



HR do zadań specjalnych

Cyfrowy pracownik
Pracownik bezpieczny psychicznie
Jak zatrzymać pracownika
Rekrutacja w czasach zmian
Godziny nadzwyczajnie nadliczbowe



Cyfrowy pracownik

DR MAŁGORZATA KOCHAŃSKA
DORADCA PREZESA
SEKA S.A.

STRONA: **4**

Pracownik bezpieczny psychicznie

DR ANNA JAKLIK
DYREKTOR PERSONALNY
ZIKO APTEKA

STRONA: **8**

Rekrutacja w czasach zmian

JOLANTA BAŃCZEROWSKA
CZŁONKINI ZARZĄDU
GRUPA ŻABKA

STRONA: **12**

Jak zadbać o pracownika i zatrzymać go w organizacji?

**ROZMOWA Z PRELEGENTKAMI
V FORUM HR CHALLENGE POLAND**

STRONA: **16**

Outsourcing szkoleń. Dlaczego warto?

EWA TUREK-CHILKIEWICZ
SPECJALISTKA DS. SZKOLEŃ
SEKA S.A.

STRONA: **18**

W roli głównej: bezpieczeństwo

TOMASZ CIESIELSKI
DR NAUK HUMANISTYCZNYCH I WYKŁADOWCA
UNIwersytet Łódzki

STRONA: **26**

Pewna zmiana

ROBERT MALISZEWKI
DYREKTOR DZIAŁU PRAWNEGO
SEKA S.A.

STRONA: **30**

Godziny nadzwyczajnie nadliczbowe

WOJCIECH MAZUR
PRAWNIK, EKSPERT DS. PRAWA PRACY
KANCELARIA MAZUR

STRONA: **36**



Szanowni Państwo!

Otwartość na wiedzę i umiejętne jej przetwarzanie, elastyczność działania oraz szeroko rozumiana odporność stały się kluczem do skutecznego funkcjonowania pracowników w zmieniającej się rzeczywistości.

Wielozadaniowość, jaka została przypisana działom HR w ostatnich latach, to konsekwencja dynamicznego rozwoju w każdym obszarze działalności organizacji. Pojawiają się nowe technologie, przedsiębiorstwa modyfikują procesy, zmieniają się wymagania otoczenia. Tradycyjne kompetencje przeplatają się z nowymi umiejętnościami pracowników i kandydatów. Aktualizowane przepisy, wytyczne, rekomendacje determinują sposób zarządzania i komunikacji z personelem. Na to wszystko nakładają się jeszcze zmiany społeczno-ekonomiczne, wyzwania zdrowotne, które istotnie wpływają na jakość pracy wszystkich – zarządzających i zarządzanych.

W aktualnym numerze magazynu SEKA pochyliliśmy się nad tematami, które mogą być wsparciem dla pracowników działów HR, ale nie tylko. Rozumiemy, że wyzwania, z którymi się Państwo spotykają w swojej zawodowej codzienności, mają szeroki kontekst. Jednocześnie wierzymy, że wymiana doświadczeń i dzielenie się dobrymi praktykami mogą ukierunkować energię działania, a tym samym oszczędzać mnóstwo tak cennego czasu.

Zachęcamy Państwa do lektury aktualnego numeru magazynu SEKA, ale także do zapoznania się z pozostałymi wydaniem czasopisma, między innymi „Kultura bezpieczeństwa” czy „Człowiek, technologia, BHP”. Rekomendujemy również systematyczne odwiedzanie internetowej wersji magazynu SEKA, w której na bieżąco śledzimy zmiany dotyczące bezpiecznego i higienicznego funkcjonowania pracowników w organizacjach.

Gorąco namawiamy także do aktywnego udziału w organizowanych przez naszą firmę szkoleniach, warsztatach, webinarach, a także do uczestnictwa w konferencjach, którym patronujemy. Jesteśmy przekonani, że tego typu spotkania są idealną okazją do zdobywania bezcennych informacji z pierwszej ręki od doświadczonych praktyków, kolegów i koleżanek po fachu, a nawet obecnych i przyszłych pracowników.

Jest nam bardzo miło, że możemy być z Państwem w procesie zmiany i rozwoju. To dla nas ogromny przywilej i powód do proaktywnego działania, którego efektem są kolejne wydania magazynu SEKA.

Życzymy miłej lektury!



Wcześniejsze numery magazynu SEKA można pobrać na stronie www.magazyn.seka.pl

Cyfrowy pracownik

Sztuczna inteligencja (*artificial intelligence*, AI) – szansa czy zagrożenie dla ludzkości?

Sztuczna inteligencja, automatyzacja, robotyzacja. Komunikacja przez internet, spotkania online. Permanentny dostęp do informacji, nieskończona ilość inspiracji dostępnych na wyciągnięcie... palca. A we wszystkim tym człowiek, jego potrzeby, które stara się zaspokoić w środowisku domowym oraz w pracy.

Jak w tej skomplikowanej rzeczywistości może odnaleźć się pracownik działu HR? Z odpowiednimi kwalifikacjami, umiejętnościami, wiedzą może wcielić się w rolę przewodnika, który przeprowadzi zespół przez proces transformacji, jakiej obecnie doświadczamy.

DR MAŁGORZATA KOCHAŃSKA DORADCA PREZESA
SEKA S.A.

W SKRÓCIE:

- W czym, pracownikowi, może pomóc sztuczna inteligencja?
- Dla kogo i dlaczego sztuczna inteligencja jest zagrożeniem? I czy jest zagrożeniem? A może szansą?
- Co jest podstawową barierą w wykorzystywaniu AI w MŚP?

Sztuczna inteligencja –

w postaci superkomputerów, dronów i wirtualnych asystentów aż po druk 3D, sekwencjonowanie DNA, inteligentne termostaty, przenośne czujniki czy mniejsze od ziarnka piasku mikroczipy – już nas otacza. To jednak dopiero początek coraz pełniejszego wykorzystania choćby nanomateriałów czy drukarek 3D. A już myślimy o 4D i «inteligentnych fabrykach», w których systemy produkcji są koordynowane wirtualnie na skalę światową, czy o wszczepialnych mobilnych telefonach, wykonanych z biosyntetycznych materiałów¹.

Jesteśmy świadkami rewolucji 4.0. opartej na cyfryzacji – ogłosił Klaus Schwab, niemiecki inżynier i ekonomista, założyciel (w 1971 roku) Światowego Forum Ekonomicznego. To właśnie jego słowa przytaczam we wstępie swoich rozważań. Przeczytanie jego książki „Czwarta rewolucja przemysłowa” powinno stać się obowiązkowe dla wszystkich menadżerów i pracowników działów HR. „The Fourth Industrial Revolution”, wydana w 2016 roku, informuje czytelników, że czwarta rewolucja przemysłowa już się rozpoczęła i nie powinniśmy jej przegapić.

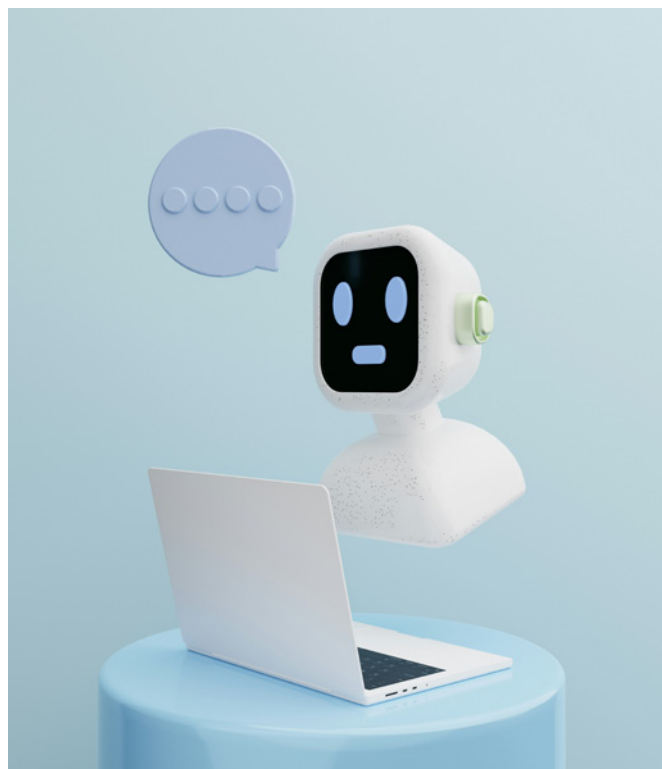
To, co było przedmiotem fantastyki naukowej (ang. *science fiction*, w skrócie sci-fi, s.f. lub SF) i wydawało się bliską przyszłością, jest już teraźniejszością.

Generalnie robotyzacja ma eliminować lub ograniczać skutki pracy – takie jak zmęczenie, dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego – w środowiskach, w których wykonuje się powtarzalne,

monotonne, rutynowe zadania. Ma także wspierać prace ciężkie, czyli wymagające znacznego (ponadnormalnego) wysiłku fizycznego oraz minimalizować skutki zagrożeń niebezpiecznych i szkodliwych występujących w środowisku pracy.

I tak do przemysłu wydobywczego kojarzącego się z wielkimi maszynami, ciężką pracą i ograniczonym poziomem bezpieczeństwa dla pracowników wprowadza się nowoczesne technologie. Sztuczna inteligencja jest wykorzystywana od początku tego procesu, czyli od momentu wyszukiwania złóż surowców przez ich wydobycie aż po sprzedaż gotowego urobku. Najważniejszym elementem jest pozyskanie i prawidłowa analiza danych. Otrzymanie całego szeregu informacji pozwala na dokładne określenie rozmiaru i jakości pokładu danego surowca, a co za tym idzie – na skuteczniejsze wydobywanie go na powierzchnię. Oparcie się w tym momencie na AI jest konieczne, ponieważ umożliwia to dokładniejszą analizę otrzymanych danych. AI pomaga w następujących badaniach:

- **badania sejsmiczne** – pozwalają na dokładne zbadanie terenu i określenie warstw geologicznych. Dzięki temu szukanie surowców staje się dokładniejsze, a możliwość pomyłki się zmniejsza. AI pomaga przeanalizować ogromne bazy danych i trafnie wybiera miejsce odpowiedzialne do otworzenia nowej kopalni;
- **badania próbek** – sprawdzane jest szerokie spektrum danych



pobranych z materiału. Służą one do poprawnego zaplanowania pracy kopalni i zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Badania próbek opierają się dzisiaj przede wszystkim na CV (widzeniu komputerowym) i sensorach IoT (Internet Rzeczy)².

Jednak AI kojarzone jest przede wszystkim z Big Data, ChatGPT, internetowym tłumaczeniem, wirtualnymi asystentami – chatbotami. Dla większości ludzi (o czym poniżej) sztuczna inteligencja jawi się jako poważne zagrożenie dla miejsc pracy. Szczególnie narażone na utratę miejsc pracy są branże:

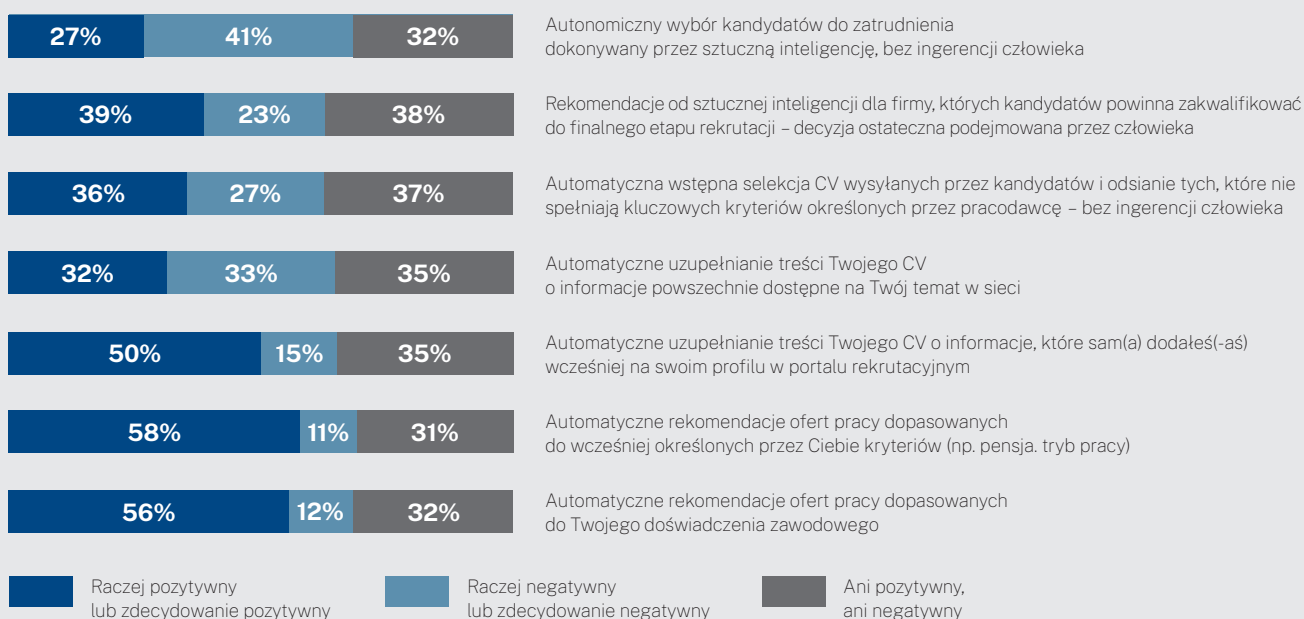
- finanse i bankowość;
- obsługa klienta;
- transport i logistyka;
- przemysł produkcyjny.

Zgodnie z informacjami Głównego Urzędu Statystycz-

nego w Polsce, w trybie pracy zdalnej funkcjonuje ponad 7% zatrudnionych. Z raportu platformy Useme „Freelancing w Polsce 2023” wynika zaś, że liczba freelancerów sięgnęła 330 tysięcy. To o 8% więcej niż w ubiegłym roku.

