

CZASOPISMO DOSTĘPNE W PRENUMERACIE
styczeń/luty 17/2020 (14)
NR ART. 469914 | ISSN 2544-5413

HR BUSINESS PARTNER

PRAKTYCZNY MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW HR



HR 2020

NOWE TRENDY I WYZWANIA

KONFERENCJA DLA ZWINNEGO HR

agilecorporate

powered by mindstream



24-26.03

WARSZAWA

Agile umiejętnie wdrożony potrafi zmienić organizację na lepszą; usprawnić działanie, poprawić funkcjonowanie i uprzyjemnić atmosferę pracy. Czego oczekuje się od HR w czasie transformacji Agile? Jaka jest jego rola i jakie ma narzędzia HR, by pomóc we wdrożeniu? Uczestnicy konferencji poznają drogę do sukcesu. Dowiedzą się jakie pułapki mogą czyhać na zespoły w trakcie transformacji i czego wystrzegać się.

Jednocześnie podczas konferencji zostaną zaprezentowane najlepsze praktyki, za którymi warto podążać. Uczestnicy poznają przykłady osób, które przeszły już fazę przeobrażenia zespołów.

Management 3.0 to zwinne podejście do zarządzania i przywództwa w organizacji. Jest to nowoczesna wiedza na tematy obejmujące zagadnienia, takie jak: motywacja, wprowadzanie zmian do organizacji, przywództwo, komunikacja. Pokazuje techniki zarządzania zespołem. Pomaga budować organizację na zasadach zwinnych, opartych na metodykach Agile.

25.03

"HALF-DAY SHIFTUP WORKSHOP"
WITH JURGEN APPELO



Jurgen Appelo jest pionierem w zakresie poszukiwania innowacyjnych metod zarządzania. Jest na 40 miejscu w rankingu Top 50 Leadership and Management Experts. Uznawany za jednego z najwybitniejszych mówców zajmujących się przywództwem (leadership speakers).

SZCZEGÓŁY I REJESTRACJA

www.agilecorporate.pl

Drodzy Czytelnicy!

Początek roku to symboliczne otwarcie nowego etapu w życiu zawodowym, jak i osobistym. To czas, kiedy bardziej skłonni jesteśmy do podejmowania nowych wyzwań i realizowania innowacyjnych projektów biznesowych. To idealny moment, by wspólnie zastanowić się nad transformacją HR oraz kierunkiem rozwoju i trudnościami, przed którymi staniami jako profesjonaliści w naszych organizacjach w 2020 roku.

W najnowszym wydaniu „HR Business Partner” skupiamy się na wskazaniu kluczowych kompetencji HR w 2020 roku. Jedną z nich będzie zarządzanie zespołami wirtualnymi, które powoli pojawiać się będą w coraz większej liczbie organizacji. Kluczową rolę odegra też zadowolenie oraz poczucie spełnienia i szczęścia w pracy. Przyjrzymy się, na co powinny być przygotowane firmy, które chcą wdrożyć w swojej organizacji stanowisko Chief Happiness Oficera.

Wg danych wynikających z „Raportu zmian pracy” przeprowadzonego przez Devire wynika, że aż 86% osób, które odczuwa radość z tego, co robi, jednocześnie nie szuka nowej pracy i nie chce zmieniać obecnej. Z kolei co trzeci respondent (28%), który chce zmienić pracę i aktywnie jej poszukuje, to osoba, której praca nie sprawia radości. Wniosek jest prosty – inwestycja w szczęście pracownika powinna stać się jednym z elementów strategii pozyskiwania talentów w 2020 roku.



Michalina Jabłońska-Sprawnik
Chief Happiness Officer w firmie rekrutacyjnej i outsourcingowej Devire.



Dr Kaja Prystupa-Rządca
Doradca, mentor i badacz z ponad 10-letnim doświadczeniem zawodowym.

Najczęściej spotykanym błędem we wdrażaniu zespołów wirtualnych jest brak opracowania strategii ich wdrożenia. Wiele firm działa ad hoc, uznając, iż jeżeli dotychczas pracownicy korzystali z technologii w komunikacji, to nic się nie zmieni, jeżeli przeniesie się ich pracę w wirtualne środowisko. Wirtualne zespoły należy postrzegać jako istotną zmianę struktury organizacji. Trzeba zatem dokonać analizy zasobów organizacji z perspektywy zarówno technologii, jak i ludzi.

Zachęcamy także do zapoznania się z artykułem „Teoria archetypów w marketingu”, gdzie odpowiadamy m.in. na pytanie, czy archetyp employer brandu powinien być spójny z marką firmy. Kilka stron dalej znajdują Państwo bardzo ciekawe case study Banku PKO S.A., który podjął wyzwanie zrekrutowania pracowników w jeden wieczór podczas zorganizowanego specjalnie na tę okazję eventu.

Życzymy Państwu inspirującej lektury!

Redakcja „HR Business Partner”

Bieżące informacje o czasopiśmie dostępne na stronie: www.hrbusinesspartner.pl



WYDAWCA & REDAKCJA

Forum Media Polska Sp. z o.o.

Sąd Rejonowy Nowe Miasto
i Wilcza w Poznaniu

VIII Wydział Gospodarczy KRS

KRS nr 0000037307

REGON 631046924

NIP 781-15-51-223

Kapitał zakładowy: 300 000 zł

REDAKCJA

ul. Polska 13, 60-595 Poznań
redakcja@hrbusinesspartner.pl

**PREZES ZARZĄDU,
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY**
Magdalena Balanicka

**ZASTĘPCA DYREKTORA ZARZĄDZAJĄCEGO,
DYREKTOR WYDAWNICZY, PROKURENT**
Radosław Lewandowski

REDAKTOR NACZELNY
Paulina Pietrzak

REDAKTOR PROWADZĄCA
Joanna Gruchot
joanna.gruchot@forum-media.pl

RADA MERYTORYCZNA

Karolina Turostowska
Karina Popieluch

KOORDYNATOR WYDAWNICZY
Monika Kanigowska

NADZÓR GRAFICZNY
Edyta Mirecka

REKLAMA
Katarzyna Likowska
tel. 61 66 55 800
katarzyna.likowska@forum-media.pl

OSŁUGA KLIENTA I PRENUMERATA
tel. 61 66 55 800,
faks: 61 66 55 888
e-mail: bok@forum-media.pl

KOREKTA

Edyta Malinowska-Klimiuk

SKŁAD I ŁAMANIE
Graphics & Design Studio
Michał Ziółkowski

DRUK

Paper & Tinta

NAKŁAD
15 000 egz.

SERWIS ZDJĘCIOWY

Dreamstime,
Adobe Stock
Shutterstock

SPIS TREŚCI

TEMAT NUMERU

4 **Praca w zespole wirtualnym. Jak organizacje mogą świadomie zarządzać skutecznością tego typu zespołów?**

Dr Kaja Prystupa-Rządca

- ◆ Jak zadbać o odpowiednie wdrożenie zespołów wirtualnych i późniejszą harmonię ich pracy?
- ◆ Jakie są największe pułapki tego procesu?
- ◆ Na czym polega rola HR Business Partnera w zarządzaniu wirtualnymi zespołami?

12 **Kim jest Chief Happiness Officer?**

Michalina Jabłowska-Sprawnik

- ◆ Jakimi cechami powinien się odznaczać Chief Happiness Manager?
- ◆ Jakie są korzyści inwestowania w szczęście pracownika?
- ◆ Jak sprawić, żeby pracownik był szczęśliwy?

STRATEGIA I WDRAŻANIE

20 **Optymalizacja procesów szkoleniowych na przykładzie dobrych praktyk Grupy Cyfrowy Polsat**

Anna Wąsowska,
Piotr Burda

- ◆ Jakie mogą być strategiczne cele wdrożenia nowego narzędzia w organizacji?
- ◆ W jaki sposób przygotować się do wdrożenia nowego narzędzia?
- ◆ Jakie są etapy przy wdrażaniu nowego projektu?



STARE WYZWANIA NOWE PODEJŚCIE

28 **Rekrutacja to dopiero początek. Jak zatrzymać pracownika na dłużej w firmie na przykładzie case study Sotrender?**

Kamila Jeżowska

- ◆ Jakie rozwiązania dotyczące pracowników można zastosować w firmie?
- ◆ Co to jest sprint, na czym polega i jakie są jego elementy?
- ◆ Na czym polega rola happiness managera?

34 **Co decyduje dziś o skuteczności HR Business Partnera?**

Karolina Turostowska

- ◆ Jaka postawa HR Business Partnera jest determinantem jego sukcesu?
- ◆ Jak powinna wyglądać współpraca HR Business Partnera z dyrektorem sprzedaży?
- ◆ Jakie rozwiązania z obszaru marketingu i sprzedaży warto zaaplikować do obszaru personalnego?

41 **Proces, który ciągle żyje. Onboarding w Objectivity**

Anna Lisowska

- ◆ Jakie są etapy wdrożenia nowego pracownika?
- ◆ Dlaczego onboarding to intensywny czas dla nowo zatrudnionej osoby?
- ◆ Jakie są wyznaczniki skuteczności wdrożenia nowego pracownika?

EMPLOYER BRANDING

46 **Skuteczny employer branding w branży IT. Przykład działań podejmowanych przez Atos**

Aleksandra Zielonka-Wiśniewska

- ◆ Jak może wyglądać współpraca firmy ze środowiskiem akademickim?
- ◆ W jaki sposób i gdzie – poza uczelniami wyższymi – firma może szukać potencjalnych kandydatów do pracy?
- ◆ Dlaczego tak ważne jest, by kanał komunikacji dobrany był odpowiednio do danej grupy docelowej?





STREFA INSPIRACJI

72 Rekrutacja w jeden wieczór. Jak z sukcesem zorganizować event rekrutacyjny na przykładzie Banku Pekao S.A.

Olga Przeździak

- ◆ Skąd wziął się pomysł wydarzenia o charakterze eventu rekrutacyjnego?
- ◆ Na czym polegała promocja wydarzenia?
- ◆ O co trzeba zadbać, by wydarzenie odniosło sukces?

76 Z mikrofonem w HaeRze: rozmowy o HR z mężczyznami HR-owcami (część IV). Jak skutecznie łączyć rolę handlowca i HR-owca?

Artur Dzięgielewski

- ◆ Czy praca w obszarze HR to odpowiednie zajęcie dla mężczyzny?
- ◆ W czym przejawia się nowoczesne podejście mężczyzny podczas realizacji projektów HR-owych?
- ◆ Jakie są atuty mężczyzn zatrudnionych w HR?

PRAWO PRACY W PRAKTYCE

82 Jawność wynagrodzeń – o co należy zadbać, a czego się wystrzegać komunikując wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę

Urszula Zając-Pałdyna

- ◆ Czy trend ujawniania wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę może być niebezpieczny?
- ◆ O co powinni zadbać pracodawcy ujawniając widełki wynagrodzeń kandydatom?
- ◆ W jaki sposób skutecznie wdrożyć w organizacji ideę jawności wynagradzania?

86 Zatrudnianie pracowników tymczasowych. Korzyści i ryzyka dla pracodawcy

Agnieszka Książkiewicz

- ◆ Jakie warunki muszą być spełnione, aby można było mówić o pracy tymczasowej?
- ◆ Jakie są ograniczenia w zatrudnianiu pracowników tymczasowych?
- ◆ Jakie są korzyści z zatrudniania pracowników tymczasowych?

94 Ocena pracownika a RODO

Ewa Klich

- ◆ W jakich sytuacjach pracodawca może dokonać oceny pracownika i kiedy przeprowadzanie takich ocen jest szczególnie wskazane?
- ◆ Jakie kryteria pracodawca może brać pod uwagę przy ocenie pracowników?
- ◆ W jaki sposób zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych oceniać pracowników?

54 Teoria archetypów w marketingu

Gabriela Borowczyk

- ◆ Jak w employer brandingu zastosować koncepcję archetypów?
- ◆ Na jakich poziomach można rozpatrywać moc archetypów?
- ◆ Jakie są podejścia do tworzenia mapy archetypów?
- ◆ Czy archetyp employer brandu powinien być spójny z marką Twojej firmy?

KIERUNEK ROZWÓJ

63 Program stażowy, który angażuje od pierwszego dnia. Case study firmy HighSolutions

Marcin Woś

- ◆ Jaki jest „przepis” na solidny program stażowy?
- ◆ Co w praktyce oznacza każdy z filarów, na których oparty jest program stażowy?
- ◆ Czego źródłem mogą być wyniki „badania 360”?

68 Jak wspierać pracujących rodziców na przykładzie programu Rodzina LINK4

Maria Ziółkowska

- ◆ Jakie są główne założenia programu Rodzina LINK4 i dlaczego postawiono właśnie na takie obszary?
- ◆ Na jakie benefity mogą liczyć rodzice i które z nich cieszą się największą popularnością?
- ◆ W jaki sposób program jest komunikowany w firmie?



Praca w zespole wirtualnym

Jak organizacje mogą świadomie zarządzać skutecznością tego typu zespołów?

Wyniki raportu „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” wskazują, iż 89% badanych pracuje w zespołach wirtualnych. Zespoły wirtualne obecne są we wszystkich strukturach międzynarodowych. Mimo tej powszechności są sporym wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Okazuje się, że zamiast dawać korzyści, tworzą dodatkowe wyzwania dla organizacji.





DR KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Doradca, mentor i badacz z ponad 10-letnim doświadczeniem zawodowym.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak zadbać o odpowiednie wdrożenie zespołów wirtualnych i późniejszą harmonię ich pracy?
- ◆ Jakie są największe pułapki tego procesu?
- ◆ Na czym polega rola HR Business Partnera w zarządzaniu wirtualnymi zespołami?

Wirtualny zespół to grupa ludzi, w której co najmniej dwie osoby pracują z różnych lokalizacji, posiadają wspólny cel i komunikację opartą w dużej mierze na technologii. Choć wirtualne zespoły najczęściej kojarzone są z branżą IT, w praktyce obecne są w wielu innych branżach, np. medycznej, transportowej, inżynierskiej czy też prawnej. Zatem zarówno członkowie zespołu sprzedaży pracujący w różnych regionach, jak i międzynarodowy zespół ekspertów pracujących nad wprowadzeniem nowego produktu należą do tej kategorii. Różnią się one poziomem „wirtualności”, który można zdefiniować w czterech wymiarach uwzględniających:

- poziom wykorzystania technologii,
- odległość fizyczną między współpracownikami,
- procent czasu pracy spędzonego w danym wirtualnym zespole,
- trwałość zespołu wirtualnego (zorganizowany wokół projektu vs. ciągłe działanie).

Istnieje zatem wiele typów wirtualnych zespołów i nie ma jednej recepty dla wszystkich. Inne wyzwanie będzie miał zespół hybrydowy, gdzie część pracowników jest w jednym biurze, a inne zespół całkowicie wirtualny, realizujący roczny projekt.

ZESPÓŁ WIRTUALNY – SPECYFIKA

Panuje powszechne przekonanie, iż zespoły wirtualne różnią się od tradycyjnych jedynie stopniem wykorzystania technologii w codziennej pracy. Nic bardziej mylnego! Podstawową różnicą w tych zespołach jest brak interakcji bezpośredniej między jego członkami. Zastąpienie spotkań w biurze konferencjami wideo i mailami ma poważne konsekwencje dla funkcjonowania pracowników.

Korzystając z technologii, nie mamy możliwości analizy mikroekspresji. Zatem komunikując się wirtualnie, działamy w warunkach ograniczonej percepcji sytuacji. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu wpływa na efektywność dialogu, zrozumienie kontekstu rozmowy, rozwój zaufania oraz zbudowanie relacji w zespole, a także na zarządzanie konfliktem.

Psychologia i neuronauka mogą pomóc nam zrozumieć złożoność komunikacji interpersonalnej. Komunikacja twarzą w twarz dostarcza informacji o sytuacji na trzy sposoby: z naszych słów, tonu głosu i mowy ciała, w tym mikroekspresji. Otrzymujemy gigabajty danych. Wiele informacji znajduje się w podświadomości. Nawet jeśli nie jesteśmy ich świadomi, używamy ich – wyrażają się jako przeczucie lub intuicja. Przypomnij sobie o ostatniej rozmowie, gdy Twój Klient powiedział, że jest naprawdę zainteresowany Twoim produktem, ale czuleś odwrotnie. I nigdy więcej się nie spotkaliście. Czy było to coś w jego uśmiechu, czy może jego oczy nie błyszczały? W rzeczywistości są to mikroekspresje – spontaniczne i szybkie wiadomości emocjonalne, które są poza świadomością zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Ten zaawansowany system komunikacji jest wynikiem milionów lat ewolucji, ale ten system nie działa sprawnie w środowisku wirtualnym. Słowa są bardzo ograniczonym medium do komunikowania się i wyrażania naszych emocji. W przypadku e-maili cisza komunikacyjna może być rozumiana dwojako, a do tego w dużym zespole łatwo przeoczyć czyjeś „milczenie”. Jakość wideokonferencji, choć dają nam obraz i głos, nie jest wystarczająca, by uzyskać tak wiele szczegółowych danych potrzebnych do właściwej interpretacji sytuacji. Korzystając z technologii, nie mamy możliwości analizy

Przypadek Here Maps

Here Maps, amerykańska firma specjalizująca się w rozwiązaniach technologicznych w obszarze nawigacji, zdecydowała się na strategiczną reorientację biznesu. Wprowadzenie innowacyjnej technologii tworzenia map z wykorzystaniem floty zaopatrzonej w kamery wymusiło powstanie nowych działów w firmie. Jednym z nich był zespół wsparcia dla floty. Początkowo składał się on z dwóch inżynierów: Klasa Niderlandy i Davida (Wielka Brytania), którzy formalnie raportowali do przełożonego w Stanach Zjednoczonych. Na co dzień posiadali dużą niezależność w realizacji obowiązków. Szybko dołączył do nich Daniel (Szwajcaria), który miał za zadanie wspierać zespół oraz usprawnić pracę zespołu w związku z jego rosnącą rolą. Szybko okazało się, że codzienna współpraca między starszymi pracownikami przebiegała w formie telefonicznej. Według nich problemy były na tyle proste, iż najszybciej było je omówić, niż pisać. Mimo iż zostali zaopatrzeni w system IT, nie korzystali z niego, ponieważ wpisywanie danych zabierało zbyt wiele czasu. Dla Daniela wdrożenie się do zespołu było trudne, ponieważ cała wiedza była wymieniana ustnie, czuł się marginalizowany. Nie mając oficjalnego mandatu do proponowania zmian, z miesiąca na miesiąc czuł się coraz bardziej sfrustrowany, choć starał się proponować jak najwięcej działań optymalizujących pracę.

W ciągu półtora roku od zatrudnienia Daniela, liczba samochodów we flocie wzrosła o 100%. Daniel dostał awans na lidera. Do zespołu dołączyło pięcioro nowych członków: Pierre (Francja), Jeoren (z biura Klaasa w Niemczech), Stefan (Szwajcaria), Sven oraz Sandra (Niemcy). Wszyscy nowi członkowie zespołu poza Sandrą mieli doświadczenie techniczne, lecz brakowało im doświadczenia w branży samochodowej. Wielu z nich miało ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w organizacji. Wyjątkiem była Sandra, która nie miała wiedzy i doświadczenia, lecz była zmotywowana do nauki. Stało się jasne, że dotychczasowe metody komunikacji były niewystarczające. Dodatkowo zespół zmagał się z przekazywaniem wiedzy z obszaru rozwiązywania usterek. Braki dokumentacji i szkoleń zaczęły prowadzić do coraz większych konfliktów oraz spadku motywacji, a także jakości obsługi. Część nowych pracowników nie dawała sobie rady z obsługą problemów technicznych, inni woleli angażować się w bardziej ambitne zadania, a doświadczeni członkowie zespołu byli pochłonięci tworzeniem nowego systemu IT, który wsparłby proces zarządzania zgłoszeniami. W praktyce oznaczało to, iż nikt nie odpowiadał na bieżąco na zgłoszenia usterek. Pojawiało się coraz więcej skarg z innych działów, a poszczególni członkowie zespołu zgłaszali Danielowi konflikty. Spotkania organizowano raz na 2 tygodnie, lecz podczas nich nikt nie chciał omawiać trudnej sytuacji zespołu.

mikroekspresji. Zatem komunikując się wirtualnie, działamy w warunkach ograniczonej percepcji sytuacji. Brak możliwości bezpośredniego kontaktu wpływa na efektywność dialogu, zrozumienie kontekstu rozmowy, rozwój zaufania oraz zbudowanie relacji w zespole, a także na zarządzanie konfliktem.

