właścicieli firm - są drugą po managerach najszczęśliwszą grupą wśród badanych (ok. 6,3 w skali 0-10). Na podobnym poziomie plasują się specjaliści. Najniższy poziom szczęścia w CEE odczuwają pracownicy rolnictwa - zaledwie 4,9 w skali 0-10.

Powodem do niepokoju może być rozpiętość wyników. Oznacza to, że managerowie w organizacji funkcjonować będą na zupełnie innym poziomie zadowolenia. Będą więc bardziej otwarci na zmiany, życzliwi, usatysfakcjonowani pracą bardziej niż pracownicy fizyczni. Może to powodować problemy komunikacyjne lub trudności w zaaplikowaniu jednej strategii HR dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

---

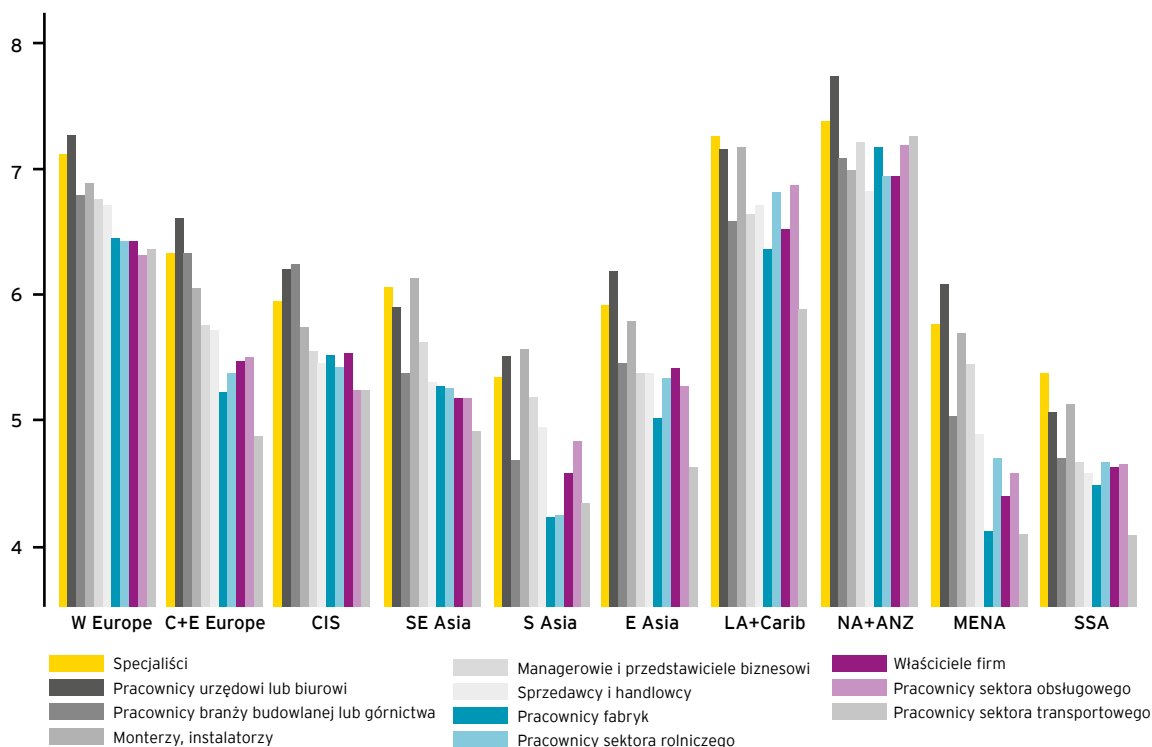
\* Link: <https://pracujebolubie.pl/barometr-zadowolenia/>

## **Kto w mojej firmie jest najbardziej zaangażowany?**

Badanie przeprowadzone w ramach World Happiness Report odpowiedziało nie tylko na pytanie o to jakich profesji pracownicy są najszczęśliwsi, lecz także pozwoliło skorelować poziom szczęścia z innymi czynnikami, takimi jak zaangażowanie w pracę (rozumiane jako możliwość całkowitego, pozytywnego zaangażowania się w wykonywane zawodowo obowiązki) i poziom satysfakcji z wykonywanego zawodu (rozumiany jako zadowolenie z tego, jak wyglądają obowiązki ankietowanego, bez dodatkowej analizy ich mocy angażowania). Poniżej znajduje się zestawienie wskaźników poziomu szczęścia, poziomu satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracę - w rozbiciu na profesje.

W oparciu o ujęcie całościowe zebranej puli danych, można stwierdzić, że pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a poziomem szczęścia istnieje pewna korelacja (0,28, przy czym poziom idealnej korelacji wynosi 1,0). Analogicznie, aktywne zaangażowanie (lub jego brak) koreluje z poziomem szczęścia (na poziomie, odpowiednio: 0,10 dla respondentów aktywnie zaangażowanych w wykonywaną pracę i 0,19 dla respondentów aktywnie niezaangażowanych w wykonywaną pracę). W ujęciu biznesowym oznacza to, że szczęśliwszy pracownik to pracownik bardziej zaangażowany oraz bardziej zadowolony ze swojej pracy.

W tym momencie możemy zadać sobie pytanie: czy wiemy, który element ma kluczowy wpływ na pozostałe? **Co było pierwsze - szczęście, satysfakcja czy zaangażowanie?** Ten dylemat możemy rozstrzygnąć na dwa sposoby. Metodologicznie, składowe szczęścia opierają się na czterech filarach: poczucia sensu w pracy, jakości relacji, energii życiowej i zaangażowania. Można więc przyjąć hipotezę, że poziom szczęścia rośnie wraz z odpowiednim dbaniem o jeden lub więcej z wymienionych wyżej filarów. Z perspektywy biznesowej widzimy natomiast, że podjęcie działań w celu zwiększenia poziomu zaangażowania, satysfakcji z pracy czy szczęścia jako takiego będzie miało bezpośredni wpływ na wzrost w pozostałych obszarach. To dobra wiadomość dla działów HR - okazuje się bowiem, że pracownicy otoczeni troską w wymiarze szczęścia są bardziej produktywni i zadowoleni z tego, czym się zajmują.



**Rozkład poziomu szczęścia w podziale na regiony i poziomy/branże stanowisk, źródło: Gallup World Poll (2011-2015).**



# Zdrowie

**Najlepszy pracodawca to taki, który dba o zdrowie swoich pracowników. Niestety w Polsce ten elitarny klub to tylko 3% pracodawców, podczas gdy średnia światowa wynosi 29%. Teoretycznie do znalezienia się w tej grupie wystarczyć powinny szeroko zakrojone pakiety *health & wellness*.**

## Czym są takie pakiety?

Są zestawem działań, które mają na celu poprawienie jakości życia pracownika. Szkoda tylko, że tak naprawdę nie chodzi w nich o pracownika, tylko o jego efektywność i mniejszą absencję. Nacisk na liczby, a nie ludzi, czują sami pracownicy - według badań APA (*American Psychological Association*, pl. Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne), zaledwie 25% z nich bierze udział w tego typu programach.

## Bo jak nie my, to co?

Jeśli dobro pracownika nie jest dla nas dobrem ostatecznym, to co nim jest? Warto spojrzeć na problem przez pryzmat badań. Pokazują one, że zdrowi pracownicy oznaczają nie tylko spore oszczędności, lecz także korzyści płynące z większego zaangażowania. Mniej zestresowani pracownicy są nawet o 29% bardziej usatysfakcjonowani swoją pracą i czują się nawet o 25% ważniejsi dla swojej organizacji.

## Jak przekłada się to na realne rozwiązania?

Pewien gigant mediów społecznościowych prowadzi politykę propracowniczą, której elementem jest tzw. *fuel program*. Jest to koncept, który ma na celu wspomaganie pracowników w rozwijaniu kariery. Cała rzecz obudowana jest na dbaniu o zdrowy tryb życia ludzi w firmie. Zdrowy tryb życia nie ogranicza się tutaj do ubezpieczenia w prywatnych centrach medycznych. Hasło przewodnie programu to *Make employees' lives easier!* Jednym z aspektów jest więc redukcja czynników rozpraszających, a najważniejszym z nich jest fikcyjne poczucie równowagi.

## Dlaczego?

Autorzy konceptu *Make employees' lives easier* uważają, że w czasach konieczności ciągłego priorytetyzowania to, co pozornie daje nam wolność, tak naprawdę nas ogranicza, bo wymaga od nas decydowania o tym, co w tej chwili jest ważniejsze. Elastyczność za to nie narzuca nam niczego, tylko pozwala dostosować warunki pracy do bieżących i podstawowych potrzeb pracowników.

## Brzmi skomplikowanie?

Autorzy tego konceptu udowadniają, że wcale takie nie jest. Całość sprowadza się do prostych rozwiązań. Zaspąłeś i nie zdążyłeś zrobić śniadania? W lodówce czeka już na Ciebie wybrany wcześniej posiłek. Nie umiesz zrobić sobie przerwy od pracy? Specjalny *tracker* przypomni Ci, że relaks i odpoczynek oraz odpowiednia dawka snu są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania i efektywnej pracy.

## Na co czekamy?

Nie wolno nam zapominać, że w dbaniu o pracowników powinno chodzić właśnie o nich. Ułatwmy im codzienne funkcjonowanie. Zadbajmy o to, żeby czas, który chcą mieć wolny, faktycznie był wolny - wtedy odwdzięczą się nam większym zaangażowaniem i efektywniejszą pracą. A idealnemu pracodawcy zależy, by idealni Pracownicy byli szczęśliwi.





## Pogoń za szczęściem w miejscu pracy

**W jaki sposób szczęście przekłada się na efektywność Twojego zespołu? Czy Twoi pracownicy są szczęśliwi? 50** odpowiedzi na te pytania mają związek z czymś więcej niż tylko jakością codziennych emocji, które odczuwamy - mają one bezpośrednie przełożenie na efektywność Twojego biznesu.

**Prezentujemy rozmowę z Shawnem Achorem - ekspertem w temacie szczęścia, współzałożycielem i CEO firmy GoodThink oraz mówcą TED Talks - na temat roli szczęścia w miejscu pracy i naukowego uzasadnienia wpływu szczęścia na efektywność biznesową.**

### Jak definiujesz szczęście? Czy ta definicja zmieniła się z biegiem czasu?

Już starożytni Grecy definiowali szczęście jako „radość, którą czujemy gdy staramy się osiągnąć swój pełny potencjał”. To zdanie zmienia nasze postrzeganie dążenia do szczęścia. Radość osiągalna jest zarówno w lepszych, jak i w gorszych momentach życia. Jednocześnie jest to czynnik, który inspiruje nasz rozwój. Co ciekawe, przeciwieństwem szczęścia nie jest wcale nieszczęście rozumiane, jako negatywne emocje. Odczuwanie nieszczęścia może być doskonałą motywacją do pozytywnych zmian. Prawdziwym przeciwieństwem szczęścia jest apatia, bierność, utrata radości życiowej.

### Jak możemy dokonać rozróżnienia między trwałym, długoterminowym poczuciem szczęścia a krótkimi, nietrwałymi chwilami radości czy przyjemności?

Mimo że każdy ma inną definicję szczęścia, zasada budowania tego uczucia jest jak najbardziej uniwersalna. Mierząc poziom szczęścia pozwalamy ludziom na tworzenie ich własnych definicji tego pojęcia. Jesteś tak szczęśliwy, jak myślisz że jesteś. Jednak zasada budowania rzeczzonego szczęścia jest u każdego taka sama.

Wsparcie społeczne i więzi międzyludzkie to najlepszy predyktor długoterminowego poczucia szczęścia. W swoich badaniach wykazałem korelację na poziomie 0,7 (przy czym idealny poziom korelacji wynosi 1,0 - przyp. red.) pomiędzy poczuciem szczęścia a poczuciem wsparcia społecznego. To wynik wyższy nawet niż korelacja między paleniem papierosów a ryzykiem zachorowania na raka!

Poczucie szczęścia może być rozumiane jako dokonywany przez nas samych wybór dotyczący percepcji otaczającej nas rzeczywistości. Dzięki temu niektórzy ludzie mogą być szczęśliwi żyjąc w biedzie, a inni rozpaczają, mimo ogromnego bogactwa. W Stanach Zjednoczonych świetnie radzimy sobie z rozumieniem samej idei: tego, że powinniśmy dążyć do poczucia szczęścia, zamiast gonić za sukcesem. Nadal jednak nie nauczyliśmy się od krajów, które radzą sobie trochę gorzej na poziomie ekonomicznym, wartości takich kluczowych dla poczucia szczęścia, jak aktywność fizyczna czy wspólnota z naturą.

Mam nadzieję, że instytucje edukacyjne i przedsiębiorstwa przestaną wspierać hasło: *Jeżeli osiągniesz sukces, będziesz szczęśliwy* - zwyczajnie dlatego, że przedstawia nieprawdziwy wzór na szczęście. Nadszedł czas, byśmy wszyscy zdali sobie sprawę z faktycznej kolejności: to szczęście buduje sukces, zarówno jednostek jak i całych narodów.

## **Co sprawia, że ludzie mają problem z odczuwaniem szczęścia?**

Największą barierą jest wewnętrzne przekonanie o niemożności zmian. Dorastamy w myśleniu, że urodzić możemy się pozytywni albo nie - i tacy pozostaniemy. Co ciekawe, to przekonanie nijak ma się do obecnej wiedzy naukowej! Badania dowiodły, że geny odgrywają rolę w determinowaniu potencjalnego poziomu szczęścia, ilorazu inteligencji czy potencjału do osiągnięcia życiowego sukcesu - jednak dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że zwyczajny człowiek nie walczy z tym, co ma w genach. Takimi wnioskami powinniśmy dzielić się ze światem: możemy wyplątać się z ram narzuconych przez geny, a szczęście może być wyborem.

## **Jakie trzy rady dałbyś osobie, która ma problem z osiągnięciem długofalowego poczucia szczęścia?**

Po pierwsze, ćwicz poczucie wdzięczności - zaczynaj od tego każdy dzień. Naukowcy dowiedli, że wystarczy codziennie uświadomić sobie trzy rzeczy, za które jesteśmy wdzięczni, by zapewnić sobie ogromny skok optymizmu i dobrego samopoczucia. Po drugie, każdego dnia znajdź czas na napisanie krótkiej wiadomości w której doceniasz kogoś lub dziękujesz mu za pomoc. Według najnowszych badań poczucie więzi jest równie ważnym predyktorem długości życia jak otyłość lub palenie papierosów. Po trzecie, 15 minut ćwiczeń dziennie lub 30 minut ćwiczeń trzy razy w tygodniu ma działanie porównywalne do przyjmowania leków antydepresyjnych.