Szefowa Międzynarodowego Funduszu Walutowego Kristalina Georgiewa w pierwszej dekadzie stycznia b.r. stwierdziła: *Prawie 40% globalnego zatrudnienia podlega wpływowi AI. Technologia automatyzacji i informatyzacji już w przeszłości oddziaływała na rutynowe zadania, ale jedną z rzeczy, która wyróżnia AI jest jej zdolność do wpływania na miejsca pracy wymagające wysokich kwalifikacji. W rezultacie gospodarki wysoko rozwinięte stoją w obliczu większego ryzyka ze strony AI*³. Wzrostu znaczenia sztucznej inteligencji oraz automaty-

Wykres 1. Stosunek do występowania rozwiązań związanych ze sztuczną inteligencją w trakcie poszukiwań nowej pracy



Źródło: badanie Pracuj.pl „Nowe prawa rekrutacji”, wrzesień 2023 r., n=941

zacji procesów na swoim stanowisku pracy obawia się 22% Polaków. Z kolei 36% respondentów boi się, że przez sztuczną inteligencję w najbliższej przyszłości może zmaleć liczba dostępnych miejsc na rynku pracy. Wzrostu znaczenia AI i automatyzacji zadań w pracy spodziewają się przede wszystkim przedstawiciele zawodów związanych z marketingiem i PR (38% z nich wyraża taką obawę), a także z obsługą klienta (31%) oraz logistyką, zakupami i BHP (29%)⁴.

Jednocześnie jeden na czterech Polaków wierzy, że sztuczna inteligencja nie będzie wpływać negatywnie na liczbę miejsc pracy na rynku, lecz pozwoli uwolnić czas pracy na ambitniejsze zadania. Uważa tak 29% przedstawicieli zawodów biurowych i 25% pracowników fizycznych. Warto podkreślić, że AI

nie przyczynia się do skracania czasu pracy, tylko ją usprawnia, czyni efektywniejszą.

Wśród branż, których przedstawiciele najbardziej liczą na zyskanie czasu dzięki AI, znajdują się m.in. prawnicy, kadra zarządcza, pracownicy sektora IT, a także inżynierowie i technicy⁵.

Goldman Sachs twierdzi, że najnowsza fala sztucznej inteligencji może mieć wpływ na 300 milionów miejsc pracy. W bardziej rozwiniętych gospodarkach sztuczna inteligencja może oddziaływać na 60% miejsc pracy⁶.

Zadaniem AI – jak już wspominałam – jest zwiększenie wydajności i produktywności przedsiębiorstw poprzez automatyzację procesów lub zadań, które kiedyś wymagały zaangażowania ludzi. Sztuczna inteligencja może

również nadawać sens danym, których skala wykracza poza możliwości interpretacji przez człowieka. Te możliwości mogą być źródłem znacznych korzyści biznesowych. Na przykład Netflix wykorzystuje samouczenie się maszyn w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu personalizacji, co pomogło firmie zwiększyć bazę klientów o ponad 25%⁷.

Według magazynu Harvard Business Review główne zastosowania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach to:

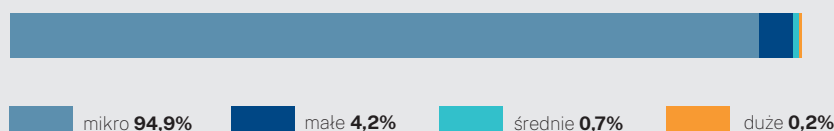
- wykrywanie włamań i zapobieganie im (44%);
- rozwiązywanie problemów technicznych użytkowników (41%);
- ograniczanie prac związanych z zarządzaniem produkcją (34%);
- ocena przestrzegania wewnętrznych zasad

dotyczących współpracy z zatwierdzonymi dostawcami (34%)⁸.

Przedsiębiorcy stosujący sztuczną inteligencję dostrzegają zastosowania formułowanych przez nią wniosków do celów biznesowych i przypisują jej priorytet w całości działań firmy, a tym samym pogłębiają swoją konkurencyjność na rynku.

Duże przedsiębiorstwa w Polsce (a jest ich mniej-szość) z powodzeniem inwestują w IT i wykorzystują narzędzia cyfryzacji do zarządzania. E-teczki, e-faktury, e-szkolenia, spotkania (szkolenia) w formie zdalnej, webinary i inne działania w trybie rzeczywistym za pomocą platform są już powszechnie stosowane i znacznie oszczędzają koszty np. delegacji czy wynajmu sal.

Wykres 2. Struktura przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ze względu na wielkość firm



Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji „Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 r., GUS, 2021 r.

Sektor MSP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,9%. Wśród nich najliczniejszą grupę (94,9% – 2,1 mln) stanowią mikro-przedsiębiorstwa. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 4,2% (85,8 tys.), średnich – 0,7% (14,9 tys.), a dużych – tylko 0,2% (3,3 tys.). [Wykres 2]

Czytając raport Związku Przedsiębiorców i Pracodawców „Cyfryzacja sektora MŚP w Polsce”⁹, dowiemy się m.in., że z rozwiązań chmurowych korzysta 14% polskich MŚP, z systemów informatycznych do zarządzania procesami (takich jak np. ERP) – 13%, a odsetek mikrofirm używających narzędzi w tych kategoriach nie przekracza 10%. AI w polskim sektorze MŚP wykorzystuje zaledwie 3% firm.

Co jest podstawową barierą w wykorzystywaniu AI w MŚP?

To według respondentów przede wszystkim zbyt wysokie koszty wdrożenia (46%), niepewność prawna związana z chaotycznymi regulacjami (29%), brak kompetencji cyfrowych wśród kadr (19%), brak wiedzy kadry zarządzającej na temat dostępnych możliwości, produktów i usług

wspierających cyfryzację (18%). Inne przyczyny podało 4% badanych.

Wpływ sztucznej inteligencji na ludzi jest złożony – obejmuje zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty. Wśród nich warto wymienić zagrożenie utratą miejsc pracy, wpływ na procesy decyzyjne w demokracji oraz przestępcze działania związane z oszustwami internetowymi. Już dzisiaj pojawiają się głosy dotyczące unormowania prawnego i etycznego wykorzystywania AI w życiu i gospodarce.

Postuluje się:

- odpowiedzialność za działania podejmowane przez systemy oparte na sztucznej inteligencji;
- ochronę danych osobowych i prywatności użytkowników;
- zapewnienie przejrzystości i uczciwości stosowanych algorytmów;
- regulacje dotyczące zastosowań w obszarach takich jak medycyna, transport czy finanse¹⁰.

Użytkownicy narzędzi cyfrowych obawiają się, że sztuczna inteligencja będzie ich kontrolować i ograniczać im wolność.

Z danych udostępnionych przez Check Point Research

wynika, że w drugim kwartale 2023 r. nastąpił 8-procentowy wzrost średniej liczby cyberataków na świecie. Organizacje atakowane są co tydzień aż 1258 razy i jest to najwyższa wartość odnotowana przez Check Point Research w ciągu ostatnich dwóch lat. W Polsce ataków jest mniej (1108), jednak Check Point odnotował 33-procentowy wzrost względem analogicznego okresu w roku 2022¹¹.

Wzrosty cyberataków odnotowały branże hurtu i detalu, usługi konsultingowe oraz sektor edukacji i badań. Wg CRN w 2022 roku przeciętny okup za odszyfrowanie danych kosztował polskie przedsiębiorstwa średnio 670 tys. zł. W skrajnych przypadkach straty przedsiębiorstw szacowane były nawet na blisko 30 mln złotych!¹² Cytowana powyżej szefowa MFW twierdzi także: *rewolucja technologiczna może wzmocnić światowy wzrost gospodarczy, ale też może zastąpić miejsca pracy i zwiększyć nierówności¹³, czyli pogłębić już istniejący kryzys gospodarczy i migracyjny*.

Pytanie, czy sztuczna inteligencja, to szansa czy zagrożenie dla ludzkości – pozostaje zatem otwarte... ■

Przypisy:

- 1 Za: <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/4872099/czwarta-rewolucja-przemyslowa> [data dostępu: 18.01.2024]
- 2 Za: <https://www.dih4.ai/en/news/29/ai-w-przemysle-wydobyczym> [data dostępu: 17.01.2024]
- 3 Za: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Szefowa-MFW-Sztuczna-inteligencja-wplynie-na-prawie-40-proc-miejsc-pracy-na-swiecie-8679022.html> [data dostępu: 16.01.2024]
- 4 Za: https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/strach-ma-wielkie-oczy-sztucznej-inteligencji-boja-sie-ci-ktozy-z-niej-nie-korzystaja,102772.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=pulshr.pl18-01-2024 [data dostępu: 18.01.2024]
- 5 Za: https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/strach-ma-wielkie-oczy-sztucznej-inteligencji-boja-sie-ci-ktozy-z-niej-nie-korzystaja,102772.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=pulshr.pl18-01-2024 [data dostępu: 17.01.2024]
- 6 Za: https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/strach-ma-wielkie-oczy-sztucznej-inteligencji-boja-sie-ci-ktozy-z-niej-nie-korzystaja,102772.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=pulshr.pl18-01-2024 [data dostępu: 17.01.2024]
- 7 Za: <https://www.oracle.com/pl/artificial-intelligence/what-is-ai/> [data dostępu: 18.01.2024]
- 8 Tamże.
- 9 Więcej: <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/11/02.11.2023-Raport-Cyfryzacja-sektora-MSP-w-Polsce.pdf>
- 10 Za: <https://emeraldmedia.pl/sztuczna-inteligencja-zagrozenia-i-wyzwania-zwiazane-z-jej-rozwojem/> [data dostępu: 18.01.2024]
- 11 Za: <https://crn.pl/aktualnosci/najwyzszy-poziom-cyberatakow-od-dwoch-lat/> [data dostępu: 18.01.2024]
- 12 Tamże.
- 13 Za: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Szefowa-MFW-Sztuczna-inteligencja-wplynie-na-prawie-40-proc-miejsc-pracy-na-swiecie-8679022.html> [data dostępu: 16.01.2024]



dr Małgorzata Kochańska
doradca prezesa
SEKA S.A.

seka.pl

Pracownik bezpieczny psychicznie

Nie od nas zależy, w jakich czasach żyjemy, jakie zewnętrzne kryzysy lub zmiany toczą się tu i teraz. Jednak to my mamy wpływ na to, czy nasz zespół czuje się w tej rzeczywistości bezpiecznie. O skutecznym budowaniu bezpieczeństwa psychicznego pracowników rozmawiamy z dr Anną Jaklik, dyrektorem personalnym ZIKO APTEKA, prelegentką V Forum HR CHALLENGE POLAND 2024.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY
Z V FORUM HR CHALLENGE POLAND

W SKRÓCIE:

- Jak aktualnie budować psychologiczne bezpieczeństwo pracowników?
- Czy można zidentyfikować dużą siłę psychiczną u kandydata do pracy?
- Jakie sytuacje i zachowania w organizacjach możemy zdefiniować jako mobbing? Jakimi narzędziami dysponuje aktualnie HR, by mu przeciwdziałać?



[HRCHALLENGEPOLAND.PL](https://hrchallengepoland.pl)



Równie ważne są: budowanie dobrej atmosfery miejsca pracy, troska o dwustronną komunikację, dobrą relację ze współpracownikami, efektywną współpracę, jak też otwartość na pomysły pracowników.

Żyjemy w czasach, w których szeroko rozumiane psychologiczne poczucie bezpieczeństwa – czyli subiektywny stan doświadczania „psychologicznego komfortu”, spokoju, pewnej przewidywalności i braku poczucia zagrożenia – jest „dobrem luksusowym”, dostępnym tylko dla wąskiej grupy osób. Dość liczne zmiany i pojawiające się nowe, nieprzewidywane wydarzenia zewnętrzne, z którymi stykamy się na co dzień, wywołują u pracowników ciągłe napięcie, obawy czy lęki. Jednak poczucie bezpieczeństwa pracowników zależy w dużym stopniu też od ich predyspozycji: uwarunkowań psychologicznych, osobowościowych oraz warunków i atmosfery, jakie tworzy pracodawca. To dwa kluczowe obszary, które decydują, jak w konkretnym miejscu i okolicznościach funkcjonują pracownicy. Co ważne, pracodawcy mogą budować poczucie bezpieczeństwa, spokoju, stabilności emocjonalnej, a przez to wzmacniać efektywność swoich zespołów nawet w niesprzyjających sytuacjach zewnętrznych.

Jak aktualnie budować psychologiczne bezpieczeństwo pracowników?

Podstawowym narzędziem jest jakość procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Dla pracowników najważniejsza jest ich subiektywna, osobista sytuacja zawodowa oraz okoliczności, w których pracują. Dlatego poprzez dojrzałe i odpowiedzialne zarządzanie możemy zadbać o pracowników na każdym poziomie.

Konkretne działania należy dopasować do danej organizacji. Obejmują one nie tylko kwestie formalne – odpowiedni rodzaj umowy, czytelny i sprawiedliwy system wynagradzania, które niekiedy wymagają weryfikacji założeń polityki personalnej i wynagradzania – i organizacyjne pracy pracownika, czyli odpowiednie bezpieczeństwo stanowiska pracy, narzędzia oraz dostosowanie organizacji pracy do liczby zleczanych zadań w odniesieniu do realnych potrzeb pracownika, otwartość na zmiany i usprawnienia. Równie ważne są: budowanie dobrej atmosfery miejsca pracy, troska o dwustronną komunikację, dobrą relację



ze współpracownikami, efektywną współpracę, jak też otwartość na pomysły pracowników. Istotną rolę odgrywa również dojrzałe przywództwo – w wielu organizacjach niezbędna jest diagnoza stylu zarządzania, określenie mocnych i słabych stron zespołu menadżerów, by zaplanować działania rozwojowe i wzmocnienie kompetencji zarządczych.

Kształtowanie bezpieczeństwa psychologicznego to zadanie nie tylko dla HR. Osiągnięcie tego celu jest możliwe tylko przy zaangażowaniu i współpracy całej

kadry menadżerskiej, jak też pracowników.

Czy można zidentyfikować dużą siłę psychiczną u kandydata do pracy?