DROGA WYCHODZENIA NA PROSTĄ W HERE MAPS

Poniżej zostały opisane kluczowe kroki, które wspierają efektywne wdrożenie zespołów wirtualnych na przykładzie Here Maps.

1 Zaplanuj proces

Najczęściej spotykanym błędem we wdrażaniu zespołów wirtualnych jest brak opracowania strategii ich wdrożenia. Wiele firm działa *ad hoc*, uznając, iż jeżeli dotychczas pracownicy korzystali z technologii w komunikacji, to nic się nie zmienia, jeżeli przeniesie się ich pracę w wirtualne środowisko. Wirtualne zespoły należy postrzegać jako istotną zmianę struktury organizacji. Trzeba zatem dokonać analizy zasobów organizacji z perspektywy zarówno technologii, jak i ludzi. Warto przeanalizować korzyści, jakich oczekujemy, a także ryzyka, jakie mogą wystąpić w trakcie ich wprowadzania i po nim. Zespoły rozproszone wymagają wprowadzenia nowych procesów komunikacji i zarządzania projektami. W opisanym przypadku zabrakło tego etapu. Daniel został przydzielony do optymalizacji już istniejącej struktury, choć nie miał wiedzy na temat specyfiki procesów.

2 Dobierz odpowiednich ludzi

Pracownicy będący częścią zespołów wirtualnych powinni nie tylko mieć odpowiednią wiedzę specjalistyczną, lecz także posiadać takie umiejętności, jak: zarządzanie sobą, wrażliwość kulturowa, biegłość korzystania z narzędzi IT oraz umiejętność komunikacji i budowania zaufania w wirtualnym otoczeniu. Głównymi kryteriami selekcji pracowników do zespołu wsparcia floty były umiejętności techniczne oraz staż pracy w organizacji. Nie dokonano analizy kompetencji miękkich. Zdobywanie wiedzy specjalistycznej poprzez pracę w wirtualnym zespole jest trudniejsze niż w tradycyjnym, ponieważ *know how* najefektywniej uczymy się przez obserwację i mentoring. Osoby bez wiedzy technicznej, takie jak Sandra, wymagają wsparcia współpracowników. W innym razie tracą motywację do działania i mogą być postrzegane jako obciążenie dla zespołu. Planując zrekrutowanie mniej doświadczonego pracownika do zespołu wirtualnego, warto przydzielić mu mentora, który będzie poświęcał swój czas na szkolenie, a także

regularnie dostarczał mu informacji zwrotnej. Mentor powinien mieć tak zaplanowane obowiązki w pracy, by móc poświęcić odpowiednio dużo czasu bez zaniedbywania własnych zadań. Inaczej może to prowadzić do dodatkowych napięć w zespole.

Badania „Trends in High-Performing Global Virtual Teams 2018” pokazują, iż jedynie 22% badanych zostało przeszkolonych w obszarze budowania relacji w środowisku wirtualnym. Jak wcześniej wspomniano, takie warunki znacząco różnią się od tradycyjnego sposobu interakcji. Przykład Here Maps pokazuje konsekwencje braku odpowiedniego przygotowania pracowników do pracy wirtualnej. Brak zrozumienia dla odmiennych warunków

W wirtualnym otoczeniu mechanizmy budowania zaufania oparte są głównie na obserwacji komunikacji: jej stylu i częstotliwości, a także dotrzymywaniu terminów. Brakuje możliwości bezpośredniej obserwacji i interakcji, gdzie poszukujemy punktów wspólnych.

współpracy doprowadził do konfliktów, a także niewykonywania najważniejszego z obowiązków zespołu, jakim było wsparcie dla floty samochodowej. Brak szkoleń w tym obszarze można porównać do metody uczenia człowieka pływania poprzez wrzucenie go na głęboką wodę. W przypadku pracy wirtualnej pracownik nie zginie, lecz może ucierpieć jego zdrowie psychiczne. Konflikty, nieporozumienia w zespole często odbierane są personalnie. Rzadziej upatruje się winy w ograniczeniach wynikających ze specyfiki środowiska wirtualnego, choć to ono odpowiada za większość problemów.

Przy doborze pracowników do zespołów wirtualnych powinny również zostać uwzględnione ich potrzeby. Narzędzie REISS Motivation Profile®, które bada 16 motywatorów, może pomóc w zrozumieniu potrzeb pracowników. W otoczeniu wirtualnym wszystkie przejawy motywatorów są mniej widoczne. Może dochodzić do mylnej interpretacji zachowań pracowników. Diagnoza REISS pozwala m.in. określić, ilu z członków zespołu ma np. tzw. wysoki motywator władzy, czyli potrzebę wywierania wpływu. Mając zbyt wielu pracowników o takim profilu w grupie, tak jak to było w omawianym przypadku Here Maps, można doprowadzić do konfliktów. W takim przypadku rozwiązaniem może być wydzielenie im obszarów kompetencji.

3 **Miej doświadczenie lidera w zarządzaniu na odległość**

Odpowiednie przywództwo jest kluczem do sukcesu wirtualnego zespołu. Wyniki badań wcześniej wspomnianego raportu pokazują jednak, iż istnieje duża rozbieżność między samooceną lidera w obszarze umiejętności przywódczych a oceną członków jego zespołu. Aż 96% wirtualnych przywódców pozytywnie ocenia swoje umiejętności, natomiast jedynie 19% z podwładnych ma podobne zdanie. Praca wirtualnego lidera jest bardziej wymagająca i zajmuje więcej czasu. Szacuje się, iż zarządzanie wirtualnym zespołem zajmuje o połowę więcej czasu niż zespołem tradycyjnym. Ponadto, bycie dobrym liderem zespołu ulokowanego w jednym biurze nie oznacza sukcesu w otoczeniu wirtualnym, ponieważ wymaga ono znacząco bardziej rozwiniętych umiejętności interpersonalnych.

Kluczowym momentem działania zespołu jest początek współpracy. Wtedy pracownicy powinni uzyskać od lidera szczegółowe informacje na temat: celu projektu, podziału ról i odpowiedzialności w zespole, a także informacje dotyczące wcześniej wspomnianych zasad komunikacji. W omawianym case study zabrakło tego elementu dwukrotnie: w momencie dołączenia Daniela oraz gdy pojawiło się pięcioro nowych członków zespołu. O ile pracownicy byli poinformowani o swoich rolach w momencie rekrutacji, to zabrakło komunikacji tej informacji do wszystkich współpracowników.

Jednym z trudniejszych zadań lidera jest monitorowanie atmosfery w zespole wirtualnym. O ile w miarę łatwo można analizować postępy realizacji zadań, wprowadzając cotygodniowe raporty, o tyle trudniej dopytywać o nastroje w zespole. Zazwyczaj konflikt interpersonalny staje się widoczny, gdy pracownik przychodzi ze skargą. Wiele interakcji w zespole pozostaje poza wiedzą lidera. Tak było również w przypadku Daniela. Przywrócenie „zdrowej” atmosfery wymagało sporo wysiłku lidera. Pierwszym krokiem w tej zmianie było zrozumienie przez Daniela ograniczeń związanych z wirtualnym środowiskiem pracy, a także odkrycie motywacji i talentów swoich pracowników.

4 **Ustal zasady komunikacji**

Zgodnie z Virtual Team Trend Report 2016, jedynie 28% członków zespołów miało spisane zasady komunikacji. Inne badania wskazują, iż w przypadku braku zasad komunikacji w wirtualnym zespole członkowie zespołu uciekali się do praktyk rozpowszechnionych w ich otoczeniu lokalnym. Na sposób komunikacji mają wpływ zarówno

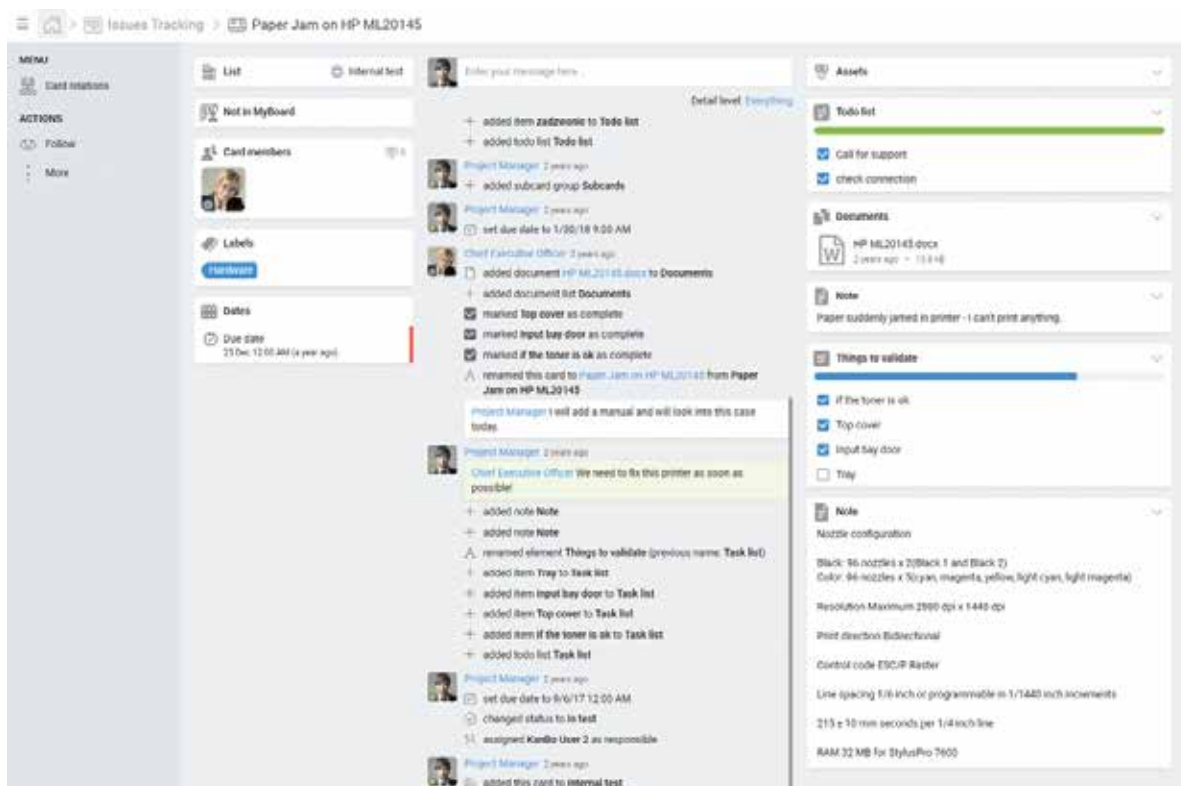
narodowe wzorce, jak i styl myślenia i działania pracownika. W procesie komunikacji członkowie zespołu mają tendencję do filtrowania informacji przez ich nieodłączne uprzedzenia kulturowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędnych interpretacji. Różnorodnie definiują sytuację i obiekty, a komunikacja asynchroniczna nie zapewnia szybkiej i bogatej informacji zwrotnej na temat ich założeń. Członkowie zespołu zwykle zapominają o różnicach w krajowych wzorcach komunikacji i oceniają sytuację na podstawie własnego wzorca. W zależności od kraju pochodzenia członkowie zespołów mogą mieć różne wzorce komunikacji, a także odmiennie definiować pewne zagadnienia. Przykładowo, sposób komunikacji problemów w projekcie w Azji jest opisywany „między wierszami”, natomiast w Stanach Zjednoczonych jest bardziej bezpośredni.

Drugim poziomem nieporozumień są różnice związane z przejawianiem stylu myślenia. Stąd wykorzystywanie narzędzi takich jak FRIS® wspiera zrozumienie różnorodności wzorców komunikacyjnych, a także uczy odpowiedniego budowania komunikatów dla danego stylu myślenia.

Zasady komunikacji powinny dotyczyć takich obszarów, jak:

- sposób interakcji z zewnętrznymi klientami – w Here Maps ustalono dyżury dla poszczególnych członków zespołu; stworzono jednolity system zgłaszania usterek, a także procedury ich rozwiązywania,
- zasady ustawiania statusów niedostępności na komunikatorze – wprowadzono nawyk zmieniania informacji o dostępności przy odejściu do biurka,
- sposób zapisywania informacji w bazie wiedzy – w zespole Daniela prowadzono regularne szkolenia w tym obszarze; w początkowej fazie wdrożenia nowego systemu każdą kategorię omawiano na spotkaniach zespołu – w ten sposób zbudowano wspólne zrozumienie struktury systemu.

Mając tak zbudowane zrozumienie odnośnie do różnorodności wzorców komunikacji, zespół powinien ustalić szczegółowe zasady komunikacji zgodne ze swoimi potrzebami. Kluczową zasadą jest ustalenie, jaki typ informacji (złożoność zagadnienia i potrzeba szybkości reakcji), w jaki sposób powinien być dostarczony. W zespole Here Maps wprowadzono zasadę komunikacji spraw pilnych i złożonych – telefonicznie, pilnych, lecz mało złożonych – poprzez komunikator, a niewymagających natychmiastowej reakcji – mailowo. Nadając mailowi niższy priorytet, ustalono czas maksymalnie 4 godzin na odpowiedź.



◆ **Rys. 1.** Widok „kartki” projektu z Kanbo

Źródło: opracowanie własne

5 Zbuduj zespół

Wyzwaniem dla zespołu Daniela było to, iż brakowało poczucia zespołowości. Grupa ludzi przypisanych do jednego zadania nie staje się zespołem. Wirtualnym otoczeniu nie dochodzi do nieplanowanych interakcji (np. spotkania kolegi na korytarzu), stąd też należy podejmować różnego rodzaju działania mające na celu zbudowanie poczucia zespołowości. Wirtualne zespoły o wiele bardziej narażone są na konflikty. Współpraca wirtualna utrudnia proces budowania zaufania i z reguły jest ono słabsze i bardziej kruche. Po zniszczeniu bardzo trudno je odbudować. Zaufanie jest bardzo ważne we współpracy, ponieważ wzmacnia relacje między ludźmi i przyspiesza proces decyzyjny. W wirtualnym otoczeniu mechanizmy budowania zaufania oparte są głównie na obserwacji komunikacji: jej stylu i częstotliwości, a także dotrzymywaniu terminów. Brakuje możliwości bezpośredniej obserwacji i interakcji, gdzie poszukujemy punktów wspólnych. Z natury bardziej ufamy osobom podobnym do nas samych. „Cisza mailowa”, tak jak w przypadku zespołu Daniela, jest w stanie doprowadzić do poważnego kryzysu zaufania. Brak bezpośredniego kontaktu pozostawia duże pole do domysłów na temat zachowania innych członków zespołu. Odpowiednie zasady komunikacji znacząco ograniczają potencjalne naruszenia zaufania. Tak też się stało w przypadku Here Maps.

Wprowadzenie ujednoliconych zasad, ścisły podział kompetencji, a także odpowiednio wspierającego systemu IT pozwoliło zażegnać konflikty do tego stopnia, iż po roku niemal nie pamiętano o osobistych nieporozumieniach.

Badania pokazują, iż najskuteczniejszym narzędziem budowania zespołów wirtualnych jest organizacja spotkania na początku współpracy, a także

HR Business Partner ma niezmiennie istotną rolę w pracy wirtualnych zespołów. Bez jego wsparcia liderowi trudno jest efektywnie zarządzać zespołem.

regularnych spotkań raz na kwartał. To bardzo przyspieszy proces socjalizacji zespołu. Znając prawdziwego człowieka, a nie wirtualny obraz na komputerze, jesteśmy mniej skłonni do konfliktowych zachowań w wirtualnej komunikacji. Podczas spotkania tworzymy również obraz danej osoby, który jest pomocny w procesie interpretacji komunikatów mailowych. W przypadku Daniela takie spotkania zaczęto organizować raz do roku. Co tydzień zespół miał wideokonferencje. Były one istotne nie

tylko ze względu na monitorowanie postępu zadań, lecz głównie z perspektywy społecznej, ponieważ dostarczały nowej wiedzy o współpracownikach – o ich wzorcach komunikacji, priorytetach, a także o tym, kim są.

Na sposób komunikacji mają wpływ zarówno narodowe wzorce, jak i styl myślenia i działania pracownika. W procesie komunikacji członkowie zespołu mają tendencję do filtrowania informacji przez ich nieodłączne uprzedzenia kulturowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędnych interpretacji.

6 Zbuduj kulturę organizacyjną, która wspiera współpracę wirtualną

Prowadzone przeze mnie badania w obszarze zarządzania wirtualnymi zespołami pokazują, iż kluczowym czynnikiem sukcesu w sprawnym ich działaniu jest kultura organizacyjna. Wartości, które sprzyjają wirtualnej strukturze, to: otwarte i szczerze komunikowanie się, akceptacja dla popełniania błędów i równe traktowanie pracowników. Audyt kultury organizacyjnej jest wartościowym wkładem w procesie budowania wirtualnych zespołów. Jeżeli dotychczasowe wartości kulturowe są i były wspierające, należy wypracować z liderem procesy, które będą odwoływać się do pożądaných wartości.

Otwarta komunikacja jest niezbędną, ponieważ wirtualne otoczenie nie pozwala na przekazywanie niuansów, podtekstów czy też wymownego milczenia. Takie zachowania mogą zostać zupełnie inaczej zrozumiane przez odbiorcę komunikatu. W zespole Daniela brakowało otwartości. Problemy, zamiast być omawiane na forum, były dyskutowane kuluarowo. Zmiana podejścia nastąpiła stopniowo, gdy współpracownicy zaczęli rozwijać zaufanie w stosunku do siebie.

Wirtualne otoczenie sprzyja nieporozumieniom. Akceptacja tych ograniczeń ma istotną rolę w łagodzeniu potencjalnych konfliktów. Z błędów warto wyciągać wnioski i dzielić się na forum zespołu, tak by wszyscy mogli czerpać z nich wiedzę. Takiego podejścia w zespole Daniela zabrakło od początku. Jednak pojawienie się nowego systemu, a także przykład Daniela, który z otwartością zaczął dzielić

się swoimi wyzwaniami, stopniowo zachęciły pracowników do przyjęcia podobnej postawy.

Budowanie poczucia równości w zespole umożliwia czerpanie korzyści z jego różnorodności. Należy tworzyć takie warunki współpracy, by każdy głos w zespole był odpowiednio usłyszany. W komunikacji wirtualnej osoby ekstrawertyczne z łatwością mogą zdominować resztę, stąd warto podczas wideokonferencji czy grupowej wymiany e-maili pytać o zdanie osób mniej aktywnych. Daniel wprowadził rotacyjną rolę sekretarza spotkań, który dbał o harmonogram spotkań, oraz by każdy członek zespołu miał przestrzeń do wypowiedzi.

7 Dobierz odpowiednie narzędzia technologiczne

Obecnie na rynku jest wiele rozwiązań technologicznych. Poza e-mailami, telefonami, komunikatorami pracownicy wirtualnych zespołów korzystają z mediów społecznościowych, dysków w chmurze itp. Często okazuje się, że jest ich za dużo, co prowadzi do spadku efektywności współpracy. Virtual Teams Trend Report 2016 wskazuje, iż 28% badanych jest przeciążonych nadmiarem danych, które otrzymują. Każdy ma własne przyzwyczajenia dotyczące sposobu zapisu informacji, stąd trudniej ją innym dekodować. Warto pamiętać słowa Faheya: „Najcenniejszy zasób wiedzy wychodzi w piątek po południu z pracy”. W Here Maps problem ten był widoczny od początku. David i Klaas mieli swoje systemy zapisywania informacji i dzielenia się nią. Gdy zespół rozrósł się nagle z trzech do ośmiu osób, okazało się, że nie ma jak sprawnie przekazać nowym pracownikom wiedzy.

Badania pokazują, że tracimy 6,5 godziny tygodniowo na szukanie zagubionych informacji bądź odtwarzanie dokumentów. Stąd warto dokonać wyboru odpowiedniego narzędzia, które będzie porządkować nam działania zespołu. Jednym z nich może być KanBo, platforma, która pozwala na połączenie funkcjonalności bazy wiedzy, instant messenger, kalendarza do zarządzania projektami, a także narzędzia do monitorowania postępów pracy poszczególnych członków zespołu. Celem tego rozwiązania jest przedstawienie szerszego kontekstu działania, a nie samego komentarza czy dokumentu. Projekty opisywane są w formie tablic, a poszczególne zadania rozpisywane na tzw. kartkach. Dodatkowym atutem jest zaawansowany silnik wyszukiwania – nawet gdy zapomnimy o lokalizacji dokumentu/konwersacji, możemy go/ją odszukać, nie tracąc czasu. Wdrożenie rozwiązania typu Kanbo pozwala zrezygnować z wielu innych narzędzi, m.in. e-maila, instant messengerów i dysków w chmurze.

