

w dziale ▶



**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**

**Benefity.**  
**Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników**

red. nauk.  
Joanna Liksza  
Wolters Kluwer Polska



**Od kryzysu do sukcesu**

Przedmiotem konferencji SIM był interim management – tymczasowe zarządzanie – czyli rozwiązanie zarządcze pomagające przejść firmom przez czas zmian oraz wspierające transformację, która dla wielu przedsiębiorstw stała się nagłą koniecznością. | **s. 51**

# Benefity po doświadczeniu pandemii



MONIKA  
DAWID-SAWICKA

## Zdrowie & ubezpieczenie

Benefity po doświadczeniu COVID-19



JOANNA  
WITTMAYER



MAGDALENA  
BETA



HANNA  
BIELANOWSKA



KATARZYNA  
BUDZIK



MAŁGORZATA  
CZEŚNIK



WOJCIECH  
SEMMERLING

W debacie udział wzięli (w porządku alfabetycznym):

- Magdalena Beta, menedżer ds. operacji HR i wynagrodzeń w Dentsu Aegis Network;
- Hanna Bielanowska, dyrektor działu kadr i płac CUW Grupy Top Farms;
- Katarzyna Budzik, dyrektor HR w Seris Konsalnet Holding S.A.;
- Małgorzata Cześniak, rewards leader (lider ds. wynagrodzeń) w McDonald's Polska Sp. z o.o.;
- Monika Dawid-Sawicka, ekspert rynku pracy, moderator debaty;
- Wojciech Semmerling, dyrektor Biura Ubezpieczeń na Życie i Osobowych, MAK Ubezpieczenia Sp. z o.o.;
- Joanna Wittmeyer, broker ubezpieczeniowy i dyrektor zespołu ds. kluczowych klientów w MAK Ubezpieczenia Sp. z o.o.

„ Nie wystarczy mieć benefity, trzeba je też sprawnie dostarczyć pracownikom. Dlatego ogromną wagę przykładaliśmy do automatyzacji całego procesu i z tego względu proponowane przez dostawcę usług rozwiązanie musiało być w pełni automatyzowane i dawać możliwość elektronicznego administrowania dostępem do świadczeń. ”

**Katarzyna Budzik**, dyrektor HR w Seris Konsalnet Holding S.A.

Czytaj w tekście poniżej.

Ostatnie miesiące pokazały, że pakiety benefitowe dla pracowników stały się realną i konieczną pomocą dla nich i ich rodzin. Nieustanna walka z pandemią zmieniła podejście do tej formy wsparcia zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawców. Jak na podstawie tych doświadczeń tworzyć pakiety na 2021 r.? O tym dyskutowano podczas debaty, która odbyła się 3.12.2020 r. w Warszawie.

**Przełom starego i nowego roku to idealny moment na podsumowanie ostatnich dziewięciu miesięcy funkcjonowania programów benefitowych w rzeczywistości pandemii. Przed jakimi wyzwaniami stanęły w związku z nią organizacje, co się zmieniło i jak skutecznie dostosować benefity do zmieniających się potrzeb pracowników i specyfiki organizacji oraz jak efektywnie automatyzować procesy? Reprezentują Państwo różnorodne branże. Na co zwrócić uwagę, projektując rozwiązania dotyczące ubezpieczeń na życie i pakietów medycznych w kontekście obecnej sytuacji oraz mając na uwadze specyfikę branży i firmy?**

■ **Katarzyna Budzik:** W naszej branży, zajmującej się ochroną mienia i osób, tego typu benefity nie są standardem. Na przełomie lutego i marca zdecydowaliśmy się, jako pierwszy pracodawca w branży, dodać do pakietu benefitów opiekę medyczną. Zmiana ta okazała się niezwykle trafiona z punktu widzenia i pracownika, i pracodawcy. Dzięki naszej trosce o zdrowie pracownicy otrzymali realną pomoc – dostęp do opieki lekarskiej, co w tym szczególnym okresie jest niezwykle ważne. Dopełnieniem tego ubezpieczenia była możliwość wyboru ubezpieczenia na życie.

■ **Hanna Bielanowska:** Podczas projektowania benefitów jednym z kluczowych wyzwań było połączenie dwóch rozwiązań – nowoczesnego, dającego możliwość dostępu do

świadczeń online, i tradycyjnego, czyli wersji papierowej deklaracji. Zdecydowaliśmy się na takie połączenie, ponieważ dużą grupę naszych pracowników stanowią osoby starsze, które na co dzień nie mają kontaktu z komputerem, adresu e-mailowego ani umiejętności sprawnego korzystania z nowoczesnych rozwiązań. Chcieliśmy dotrzeć do wszystkich pracowników i zapewnić im komfortowe przystąpienie do programu benefitowego, dlatego przy wyborze dostawcy usługi bardzo ważną była dla nas dostępność rozwiązań w wariacie tradycyjnym i nowoczesnym.