Pierwotnie opublikowano w: <https://www.wrike.com/blog/workplace-positivity-shawn-achor-interview/>



# Atmosfera

**Wydaje Ci się, że pracownicy się lubią, z przyjemnością jeżdżą na wyjazdy integracyjne i udało Ci się osiągnąć sukces w tworzeniu dobrej atmosfery w swojej pracy? Możliwe, że tak jest - chętnie pokażemy Ci jednak, jak osiągnąć jeszcze wyższy poziom sukcesu!**

## **Dobre samopoczucie przede wszystkim**

Wszyscy wiemy, jak ważna jest atmosfera w pracy, ale rzadko kiedy zdajemy sobie sprawę z tego, jak istotna jest dla naszych pracowników. Według badań firmy Grafton, aż 94% kandydatów wskazuje ją jako najważniejszy czynnik zachęcający do aplikacji, stawiając ją ponad elastycznymi godzinami pracy i możliwościami rozwoju zawodowego!

Specjaliści podpowiadają: kluczowe w budowaniu dobrej atmosfery w pracy jest zbudowanie kultury organizacyjnej. Jako szefowi, powinno Ci zależeć na zatrudnianiu najlepszych pracowników - to oczywiste. Nie patrz jednak na kandydatów jak na zbiór umiejętności i kwalifikacji. **Pracownicy powinni tworzyć zgrany zespół, w którym potrafią ze sobą współpracować.** Zgrany zespół nie oznacza jednak zespołu homogenicznego. Pomiędzy pracownikami mogą występować ogromne różnice. W różnorodnym środowisku muszą czuć, że coś ich łączy. Takim czymś może być nie tylko misja organizacji, lecz także wyznawane przez wszystkich wartości.

## **Koniec culture fit?**

Zadbaj o to, żeby pracownicy nie tylko znali kulturę organizacji, w której pracują, lecz także żeby ją współtworzyli. Zapytaj ich, dlaczego chcą pracować w tej organizacji? Jakie wartości są dla nich ważne? Kto ich inspiruje i, co najważniejsze, dlaczego tak jest? **Jednakże w innowacyjnym budowaniu kultury w firmie wcale nie chodzi o to, by pracowników na siłę łączyć, tylko by łączyły ich wspólne wartości i różnorodność.** Z tego powodu coraz więcej firm zmienia swoje podejście do kultury organizacji, zastępując ją ideą wspólnych wartości.

## **Wartości budowane razem**

Coraz więcej firm skupia się na tworzeniu różnorodnych zespołów. Poszukują kandydatów, którzy nie tyle wpasowują się w wyznawane przez nich wartości, co mogą je wzbogacić, dodając coś od siebie. Takie podejście jest zorientowane na dobro zespołu, a nie samej firmy. Polega na wybraniu kilku kluczowych dla firmy wartości i dostosowywaniu ich do różnorodnych pracowników, a nie na odwrót. **Współtworząc kulturę organizacji, pracownicy nie tylko mogą czuć się w niej sobą, lecz także mieć poczucie faktycznego współtworzenia firmy.**

## **Razem można więcej**

Wyznawane przez pracowników wartości powinny być jasne i poparte jej działaniami. Jak więc szukać nowych pracowników? Jakim kandydatom poświęcać najwięcej uwagi?

Najlepiej jest zwrócić się do swojego zespołu i sprawdzić, czego mu brakuje i kogo potrzebuje. Czasem będzie to ktoś o cechach podobnych do obecnych pracowników, innym razem natomiast ktoś, kto krytycznie spojrzy na ich działania i będzie pracował w zupełnie inny sposób. **Najważniejsze jest jednak to, żeby potrafić obiektywnie spojrzeć na mocne i słabe strony swojego zespołu oraz to, co chcecie razem osiągnąć. W ten sposób, odwołując się do wspólnych wartości i potrzeb, zbudujecie zespół, dla którego nie ma rzeczy niemożliwych.**

## Zaangażowanie w szczęście

**Wbrew pozorom, do szczęścia w pracy nie wystarczą wysokie wynagrodzenia, darmowe lunchy i nowoczesne biuro.**

**O tym, jaka jest recepta na szczęście w pracy mówi dr Barbara Zych.**

### **Jakie konsekwencje dla organizacji i dla pracownika może mieć brak dopasowania do organizacji? Czy jest możliwe, aby jednocześnie i nie być dopasowanym do organizacji, i wciąż odczuwać satysfakcję z pracy?**

Dopasowanie pracownika do organizacji to podstawowy element długofalowego angażowania pracowników, wpływający na lojalność, ale też na poziom zaangażowania, a więc na efektywność pracy. Jego efekty widać więc dopiero po upływie określonego czasu, kiedy motywatory zewnętrzne, takie jak wynagrodzenie czy poczucie stabilności maleją, a zaczyna liczyć się poczucie przynależności i sensu z pracy. Tak więc w krótkiej perspektywie czasowej jest to możliwe, na dłuższą metę jednak wiara w sensowność tego, co robimy i widoczność efektów naszej pracy oraz spójność z wartościami firmy odgrywa kluczową rolę. Warto więc od razu szukać miejsca pracy, gdzie będziemy mogli długofalowo zaangażować się w dające nam satysfakcję i radość miejsce.



## **Jak budować kulturę organizacji opartą na koncepcji *happiness at work*?**

Każda organizacja jest inna i każda ma specyficzny dla siebie profil szczęśliwego, a więc i przynoszącego najlepsze efekty pracownika. Jeśli prawidłowo go zidentyfikujemy, kolejne kroki służą budowaniu zaangażowania poprzez odpowiadanie na potrzeby tego właśnie profilu finansowego firmy?

## **Dla każdego ważne jest co innego. Jak menedżer, chcąc dbać o temat *happiness at work*, może zbadać i implementować czynniki dające szczęście swoim podwładnym?**

Kluczem jest znajomość potrzeb pracowników i reagowanie na nie. W teorii zarządzania nazywamy to różnie - przywództwem transformacyjnym, polegającym na dynamicznym reagowaniu na potrzeby i stosowaniem adekwatnych narzędzi zarządzania. Ostatnio modne jest budowanie turkusowych organizacji. Polegają one na trafnym doborze pracowników do celów i zadań oraz dawaniu im przestrzeni do ich realizacji. Oba trendy u swojej podstawy mają podobne założenia - dobierz odpowiednie osoby do zadań, zaufaj i pozwól im działać.

## **Może zdarzyć się tak, że potrafimy idealnie wykonywać swoje obowiązki, ale nie czujemy zaangażowania. Jak znaleźć sens swojej pracy i być bardziej produktywnym?**

Droga jest jedna. Najpierw trzeba zastanowić się, co motywuje mnie do wstawania w poniedziałek rano z uśmiechem i z czego w tej pracy się cieszę. Następnie szukamy możliwości pracy przy takich właśnie zadaniach, najlepiej wewnątrz organizacji, w której jesteśmy, zwłaszcza jeśli jest nam w niej dobrze. Pracownicy często popełniają jeden błąd: nie czuję się zmotywowany, więc pewnie muszę zmienić pracę. Później okazuje się, że ta nowa na dłuższą metę wcale nie jest lepsza! Zjawisko dopasowywania otoczenia do swoich potrzeb w celu szukania sensu i motywacji znane jest od dawna pod hasłem *jobcraftingu* (kształtowanie pracy) i może przynieść naprawdę super efekty. Niezależnie warto też zwrócić uwagę na wymiary może niezwiązane bezpośrednio z zadaniami w pracy, ale za to z higieną życia - długość snu, wakacje czy dobre odżywianie. To podstawy dobrej energii, a bez niej nawet najlepsza praca świata może nie dawać satysfakcji.

**Zapraszam do sprawdzenia się w tym zakresie do Barometru Szczęścia prowadzonego w ramach akcji PracujeBoLubie.pl.**

## **Czy poziom szczęścia w pracy da się zmierzyć? I czy ma to przełożenie na wyniki finansowe firmy?**

Dla naszych klientów robimy analizy wykorzystując do tego podejście analityki talentów (ang. *people analytics*) skoncentrowane na szukaniu wzrostu efektywności w procesach operacyjnych, zarządzaniu, w tym zaangażowaniu czy poczuciu szczęścia. Modelując dane o ludziach i procesach w organizacji, jesteśmy w stanie wychwycić zależności, na podstawie których klienci wdrażają zmiany prowadzące do wzrostu zysków. To nowe podejście analityczne w HR daje dużo większe możliwości szukania źródeł efektywności i projektowania rozwiązań opartych na danych oraz pokazania zwrotu z inwestycji w obszary nawet tak miękkie, jak radość w pracy.



# Sens w pracy

**Na początek zadajmy sobie pytanie: gdybyś nie mógł dostawać pieniędzy za to, co robisz obecnie w pracy, czy dalej byś to robił? Jeśli tak - świetnie! Znajdujesz się w odpowiednim miejscu: Twoja praca daje Ci satysfakcję i jest Twoją pasją. A, jak wynika z badań przeprowadzonych przez CBOS, aż 95% Polaków uważa, że każdą pracę należy wykonywać z sercem.**

## Wartości > pieniądze

W obliczu tak konkurencyjnego rynku pracy, poczucie wpływu na otoczenie czy znaczenie naszej pracy to wartości, które są cenione przez pracowników coraz bardziej. Zarówno w życiu, jak i w pracy, chcemy czegoś więcej niż tylko regularnej wypłaty.

Wyniki badań przeprowadzonych przez SAR (Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej) wskazują, że dla Millenialsów, stanowiących już ok. 25% rynku pracy, sens wykonywanych działań jest jedną z najważniejszych wartości. A, jak donosi APA, poczucie wykonywania znaczącej pracy koreluje z poziomem zaangażowania wśród pracowników.

## Czym więc jest ten sens?

Naukowcy definiują nasze poczucie sensu w pracy jako pragnienie dołożenia swojej cegiełki do zmian w świecie bądź realnego wpływu na społeczność. Robienie czegoś, co ma sens, nadaje wartości i znaczenie naszemu życiu. A ponieważ tak dużą jego część spędzamy w pracy, naturalnym mechanizmem naszego umysłu jest przenoszenie swoich potrzeb na realizowane przez nas zadania. Badania pokazują, że nie są to czcze wymysły: aż 65% procent pracowników uważa za istotne, by ich praca w jakimś stopniu zmieniała świat na lepsze.

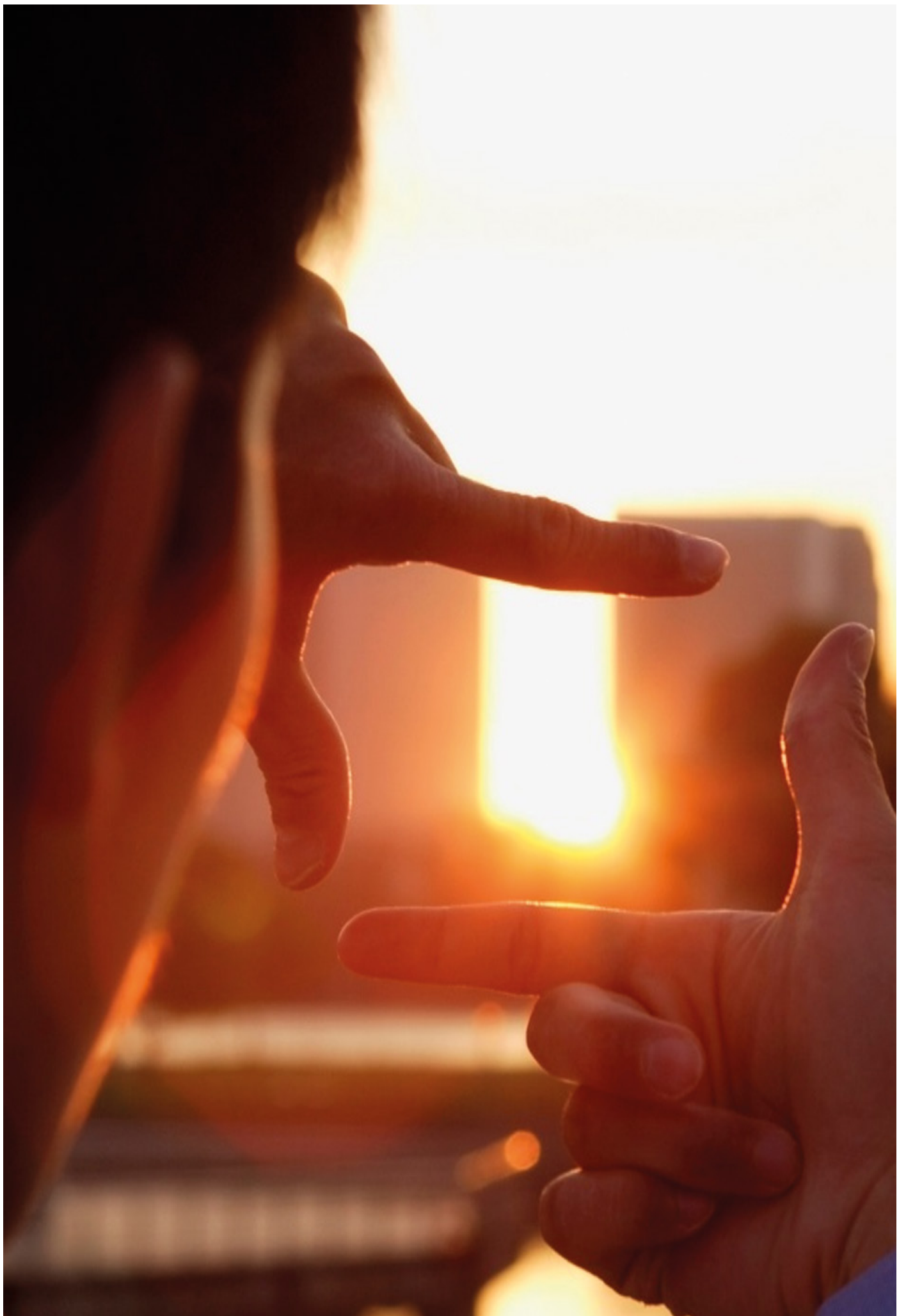
## Większe dobro

Tak jak najskuteczniejsza motywacja powinna wypływać z nas samych, tak i sens wykonywanej pracy pracownicy powinni odnaleźć sami. Jak skutecznie pomóc pracownikom poczuć "to coś"? Jednym z ciekawych sposobów jest odwołanie się do historii oraz pokazanie, że firma to jedna wielka drużyna. Drużyna, w której każdy z członków odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu światowej historii i przyczynia się do realnych zmian. Tym sposobem, zachęcamy pracowników do spojrzenia na siebie nie tylko przez pryzmat bycia profesjonalistą z danej branży, lecz także jako na członków społeczności i współtwórców procesów, które zmieniają świat.