ROLA HRBP W ZARZĄDZANIU WIRTUALNYMI ZESPOŁAMI

HR Business Partner ma niezmiennie istotną rolę w pracy wirtualnych zespołów. Bez jego wsparcia liderowi trudno jest efektywnie zarządzać zespołem. Wręcz w organizacjach, w których brak HRBP, liderzy tak bardzo pochłonięci są monitorowaniem i dbaniem o zespół, iż brak im przestrzeni na realizację projektów. Nawiązując do modelu roli HRBP opracowanego przez Corporate Leadership Council, jego role można zdefiniować następująco:

Menedżer operacyjny:

- ocenianie postawy pracowników w pracy w zespole wirtualnym,
- dbanie o wdrożenie i przestrzeganie zasad komunikacji,
- dbanie o spójność kultury organizacyjnej, a także wartości sprzyjających efektywnej pracy wirtualnych zespołów.

Rola ratownika:

- reagowanie na pojawiające się konflikty w zespole wirtualnym i komunikowanie ich do lidera,
- wspieranie członków i lidera zespołu w realizacji potrzeb,
- wspieranie pracowników w radzeniu sobie z ograniczeniami wirtualnego środowiska.

Rola pośrednika pracowników:

- zarządzanie konfliktem w zespole,
- prowadzenie procesu wdrożenia zespołów wirtualnych,
- budowanie „mostów” między konkurującymi członkami zespołu wirtualnego.

Rola partnera strategicznego:

- dostosowanie strategii HR do wdrożenia zespołów wirtualnych,
- rozwijanie kompetencji liderów rozproszonych zespołów,
- identyfikacja wyzwań związanych z rozwojem talentów w wirtualnym otoczeniu,
- dostosowywanie specyfiki wirtualnych zespołów do otoczenia organizacji.

Posiadanie HRBP w organizacji opartej na wirtualnych zespołach pozwala znacząco odciążyć liderów zespołów. W jednej z polskich firm IT wprowadzenie HRBP znacząco usprawniło działanie zespołów, a także poziom satysfakcji z pracy w takiej strukturze. HRBP zbudował strategię HR dostosowaną do potrzeb wirtualnych zespołów, uwzględniającą specyfikę branży i klientów, z którymi pracownicy

współpracowali. W procesie diagnozy zauważył, iż ze względu na specyfikę projektów w zespołach dochodzi do częstych rotacji. Brakowało ściśle ustalonych zasad komunikacji, stąd pracownicy, zmieniając współpracowników, popadali w konflikty, które związane były z nieporozumieniami odnośnie sposobu kooperacji. HRBP dokonał diagnozy

Praca wirtualnego lidera jest bardziej wymagająca i zajmuje więcej czasu. Szacuje się, iż zarządzanie wirtualnym zespołem zajmuje o połowę więcej czasu niż zespołem tradycyjnym.

kompetencji poszczególnych pracowników, w tym liderów zespołów, określając przy tym potrzeby optymalnych warunków pracy za pomocą Reiss Motivation Profile. Wspólnie z pracownikami zostały ustalone jednolite zasady komunikacji. Liderzy zespołów zostali dodatkowo przeszkoleni w obszarze zarządzania zespołami wirtualnymi ze szczególnym uwzględnieniem budowania kompetencji miękkich i zarządzania konfliktem. Kluczowym wyzwaniem HRBP było zbudowanie zaufania wśród pracowników tak, by otwarcie komunikowali o narastających nieporozumieniach w zespole. Monitorowanie potencjalnych konfliktów w zespołach wirtualnych jest trudne ze względu na brak bezpośredniej możliwości obserwacji interakcji pracowników. Wgląd we wszystkie interakcje online jest możliwy, lecz bardzo pracochłonny do bieżącego monitorowania. Dodatkowo może być zwodniczy, ponieważ komunikaty mogą być odebrane odmiennie od założonych intencji. W związku z tym zaufanie i zwrócenie uwagi na narastające nieporozumienia są bezcennymi wartościami w organizacji.

PODSUMOWANIE

Wdrożenie wirtualnych zespołów jest wymagającym przedsięwzięciem. Wymaga integracji wielu perspektyw: pracowniczej, technologicznej oraz strategicznej. Stąd też świadomość i odpowiednie zarządzanie przez HRBP tym obszarem są kluczowe dla sukcesu tego przedsięwzięcia. Przypadek Here Maps obrazuje najbardziej powszechne wyzwania, za jakimi stoją liderzy wirtualizujących się przedsiębiorstw. ♦

Bibliografia:

- ¹ Próba 1620 osób z 90 krajów.

Kim jest Chief Happiness Officer?



MICHALINA JABŁOŃSKA-SPRAWNIK
Chief Happiness Officer w firmie rekrutacyjnej
i outsourcingowej Devire.

Stanowisko Chief Happiness Officer brzmi raczej jak utopijna wizja niż poważna propozycja etatowa. Nic bardziej mylnego. Aktualnie jednym z głównych wyzwań biznesowych jest stworzenie zaangażowanego i lojalnego zespołu, który z pasją realizuje się w swojej pracy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jakimi cechami powinien się odznaczać Chief Happiness Manager?
- ◆ Jakie są korzyści inwestowania w szczęście pracownika?
- ◆ Jak sprawić, żeby pracownik był szczęśliwy?

Firmy potrzebują osób, które zadbają o utrzymanie odpowiedniego poziomu poczucia szczęścia wśród swoich pracowników. To sprawia, że pracownik czuje się częścią zespołu, odnajduje się w nim, wierzy w swoją pracę i z nią się utożsamia.

Wyzwania stojące przed Chief Happiness Managerem:

- dbanie o rozwój pracowników,
- doradztwo w odkrywaniu ścieżek rozwoju,
- tworzenie przyjaznej i radosnej atmosfery,
- bycie partnerem oraz mediatorem w konfliktach,
- przede wszystkim – promowanie wartości firmy, które są spójne ze strategią i celem całej organizacji.

CZEGO NIE MOŻE ZABRAKNAĆ CHIEF HAPPINESS MANAGEROWI?

Osoba na tym stanowisku ściśle współpracuje z zarządem w zakresie strategii i podejmowanych działań oraz planowania budżetu. Chief Happiness Manager powinien również być w stałym kontakcie z działami HR – budować z nimi badania satysfakcji pracowników, tworzyć ścieżki rozwoju zgodne z potrzebami zespołu oraz inicjatywy pracownicze, ale przede wszystkim jednak menedżer ds. szczęścia powinien pracować z ludźmi, którzy tworzą firmę, bo to właśnie oni stanowią najistotniejszy element układanki pracoszczęścia.

Rola Chief Happiness Managera wymaga szerokiego wachlarza kompetencji z różnych dziedzin:

- duże pokłady empatii,
- potrzeba wysokich kontaktów społecznych,
- umiejętność budowania relacji międzyludzkich,
- chęć dawania,
- zarządzanie i organizacja,
- doświadczenie biznesowe.

W moim przypadku rola Chief Happiness Managera i cała idea pracoszczęścia jest dodatkiem do roli Account Manager w IT Outsourcing, którą wykonuję na co dzień. Jednocześnie nic nie stoi na przeszkodzie, aby menedżer ds. szczęścia należał do części zespołu HR, z którym powinien najściślej współpracować. Wszystko zależy od struktury firmy, możliwości i potrzeb. Chief Happiness Manager ma rolę wspierającą zespół HR, powinien znać potrzeby ludzi i być swego rodzaju „przekaznikiem” informacji oraz dbać, że zostaną one właściwie wdrożone.

Pracoszczęście to miękki obszar dotyczący emocji i samopoczucia. Jednak dobrze ustalone cele, ukierunkowane na wspólne zaangażowanie pracowników, dają wymierne korzyści dla firmy. Warto jednak pamiętać, że będą one różne w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa, branży oraz strategii działania firmy.

Osobiście bardzo polegam na współpracy ze wszystkimi koleżankami i kolegami w Devire. To wysoka potrzeba kontaktów społecznych, potrzeby organizacyjne i zadaniowość sprawiły, że wchodząc w rolę dyrektora ds. szczęścia, odnalazłam drogę dla siebie i dzięki tym dodatkowym czynnościom jeszcze lepiej odnajduję się w roli sprzedażowej. Prawdą jest, że przykład zawsze idzie z góry, dlatego ścisła współpraca z Zarządem ułatwia wprowadzanie wszelkich inicjatyw. Devire ma znamiona turkusowej organizacji, jasno określone wartości firmy: driven agile i empower oraz płaską strukturę firmy, która pozwala na bardzo szybką i klarowną komunikację. Dzięki temu zmotywowani i ambitni ludzie wychodzą z własną

inicjatywą i sami sugerują, w jaki sposób wspierać działania firmy w każdym obszarze. Menedżer ds. szczęścia jest pewnego rodzaju głosem pracowników – ma z nimi bliski kontakt – przez co Zarząd dokładnie wie, czego oczekują pracownicy, jak postępować i jakie działania podejmować, żeby pracownicy dobrze się czuli w pracy.

Nie istnieje jeden właściwy zakres obowiązków na stanowisku CHO. Wynika to z prostego faktu – nie ma gotowej recepty na szczęście. Każdy człowiek jest inny, każda organizacja, jej styl zarządzania i wartości są inne. Różnorodność potrzeb w odczuwaniu szczęścia jest tak duża, jak dużo mamy pracowników.

Jesteśmy na etapie, kiedy rola, zadania, działania w obszarze idei pracoszczęścia dopiero się kształtują. Nietrudno zauważyć, że w Polsce jest to trend, który dopiero raczkuje, i trzeba jeszcze wiele czasu, żeby pracodawcy dostrzegli i uwierzyli, że warto zainwestować w szczęście pracowników. Pamiętajmy jednak, że to dzięki wprowadzaniu w organizacji drobnych zmian i byciu uważnym na potrzeby pracownika, jako firma i pracodawca, możemy wiele zyskać.

Przygotowując się do rozmowy z Prezesem na temat pracoszczęścia, należy pamiętać o dwóch podstawowych czynnikach, które wpływają na poziom jego odczuwania, a mianowicie rezultaty naszych działań i relacje. Dodatkowo bardzo ważne jest stawianie ludzi na pierwszym miejscu i dostrzeganie w nich potencjału. Pamiętajmy, że benefity dają ludziom wyłącznie poczucie satysfakcji z pracy. Kiedy są dobrze i sprawiedliwie sklasyfikowane, oczywiście przełożą się na poziom odczuwanego szczęścia, jednak samymi nagrodami niewiele zdziałamy. Ludzie szybko przyzwyczajają się do dobrego i tak samo szybko o nim zapominają. Wydaje mi się, że ja w Devire uzmysłowiłam Prezesowi, że my jako firma właściwie „robimy” pracoszczęście, ale nie jesteśmy w tym konsekwentni. Mamy wspólnych ludzi na pokładzie i warto ich docenić oraz stworzyć szczęśliwe miejsce pracy. Koniec końców to pracownicy i ich ciężka praca przełożą się na wyniki firmy. A ja jako osoba mająca wysoki poziom kontaktów społecznych, odpowiedzialności i konsekwencji chcę to zrobić.

INWESTYCJA W SZCZĘŚCIE PRACOWNIKA ZMNIEJSZA ROTACJĘ W FIRMIE

Kiedy firma zatrudnia lub ma w swoich strukturach nieszczęśliwych pracowników, tylko na tym traci. Badania psychologii pozytywnej pokazują, że ludzie, którzy odczuwają szczęście w pracy, są bardziej produktywni, relacje wewnątrz firmy kwitną,

a i współpraca z klientami układa się pomyślnie. Ludzie nie szukają nowych wyzwań i miejsc pracy. Mało tego, wzrasta ich kreatywność i motywacja do działania.

WAŻNE

Shawn Anchor, autor *The Happiness Advantage*, oszacował korzyści szczęśliwej firmy – 37-procentowy wzrost sprzedaży, 31-procentowy wzrost wydajności oraz 19-procentowy wzrost dokładności wykonywanych zadań, jak również znaczna poprawa stanu zdrowia i jakości życia.

Według danych wynikających z „Raportu zmian pracy”¹ przeprowadzonego przez Devire wynika, że aż 86% osób, które odczuwa radość z tego, co robi, jednocześnie nie szuka nowej pracy i nie chce zmieniać obecnej. Z kolei co trzeci respondent (28%), który chce zmienić pracę i aktywnie jej poszukuje, to osoba, której praca nie sprawia radości. Wniosek jest prosty – inwestycja w szczęście pracownika powinna stać się jednym z elementów strategii pozyskiwania talentów w 2020 roku.

Co więcej, 51,4% respondentów spośród przeszło 1,5 tys. przebadanych specjalistów i menedżerów, dla których praca jest ważnym celem w życiu, jednocześnie odczuwa radość z pracy. Dodatkowo 78,98% osób, którym praca sprawia radość, jednocześnie nie odczuwa stresu i bezsenności spowodowanych obowiązkami zawodowymi. Każde działanie, które choć w małym stopniu przyczynia się do odczuwania szczęścia w pracy, w ogromnej mierze przekłada się również na życie rodzinne oraz zdrowie psychiczne i fizyczne.

DAWNO, DAWNO TEMU W DEVIRE... CZYLI POCZĄTKI PRACOSZCZĘŚCIA

Pomysł na rolę CHO urodził się w mojej głowie w momencie, kiedy sama szukałam pomysłu na siebie i na poczucie szczęścia w życiu zawodowym. Zwyczajnie zaczęłam przeglądać strony www i szukać pomysłu na rozwój zawodowy i natknęłam się na rolę Happiness Managera, a potem zupełnie przypadkowo na warsztaty przygotowujące do roli CHO. Kiedy zgłębiałam tajniki happiness at work, doszłam do wniosku, że w zasadzie Devire to miejsce, w którym ten happiness się dzieje, i tak naprawdę wymaga trochę zaopiekowania czy może – pielęgnacji. Wróciłam do firmy, opowiedziałam o wszystkim prezesowi, a potem – sama zdziwiona szybkością wdrożenia pomysłu – planowałam budżet na następne pół roku – i do

działa... Zaczęłam powoli realizować swoje pomysły, na szczęście w Devire.

MIERZALNOŚĆ PRACOSZCZĘŚCIA

Chcąc zmierzyć poziom efektywności swoich działań, CHO powinien wyznaczyć pewne mierniki, które będą stanowić punkt odniesienia do dalszych inicjatyw. Przykładowo, można określić liczbę wydarzeń w social mediach, liczbę akcji CSR czy systematycznie badać poziom satysfakcji pracowników. Takie rozwiązanie wdrożyliśmy w Devire i za pomocą ankiety stworzonej na platformie SurveyMonkey, zbadaliśmy poziom satysfakcji i zaangażowania naszych pracowników.

Badanie w formie ankiety wykonujemy raz w roku, a pytania, które skierowaliśmy do naszych pracowników, dotyczyły m.in.: postrzegania silnych i słabych stron organizacji, cech, które wyróżniają nas na tle konkurencji, które powodują, że nasi pracownicy chcą pracować w Devire. Ankieta została podzielona na 10 obszarów: warunki i organizacja pracy, atmosfera i klimat w organizacji, identyfikacja z misją firmy, jej ideą i wartościami, normami i celami; współpraca z przełożonymi i współpracownikami, możliwości rozwoju zawodowego, autonomia w pracy, komunikacja wewnętrzna, wynagrodzenie, dodatkowe benefity i systemy motywacyjne.

Pracoszczęście to miękki obszar dotyczący emocji i samopoczucia. Jednak dobrze ustalone cele, ukierunkowane na wspólne zaangażowanie pracowników, dają wymierne korzyści dla firmy. Warto jednak pamiętać, że będą one różne w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa, branży oraz strategii działania firmy.

Wiemy już, że osoby, które odczuwają szczęście w pracy, nie szukają nowej i jednocześnie nie są otwarte na nowe propozycje. Niemniej jednak taki sam procent respondentów otrzymuje zaproszenia do procesów rekrutacyjnych. Tak jak wspomniałam, zmniejszenie rotacji i zatrzymanie pracowników w organizacji jest kluczowe – my w Devire skupiliśmy się dodatkowo na utrzymaniu produktywności pracowników oraz zaangażowaniu we współpracę i budowanie silnych relacji, nie zapominając o elemencie doceniania. W obecnej sytuacji rynku pracownika dotychczasowe sposoby zainteresowania i zatrzymania pracownika w organizacji wydają się coraz mniej skuteczne.

Pamiętajmy, że praca Chief Happiness Managera nie polega na organizowaniu imprez integracyjnych w pracy czy wprowadzaniu elementu zabawy każdego dnia. Chodzi raczej o uchwycenie i wzmocnienie relacji między pracownikami i rezultatów działań w ramach organizacji. Od momentu,



◆ **Rys. 1. Happy Devire Wall**

Źródło: materiały wewnętrzne Devire.

w którym wprowadziliśmy pracoszczęście w naszej firmie, zauważyliśmy spadek rotacji na stanowiskach oraz wzrost zaangażowania we wspólne działania. Mamy też mniej krytyki – to widać po zmniejszeniu się „burz w mailach” czy zwiększeniu śmiałości pracowników do podnoszenia najróżniejszych, czasem trudnych tematów. Komunikacja i otwartość rozmowy zdecydowanie się poprawiła. Ludzie zarażają się pozytywną energią i nakręcają do działania, stosując element doceniania. Ja wykorzystuję jeszcze do tego dodatkowo moje własne doświadczenia z poprzednich miejsc pracy. Mogę i porównuję trudno uchwytnie w badaniach elementy atmosfery, na przykład szczerą rozmowę, otwartość na pomysły czy konkretne działanie (nie chęć działania) w danym projekcie happinessowym. W korporacji często zdarzało się usłyszeć – „I support” – ale brakowało zaangażowania.

JAK SPRAWIĆ, ŻEBY TWÓJ PRACOWNIK BYŁ SZCZĘŚLIWY?

Promocja szczęścia w pracy wcale nie wymaga kosmicznych budżetów. Dużo ważniejsze są tu pomysłowość i otwarcie na pracowników. Oprócz standardowych działań, takich jak: wspólne śniadania i obiady, lody w upalne dni, mecze siatkówki plażowej czy wspólne oglądanie piłki nożnej, warto

zadbać o wyjątkowe akcje. Świetną sprawą są Welcome Boxy – powitalne pudełka dla osób, które dołączają do organizacji – stały się standardem naszych działań. Nowy pracownik znajdzie w nim: list powitalny, plan on-boardingu i szkoleń, zestaw gadżetów oraz wszelkie przydatne informacje w pierwszych dniach wdrożeniowych. Z kolei ducha zespołu budują takie inicjatywy, jak nasz Happy Devire Wall, na którym zamieszczamy pamiątkowe zdjęcia. Ściana poświęcona na nasze happy momenty i ogłoszenia jest cała namagnetyzowana,



◆ **Rys. 2. Welcome Box**

Źródło: materiały wewnętrzne Devire.

aby ułatwić dołączanie kolejnych pamiątek, i znajduje się w naszym nowym biurze.

Kandydatów przyciągają również kreatywne rozwiązania grywalizacyjne, takie jak Gamfi, z którego korzystamy. Pracownik rozwiązuje tam różne zadania/wyzwania, zbiera punkty i może angażować się we współtworzenie akcji – od charytatywnych, po decyzje dotyczące rozwiązań biurowych czy imprez integracyjnych. Punkty te może zamienić na nagrody, np. dodatkowy dzień urlopu, karty podarunkowe czy planszówki, w które pracownicy uwielbiają grać.

Innym ciekawym pomysłem są dni organizowane na specjalne okazje i okoliczności – dostosowane do aktualnych potrzeb pracowników. Przykładowo w upalny, wakacyjny czas może to być Dzień mody letniej, gdy pracownicy mogą założyć krótkie spodenki i poczuć się swobodniej. A dzień urodzin jest dniem „świętym”, przeznaczonym dla jubilata i jego bliskich, dlatego w ramach pracoszczęścia tuż po życzeniach od współpracowników można biec do domu świętować.