**Dostosowanie pakietów benefitowych do potrzeb pracowników, zapewnienie wyboru spośród różnych wariantów czy może jak najszerza dostępność? Który z tych elementów był najistotniejszy?**

■ **Małgorzata Cześniak:** Z naszego punktu widzenia wyzwaniem było dopasowanie oferty w taki sposób, aby uwzględniała specyficzną strukturę organizacji. Działamy na zasadach franczyzy, czyli większość pracujących w systemie McDonald's nie stanowią bezpośrednio pracownicy naszej firmy, ale franczyzobiorców. Dlatego rozmawiając z dostawcami usług i projektując cały system benefitów, kładliśmy nacisk na to, by umożliwić dostęp do świadczeń także pracownikom naszych franczyzobiorców. Nie było to łatwe, ponieważ poza wymogiem dostępności na ►

Podczas projektowania benefitów jednym z kluczowych wyzwań było połączenie dwóch rozwiązań – nowoczesnego, dającego możliwość dostępu do świadczeń online, i tradycyjnego, czyli wersji papierowej deklaracji.

– Hanna Bielanowska

terenie całego kraju ważna była możliwość zawierania odrębnych umów przez franczyzobiorców (jako odrębnych pracodawców) z dostawcą opieki medycznej. Udało się nam wypracować wspólne zasady oraz schemat działania i dziś mogę powiedzieć, że nasze benefity są dostępne dla wszystkich.

■ **Katarzyna Budzik:** Z naszego punktu widzenia najistotniejsze było skuteczne dostarczenie benefitów do 18 tys. osób rozproszonych w całej Polsce. Firma MAK zaproponowała nam system EVID-a, dodatkowo wdrożyliśmy platformę pracowniczą Nais, która wspólnie z EVID-ą stworzyła idealny duet, czyli bardzo skuteczne rozwiązanie, docierające do dużej grupy rozproszonych po całym kraju pracowników. Elektroniczna platforma pozwala im logować się z każdego miejsca i za pomocą każdego urządzenia, tak że w dowolnej chwili mogą przystąpić do oferowanego benefitu i z niego skorzystać.

■ **Magdalena Beta:** Nasi pracownicy lubią mieć wybór. Wynika to ze struktury wiekowej firmy – średnia wieku to 30 lat. Dlatego zaprojektowaliśmy



Fot. z archiwum H. Bielanowskiej

kilka różnych pakietów medycznych, żeby pracownicy mogli wybrać to, co dla nich najlepsze. Z kolei przy doborze ubezpieczenia na życie zwracaliśmy uwagę na to, by oferta była jak najkorzystniejsza finansowo.

**Badania pokazują, że pracownicy bardzo rzadko są włączani w planowanie benefitów – tylko 2 na 10 pracodawców uwzględniło głos pracowników przy planowaniu programów i zmian benefitowych. Jak wyglądało to w Państwa organizacjach?**

■ **Katarzyna Budzik:** Projektując nasz system benefitów, zaczęliśmy od rozmowy z samymi zainteresowanymi – chcieliśmy dowiedzieć się, jakie są ich rzeczywiste potrzeby. Konsultowaliśmy się także z przedstawicielami związków zawodowych. Wiedząc, jakie są oczekiwania i potrzeby pracowników, wybraliśmy dostawcę usług, który w sposób profesjonalny, wspólnie z nami zaprojektował

Pandemia sprawiła, że w ciągu kilku tygodni działy HR i inne zespoły musiały wprowadzić systemy, które pozwoliły na pracę zdalną i automatyzację w zakresie benefitów. I to się udało.

– Joanna Wittmeyer



Fot. z archiwum J. Wittmeyer

rozwiązanie uszyte na miarę, uwzględniające istotne dla nas aspekty, w tym kluczową dostępność świadczeń w całej Polsce, ponieważ jest to rozproszona grupa 18 tys. ludzi pracujących w pięciu regionach kraju.