## Brzmi, jak wyzwanie?

Wiemy już, że nie potrzebujesz niewyobrażalnie bogatych zasobów. Wystarczy zainspirowanie pracowników do dostrzeżenia sensu swojej pracy i samodzielnego poszukiwania go we wszystkich zadaniach, których się podejmują. To od Ciebie zależy jednak, czy pracownicy poczują się zainspirowani do tego, by w pełni być częścią Twojej organizacji.





## Umiesz kształtować swoją pracę?

**Amy Wrzesniewski, jedna z profesorek na Yale School of Management, uważa, że często źle jest myśleć o naszej pracy jako liście zobowiązań i czynności do wykonania. Aby ożywić nasz sposób zarabiania na życie, Wrzesniewski i jej koledzy opracowali metodologię, którą określili jako *jobcrafting*. Z Amy Wrzesniewski rozmawia Michelle McQuaid, magister psychologii stosowanej na University of Pennsylvania. Nauczycielka dobrego samopoczucia w miejscu pracy oraz autorka licznych publikacji.**

### **Czy mogłabyś zacząć od wyjaśnienia, czym właściwie jest *jobcrafting* i jak może nam pomóc w odnalezieniu sensu w naszej pracy?**

Termin *jobcrafting* odnosi się do metody, w której ludzie pracując przekształcają granice swoich zadań, relacji i interakcji z innymi w pracy, oraz myślą o pracy poznawczo, czyli w taki sposób, poprzez który zmienia się dla nich znaczenie oraz sens ich pracy. Weźmy na przykład pracownika *helpdesku* IT, czyli kogoś, kto w swojej pracy odpowiada na wiele pytań, rozwiązuje problemy oraz ma do czynienia z wieloma pojawiającymi się sprawami. Jednym ze sposobów patrzenia na taką funkcję byłoby rozumienie jej po prostu jako kogoś, kto rozwiązuje problemy, eskaluje je do kolejnej instancji. Innym sposobem natomiast, dzięki któremu ten ktoś może się bardziej zaangażować w swoją pracę, jest myślenie o nim jako o nauczycielu. Ma on bowiem możliwość, szansę, żeby w każdej z tych interakcji z członkami zespołu nauczyć ich, jak podchodzić do swoich problemów, dzięki czemu następnym razem będą mogli ich unikać.

Ten przykład jest dość uniwersalny, biorąc pod uwagę, że większość organizacji ma takich pracowników. Jednak, zasadniczo, najważniejsze jest to, że stanowiska różnią się od siebie przypisanymi obowiązkami i warto zwracać uwagę na to, że niektóre z tych różnic sprawiają, że mogą one dawać większe poczucie sensu w pracy.

### **Badania sugerują, że przez ostatnie dekady sens w pracy jest najważniejszą rzeczą, której szukają ludzie. Jest to wartość bardziej pożądana niż pewność zatrudnienia, elastyczność, możliwości czy nawet pieniądze. Dlaczego to jest dla nas tak ważne i czy ten sens w pracy jest właściwie luksusem czy czymś niezbędnym?**

Myślę, że ma to znaczenie z wielu powodów i bardzo się cieszę z tego, jak sformułowałaś pytanie. Dzięki temu można zwrócić uwagę na to, co jest dla nas ważne, kiedy myślimy o pracy. Odkryliśmy, że nawet w trudnych sytuacjach ludzie wciąż przywiązują znaczną wagę do sensu swojej pracy oraz do tego, jak ich praca przyczynia się do ich wkładu w świat. Więc okazuje się, że ten głębszy sens może sprawiać wrażenie luksusu, lecz w rzeczywistości jest fundamentalnym aspektem ludzkich doświadczeń i tego, kim jesteśmy.

A ci, którym udało się go odnaleźć, zyskują satysfakcję życiową, satysfakcję w pracy, zaangażowanie w pracę oraz wiele innych czynników bardzo ważnych dla naszego well-beingu. I to niezależnie od tego, czy jest to wysoko, czy nisko płatna praca albo też czy jest to, powiedzmy, pozycja o niskiej odpowiedzialności społecznej albo wysokiej.

## **Jobcrafting z pewnością daje wiele korzyści pracownikom, ale jakie korzyści niesie ze sobą dla pracodawców?**

Kiedy zaczęliśmy nasze badanie, nie mieliśmy pojęcia, jakie może dać wyniki. Możemy sobie wyobrazić sytuację, w której ktoś stara się dostosować (*craft*) swoją pracę w taki sposób, żeby była znacząca dla niego. Po takiej zmianie może się jednak okazać, że treść tej pracy odbiega od wizji lub misji organizacji. Ale może też być całkowicie odwrotnie: pracownik może nie tylko odnaleźć większy sens w pracy, lecz także zrobić to w sposób, który doceni firma. W naszym badaniu jedną z rzeczy, którą odkrywamy, jest to, że właściwie efekty dla organizacji są naprawdę pozytywne.

## **Co liderzy mogą zrobić, żeby wspierać jobcrafting swoich pracowników?**

Jeśli myślimy o typowej sytuacji, to szansą dla wspierania jobcraftingu mogą być "rozmowy rozwojowe", które powinny mieć miejsce minimum raz w roku. Myślę, że to świetny sposób, żeby wspomóc swoich pracowników w budowaniu planów rozwojowych i tego, jakie zmiany mogliby wnieść do swojej pracy, czy jak managerowie albo współpracownicy mogliby ich w tym wspierać. Innym sposobem, dzięki któremu managerowie mogliby wspierać i zachęcać do jobcraftingu jest komunikowanie strategicznych celów. Co organizacja stara się osiągnąć? Co ma największe znaczenie w tym czasie dla organizacji i jej rozwoju? Można tak przekazać pracownikom, w którym kierunku powinni zmierzać. Kolejnym pomysłem jest na przykład, i widzieliśmy to w firmach IT, żeby zachęcić grupy pracowników do rozmów na poziomie zespołów, o tym, jak mogliby zoptymalizować swoją pracę. Na przykład jeden pracownik bardzo lubi bezpośrednie interakcje z klientem, a drugi wolałby zajmować się sprawami technicznymi, które wchodzą w zakres jego obowiązków. Dzięki temu mogą oni w pewnym sensie zoptymalizować zakres swojego stanowiska i znaleźć w nim pewną elastyczność.

Na podstawie rozmowy dostępnej pod adresem: <https://www.michellemcquaid.com/podcast/can-you-job-craft-podcast-with-amy-wrzensieski/>



# Flow

---

## Znamy sekret skutecznej pracy!

Efektywna praca jest celem zarówno pracodawcy, jak i pracownika. *Flow*, będąc najbardziej sprzyjającym pracy stanem naszego umysłu, przyczynia się do odczuwania przez nas głębokiej satysfakcji z wykonywanego zadania i pomaga wspiąć się na wyżyny efektywności. Pracownik czuje, że spędza czas na robieniu czegoś pozytywnego - co sprawia, że jest szczęśliwy.

Nie jest dla nikogo szokiem, że pracownik realizujący przez pracę swoją pasję jest w nią mocniej zaangażowany i utożsamia się z nią. Gdy pracownik identyfikuje się ze swoją pracą, pracuje dużo bardziej produktywnie, co przekłada się bezpośrednio na wyniki firmy.

Żeby unaocznić sobie, że to działa: Spreitzer Porath przeprowadzili badania na pracownikach fizycznych i umysłowych. **Ci, którzy mieli w pracy *flow*, mieli aż o 27% lepsze wyniki, a umysłowi wyprzedzali stawkę o 16%. Też nieźle.**

## Rządzimy emocjami, czy emocje rządzą nami?

Niezależnie od tego, skąd pochodzą, emocje w dużym stopniu rządzą naszym zachowaniem. Często oddziałują na proces oraz wpływają na efekt wykonywanych zadań. Z kolei efekt wpływa na nasze emocje - w ten oto sposób proces zatacza koło. To pokazuje, jak ważne są one w naszym życiu zawodowym.

Są także elementem *sine qua non* zaangażowania. Zależą jednak od trudności i ilości pracy, którą mamy do wykonania. Zbyt duża ilość wymagających zadań przytłacza i frustruje, a zbyt łatwe, nie stanowiące dla nas żadnego wyzwania, po prostu nudzą. Znalezienie równowagi pomiędzy tymi czynnikami pozytywnie wpływa na płynność tego, co robimy. **Ale to nie wszystko - bardzo ważne, żeby to, co robimy, miało jakiś sens.** Można do tego dojść osiągając jasno zdefiniowane cele i wartości pozwalające wyznaczyć naszym działaniom odpowiedni kierunek. Poczucie robienia czegoś, co przyczynia się do realnych zmian i namacalnych efektów daje nam "kopa".

## Im więcej, tym lepiej

Im więcej nasz mózg czegoś dostaje, tym więcej tego produkuje. Im częściej pozwalamy sobie wpaść we *flow*, tym łatwiej nam to przychodzi. **A dobrze jest być kreatywnym, pozytywnie nastawionym do swoich zadań i szczęśliwym robiąc to, czym zajmujemy się jedną trzecią naszego życia.**

# Duma z pracy w wyjątkowym miejscu

## **Anna Woźniak, Starszy Menedżer Rekrutacji i Employer Brandingu w EY**

To, co nasi pracownicy wskazują, jako najważniejszy czynnik wpływający na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy to środowisko i ludzie, z którymi pracują. Wspólne wartości oraz otwartość na różnorodność, współpraca, cel i poczucie, że projekty, które realizujemy mają realny wpływ na zmiany sukces u naszych klientów, wzmacniają relacje pomiędzy pracownikami. Dzięki temu, mówią oni, że lubią ze sobą przebywać nie tylko w godzinach pracy, ale również chętnie spotykają się prywatnie. Przyjaźnie i znajomości, które są nawiązywane podczas pracy pozostają na długie lata, a nasi *alumni* wspominają swoje zespoły i ludzi z dużym sentymentem.

Oczywiście jako organizacja dbamy również o zadowolenie naszych pracowników i zachęcamy wszystkich do tzw. zrównoważonego rozwoju. Dajemy pełne wsparcie w zakresie budowania kariery zawodowej oraz osiągania swoich celów osobistych. Uważam, że właśnie dzięki tej równowadze nasi ludzie osiągają sukces, a to pozwala osiągnąć cele biznesowe firmy.

Przykładów programów dla pracowników jest wiele, m.in. EYU (EY University), którego główne filary to zdobywanie różnorodnych doświadczeń, spersonalizowany dobór kursów i szkoleń oraz coaching i mentoring.

EY Care and Wellness to z kolei szeroka oferta spotkań i warsztatów związana ze zdrowym trybem życia, profilaktyką zdrowia, odpowiedzialnością społeczną, życiem w rodzinie, a nawet bezpieczeństwem pracy, bezpiecznym prowadzeniem samochodu, pierwszą pomocą itd. Zachęcamy pracowników, aby w ciekawy sposób spędzali czas ze swoimi dziećmi. W ramach programu EY Family, firma organizuje imprezy oraz interesujące wycieczki dedykowane rodzicom i ich pociechom. Wspieramy pasje i zainteresowania naszych pracowników organizując konkursy związane z ich hobby, np. w ramach inicjatywy EY ArtClub, promującej wewnątrz organizacji szeroko pojętą sztukę, pracownicy mają możliwość uczestniczenia w ciekawych wystawach oraz spotkaniach z twórcami.

Chcemy, aby nasi pracownicy mogli z dumą powiedzieć, że pracują w wyjątkowym miejscu pracy. W firmie, która zachęca ich do działania i rozwoju, gdzie czują się zmotywowani i zainspirowani przez swoich przełożonych i kolegów. W środowisku, w którym mają zapewnioną możliwość rozwoju nie tylko zawodowego, ale przede wszystkim osobistego. Cieszymy się, że te działania zostały docenione i zostaliśmy wyróżnieni nagrodą *I love my job*.



# Chodzi o coś więcej

## Allegro

**Dzisiejszy rynek pracy wymaga od pracodawcy czegoś więcej niż tylko pakietu benefitów i wypłaty na czas. Organizacje coraz częściej wychodzą ze swoją działalnością poza sferę biznesową. Angażują się społecznie, tworzą własne akcje, motywują pracowników, a wszystko po to, aby stworzyć lepsze miejsce pracy. Miejsce, w którym pracownik będzie mógł się spełniać, rozwijać i czuć szczęśliwym. Jak stworzyć wyższą kulturę organizacyjną, która zachwyci i spowoduje, że wśród pracodawców staniesz się numerem jeden? Jedną z tych firm, u których WSZYSCY chcą pracować, która wyznacza trendy i jest podawana za przykład?**

Na kształt, sposób funkcjonowania oraz sukces firmy ma wpływ wiele czynników. Do najbardziej znaczących zalicza się kulturę organizacyjną, strukturę i strategię. Kultura organizacyjna to żywy komponent firmy. Jest ona dla wielu duszą organizacji, stanowi o jej osobowości. Dlatego tak ważne jest, aby dbać o komunikowanie i wcielanie w codzienne działania wizji i wartości firmy różnymi, atrakcyjnymi sposobami.

### **Jak stworzyć relacje między pracownikami z różnych filarów?**

Stworzenie pozytywnych relacji w dużej organizacji nie jest prostym zadaniem. W szczególności utrudnione to jest w korporacjach, które mają różnorodne działy. Ale nie jest to niemożliwe. Osiągnąć cel można poprzez organizację spotkań i eventów, wolontariat pracowniczy, promowanie sportu, zdrowego trybu życia i wielu innych aktywności. Ale angażować pracowników można również dzięki charakterystycznemu słownictwu, opowieściom oficjalnym i nieoficjalnym na temat firmy, poprzez ubiór, wygląd wnętrza, w których pracownicy przebywają i gadżetów, których używają. Wysoką kulturę organizacyjną mogą stworzyć tylko te firmy, w których deklarowane wartości są przestrzegane w praktyce. Ten efekt udało się osiągnąć Allegro, w którym to aż 92% pracowników poleciłoby je jako świetne miejsce pracy, a 88% zatrudnionych jest dumnych z tego, że tam pracuje.

**” Nieodłącznym elementem kultury pracy są u nas wydarzenia dla pracowników: cykliczne spotkania technologiczne, spotkania z ciekawymi ludźmi, pikniki rodzinne czy akcje prozdrowotne. Przyjazne miejsce pracy to również rozwiązania wspierające młodych rodziców, dlatego z myślą o nich w siedzibie Allegro w Poznaniu powstał firmowy żłobek i przedszkole - Izabela Jarosz, Dyrektor HR w Allegro**

Świetnie sprawdzają się także formy oddolnego wolontariatu pracowniczego, przede wszystkim opartego na dzieleniu się wiedzą technologiczną i biznesową. Na postrzeganie firmy jako przyjaznego miejsca pracy składają się także inne wysiłki związane z zaangażowaniem w sport czy tworzenie kreatywnych przestrzeni biurowych.