HAPPINESS WE WSZYSTKICH ODDZIAŁACH

Kiedy w Devire pojawiła się idea happiness at work, do współpracy zaangażowało się mnóstwo osób. W każdym z naszych biur pojawili się ambasadorzy szczęścia, którzy dbają o pozostałych pracowników, relacje i pozytywną energię. Plan działania i wszelkie inicjatywy, które dzieją się w naszej firmie, są naszą wspólną inwencją twórczą, wzajemnie nakręcamy się do pozytywnego działania, a poziom emocji, które temu towarzyszą, daje nam dużo energii i chęci do robienia jeszcze więcej. W dzisiejszych czasach pracownicy nie dzielą już swojego życia na zawodowe i prywatne, praca jest nieodzownym elementem życia osobistego, a młode pokolenie chce być szczęśliwe w każdym obszarze swojego życia. Pracodawcy są coraz bardziej świadomi, że potrzeba czegoś więcej, aby zatrzymać lub przyciągnąć talent do firmy. My skierowaliśmy nasz wzrok w stronę krajów skandynawskich, gdzie szczęście w pracy jest jednym z kluczowych elementów każdej firmy. Jako organizacja działająca w modelu zbliżonym do turkusowej organizacji zawsze dbaliśmy o to, jak czują się nasi pracownicy, jaka atmosfera panuje w zespołach i między nimi. Ważne jest stworzenie ducha wzajemnego uczenia się, zabawy, kultury otwartej na komunikację i częsty feedback oraz umiejętności pochwał i uznania.

PRACOSZCZĘŚCIE – TO PROSTSZE NIŻ MYŚLISZ

Każda firma, która podejmie działania w obszarze happiness at work i wesprze się kilkoma zasadami,

Niezbędnik początkującego Chief Happiness Officer:

- Zorganizuj wstępne rozmowy z osobami decyzyjnymi.
- Przygotuj prezentację idei pracoszczęścia na spotkanie zarządu.
- Przedstaw ideę pracoszczęścia całej firmie, żeby Twoi koledzy mieli świadomość, czym jest happiness at work.
- Powołaj Ambasadorów ds. szczęścia, którzy wraz z Tobą będą promować pracoszczęście.
- Organizuj spotkania projektowe, podczas których Twoi koledzy będą mówili, czym dla nich jest szczęście; spotkania, na których będą rodziły się pomysły.
- Zaplanuj budżet happinessowy.
- Przeprowadź badanie satysfakcji pracowników.
- Zaplanuj kalendarz wydarzeń eventów oraz akcji CSR.
- Zaplanuj niespodzianki.
- Promuj pracoszczęście, działaj czasem spontanicznie.
- Słuchaj uważnie swoich kolegów i koleżanek.
- Napisz czasami jakiś artykuł i dziel się swoim doświadczeniem.

może być pewna, że poziom zaangażowania i odczuwania szczęścia wśród pracowników będzie widoczny. Mobilizujemy i zachęcamy swoich pracowników do wspólnych, pozytywnych działań, przeżywania ich i angażowania się wzajemnie. Dobieramy kandydatów podobnych do ludzi w naszej organizacji, takich, których cechują pozytywne emocje, wysoki poziom szczęścia i energia. Słuchamy tego, co mówią nasi koledzy z firmy; czasem tak niewiele trzeba, żeby coś zmienić.

Zarządzamy się uśmiechem, budujemy nawyk doceniania. Dajmy pracownikom przestrzeń do wyrażania swoich opinii, realizowania swoich pomysłów. Dodatkowo świętujemy sukcesy i twórzmy wspomnienia! Czasem wystarczy drobny gest.

Wszelkie akcje, które są organizowane w ramach pracoszczęścia, są dokładnie przemyślane i zaplanowane, ale nie są opisane i przedstawione w żadnych harmonogramach. Są tylko i wyłącznie do wglądu wewnętrznego grupy ambasadorów. Wszelkie informacje, które docierają do pracowników, są tylko załącznikiem tego, co będzie się działo, czasami w ogóle nie są komunikowane. W pracoszczęściu w dużej mierze chodzi o to, aby zaskakiwać ludzi i zachować świeżość pomysłów. Pomysły na wszelkie realizowane inicjatywy rodzą się w głowach naszych ambasadorów – dodatkowym zastrzykiem są książki i Internet. Nie mniej jednak, to ludzie i ich potrzeby są główną inspiracją do działania. Kreatywność ludzka nie zna granic, a jak połączy się ją z otwartością liderów, to wszystko idealnie się układa. ♦

Bibliografia:

¹ Łączę do pełnej wersji raportu: <https://www.devire.pl/raport-rynek-zmiany-pracy/>

Millennium TFI

zapewnia wsparcie dla firm
w zakresie obsługi PPK.
Po Prostu Korzystnie



KRZYSZTOF KAMIŃSKI

CFA, Członek Zarządu Towarzystwa. Ukończył Uniwersytet Gdański Wydział Ekonomiki Transportu (akt. Zarządzania) o specjalności marketing i zarządzanie oraz Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) w Paryżu. W latach 2003–2005 zatrudniony w Skandia Życie S.A. jako Dyrektor Rozwoju Sprzedaży. W latach 2005–2007 zatrudniony w GE Money Bank Polska S.A. jako Menadżer Produktów Inwestycyjnych. W latach 2007–2013 pracował w HSBC Global Asset Management (HSBC Bank Polska S.A.) jako Senior Manager. Jest doświadczonym managerem rozwoju biznesu z branży finansowej uczestniczącym w tworzeniu i wprowadzaniu na rynek nowych przedsięwzięć i produktów. Członek CFA Institute od 2009 roku, od 2012 roku posiadający tytuł CFA Charterholder. Od 4 lutego 2013 r. pełni funkcję Członka Zarządu Towarzystwa.

Możliwość zawarcia umowy online o zarządzanie Pracowniczymi Planami Kapitałowymi, łatwa integracja z własnym systemem informatycznym przy zachowaniu najwyższych standardów bezpieczeństwa, mobilny dostęp do śledzenia stanu zgromadzonych środków dla każdego pracownika – to tylko kilka korzyści dla przedsiębiorców, którzy zdecydują się wdrożyć PPK wspólnie z Millennium TFI.

Z dniem 1 stycznia 2020 roku Pracowniczymi Planami Kapitałowymi zostało objętych blisko 20 tysięcy firm zatrudniających między 50 a 250 pracowników. Stoją one przed wyzwaniem dokonania wyboru instytucji zarządzającej PPK i zawarcia umowy o zarządzanie do 24 kwietnia tego roku.

Pracownicze Plany Kapitałowe to ważna inicjatywa, wspierająca regularne oszczędzanie Polaków, z celem wykorzystania

środków na emeryturze. Aczkolwiek pracownik ma prawo wypłacić zgromadzone oszczędności wcześniej, pod pewnymi warunkami – zaznacza Krzysztof Kamiński, Członek Zarządu Millennium TFI.

Współpraca z Grupą Banku Millennium w obszarze Pracowniczych Planów Kapitałowych daje Pracodawcom gwarancję kompleksowego wsparcia, obsługę dedykowanego opiekuna, a przede wszystkim jedne z najniższych na rynku opłat za zarządzanie subfunduszami. Do końca 2020 roku opłata za zarządzanie wynosi 0%, zaś w dalszym okresie opłata ta będzie kształtować się na relatywnie niskim poziomie od

0,25% do 0,45% w skali roku, w zależności od cyklu życia funduszu, profilu ryzyka i jego horyzontu inwestycyjnego.

Współpraca z Grupą Banku Millennium oznacza również możliwość korzystania z wygodnych oraz bezpłatnych narzędzi systemowych do integracji z PPK. Jednym z nich jest Comarch PPK, oferowane przy współpracy z firmą Comarch. Korzystając z tego narzędzia, Millennium TFI zapewnia bezkosztową integrację PPK z systemem pracodawcy. W tym przypadku dane zaktualizują się automatycznie, np. wysokość wynagrodzenia czy wartość procentowa składek. Dodatkowo, aplikacja Comarch PPK współpracuje również z systemami kadrowo-płacowymi innych producentów. Przedsiębiorcy, którzy już korzystają z systemów ERP/HR firmy Comarch, również skorzystają na tym rozwiązaniu.

Z punktu widzenia firmy możliwość integracji systemów kadrowo-płacowych eliminuje konieczność angażowania dodatkowych zasobów do obsługi procesów związanych z PPK i redukuje koszty oraz ryzyko związane z błędami w transferze danych – mówi Krzysztof Kamiński, Członek Zarządu Millennium TFI.

Grupa Banku Millennium oferuje przedsiębiorstwom możliwość integracji systemów finansowo-księgowych z systemami banku, dotyczy to również systemów ERP firmy Comarch. Decyzja spółki z grupy Banku Millennium o rozszerzeniu współpracy z partnerem o PPK była więc naturalną odpowiedzią na potrzeby naszych klientów – zaznacza Andrzej Gliński, Członek Zarządu Banku Millennium.

Podsumowując – korzyści dla przedsiębiorcy, który nawiąże współpracę z Millennium TFI w zakresie PPK, są następujące:

- umowę o zarządzanie PPK z Millennium TFI można zawrzeć online, za pośrednictwem strony www.millenniumtfi.pl/ppk, lub poprzez aplikację Comarch PPK,
- deklaracje pracowników oraz informacje o wysokości składek są przekazywane bezpośrednio z systemu kadrowo-płacowego przedsiębiorstwa do systemu Millennium TFI,
- obsługa procesów związanych z PPK jest realizowana bez konieczności przysyłania jakichkolwiek plików,
- w przypadku przedsiębiorstw posiadających już aplikację Comarch ERP/HR dane w aplikacji Comarch PPK zaktualizują się automatycznie, np. wysokość wynagrodzenia czy wartość procentowa składek,
- aplikacja Comarch PPK współpracuje również z systemami kadrowo-płacowymi innych producentów, przedsiębiorca

nie musi angażować dodatkowych zasobów do obsługi PPK, co oznacza dla niego oszczędności.

Istotne są też korzyści dla pracowników:

- obsługa w sieci blisko 800 oddziałów Banku Millennium, gdzie pracownicy zostaną obsłużeni lub otrzymają stosowne informacje, jak samodzielnie zarządzać swoim kontem PPK,
- dostęp do informacji o stanie środków oraz możliwość składania dyspozycji poprzez aplikację on-line,
- atrakcyjna oferta Banku Millennium dla pracowników firm, które podpiszą umowę o zarządzanie z Millennium TFI.

Wdrożenie PPK z Millennium TFI jest po prostu korzystne dla pracodawcy i pracownika – podkreśla Krzysztof Kamiński.

Dla tych, którzy chcą poszerzyć swoją wiedzę z zakresu PPK, Millennium TFI przygotował specjalne materiały, które można znaleźć pod wskazanym adresem: www.millenniumtfi.pl/ppk.

Millennium TFI S.A. posiada ponad 18-letnie doświadczenie w zarządzaniu aktywami i znajduje się w pierwszej dziesiątce Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych na rynku pod względem wartości aktywów na rynku kapitałowym, zgodnie ze stanem na październik 2019 r. W bogatej ofercie Towarzystwa dostępne są zarówno fundusze inwestycyjne otwarte, zamknięte, jak i produkty oferowane w ramach III filaru systemu emerytalnego. Od 2004 roku zarządza programami emerytalnymi IKE zaś od 2019 roku jest instytucją uprawnioną do zarządzania aktywami w ramach PPK. Aktualnie Millennium TFI obsługuje ponad 130 tys. klientów.

Millennium Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (Millennium TFI) jest licencjonowaną instytucją finansową działającą na rynku polskim od 2001 roku, jako podmiot zajmujący się zarządzaniem funduszami inwestycyjnymi. Millennium TFI jest częścią Grupy Kapitałowej Banku Millennium, jednego z największych banków komercyjnych w Polsce, w skład której wchodzi jeszcze Millennium Leasing i Millennium Dom Maklerski. Wraz z Bankiem należymy do Grupy Millennium BCP operującej na rynkach międzynarodowych.

Zapewniamy nowoczesne rozwiązania finansowe i dysponujemy wysoko wykwalifikowaną kadrą zarządzającą, starając się sprostać oczekiwaniom nawet najbardziej wymagających Klientów. W gronie naszych inwestorów są również duże instytucje finansowe.

Obecnie w ofercie Millennium TFI znajduje się dwanaście subfunduszy otwartych oraz jeden fundusz inwestycyjny zamknięty. W ramach świadczonych usług oferujemy Indywidualne Konto Emerytalne, a inwestorom preferującym systematyczne oszczędzanie zapewniamy atrakcyjne programy oszczędnościowe. Towarzystwo, jako jedno z pierwszych instytucji zostało wpisane do Ewidencji Pracowniczych Planów Kapitałowych. W ramach PPK wpłaty uczestników są inwestowane w dedykowane fundusze inwestycyjne zdefiniowanej daty. Więcej informacji o oferowanych produktach znajduje się na www.millenniumtfi.pl.



Optymalizacja procesów szkoleniowych

na przykładzie dobrych praktyk
Grupy Cyfrowy Polsat

Nieustanny i systematyczny rozwój Grupy Cyfrowy Polsat (GCP) spowodował, że pojawiła się potrzeba stworzenia jednego, łatwego i przyjaznego systemu wspierającego procesy szkoleniowe. Po zdefiniowaniu strategicznych ograniczeń dotychczasowych narzędzi zostały sformułowane cele, na których najbardziej zależało. Oto jak przebiegało samo wdrożenie nowego narzędzia.

**ANNA WĄSOWSKA**

Kierownik Projektu w Cyfrowym Polsacie.
Od 2004 roku w Cyfrowym Polsacie,
od 7 lat zajmuje się wdrażaniem
projektów na styku IT – biznes.

**PIOTR BURDA**

Starszy Trener w Polkomtel Sp. z o.o.
Z Polkomtelem związany od 2004 roku.
Administruje platformą szkoleniową
w Grupie Cyfrowy Polsat.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jakie mogą być strategiczne cele wdrożenia nowego narzędzia w organizacji?
- ♦ W jaki sposób przygotować się do wdrożenia nowego narzędzia?
- ♦ Jakie są etapy przy wdrażaniu nowego projektu?

Grupa Cyfrowy Polsat (GCP) jest liderem na rynku płatnej telewizji oraz jednym z wiodących operatorów telekomunikacyjnych w kraju. Zajmuje czołową pozycję na rynku prywatnych nadawców telewizyjnych pod względem oglądalności i udziału w rynku reklamy. Oferuje kompleksowe usługi multimedialne zaprojektowane z myślą o całej rodzinie: płatną telewizję w technologii satelitarnej, naziemnej oraz internetowej, usługi telefonii komórkowej i stacjonarnej, usługi transmisji danych oraz dostęp do szerokopasmowego internetu, w tym głównie w technologii LTE i LTE Advanced, jak również poprzez sieć stacjonarną.

Nie chodzi tutaj o to, żeby się pochwalić (choć jest czym), ale o to, żeby zobrazować wielkość i złożoność Grupy.

POTRZEBA WDROŻENIA NOWEGO NARZĘDZIA WSPIERAJĄCEGO PROCESY SZKOLENIOWE

Wraz z rozwojem Grupy, poprzez poszerzanie portfolio produktów oraz synergii z innymi spółkami, rosła liczba systemów szkoleniowych. Efektem było 7 zróżnicowanych pod każdym względem systemów szkoleniowych. Być może liczba 7 przez wielu uważana jest za szczęśliwą, ale zadaliśmy sobie pytanie, czy na pewno, jeżeli chodzi o liczbę systemów do zarządzania szkoleniami i bazą wiedzy w dużej korporacji? Biorąc pod uwagę koszty utrzymania i obsługi systemów oraz ograniczenia tych systemów, odpowiedź nasuwa się sama.

Przeanalizowaliśmy działanie dotychczasowych systemów i zdefiniowaliśmy strategiczne ograniczenia tych narzędzi, które najbardziej nam doskwierały:

- niewydajne systemy,
- brak modułu do zarządzania szkoleniami stacjonarnymi,
- statystyki, raportowanie – ograniczone możliwości, trudność w szybkim dostępie do koniecznych danych,
- różne standardy obsługi szkoleń w poszczególnych spółkach,
- niekompatybilne systemy z nowymi wersjami przeglądarek,



◆ **Ryc. 1.** Spółki oraz marki tworzące Grupę Cyfrowy Polsat

Źródło: materiały wewnętrzne Grupy Cyfrowy Polsat.

- szkolenia obowiązkowe – brak spójnego dla wszystkich spółek systemu szkoleń na platformie i brak w związku z tym spójnego raportowania tych szkoleń,
- brak spójnego narzędzia dla GCP, a w planach przeszkolenie 10 tys. osób w krótkim czasie.

Mając na uwadze, że użytkownikami systemu miało być blisko 15 tys. osób z różnych spółek i obszarów operacyjnych, o różnych potrzebach, projekt był ogromnym wyzwaniem.

ZESPÓŁ PROJEKTOWY

Wbrew powszechnemu rozumieniu słów Adama Mickiewicza „Mierz siły na zamiary, nie zamiar podług sił”, nie wystraszyliśmy się wyzwania, ale zadbaliśmy o to, żeby odpowiednio dobrać i zwiększyć siły poprzez zbudowanie kompetentnego zespołu projektowego.

W skład zespołu projektowego weszło około 70 osób reprezentujących różne obszary, w tym: Departament Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Departament Sprzedaży i Zarządzania Bazą, Departament Sprzedaży Zdalnej, Departament Wsparcia

WAŻNE

Strategiczne cele Grupy dla systemu szkoleniowo-komunikacyjnego:

- jednolite zasady zarządzania komunikacją i szkoleniami (e-learningowymi oraz stacjonarnymi),
- obniżenie kosztów utrzymania (jedno narzędzie zamiast wielu),
- możliwość przeprowadzania wspólnych ankiet i testów oraz spójne raportowanie,
- zautomatyzowanie wielu działań, wykorzystanie synergii spółek,
- brak problemu z niekompatybilnością narzędzia z różnymi wersjami przeglądarek,
- możliwość korzystania z Platformy na urządzeniach mobilnych,
- taki sam rodzaj materiałów dla spółek,
- funkcjonalności dostosowane do wymagań rynku (obecne narzędzia sprzed wielu lat).

Biznesowego, Dział Obsługi Klienta, Departament IT, Biuro Bezpieczeństwa Teleinformatycznego, Centralny Departament Zakupów i Logistyki oraz przedstawiciele innych spółek z Grupy. W zespole znaleźli się eksperci biznesowi reprezentujący

potrzeby swoich departamentów, osoby odpowiedzialne za proces zakupu; uwzględnialiśmy także wymagania dotyczące bezpieczeństwa teleinformatycznego czy wymagania architektoniczne. Wiedza i doświadczenie poszczególnych pracowników działu były nieocenione przy budowaniu rozwiązań, które mają służyć Grupie Cyfrowy Polsat do zarządzania procesami szkoleniowymi.

Stworzyliśmy zespół, który brał czynny udział w całym projekcie, poczynając od spisania wymagań, poprzez uczestnictwo w warsztatach z dostawcami oraz finalnie testy. Zespół projektowy miał również wpływ na wybór dostawcy poprzez dokonanie oceny merytorycznej proponowanych narzędzi.

Specyfikowanie wymagań zajęło nam kilka miesięcy. Nietatwo było zebrać i spisać wszystkie wymagania z tak dużej organizacji, uwzględniając potrzeby każdego z obszarów. Dbając o jakość wymagań, zwracaliśmy szczególną uwagę, aby się nie dublowały oraz nie wykluczały nawzajem. W zebraniu wymagań bardzo pomógł nam analityk biznesowy z ramienia IT oraz architekt systemowy. Nie nakładaliśmy sobie i interesariuszom projektu żadnych ograniczeń, pozwoliliśmy zgłosić wszystkie potrzeby, które miały wspierać użytkowników w codziennej pracy.

Po analizie zgłoszonych potrzeb ułożyły się one w zbiory wspólnych oraz rozdzielnych wymagań. Część wymagań, które wydawały się zbliżone po spotkaniu warsztatowym z analitykiem, przyjmowały wspólne brzmienie. Wszystkie wymagania znalazły swoje miejsce w dokumencie analizy biznesowo-architektonicznej. Stworzyliśmy 150-stronicowy dokument zawierający wymagania biznesowe, architektoniczne, bezpieczeństwa, wydajnościowe oraz techniczne.

Współpraca poszczególnych działów, elastyczność w przyjmowaniu wspólnych rozwiązań oraz wsparcie i zaangażowanie poszczególnych dyrektorów okazały się bardzo istotne przy wdrażaniu tak dużego projektu.

WYBÓR DOSTAWCY

Jednym z najważniejszych i najtrudniejszych wyzwań projektu był właśnie wybór dostawcy. Tysiące wymagań zebranych w trakcie analizy trzeba było przełożyć na funkcjonalności, które były nam oferowane przez dostawców. Nie bez znaczenia była również technologia dostarczenia narzędzia.