**Sytuacja wymusiła na pracownikach i pracodawcach przejście w tryb pracy zdalnej oraz automatyzację wielu procesów w organizacji. Niektóre firmy były na to przygotowane, inne musiały szybko dostosować się do nagłej zmiany. Jak to wyglądało w Państwa firmach?**

■ **Joanna Wittmeyer:** Rzeczywiście ostatnie miesiące były okresem mobilizacji niemal we wszystkich firmach, a w wielu z nich wdrożono systemy, które wcześniej były przedmiotem wielomiesięcznych dyskusji. Pandemia sprawiła, że w ciągu kilku tygodni dział HR i inne zespoły musiały wprowadzić systemy, które pozwoliły na pracę zdalną i automatyzację w zakresie benefitów. I to się udało. MAK Ubezpieczenia, jako pierwsza firma w reprezentowanej przez nas branży,

wielu naszych pracowników pracuje w restauracjach, nowe technologie dają możliwość zaprezentowania planowanych rozwiązań wszystkim pracownikom. W przypadku ubezpieczeń grupowych korzystamy już z systemu EVID-a, ale w zakresie opieki medycznej będzie to nowość w naszej organizacji.

**Jak sprawnie przeprowadzić proces automatyzacji w przypadku dostarczania benefitów pracownikom? Na co musieli Państwo zwrócić uwagę przy wyborze dostawcy usług, żeby nowy system okazał się rzeczywistym wsparciem?**

■ **Katarzyna Budzik:** Nie wystarczy mieć benefity, trzeba je też sprawnie dostarczyć pracownikom. Dlatego ogromną wagę przykładaliśmy do automatyzacji całego procesu i z tego względu proponowane przez dostawcę usług rozwiązanie musiało być w pełni

Nasi pracownicy lubią mieć wybór. Dlatego zaprojektowaliśmy kilka różnych pakietów medycznych, żeby pracownicy mogli wybrać to, co dla nich najlepsze.

- Magdalena Beta

już trzy lata temu wdrożyła autorski system EVID-a. Jest to rozwiązanie umożliwiające wsparcie pracodawców i pracowników w zakresie zdalnego zarządzania benefitami zarówno *stricte* medycznymi, jak i ubezpieczeniami na życie.

■ **Małgorzata Cześniak:** Do tej pory zarządzaliśmy naszymi benefitami sami, a pandemia zmobilizowała nas do przyspieszenia wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie opieki medycznej. Aktualnie jesteśmy w trakcie wdrażania rozwiązania, które umożliwia przejście na zautomatyzowaną formę korzystania z opieki medycznej. Ponieważ

automatyzowane i dawać możliwość elektronicznego administrowania dostępem do świadczeń. To się udało i dziś mamy pełną automatyzację w zakresie obsługi benefitów po stronie nie tylko pracodawcy, lecz także pracownika.

**Bardzo istotną kwestią przy wdrażaniu zautomatyzowanych systemów przystępowania do rozwiązań benefitowych jest prosta, klarowna i skuteczna forma informowania o korzyściach, jakie planowane rozwiązania ►**



Fot. z archiwum M. Beta



### przyniosą pracownikom. Na co warto zwrócić uwagę?

■ **Małgorzata Cześniak:** Trzeba pamiętać, że możemy zaprojektować najlepszy i najbardziej konkurencyjny benefit na rynku, jeżeli jednak nie jesteśmy w stanie dobrze zaprezentować jego zalet pracownikom, to nie będą chcieli z niego korzystać. W naszej organizacji nacisk położyliśmy na dopasowanie sposobu komunikacji do różnych grup wiekowych pracowników, mając przy tym na uwadze różnorodny tryb świadczenia pracy. W naszych restauracjach pracownicy nie mają e-maili służbowych, znaleźliśmy więc inny sposób przekazywania

wielu pracowników starszych, dla których ważne jest wsparcie ze strony administracji i HR-u. Duży nacisk położyliśmy na pomoc tym pracownikom, którzy nie są tak biegli w korzystaniu z nowych technologii. Chcieliśmy, żeby nikt nie czuł się wykluczony i żeby świadczenia były dostępne dla wszystkich.

■ **Katarzyna Budzik:** Przy wdrażaniu naszego rozwiązania kluczowe pytanie brzmiało: jak zachęcić pracowników (średnia wieku w organizacji jest dość wysoka) do samodzielnego wyboru benefitów przy wsparciu oferowanej technologii? Zaangażowaliśmy menedżerów spółki, proponując im konkurs, który miał na celu pokazanie

Możemy zaprojektować najlepszy i najbardziej konkurencyjny benefit na rynku, jeżeli jednak nie jesteśmy w stanie dobrze zaprezentować jego zalet pracownikom, to nie będą chcieli z niego korzystać. W naszej organizacji nacisk położyliśmy na dopasowanie sposobu komunikacji do różnych grup wiekowych pracowników, mając przy tym na uwadze różnorodny tryb świadczenia pracy.