Poczucie bezpieczeństwa u pracowników uwarunkowane jest ich cechami osobowości. Ta sama sytuacja zewnętrzna może być oceniana różnie w zależności od czynników osobowościowych. W procesach rekrutacji istotne jest, aby nie zapominać o cechach i predyspozycjach kandydatów, które pozwolą pracodawcy



ZDJĘCIE Getty Images, Unsplash +

budować odporne psychicznie i stabilne emocjonalnie zespoły, czyli np. o samoocenie, poziomie optymizmu, inteligencji emocjonalnej, zaufaniu i otwartości wobec innych.

Niestety do dziś nie zostało opracowane narzędzie, które pozwalałoby jednoznacznie mierzyć siłę oraz odporność psychiki. Jej ocena wymaga poznania cech kandydata, np. jak reaguje na sytuacje nowe, na ile jest elastyczny w swoich zachowaniach i postawach, jakie są jego reakcje emocjonalne, czy są adekwatne i czy je kontroluje. Aby poznać kandydata, możemy się posłużyć klasycznie metodą wywiadu lub przygotować dedykowane *case study / assessment center*, które pozwolą nam poznać kompetencje kandydata – przede wszystkim te prezentowane w odpowiedzi na dany case.

Jakie sytuacje i zachowania w organizacjach możemy zdefiniować jako mobbing? Jakimi narzędziami dysponuje aktualnie HR, by mu przeciwdziałać?

Mobbing to działanie lub zachowania skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu jego poniżenie, ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Co ważne, nie dotyczy to czynów przypadkowych czy jednorazowych, a zachowanie mobbera jest ciągłe, konsekwentne, długotrwałe oraz ma charakter celowy.

Mobbingowi zdecydowanie łatwiej zapobiegać niż go eliminować. Warto czerpać z doświadczeń innych pracodawców i wymieniać się dobrymi praktykami w tym zakresie. Działania HR i pracodawcy polegają na profilaktyce i budowaniu świadomości negatywnych zjawisk, zdecydowanej postawie braku tolerancji dla tego typu zachowań w organizacji oraz szybkim reagowaniu w przypadku powzięcia informacji o podejrzeniu ich wystąpienia. Bardzo ważne jest zbu-

dowanie zespołu odpowiadającego za przeciwdziałanie zjawiskom niepożądanym i ich profilaktykę, a także opracowanie i wdrożenie procedur przeciwdziałania zjawiskom mobbingu, zbudowanie kanału komunikacji pozwalającego zgłaszać podejrzenia działań niedozwolonych w organizacji. Istotne są również szkolenia – dla pracowników: edukacyjne, prewencyjne, z kompetencji społecznych, a dla kadry zarządczej: z zakresu rozwoju kompetencji menadżerskich obejmujących m.in. zagadnienia komunikacji, feedbacku, rozwiązywania różnorodnych sytuacji trudnych czy nietypowych w zarządzaniu zespołem i pracownikami.

Bez względu na to, czy w organizacji pojawi się mobbing, czy jedynie jednorazowy incydent wobec pracownika, działania prewencyjne i eliminacyjne w tym zakresie będą budować dobre warunki oraz atmosferę pracy organizacji sprzyjające poczuciu bezpieczeństwa jej pracowników. ■



Poczucie bezpieczeństwa u pracowników uwarunkowane jest ich cechami osobowości.

Niestety do dziś nie zostało opracowane narzędzie, które pozwalałoby jednoznacznie mierzyć siłę oraz odporność psychiki.



Anna Jaklik
dyrektor personalny,
ZIKO APTEKA



Rozwijamy praktyczne umiejętności

#szkolenia #doradztwo #rozwój

Szkolenia online i rozwiązania dla działów HR, kadr i płac

Jak możemy Cię wspierać?



Konsultacje i wsparcie w zakresie doradztwa z prawa pracy, tworzenia regulaminów pracy.



Szkolenia z zakresu prawa pracy, czasu pracy, rozliczania czasu pracy, przygotowywania grafików.



Outsourcing kadrowo-płacowy.



Kurs: specjalista ds. kadr i płac zgodnie z aktualnymi przepisami.



Kurs: asystent/ka ds. księgowości z certyfikacją ECDL.

seka.pl

Rekrutacja w czasach zmian

Obecnie w obszarze personalnym widoczny jest przede wszystkim jeden trend – zmiana modelu pracy i oczekiwań w stosunku do pracodawców. To także umiejętność pracy w zmiennym środowisku. O skutecznej rekrutacji w zmiennych czasach rozmawiamy z Jolantą Bańcherowską, członkinią zarządu Grupy Żabka odpowiedzialną za obszar strategii personalnej / Chief People Officer (CPO), prelegentką V Forum HR CHALLENGE POLAND 2024.

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY
Z V FORUM HR CHALLENGE POLAND

W SKRÓCIE:

- Jakże aktualnie trendy obowiązują na rynku pracy i jak zmienia się sposób funkcjonowania działów HR?
- Jak dział HR uzupełnia dzisiaj, w czasach małej dostępności kandydatów, luki kompetencyjne?
- Jak HR radzi sobie z małą dostępnością kandydatów do pracy?



[HRCHALLENGEPOLAND.PL](https://hrchallengepoland.pl)



Jako pracownicy chcemy móc pracować zdalnie, ale im mniej bywamy w biurze, tym mniej jesteśmy zadowoleni z pracy i spada nasze zaangażowanie.

**Badania
Instytutu Gallupa**

Transformacje w różnych obszarach są wpisane w działalność każdej organizacji, ale kluczową rolę odgrywa właściwe zarządzanie zmianą. Mam na myśli odporność psychofizyczną na zmienność otoczenia i priorytetów, zagubienie, zwątpienie. Szczególnie teraz – z uwagi na niespokojne otoczenie geopolityczne i ekonomiczne, w jakim działają firmy – budowa rezyliencji, czyli odporności w działaniu, staje się kluczowym zadaniem zespołów personalnych.

Jakie aktualnie trendy obowiązują na rynku pracy i jak zmienia się sposób funkcjonowania działów HR?

Często spotykanym modelem jest tzw. praca hybrydowa. Organizacje, które go stosują, stoją przed wspólnym wyzwaniem – jak poprawić jej efektywność. Najnowsze badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa pokazują, że – paradoksalnie – jako pracow-

nicy chcemy móc pracować zdalnie, ale im mniej bywamy w biurze, tym mniej jesteśmy zadowoleni z pracy i spada nasze zaangażowanie. Całkowity powrót do biur nie jest jednak rozwiązaniem, bo, jak pokazują te same badania, osoby, których charakter pracy nie pozwala na pracę zdalną, są z tego niezadowolone i w tej grupie zaangażowanie też maleje. Z naszego doświadczenia wynika, że ważny jest balans pracy hybrydowej i sprawna praca przełożonego. Pracy w modelu hybrydowym trzeba się po prostu nauczyć.

Jak dział HR uzupełnia dzisiaj, w czasach małej dostępności kandydatów, luki kompetencyjne? Jakich kompetencji dotyczą one najczęściej?

Z uwagi na dynamiczny i wielokierunkowy rozwój Grupy Żabka wyzwaniem jest dopasowanie kompetencyjne osób na rynku pracy do naszych wymagań, przede wszystkim w zakresie transformacji

cyfrowej i zaawansowanej analityki. Nadal brakuje absolwentów przygotowanych do pracy w tych obszarach. Wymusza to konkurowanie pomiędzy pracodawcami o tych samych kandydatów lub szkolenie pracowników o odpowiednim poziomie kompetencji we własnym zakresie. Chodzi przede wszystkim o umiejętność pracy w grupie i rozwój kompetencji liderkich, które są równie często pożądane przez pracodawców tak, jak kompetencje twarde.

Jak HR radzi sobie z małą dostępnością kandydatów do pracy?

Poza standardową rekrutacją wykorzystujemy inne metody, np. *direct search*. Dbamy też o *candidate experience*, mierząc je za pomocą wskaźnika NPS. Na podstawie realnych danych od kandydatów uczestniczących w rekrutacjach wprowadzamy zmiany – skracamy czas i liczbę etapów, podejmujemy szybkie decyzje, nie zapominając

o zachowaniu jakości procesu. Wyzwaniem jest dziś także utrzymanie tych osób w organizacji, dlatego dbamy, by tworzyć miejsce pracy, w którym każdy będzie czuł się dobrze i będzie mógł rozwijać swój potencjał. Firmę budujemy wspólnie z pracownikami, dlatego prowadzimy badania pulsowe, które mierzą ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy tu i teraz. Dzięki temu wiemy, z czego są zadowoleni, a nad czym powinniśmy jeszcze pracować. ■



Jolanta Bańczerowska
członkini zarządu
Grupy Żabka

Jak zadbać o pracownika i zatrzymać go w organizacji?

Odpowiedzialność za kondycję psychiczną pracownika spoczywa na całej organizacji. Edukacja zespołu, monitorowanie stresu wśród pracowników i czujność na niepokojące sygnały – to tylko część wyzwań, przed którymi stoją menadżerowie i zespoły HR. O skutecznych sposobach dbania o pracownika, aby ten chciał pozostać w organizacji, rozmawiają z Anną Kępką (Project Manager HR CHALLENGE POLAND 2024, brave) prelegentki V Forum HR Challenge Poland Marta Bagińska (HR Director Poland & EE, Reckitt), Alicja Świercz (Dyrektor Działu Personalnego, AEGON) oraz Zuzanna Piasecka (Managing Director – HR & Communication Area, BGK).

MATERIAŁ POWSTAŁ WE WSPÓŁPRACY
Z V FORUM HR CHALLENGE POLAND
[HRCHALLENGEPOLAND.PL](https://hrchallengepoland.pl)

W SKRÓCIE:

- Jak obecnie organizacje budują bezpieczeństwo psychologiczne pracowników?
- Jak HR może przygotowywać mentalnie pracownika do pełnienia nowej roli w organizacji?





Wierzę, że jednym z fundamentalnych aspektów jest odpowiednie przygotowanie liderów i rozwój ich kompetencji przywódczych.



Marta Bagińska,
HR Director Poland & EE,
Reckitt



ZDJĘCIE PO PRAWIE | Andrej Lisakov

Anna Kępka, Project Manager Brave: Jak obecnie organizacje budują bezpieczeństwo psychologiczne pracowników?

Marta Bagińska, HR Director Poland & EE, Reckitt:

Uważam, że budowanie psychologicznego bezpieczeństwa pracowników to niezwykle ważne zagadnienie, a jednocześnie proces, który wymaga działań na wielu poziomach. W swojej organizacji zauważyłam, że często nie wystarczą pojedyncze aktywności, chociaż od nich trzeba zacząć. Warto natomiast zbudować cały program wsparcia, który będzie opierał się o kilka kluczowych elementów. Wierzę, że jednym z fundamentalnych aspektów jest odpowiednie przygotowanie liderów i rozwój ich kompetencji przywódczych. To bezpośredni przełożony często jest osobą, która jako pierwsza może zauważyć oznaki

trudności lub problemów zdrowotnych u pracowników. Odpowiednie przygotowanie liderów do rozmów, budowanie ich świadomości i wrażliwości na problemy natury psychologicznej stanowi ważny pierwszy krok. Dlatego w Reckittcie stawiamy zarówno na indywidualny coaching, jak i na warsztaty dla menadżerów, które uczą ich, w jaki sposób pracować ze swoim zespołem – również nad zdrowiem mentalnym.

Alicja Świercz, Dyrektor Działu Personalnego,

AEGON: Poczucie, że jest się psychologicznie bezpiecznym, daje możliwość wyrażania siebie. Pokazanie siebie poprzez swoje opinie, propozycje, przekonania nie jest prostym zadaniem, gdy środowisko, w którym pracujesz, daje ci informację zwrotną, nie akceptując tego, kim jesteś, negując pomysły, krytykując i wytykając błędy, czekając na kolejną

potyczkę. Co oznacza środowisko akceptujące? Jest to miejsce, a raczej grono osób, wśród których możesz wyrażać siebie. Kiedy to jest możliwe? W przypadku bezpieczeństwa BHP łatwo wskazać, co musi być spełnione, by pracownik czuł się bezpiecznie, kiedy jednak zaczynamy rozważać sferę psychologiczną człowieka, w wielu menadżerach pojawia się chaos.

A. Kępka: Co zatem powinni zrobić menadżerowie?

A. Świercz: Z punktu widzenia pracownika zasadniczymi filarami budowania bezpieczeństwa psychologicznego są: relacje, kompetencje i autonomia. Wpływa na nie cała organizacja jako organizm połączonych ludzi i procesów, a ich dysfunkcja będzie negatywnie wpływała na realizację potrzeb pracownika. Dlatego tak ważne jest, aby to od zarządu wychodzi-

ły wzorce tworzące kulturę organizacyjną promującą otwartość, uczciwość i szacunek. Liderzy i szefowie zespołu, realizujący wzór wskazany przez zarząd, powinni komunikować się transparentnie, w przemysłowej i odpowiedzialnej formie, ale też zadbać o własne poczucie bezpieczeństwa.

W relacjach z pracownikiem zamiast oceniania i pouczania ważniejsza jest rozmowa o faktach, docenianie, wspieranie. Istotne jest zarządzanie przez włączanie oraz budowanie wśród pracowników odpowiedzialności, które stwarzają większe poczucie kompetencyjności, autonomii. Świadomy menadżer dostosowuje obciążenie pracą do umiejętności i zasobów pracowników, szybko reaguje na pojawiające się problemy, a wraz z HR promuje zdrowe relacje pomiędzy pracownikami i zachęca do współpracy.

ZDJĘCIE PO LEWIE | Rodion Kutsaiev, Unsplash

Z punktu widzenia pracownika zasadniczymi filarami budowania bezpieczeństwa psychologicznego są: relacje, kompetencje i autonomia.



Alicja Świercz, Dyrektor Działu Personalnego, AEGON



A. Kępka: A jaką rolę w całym procesie odgrywa HR?

A. Świercz: Działy HR wspierają poprzez dostarczanie narzędzi i technik – czyli szeroko rozumianej ramy funkcjonowania organizacji, realizowania funkcji egzekucji i korekty, szkolenia i ukierunkowania w systemowy i punktowy sposób, chociażby poprzez monitorowanie klimatu organizacyjnego, *performance management*, zwiększanie świadomości wartości organizacyjnych w procesach HR-owych, wspieranie w zarządzaniu zmianami czy zwiększanie samoświadomości w zakresie zarządzania stresem.