Rozważaliśmy nabycie systemu w modelu oprogramowania On Premises, czyli zainstalowanie systemu na naszej infrastrukturze vs. oprogramowanie Software as a Service (SaaS), w którym aplikacja jest

przechowywana i wykonywana na komputerach dostawcy usługi i jest udostępniana użytkownikom przez internet. Dotychczas w organizacji stosowaliśmy zdecydowaną przewagę systemów postawionych na naszej infrastrukturze i do takich wdrożeń i rozwiązań byliśmy przyzwyczajeni.

Istotnym elementem przy wyborze były również rozmowy referencyjne z dotychczasowymi klientami, aby zweryfikować, jak przebiegał proces wdrożenia i jaki był finalny efekt. Nie bez znaczenia był również poziom merytoryczny przedstawicieli dostawców oraz ich rozumienie naszych potrzeb.

Współpraca poszczególnych działów, elastyczność w przyjmowaniu wspólnych rozwiązań oraz wsparcie i zaangażowanie poszczególnych dyrektorów okazały się bardzo istotne przy wdrażaniu tak dużego projektu.

Równie ważnym aspektem okazał się rozwój systemu w horyzoncie długoterminowym, gdyż w erze cyfrowej transformacji biznesu starzenie się systemu postępuje bardzo szybko. Dlatego weryfikowaliśmy oferty również pod kątem planów rozwojowych narzędzia i sposobu ich finansowania.

W projekcie mogliśmy sobie pozwolić na wybór polskiego dostawcy, który posiada rozwiązanie zgodne z polskimi realiami legislacyjnymi, dzięki czemu nie musieliśmy się martwić o ewentualne koszty związane z dostosowaniem systemu do polskich przepisów.

Po dokładnej analizie i porównaniu ofert okazało się, że pozornie atrakcyjna oferta zakupienia systemu w modelu On Premises okazała się droższa niż rozwiązanie SaaS, na które finalnie się zdecydowaliśmy.

PRZEBIEG WDROŻENIA

Jednym z większych wyzwań już przy samym wdrożeniu okazało się zasilenie platformy użytkownikami oraz danymi archiwalnymi – wyniki szkoleń oraz komunikaty czy materiały szkoleniowe. Mając na uwadze wielkość organizacji, mnogość dotychczas stosowanych systemów szkoleniowych oraz systemów identyfikacji użytkowników, musieliśmy przygotować dane zebrane z wielu aplikacji. Zebrane dane pozwoliły nam zasilić platformę użytkownikami z odpowiednimi atrybutami, które docelowo

posłużyły do stworzenia odpowiednich struktur, ról, uprawnień. Migracja stała się też okazją do zrobienia inwentaryzacji i porządków, dzięki czemu okazało się, że nie wszystkie archiwalne dane musimy migrować do nowego narzędzia. Dostawca systemu nie wskazywał żadnych ograniczeń dotyczących migracji danych, sami też ich sobie nie narzucaliśmy. Decyzje, które dane migrujemy, podejmowane były w departamentach, których reprezentanci stworzyli zespół projektowy. Każdy z departamentów patrzył przez pryzmat swoich dotychczasowych oraz przyszłych potrzeb i starał się zadbać, aby nowa platforma szkoleniowa zawierała niezbędne dane archiwalne. Na koniec wszystkie nasze potrzeby migracyjne zostały ujęte w odpowiednim formacie, który pozwolił zasilić nową platformę danymi.

Mając na uwadze, że członkowie zespołu projektowego oraz dostawca systemu rozproszeni byli po kilku lokalizacjach, w tym innych miastach, niezwykle istotne i pomocne w procesie analizy wymagań oraz testów okazały się webinaria. Umożliwiły nam szybki i wygodny kontakt między członkami zespołu projektowego na odległość za pomocą technologii webcast, dzięki czemu mogliśmy w czasie

WAŻNE

Zadaniem administratora biznesowego jest zarządzanie strukturą „swojego” departamentu na platformie, nadawanie dostępów określonym użytkownikom/grupom do informacji oraz treści zamieszczonych na platformie.

rzeczywistym omówić pilne tematy czy przedstawić status prac. Webinaria wykorzystaliśmy również w procesie testów, gdzie zaplanowaliśmy sobie codzienny panel dyskusyjny z dostawcą, który pozwolił nam w szybki sposób zrozumieć funkcjonalność czy znaleźć rozwiązanie dla pojawiających się potrzeb.

Czynnikiem decydującym o sukcesie wdrożenia są ludzie, od ich przeszkolenia i zaangażowania zależy bowiem, jaki system zostanie wdrożony i jaka będzie efektywność jego wykorzystania. Przeprowadziliśmy szkolenia dla administratorów biznesowych. W związku z wymaganiami mówiącymi o niezależnym zarządzaniu treściami na platformie, w różnych departamentach powstała rola administratora biznesowego.

Po przyjrzeniu się wyglądowi, intuicyjności oraz funkcjonalności wybranego narzędzia świadomie zrezygnowaliśmy natomiast z przeprowadzenia szkoleń dla użytkowników końcowych.

Wdrożenie nowego systemu zakomunikowaliśmy użytkownikom wewnętrznym newsletterami oraz banerami w dotychczasowych systemach. Informacja o nowym systemie została przyjęta przez użytkowników końcowych z dość dużą rezerwą, ale to zrozumiałe, w końcu dodaliśmy kolejny system, zanim wyłączyliśmy dotychczasowe. Po kilku miesiącach od wdrożenia wiemy, że nowe narzędzie zostało bardzo dobrze przyjęte i określone jako intuicyjne oraz przyjazne dla użytkowników.

Od dnia wdrożenia nowej platformy szkoleniowej (od kwietnia 2019 r.) przeprowadziliśmy około 33,5 tys. szkoleń e-learningowych, prawie 9 tys. testów wiedzy, odnotowaliśmy prawie 1,5 tys. potwierdzonych obecności na szkoleniach stacjonarnych. A dopiero się rozkręcamy. Jesteśmy w trakcie prac nad rozwojem wybranej platformy o moduł dotyczący komunikacji oraz szeroko pojętej bazy wiedzy.

HORYZONT CZASOWY WDROŻENIA

Potrzeba stworzenia jednego systemu szkoleniowo-komunikacyjnego pojawiła się w połowie 2016 r. Wdrożenie systemu na produkcję nastąpiło w grudniu 2018 r. Od powstania potrzeby do wdrożenia minęły ponad dwa lata, w czasie których spisywaliśmy wymagania i przeprowadziliśmy trzy zapytania ofertowe. Dlaczego trzy zapytania ofertowe?

W pierwszym zapytaniu nie zostały wskazane wymagania dwóch interesariuszy projektu: IT oraz Bezpieczeństwa, dlatego po ich uzupełnieniu musieliśmy ponownie odpytać rynek o oferty. Po drugim zapytaniu ofertowym wydawało się, że znaleźliśmy dostawcę, który dostarczy nam pożądane rozwiązanie. Jednak w trakcie rozszerzonych rozmów z dostawcą okazało się, że zarówno koszt, jak i czas realizacji zdecydowanie odbiegają od przedstawionej oferty i naszych oczekiwań. W tej sytuacji musieliśmy się zatrzymać i zastanowić, co robić dalej, czy kontynuować rozmowy, czy otworzyć kolejny przetarg – już trzeci. Zdecydowaliśmy się na kolejny przetarg, który okazał się ostatnim.

Po trzecim przetargu proces wdrożenia poszedł już sprawnie:

- Maj 2018 r. – wybranie dostawcy.
- Maj–wrzesień 2018 r. – analiza wymagań z dostawcą oraz aktualizacja wymagań architektonicznych ze względu na wybrane rozwiązanie SaaS.
- Październik–grudzień 2018 r. – testy biznesowe, szczegółowa analiza tematu tworzenia struktur.
- Styczeń 2019 r. – tworzenie struktury użytkowników na platformie, import danych użytkowników, import danych historycznych.

W jaki sposób przygotować się do wdrożenia w organizacji nowego narzędzia – na podstawie dobrych praktyk GCP:

- Ustal cel i zakres projektu.
- Stwórz zespół projektowy i zbuduj jego zaangażowanie. Pomińcie w projekcie niezbędnych interesariuszy może mieć negatywny wpływ na przebieg projektu (patrz drugie zapytanie ofertowe, które musieliśmy rozpocząć w wyniku pominięcia dwóch kluczowych interesariuszy).
- Staranne wybranie dostawcy. Przed dokonaniem wyboru polecam wizyty/rozmowy referencyjne z klientami dostawców. Rozmowy te pozwalają zbudować realny widok narzędzia i dostawcy.
- Uporządkuj i przenieś niezbędne dane do nowego systemu.
- Zanim nastąpi uruchomienie produkcyjne systemu, zadбай o wnikliwe przetestowanie systemu.
- Podziękuj wszystkim zaangażowanym w realizację projektu.

- Luty–kwiecień 2019 r. – przygotowywanie kontentu szkoleń i testów wiedzy.
- Kwiecień 2019 r. – komunikacja do użytkowników o wdrożeniu nowego narzędzia.

OKIEM HR

Z perspektywy naszego HR platforma szkoleniowa musi mieć dwie podstawowe funkcjonalności: możliwość zarządzania szkoleniami e-learningowymi oraz szkoleniami tradycyjnymi. Posiadanie takich narzędzi oczywiście nie jest dla nas niczym nowym – stosujemy je od wielu lat i trzeba przyznać – działają tak, jak oczekiwaliśmy... wtedy, kiedy je wdrażaliśmy. Jednak dzisiaj inne są oczekiwania ich odbiorców i oczywiście zdecydowanie większe możliwości sprzętu, z jakiego korzystamy, niekoniecznie komputerów. Nic nie stoi bowiem na przeszkodzie, by obsługiwać platformę za pomocą smartfona. Dotychczasowa platforma szkoleniowa była wersją sprzed kilku lat. *Panta rhei?* Nie znam żadnego Heraklita. *User experience?* Nie słucham plotek. Gdyby miała głos – pewnie tak mogłaby odpowiedzieć na zarzut, że nie jest najnowocześniejsza. Platforma szkoleniowa była narzędziem, z którego zbyt duża liczba użytkowników korzystała tylko wtedy, kiedy po prostu musiała. BHP, nowa oferta, wniosek na szkolenie. Oczywiście były osoby, które same lub po podpowiedzi odnazywały też inne wartościowe szkolenia dodatkowe, ale było ich niewiele. „Jak uruchomić szkolenie e-learningowe?”, „Możesz mi sprawdzić, czy mój podwładny zaliczył szkolenie?”, „Na jakich szkoleniach byłem?”, „A jakie są dostępne?”. Każdy z zadających pytanie otrzymywał na nie odpowiedź.

Pisał lub dzwonił do osób zajmujących się szkoleniami i platformą, one sprawdzały lub informowały, w jaki sposób sprawdzić to samodzielnie. W teorii brzmiało dość prosto – kliknij tu, kliknij tam, wybierz to, wpisz tamto i już. Proste, prawda? Proste, jeśli ktoś korzystał z tego na co dzień. Bardzo ważną dla nas kwestią związaną z wyborem nowej platformy była prostota jej obsługi. Po wcześniejszych doświadczeniach z różnymi narzędziami wiedzieliśmy, że szukamy narzędzia intuicyjnego w obsłudze. Takiego, które nie będzie wymagało praktycznie żadnego przygotowania użytkownika do korzystania z niego. Otwiera przeglądarkę – wpisuje adres – i działa samodzielnie.

Równie ważnym wymaganiem, które nowe narzędzie miało zaspokoić, było to, aby spełniało nie tylko liczne funkcje, z których od lat korzystamy, lecz także nowe, z których chcemy zacząć korzystać. Korzystanie z rozbudowanej platformy nie było dla nas nowością, więc konfiguracja przeróżnych ścieżek szkoleniowych łączących w całość blended learning, szczegółowe raportowanie oraz obsługa wniosków szkoleniowych były wymaganiami oczywistymi. W sumie złożyliśmy ich kilkaset.

W projekcie brało udział kilka firm z Grupy Kapitałowej, wiele różnych działów – bardzo ważną z perspektywy HR sprawą było to, aby dopilnować ujednolicenia wymagań stawianych przez poszczególne komórki. Oczywiście sprawą jest, że te oczekiwania i potrzeby były czasami dokładnie takie same, a czasami różne. Dbaliśmy o to, aby te stawiane przez jeden obszar nie były utrudnieniem albo wręcz przeszkodą dla innego obszaru i to udało się zrealizować.

Z perspektywy czasu możemy powiedzieć, że jednym z filarów skutecznego wdrożenia tak olbrzymiego narzędzia, jakim jest platforma szkoleniowa spełniająca setki wymagań, jest gotowość do weryfikacji wcześniej zdefiniowanych wymagań i otwartość na nowe. Wdrożenie takiego narzędzia to również doskonała okazja do tego, aby sprawdzić, czy to, co robimy teraz, i sposób, w jaki to robimy, jest na pewno najlepszy. Olbrzymią wartością z udziału w procesie wdrożenia były warsztaty, w których specjaliści z różnych obszarów naszej Grupy Kapitałowej wspólnie z dostawcą wymieniali się doświadczeniami i propozycjami rozwiązań. Niejeden raz okazywało się, że te proponowane są lepsze niż te, których pierwotnie oczekiwaliśmy.

W myśl słów Richarda Bransona: „Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”, wierzymy, że nowy system pozwoli nam zadbać o potrzeby rozwojowe i szkoleniowe pracowników Grupy Cyfrowy Polsat. ♦

Kandydat wyróżnia swoje CV certyfikatem językowym

ANNA GUTOWSKA-ZAJĄC
Regional Senior Manager,
Educational Testing Service (ETS) Global

Czy wiesz, ile ogłoszeń, które pojawiają się na portalach internetowych, wymaga znajomości języka angielskiego? Według raportu CEPS (Centre for European Policy Studies) z 2016 roku aż 64% wszystkich ogłoszeń o pracę zawiera wymagania dotyczące znajomości języka angielskiego, a jedynie 33% Polaków posługuje się tym językiem w stopniu zaledwie komunikatywnym. Kompetencje językowe na odpowiednim poziomie to niezbędny wymóg do pracy już nie tylko w międzynarodowym środowisku – w wielu polskich przedsiębiorstwach znajomość języka w dzisiejszych czasach jest koniecznością.

Z raportu CEPS wynika, że zawody, w których język angielski jest koniecznością prawie zawsze, to: marketing manager, analityk IT, programista, recepcjonista, kontroler finansowy, product manager, prawnik. Zazwyczaj wymóg ten pojawia się również na stanowiskach: key account manager, HR manager, logistyk, pracownik obsługi klienta, architekt, dyrektor produkcji, reprezentant handlowy.

Wielu pracodawców weryfikuje umiejętności językowe kandydata podczas spotkania rekrutacyjnego, dlatego warto zadbać o sprawdzenie także swojego poziomu komunikowania się w języku angielskim, kiedy kandydat przedstawia pracodawcy certyfikat.

CO OZNACZA FAKT POSIADANIA CERTYFIKATU JĘZYKOWEGO?

Profesjonalny opis kompetencji językowych powinien zawierać najbardziej aktualne dane poparte oficjalnym dokumentem. Wyniki testów językowych rzetelnie i precyzyjnie określają kompetencje językowe zdającego, zwłaszcza w sytuacjach związanych ze środowiskiem pracy. Zwykle wyniki testu przedstawiane są na skali punktowej, co daje precyzyjną definicję poziomu wiedzy zdającego. Dla pracodawcy jest to gwarancja i świadectwo konkretnych umiejętności. Umieszczenie certyfikatów w CV to duży atut i profesjonalizm cechujący posiadacza życiorysu.

CO POWINNO ZAWIERAĆ PROFESJONALNE CV?

Aby CV w sposób precyzyjny opisywało posiadane umiejętności językowe, powinno zawierać:

- informację o posiadanym certyfikacie – warto ją doprecyzować o liczbę otrzymanych punktów oraz datę zdawania testu,
- informację o poziomie językowym względem europejskiej skali oceniania CEFR.

CZYM JEST CEFR?

Europejski System Opisu Kształcenia Językowego znany również jako The Common European Framework

of Reference for Languages (CEFR) to system opisu poziomów zaawansowania językowego, którego zadaniem jest standaryzacja nazewnictwa poziomów zaawansowania oraz promocja międzynarodowej mobilności zawodowej. Jest to system odniesienia, który ma na celu stworzenie skali porównawczej pomiędzy różnymi systemami oceny, testami i opisami poziomów.

KTÓRE CERTYFIKATY SĄ HONOROWANE W EUROPIE?

Większość certyfikatów, które można zdobyć w Polsce, jest respektowana na całym świecie. Obecnie najczęściej zdawanym testem z języka angielskiego w środowisku pracy jest test TOEIC® Listening and Reading. Test TOEIC®, stworzony przez Educational Testing Service (ETS), lidera w dziedzinie tworzenia międzynarodowych testów językowych (TOEIC®, TO-EFL®, TFI™) i badań edukacyjnych:

- jest honorowany przez ponad 14 000 globalnych firm i korporacji,
- skupia się na praktycznej stronie znajomości języka,
- dostarcza zdającemu szczegółowy raport wyników z interpretacją wyniku punktowego,
- dostarcza zdającemu certyfikat, który jest cennym dodatkiem do CV,
- jest narzędziem audytu językowego stosowanym przez wiodących pracodawców.

Zaletą testu jest jego praktyczność, rzetelność i międzynarodowy wymiar. Przed przystąpieniem do testu nie trzeba deklarować swojego poziomu znajomości języka. Uzyskany wynik z testu TOEIC® (na skali od 10 do 990 punktów, poziom od A1 do C1 według skali CEFR) wskaże faktyczny poziom kompetencji językowych. Testu nie można nie zdać, co stanowi dodatkową motywację do przystąpienia do niego przez zdającego.

CZY CERTYFIKAT JĘZYKOWY ZAPEWNI SUKCES?

Certyfikaty językowe, dostosowane do potrzeb globalnego rynku pracy i międzynarodowego biznesu, to przydatne narzędzie z punktu widzenia pracodawcy. Jeśli jest się nastawionym na rozwój umiejętności i zmotywowanym do wyróżnienia się na rynku pracy oraz zwiększenia szans na zdobycie wymarzonego stanowiska, to język angielski, potwierdzony międzynarodowym certyfikatem, jest jednym z kluczowych elementów, dzięki którym można osiągnąć upragniony cel.

SPRAWDŹ JAK WYGLĄDA TEST TOEIC® LISTENING AND READING

Specjalnie dla czytelników HR BUSINESS PARTNER udostępniamy przykładowy Test TOEIC®.

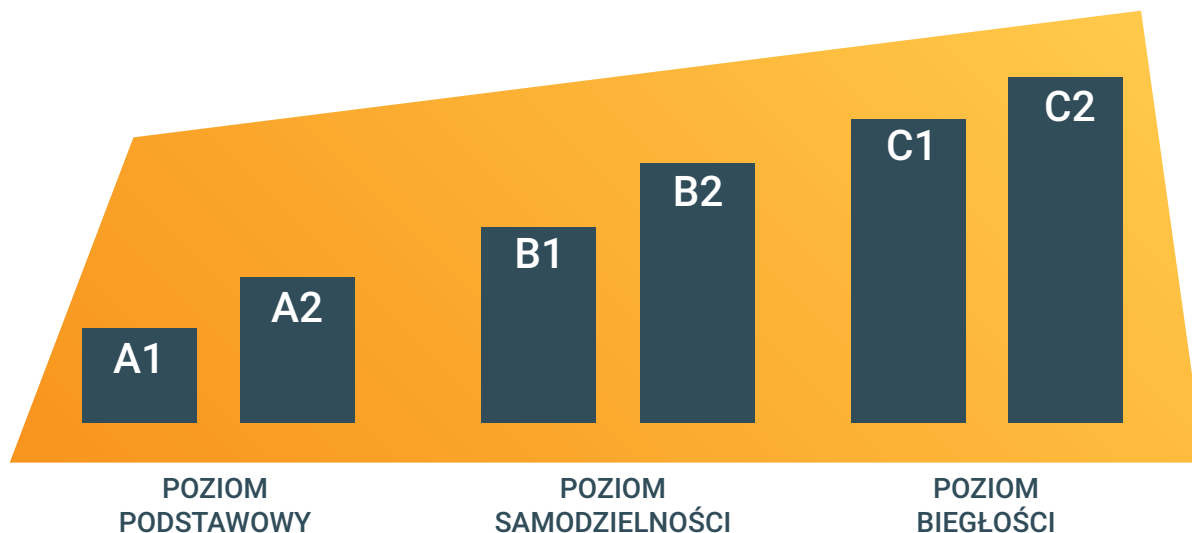
Listening and Reading z kluczem odpowiedzi!