– Małgorzata Cześniak

informacji o benefitach. Wykorzystaliśmy ulotki, plakaty i broszury, czyli metody tradycyjnego rozpowszechniania informacji. Nasze doświadczenie pokazuje, iż wszelkie materiały informacyjne muszą być krótkie, rzeczowe i czytelne – prostota to podstawa. Mamy świadomość, że na co dzień ludzie są przebodźcowani, dlatego komunikacja powinna być możliwie skondensowana.

■ **Hanna Bielanowska:** W każdym miejscu pracy, w każdej lokalizacji oddaliśmy do dyspozycji pracowników komputer z dostępem do Internetu, umożliwiając im korzystanie z rozwiązań zdalnych. Mamy

możliwość systemu i nauczenie pracowników korzystania z naszej platformy pracowniczej. Oczywiście stosowaliśmy także mailingi, plakaty, organizowaliśmy spotkania informacyjne przy wsparciu dostawcy usługi. Dziś już wiemy, że był to dobry pomysł – ponad 70 proc. pracowników naszej firmy skutecznie zalogowało się do systemu i korzysta z benefitów.

### Co jeszcze jest istotne przy projektowaniu zautomatyzowanych systemów obsługi benefitów?

■ **Magdalena Beta:** Sądzę, że czasami próbujemy za bardzo zautomatyzować procesy i zapominamy w tym wszystkim o człowieku.

Fot. z archiwum M. Cześniak





Dzięki automatyzacji zyskaliśmy oszczędności rzędu setek tysięcy złotych – głównie w zakresie pracochłonności HR-u i archiwizacji dokumentacji papierowej.

– Katarzyna Budzik

**Ostatnie miesiące pokazały, jak ważne są optymalizacje i automatyzacje procesów z punktu widzenia komfortu pracowników, uproszczenia działań oraz oszczędności. O jakich oszczędnościach oraz zmianach ilościowych i jakościowych warto rozmawiać?**

A pracownicy później narzekają „znowu nowa platforma, znowu muszę pamiętać nowe hasło” i zamiast sukcesu mamy porażkę, której sami jesteśmy winni, bo ich nie posłuchaliśmy. Chociaż w naszej organizacji automatyzacja jest bardzo ważna, to również istotne jest zmniejszanie liczby platform i systemów, do których pracownicy muszą mieć dostęp, żeby – mówiąc kolokwialnie – nie wylać dziecka z kąpielą.

**Jak wygląda rynek benefitów z punktu widzenia dostawcy zautomatyzowanych systemów i rozwiązań?**

■ **Wojciech Semmerling:** Z punktu widzenia dostawcy usługi najistotniejsze jest to, by mieć świadomość, że bez współpracy pomiędzy brokerem a pracodawcą oferta nie będzie faktycznie odzwierciedlać oczekiwań pracowników. Pracodawcy, a w szczególności działy HR, najlepiej znają swoich pracowników. Podobnie związki zawodowe, które również powinny być zaproszone do dyskusji i wyrażenia swojej opinii, która pomoże wypracować z pracodawcą odpowiednie dla pracowników zabezpieczenia.

■ **Magdalena Beta:** Uważam, że najbardziej wymierną korzyścią jest ogromna oszczędność czasu dla osób zaangażowanych w obsługę kadrową. To na nich do tej pory spoczywała odpowiedzialność za zbieranie deklaracji od pracowników i odpowiadanie na ich pytania odnośnie do benefitów. Obecnie, dzięki zautomatyzowaniu tych procesów, ogromna ilość obowiązków została z nich zdjęta. Również sami pracownicy mniej czasu poświęcają na wybór benefitu, nie muszą przychodzić do działu HR z dokumentami, tylko samodzielnie logują się do systemu z każdego urządzenia i zarządzają swoimi ► benefitami.

■ **Katarzyna Budzik:** Dzięki automatyzacji zyskaliśmy oszczędności rzędu setek tysięcy złotych – głównie w zakresie pracochłonności HR-u

” Z punktu widzenia dostawcy usługi najistotniejsze jest to, by mieć świadomość, że bez współpracy pomiędzy brokerem a pracodawcą oferta nie będzie faktycznie odzwierciedlać oczekiwań pracowników.