M. Bagińska: Innymi istotnymi narzędziami są cykliczne szkolenia, wykłady i webinary. W tym roku w tygodniu Światowego Dnia Zdrowia Psychicznego dział HR naszej firmy zorganizował dla wszystkich pracowników szereg warsztatów, które budowały świadomość ważności tema-

tu, a także dotyczyły różnych problemów takich jak zdrowie fizyczne i psychiczne, odżywianie, sport, sen i regeneracja, a także poczucie przynależności czy budowanie więzi międzyludzkich. Tego typu interaktywne wykłady pozwalają pracownikom uzyskać dostęp do wartościowej wiedzy, porad i najlepszych praktyk w tym zakresie.

Wiele firm decyduje się również na programy wsparcia pracowników, w ramach których każdy może anonimowo skorzystać z pomocy specjalisty. My również korzystamy z dedykowanej, anonimowej linii, w ramach której pracownik może sięgnąć po wsparcie psychologa, doradcy finansowego itp. Program obejmuje bezpłatne spotkania ze specjalistami, podczas których pracownicy zasięgają porady i otrzymują niezbędne wsparcie.

A. Kępka: Sytuacją o wysokim poziomie stresu jest zmiana funkcji pracownika



Przygotowanie pracowników do nowej roli stanowi kluczowy czynnik dla utrzymania konkurencyjności firmy, rozwijania zespołu oraz zapewniania skutecznej adaptacji w dynamicznym środowisku biznesowym.

Zuzanna Piasecka, Managing Director – HR & Communication Area, BGK

(np. awans). Jak HR może przygotowywać mentalnie pracownika do pełnienia nowej roli w organizacji?

Zuzanna Piasecka, Managing Director – HR & Communication Area, BGK:

Przygotowanie pracowników do nowej roli stanowi kluczowy czynnik dla utrzymania konkurencyjności firmy, rozwijania zespołu oraz zapewniania skutecznej adaptacji w dynamicznym środowisku biznesowym. Ta jednak często wymaga specyficznych umiejętności, których pracownik wcześniej nie posiadał. Dobre przygotowanie wpływa na efektywność, umożliwiając pracownikom szybsze i sprawniejsze wykonywanie bieżących obowiązków. Zdarza się również, że przejście do nowej roli jest związane z szerszymi zmianami organizacyjnymi. Nie trzeba się jednak przed nimi wzbraniać. Pracownicy, którzy rotują, ponieważ ich kompetencje stale performują, czują się docenieni i sami dążą do



stałego podnoszenia swoich kompetencji w ramach codziennych zadań.

A. Kępka: Jednak samodzielna praca – szczególnie na początku, po zmianie roli – może okazać się zbyt obciążająca...

Z. Piasecka: W takiej sytuacji bardzo sprawdzają się procesy przygotowane przez HR związane z planowaniem rozwoju kariery, gdzie bada się potencjał pracownika, jego efektywność, identyfikuje cele rozwojowe i planuje ścieżki awansu. Udział w programach rozwojowych dostosowanych do poziomu stanowiska i przyszłej roli w dużej mierze pobudza samoświadomość, jeśli HR ma wiedzę i pracuje na podstawie procesu. Od kilku lat obserwujemy zmianę menadżerów na poziomie mentalnym w kierunku odrzucania tradycyjnych form szkoleniowych na rzecz pracy procesowej nad poszerzaniem samoświadomości.

A. Kępka: Im nowocześniejsze podejście HR do rozwoju, tym szybsza zmiana mentalna pracownika?

Z. Piasecka: Nieodłącznym elementem spotkań przygotowanych przez HR jest integracja, poznawanie toku myślenia i wyzwań otoczenia. Takie działania zawsze mogą wpływać stymulująco i pobudzać refleksję pracownika do dalszego rozwoju. Wiele organizacji decyduje się na dodatkowe wsparcie w postaci coachingu i mentoringu – pracownicy pracują wtedy nad celami i wyzwaniami pod okiem zaproszonych przez HR specjalistów. Im większa organizacja, tym więcej możliwości związanych ze wsparciem edukacyjnym w postaci kursów online, programów re-i up-skillin- gowych, działań związanych ze stażami, wewnętrznym rotowaniem pracowników i awansami. HR często wspiera w budowaniu pożą- danej kultury organizacyjnej poprzez działania związane z wartościami, docenianiem,

mentalnym wellbeingiem. Nowym i ciekawym podej- ściem jest zastosowanie improwizacji jako elementu wspierającego mentalną transformację przed podję- ciem nowej roli. Improwizacja może być wykorzystywana w wielu działaniach takich jak przygotowywanie mło- dych menadżerów, udzielanie feedbacku czy przełamywa- nie własnych schematów. W swojej pracy wprowadza- my wiele elementów za- czerpniętych ze sztuki, która ma działanie terapeutyczne i przełamuje konwencjonalne myślenie w kierunku większej elastyczności oraz otwartości na nowe.

M. Bagińska: Dodam tylko, że na każdym etapie budo- wania kondycji psychicznej pracowników kluczowa jest uważność na drugiego człowieka – pracownika i otwartość na wysłuchanie oraz rozmowę o pojawiają- cych się trudnościach. ■



Anna Kępka
Project Manager
HR CHALLENGE
POLAND 2024, brave



Marta Bagińska
HR Director
Poland & EE, Reckitt



Alicja Świercz
Dyrektor Działu
Personalnego, AEGON



Zuzanna Piasecka
Managing Director –
HR & Communication
Area, BGK

Outsourcing szkoleń. Dlaczego warto?

Pracownicy chcą się szkolić! Przedsiębiorca chce szkolić. Układ idealny. Dlaczego jednak często w organizacji nie udaje się zrealizować szkoleń bądź te, które się odbędą, nie mają przełożenia na realną zmianę? Odpowiedź na to pytanie może znać firma zewnętrzna, która po dokładnym audycie przygotowuje dedykowany program szkoleniowy, a następnie będzie nim zarządzać. O zaletach outsourcingu szkoleń rozmawiamy z Ewą Turek-Chilkiewicz, specjalistką ds. szkoleń SEKA S.A.

EWA TUREK-CHILKIEWICZ SPECJALISTKA DS. SZKOLEŃ
SEKA S.A.

W SKRÓCIE:

- Czym jest outsourcing szkoleń? Co go odróżnia od zlecenia wykonania szkolenia?
- Jakimi kryteriami należy się kierować, wybierając firmę, która będzie świadczyła usługi szkoleniowe dla naszej organizacji?



W wielu przypadkach współpracujemy z działem szkolenia, który w organizacji ma zupełnie inny zakres działań. My skupiamy się na organizacji i wykonaniu szkolenia, na które dział szkoleń zleca zapotrzebowanie.

Czym jest outsourcing szkoleń? Co go odróżnia od zlecenia wykonania szkolenia?

To kompleksowa usługa nadzoru nad planowaniem i realizacją szkoleń w firmie – zarówno w obszarze szkoleń obligatoryjnych, jak i wszystkich innych. Zajmujemy się realizacją szkoleń od etapu zatrudnienia pracownika i dbamy o ich terminową realizację w okresie jego zatrudnienia w firmie. Współpraca z klientem jest długofalowa i nie opiera się na jednym obszarze szkoleń obligatoryjnych, ale dotyczy także szkoleń zawodowych oraz miękkich, które zainteresują naszego klienta. Nie tylko wykonujemy dla niego szkolenie, ale również mamy pełną historię szkoleń zrealizowanych przez daną firmę czy danego pracownika. Dbamy, aby w odpowiednim czasie zrealizować szkolenie

ponownie, jeśli zbliża się data jego ważności.

A może lepszym, efektywniejszym rozwiązaniem jest zbudowanie wewnętrznego działu szkoleń w organizacji?

W wielu przypadkach współpracujemy właśnie z działem szkolenia, który w organizacji ma zupełnie inny zakres działań. My skupiamy się na organizacji i wykonaniu szkolenia, na które dział szkoleń zleca zapotrzebowanie. Po naszej stronie jest pełna organizacja – w zakresie terminu, trenera czy zaproszenia grupy wybranej na dane szkolenie. W pełni zajmujemy się panelem organizacyjnym i wykonawczymi usługami zleconymi nam przez firmę.

W jakich branżach outsourcing szkoleń jest dla firmy racjonalnym i wskazanym działaniem?

Współpracujemy z wieloma firmami zarówno z branży transportowej, lotniczej, jak i kosmetycznej, odzieżowej czy bankowej. Są to bardzo różnorodne firmy pod kątem branży, zatrudnienia i polityki zarządzania szkoleniami. Organizacjom, z którymi współpracujemy, zależy na sprawnym i terminowym zarządzaniu procesem realizacji szkoleń. Należy pamiętać, że nasi klienci otrzymują kompleksową usługę planowania, zarządzania i realizacji szkoleń również dzięki dostępności naszych oddziałów oraz wykwalifikowanej kadrze.

Kto w firmie odpowiada za wybór firmy obsługującej procesy szkoleniowe organizacji i za współpracę z nią? Jak się do takiej współpracy przygotować?

Najczęściej jest to HR manager lub inna osoba

odpowiedzialna za szkolenia obligatoryjne w firmie i politykę szkoleniową. Naszą współpracę zawsze rozpoczynamy od spotkania, podczas którego poznajemy oczekiwania klienta, a także omawiamy gotowe i wypracowane przez nas rozwiązania i narzędzia, którymi możemy wesprzeć klienta, by szybko rozpocząć efektywną współpracę. Nasz model współpracy opiera się na wyznaczeniu osoby odpowiedzialnej za realizację zadań outsourcingu w pełnym zakresie, co oznacza, że klient kontaktuje się tylko z jedną osobą. Osoba odpowiadająca za szkolenia ze strony klienta powinna w pierwszym etapie współpracy wskazać potrzeby szkoleniowe pracowników, a następnie przekazać nam bazę danych uwzględniającą informacje o ostatnio odbytych szkoleniach swoich pracowników. Kolejnym etapem

Dlaczego warto outsourcować procesy szkoleniowe?



- 1 Odciążenie klienta** poprzez przekazanie procesu szkoleń i wszystkich związanych z tym kwestii organizacyjnych.
- 2 Efektywne zarządzanie procesem szkoleń** obligatoryjnych od momentu zatrudnienia pracownika przez cały okres zatrudnienia;
- 3 Dbłość o terminową realizację szkoleń** obligatoryjnych poprzez stały kontakt z pracownikiem.
- 4 Stały monitoring procesu realizacji szkoleń** – możliwość przygotowania zestawień dla klienta dotyczących tego, kto i kiedy ukończył dany rodzaj szkolenia, kiedy należy wykonać kolejne szkolenie itp.
- 5 Stabilność opieki i koordynacji procesów szkoleniowych** oraz **dostęp do wiedzy eksperckiej i specjalistów** zatrudnionych w firmie SEKA S.A.



ZDJĘCIE Getty Images, Unsplash +

jest przekazanie pracownikom informacji o przejęciu zarządzania szkoleniami przez firmę zewnętrzną. Dzięki temu w organizacji klienta zbudowana zostaje świadomość, że kontrolę procesów dotyczących szkoleń sprawować będzie SEKA S.A. i że to my od tej pory będziemy mobilizować pracowników do terminowej realizacji szkoleń obligatoryjnych. Należy pamiętać, że my dbamy o terminowość i raportujemy klientowi poziom realizacji szkoleń, a klient zapewnia nam wiedzę na temat wszelkich zmian personalnych, jakie zachodzą w organizacji.

Jakimi kryteriami należy się kierować, wybierając firmę, która będzie świadczyła usługi szkoleniowe dla naszej organizacji?

Ważna jest kompleksowość usług, co w naszym przypadku oznacza zarówno zarządzanie szkoleniami, jak i ich realizację za pośrednictwem naszej platformy e-learningowej, w oddziałach prowadzonych przez naszą kadre. Ponadto na bieżąco jesteśmy w stanie weryfikować, czy szkolenie zostało ukończzone, czy jest w trakcie realizacji. Stale monitorujemy postęp w realizacji szkoleń przez pracowników danej firmy, a nasz klient otrzymuje pełny raport z przebiegu szkoleń w danym okresie. Z uwagi na to, że mamy ponad 35-letnie doświadczenie, możemy zrealizować również szkolenia specjalistyczne i zawodowe, korzystając z wiedzy i doświadczenia naszych trenerów. Podsumowując, charakteryzuje nas kompleksowość – wiele działań

skupionych w jednej firmie i jeden koordynator odpowiedzialny za całość tych działań. To jest dla klienta kluczowe.

Jak weryfikować efektywność współpracy z firmą, która odpowiada za obsługę procesów szkoleniowych danej organizacji?

W przypadku szkoleń obligatoryjnych najlepiej jest to zweryfikować poprzez podjęte działania z naszej strony w zakresie terminowej realizacji szkoleń. Zaproszenia do realizacji szkoleń wysyłane są z wyprzedzeniem, aby zniwelować sytuacje, w których pracownik nie ukończy szkolenia w odpowiednim terminie. Dodatkowo wysyłamy na bieżąco przypomnienia oraz informujemy przełożonych o zbliżającym się okresie

ważności szkolenia i wynikających z tego tytułu zagrożeń. Ponadto w naszych działaniach wykazujemy się kreatywnością i proaktywną postawą, co również jest istotne dla klienta. ■



Ewa Turek-Chilkiewicz
specjalistka ds. szkoleń
SEKA S.A.

seka.pl



Obniż koszty w swojej firmie - outsourcing szkoleń

Dlaczego warto outsoursować szkolenia?

Outsourcing polityki szkoleniowej **pozwała działom kadr i HR skoncentrować się na tym co dla nich najważniejsze** - tworzeniu strategicznych planów szkoleniowych, przy jednoczesnej gwarancji terminowego i efektywnego zarządzania procesami szkoleniowymi w obszarze szkoleń obligatoryjnych (w tym zawodowych) przez SEKA S.A.