SKALA CEFR OPISUJE UMIEJĘTNOŚCI JĘZYKOWE W ZAKRESIE 6 POZIOMÓW BIEGŁOŚCI OD A1 DO C2.

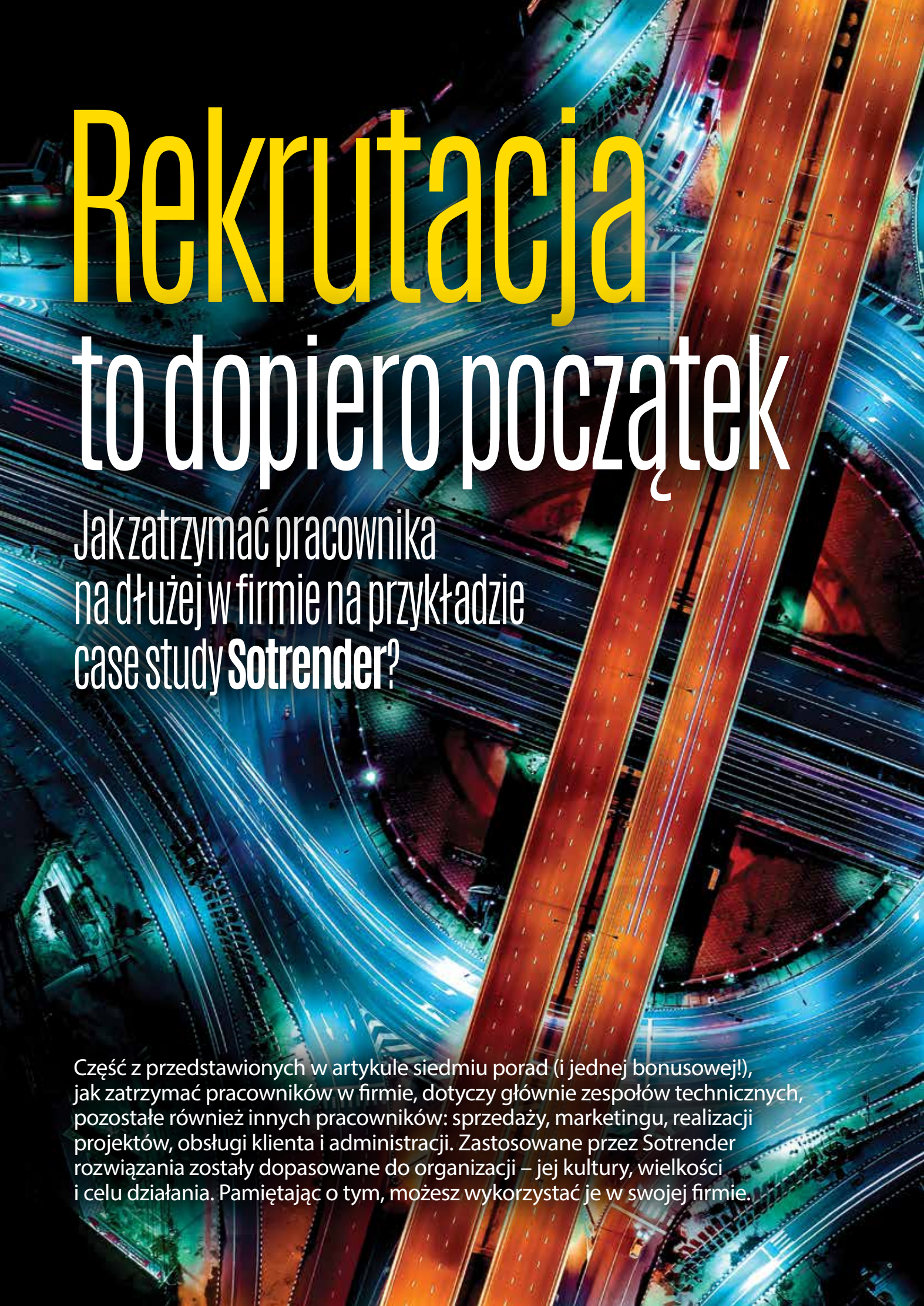


POBIERZ PLIK

<https://hrbusinesspartner.pl/artykul/sprawdz-jak-wyglada-test-toeic-r-listening-and-reading>



CEFR – EUROPEJSKI SYSTEM OPISU KSZTAŁTOWANIA JĘZYKOWEGO OPRACOWANY POD AUSPICJAMI RADY EUROPY. TO NAJBARDZIEJ UZNANY I POWSZECHNIE STOSOWANY W EUROPIE SYSTEM ODNIESIENIA DLA OPISU UMIEJĘTNOŚCI JĘZYKOWYCH



Rekrutacja to dopiero początek

Jak zatrzymać pracownika
na dłużej w firmie na przykładzie
case study **Sotrender**?

Część z przedstawionych w artykule siedmiu porad (i jednej bonusowej!), jak zatrzymać pracowników w firmie, dotyczy głównie zespołów technicznych, pozostałe również innych pracowników: sprzedaży, marketingu, realizacji projektów, obsługi klienta i administracji. Zastosowane przez Sotrender rozwiązania zostały dopasowane do organizacji – jej kultury, wielkości i celu działania. Pamiętając o tym, możesz wykorzystać je w swojej firmie.



KAMILA JEŻOWSKA
HR Business Partner w Sotrender.
Posiada kilkunastoletnie doświadczenie
w obszarze zarządzania projektami oraz HR.

PO PRZECZYTANIU ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jakie rozwiązania dotyczące pracowników można zastosować w firmie?
- ♦ Co to jest sprint, na czym polega i jakie są jego elementy?
- ♦ Na czym polega rola happiness managera?

Pracujemy z danymi z mediów społecznościowych. Aplikacja SaaS (Software as a service) umożliwia naszym klientom z branży marketingowej analizować i raportować skuteczność ich działań w mediach społecznościowych. Naszą misją jest automatyzacja kluczowych procesów marketingowych, włącznie z moderacją postów i komentarzy w ekosystemie Facebooka. Obecnie jesteśmy skupieni na wdrożeniu algorytmów uczenia maszynowego (czyli sztucznej inteligencji) do naszego produktu. Przykładem jest automatyczne wykrywanie sentymentu komentarzy, co bardzo ułatwia pracę moderatorów pracujących na ogromnej liczbie informacji od klientów.

Od kuchni Sotrender to 40 osób, które razem pracują, śmieją się, zamawiają jedzenie, grają w planszówki, chodzą w góry, pływają na kajaku, czasami się sprzeczą, co najważniejsze jednak: lubią się. Ponad 40% naszego zespołu to programiści i programistki odpowiedzialni za backend, frontend, przetwarzanie danych, uczenie maszynowe, modelowanie oraz analitykę.

1 Rekrutuj w zgodzie z wartościami...

Rynek pracownika, szczególnie pracownika z kompetencjami w obszarze IT, sprawia, że konkurencją Sotrendera są nie tylko firmy z naszego sektora i branży, lecz także korporacje i softwarehousy z zagranicznym kapitałem. Jesteśmy małym, polskim przedsiębiorstwem. Wynagrodzenia, które oferujemy, są rynkowe, jednak ani pensja, ani benefity nie mogą stanowić naszej przewagi

konkurencyjnej. Aby ją określić, oparliśmy się na naszych wartościach: rozwoju, otwartości i dbałości. W procesie rekrutacji szukamy osób z potencjałem, otwartych komunikacyjnie oraz nastawionych na jakość pracy i współpracy. W rekrutacjach do zespołów technicznych ważne są umiejętności logicznego myślenia i gotowość do uczenia się. Przykładowo: w zespole data processingu, opartym na Pythonie, zdecydowaliśmy się zatrudnić programistę nieznającego Pythona, ale nastawionego na naukę. Warto dodać, że nie było to stanowisko juniorskie.

Rekrutacja dzieli się na cztery etapy. Po wstępnej rozmowie telefonicznej z HR (podczas której sprawdzam również podstawowe kompetencje techniczne) kandydat/-ka bierze udział w spotkaniu.

- Pierwsza część to wykonanie jednego lub dwóch zadań przygotowanych przez zespół. Wynik, ale przede wszystkim podejście do problemu i sposób pracy, są od razu omawiane. Wartością dla kandydata/-ki jest poznanie przyszłych kolegów i koleżanek oraz ich sposobu pracy.
- W drugiej części spotkania uczestniczy menedżer i ja. Mocno zachęcamy do zadawania pytań – naszym celem jest nie tylko poznanie kandydata/-ki, lecz także pewność, że rozumie oczekiwania związane z danym stanowiskiem, nasz sposób działania oraz kulturę organizacji. Spójność wartości jest dla nas ważniejsza niż kompetencje techniczne.

...i nie zapomnij o komunikacji!

- Trzeci i czwarty etap rekrutacji to luźne spotkanie z zespołem oraz rozmowa z prezesem

Sotrendera. Ponownie stawiamy na relacje. Kompetencje techniczne zostały już zweryfikowane, oba spotkania skupione są na tym, kim kandydat/-ka jest, co lubi robić, jakie ma plany na przyszłość. Jeśli zespół i kandydat „nie czują chemii”, skuteczna współpraca staje pod znakiem zapytania. Jedyna decyzja o zatrudnieniu, którą podjęliśmy, znając wątpliwości zespołu, a mimo to wierząc, że „jakoś to będzie”, kosztowała nas stracony czas na wdrożenie i spowolniła dowieszenie celów biznesowych. Tak, kultura zjada strategię na śniadanie.

2 Zorganizuj pracę... albo daj zespołowi ją zorganizować...

Zespoły deweloperskie w Sotrenderze pracują w SCRUM-ie. Oznacza to powtarzający się cykl działań podzielonych na sprinty, czyli etapy realizacji zaplanowanych zadań. Każdy sprint trwający dwa tygodnie kończy się osiągnięciem określonego celu, który pokazywany jest całemu zespołowi firmy (demo).

Elementami sprintu są:

- Planowanie, którego celem jest określenie cech funkcjonalnych produktu oraz stworzenie rejestru zadaniowego.
- Daily stand-up, codzienne krótkie spotkania podsumowujące bieżące prace oraz identyfikujące potencjalne problemy (każda osoba z zespołu ma głos!).
- Review, czyli przegląd sprintu – spotkanie po każdym sprincie, na którym prezentowany jest produkt wykonany podczas sprintu. W przeglądzie uczestniczą wszyscy zainteresowani projektem, a każdy członek zespołu może zabrać głos i wyrazić swoją opinię o produkcie. Na zakończenie ustalany jest termin kolejnego planowania.
- Retrospektywa, spotkanie zespołu mające na celu omówienie kwestii dotyczących produktu oraz organizacji pracy, tego, co sprzyjało realizacji zadań, i tego, co wymaga poprawy.

Zespół SCRUM-owy organizuje się sam: nie ma mowy o odgórnym przypisywaniu zadań poszczególnym osobom. Członkowie zespołu sami wybierają zadania według wspólnych ustaleń, umiejętności lub innych preferencji.

...i nie zapomnij o komunikacji!

SCRUM to popularna metodyka w wielu firmach IT. Z rozmów rekrutacyjnych wynika jednak, że często stosowana w sposób mało umiętny i raczej fasadowy. A SCRUM to nie tylko rytuały, to przede wszystkim stojące za nimi wartości: wzajemny szacunek, zaangażowanie, otwartość. Bez nich trudno

mówić o swobodzie wypowiedzi oraz otwartym omawianiu trudności. To w oparciu o te wartości zespół organizuje swoją pracę. I, co najważniejsze, praca ta jest zoptymalizowana, skupiona na najważniejszych funkcjonalnościach i wykorzystująca najlepsze strony każdej z osób.

Warto pamiętać, że w SCRUM-ie istotna jest ciągła komunikacja oraz szybki feedback. Temu służą codzienne spotkania, przegląd sprintu i retrospekcja. Szczególnie retrospekcje dostarczają cennych informacji, nie tylko w kontekście dwutygodniowej pracy zespołu. Przykład? Od potrzeby rekrutacyjnych po feedback dla menedżerów.

3 Buduj zespoły nastawione na wspólny cel...

W Sotrenderze zastosowaliśmy rozwiązanie polegające na utworzeniu składów produktowych (product squad), złożonych z osób z różnych zespołów kompetencyjnych (tzw. skill teamów). Skład produktowy może pracować np. nad nową funkcjonalnością. Zespół tworzy product owner, programiści z różnymi kompetencjami, osoby odpowiedzialne za analitykę i design produktu. Dodatkowo skład współpracuje z osobami z innych zespołów, np. z tymi, które będą promować i sprzedawać nowy produkt. Jakie są plusy? Zespół ma jeden wspólny i jasny dla wszystkich cel. Jednocześnie deweloperzy nie są „tymi ludźmi z piwnicy” (u nas akurat z pierwszego i drugiego piętra), którzy coś tam kodują (nikt nie wie, na czym to polega) i nie lubią, jak się im przeszkadza. Dzięki cotygodniowym spotkaniom wszystkich pracowników (tzw. all hands), na których omawiane są m.in. osiągnięcia i plany zespołów na kolejny tydzień, każdy w firmie ma kompletną i jednakową wiedzę o firmie.

...i nie zapomnij o komunikacji!

Być może czytając ten artykuł, myślisz sobie, że wdrożenie wyżej opisanej struktury i sposobu pracy przyszło nam łatwo. Otóż nie. Stworzenie składów produktowych wiązało się z wieloma zmianami, włącznie ze zmianą pokojów i biur, oraz z kryzysem komunikacyjnym, na który, niestety, sami zapracowaliśmy. Menedżerowie, planując zmiany, dużo rozmawiali (albo raczej: dyskutowali), niestety głównie we własnym gronie, co nie uszło uwadze zespołów. Planowana zmiana spotkała się z oporem, ZANIM miała miejsce. Nikt nie lubi nie być pytany o zdanie. Dzięki aplikacji Officevibe (o której dalej) osoby z zespołów IT przekazały nam feedback i nie była to miła informacja zwrotna. Pozwoliła jednak naprawić sytuację, skonsultować pomysły i umówić się, że zmiana będzie eksperymentem. Jeśli po miesiącu eksperyment zostanie oceniony negatywnie, wrócimy do poprzedniego układu.

	Objective	Key results	How to measure	Base level	Jan eval	Feb eval	Total eval
1.	Boost personal and organisational growth @Kamilajęzowska	1. Prepare development plans for each employee (designed template and procedure + implementation) 2. Develop soft competences (3 key competences defined individually for each person): workshops / 1on1s 3. Develop substantive competences: tech talks and external training 4. Improve the onboarding process	1. 100% employees have development plans 2. Key competences defined for each role, at least 9 workshops done 3. Personal Growth index at Officevibe (at least 7.8) 4. a) 5 days for general onboarding; b) 15 days of substantive onboarding planned and implemented for each newcomer	1. 0% 2. 0 3. 7.2 (end of Dec)	28% (10 dev. plans created or in the process: incl. 2 already accepted) approx. 5% - competences are listed in dev. plans) 7.3 (end of Jan) in the improvement process	80% (29/36 dev. plans created or in the process) approx. 10% 7,4 (7,5 in the middle of Feb.) in the improvement process	1.46% fully completed plans, all employees have started the process approx. 30% - competences defined but not summarised; 2. 2/9 workshops done 3. 7,2, no progress 4. 5 days of general onboarding, improved process

♦ **Rys. 1. Przykład OKR-ów dla HR**

Źródło: materiały wewnętrzne.

Zmiana okazała się być jednak efektywna i składy zostały z nami do dziś.

4 Umożliwiaj rozwój...

Skoro rekrutujemy osoby o mocnym nastawieniu na rozwój, niezbędne jest jego umożliwienie. Potrzebą wyróżniającą osoby z zespołów technicznych jest dostęp do nowoczesnych rozwiązań (stacku technologicznego) oraz swoboda wyboru rozwiązań. W Sotrenderze potrzeba ta jest spełniona, a dodatkowo wspierana przez możliwości samodzielnego wyboru szkoleń. Każdy pracownik otrzymuje roczny budżet szkoleniowy, który może przeznaczyć na dowolną formę kształcenia. Można również połączyć budżety. Ponadto dwa razy w miesiącu realizowane są tech-talki, podczas których chętna osoba dzieli się wiedzą z pozostałymi. Tematyka jest bardzo różna: od wykorzystania głębokich sieci neuronowych do detekcji logotypów na obrazach, przez wstęp do termowizji po warsztaty dawania i przyjmowania feedbacku.

...i nie zapomnij o komunikacji!

Rozwój dla każdego może oznaczać co innego. W świetnej książce *Radical Candor* Kim Scott rozróżnia osoby będące „rock stars” (od rock – skała) i „superstars”. Pracownicy – skały to Twoje oparcie. Nie są nastawieni na ultraszybki rozwój i awans, raczej wytrwałe budowanie i polerowanie kompetencji. Supergwiazdy uczą się szybko, szybko awansują i niestety równie szybko mogą zniknąć. Organizacja potrzebuje obu ról, każda z nich wymaga jednak zrozumienia potrzeb rozwojowych z nią związanych. Ponadto to, jakim jesteś pracownikiem, może zmieniać się w czasie. W Sotrenderze potrzeby rozwojowe są elementem arkusza retrospekcji, czyli planów rozwojowych pracowników połączonych z autooceną oraz feedbackiem menedżerskim.

5 Zapewnij poczucie sensu...

Każdy lubi mieć poczucie, że jego praca ma sens i wpływa na realizację celów firmy.

O tym, w jaki sposób kodowanie, modelowanie czy rozwiązywanie bugów przekłada się na cele biznesowe, informują nas OKR-y (*Objectives & Key Results*). Rozwiązanie, działające m.in. w Google, polega na ustalaniu cokwartalnych ambitnych celów oraz kluczowych rezultatów przekładających się na ich realizację. Do każdego rezultatu przypisana jest wartość bazowa, sposób mierzenia postępu oraz osoba finalnie odpowiedzialna za jego dowiezienie. OKR-y powstają na poziomie ogólnofirmowym oraz na poziomie zespołów. Cele zespołowe są spójne z celami firmowymi, dzięki czemu pracownicy mogą zobaczyć, jak ich codzienna praca przekłada się na realizację celów biznesowych firmy.

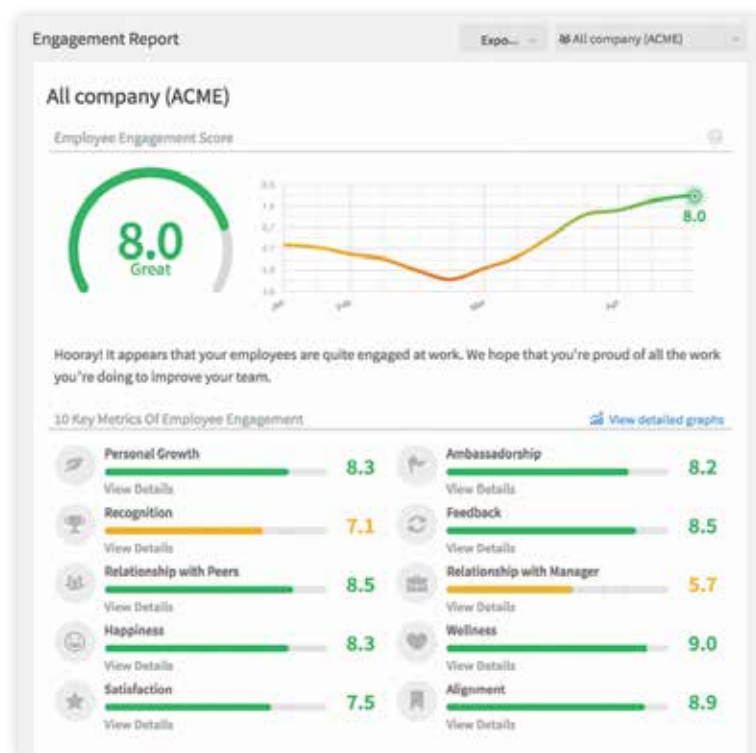
...i nie zapomnij o komunikacji!

OKR-y są przypominane na cotygodniowych spotkaniach (all hands), a raz w miesiącu szczegółowo omawiane wraz z postępem ich realizacji. OKR-y nie są jednak wykute w kamieniu! Znajomość priorytetów jest kluczowa, ważne jest jednak słuchanie zespołu i elastyczne reagowanie na potrzeby – i biznesowe, i ludzkie.