## **Jak komunikować wartości w dużych organizacjach?**

Trzonem kultury każdej organizacji są przedstawiane przez nią wartości. Poprzez wizję firma wyraża swój cel działania, wartości stanowią natomiast drogę, dzięki której można go osiągnąć i zrealizować określony cel. Dlatego bardzo ważne jest, aby oprócz komunikowania wizji i wartości, również wprowadzić je w życie i świadomość pracowników. Niekomunikowane wartości nie mają większego znaczenia: jeśli nikt ich nie przestrzega i nie są nigdzie obecne, to nie mają realnego wpływu na organizację. Jeżeli firma twierdzi, że kluczem do sukcesu są ludzie, powinna to pokazywać i inwestować w nich. Dobrym sposobem na to jest umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego, uczestnictwa w ciekawych projektach, zapewnienie im dostępu do szerokiej oferty szkoleń merytorycznych, menedżerskich i osobistych, a także rozwijania się w roli trenerów, mentorów i prelegentów na konferencjach w Polsce i na świecie.

**” Allegro dwa razy w roku stwarza okazję do spotkania się i dyskusji o celach i przyszłości w gronie wszystkich pracowników. 1400 osób spotyka się w Poznaniu, gdzie każdy ma szansę porozmawiać z kolegami z innych zespołów czy lokalizacji oraz z członkami zarządu - pozwala to uwspólnić rozumienie celów i wiedzę o sytuacji firmy - Izabela Jarosz**

## **Ludzie to klucz do sukcesu**

Żadna firma nie może stworzyć spójnej wewnętrznie kultury bez ludzi, którzy albo podzielają jej najważniejsze wartości, albo chcą i potrafią je przyswoić, ponieważ to właśnie oni budują wizerunek i unikatową atmosferę miejsca pracy. Dlatego tak ważne jest odpowiednie dobieranie pracowników, którzy mogą czerpać inspirację od siebie nawzajem i dzielić się zdobytą wiedzą, każdego dnia doskonaląc swoje umiejętności. W codziennej pracy ważne jest również poczucie wpływu na to, jak firma będzie wyglądać jutro. Ciekawe projekty, świadomość posiadania realnego wpływu na organizację, najnowsze technologie, infrastruktura, inicjatywy, eventy i narzędzia pracy sprawiają, że firma jest atrakcyjnym pracodawcą.



## 2. Cel przynosi szczęście w pracy

# Organizacyjny azymut na Cel

**W niepewnych czasach dążenie do celu  
się opłaca**



Badanie EY Beacon Institute objęło 1470 menedżerów w 12 lokalizacjach (Australia, Wielka Brytania, USA, Chiny, Indie, Brazylia, Japonia, Singapur, Hong Kong Chiński, Specjalny Region Administracyjny, Republika Południowej Afryki, Francja, Niemcy) reprezentujących 10 branż (motoryzacyjna i transport, bankowość i rynki kapitałowe, produktów konsumpcyjnych i detalicznych, zróżnicowanych produktów przemysłowych, administracji państwowej i sektora publicznego, ochrony zdrowia, nauk przyrodniczych, górnictwa i przemysłu metalowego, ropy naftowej i gazu, usług profesjonalnych). Badanie koncentrowało się na wypowiedziach szefów biznesów (poziom zarządu, dyrektora, etc.) dużych firm. Ponad 600 respondentów reprezentowało wyższy poziom zarządczy (43%), a ponad 500 firm wykazywało roczne obroty 2,5 mld dolarów i więcej (36%). Przeprowadzono je w okresie listopad 2016 - styczeń 2017.



**Od czego firmy, chcące mieć szczęśliwych pracowników powinny zacząć? Globalne badanie EY Beacon Institute na temat znaczenia Celu dla organizacji wykazało, że dobrym kierunkiem jest przeprowadzenie transformacji firmy nakierowanej tylko na realizację strategii w firmę, ukierunkowaną na Cel.**

## **Co by było gdybyśmy wszyscy żyli w świecie, w którym...**

... panuje zrównoważony rozwój, gdzie ludzie mają szansę na rozwój swojego potencjału bez uprzedzeń, w duchu współpracy i wysokiego poziomu zaufania do świata biznesu.

Na całym świecie rozwija się trend, który może to umożliwić. Trend redefiniujący świat biznesu, powodując, że firmy stają się czymś więcej niż tylko producentami rozliczającymi bilanse oraz rachunki zysków.

Liderzy zaczynają dostrzegać, że klienci i pracownicy chcą budować innego rodzaju, głębsze relacje ze światem biznesu i to właśnie cel działania firmy ma moc pobudzania wzrostu - sukcesu biznesowego i innowacji.

Wszyscy działamy na konkurencyjnym, dynamicznym i złożonym rynku. Globalizacja i transformacja technologiczna w połączeniu z kryzysem gospodarczym, niedoborem zasobów i zmianami klimatycznymi doprowadziły do spadku zaufania wobec korporacji. Ale wygenerowały też duże oczekiwania. W związku z tym rośnie poczucie obowiązku, ale także pojawiają się nowe możliwości na to, aby firmy przyczyniały się do rozwiązywania wyzwań gospodarczych, społecznych i środowiskowych.

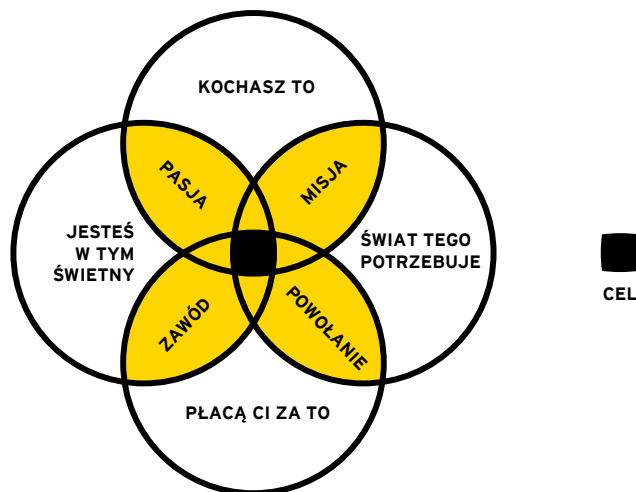
Dzisiejsi klienci i pracownicy są mądrzejsi, wymagają od biznesu odpowiedzialności, a co najważniejsze ludzkiego oblicza. Poza produktami i usługami widzą serce danej organizacji dostrzegając jej charakter tj. w co wierzy organizacja i jak się zachowuje. W czasach wojny o talenty, konkurencji o zasoby i walki o udział w rynku organizacje poszukują nowego „kodu genetycznego”, który pomoże im się zmieniać i rozkwitać.

Jedynie **6%** światowej populacji uważa, że **wyłącznym celem działalności firm jest przynoszenie zysków dla udziałowców.**

Pionierzy biznesu coraz częściej inicjują w swoich organizacjach rozmowę o szerszym celu, który jest pomostem pomiędzy innowacją a rolą człowieka.

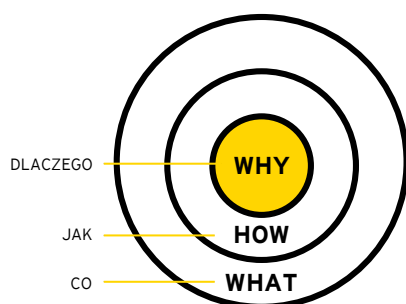
**Cel może działać jak filtr: pomagać firmom wychwytywać zagrożenia, pozwalając na koncentrację w dłuższym horyzoncie i nieuleganie krótkoterminowym modom czy trendom.**

**84%** przedstawiciele kadry zarządzającej twierdzi, że ich firmy działają w otoczeniu biznesowym, które jest zmienne, niepewne, skomplikowane i dwuznaczne.



” Wyobraźmy sobie świat, w którym większość ludzi budzi się każdego dnia, są zainspirowani aby pójść do pracy, będąc tam odczuwają komfort, a wracając do domu na koniec dnia czują się spełnieni i usatysfakcjonowani swoją pracą - *Simon Sinek*

#### THE WHY EFFECT



Metody, które działały w przeszłości nie zawsze sprawdzają się teraz i w przyszłości. Ta dewiza przyświecała firmie EY, która nawiązała współpracę z Simonem Sinkiem - znanym mówcą motywacyjnym i autorem bestsellerów *Start with Why* (pol. "Zacznaj od Dlaczego") oraz *Leaders Eat Last* (pol. „Liderzy jedzą na końcu”). Film z jego udziałem realizowany w ramach cyklu Ted Talk - *Start with Why* jest trzecim co do popularności filmem z serii *Ted.com* na YouTube. Regularnie doradza korporacjom, politykom i organizacjom pozarządowym w tematach dotyczących przywództwa, kultury i innowacji.

Współpraca zaowocowała stworzeniem platformy *The Why Effect*.

[https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF\\_VuA](https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA)

### Jak realizacja Celu może pomóc biznesowi i społeczeństwu

*The Why Effect* pozwala organizacjom osiągnąć wzrost, pobudzić innowacyjność i wdrożyć usprawnienia operacyjne procesów poprzez aktywizację wokół realizacji Celu. Pozwala ona też na strategiczną dyskusję na temat sposobów działania mających wpływ na przychody i marżę, inwestowane w pobudzanie wzrostu, pomagając jednocześnie osiągnąć większe zaufanie i lojalność klientów.

Zacznianie od „Dlaczego” pozwala na maksymalizację efektu szczególnie w obszarach takich jak:



**Innowacja**



**Wzrost**

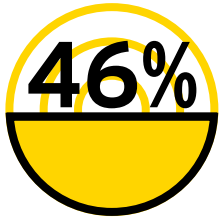


**Efektywność procesów**

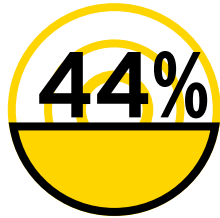
### Jak Cel wpływa na organizację

- 1 Jednoczy pracowników i interesariuszy wokół wspólnej „gwiazdy polarnej”
- 2 Przyciąga, pozwala zatrzymać i zaangażować kluczowe talenty
- 3 Doładowuje zespoły pozytywną energią, pozwalając być częścią większej całości
- 4 Pobudza długoterminowy wzrost, eliminując krótkowzroczność (ang. *short-termism*) i pomaga wyprzedzić konkurencję
- 5 Pozwala zbudować renomę marki i lojalność konsumentów

Mniej niż połowa szefów firm stwierdza, że ich firma posiada zdefiniowany cel, a jeszcze mniej może potwierdzić, że funkcjonują w sposób skoncentrowany na dążeniu do celu.



**W firmie panuje  
mocne poczucie  
Celu**



**Firma  
stara się  
wypracować  
Cel**



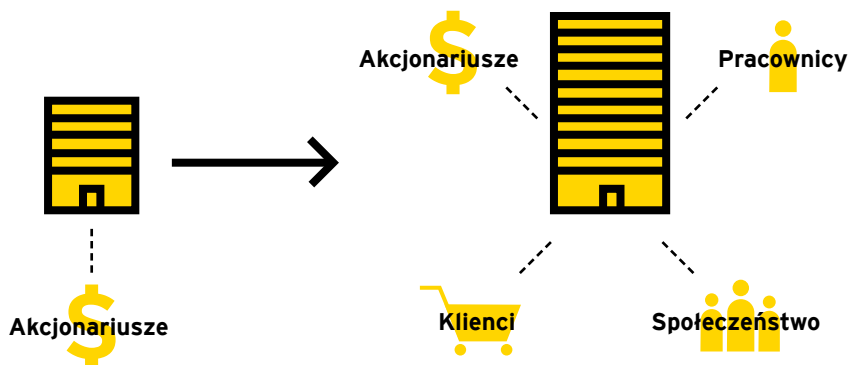
**Cel nigdy  
nie został  
wyjaśniony ani  
zakomunikowany**



Teorie z lat 80-tych i 90-tych poprzedniego wieku są podstawą działania dzisiejszych biznesów. Problem w tym, że powstały one w całkiem innych czasach. Każda firma, która ma nadzieję na sukces w XXI wieku nie ma innego wyjścia jak tylko dokonać gruntownej analizy swojego sposobu na biznes - *Simon Sinek*

Większe oczekiwanie, aby mierzyć sukces przedsiębiorstwa czymś więcej niż tylko kategoriami finansowymi:

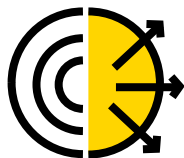
**87%** klientów uważa, że firmom lepiej się wiedzie jeśli zyski nie są ich jedynym celem



## Posiadanie Celu pozytywnie wpływa na:



**89%** satysfakcję pracowników



**84%** zdolność do transformacji



**81%** wyższą jakość produktów i usług



**80%** lojalność klientów

Badanie na zlecenie EY Beacon Institute przeprowadzone przez Harvard Business Review Analytic Services na grupie 474 członków zarządu na świecie.

## Organizacje, które obrały Cel, osiągają znaczące, wymierne efekty:

Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników



**1,4x**

bardziej **zaangażowani**

**1,7x**

bardziej **usatysfakcjonowani**

Zbudowanie lojalności klientów i pozyskanie ich zaufania



**89%**

klientów wierzy, że firma która obrała Cel dostarczy **produkty i usługi najlepszej jakości**

**72%**

konsumentów na świecie poleciłoby firmę, która obrała **Cel** (wzrost o 39% od 2008 r.)

**84%**

konsumentów z **krajów rozwijających się** dokonuje co najmniej raz w roku **zakupów opartych o wyższy Cel**

Wzrost zysków dla akcjonariuszy



**10x**

wyniki organizacji kierujących się celem **dominowały** w grupie pozostałych firm z listy S&P 500 przewyższając je **10-krotnie** w latach 1996-2011

**120%**

wyniki marek powiązanych z jakością funkcjonowania społeczności **przewyższyły** wyniki spółek giełdowych w 2013 r.

” **Firmy, które mają jasno zdefiniowany Cel co do zasady oferują lepszą wartość inwestorom, udziałowcom, pracownikom... i wszystkim interesariuszom** - *Katherine Garrett-Cox, Członek Rady Nadzorczej Deutsche Bank AG*

## Czym jest Cel i dlaczego ma tak duże znaczenie


Cel to aspiracyjny powód istnienia, wywołujący iskrę działania.