Dzięki **ograniczeniu wszelkich funkcji związanych z koordynacją i administrowaniem szkoleniami** i przejęciu za nie odpowiedzialności przez SEKE, firmy przestają skupiać się na czynnościach, które z jednej strony muszą być wykonane, z drugiej - generują w firmie koszty, są czasochłonne i mogłyby być realizowane zewnętrznie.

Redukcja kosztów operacyjnych jest najczęściej wysuwany przez naszych Klientów argumentem i korzyścią z outsourcingu w zakresie szkoleń zawodowych. Niższe koszty zapewniamy im poprzez: wszechstronność działania, doświadczenie zdobyte w wielu przedsiębiorstwach i Urzędach, umiejętność dostosowania się do specyfiki funkcjonowania firmy Klienta, kompleksową opieką obejmującą zarówno ludzi, procesy jak i technologie je wspierające.

Zalety rozwiązania

- Redukcja kosztów
- Stały nadzór nad terminami
- Prowadzenie dokumentacji
- Skalowalność rozwiązań
- Kontrola jakości
- Zwiększenie wydajności HR

Jak działamy?

Na początku współpracy z nowym klientem zawsze powołujemy zespół projektowy, którego zadaniem jest sprawnie i terminowo przeprowadzić klienta przez proces wdrożeniowy. Usługa outsourcingu mimo, że jest produktem gotowym do zaimplementowania zakłada zindywidualizowane podejście SEKA, biorąc za punkt wyjścia specyfikę i potrzeby danego klienta. Wspólnie z Klientem analizujemy jego politykę dotyczącą szkoleń obowiązkowych, dotychczasowe doświadczenia i problemy, a następnie proponujemy najbardziej korzystny pakiet.

I ETAP

Określenie potrzeb firmy oraz dobór modelu outsourcingu szkoleń obligatoryjnych i zawodowych.

II ETAP

Ustalenie zasad współpracy w oparciu o analizę potrzeb, możliwości i wymogi techniczne firmy.
Ustalenie harmonogramu działań.

III ETAP

Realizacja i bieżące raportowanie oraz wymiana informacji pomiędzy firmą i SEKA S.A.



Potrzebujesz indywidualnych konsultacji?
Skontaktuj się z nami!
Odpowiemy na Twoje wszelkie pytania.



22 517 88 11



szkolenia@seka.pl

seka.pl

Do dyspozycji fundusze na szkolenia

Przedsiębiorcy poszukują możliwości optymalizowania wydatków na szkolenia swoich pracowników – to oczywiste. Dlatego poszukują możliwości dofinansowania tego typu projektów rozwojowych. Kluczowe jest jednak, aby proces pozyskania środków był dobrze przeprowadzony, czyli zaplanowany, merytoryczny i efektywny. O wsparciu, jakie świadczy przedsiębiorcom SEKA S.A., opowiada Jowita Walicka, kierownik ds. rozwoju / koordynator BUR, KFS.

JOWITA WALICKA KIEROWNIK DS. ROZWOJU / KOORDYNATOR BUR, KFS
SEKA S.A.

W SKRÓCIE:

- Jak planować rozwój firmy i jej bieżącą działalność z wykorzystaniem zewnętrznych środków na szkolenia?
- Skąd pracodawca ma wiedzieć, jakie szkolenia są potrzebne jego pracownikom?



W jaki sposób przygotować odpowiednie szkolenie?

Należy ustalić, jakie deficyty wiedzy i kompetencji mają pracownicy, jak ich wspierać i na ile jako właściciel/pracodawca jestem otwarty na zmiany.

Od czego zacząć?

- 1 **Zdiagnozuj potrzeby** swoich pracowników.
- 2 **Przygotuj/zweryfikuj** opisy stanowisk pracy.
- 3 **Zastanów się**, jakie są Twoje oczekiwania i w jaki sposób chcesz je zrealizować.
- 4 **Ustal cel** na dany rok.
- 5 **Ustal, jaki budżet** możesz przeznaczyć na to działanie.

Jak planować rozwój firmy i jej bieżącą działalność z wykorzystaniem zewnętrznych środków na szkolenia? Czy firma powinna się do tego w jakiś specjalny sposób przygotowywać, np. przeprowadzając audyt potrzeb?

Zacznijmy od tego, że przedsiębiorca musi dojrzeć do zmian. Musi zobaczyć, że zadziało się coś, co zmusza go do podjęcia działania w tym zakresie. Co to może być? Aktualnie pojawiły się zmiany w Kodeksie pracy, które mówią o konieczności kształcenia pracowników, a dokładniej organizowania dla nich szkoleń. Nie mogą to być tylko i wyłącznie szkolenia, które są obligatoryjne, np. BHP, bądź dotyczące nabywania uprawnień. To powinny być również szkolenia, które pozwolą na rozwój kapitału ludzkiego, jaki mamy w firmie.

Skąd jako pracodawca wiem, że takie szkolenia są potrzebne?

Mówią mi to pracownicy, którzy widzą, że inni się szkolą, a oni nie. Wprowadzam jakiś produkt bądź usługę, która wymaga dodatkowego przeszkolenia pracowników, np. pod kątem znajomości języka obcego, bądź obserwuję konkurencję, która w swoich benefitach ma bogaty zakres szkoleń. W związku z tym, aby nadążyć za rynkiem pracy, również tworzę bogatą ofertę rozwojową dla zespołu.

Są różne sposoby sprawdzenia w firmie potrzeb szkoleniowych. Można zrobić ankietę – taką diagnozę potrzeb. To nie jest skomplikowany proces, a bardziej lub mniej rozbudowane scenariusze takich badań są dostępne w internecie. Ważne nato-

miast jest to, aby dobrze przemyśleć pytania, jakie chcę zadać pracownikom, bo to pozwoli wyciągnąć dane, które nam faktycznie pomogą.

Jeżeli przedsiębiorca planuje rozwój pracowników, zmiany w firmie, wprowadzenie innowacji, chce rozwijać działalność, to powinien być przygotowany do takiego działania.

W mojej praktyce, gdy zgłaszają się przedstawiciele firm z pomysłem przeprowadzenia szkolenia, robię z nimi bardzo szczegółowy wywiad. Kluczowe jest to, żeby dobrze zidentyfikować potrzebę, a dzięki temu trafnie dobrać szkolenia.

Jeszcze jakiś czas temu dofinansowywane były szkolenia miękkie, których wyniki nie do końca można było zmierzyć –

mam tu na myśli mierzenie np. nabytych przez pracowników umiejętności komunikacyjnych. Teraz staramy się te umiejętności miękkie wprowadzać do projektów, podczas których uczestnicy nabywają konkretne, twarde kompetencje. To daje zdecydowanie lepsze efekty, a jednocześnie umożliwia organizacji mierzenie efektów takich działań.

Z reguły klienci wiedzą, jaki aspekt działalności organizacji chcą poprawić, gdzie zwiększyć efektywność, jaki proces usprawnić. Skonfrontowanie tego z potrzebami pracowników dotyczącymi podnoszenia kompetencji może dać dokładną odpowiedź, jakie szkolenia są niezbędne w organizacji.

W przypadku szkoleń finansowanych ze środków UE istnieje



je jeszcze kwestia dopasowania potrzeb szkoleniowych do wymogów i wytycznych programów, z których projektów mogą być finansowane.

Niezależnie od tego, czy za szkolenie płaci klient, czy uzyskuje na jego realizację dofinansowanie z UE w ramach BUR czy KFS, kluczowe jest, aby czas, który się na to poświęca, zwrócił się w postaci realnych korzyści dla organizacji.

Gdzie czerpać informacje i wiedzę na temat dostępnych źródeł finansowania tego typu projektów rozwojowych?

Z mojego doświadczenia w pracy ze szkoleniami finansowanymi ze środków unijnych wynika, że zmieniało się nastawienie uczestników czy firm, które starały się pozyskać dotacje w zależności od trendu, jaki panował w obszarze tematyki projektów i zakresu dofinansowania. Nie zmieniło się jedno – postrzeganie funduszy jako trudnych

do pozyskania z powodu skomplikowanej procedury aplikowania oraz ryzyka, że trud włożony w wypełnianie dokumentacji nie gwarantuje uzyskania środków.

Wszystkim przedsiębiorcom, którzy zgłaszają się do nas w celu zrealizowania szkolenia i planują to zrobić z wykorzystaniem funduszy zewnętrznych, mówię, że należy spróbować. Aktualnie sytuacja wygląda tak, że firmy tną koszty, a z drugiej strony wiedzą, że pracowników należy szkolić. Dlatego fundusze zewnętrzne powinny być w obszarze ich zainteresowań.

Do dyspozycji pracodawców dostępne są różne źródła finansowania i programy, z których można korzystać w celu szkolenia kadr. Głównie skupiamy się na Krajowym Funduszu Szkoleniowym, Bazie Usług Rozwojowych oraz oczywiście Funduszach Unijnych na poziomie regionalnym i krajowym.

Dostępne źródła finansowania projektów rozwojowych

Krajowy Fundusz Szkoleniowy

Jeżeli chcemy ubiegać się o środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, należy sprawdzić, jakie są priorytety wydatkowania na dany rok i jaka jest wysokość środków. Wytyczne znajdują się na stronie <https://psz.praca.gov.pl/kfs-2024>.

O środki może ubiegać się każda jednostka organizacyjna prowadząca działalność w Polsce, składając wniosek w jednym z 16 Wojewódzkich Urzędów Pracy. Mogą to być firmy państwowe i prywatne, fundacje czy jednostki sektora publicznego. Wystarczy, że zatrudnia się przynajmniej jedną osobę na umowę o pracę.

Dzięki KFS możemy uzyskać dofinansowanie w wysokości 80% kosztów kształcenia ustawicznego, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 10 osób – 100%.

Środki z KFS można przeznaczyć na:

- diagnozę potrzeb szkoleniowych, które można będzie zaspokoić dzięki tym środkom;
- kursy i studia podyplomowe oraz egzaminy,

w których wezmą udział pracownicy z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą;

- badania lekarskie i psychologiczne, jeśli okażą się niezbędne;
- ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z udziałem w kształceniu ustawicznym.

W celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji należy sprawdzić zapisy na stronie Urzędu Pracy właściwego dla obszaru działania firmy. W tym samym miejscu znajdują się dokumenty do pobrania i wypełnienia.

Informacje niezbędne do ustalenia i sprawdzenia:

- wielkość firmy – mała, średnia czy duża;
- wielkość otrzymanej pomocy de minimis, jaką firma otrzymała;
- wskazanie zawodów deficytowych na obszarze działania firmy (to jest także podstawa do projektowania szkoleń o dofinansowanie).

Nabory wniosków do KFS odbywają się na początku roku i trwają zazwyczaj tylko kilka dni. Dlatego zachęcam do uważnego śledzenia



komunikatów na stronach internetowych Powiatowych Urzędów Pracy.

Polecamy nasze szkolenia dofinansowane z KFS i BUR: <https://www.seka.pl/uslugi/szkolenia-bezplatne-dofinansowane/>

Baza Usług Rozwojowych

Aby uzyskać wsparcie w ramach Bazy Usług Rozwojowych, należy przeanalizować jego dostępność i zapoznać się ze szczegółowymi informacjami zawartymi na stronie <https://serwis-uslugi-rozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/dofinansowania-bur/>.

Programy krajowe

Programy krajowe są realizowane przez PARP. Mogą z nich skorzystać pracownicy i pracodawcy z całej Polski. Ich celem jest wsparcie dostosowania pracowników i przedsiębiorców do zmian demograficznych na rynku pracy, wynikające z rekomendacji Sektorowych Rad ds. Kompetencji. Programy krajowe obejmują także dofinansowanie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zasobami ludzkimi dla kadry menedżerskiej.

Regionalne Programy

Regionalne Programy (RP) pozwalają na sfinansowanie usług rozwojowych wybranych w Bazie Usług Rozwojowych. Dzięki nim przedsiębiorcy i pracownicy mikro-, małych i średnich firm oraz osoby indywidualne w całym kraju mogą otrzymać nawet 100% dofinansowania na wybrane przez siebie usługi szkoleniowe i doradcze. Regionalnymi Programami zarządzają Urzędy Marszałkowskie poszczególnych województw. Więcej informacji o zasadach udzielania wsparcia w danym regionie udzielają Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich.

Najwygodniej rozpocząć poszukiwania źródła finansowania w lokalnym punkcie informacyjnym: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/punkty/#/>.

Na jakim etapie przygotowań powinien być projekt szkoleniowy, aby można było ująć go we wniosek aplikacyjny?

Często zgłaszają się do nas przedsiębiorcy, którzy planują szkolenia i aplikowanie o środki, pytając o szczegółowe informacje dot. programu szkolenia, harmonogramu, tj. długości szkoleń i dostępnego terminu, kosztorysu itp. Oczywiście przekazujemy wszystkie informacje. W razie potrzeby pomagamy wybrać szkolenie, które najlepiej odpowiada na zgłaszane potrzeby.

Prawdę mówiąc, firma powinna być przygotowana z projektem szkolenia i wnioskiem aplikacyjnym na początku roku. Im dokładniej przygotowuje wkład merytoryczny, uwzględniając m.in. wewnętrzne analizy, raporty branżowe, ankiety pracowników czy wywiady, tym większa wiarygodność tej potrzeby, a tym samym wniosku aplikacyjnego. Oczywiście wniosek można modyfikować przed złożeniem, aby dostosować go pod kątem m.in. danego źródła finansowania, wielkości finansowania, grupy docelowej.

Czy są jakiegokolwiek ryzyka związane z wykorzystaniem

w procesie rozwojowym środków na szkolenia z BUR, KFS czy funduszy UE?

Największy problem związany jest z uczestnikami szkoleń. Są osoby, które zaczynają proces szkoleniowy, ale z różnych przyczyn go nie kończą. Powstaje ryzyko nierozliczenia takiego wydatku. W takich przypadkach pracodawca powinien mieć bardzo dobrze udokumentowany przebieg udziału takiego pracownika w szkoleniu wraz z przyczynami jego rezygnacji.