6 Mierz i analizuj, zanim zaczniesz zarządzać...

„What gets measured, gets managed” – słynne słowa Druckera, niepisane motto Sotrendera, mają niebanalne znaczenie dla zarządzania zadowoleniem i zaangażowaniem pracowników. Aby móc cokolwiek zarządzić, musisz wiedzieć, jaki jest stan wyjściowy i do czego dążysz. Dlatego w październiku ubiegłego roku wdrożyliśmy narzędzie do mierzenia zaangażowania i zadowolenia pracowników.

Wybraliśmy Officevibe, jedną z wielu dostępnych online aplikacji. Rozważaliśmy Tinypulse, Vibecatch, Hyphen oraz bardziej rozbudowane Qualtrics, 15five i Cultureamp. Aplikacje tego typu łączą filozofia stałego trzymania ręki na pulsie. Mówimy NIE dorocznym długim kwestionariuszom, których proces wypełniania samoistnie obniża satysfakcję i zaangażowanie. Jesteśmy na TAK dla form



◆ **Rys. 2.** Przykład wskaźników z Officevibe dla całej firmy

Źródło: materiały wewnętrzne.

krótkich, ale częstych. W wybranej przez nas aplikacji pracownik dostaje pięć pytań raz na tydzień. Forma suwaka ułatwia wypełnianie, a grafika podpowiada sentyment odpowiedzi. Wypełnianie zajmuje dwie minuty, po czym odpowiedzi agregują się do 10 kluczowych obszarów:

- Alignment (spójność) – spójność wartości pracownika z wartościami firmy, a także z jej misją i wizją.
- Recognition (uznanie) – jakość oraz częstotliwość bycia docenianym.
- Feedback (informacja zwrotna) – jakość otrzymywanej informacji zwrotnej, częstotliwość feedbacku oraz uwzględnianie opinii i sugestii pracownika przez firmę.
- Happiness (szczęście) – zadowolenie z miejsca pracy oraz stopień równowagi między pracą a życiem osobistym.
- Personal Growth (rozwój) – poziom autonomii, możliwość podnoszenia swoich kompetencji oraz wiara w sens pełnionej roli.
- Satisfaction (zadowolenie) – stopień zadowolenia z wynagrodzenia, benefitów pracowniczych, roli pełnionej w firmie oraz warunków pracy.
- Wellness (dobrostan) – poziom stresu oraz działania organizacji na rzecz promocji zdrowia psychicznego i fizycznego.
- Ambassadorship (bycie ambasadorem/-ką) – duma z firmy oraz chęć polecenia jako dobrego miejsca pracy.

- Relationship with managers (relacja z przełożonym) – zaufanie, komunikacja oraz współpraca z bezpośrednim przełożonym.
- Relationship with peers (relacje rówieśnicze) – zaufanie, komunikacja oraz współpraca z kolegami i koleżankami.

Pomiar dotyczy zarówno wszystkich osób w firmie, jak i poszczególnych teamów. Dzięki temu możliwe jest dotarcie do potrzeb poszczególnych zespołów oraz postawienie celów menedżerskich ich liderom. Aplikacja pozwala także obserwować zmiany w czasie oraz porównywać się z podobnymi organizacjami.

...i nie zapomnij o komunikacji!

Officevibe pozwala zbierać różnorodną informację zwrotną. Oczywiście wyniki ankiet same w sobie są feedbackiem kierowanym do menedżera (hej, świetnie ustalasz cele, ale nie zawsze rozumiemy Twoje decyzje!) oraz do organizacji. Aplikacja oferuje również wirtualną skrzynkę na innowacyjne pomysły oraz przestrzeń do przekazania nawet najtrudniejszego feedbacku. Menedżerowie, zarząd i HR mogą również przeprowadzić dodatkowe badania, tzw. custom polls, dotyczące tematu kluczowego w danym momencie dla organizacji. Takim tematem była m.in. akceptacja zdefiniowanej kultury organizacji (88% poparcia w przedstawionej formie), funkcjonowanie personalnych

OKR-ów (poparcie poniżej 60% oraz ujemny NPS zadecydowały o ich likwidacji) czy też trafności OKR-ów na czwarty kwartał bieżącego roku (poparcie ponad 80%). Aplikacja zapewnia nam stały dopływ danych, kieruje reflektory na problem i pozwala szybko oszacować jego powagę. Wówczas jej rola się kończy, a na scenę wchodzi menedżerowie wspierani przez HR, aby wprowadzić działania naprawcze. Działania mogą być również proaktywne. Przykładowo, w oparciu o wyniki w obszarze Personal Growth założyliśmy podniesienie ocen z poziomu około 7/10 do wartości 7,5/10 w Q1 2019, co zrobiliśmy poprzez stworzenie arkuszy retrospekcji oraz ustalenie planu rozwoju dla każdego pracownika na minimum kwartał.

7 Świętuj sukcesy, daj się bawić i naucz się odpuszczać...

Nie jesteśmy w życiu, a już na pewno w Sotrenderze, za karę :) Dobrze wykonaną pracę lubimy świętować, zwykle szukając powiązania tematycznego. Nowi klienci ze Stanów Zjednoczonych? Zamawiamy hamburgery dla wszystkich! Podsumowanie roku? W prezentacji jest więcej memów niż tekstu... Warto nauczyć się odpuszczać kontrolę. Dotyczy to również komunikacji. Owszem, ustaliliśmy jej ramy i formy, i niekiedy (rzadko) konieczne są interwencje. Otwartość oznacza jednak zgodę na heheszki, jednorożce, kuce z brązu, pączki za niezablokowany komputer i tsunami memów.



♦ **Rys. 3.** Tort w ramach świętowania launchu moderacji

Źródło: materiały wewnętrzne.

...i nie zapomnij o komunikacji!

Benefity, wyjazdy integracyjne, nagrody i udogodnienia, podobnie jak rozwój, powinny być maksymalnie dopasowane do potrzeb pracowników.

Dla rodziców ważne jest, by integracja nie zabierała całego weekendu, aby każdego dnia można było wcześniej zacząć pracę (można przyjść między 7:30 a 10:00), albo zabrać do firmy dziecko, np. podczas strajku nauczycieli. Dla fanów motocykli dobrym wyrazem uznania będzie kurs doszkalający. Dla sportowców sprzęt sportowy dostępny w biurze (mamy minisiłownię, rurkę i drążek do podciągania), miejsce dla roweru i prysznic. Dla podróżników – trzymiesięczny sabbatical. To wszystko przykłady z życia firmy. Nie zapewniamy masażu w pracy i piłkarzyków. W zamian słuchamy potrzeb.

BONUS: ZOSTAŃ HAPPINESS MANAGERKĄ

W Sotrenderze happiness manager nie jest nazwą stanowiska, lecz rolą. Polega ona na szukaniu, opracowaniu, wdrażaniu i ewaluacji rozwiązań mających na celu utrzymanie zadowolenia i zaangażowania pracowników, które przekłada się na sukces firmy. Rola ta opiera się na trzech filarach:

- dobrej współpracy z menedżerami i zarządem, ponieważ zaangażowana kadra zarządzająca jest niezbędna do wdrażania pomysłów, szczególnie gdy część z nich wiąże się z zarządzaniem zmianą;
- słuchaniu pracowników (ostatecznie to oni wiedzą, czego im do szczęścia potrzeba);
- ciągłym rozwoju: szukaniu rozwiązań, podpatrywaniu, jak to robią inni, uczeniu się na błędach (najlepiej cudzych, choć niestety różnie bywa).

W budowaniu zaangażowania i satysfakcji zespołów, a szczególnie zespołów złożonych z osób o wysokich kwalifikacjach poszukiwanych na rynku (a takimi są kompetencje programistyczne), *sky is the limit*. Zawsze można coś zrobić lepiej. Zawsze trzeba będzie zrobić coś lepiej. Naszym nowym pomysłem są „solutions meetings”. Nazwa jest robocza, znajdziemy polski i dopasowany do naszej kultury organizacyjnej odpowiednik. Spotkania te będą miały na celu umożliwienie wypowiedzenia się przez wszystkie zainteresowane osoby na temat danego wyzwania (albo po prostu problemu...) stojącego przed menedżerami. Umożliwi to poznanie różnorodności perspektyw, przeciwdziałanie syndromowi grupowego myślenia i usprawni komunikację międzypespółową.

...i nie zapomnij o komunikacji!

Zanim jednak pomysł wejdzie w fazę testów, konieczne jest omówienie go z pracownikami. Nawet najlepsze rozwiązanie oparte na analityce, narzędziach onlinowych i poparte badaniami nie zadziała bez otwartej komunikacji z zespołem. ♦

Co decyduje dziś o skuteczności HR Business Partnera?



Pytanie bardzo aktualne, bo kilka dni temu padło z ust młodej stażem osoby z mojego zawodowego otoczenia. Osoba ta od jakiegoś czasu przygląda się swojej karierze i już dziś wie, że rola HR Business Partnera to coś skrojonego na miarę jej potrzeb i aspiracji zawodowych. „Czego jeszcze potrzebuję się nauczyć i dowiedzieć, aby być w miejscu, w którym Ty jesteś?”, „Czy możesz polecić mi jakieś studia, gdzie uzupełnię luki w wiedzy?”.

**KAROLINA TUROWSKA**

HR Manager, trener, właściciel firmy HR Mania,
ponad 12 lat doświadczenia w obszarze
zarządzania kapitałem ludzkim w dużych organizacjach.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jaka postawa HR Business Partnera jest determinantem jego sukcesu?
- ♦ Jak powinna wyglądać współpraca HR Business Partnera z dyrektorem sprzedaży?
- ♦ Jakie rozwiązania z obszaru marketingu i sprzedaży warto zaaplikować do obszaru personalnego?

Poszukując w głowie odpowiedzi na te pytania, przeskanowałam moje dotychczasowe doświadczenie, osiągnięcia i sposób dojścia do obecnego etapu. Przypominałam sobie drogę, jaką podążały osoby z mojego otoczenia, które inspirowały mnie, i te, dla których ja byłam inspiracją. I odpowiedź nagle stała się jasna – to nie wiedza i liczba dyplomów świadczyły o ich sukcesie, ale sposób myślenia i postawa, jaką reprezentowały każdego dnia i przy okazji każdego kontaktu. Nie oznacza to oczywiście, że wiedza nie miała udziału w ich osiągnięciach – wiedza była, jest i zawsze będzie ważnym elementem, ale wiedza jest czymś, co w relatywnie łatwy sposób możesz nabyć, nie jest już niczym wyróżniającym Cię w świecie pełnym książek, kursów, szkół i dyplomów. Wiedzę może posiadać każdy, ale postawa i sposób bycia to

coś unikalnego, co decyduje o tym, jak skuteczny będziesz w danych okolicznościach i jak szybko tę skuteczność osiągniesz.

CZEGO WYMAGAĆ OD HR BUSINESS PARTNERA?

Wracając zatem do tytułowego pytania, co decyduje dziś o skuteczności HR Business Partnera? Jaka postawa jest determinantem sukcesu? Poniżej zbiór elementów, które odróżniają prawdziwych partnerów biznesowych od osób, które dopiero pretendują do tej roli:

1 Przewidywanie konsekwencji w perspektywie długofalowej. Skuteczny HRBP myśli nie tylko o zadaniu, które ma do zrealizowania tu i teraz, lecz także o konsekwencjach jego realizacji i wpływie na biznes za kilka lub kilkanaście miesięcy.

Przykład I

Wyobraź sobie, że w związku z pozyskaniem przez Twojego pracodawcę nowego zlecenia od strategicznego kontrahenta masz za zadanie zrekrutować kolejnych 20 handlowców dedykowanych do obsługi sprzedaży. Już dziś zastanów się, jakie działania podejmiesz wspólnie z menedżerami sprzedaży, aby zatrzymać tych sprzedawców w organizacji po tym, jak minie pierwszy etap euforii początkującego i zacznie się droga pod górkę i „prawdziwe” cele. To nie skuteczność działań rekrutacyjnych będzie określać to, jak sprawnie działasz, ale raczej to, czy potrafisz zadbać skutecznie o retencję pozyskanego do organizacji kapitału.

Przykład II

Planujesz wprowadzenie w Twojej firmie ścieżek kariery, od których uzależniona będzie zmiana wynagrodzenia pracowników wraz z nabywaniem kolejnych szczebli na drabinie rozwoju? Świetny pomysł, ale zanim cokolwiek wdrożysz, zrób symulację, jaki wpływ na przyszłoroczny budżet wynagrodzeń w danym dziale będzie mieć zmiana i czy Twoja organizacja jest w stanie się z tym zmierzyć. Pamiętaj o wynagrodzeniu nie tylko stałym (podstawa), lecz także zmiennym (premie, prowizje), które w wielu organizacjach jest powiązane z wysokością wynagrodzenia zasadniczego. To właśnie oznacza umiejętność przewidywania konsekwencji w perspektywie długofalowej.

2 Wyznaczanie nowych standardów. Mój były CEO zwykł mówić: „Nie patrz na benchmarki, one nas tylko ograniczają”. Ja do tego dodawałam jeszcze: „Benchmarki pozwalają nam wychodzić poza obowiązujące standardy i tworzyć nowe, jeszcze lepsze”. Złota zasada HR Business Partnera, którą warto, abyś odpowiednimi działaniami zaszczerpał w całej organizacji, powinna brzmieć: inspirujemy się konkurencją, ale jej nie kopiujemy, bo kopiując, możemy stać się co prawda najlepszą, ale nadal podrobioną wersją. Projektujesz program talentowy, bo tak robią inne firmy i taki jest teraz trend na rynku? Znajomość trendów to ważna rzecz, ale zaczęłabym pracę od zadania sobie pytania, na jaką potrzebę Twojej organizacji odpowie to rozwiązanie. Zwróć uwagę – nie pytam o potrzebę rynku, ale o realną potrzebę Twojej organizacji. Wiesz różnicę? Każde przedsiębiorstwo boryka się przecież z innymi wyzwaniami, a świadomy ekspert HR powinien umieć te wyzwania dostrzec, na tej podstawie zdiagnozować stojącą za nimi potrzebę

i pod nią właśnie projektować jakiegokolwiek rozwiązania czy projektować specjalistyczne programy. Jak chcesz sprzedać swojemu CEO koncepcję jakiegokolwiek inicjatywy HR, jeśli mówisz mu o tym, co mają inni, a zapominasz o tym, co jest kluczowe dla Was?

3 Zapewnianie wysokiego poziomu SLA i dostarczanie quick-winów. Czy dzwoniąc na infolinię swojego banku, oczekujesz, że konsultant odbierze w przeciągu kilku sekund? Czy oddając komputer do działu help desk, chcesz mieć sprawę załatwioną od ręki? Dokładnie takiej samej skuteczności i responsywności oczekują nasi klienci wewnętrzni, czyli wszyscy zatrudnieni w Twojej firmie pracownicy. I nie chodzi o załatwianie wszystkiego od ręki i byle jak, tylko po to, by mieć opinię Speedy Gonzalesa, bo to droga na skróty. Chodzi o to, by rozumieć zasadę „biznes nie lubi czekać” i nauczyć się dostarczać tzw. quick winy, czyli małe, ale szybkie sukcesy.

Przykład III

Wyobraź sobie, że menedżer prosi Cię o przygotowanie planu obniżenia rotacji w dziale logistyki, w którym zauważono wyraźny spadek motywacji załogi oraz coraz częstsze odchodzenie pracowników do innych firm. Zamiast mówić: „Chwilę to potrwa, ponieważ muszę się zastanowić nad...”, lepiej, abyś powiedział: „Na początek przygotuję podsumowanie rotacji w poszczególnych kwartałach za rok 2017 i 2018, przeanalizuję wyniki i przyjdę do Ciebie z wnioskami”. Owszem, podsumowanie wyników nie jest jeszcze gotowym planem obniżenia rotacji, ale dobry HR-owiec wie, że nie ma sensu wymyślać skomplikowanych rozwiązań, dopóki nie rzuci się okiem na to, co mówią liczby. Najważniejsze, że w krótkim czasie jesteś w stanie dostarczyć pierwsze efekty, czyli przygotować się do merytorycznej rozmowy z menedżerem na temat skali zjawiska i potencjalnych przyczyn.

4 Ciągłe zadawanie pytania „ile nas to będzie kosztować i w jakim czasie dostarczymy biznesowi realne korzyści z tego działania?”

Przykład IV

Pamiętam rozmowę z osobą z mojego zespołu, która pracowała nad bardzo trudnym projektem rekrutacji do zespołu handlowego. Wpadła na pomysł, aby pozyskać z rynku osoby bez doświadczenia, ale z potencjałem, które możemy przygotować do pracy

dzięki programowi płatnego 6-miesięcznego stażu, gdzie osoby poznają pracę sprzedawcy od podstaw. Kiedy zaczęliśmy rozmawiać o kosztach tego programu i realnym czasie, w jakim osoby te zaczęły zarabiać na siebie i przynosić korzyści dyrektorowi sprzedaży (a było to szacunkowo około 9–12 miesięcy), okazało się, że lepszym rozwiązaniem jest zatrudnić mniej osób, ale bardziej doświadczonych, i zapłacić im więcej, a one w zasadzie od pierwszego dnia zaczęły generować korzyści. I właśnie w taki sposób powinien myśleć HR Business Partner – zanim zaproponujesz menedżerom jakiegokolwiek rozwiązanie, najpierw zastanów się, jak szybko będzie ono w stanie dostarczyć profity, na które czeka cały Twój biznes.

Proste? Tak tylko się wydaje, jednak w praktyce niewiele osób ma w sobie to coś, co pozwala im przyjąć taką postawę i działać skutecznie. A to dlatego, że bycie HR Business Partnerem wymaga nie tylko bardzo dużej samoświadomości, lecz także umiejętności łączenia wielu perspektyw oraz nierzadko gotowości do wejścia w tzw. buty właściciela czy prezesa firmy, rzetelnej oceny, jak dziś funkcjonuje biznes oraz w jaki sposób działania podejmowane w obszarze HR mogą ten biznes wznieść na wyższy poziom.

HR BUSINESS PARTNER NA SPOTKANIU Z DYREKTOREM SPRZEDAŻY

Niezwykle ważne jest, aby partner biznesowy HR potrafił rozmawiać zarówno z pracownikami, jak i z kadrą zarządzającą. To przecież do niego w pierwszej kolejności powinni zgłaszać się kierownicy, jeśli widzą trudności w obszarze zarządzania personelem lub planują jakiegokolwiek zmiany związane z powiększaniem lub redukcją zespołów. Dobrze więc, aby ekspert HR nie tylko orientował się w pojęciach związanych z szeroko rozumianym prowadzeniem biznesu, lecz także znał specyfikę funkcjonowania poszczególnych działów w firmie.

Jeśli zatem chcesz być traktowany przez dyrektora sprzedaży, z którym na co dzień współpracujesz, jak prawdziwy biznesowy partner, pamiętaj o kilku wskazówkach. Nieodrobienie którejs z tych lekcji prędzej czy później zostanie zauważone, byleby tylko nie miało konsekwencji w nieprawidłowo zaprojektowanym dla sprzedaży procesie HR.

1 Zaczynaj od dokładnego zapoznania się ze strategią sprzedaży i zrozumienia jej. I nie chodzi tu tylko o to, aby wiedzieć, co sprzedaje Twoja firma. Sprawdź, jakie są krótko- i długoterminowe cele postawione do realizacji przed departamentem

Przykład V

Pokażę to na własnym przykładzie współpracy z działami sprzedaży, o której z czystym sumieniem mogę powiedzieć, że to jedno z najciekawszych doświadczeń, jakie miałam okazję zdobyć. Wysokie wymagania względem HR, szybkie tempo pracy, konieczność podejmowania błyskawicznych decyzji, komunikowanie się na poziomie wskaźników, liczb, wyników kwartalnych, półrocznych, rocznych – to hartowało mojego HR-owego ducha i jednocześnie uczyło, że na spotkanie z dyrektorem sprzedaży trzeba być zawsze dobrze przygotowanym. W tym duecie powiedzenie „czego nie dopowiesz, to dowieglądasz” zdecydowanie się nie sprawdzało. Za to dominował język faktów, który wymagał dobrych argumentów i umiejętności „łączenia kropek”. Zasada była prosta – albo się w tym świecie szybko odnajdziesz, albo... będziesz musiał długo pracować na uznanie i szacunek.

sprzedaży. Znajdź powiązanie między celami biznesowymi firmy a celami biznesowymi działu handlowego oraz zauważ, w jaki sposób działania sprzedaży wpływają na dynamikę wzrostu całej firmy. Dowiedz się, na jakich produktach i usługach Twoja firma zarabia najwięcej, a gdzie marża jest minimalna i ma charakter tzw. sprzedaży referencyjnej, czyli realizowanej po to, aby pozyskać referencje od klientów zadowolonych ze współpracy. Zwerifikuj Waszą konkurencję pod kątem przewag, jakie ma nad Wami, ale bądź też świadom ich luk, które mogą się stać pomocne przy pozyskiwaniu

Złota zasada HR Business Partnera, którą warto, abyś odpowiednimi działaniami zaszczepiał w całej organizacji, powinna brzmieć: inspirujemy się konkurencją, ale jej nie kopiujemy, bo kopiując, możemy stać się najlepszą, ale nadal podrobioną wersją.

talentów. Po co ekspertowi HR takie informacje? Czy nie wystarczy, jeśli będziesz wiedzieć sporo wyłącznie na temat Waszej marki? Otóż nie. Wiele razy podczas spotkań z dyrektorem sprzedaży czy na etapie negocjacji z kandydatami wykorzystywałam informacje o konkurencji dotyczące sposobu rozliczania ich handlowców, wysokości planów sprzedażowych, czynników wpływających na

wysokość prowizji czy zasięgu terytorialnego, na którym funkcjonowały inne firmy. I zawsze działało to na moją korzyść, bo oznaczało, że się orientuję, że „czuję” o co chodzi w tej branży, i rozumiem sens podejmowanych działań.