Marka	Cel
Pampers	Poprawa jakości życia rodziców
Apple	Wierzymy w kwestionowanie zastanego stanu rzeczy. Wierzymy w myślenie inaczej
Walt Disney	Promowanie i szerzenie szczęścia
Unilever	Przestrzeganie najwyższych standardów w zakresie postępowania w biznesie wobec wszystkich, z którymi pracujemy, społeczności oraz środowiska, na które wywieramy wpływ
Nike	Inspirowanie wszystkich sportowców* świata i dostarczanie im innowacyjnych produktów *Jeśli masz ciało, jesteś sportowcem.
EY	Ciągle usprawnianie rzeczywistości - kiedy biznes działa lepiej, lepiej działa cały świat (ang. <i>Building a Better Working World</i> )


Cel to motywator, który jednoczy ludzi wokół siebie wywołując długoterminowe pozytywne działania, przyczyniając się do rozwoju i wzrostu innowacyjności. Badania pokazują, że organizacje nakierowane na Cel mogą wygenerować większą wartość dla akcjonariuszy i interesariuszy w długim okresie niż te, które w swoich działaniach kierują się wyłącznie rachunkiem ekonomicznym.

## Cel postrzegany jako koło napędowe innowacji i transformacji


**35%** badanych uważa, że osiągną sukces w zakresie innowacji i ciągłej transformacji



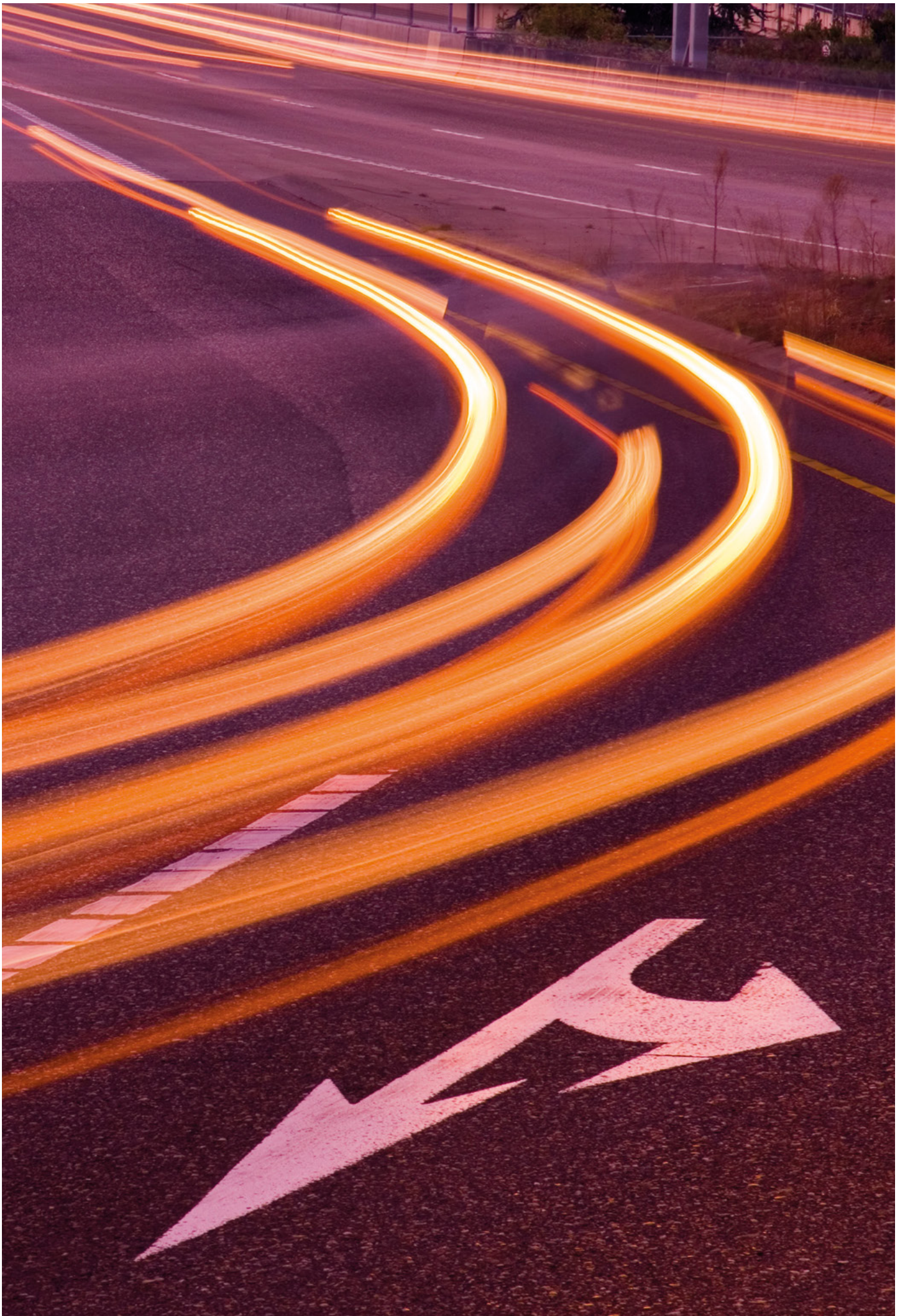
**84%** badanych uważa, że ich wysiłki w przeprowadzaniu transformacji przyniosą lepsze efekty, jeśli zostaną skupione wokół wspólnego Celu



**55%** badanych zamierza wpisać Cel w swoje strategię w najbliższym czasie



**Jeśli zrobi się to dobrze, Cel przełoży się na lepsze wyniki i wyższe zyski.**



# Cel to coś innego niż wizja, misja czy przestrzegane wartości



**Cel to powód dla którego robimy biznes, współwyznawany powód istnienia - Firma wydawnicza Pearson**

**Misja to to, co robimy, Cel - to powód, dla którego to robimy - Firma Disney**

**Po pierwsze chciałbym porozmawiać o tym, po co firma istnieje. Wiele osób mylnie zakłada, że firma istnieje po prostu po to, aby zarabiać pieniądze. Jest to zaiste ważny skutek działania organizacji, ale powinniśmy spojrzeć głębiej i poszukać prawdziwych powodów naszego istnienia. Nie powinno się mylić Celu (który powinien istnieć co najmniej 100 lat) z konkretnymi celami biznesowymi, czy strategią biznesową (która powinna zmieniać się wiele razy w ciągu 100 lat). Podczas gdy można osiągnąć cel biznesowy, czy zrealizować strategię, nie da się wykonać Celu - jest on jak gwiazda na niebie, za którą się podąża - ale nigdy nie można do niej dotrzeć. Pomimo tego, że Cel sam w sobie jest niezmienny, inspirował on do zmiany. Sam fakt że Celu nie da się nigdy w pełni zrealizować powoduje że organizacja nie może przestać pobudzać zmiany i postępu - David Packard, podczas przemowy w ramach szkolenia Hewlett - Packard w 1960 r.**

**Największym wyzwaniem dla zarządzających jest myślenie w kategorii maksymalizacji Celu zamiast maksymalizacji zysku. Kiedy uda się to osiągnąć, Twoja firma będzie odnosiła z czasem coraz większe sukcesy - Paul Polman, CEO Unilever, Davos 2015**

W czasach przełomowych innowacji firmy muszą ciągle poddawać ocenie swoje strategie i priorytety. W złożonym, zglobalizowanym świecie, którego poszczególne elementy są współzależne, biznes zaczyna rozumieć, że aby osiągnąć sukces trzeba współgrać i współpracować z ekosystemem, wywołując pozytywną zmianę i przyczyniając się do rozwiązywania wyzwań na dużą skalę.

- ▶ Konsumenci oczekują od biznesu więcej - technologia pozwala na większą przejrzystość i szybką wymianę informacji
- ▶ Rynek staje się coraz bardziej regulowany - potrzebna jest większa inwestycja czasowa, aby sprostać wszystkim wymogom
- ▶ Przełomowa technologia narzuca nowe zasady gry - konieczność przyspieszenia cyklu rozwoju produktu i decyzji podejmowanych niemal w czasie rzeczywistym w oparciu o szybko dostępne dane
- ▶ Następuje spłaszczenie struktur i integracja łańcuchów wartości, firmy zaczynają szukać możliwości także wychodząc poza swoją branżę



**W świecie pełnym turbulencji i przełomowych innowacji (ang. *disruptions*), nadrzędny cel, do którego się dąży działa jak azymut, pozwalając nie zbłądzić. Odpowiedzialni i elastyczni liderzy integrują cel z modelem biznesowym wspierając budowanie atmosfery zaufania i budując autentyczne przywództwo ułatwiające podejmowanie decyzji - Uschi Schreiber, EY Global Vice Chair - Markets and Chair of Global Accounts Committee**

W obliczu występowania tych wielu zewnętrznych czynników, firmy i liderzy, którym przyświeca dobrze aktywowany i zakorzeniony w tworzeniu wartości Cel, są w stanie generować innowacje i zmieniać się.

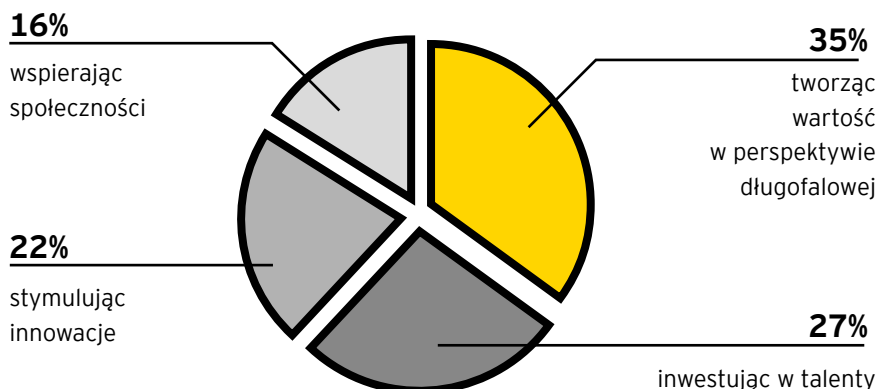
**Cel to tajemniczy składnik, który często jest brakującym ogniwem w gąszczu narzędzi, procesów, systemów narzucanych przez kierownictwo.**

Posiadając Cel firma, z biernego gracza podążającego za zmianą staje się aktywnym jej propagatorem i pierwszoplanowym aktorem, angażując w nią potencjał całej organizacji.



**W świecie gdzie tak dużo zmienności, pracownicy i inni interesariusze chcą być pewni, że wiesz jak nawigować ten statek i że Cel, do którego zmierzacie nie zmienia się z dnia na dzień. To przekonanie będzie się utwierdzało poprzez aktywizację Celu. - Lorenzo Simonelli, President & CEO GE Oil & Gas**

**Jak organizacje nakierowane na Cel tworzą bardziej przyjazną gospodarkę?**

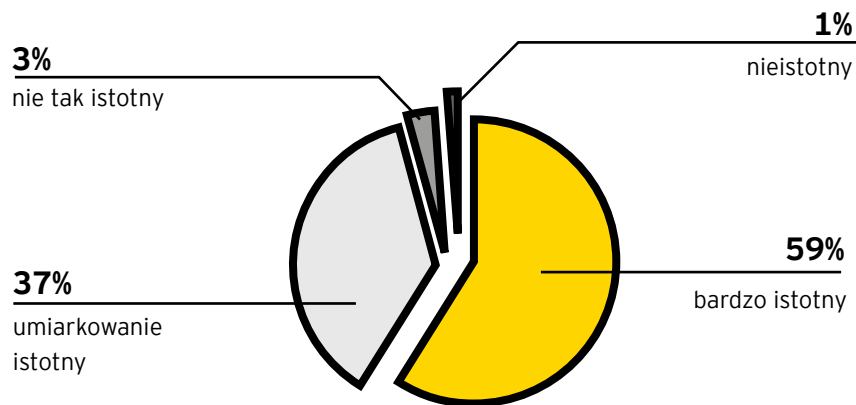


Procenty mogą nie sumować się do 100% z uwagi na zaokrąglenia.

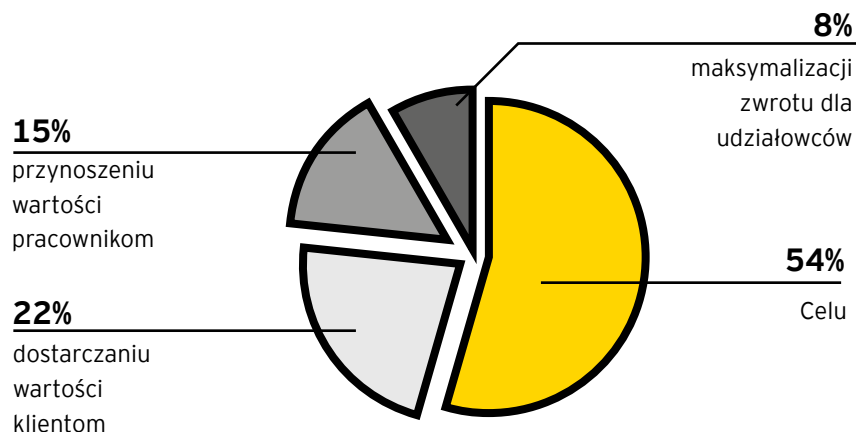


**Jak istotny jest Cel Twojej firmy dla Twojej satysfakcji z pracy?**

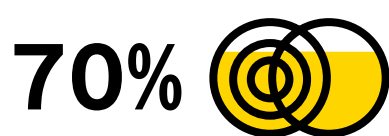
Prawie wszyscy ankietowani przyznają, że Cel jest ważnym czynnikiem wywołującym zadowolenie z pracy.



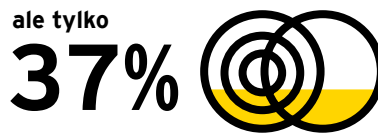
**W idealnym świecie, czy wolałbyś pracować dla firmy, która jest skoncentrowana na:**



**Niedoceniany Cel**



wierzy, że należy zintegrować Cel z głównymi funkcjami biznesowymi



twierdzi, że ich model biznesowy i działalność operacyjna są dobrze zintegrowane z ich Celem

## **Aktywacja i realizacja Celu**

Większość szefów firm jest świadoma, że posiadanie Celu działania jest ważne, ale niewielu z nich wie, jak go aktywować w codziennych działaniach. Wielu znawców tematu zgadza się, że Cel może mieć prawdziwe znaczenie i przynosić rezultaty tylko wtedy, gdy liderzy i pracownicy prawdziwie uwierzą w jego siłę i sens.

Poniższe elementy są kluczowe dla sukcesu w aktywacji Celu.

### **Mierniki efektywności**

Potrzebne są nowe sposoby pomiaru wartości wychodzące ponad wskaźniki finansowe, tj. np. mierzące wpływ na społeczność i środowisko, kreację wartości dodanej w postaci *well-being*/poziomu szczęścia czy zmniejszenie poziomu szkodliwego wpływu na środowisko naturalne.