Ryzykiem jest również korzystanie z usług firm, które nie mają doświadczenia w prowadzeniu szkoleń bądź odpowiednich kompetencji merytorycznych. Może to skutkować niezdanymi egzaminami potwierdzającymi efekty kształcenia. Rekomenduję wnikliwą analizę doświadczenia, opinii o podmiocie szkolącym przed jego wyborem. Można również kierować się certyfikatami potwierdzającymi jakość prowadzonej działalności. W przypadku SEKA S.A. od 2017 roku posługujemy się ISO 9001:2015, a za wdzięczamy to najwyższemu poziomowi świadczonych przez nas usług. ■

Jowita Walicka
kierownik ds. rozwoju /
koordynator BUR, KFS

seka.pl

W roli głównej: bezpieczeństwo

Nasza praca to spektakl, a my gramy w nim główną rolę... Gramy pracownika biura, produkcji, magazynu, specjalistę, menadżera czy prezesa. Często gramy „na żywca” bez prób, co może skończyć się w najlepszym przypadku kłapą, a w najgorszym... tragedią. Warto więc zatrudnić prawdziwych aktorów, którzy zagrają nas na scenie firmowej. Będzie nam łatwiej zrozumieć naszą rolę w organizacji i odpowiedzialność jaka się z nią wiąże. O włączaniu w proces budowania kultury bezpieczeństwa działań *employer experience* realizowanych z wykorzystaniem technik teatralnych rozmawiamy z dr. Tomaszem Ciesielskim.

TOMASZ CIEIELSKI TRENER, BADACZ STRATEGII TWÓRCZYCH I CHOREOGRAF
DR NAUK HUMANISTYCZNYCH I WYKŁADOWCA UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO
W KATEDRZE DZIENNIKARSTWA I KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

W SKRÓCIE:

- Czy można wyreżyserować doświadczenia pracowników związane z bezpieczeństwem i higieną pracy?
- Do czego może posłużyć immersyjny spektakl?
- Jakich efektów można się spodziewać po wdrożeniu działań wykorzystujących techniki teatralne?

Czy można wyreżyserować doświadczenia pracowników związane z bezpieczeństwem i higieną pracy?

Na pewno tak. Zresztą to już się dzieje całkiem naturalnie, np. podczas ćwiczeń ppoż. Ich przebieg jest zapisany jako scenariusz: kto, co i kiedy ma zrobić w reakcji na określony sygnał. W analogiczny sposób tworzy się np. scenariusze zachowań obsługi pasażerów w samolotach. Każdy, kto kiedyś obserwował zachowania stewardów i stewardes przed startem lub lądowaniem, na pewno pamięta, jak precyzyjny jest ich wspólny „taniec”.

Nie mam na myśli jedynie instrukcji bezpieczeństwa dla pasażerów. To, kiedy i jak obsługa samolotu zamyka drzwi, siada na fotelach, liczy pasażerów, jest ułożone w ściśle określony scenariusz, który służy nie tylko zrealizowaniu tych zadań, ale także zwróceniu uwagi personelu na kluczowe czynności, daniu mu czasu na ich wykonanie i wzrostowi poczucia bezpieczeństwa – jeśli wszystko przebiega zgodnie ze scenariuszem, można być pewnym, że wszystko jest dobrze. Przebieg działań personelu pokładowego jest zsynchronizowany przez dźwięki urządzeń w samolocie i gesty, jakie te osoby muszą wobec siebie wykonać. W zasadzie mogłyby to wszystko robić w innej kolejności – być może szybciej, ale niekoniecznie dokładniej. Niekoniecznie też byłyby tak skuteczne w sytuacjach kryzysowych. Podobne rytuały bezpieczeństwa można reżyserować



Jako ludzie teatru możemy pracować z całą gamą czynników, które decydują o doświadczeniu pracownika. (...) Co jednak bardzo ważne, nie zrobimy tego sami. Każdy spektakl i każde przedsiębiorstwo to inny świat, który trzeba tworzyć razem z tymi, którzy znają firmę najlepiej.

dla pracowników w każdym innym przedsiębiorstwie.

Kluczowe jest nie tylko pytanie, co trzeba zrobić, ale także w jakiej kolejności oraz jakie dźwięki i gesty powinny towarzyszyć kolejnym działaniom, by jakiegoś nie przeoczyć oraz by zrobić to w skoordynowany sposób.

Założmy, że w firmie jest wszystko, co potrzeba, aby pracować bezpiecznie, a zdarzają się wypadki... Jak Państwa usługa może pomóc?

Ustalimy razem z tą firmą, jakie niedopatrzenia – bo zwykle o tym mowa – sprawiają, że pojawiają się krytyczne błędy, a potem zaprojektujemy razem takie „rytuały bezpieczeństwa”, które pozwolą zapobiegać błędom. To czasem może oznaczać bardzo proste rzeczy. Każdy, kto ma dzieci, wie, że nawet jeśli myją zęby bez narzekania, to wyrobienie w nich

nawyku szorowania dość długo i w odpowiedni sposób wymaga wysiłku. Dla mojego syna ułożyłem cały scenariusz, którego sednem była około 2-minutowa, śmieszna piosenka. Nauczył się, że powinien myć zęby, dopóki ona się nie skończy. Rytm muzyki pomagał mu cały czas aktywnie szczotkować, a do tego miał choreografię zmiany ułożenia szczoteczki, zakończoną chlupotem wypływającej z burtki wody po płukaniu. Dzisiaj już tego nie potrzebuje i raczej go to zawstydza, ale gdy widzę, że jego nawyk słabnie, wówczas wystarczy zanucić tę piosenkę.

To oczywiście dość trywialny przykład odnoszący się do prostej czynności. Dzisiaj, gdy troskę o bezpieczeństwo i higienę pracy właściwie powinno się widzieć jako projektowanie *employer experience*, wyzwania przedsiębiorców są o wiele bardziej złożone. Jako ludzie teatru możemy pracować z całą gamą czynników, które decydują o doświadczeniu pracownika. Od tego, jak przebiega proces nauki konkretnych zachowań – „poznanie roli i próby”, przez sygnały w otoczeniu, które sprzyjają pamiętaniu o nich – „scenografia i muzyka”, po zachowania przełożonych

Możemy przygotować faktycznie immersyjny spektakl – widowisko, w którym głównymi postaciami będą typowi pracownicy grani przez naszych aktorów na terenie przedsiębiorstwa.



i współpracowników – „grę protagonistów danego procesu”. Razem z pracownikami danej firmy ułożymy z tych elementów takie doświadczenie, które zapewni odpowiedni poziom bezpieczeństwa. Co jednak bardzo ważne, nie zrobimy tego sami. Każdy spektakl i każde przedsiębiorstwo to inny świat, który trzeba tworzyć razem z tymi, którzy znają firmę najlepiej.

Dla kogo jest ta usługa – dla osób, które odpowiadają za kreowanie polityki bezpieczeństwa w organizacji, czy bardziej dla pracowników, którzy potencjalnie mogą ulec wypadkom?

Konieczne jest włączenie obu tych grup. Oczywiście, kluczowym partnerem, z którym pracujemy, są decydenci lub osoby oddelegowane do kształtowania polityki bezpieczeństwa i jej wdrażania. Nie da się jednak pracować w tym zakresie bez udziału końcowego użytkownika, a więc pracownika,



Do czego może posłużyć immersyjny spektakl?

To widowisko będące jednocześnie symulacją wybranego procesu w firmie może służyć szybkiemu i efektywnemu zakomunikowaniu pracownikom albo partnerom biznesowym, jakie ono ma znaczenie, dlaczego musi przebiegać tak, a nie inaczej i co jest w nim ważne.

o którego bezpieczeństwo chcemy się troszczyć. Jest to konieczne zarówno na poziomie przystawki, jak i słabnącej odporności psychicznej czy wypalenia zawodowego. Bez aktywnego udziału pracowników, wspólnego prototypowania rozwiązań nie będziemy w stanie stworzyć trwałej kultury bezpieczeństwa.

Nie ma tutaj znaczenia, czy chodzi o zakład produkcyjny, czy biuro. Paradoksalnie, ten pierwszy przypadek jest dla ludzi zajmujących się tańcem bliższy, bo tancerze i tancerki są *de facto* pracownikami fizycznymi. Może to wydawać się zaskakujące, ale właśnie taniec towarzyszy przemysłowi od samych jego początków. Gdy Henry Ford tworzył swoją fabrykę, to schemat rozmieszczenia stanowisk, urządzeń oraz szlaki przemieszczania się pracowników pomagał mu opracować Rudolf von Laban – wybitny choreograf, którego prace do dziś kształtują trening oraz warsztaty tancerzy. Najważniejszym

celem Forda nie było bezpieczeństwo, ale Laban chciał, by w pracownikach widzieć skomplikowane jednostki, które będą skuteczne tylko wtedy, gdy ich miejsce pracy będzie dopasowane do ich naturalnych rytmów i schematów działania.

Jak wygląda proces wdrożenia Waszej usługi w firmie – od zidentyfikowania potrzeb do wdrożenia projektu? Czy usługa bazuje na znanych rozwiązaniach związanych z *employer experience*?

W organizacji usługi korzystamy z połączenia dwóch skrzynek z narzędziami. Pierwsza należy do designerów, a druga – do reżyserów i choreografów. Oznacza to, że najpierw razem z oddelegowanym pracownikiem lub pracownikami klienta definiujemy potrzeby i, jeśli to jest konieczne, prowadzimy dodatkowe badania. Na tej podstawie decydujemy o dalszych działaniach, ich organizacji i harmonogramie. Może to oznaczać prowa-



ZDJĘCIE Piotr Nykowski, Spektakl „Odyseja”



ZDJĘCIE Bartek Kruk, „Odyseja” Dworzec Autobusowy w Kielcach

dzenie warsztatów z większą grupą pracowników. Podczas warsztatów stworzymy właśnie rytuały bezpieczeństwa, przepróbujemy je i potem przygotujemy sposób ich wdrażania – „premiery” – dla reszty organizacji, w taki sposób, by dla każdego były przyjazne i efektywne.

Możemy także przygotować faktycznie immersyjny spektakl – widowisko, w którym głównymi postaciami będą typowi pracownicy grani przez naszych aktorów na terenie przedsiębiorstwa. Dzięki zastosowaniu indywidualnych zestawów słuchawkowych – takich jak na wycieczkach z przewodnikiem – widzowie nie tylko obserwują czynności postaci, ale także słyszą we własnych uszach ich myśli i muzykę, która wzmacnia odczytywanie emocji. Eksperymentujemy też z wykorzystaniem gogli rozszerzonej rzeczywistości. Takie widowisko będąc jednocześnie symulacją wybranego procesu w firmie może służyć szybkiemu i efek-

tywnemu zakomunikowaniu pracownikom albo partnerom biznesowym, jakie ono ma znaczenie, dlaczego musi przebiegać tak, a nie inaczej i co jest w nim ważne.

W zespole łączymy różne kompetencje: mamy choreografa – specjalistę od komunikacji społecznej, tancerkę – psycholożkę i terapeutkę, a nawet tancerza – programistę. Dzięki temu, w zależności od kontekstu danej firmy, możemy proponować różne rozwiązania. W naszej codzienności realizujemy wydarzenia na różnych scenach, a nawet na dworcach kolejowych. Mamy więc pełną świadomość, że nawet najlepszych rozwiązań nie da się stosować w skali 1:1 w innym kontekście, ale bardzo kręci nas właśnie ta zmienność odbiorców.

Ile miejsca i czasu potrzebują Państwo, aby zrealizować spektakl lub warsztaty w zakładzie pracy?

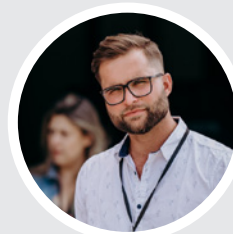
Jest to bezpośrednio zależne od potrzeb przedsiębiorstwa

i liczby pracowników, do których mamy dotrzeć. Jeśli mamy zrealizować warsztaty, których efektem będzie wdrożenie nowych procedur w przedsiębiorstwie, to zajmą one od dwóch do nawet kilkunastu dni. Odbędzie się w komfortowej sali. Natomiast przygotowanie immersyjnego spektaklu, w którym przedstawimy już stworzone rozwiązania, to zwykle około miesiąca pracy naszego zespołu. Możemy później prezentować spektakl nawet kilka razy w ciągu jednego dnia czy jeździć z nim po różnych zakładach. Wszystko zależy od tego, w jakiej przestrzeni mamy działać i dla jakiej grupy odbiorców.

Jakich efektów można się spodziewać po wdrożeniu takiego przedsięwzięcia?

Można oczekiwać zbudowania w pracownikach i pracowniczkach mocniejszych nawyków bezpiecznej pracy, które wydają się im bardziej intuicyjne i które łatwo potem przekazywać nowo zatrudnionym. W dalszej per-

spektywie może to przynieść także zwiększenie poczucia wspólnej odpowiedzialności za kulturę bezpieczeństwa, a wraz z nią także mocniejszą relację z pracodawcą. ■

**Tomasz Ciesielski**

Trener, badacz strategii twórczych i choreograf. Łączy strategie twórcze z metodami naukowymi psychologii i kulturoznawstwa. Wypracowane narzędzia adaptuje w projektowaniu wydarzeń teatralnych i rozwiązań dla przedsiębiorców. Doktor nauk humanistycznych i wykładowca Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej.

tomekciesielski.pl

Pewna zmiana

Zmiany, zmiany, zmiany... Powinniśmy być do nich przyzwyczajeni, a jednak wywołują u nas niepokój. Przedsiębiorcy i pracownicy skupieni na bieżącej działalności - jedni na rozwijaniu działalności, drudzy na wykonaniu jak najlepiej swojej pracy – gubią się w natłoku regulacji, wytycznych, rekomendacji oraz przepisów prawa. O zmianach, które w prawie pracy przyniósł rok 2023 i tych, które zmieniać będą polski rynek pracy w 2024 roku, rozmawiamy z Robert Maliszewskim, dyrektorem Działu Prawnego SEKA S.A.

ROBERT MALISZEWSKI DYREKTOR DZIAŁU PRAWNEGO
SEKA S.A.

Jakie zmiany w prawie pracy przyniósł rok 2023? W jaki sposób wpłynęły one na funkcjonowanie przedsiębiorstw i pracowników?