– Wojciech Semmerling



i archiwizacji dokumentacji papierowej. Dodatkowo, wykorzystując platformę EVID-a, poszliśmy w kierunku pełnej automatyzacji związanej z obsługą pracowników – dotyczy to rozliczeń podatkowych oraz wszelkich wniosków wpływających do Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Wprowadzona zmiana była odpowiedzią na potrzeby, które kilka miesięcy później wymusiłaby na nas pandemia.

■ **Wojciech Semmerling:** Jeden z naszych klientów po wdrożeniu nowej wersji EVID-y podzielił się z nami informacją, jak badał efektywność naszego rozwiązania. Zapytał pracowników HR-u, ile czasu zajmowała im obsługa dotychczasowej papierowej wersji deklaracji ubezpieczeniowych – mieli to ocenić w skali 1–10, gdzie 10 to najdłuższy czas poświęcany na obsługę. Swoją dotychczasową pracę HR-owcy ocenili na 7–8 pkt, a po wdrożeniu wersji EVID-y z e-deklaracją ich zaangażowanie spadło do 1,5–2 pkt. Sądzę, że te liczby idealnie odzwierciedlają znaczenie automatyzacji i upraszczania procesów obsługi benefitów w organizacjach.

**Jeżeli sprawnie przeprowadzimy proces automatyzacji, zaprojektujemy system benefitów z uwzględnieniem głosu pracowników, zadbamy o komunikację, to możemy, jak się zdaje, ogłosić sukces na tym polu. Co jednak zrobić, aby ten sukces był stałą?**

■ **Hanna Bielanowska:** Pamiętajmy, że samo wdrożenie to nie wszystko, program żyje dalej, nadal trzeba dbać o komunikację z pracownikami, bo odmiennie komunikujemy program benefitowy na wejściu, a inaczej, kiedy już wykorzystujemy go w praktyce. Nadal potrzebne są spotkania podsumowujące – najlepiej w rocznicę polisy. Niezbędne jest bieżące monitorowanie działania systemu. Ważne, by każdy benefit rzeczywiście funkcjonował, a nie został przykryty kurzem.

■ **Wojciech Semmerling:** Z punktu widzenia dostawcy podkreślił, że ważna jest analiza tego, co się zmieniło u naszych klientów, co zmieniło się na rynku, czego aktualnie

brakuje i co możemy poprawić. Pandemia sprawiła, że zmieniło się myślenie odbiorcy docelowego – pracownicy i pracodawcy inaczej patrzą na produkt, swobodę wyboru wariantów ubezpieczeń. To wszystko zmusza do modyfikowania produktów lub dostarczania nowych.

**Na rynku coraz częściej będzie się poszukiwać rozwiązań służących ochronie zdrowia, a zwłaszcza zabezpieczających przed jego utratą. Ponadto pracownicy większą uwagę będą zwracali na zakres ochrony w swoich pakietach. Jakie wyzwania stawiają takie oczekiwania przed dostawcami ubezpieczeń? Co zyska na znaczeniu, a co znaczenie straci?**

■ **Katarzyna Budzik:** Istotnym zagadnieniem jest i będzie koszyk benefitów – przewartościowały się potrzeby naszych pracowników. Kiedyś prym wiodły pakiety sportowe, kulturalno-oświatowe, dziś jest inaczej. Na pierwsze miejsce wysunęło się zdrowie i bezpieczeństwo, coraz częściej potrzebne jest wsparcie psychologiczne dla pracowników i być może w przyszłości będziemy poszerzać naszą ofertę benefitów w tym kierunku.

■ **Wojciech Semmerling:** W MAK Ubezpieczenia nie przewidzieliśmy tego, co się wydarzyło w ostatnich miesiącach, ale wyraźnie widzimy, jak wiele dało nasze podejście do innowacji, które konsekwentnie realizujemy od paru lat. Daje nam to przewagę w branży, ponieważ w tej trudnej dla pracodawców i pracowników sytuacji możemy zaoferować sprawdzone rozwiązania, nie eksperymentując w czasie pandemii na tzw. żywym organizmie. Pomagamy uprościć procesy obsługowe i wdrożeniowe, pokazujemy, jak można intensyfikować działania po to, by uprościć funkcjonowanie dotychczasowego schematu w nowym, całkowicie cyfrowym świecie. Cieszę się, że wkomponowaliśmy się z tym, co robimy, w potrzeby naszych klientów, a także, że w trudnej dla nas wszystkich sytuacji przyniosło to dodatkowe korzyści.■

opr. Monika Dawid-Sawicka