### **Horyzont krótko- vs. długoterminowy**

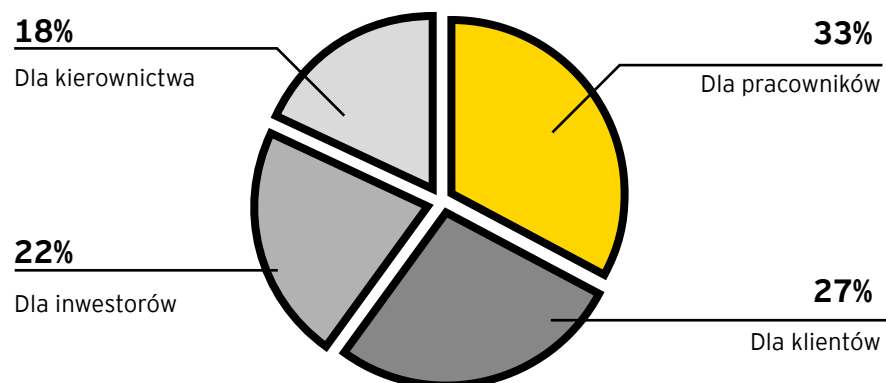
Posiadanie Celu pozwala kierownictwu i pracownikom na bardziej wizjonerskie spojrzenie w przyszłość, zmniejszając poziom nadmiernej koncentracji jedynie na krótkoterminowych zadaniach. Aktywacja celu może nieść ze sobą konieczność podejmowania trudnych decyzji pomiędzy krótkoterminowymi korzyściami a długoterminowym wzrostem.

Realna transformacja wymaga czasu i może oznaczać wolniejszy wzrost krótkoterminowy i większe koszty, wymaga więc edukowania interesariuszy, w szczególności akcjonariuszy na temat pozytywnego wpływu Celu na wzrost w dłuższym terminie.

### **Zaangażowanie wewnątrz organizacji - liderzy opinii**

Dyskusja na temat Celu powinna się zaczynać już od pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem do pracy. Rekruterzy powinni szukać takich osób, które wierzą w Cel firmy i chcieliby swoją pracą partycypować w dążeniu do jego realizacji. Co więcej, dużą uwagę należy przykładac do tego, aby pracownicy nie tylko widzieli wartość w posiadaniu i kierowaniu się Celem, ale także czuli, że to Cel spójny z ich aspiracjami i motywacją, z ich własnymi celami. Przykład powinien iść z góry, od liderów. Bardzo ważna jest tu autentyczność i spójność Celu z działaniem.

**Dla kogo fakt kierowania się przez firmę określonym Celem ma największe znaczenie?**



**” To co zrobiliśmy to integracja Celu z systemem wynagrodzeń oraz wprowadzenie mierników zorientowanych bardziej na Cel i dłuższy horyzont czasowy, tak aby zmiana była widoczna również dla zespołów menedżerskich - *Laurent Freixe, Executive Vice President Nestlé S.A., Head of Zone Americas***

**” Dużym błędem jest mówienie komuś, że chcesz by coś robił i nie wynagradzanie go za to. Ludzie patrzą nie tylko na to co, w organizacji się mówi, ale też na to, co się robi. To znaczy, że system wynagrodzenia i codzienne działania muszą być zintegrowane z Celem - *John Haley, CEO, Willis Towers Watson***



# Szczęście pracowników i Cel organizacji - dostępne oraz przydatne narzędzia

## I Transformacja (*purpose-led*)

### ► Warsztaty / sesja strategiczna:

- formułowanie Celu / poszukiwanie własnego, prawdziwego *Why*
- klaryfikacja / redefiniowanie / odkodowanie wypracowanego (np. globalnego) Celu na potrzeby lokalne

### ► Crowdsourcing wewnątrz organizacji

- Identyfikacja czynników wywołujących / maksymalizujących poczucie szczęścia i satysfakcji w zdefiniowanej grupie docelowej
- identyfikacja ambasadorów / liderów opinii / ukrytych talentów

z użyciem:

<p>technik kreatywnego <b>pozytywnego</b> myślenia</p>	<p>sprawdzonej, przyjaznej technologii (w oparciu o opłatę licencyjną, technologia zintegrowana z wewnętrznym systemem organizacji (single <i>sign-on</i> - SSO)</p>	<p>skutecznych technik maksymalizujących zaangażowanie/partycypację</p>
--	--	---

## II Aktywacja i realizacja

► **Modyfikacja systemu wynagrodzeń i systemu benefitów** - w stronę wspierającą *well-being*\* pracowników i powiązaną z realizacją Celu, z uwzględnieniem potencjalnych ograniczeń budżetowych

### ► Crowdsourcing wewnątrz i na zewnątrz organizacji

- program angażowania pracowników i interesariuszy (przedstawicieli społeczności) nakierowanych w wypracowanie innowacyjnych rozwiązań, produktów, procesów, nakierowane na wspólny Cel
- identyfikacja ambasadorów / liderów opinii / ukrytych talentów

z użyciem:

<p>technik kreatywnego <b>pozytywnego</b> myślenia - <b>danie pracownikom głosu, narzędzi i możliwości wpływu</b></p>	<p>sprawdzonej, przyjaznej technologii w oparciu o opłatę licencyjną, technologia zintegrowana z wewnętrznym systemem organizacji (single <i>sign-on</i> - SSO)</p>	<p>i skutecznych technik maksymalizujących zaangażowanie/partycypację, również z użyciem social media i wideo</p>
---	---	---

\* Poprzez inwestycję w *well-being* pracowników, firmy mogą znacząco odróżnić się od konkurencji, a w konsekwencji wygrać walkę o najlepsze talenty i wpływać na obniżenie poziomów rotacji. Poziom zwrotu z inwestycji (ROI) w pracowniczy program *well-being* mierzony jest: wzrostem poziomu zaangażowania, wzrostem efektywności, poprawą wizerunku marki, wzmocnieniem postrzegania korzyści oferowanych przez pracodawcę (EVP - *Employee Value Proposition*), zmniejszeniem poziomu absencji i ryzyk z obszaru BHP.

## Wpływ Celu na wyniki biznesu - przykłady

---

- ▶ **Firma z branży FMCG** postawiła sobie cel podwojenia rozmiarów biznesu zmniejszając szkodliwy wpływ na środowisko naturalne i zwiększając pozytywny wpływ na społeczeństwo. Firma wpisała Cel w swoją strategię biznesową, model działalności operacyjnej i łańcuch wartości. W rezultacie kurs akcji podwoił się w ciągu 5 lat, a obroty wzrosły o 30%.
- ▶ **Firma z sektora ochrony zdrowia** sformułowała Cel, by stymulować długoterminowy wzrost. Wyznacznikiem działań i podejmowanych decyzji jest dobro klientów, pracowników, społeczeństw i akcjonariuszy oraz zrównoważony wzrost. Pomimo swojego rozmiaru i długiej historii, firma nadal odnotowuje wzrost w tempie szybszym niż konkurencja.
- ▶ **Firma chemiczna**, której wzrost uległ stagnacji przekształciła swój biznes w innowacyjną firmę opartą na nauce i wiedzy, nakierowaną na współpracę z innymi, prowadzącą do rozwiązania najtrudniejszych problemów dzisiejszego świata. Transformacja polegała na wypracowaniu bardziej zrównoważonego łańcucha dostaw i procesów dotyczących rozwoju produktu, skutkując 214% zwrotem dla akcjonariuszy i wzrostem obrotów ze sprzedaży nowych produktów o 10 mld dolarów w okresie transformacji.



# #pracujebolubie.pl —

**Pniemy się po szczeblach kariery, rozwijamy swoje umiejętności, 40 godzin w tygodniu jesteśmy cali dla niej. Praca. Niewiele jest zjawisk, które odgrywają równie ważną rolę w naszym życiu - określa w końcu nasz poziom dobrobytu. Pojawia się jednak pytanie, czy praca daje nam szczęście?**

**Na ten temat Marta Bober z HRownia.pl rozmawiała z jedną z autorek serwisu pozytywnej kariery PracujeBoLubie.pl, Employer Branding Managerem w EBI, Kają Gryciak.**

## **Rozpoczęliście swoją akcję nieco ponad rok temu. Ilu Waszym zdaniem Polaków pracuje, bo lubi?**

Według badań, tylko 40% Polaków lubi swoją pracę. Dlatego postanowiliśmy rozbudować naszą kampanię i zamienić ją w serwis pozytywnej kariery, aby pokazać Polakom, że swoją pracę naprawdę można lubić. Wielu pracodawców coraz bardziej świadomie zaczyna podchodzić do problemów, z jakimi mierzą się pracownicy, przez co satysfakcja powinna stale rosnąć!

## **Co może znaleźć dla siebie na Waszej stronie pracodawca, a co pracownik?**

PracujeBoLubie.pl stara się połączyć oczekiwania i potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców. Pracodawcy mogą pokazać się „od kuchni”, wprowadzić kandydatów do środka swoich organizacji, które bardzo często są dla nich tajemnicą. Z kolei kandydaci mogą zajrzeć do firm i sprawdzić czy znajdują w nich miejsce dla siebie, czy jest to odpowiednia kultura i atmosfera, której pigułkę mogą zobaczyć w Wizytówce.

Jakie osoby i gwiazdy show-biznesu włączają się do promocji inicjatywy PracujeBoLubie.pl? Czego może nauczyć się od nich czytelnik strony i osoba zainteresowana Waszą akcją?

Bohaterami PracujeBoLubie.pl zostają osoby, które kochają swoją pracę. Staramy się, żeby były to osoby z wielu obszarów i dziedzin, dlatego wśród nich znajdziemy aktorów, piosenkarzy, dziennikarzy i publicystów, ale także managerów i CEO firm, czy choćby Wesołego Kierowcę, który nie musi pracować w korporacji, aby lubić swoją pracę i nieść radość innym. Tego właśnie chcemy: dzięki pośrednictwu naszych Bohaterów nauczyć ludzi, jak wypracować dobre podejście do pracy, jak poczuć satysfakcję z tego co się robi i jaki jest przepis na sukces. Chcemy, żeby nasi odbiorcy mogli zobaczyć, że lubienie swojej pracy to klucz do szczęścia i sukcesu - niezależnie od zawodu.

## **Od czego Twoim zdaniem zależy szczęście płynące z wykonywanej pracy?**

Szczęście w pracy podlega takim samym regułom jak szczęście pojęte ogólnie. Musimy mieć szansę na realizowanie siebie, musimy czuć się doceniani i potrzebni. Relacje, jakie łączą nas ze współpracownikami, to bardzo ważny element dobrego samopoczucia w pracy. Niezwykle ważne są też dobrze ułożone procesy, kiedy nic nas nie zaskakuje, a chaos nie zagląda nam w oczy. Przełożeni, którzy nas doceniają, kultura feedbacku, to wszystko składa się na poczucie szczęścia i sprawia, że chcemy w niej przebywać bez żalu i strachu o jutro. To, co również warto podkreślać, to dopasowanie do organizacji i wykonywanego zawodu, jeśli jest spójny z naszymi zdolnościami, możliwościami, nie ma możliwości żeby pracowało nam się źle.

## **Najszcześniejsze zawody w naszym kraju to...?**

To zaskakujące. Możemy przeglądać raporty i statystyki satysfakcji, a kiedy przyjrzymy się bliżej, to najszcześniejsze osoby to takie, które mogą się w pracy realizować. Jestem przekonana, że piramida potrzeb Masłowa funkcjonuje również w pracy. Kiedy zaspokaja ona podstawowe potrzeby człowieka, daje możliwość i miejsce na rozwój, pasje i uśmiech, to nic więcej do szczęścia nie potrzeba. I nie jest wtedy tak istotne, czy jesteśmy managerem w korporacji, czy pracownikiem fizycznym.

## **Która przeprowadzona przez Was akcja cieszyła się największą popularnością i powodzeniem?**

PracujeBoLubie.pl było na początku kampanią społeczną. Początek miało więc w formie ambientu i jak się okazało, to właśnie przyciągało dużą uwagę zarówno pracodawców jak i wszystkich odbiorców. Ambient w warszawskim Mordorze do dziś jest wspominany przez naszych klientów, a także odbiorców naszej strony. To, co również jest znakiem rozpoznawczym PracujeBoLubie.pl, to spersonalizowane wlepki, które cieszą się niezwykłą popularnością. Przede wszystkim jednak interaktywna forma przedstawienia Pracodawców i ich ofert pracy to coś, co zyskało aprobatę, co oczywiście niesamowicie nas cieszy.

## **Jakie niespodzianki szykujecie dla nas w tym roku? Czego możemy się spodziewać po akcji #pracujebolubie?**

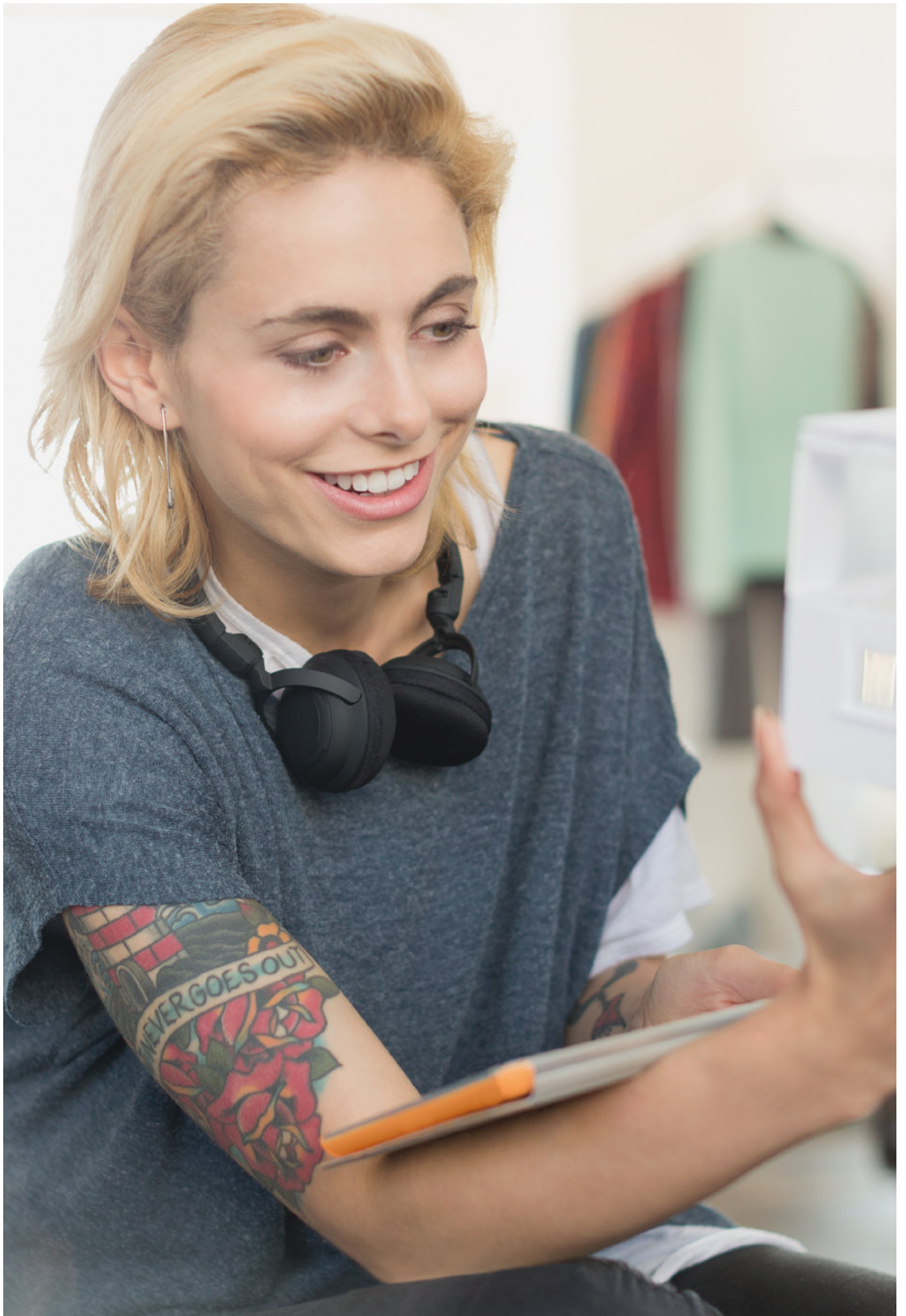
Rok 2017 pokazał nam, że taka inicjatywa jest naprawdę bardzo potrzebna, i zarówno pracownikom jak i pracodawcom zależy na tym, aby pracę lubić. Dlatego z pewnością będziemy kontynuować nasze dotychczasowe działania, a także rozpoczniemy śmielsze działania na większą skalę. Rozpoczniemy cykl opisujący w interaktywnej formie zawody, które dla wielu osób często są enigmą przez swoje skomplikowane, tajemnicze nazwy. Chcemy zaangażować Polaków w projektowanie idealnego miejsca pracy. W ramach akcji "Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy" damy przestrzeń Polakom do wypowiedzi o tym jak chcieliby, aby wyglądało ich miejsce pracy, co pomogłoby im pracować z większą radością, czego im najbardziej potrzeba. Akcja będzie trwała kilka miesięcy. Do współpracy zaprosiliśmy pracodawców, kandydatów, instytucje rynku pracy i media.