Bez żadnej przesady można powiedzieć, że rok 2023 był rekordowy pod względem liczby i zakresu zmian w prawie pracy. Przede wszystkim warto wskazać na nowelizację Kodeksu pracy, która weszła w życie 7 kwietnia ubiegłego roku. Wprowadziła ona do Kodeksu pracy tak zwaną pracę zdalną. Wkrótce potem, 26 kwietnia weszła w życie kolejna nowelizacja, która implementowała dwie dyrektywy Unii Europejskiej. Najkrócej mówiąc, była to dyrektywa

powszechnie nazywana jako work-life balance, ale też – o czym mówi się rzadziej – była to implementacja dyrektywy w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej. To była bardzo duża nowelizacja, która implementowała obie te dyrektywy do naszego systemu prawnego.

Kolejna zmiana odnosiła się do zmiany kodeksu postępowania cywilnego. Miała również istotny wpływ na kwestie procesów przed sądami pracy i uprawnień byłych pracowników. Ta zmiana weszła w życie 22 września ubiegłego roku i istotnie zmieniła sytuację prawną,

zwłaszcza osób szczególnie chronionych w procesach przed sądem pracy.

Jeśli dołożymy do tego zmianę, która nastąpiła 17 listopada ubiegłego roku, dotyczącą nowelizacji rozporządzenia w sprawie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, to będziemy mieli obraz zakresu zmian, z jakimi musieli mierzyć się pracodawcy w ubiegłym roku.

Czy pracodawcy byli przygotowani do tych zmian? Czy wiedzieli, co się będzie działo w ciągu roku, aby dzięki temu spokojnie realizować te wdrożenia?

Tempo i zakres tych zmian, które trzeba było wprowadzić, nie były dla niektórych pracodawców łatwe. Pracę zdalną zapowiadano dużo wcześniej i tu nie było większego zaskoczenia. Natomiast tempo wdrożenia dyrektyw związanych z work-life balance zaskoczyło wielu pracodawców, ponieważ wymagało wielu wręcz natychmiastowych działań związanych ze stosowaniem przepisów. Bardzo dotkliwa była konieczność przygotowania nowego, bardzo rozbudowanego dokumentu – tak zwanej informacji pisemnej o warunkach zatrudnienia dla pracownika, która to z kilku punktów została rozbudowana do do-

Bez żadnej przesady można powiedzieć, że rok 2023 był rekordowy pod względem liczby i zakresu zmian w prawie pracy.



kumentu mającego zwykle 2–3 strony. Przepisy te były powszechnie krytykowane za swoją niejednoznaczność, a pracodawca musiał te dokumenty przygotować dość szybko, ponieważ zobowiązany był wydawać je na bieżąco w stosunku do nowo zatrudnianych pracowników.

Zmian związanych z tą tak zwaną „dużą nowelizacją” było znacznie więcej. Należy tu wskazać choćby na nowelizację przepisów w zakresie zawierania umów na okres próbny, urlopów i uprawnień rodzicielskich. Ponadto warto wspomnieć o kluczowej dla pracodawców zmianie polegającej na tym, że przy wypowiedzeniu umowy na czas

określony należy podawać przyczynę wypowiedzenia. To były wyzwania dla działów personalnych.

Na jakie problemy dotyczące wdrożenia tych przepisów zwracali uwagę klienci SEKA? W czym najczęściej im Państwo pomagali?

Na początku roku przede wszystkim przygotowaliśmy naszych klientów do szybkiego i sprawnego wdrożenia pracy zdalnej. Tego oczekiwali zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Zwykle odbywało się to w sposób bezkonfliktowy na poziomie konkretnych firm. Oczywiście pewne problemy były tam, gdzie funkcjono-

wały związki zawodowe, bo regulamin pracy zdalnej musiał być z nimi negocjowany, uzgodniony.

A jeżeli mogą zapytać, to w czym były rozbieżności między pracodawcami a związkami zawodowymi?

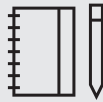
Kluczowym elementem była wysokość obowiązkowego ryczałtu za energię elektryczną oraz internet, który pracodawca na podstawie tych przepisów ma obowiązek wypłacać osobie pracującej zdalnie. Wysokość tego ryczałtu nie została określona wprost w przepisach – tu są tylko wytyczne, jak należy do tego ryczałtu podchodzić. Pole do negocjacji było spo-

re, więc strony musiały brać pod uwagę kompromisy. Pojawił się również temat dotyczący tego, które grupy zawodowe mogą pracować w trybie pracy zdalnej czy hybrydowej. A biorąc pod uwagę, że to również jest przedmiotem regulaminu pracy zdalnej, w miejscach działania związków zawodowych zdarzały się duże rozbieżności zdań.

Czy były sytuacje, gdzie praca zdalna okazała się niemożliwa, a firmy upierały się przy niej?

Nie, raczej nie. Pamiętajmy, że praca zdalna już funkcjonowała w oparciu o przepisy antycovidowe. W większości

Warto pamiętać, że od 1 stycznia obowiązuje nowe minimalne wynagrodzenie za pracę, które wzrosło dość znacznie. Co ważne, kolejna podwyżka nastąpi od 1 lipca tego roku.



firm praca zdalna już funkcjonowała – w innym kształcie i odmiennej formie, ale była jednak obecna. Klienci oczywiście zgłaszali problemy nie tylko na poziomie tworzenia regulaminów, ale również ich stosowania.

W ustawie – nowelizacji Kodeksu Pracy – zapisano sytuacje, kiedy uprawnione grupy pracowników, np. rodzice małych dzieci, mogą zawnieść o pracę zdalną nawet w wymiarze 100%. Co do zasady pracodawca musi taki wniosek uwzględnić. Jedyny wyjątek polega na tym, aby w krótkim terminie 7 dni pracodawca odpowiedział i uzasadnił, dlaczego to jest niemożliwe ze względu na rodzaj lub organizację pracy, przykładowo w zakładzie produkcyjnym. W sytuacjach mniej jednoznacznych, tj. takich, gdzie z zakresu obowiązków nie wynikało wprost, że pracę można wykonać tylko w danym miejscu, czyli w siedzibie pracodawcy,

pojawiały się problemy z uzasadnieniem odmowy. Jest to przepis nadal dla wielu firm trudny do stosowania.

Czy te zmiany już podlegały kontroli, weryfikacji np. przez sądy?

Wydaje się, że okres był zbyt krótki, aby sprawy trafiły do sądów i by zapadały już wyroki. Naszym klientom i nam oczywiście zależy na rozwiązywaniu problemów w sposób, który nie eskaluje konfliktów.

Dlatego nawet jeśli firma nie zgadzała się w sposób uzasadniony na całkowitą pracę zdalną, szukała kompromisu, na przykład proponując pracę zdalną na 3 lub 4 dni w tygodniu. Zwykle udawało się znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony. W naszym podejściu i o radztwie staramy się tam, gdzie jest to tylko możliwe, nie eskalować sytuacji, tylko znajdować z niej wyjście – oczywiście w granicach prawa.

Które z przepisów okazały się mniej problematyczne, niż się wydawało?

Większość firm poradziła sobie z pracą zdalną, tworząc regulaminy. Oczywiście były problemy, ale nie tak duże, jak wstępnie się wszyscy obawiali. Co do zasady można powiedzieć, że zostało to dość sprawnie w firmach przeprowadzone. Jeśli chodzi o przepisy wprowadzające dyrektywę work-life balance, najmniej kontrowersyjny okazał się fakt, że umowy na czas określony również wymagają podawania przyczyny wypowiedzenia. Dlaczego? Mianowicie podawanie przyczyny wypowiedzenia było zarezerwowane dla umów na czas nieokreślony, w związku z tym samo podejście do tej zmiany, jeśli chodzi o sposób procedowania takich spraw, było już w firmach przećwiczone. W praktyce większość nowych regulacji nie sprawiła problemów pracodawcom. Jednakże musieli oni poświę-

cić sporo czasu na przygotowanie się do ich wdrożenia i należyte wypełnianie obowiązków.

Mówił Pan wcześniej o dokumentacji, która została rozszerzona. O jaki dokument chodzi?

Chodzi o pisemną informację o warunkach zatrudnienia, wydawaną na podstawie artykułu 29 paragrafu 3 Kodeksu pracy. Niezależnie od Kodeksu pracy i regulaminu pracy, pracodawcy mają obowiązek przekazać każdemu pracownikowi z osobna szereg informacji związanych z zatrudnieniem – od norm czasu pracy, przez politykę szkoleniową, okres wypowiedzenia, przerwy w pracy, itd. aż po urlopy. Tych elementów, które trzeba pracownikowi przekazać, jest bardzo dużo i są bardzo szczegółowe, chociażby wspomniane informacje o wszystkich – bez wyjątku – urlopach, które pracownikowi przysługują.



Warto wspomnieć o dyrektywie Parlamentu i Rady Unii Europejskiej, która dotyczy równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn. Ma ona na celu wzmocnienie przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania.

Czy ten dokument ma charakter onboardingowy?

Ten dokument jest obowiązkowy. Można by tak powiedzieć, choć treść nie zawsze dostarcza pracownikowi najpotrzebniejszej wiedzy o tym, czego może się spodziewać u nowego pracodawcy.

Czy wszystkie firmy muszą dostosować się do tych zmian?

Tak, niezależnie od wielkości firmy czy liczby zatrudnionych pracowników, wszystkie muszą zrealizować te wymogi.

Jakie zmiany czekają pracodawców i pracowników w 2024 roku?

Zmiany wprowadzone w 2023 roku będą miały wpływ również na 2024. Mam tu na myśli wprowadzanie pracy zdalnej, tworzenie dokumentacji wedle nowych przepisów Kodeksu Pracy

i dostosowywanie stanowisk pracy do nowych przepisów BHP, szczególnie dla osób korzystających z laptopów – ustawodawca dał na to 6 miesięcy. Chodzi tu o zapewnienie dodatkowego monitora albo odpowiedniej podstawki pod komputer przenośny. To jeden z wymogów tego rozporządzenia, który z pewnością będzie rzutował na rok 2024, bo przecież to trzeba budżetować w firmach.

Zakładamy, że Inspekcja Pracy chce skontrolować te podstawki. Jeśli zatem mamy 6 miesięcy, to czy w drugiej połowie roku możemy się spodziewać takiej kontroli?

Tak, to możliwe. Jeżeli mamy 6 miesięcy od listopada, to w drugiej połowie roku 2024 możemy spodziewać się takich kontroli. Warto pamiętać, że od 1 stycznia obowiązuje nowe minimalne wynagrodzenie za pracę, które wzrosło dość

znacznie. Co ważne, kolejna podwyżka nastąpi od 1 lipca tego roku. To nie jest tylko kwestia techniczna. Wpływa ona także na szereg uprawnień pracowniczych, takich jak wysokość odpraw czy dodatków.

Zmiany te muszą więc zostać zauważone przez działy personalne i uwzględnione w systemach informatycznych.

Warto też wspomnieć o dyrektywie Parlamentu i Rady Unii Europejskiej z 10 maja 2023 roku, która dotyczy równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn. Ma ona na celu wzmocnienie przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania. Mogę jednak uspokoić wszystkich czytelników, że implementowanie tej dyrektywy nie nastąpi najprawdopodobniej w przyszłym roku. Termin maksymalny na jej wdrożenie do ustawodawstwa krajowego to 7 czerwca 2026 roku.

Oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, aby państwa członkowskie wdrażały tę dyrektywę wcześniej. Będzie ona dość istotnie zmieniać podejście firm do kwestii wynagrodzeń pracowniczych pod względem ich jawności, w tym podawania wysokości wynagrodzenia już na etapie rekrutacji. Transparentność wynagrodzeń to temat, który niewątpliwie będzie musiał być już pomału uwzględniany przez działy personalne i zarządy.

Czy eksperci SEKA już teraz mogą pomagać firmom w przygotowaniach?

Tak, jak najbardziej, możemy doradzać w tym zakresie. Na razie możemy pomagać na etapie prac koncepcyjnych. Dopiero gdy polskie przepisy zostaną ostatecznie ukształtowane, będziemy mogli mówić o stuprocentowym wdrożeniu.

Jak wygląda sytuacja firm z oddziałami w Polsce,

”

Wraca temat sygnalistów, czyli ochrony pracowników zgłaszających sytuacje niepożądane w zakładzie pracy. Można zatem oczekiwać, że w tym roku ta sprawa zostanie zamknięta i przepisy o ochronie sygnalistów zaczną obowiązywać.



które mają siedzibę główną w kraju, gdzie dyrektywa już obowiązuje?

Polska spółka jest związana polskim prawem, więc dopóki polski ustawodawca nie wprowadzi nowych regulacji, nie musimy w firmach ich uwzględniać – nawet jeżeli tego typu rozwiązania weszły już w życie w oddziałach grupy kapitałowej w krajach, w których dyrektywa została wdrożona. Często w ramach grup kapitałowych procedury dotyczące wynagrodzeń są weryfikowane na poziomie globalnym. To może oznaczać, że niektóre firmy będą już wewnętrznie procedować zmiany, a gdy polskie prawo zostanie wprowadzone, będą musiały je dostosować do krajowych przepisów.

Trzeba pamiętać, że to jest zawsze sytuacja ryzykowna, ponieważ poruszamy się w sferze bardzo wrażliwej,

czyli dotyczącej wynagrodzeń pracowniczych. Zbyt szybkie zmiany, które będą później wymagały korekt w systemie wynagrodzeń pracowniczych – nawet takich potencjalnych korekt, np. ile ktoś może zarabiać na danym stanowisku – mogą budzić duże emocje wewnątrz firmy. W tym obszarze zalecałbym ostrożność.

Co jeszcze może wpłynąć na pracodawców w 2024 roku?

Wraca temat sygnalistów, czyli ochrony pracowników zgłaszających sytuacje niepożądane w zakładzie pracy. Jako kraj jesteśmy zobowiązani do wprowadzenia tych przepisów już od dawien dawna ze względu na dyrektywę Unii Europejskiej. Z tego, co mi wiadomo, pojawił się kolejny projekt w tym zakresie, tj. projekt ustawy. Można zatem oczekiwać, że w tym roku ta sprawa zostanie zamknięta i przepisy

o ochronie sygnalistów zaczną obowiązywać.