Dziękuję za rozmowę!

---

**#pracujebolubie.pl to projekt Employer Branding Institute, który powstał na bazie setek wywiadów z pracownikami i pracodawcami. Jesteśmy serwisem pozytywnej kariery, dzięki któremu chcemy pokazać Polakom, jak cieszyć się z pracy. Według nas każdy zasługuje na to, by lubić swoją pracę.**

**Do współpracy zapraszamy fajnych pracodawców, aby pokazali nam, jak się u nich pracuje. Wszyscy poddają się audytowi, a najlepsi otrzymują wyróżnienie I love My Job 2018. Odwiedzamy ich, rozmawiamy z pracownikami, zaglądamy w każdy kąt, aby zebrać dla użytkowników naszego serwisu wartościowy materiał.**





# Spółecznościowa platforma angażowania sposobem na szczęście pracowników

## EY Case study

### Problem

Firma z branży usług telekomunikacyjnych zatrudniająca tysiące pracowników w całej Polsce boryka się ze słabnącym zaangażowaniem i satysfakcją pracowników, co potwierdzają coroczne badania. Nakładają się na to problemy dotyczące komunikacji - centrala nadaje ton, ale informacje rzadko docierają na czas do osób spoza centrali. Narasta poziom niezadowolenia pracowników, rotacja.

Pracownicy skupieni są wyłącznie na wynikach, komunikują brak czasu na refleksję, szkolenia, rozwój czy budowanie relacji ze współpracownikami. Dodatkowo pracownicy obawiają się nadchodzących zmian związanych z robotyzacją, która może się przełożyć na redukcję zatrudnienia.

Co więcej, cała firma ma już tyle systemów i procedur, że poznanie ich nierazko zajmuje nowym pracownikom nawet pół roku. W firmie współfunkcjonują osoby 50+, pojawia się coraz więcej Millenialsów i Z-etów. Tworzą się „pokoleniowe silosy”.

Kierownictwo wierzy, że potencjał tkwi w ludziach, ale nie ma pomysłu jak go odkryć, ujawnić i przełożyć na działania i efekty, które mogą przynieść w przyszłości strumień nowych przychodów. Uruchomiono program, w ramach którego do skrzynek można wrzucać ciekawe pomysły, ale skrzynki świecą pustkami...

### Rozwiązanie

Jednym ze zdiagnozowanych problemów był brak zaangażowania i platformy komunikacji, współpracy. Krótkoterminowe twarde cele zdominowały zakres obowiązków i priorytety pracowników nie zostawiając pracownikom pola na kreatywność, refleksję, „wejście w buty klienta” i współpracę.

### Czy można to jakoś przełamać?

Rozwiązaniem jest społecznościowa (crowdsourcingowa) platforma angażowania pracowników, zintegrowana z wewnętrznymi systemami firmy. Metoda ta bazuje na pomysle outsourcingu problemu do szerokiej grupy ludzi (tu: pracowników) i zaangażowania ich w rozwiązanie wyzwań. Całość dopełnia system ciekawej, wyróżniającej się komunikacji i oryginalnych zachęć / nagród.

Cały projekt poprzedzony jest warsztatami, podczas których diagnozowane są przeszkody, które dotychczas nie pozwalały pracownikom na angażowanie się w tego typu inicjatywy. Ważne, aby proces ten został przeprowadzony przez niezależne osoby, tak, aby pracownicy mogli otworzyć się bez obaw i przekazać szczerze informacje. Od tego bowiem zależy sukces dalszych etapów. Nie bez znaczenia są tu także wnioski z poprzednich prób wprowadzenia wewnętrznych programów dla pracowników, jak również obserwacje co do stylu dotychczasowej komunikacji, sposobu nagradzania pracowników za dodatkowe starania, etc.

Następnie grupa projektowa wraz z przedstawicielami firmy wypracowuje tematy, wokół których chciałaby zaangażować pracowników i obszary, w których chciałaby pozyskać podpowiedzi, czy pomysły. Mogą być to, np. ciekawe sposoby na zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów, pomysły na nowe elementy produktu/ usługi, usprawnienia procesowe czy działania CSR.

### Dlaczego warto zaangażować firmę, która realizowała już takie projekty?

Bo to nie są proste projekty. A dodatkowo, zazwyczaj nie można sobie w tak delikatnych obszarach pozwolić na porażkę w postaci braku sukcesu.

## **Strategia angażowania, która działa**

W dzisiejszych czasach wszyscy są bardzo zajęci, jest wiele alternatyw, pochłaniaczy czasu, różni gracze konkurują o nasz czas, który nie jest z gumy. Standardowe plakaty apelujące o innowacyjność i skrzynki pomysłów, czy ankiety, nie zadziałają. Trzeba zbudować całościowy system angażowania, regularnie go zasilać i pobudzać pracowników nowymi bodźcami, np. moderacją, zachętami, eventami, materiałami video, innymi niestandardowymi sposobami komunikacji, np. poprzez social media czy intranet. Jeśli jakiś element się nie sprawdza, należy go modyfikować i wdrażać plan B.

Firma, która przeprowadziła setki tego typu projektów ma większe szanse na osiągnięcie pożądaných efektów. Dobrze działa tu też efekt kogoś z zewnątrz, ze świeżymi pomysłami. Pozwala to przełamać fiksacje, które mają osoby „z wewnątrz”. A w efekcie zaangażować szerokie rzesze pracowników. I móc ogłosić sukces projektu.

## **Przyjazna, gotowa technologia**

Wypracowanie własnej technologii tj. platformy, która będzie intuicyjna i przyjazna dla pracowników zgłaszających pomysły, komentujących je, ale też grupy projektowej, przedstawicieli zarządu mających w sposób sprawny zgłoszone pomysły oceniać, agregować i decydować co do ich potencjału wdrożeniowego, to ogromna inwestycja czasowa i finansowa. A niedostosowana technologia, której pracownicy nie chcą używać może zniweczyć wszystkie chęci i wysiłki. Warto skorzystać z dobrych, sprawdzonych wzorców.

## **Efekty?**

- ▶ Wyłonienie talentów, osób, które myślą nieszablonowo, mają ciekawe innowacyjne pomysły albo zdolność konstruktywnego rozbudowywania zgłoszonego przez kogoś pomysłu, liderów opinii, ambasadorów pomysłów
- ▶ Oddolne angażowanie o potencjale „kuli śnieżnej”
- ▶ Świeżość pomysłów, wyjście z fiksacji - otwarcie na przełomowe rozwiązania, pozwalające wyprzedzić konkurencję
- ▶ Pokazanie, że zarządowi autentycznie zależy na angażowaniu pracowników, ich rozwoju i samorealizacji, a jednocześnie zapewnieniu różnorodności, radości w pracy - wyższego poziomu zadowolenia i szczęścia
- ▶ Wdrożenie konkretnej inicjatywy przynoszącej efekty i pomysły o potencjale wdrożeniowym, który można zmierzyć
- ▶ Przekazanie inicjatywy, kanału komunikacji i współpracy, danie wpływu na rzeczywistość biznesową pracownikom
- ▶ Dodatkowy wyróżniający element propozycji wartości dla pracownika, czyli korporacyjnego EVP (*employee value proposition*) - ciekawy innowacyjny benefit pracowniczy przyciągający wartościowych kandydatów do pracy

Zdecydowanie inwestycja, która się opłaca.

**Więcej informacji na [www.eycrowdsourcing.pl](http://www.eycrowdsourcing.pl)**

**A jak crowdsourcing może się przydać w promocji marki pracodawcy - zobacz na [www.millionyou.pl](http://www.millionyou.pl)**





# Żyjemy naszymi celami

## Oriflame

### **Beata Pawłowska, Dyrektor Zarządzająca Oriflame Polska:**

Największą siłą branży sprzedaży bezpośredniej są relacje międzyludzkie. Oriflame to ludzie, to niezwykle żyta społeczność, dzięki której firma już trzeci rok z rzędu odnotowuje wzrosty, a w 2016 roku była jedyną marką, która wg Euromonitora odnotowała rosnące wyniki. Co jest kluczem do naszego sukcesu? Przede wszystkim jasna komunikacja ze wszystkimi pracownikami. Spójna wizja strategii, tworzona przez pracowników z różnych działów, dzięki czemu wszyscy czujemy się zaangażowani w końcowy projekt i „żyjemy” naszymi celami, aby co kwartał wspólnie omówić najważniejsze obszary. W Oriflame udało nam się stworzyć środowisko inspirujące do rozwoju. Pracownicy chętnie wykazują się kreatywnością poza zakresem swoich obowiązków, a pomysły wykraczające poza standardowe działania są kwartalnie nagradzane. Wierzymy, że pracownik, który ma możliwość rozwoju, którego starania są zauważane i doceniane to pracownik spełniony i efektywny. Dlatego oprócz motywowania do rozwoju oferujemy realne benefity, takie jak wyjazdy team buildingowe, coroczne gratyfikacje w postaci finansowych bonusów czy przedpłaconych okazjonalnych kart.

Jednym z podstawowych fundamentów Oriflame jest poczucie jedności. Dlatego wspólnie świętujemy wszystkie ważne i miłe okazje (od osiągniętych wyników, poprzez przekroczone cele, aż po walentynki, czy Dzień Kobiet). Wspólnie dzielimy się w naszej społeczności ważnymi, często personalnymi informacjami - takimi jak narodziny dziecka, ślub, razem świętujemy urodziny każdego z pracowników czy okrągły staż pracy. To wszystko powoduje, że każdy z nas ma poczucie wspólnoty, w której z radością i satysfakcją spędza znaczną część dnia.

Inspirujemy także społeczność klubowiczów Oriflame w całej Polsce do prowadzenia własnego biznesu i dajemy kobietom narzędzia, dzięki którym mogą realizować się zawodowo. Obecnie współpracuje z nami imponująca liczba ponad 100 tys. konsultantów, dla których tworzymy plany marketingowe, organizujemy spotkania motywacyjne oraz reagujemy na ich bieżące potrzeby.

Misją Oriflame jest spełnianie marzeń wszystkich kobiet oraz inspirowanie ich do działania każdego dnia (w zeszłym roku zakończyliśmy program „Stworzona do sukcesu”, dedykowany kobietom poszukującym wiary w swoje zawodowe możliwości). Dopełnieniem tej idei jest działalność Fundacji Oriflame „Spełniamy Marzenia”, której głównym celem jest pomoc kobietom w trudnych sytuacjach życiowych. Pracownicy Oriflame mają możliwość skorzystania z specjalnego dnia dla wolontariatu i bardzo chętnie angażują się w tę inicjatywę. Nieustannie oferują swoje wsparcie, organizując różnego rodzaju zbiórki, czy osobiście uczestnicząc w poszczególnych akcjach (np. obchody Dnia Kobiet w domach samotnych matek).

Sukces Oriflame nie byłby możliwy gdyby nie wspólne dążenie do celu i zadowolenie pracowników. Czołowa pozycja w rankingach to potwierdzenie, że taka forma prowadzenia biznesu świetnie się sprawdza. Oriflame to dla nas nie tylko miejsce pracy, ale również spełnianie misji, którą razem stworzyliśmy i w którą naprawdę wierzymy. To sprawia, że każdego dnia przychodzę do pracy z uśmiechem i z ogromną radością patrzę na ludzi, którzy wierzą w te same ideały i są spełnieni w swojej pracy.

# Wielu pracowników, jeden cel

---

## Egis

**Są organizacje, które nie dążą jedynie do osiągnięcia celu biznesowego. Istotne są dla nich również takie wartości jak odpowiedzialność, etyczne podejście do współpracowników i klientów, rozwój gwarantujący stabilność zatrudnienia. Ich działalność wzbudza szacunek i prowadzi do zmiany postrzegania pracodawcy i miejsca pracy, w którym to na pierwszym miejscu są wartości, a nie tylko presja biznesowa. Jak stworzyć więź z firmą i sprawić, żeby w pełni zaangażowani pracownicy przychodzili codziennie do pracy z uśmiechem na twarzy?**

### Jak stać się idealnym pracodawcą?

Coraz więcej firm chce być społecznie odpowiedzialnymi, stymulować do innowacji i rozwoju swoich pracowników, a przede wszystkim dbać o ich zdrowie i dobre samopoczucie w miejscu pracy. Stworzenie pozytywnej więzi między zespołem a firmą, zaangażowanie ludzi na wielu płaszczyznach organizacji, w której pracują, jest tylko etapem przejściowym w drodze do stanu idealnego, w którym to pracownik sam wychodzi z inicjatywą, a pracodawca może umożliwić mu i pomóc w realizacji podjętego przedsięwzięcia. Osiągnięcie tego stanu jest szczególnie trudne w dużych i rozproszonych organizacjach, takich jak Egis, w których pracownicy nie pracują w jednym miejscu, a co za tym idzie, większość z nich nie spędza na co dzień ze sobą czasu. Jak zadbać jednocześnie o pracowników w biurze i tych w terenie? Potrzebny jest wspólny mianownik, spoiwo zespołu i kultury organizacyjnej. W Egis tym spoiwem są współdzielone wartości.