To bardzo ciekawy temat w kontekście artykułu z poprzedniego numeru magazynu SEKA, w którym rozmawiam z ekspertem ds. AI na temat tego, czy chaty w zakładach pracy mogą być wykorzystywane jako sygnaliści.

To ciekawe pytanie i hipoteza, którą warto rozważyć. W teorii systemy oparte na sztucznej inteligencji mogłyby zgłaszać niebezpieczne zdarzenia, chroniąc dane osób zgłaszających. Ja jednak podchodzę sceptycznie do takiego rozwiązania, ponieważ pod względem prawnym będzie wymagane, aby zgłoszenie pochodziło bezpośrednio od osoby zgłaszającej. To ma między innymi zapobiegać pewnym nadużyciom ze strony pracowników. Ale kto wie... Może w przyszłości takie

rozwiązania informatyczne będą mogły być stosowane.

Czy temat tzw. sygnalistów to również wyzwanie dla działów HR, które będą przygotowywały pracowników do umiejętnego korzystania z tego „narzędzia”?

Moim zdaniem to głównie zadanie dla osób, które w dużych firmach odpowiadają za ład korporacyjny. W obszarze prawa pracy dotyczy to wąskiego elementu, a mianowicie ochrony trwałości stosunku pracy, która zgłasza nieprawidłowości. Cała istota tych przepisów polega na odpowiednim skonstruowaniu systemu wewnętrznych kanałów informacji, aby był on skuteczny i odpowiednio zabezpieczony pod względem np. ochrony danych itp. To jest zadanie nie tylko dla działów personalnych. Będzie to rzeczywiście spore wyzwanie, przede wszystkim



Sygnaliści a HR

Będzie to spore wyzwanie w kontekście zachowania takiego ładu społecznego na poziomie zakładowym, aby nie doszło do wzajemnych nieuzasadnionych oskarżeń, zamieszania i wykorzystania tych przepisów w sposób sprzeczny z ideą ich wprowadzenia.



HR a zmiany w prawie pracy

Szkolenie pracowników działów personalnych oraz menadżerów bezpośrednio zarządzających pracownikami jest niezbędne. Zmiany nałożone na trudną sytuację gospodarczą mogą stanowić wyzwanie dla wielu firm.

w kontekście zachowania takiego ładu społecznego na poziomie zakładowym, aby nie doszło do wzajemnych nieuzasadnionych oskarżeń, zamieszania i wykorzystania tych przepisów w sposób sprzeczny z ideą ich wprowadzenia.

Czy działy personalne muszą nabywać nowe kompetencje i wiedzę, aby zadbać o przygotowanie do wprowadzenia zmian w prawie pracy i ich odpowiedniego komunikowania?

Tak, jest to kluczowe, zwłaszcza w obliczu licznych zmian w prawie pracy. Szkolenie pracowników działów per-

sonalnych oraz menadżerów bezpośrednio zarządzających pracownikami jest niezbędne. Zmiany te, nałożone na trudną sytuację gospodarczą, mogą stanowić wyzwanie dla wielu firm.

Proces przygotowania zwolnień, zwłaszcza grupowych, musi być przeprowadzony z odpowiednią starannością. Dlatego ważne jest, aby pracodawcy nie spędzali kolejnych lat w sądzie, borykając się z roszczeniami pracowników.

Biorąc to wszystko pod uwagę, mogę wskazać pewną wytyczną, a mianowicie konieczność inwestowania

w wiedzę i specjalistów, ponieważ po raz kolejny nasze prawo pracy jest trudniejsze. Staje się bardziej kazuistyczne, bardziej wymagające.

Jakie tematy mogą być przedmiotem zapytań do ekspertów SEKA?

Można się do nas zgłaszać w sprawach z szeroko rozumianego prawa pracy, w tym przygotowania dokumentów, regulaminów analizowania ryzyk i procesów restrukturyzacji zatrudnienia, a także w zakresie audytów i prowadzenia spraw sądowych. Nasze usługi doradcze polegają na udzielaniu fachowych odpowiedzi prawnych

z uwzględnieniem wymogów biznesowych danej firmy. Jako prawnicy pracujemy z biznesem i dla biznesu. ■



Robert Maliszewski
dyrektor Działu Prawnego
SEKA S.A.

seka.pl

Godziny nadzwyczajnie nadliczbowe

Z badań Eurostatu wynika, że Polacy są w europejskiej czołówce pod względem liczby godzin spędzonych na wykonywaniu zawodowych obowiązków. Dane z 2022 roku pokazują, że Polak spędzał w pracy przeciętnie prawie 3 godziny dłużej (40,5 godz.) niż pozostali Europejczycy. Czy w takim przypadku jest zgoda wśród pracowników na godziny nadliczbowe? W jakich przypadkach pracodawca może je proponować i jak powinien to robić? Na te oraz inne pytania odpowiada Wojciech Mazur – prawnik, ekspert ds. prawa pracy.

WOJCIECH MAZUR PRAWNIK, EKSPERT DS. PRAWA PRACY
KANCELARIA MAZUR

Czy nadgodziny to zagadnienie kontrowersyjne w organizacjach? Jeżeli tak, to dlaczego i dla kogo?

Dyskusję dotyczącą pracy w godzinach nadliczbowych musimy zacząć od samej istoty pracy w tych godzinach. Musimy pamiętać, że normą powinna być praca 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w tygodniu – czyli każda godzina pracy ponad te normy powinna być sytuacją nadzwyczajną. Ustawodawca przewidział dwie przesłanki, w których dopuszczalna jest praca w godzinach nadliczbo-

wych: konieczność prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii, tzw. szczególne potrzeby pracodawcy. O ile pierwsza sytuacja nie wymaga wyjaśnienia, o tyle należy rozważyć pojęcie „szczególnych potrzeb pracodawcy” – ale o tym za chwilę.

Czy nadgodziny to zagadnienie kontrowersyjne?

I tak, i nie. Musimy pamiętać o ochronnej roli prawa pracy – czyli ustawodawca

chroni pracownika poprzez wprowadzenie ram ochronnych – w sytuacji maksymalnych norm czasu pracy, tak aby pracownik miał w trakcie doby czas na odpoczynek, a nie tylko pracował. Dopiero kiedy zachodzi zdarzenie nadzwyczajne, pracodawca może powierzyć pracownikowi wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych. I tutaj już rola pracodawcy polega na zorganizowaniu pracy tak, aby godziny nadliczbowe były wyjątkiem, a nie normą.

Przepisy jasno określają, kiedy i dlaczego można

stosować nadgodziny, ale czy w praktyce jest to aż tak jasne?

Zgodnie z przepisem art. 151 paragraf 1 Kodeksu pracy praca w godzinach nadliczbowych jest dopuszczalna w razie konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii oraz szczególnych potrzeb pracodawcy. Tak jak już wspominałem powyżej, pierwsza przesłanka nie budzi wątpliwości, natomiast w przypadku drugiej usta-



Musimy pamiętać, że normą powinna być praca 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w tygodniu – czyli każda godzina pracy ponad te normy powinna być sytuacją nadzwyczajną.

wodawca zastosował mocno niedookreślony zwrot „szczególne potrzeby pracodawcy” – czyli inne niż zwykłe, przewidywalne potrzeby związane z prowadzoną przez pracodawcę działalnością. Normalne, przewidywalne zadania zakładu pracy powinny być tak rozplanowane, aby nie zachodziła potrzeba pracy w godzinach nadliczbowych. Moim zdaniem wszystkie potrzeby pracodawcy można zakwalifikować jako szczególne. Natomiast nie ulega najmniejszej wątpliwości, że mechanizm zlecenia pracy w godzinach nadliczbowych nie powinien być przez pracodawcę nadużywany.

Godziny nadliczbowe często pojawiają się w obliczu konieczności zwiększania efektywności organizacji. W jaki sposób można wykorzystywać narzędzie godzin nadliczbowych, aby jednocześnie nie przeciążać pracowników, a w konsekwencji nie wpływać negatywnie na produktywność i morale zespołu?

Jak już wspomniałem, istotą prawa pracy jest funkcja ochronna pracownika jako słabszej strony stosunku pracy. Po to właśnie stworzono tę gałąź prawa – aby wprowadzić mechanizmy ochronne pracownika.

Osobiście uważam, że dobra organizacja pracy przez pracodawcę będzie skutkować brakiem konieczności pracy w godzinach nadliczbowych. Odpowiednia liczba zatrudnionych pracowników pozwoli pracodawcy na takie zorganizowanie pracy, aby każdy z pracowników wykonywał ją w normach przyjętych przez Kodeks pracy (czyli w podstawowej normie 8/40 opisanej powyżej). Niemniej jednak często pracodawcy idą niejako „na skróty”, kalkulując, że przy większych potrzebach zakładu pracy mniej kosztowne będzie zlecenie pracy w godzinach nadliczbowych już zatrudnio-

nym pracownikom. Uważają, że stworzenie kolejnego etatu zwiększyłoby koszty pracownicze bardziej niż koszt godziny nadliczbowej dla osób już zatrudnionych. Tutaj wchodzimy w zagadnienia związane ze zbyt wysokimi kosztami pracy w Polsce, a to temat na inną dyskusję. Moim zdaniem takie postępowanie pracodawcy, polegające na zwiększeniu liczby godzin pracy zamiast powierzenia jej nowemu pracownikowi, może spowodować powstanie „fermentu” wśród pracowników i doprowadzić do spadku morale. Znam też jednak sytuacje, kiedy pracownicy chętnie przystają na pracę

Pracodawca i pracownik, zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy, powinni określić tzw. godziny nadwymiarowe i umówić się, w którym momencie zostanie zapłacony dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych.



w godzinach nadliczbowych, co spowodowane jest potrzebą finansową – wszak do pracy przychodzi my przede wszystkim dla pieniędzy. Sytuacje bywają oczywiście różne. Jedno jest pewne – rolą pracodawcy jest takie zorganizowanie pracy, aby była ona do wykonania w normach określonych powszechnie obowiązującymi przepisami prawa pracy.

W jaki sposób dział HR powinny komunikować fakt funkcjonowania godzin nadliczbowych w organizacji bądź konieczność ich wprowadzenia?

Powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy (czyli przede wszystkim Kodeks pracy) nie regulują zagadnień dotyczących sposobu zlecania przez pracodawcę pracy w godzinach nadliczbowych. Przepisy pozostawiają swobodę pracodawcy, do którego należy stworzenie odpowiednich wewnętrznych postanowień regulujących te zagadnienia. W praktyce najczęściej spotykam się z zarządzeniami pracodawcy, w których uregulowany jest sposób powierzenia pracy w godzinach nadliczbowych pracownikowi,

dokumentowanie faktu wystąpienia tej pracy oraz sposób rekompensowania. Nie jestem zwolennikiem określania tych zagadnień w regulaminie pracy lub obwieszczeniu o czasie pracy, ponieważ każda zmiana tych źródeł prawa pracy skutkuje koniecznością powiadomienia o niej pracowników, a w przypadku, kiedy w zakładzie pracy działają organizacje związkowe, należy przeprowadzać procedurę określoną przepisami prawa – łącznie ze zgodą organizacji związkowych. Osobiście uważam, że warto uregulować sposób zlecenia przez pracodawcę godzin nadliczbowych, ponieważ w sytuacji konfliktowej z pracownikiem lub też w związku z kontrolą Państwowej Inspekcji Pracy pozwoli to pracodawcy na wykazanie prawidłowości powierzenia tej pracy lub w skrajnych sytuacjach na zakwestionowanie jej przez pracodawcę.

A jak rozpatrywać temat godzin nadliczbowych

w kontekście dyskusyjnych zmian skrócenia tygodnia pracy do 4 dni?

W obecnej chwili przepisy prawa pracy nie są przygotowane na takie regulacje. Konieczne byłoby wprowadzenie innej definicji normy oraz wymiaru czasu pracy, jak też wprowadzenie specjalnej regulacji dotyczącej systemu czasu pracy, który pozwoliłby na wprowadzenie skróconego tygodnia pracy bez narażania się na zarzut dyskryminowania pracownika, który pracuje przez 4 dni.

Podam przykład: jeżeli pracą w godzinach nadliczbowych jest praca powyżej określonej normy czasu pracy – czyli te nasze 8 godzin w trakcie doby i przeciętnie 40 godzin w tygodniu – to co z pracownikiem, który ma skrócony tydzień pracy i pracuje przez 4 dni po 8 godzin? W którym momencie wystąpi u niego praca w godzinach nadliczbowych? Zgodnie z obowiązującymi przepisami pracodawca i pracownik,

zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy, powinni określić tzw. godziny nadwymiarowe i umówić się w którym momencie zostanie zapłacony dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych. Tak więc konieczna jest kompleksowa regulacja, a optymalnie byłoby, żeby pracodawca w taki sposób organizował pracę, aby taka praca w godzinach nadliczbowych w ogóle nie wystąpiła. Wszak wielu z nas nie marzy o 4 dniowym tygodniu pracy po 8 godzin [uśmiech]. ■



Wojciech Mazur
prawnik,
ekspert ds. prawa pracy

kancelaria-mazur.pl



22 517 88 44



prawny@seka.pl



Doradztwo z prawa pracy

**Rozwijaj swój biznes zgodnie
z obowiązującym prawem pracy**

Jak możemy Cię wspierać?



Konsultacje i doradztwo



Audyt prawa pracy



Negocjacje



Reprezentacja przed sądem

seka.pl



Inwestuj w bezpieczeństwo i rozwój pracowników

Jesteśmy liderem na rynku outsourcingu usług bhp i PPOŻ. Kompleksowo wspieramy naszych Partnerów biznesowych w osiągnięciu wyznaczonych celów. Pomagamy stworzyć przyjazne i bezpieczne środowisko pracy, sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi pracowników. Wierzymy, że jest to kluczowy element doskonalenia każdej firmy.



Outsourcing
BHP i PPOŻ.



Szkolenia
i uprawnienia
zawodowe



Obsługa kadrowo-
płacowo-księgowa



Outsourcing
szkoleń



Ochrona
środowiska



Doradztwo
z prawa pracy



Projekty
unijne



Zarządzanie
bezpieczeństwem