### (Współ)odpowiedzialność

Kierując się wspólnym celem i wartościami, wszyscy pracownicy są równie odpowiedzialni za misję firmy. Jak nie zgubić tej idei na co dzień? Przykładowo, w Egis kluczowym pojęciem jest współodpowiedzialność - nie tylko w sensie biznesowym, ale także odpowiedzialność za otoczenie, środowisko pracy, pacjentów, partnerów, jakość pracy i życia oraz za siebie nawzajem.

By zjednoczyć zespół wokół akcji charytatywnej, warto jest zorganizować ją w taki sposób, by pracownicy mieli na nią realny wpływ. Przykładem może być projektowanie przez dzieci pracowników firmowej maskotki, Helpika, która została wyprodukowana i przekazana potrzebującym dzieciom.

W budowaniu poczucia współodpowiedzialności pomagają akcje prozdrowotne, w których pracownicy są zachęcani do dbania o siebie samych oraz swoich kolegów i koleżanki. Akcje nie kończą się na hasłach i są realizowane w praktyce. Dobrym sposobem na przekonanie zespołu do zainteresowania się poważnym tematem, np. profilaktyką chorób, jest mówienie o nich na wesoło. W Egis na przykład, pracownicy wzajemnie przypominają sobie o regularnych badaniach profilaktycznych. Podczas akcji „Movember” dotyczącej profilaktyki nowotworów pracownicy robili sobie zabawne zdjęcia nawiązujące do motywu przewodniego akcji - wąsów.

## **Wartości**

Sprawnej kultury organizacyjnej nie udałoby się osiągnąć bez spoiwa - wartości. Kluczowe w tworzeniu idealnego miejsca pracy jest to, by łączyły one wszystkich pracowników, a więc były uniwersalne w ramach organizacji. Egis zwraca uwagę, że znacznie ważniejsze niż samo mówienie o wartościach jest pokazywanie ich w praktyce, na przykład poprzez wplatanie ich w spotkania firmowe, warsztaty, gry teambuildingowe, szkolenia czy spotkania z inspirującymi gośćmi. Jedną z takich inicjatyw było osobiste spotkanie Jurka Owsiaika z pracownikami, podczas którego opowiadał o początkach budowania swego dzieła - Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy - i przyświecających mu celach i wartościach. Integracja wokół wartości pozwala pracownikom identyfikować się z tym, co dla organizacji najważniejsze, a wspólne przedsięwzięcia są okazją do tego, by pokazać w jaki sposób misja i wartości zmieniają atmosferę pracy. Taka integralność firmy przekłada się na poczucie bezpieczeństwa zatrudnionych w niej pracowników i ich większe zaangażowanie.



# Cała Polska Tworzy Idealne Miejsce Pracy

## Akcja społeczna PracujeBoLubie.pl

Czy wiesz, że **tylko 40% pracowników jest szczęśliwych w pracy**? Jeśli szybko policzyć, okaże się, że ponad połowa Polaków spędza 1/3 swojego życia na byciu nieszczęśliwymi. To całkiem sporo, powiedzielibyśmy: alarmująco dużo. Dlatego PracujeBoLubie.pl wyszło z inicjatywą nowej akcji społecznej mającej na celu zadbanie o nasze szczęście w pracy.

**Jesteś pracodawcą?** To dobrze, posłuchaj uważnie, co mamy do powiedzenia. Jesteś odpowiedzialny za swoją drużynę, a ta odpowiedzialność daje Ci wielkie możliwości. Jeśli uda Ci się zadbać o szczęście swoich pracowników, zauważysz to nie tylko po ich uśmiechach. Badania instytutu Gallupa pokazują, że jak już znajdziemy się w tych 40%, nasza produktywność i zaangażowanie w pracę znacząco wzrastają. Pracownicy, którzy dobrze czują się w swoim miejscu pracy, mniej chorują (nawet o 36% L4 mniej!) i są znacznie bardziej kreatywni. Przedstawimy Ci kilka wskazówek, jak o nich zadbać.

### Przepis na szczęście

Według APA, szczęście w pracy wiąże się z relacjami ze współpracownikami oraz przełożonymi, a także ze zdrowiem i poczuciem sensu. Niestety, tylko 1/3 pracowników uważa, że ich pracodawca pomaga im i wspiera ich w dbaniu o zdrowy tryb życia, a mniej niż połowa jest zadowolona z możliwości rozwoju oferowanych przez ich pracodawcę.

### Przyjaciele pomagają

Mówi się, że przyjaźń w miejscu pracy to ryzykowna inwestycja. Nic nie podważaj jednak faktu, że chcemy pracować w przyjaznym, wspierającym się zespole. Dobre relacje z naszymi współpracownikami bezpośrednio przekładają się na to, że chcemy spędzać czas w ich towarzystwie. Przyjacielskie relacje wspierają proces kreatywny i dają poczucie bezpieczeństwa, a to bardzo ważne w miejscu pracy.

### Pieniądze to nie wszystko

Lubimy dostawać dużo pieniędzy, ale jeszcze bardziej lubimy widzieć sens w tym, co robimy. Poczucie celu wpływa na zaangażowanie i wpływa na identyfikację z marką i z firmą. Jest to tym ważniejsze, że firmy prześcigają się w coraz różniejszych benefitach, często zapominając o tym, co podstawowe, a jednocześnie najważniejsze.

### Co dalej?

Te wskazówki to tylko początek.

## Sprawdź poziom szczęścia swoich pracowników (<https://pracujebolubie.pl/barometr-zadowolenia/>)

i włącz się do naszej wspólnej akcji. Pokażmy, że szczęście się opłaca! Bo przecież to cała Polska tworzy Idealne Miejsce Pracy!



# Podsumowanie

---

## Idealne miejsce pracy

Prowadząc różnorodne projekty i badania w Employer Branding Institute, musieliśmy zmierzyć się z brutalnymi faktami - ponad 60% Polaków jest nieszczęśliwych w swojej pracy (Sedlak&Sedlak, 2016). Według szacunków Instytutu Gallupa, podobne liczby w Stanach Zjednoczonych przekładają się na dodatkowe koszty dla firm w wysokości ponad 500 mld dolarów rocznie! Chęć odwrócenia tego stosunku i zwrócenia uwagi na problem szczęścia w pracy stały się naszym celem i inspiracją do powstania PracujeBoLubie.pl - projektu, którego misją jest zwracanie uwagi na to, że szczęście w pracy się opłaca. Od początku projektowi przyświecała idea wyjścia do ludzi i ich potrzeb, stąd też mamy nadzieję, że zaprezentowany raport stanie się bazą dla szeroko pojętego dyskursu na ten temat.

Pracownicy chcą godnie zarabiać, ale chcą też widzieć sens w tym, co robią i zwyczajnie czuć się dobrze w miejscu, w którym spędzają 1/3 swojego dnia. Wyścig o najlepsze benefity, najbardziej kreatywne imprezy integracyjne czy pokoje gier, które najczęściej nie odpowiadają na faktyczne potrzeby pracowników (APA, 2011) już nie wystarczy. Opracowując propozycje rozwiązań oparliśmy się o cztery główne filary, jednakże podstawę każdego z nich stanowi wspólny Cel, dialog i zaangażowanie. Dlatego chcemy promować pozytywne podejście do pracy oraz rozwiązania bazujące na komunikacji między pracownikami a pracodawcami. Takie, które oparte są na pytaniach o ich potrzeby i oczekiwania oraz tworzeniu wspólnej wizji spójnej z misją i planem rozwoju organizacji.

Badania pokazują, że takie podejście przynosi wszystkim pozytywne efekty, skutkując również wzrostem wartości przedsiębiorstwa.

Mamy nadzieję, że zaprezentowany raport stanie się nie tylko początkiem dyskusji na temat zjawiska *happiness* w pracy w Polsce, lecz także inspiracją do wdrażania nieszablonowych, innowacyjnych rozwiązań pomagających znaleźć odpowiedź na realne potrzeby i pragnienia zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Pozytywna energia drzemie w każdym z nas!



# Kontakt

---

## **Michał Grzybowski**

Lider Zespołu People Advisory Services w Polsce i CSE, Partner EY

michal.grzybowski@pl.ey.com

tel. 022 557 7559

## **Eliza Skotnicka**

Starszy Menadżer w Zespole People Advisory Services, EY

eliza.skotnicka@pl.ey.com

tel. 022 557 7503

## **Barbara Zych**

CEO Employer Branding Institute

barbara.zych@ebinstitute.pl

tel. 505 124 354

## **Aleksandra Grabska**

Project Manager, PracujeBoLubie.pl

aleksandra.grabska@ebinstitute.pl

tel. 690 624 715

## **Kinga Makowska**

Creative Strategist, Employer Branding Institute

kinga.makowska@ebinstitute.pl

tel. 536 074 688

Raport powstał dzięki współpracy EY Polska i Employer Branding Institute. Zespół projektowy:

Anna Bartosiewicz, Agnieszka Stanisławska, Anna Woźniak, Aleksandra Grabska, Barbara Zych, Eliza Skotnicka, Kinga Makowska, Maciej Ostrowski, Maksym Matuszewski, Michał Dubrawski, Michał Grzybowski, Monika Grąbczewska, Piotr Lenarczyk, Waleria Sztankiewicz, Weronika Domaradzka.

## O firmie EY

Firma EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Na całym świecie EY zatrudnia ponad 247 570 pracowników, których łączą wspólne wartości i przywiązanie do dostarczania klientom wysokiej jakości usług. Misją EY jest ciągle usprawnianie rzeczywistości wyrażające się w haśle „Building a Better Working World”. Firma pomaga swoim pracownikom, klientom i społecznościom, w których funkcjonuje wykorzystać ich potencjał.

EY ma biura w ponad 150 krajach, dzięki czemu może wspierać klientów w niemal każdym zakątku świata. W Polsce ma około 2900 specjalistów pracujących w 7 biurach: w Warszawie, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu oraz w Centrum Usług Wspólnych. Na lokalnym rynku EY wielokrotnie nagradzono tytułami najlepszej i najsukuteczniejszej firmy doradztwa podatkowego wg rankingu Dziennika Gazety Prawnej. Firma wygrywała również Ranking Audytorów Rzeczpospolitej.

EY angażuje się w działania na rzecz promocji przedsiębiorczości. Od 15 lat zaprasza kandydatów do startu w polskiej edycji konkursu Przedsiębiorca Roku, której zwycięzcy reprezentują nasz kraj w międzynarodowym finale World Entrepreneur of the Year organizowanym co roku w Monte Carlo.

EY od wielu lat na całym świecie wspiera inicjatywy związane ze sztuką. W Londynie jest partnerem Tate Britain i Tate Modern. Współpracuje także z British Museum czy National Gallery. Liczne projekty realizowane są także w Australii. W EY Polska działa inicjatywa EY Art Club promująca polskich artystów młodego pokolenia. Organizowane są spotkania z ludźmi sztuki, wykłady i wspólne zwiedzanie wystaw. Od 2017 roku EY Polska jest Mecenasem Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

EY to także jeden z najlepszych pracodawców w Polsce. Firma została wielokrotnie wyróżniona tytułem Idealnego Pracodawcy według Uniwersum, a także Najbardziej Pożądanego Pracodawcy w rankingu „Pracodawca Roku®” prowadzonym przez międzynarodową organizację studencką AIESEC. W 2017 roku Great Place to Work nagroził EY w kategorii organizacji zatrudniających ponad 500 pracowników.

Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

## O Employer Branding Institute

**Employer Branding Institute** (w skrócie: EBI) jest jedną z pierwszych na polskim rynku agencji zajmujących się employer brandingiem. Założone przez dr Barbarę Zych w 2011 roku, od początku skupiło się na edukowaniu i wspieraniu pracodawców w budowaniu ich silnych marek. Do tej pory EBI pomogło opracować strategie i kampanie ponad 100 dużym pracodawcom w Polsce.

Employer Branding Institute nie ogranicza swoich działań jedynie do rynku polskiego. Obsługuje marki na różnych geograficznie rynkach, ze swoimi badaniami docierając nawet do wschodniego wybrzeża Indii. EBI przygotowuje strategie pozyskiwania całych sektorów, w tym dla szybko rosnącego SSC/BPO, w którym koordynuje potrzeby ponad 80 pracodawców zrzeszonych w ABSL. Agencja wielokrotnie mierzyła się z wyzwaniami, jakimi były potrzeby dotarcia do bardzo trudnych grup docelowych.

Działania Employer Branding Institute pozwalają lepiej zrozumieć potrzeby, emocje i procesy poznawcze człowieka. Umiejętnemu łączenie bieguna biznesowego z ludzkim pozwoliło EBI wypracować USP: pomysły + dane = efekt.

Poza swoimi działaniami bezpośrednimi, EBI kładzie duży nacisk na popularyzację wiedzy i rozwiązań z zakresu HR i EB. W tym celu zorganizowało już 17 konferencji tematycznych, spośród których dwie na stałe weszły do ogólnopolskiego kalendarza wydarzeń branżowych: Warszawskie Dni Rekrutacji i HRcamp, w ramach których przyznawane są nagrody EBstars i BohaterHR. Dbając o poziom wiedzy, EBI prowadzi także projekt studiaeb.pl we współpracy z Akademią Leona Koźmińskiego.

Niebagatelne doświadczenie zgromadzone przez lata aktywności pozwoliło EBI opracować szereg narzędzi przydatnych firmom we wdrażaniu strategii. Z tego doświadczenia wypłynęło oparte na 500 wskaźnikach EBnavi (ebnavi.com) - narzędzie służące do diagnozy marki pracodawcy. Wspiera je autorska zgrzywalizowana platforma programu poleceń pepperto, ciesząca się popularnością wśród polskich firm.

Od 8 lat Employer Branding Institute codziennie wspiera HRowców dawką wiedzy na portalu HRstandard.pl. Najmłodszym dzieckiem agencji jest projekt PracujeBoLubie.pl (pracujebolubie.pl) - akcja społeczna mająca na celu pokazanie Polakom, że swoją pracę można lubić i być w niej szczęśliwym. W ramach projektu można przeprowadzić audyt i uzyskać odznaczenie I Love My Job Winner!