Jeśli proporcja kosztów utrzymania handlowca do przychodów jego sprzedaży się nie zmienia, to znak, że należy zareagować i zaplanować działania naprawcze.

2 Zrób powtórkę z podstawowych pojęć wykorzystywanych w sprzedaży: forecast, churn rate, total revenue, cross-selling, up-selling, lejek sprzedażowy czy EBITA. I nie chodzi o to, abyś był ekspertem z zakresu finansów czy sprzedażowym ninją, chodzi o to, abyś czuł się swobodnie podczas spotkań i rozumiał dane zawarte w raportach sprzedażowych, do których dyrektor sprzedaży na pewno będzie się odwoływał. Mnie ta wiedza była niezwykle przydatna, chociażby podczas pracy ze sprzedażą nad projektowaniem systemów prowizyjnych, kiedy to okazywało się, że wartość sprzedaży wygenerowanej dzięki cross i up-sellingowi

czy utrzymanie odpowiedniego poziomu churn rate były jednymi z najważniejszych mierników oceny efektywności pracy handlowca. A wracając do raportów sprzedaży – moją dobrą praktyką było dołączenie do listy mailingowej osób, do których codziennie trafiały raporty, i bieżące analizowanie wyników nowo zatrudnionych pracowników. Dzięki temu mogłam śledzić ich postępy, weryfikować trafność podjętych decyzji rekrutacyjnych, szybko wychwytywać pojawiające się w pracy handlowca trudności (szczególnie było to widoczne w sprzedaży B2C, gdzie wyniki są raportowane każdego dnia i widać każde, nawet najmniejsze odchylenie od poziomu). Również argumenty, których używałam podczas rozmów z dyrektorem sprzedaży i które odnosiły się do danych w raportach, zyskiwały na wartości, kiedy okazywało się, że nie wyrażam jedynie własnych opinii, ale opieram się na cyfrach z Excela i to właśnie z nich wyciągam wnioski.

3 Dowiedz się, ile miesięcznie kosztuje utrzymanie handlowca. Weź pod uwagę nie tylko poziom jego wynagrodzenia, lecz także koszty narzędzi pracy (również licencji na pakiet biurowy czy dostępy do systemów) oraz materiałów marketingowych, z jakich korzysta (np. ulotki, gadżety dla klientów). Pracowałam kiedyś z dyrektorem sprzedaży, który z uporem maniaka powtarzał, że handlowiec musi na sobie zarobić, dlatego nie możemy sobie pozwolić na nieudane procesy rekrutacyjne, bo wówczas on traci podwójnie – nie tylko brakiem przychodów ze sprzedaży, ale również zwiększonym poziomem kosztów. Dlatego skupialiśmy się na wyborze jedynie tych kandydatów, co do których nie mieliśmy wątpliwości lub gdy ryzyko zatrudnienia było minimalne i przez kolejne kilka miesięcy przyglądaliśmy się temu, w którym momencie zysk z pracy handlowca staje się większy niż poziom kosztów, które generuje. Takie podejście pozwalało nam reagować z dużym wyprzedzeniem, zanim okazywało się, że kontynuacja współpracy się nam nie zwróci. Warto więc, abyś ustalił wspólnie z dyrektorem punkt w czasie, w którym handlowiec powinien stać się „rentowny” dla firmy, i na bieżąco śledził postępy. Jeśli proporcja kosztów utrzymania

handlowca do przychodów jego sprzedaży się nie zmienia, to znak, że należy zareagować i zaplanować działania naprawcze. Warto, abyś jako pierwszy zaproponował takie podejście do myślenia o ocenie efektywności pracy handlowców – sprzedaż nie lubi tracić, a dyrektor na pewno doceni, że myślisz w tak przekrojowy sposób.

4 Na koniec jeszcze jedna wskazówka – potraktuj cele dyrektora sprzedaży jako własne. Oczywiście nie chodzi o to, abyś stłamsił w sobie HR-owe powołanie i ruszył w teren szukać klientów. Chodzi o to, abyś zrozumiał, w jaki sposób swoją pracą przyczyniasz się do realizacji kluczowych wskaźników departamentu sprzedaży. I niech od dziś „wykręcenie” najlepszego w kwartale wyniku sprzedaży stanie się również Twoim interesem.

LEKCJA BIZNESU DLA HR

Na pierwszy rzut oka każdy z działów z obszaru marketingu i sprzedaży zajmuje się czymś zupełnie innym:

- Sprzedaż dostarcza klientom rozwiązania i dba o właściwe relacje z nimi.
- Marketing wykorzystuje odpowiednie narzędzia, aby promować markę i przekonywać do niej klientów.
- HR zatrudnia, administruje kadrami i płacami i robi wszystko, aby ludziom chciało się efektywnie pracować.

Trzy różne obszary, trzy kompletnie inne zakresy odpowiedzialności, czym więc się można zainspirować i jakie dobre praktyki jako HR Business Partner możesz zaimplementować na gruncie HR?

Otóż, jak się okazuje, HR ma więcej wspólnego z marketingiem i sprzedażą, niż się na pierwszy rzut oka wydaje, i dobry HR Business Partner na pewno tę zależność zauważy. Każdy z obszarów przecież zawodowo zajmuje się... sprzedażą wizerunku firmy! W przypadku marketingu i sprzedaży płaci za to klient, w przypadku HR – kandydat. Ale czy nie jest tak, że mówimy w zasadzie o jednej i tej samej osobie, bo przecież każdy klient to Wasz potencjalny kandydat? Patrząc z takiej perspektywy, okazuje się, że warto poznać dobre praktyki stosowane przez marketing i sprzedaż, a następnie wdrożyć je do swojej codziennej pracy. Zyskasz na tym podwójnie: wyposażysz się w praktyczne narzędzia, które w łatwy sposób możesz sparametryzować i zacząć mierzyć efektywność swoich działań, a dodatkowo zaczniesz mówić tym samym językiem co sprzedaż i marketing – a to pierwszy krok do sukcesu na drodze do skutecznej współpracy z nimi.

1 Zacznijmy od SLA (ang. service level agreement), które w dosłownym tłumaczeniu oznacza umowę o gwarantowanym poziomie świadczenia usług. Sprzedaż korzysta z tego wskaźnika, mierząc np. szybkość odbierania połączeń przychodzących od klientów, czas potrzebny na rozwiązanie sprawy klienta czy dostępność usługi dla klienta w określonym czasie (np. dostępność usługi internetu przez minimum 99,98% czasu w ciągu miesiąca – możemy pozwolić sobie na maksymalnie 0,02% czasu, w którym usługa nie będzie świadczona ze względu na np. prace serwisowe). A gdyby tak dział HR zaczął świadczyć swoje usługi w taki sposób, aby biznes mógł oczekiwać określonego poziomu SLA?

Przykład VI

Przykładem może być czas rekrutacji (ang. time to hire), czyli wskaźnik mówiący, ile czasu (średnio) zajmuje rekruterowi obsadzenie wakat w organizacji. Z punktu widzenia biznesu to kluczowy parametr pozwalający lepiej planować działania związane z zatrudnianiem, zwalnianiem czy zgłaszaniem potrzeb rekrutacyjnych.

Innym przykładem może być wskaźnik rotacji wśród nowo zatrudnionych osób (ang. turnover rate), który obrazuje, jak wysoka jest jakość prowadzonych rekrutacji i ilu pracowników rezygnuje, np. w pierwszych trzech miesiącach pracy. Biznes oczekując od działów HR określonego poziomu turnover rate, wymaga tym samym nie tylko dobrania odpowiedniego kandydata, lecz także właściwego zaprojektowania procesu onboardingu i przygotowania narzędzi wspierających menedżerów w realizacji etapu wdrożenia.

Coraz więcej firm uświadamia sobie, że zadowolenie klienta jest jednym z najsilniejszych driverów powodujących dynamiczny wzrost organizacji.

2 Zapewne nie raz słyszałeś od dyrektora sprzedaży, że jego ludzie pracują na tzw. lejku sprzedażowym (ang. pipeline lub sales funnel), który jest narzędziem pomagającym lepiej zarządzać procesem sprzedaży oraz wiedzieć, na jakim etapie znajduje się każda z szans sprzedażowych, czy jest ich wystarczająca liczba, aby zrealizować postawione przed handlowcem cele oraz być świadomym tego,

które szanse sprzedażowe wymagają szczególnej uwagi. To samo narzędzie możesz z powodzeniem wykorzystać, np. w procesie rekrutacji, mierząc liczbę CV wpływających w danym procesie, liczbę kandydatów odrzuconych i zaproszonych do pierwszego czy

Biznes potrzebuje nie tyle wykonawcy poleceń i realizatora procesów, ile przede wszystkim partnera do wspólnego zarządzania oraz skutecznego doradcy w zakresie spraw pracowniczych.

drugiego etapu, liczbę złożonych ofert pracy i ostatecznie liczbę zatrudnionych osób. W ten sposób możesz ocenić, ile kontaktów do kandydatów musisz pozyskać, aby skutecznie zamknąć proces, na którym etapie procesu pojawia się najwięcej trudności i jakie działania naprawcze podjąć (np. jeśli po pierwszej selekcji CV odrzucasz 97% kandydatów, może to oznaczać, że ogłoszenie rekrutacyjne jest napisane w nieprawidłowy sposób; jeśli na pięć złożonych ofert pracy czterech kandydatów odmawia współpracy, to znak, że czas przyjrzeć się oferowanym im warunkom itp.). Pepline to również doskonały sposób, aby mierzyć efektywność źródeł rekrutacji. Może okazać się, że miejsce, z którego pozyskujesz najwięcej CV, nie dostarcza kandydatów wystarczająco dobrych jakościowo, przez co musisz korzystać z innych źródeł, które co prawda generują zdecydowanie mniejszą liczbę aplikacji, ale kandydaci są o niebo lepsi. Lejek może się więc stać podstawą podejmowanych przez Ciebie decyzji i weryfikowania, czy obrane przez Ciebie kierunki są właściwe. Gwarantuję, że odwołując się do lejka podczas rozmowy z dyrektorem sprzedaży o efektywności prowadzonych procesów rekrutacji, zrobisz na nim bardzo dobre wrażenie. I, co najważniejsze, będziesz mówić językiem, który doskonale rozumie.

Czy Twoja firma mierzy wśród swoich klientów wskaźnik satysfakcji (ang. customer satisfaction rate)? Jeśli zapytasz o to dział marketingu, to z dużym prawdopodobieństwem odpowiedź będzie twierdząca. Wiąże się to z tym, że coraz więcej firm uświadamia sobie, że zadowolenie klienta jest jednym z najsilniejszych driverów powodujących dynamiczny wzrost organizacji. Odpyły niezadowolonych klientów niesie dziś za sobą zbyt poważne konsekwencje, aby go zignorować. A jeśli zapytam Cię, czy Ty mierzysz zadowolenie swoich klientów wewnętrznych ze współpracy z Tobą lub

Twoim zespołem, to co odpowiesz? Jeśli jeszcze nie wdrożyłeś tego do swojej praktyki, czas najwyższy nadrobić zaległości. I nie jest to wcale tak trudne zadanie, jak by się mogło wydawać. Zacznij od mierzenia NPS (ang. net promoter score), zadając swoim klientom wewnętrznym pytanie: „Na ile jest prawdopodobne, że polecisz współpracę z działem HR/rekruterem X/Janem Kowalskim innemu menedżerowi w organizacji?”. Treść pytania możesz dowolnie zmieniać w zależności od tego, do kogo je kierujesz i kogo dotyczy, mierząc odpowiedzi na skali od 0 do 10. Biznes potrzebuje nie tyle wykonawcy poleceń i realizatora procesów, ile przede wszystkim partnera do wspólnego zarządzania oraz skutecznego doradcy w zakresie spraw pracowniczych. Na początek powinno to wystarczyć, choć polecam dodać do tego kilka pytań pogłębiających, które pomogą lepiej zrozumieć, z czego wynikają odpowiedzi respondentów. Porozmawiaj ze swoim działem marketingu, jak stosować metodologię NPS w praktyce i jak interpretować wynik. Dobre praktyki mówią, aby włączać wynik NPS w system premiowy działów. Miałam okazję pracować w organizacji, w której wskaźnik NPS był mierzony dla każdego departamentu i wszyscy dyrektorzy byli odpowiedzialni za utrzymanie wyniku na określonym poziomie – od tego zależała wysokość ich wynagrodzenia zmiennego.

Zobacz, jak niewiele trzeba, aby lepiej rozumieć biznes i skuteczniej się z nim porozumiewać. Wdrożenie do swojej praktyki HR tych trzech narzędzi pozwoli Ci nie tylko lepiej zarządzać procesami, za które jesteś odpowiedzialny, lecz także operować tymi samymi miarami efektywności, co Twoi klienci wewnętrzni.

KOGO POTRZEBUJĄ DZIŚ MENEDŻEROWIE W FIRMIE – DZIAŁU HR CZY PARTNERA BIZNESOWEGO?

Przedstawiona przeze mnie koncepcja współczesnych działów HR wywraca do góry nogami tradycyjny sposób myślenia o tym, czego menedżerowie mogą dziś wymagać od ekspertów personalnych. Zatrudnianie specjalisty znającego nawet bardzo dobrze metody pozyskiwania pracowników, przepisy prawa pracy czy sposoby rozwijania ludzi może okazać się na dłuższą metę nieefektywne. Okazuje się bowiem, że biznes potrzebuje nie tyle wykonawcy poleceń i realizatora procesów, ile przede wszystkim partnera do wspólnego zarządzania oraz skutecznego doradcy w zakresie spraw pracowniczych. I taką rolę współcześnie powinien pełnić właśnie HR Business Partner. ♦

Proces, który ciągle żyje

Onboarding

W Objectivity



ANNA LISOWSKA

HR Expert/HR Business Partner w firmie Objectivity.
Od 2009 roku praktyk w obszarze HR, głównie
w sektorze IT.

Proces onboardingowy w Objectivity działa od wielu lat i w tym czasie ulegał nieustannym zmianom. Obecny kształt wdrożenia jest wynikiem wspólnej, intensywnej pracy zespołu HR (a dokładnie zespołu rekrutacji i developmentu) oraz biznesu. Wspólnie chcieliśmy, aby każda nowa osoba szybko poczuła się w Objectivity bardzo swobodnie.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jakie są etapy wdrożenia nowego pracownika?
- ◆ Dlaczego onboarding to intensywny czas dla nowo zatrudnionej osoby?
- ◆ Jakie są wyznaczniki skuteczności wdrożenia nowego pracownika?

Proces onboardingu można porównać do randkowania, które rozpoczyna się pierwszym spotkaniem, czyli rozmową rekrutacyjną. Jest to czas, kiedy sprawdzamy wzajemne dopasowanie i czy jest między nami tzw. chemia. Z pewnością zwiększamy szanse na powodzenie tego „związku”, jeśli nie jest to randka w ciemno. HR ma za zadanie stworzenie takich warunków, aby pierwsze i każde kolejne spotkanie, były jak najbardziej komfortowe dla nowo zatrudnionej osoby. Skoro podjęliśmy decyzję, że chcemy razem pracować, stwórzmy środowisko, które ułatwi nam dalsze poznanie się.

Lider odpowiada za całościowe wdrożenie pracownika w projekt, pomaga zintegrować się z zespołem, przeprowadza regularne spotkania oraz dając własny przykład, wprowadza nowego pracownika w kulturę organizacyjną firmy. Dla pracownika to czas na zadawanie pytań, próbowanie i popełnianie błędów.

Dobre samopoczucie w Objectivity szczególnie oddają słowa jednej z menedżerek, która powiedziała, że nie przychodzi do pracy, ale do miejsca, w którym ma dobrych znajomych i robi z nimi coś, co ma sens. W Objectivity zakładamy, że każdy nowy pracownik, przekraczając próg naszej firmy, wnosi do niej duże zaangażowanie. Projektując cały proces onboardingu, chcieliśmy je nie tylko podtrzymać, a wręcz wzmocnić podczas pierwszych tygodni pracy.

POCZĄTEK PROCESU

Sam proces onboardingu zaczyna się już na etapie spotkania rekrutacyjnego, podczas którego traktujemy nowe osoby zgodnie z naszą kulturą organizacyjną – po partnersku. Szybko przechodzimy na „ty” i zachęcamy do otwartej rozmowy. Po spotkaniu przekazujemy każdemu kandydatowi szczegółową informację zwrotną. Jeśli to, co oferuje kandydat, nie do końca nam odpowiada, wówczas szczerze mówimy, dlaczego nie zdecydowaliśmy się na współpracę. Mimo, że tego typu wiadomości nie

są zbyt wdzięczne do przekazywania, to kandydaci bardzo doceniają feedback. Niektórzy z nich wracają do nas po kilku latach, aby spróbować ponownie. Z osobami, którym złożyliśmy ofertę i od których również usłyszeliśmy „tak”, podpisujemy umowę w przeciągu pięciu dni. Wierzymy, że daje im to poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Następnie planujemy indywidualne wdrożenia. Jest to czas na przypisanie nowej osoby do projektu, a tym samym do lidera i mentora. Ustalamy również szczegóły szkoleń wprowadzających.

ZANIM NOWE OSOBY ROZPOCZNĄ PRACĘ

1 Nowi pracownicy dołączają do Objectivity z reguły na początku i w połowie każdego miesiąca. Zdajemy sobie sprawę, że kandydaci, którzy przyjęli naszą ofertę, oczekują na pierwszy dzień pracy. Dlatego aby zminimalizować ten ewentualny stres, wysyłamy każdej nowej osobie zaproszenie na nadchodzące imprezy integracyjne, napisany lekkim piórem newsletter z ciekawymi informacjami z życia firmy. Od 2015 r. kurier dostarcza również pod drzwi ich domu spersonalizowany pakiet powitalny. Jest to kolejny krok w kierunku podtrzymania dobrej relacji z kandydatem w okresie między rozmową rekrutacyjną a pierwszym dniem pracy. Robiąc to chcemy, aby nowi członkowie zespołu wiedzieli, że na nich czekamy, a rozmowa rekrutacyjna była jedynie wstępem do ciekawej przygody, jaka ich czeka w Objectivity. W pudełku znajduje się spersonalizowany list powitalny, manifest lub handbook odpowiedni dla gildii (działu) do której ma trafić nowa osoba, książkę z testem Strengths Finder (badającym mocne strony pracowników,

które szczegółowo omawiane są wspólnie z HR BP i w oparciu, o które później pracujemy), T-shirt Objectivity w dopasowanym rozmiarze, kawę z lokalnej palarni, coś słodkiego, wlepki oraz opaskę odbłaskową z logo firmy. Jeden z zatrudnionych analityków biznesowych tak zareagował na otrzymaną paczkę: „Paczka, którą niespodziewanie otrzymałem kilka dni po podpisaniu umowy, to kolejny raz (po procesie rekrutacyjnym), kiedy firma Objectivity bardzo pozytywnie mnie zaskoczyła. Niespodziewanie dostałem małą paczuszkę, a w niej kilka miłych prezentów. Chyba najlepszym komentarzem do tego, jak się czułem, kiedy otwierałem paczkę, są słowa mojej żony, która akurat była przy mnie. Powiedziała: «Wow, od razu widać, że ta firma dba o swoich pracowników»”.

2 Kolejnym krokiem do zmniejszenia stresu związanego ze zmianą pracy i oczekiwaniem na nieznane jest wysyłka zaproszenia na pierwszy dzień pracy, który zawiera szereg informacji, co czeka nową osobę: z kim się spotka, w jakich szkoleniach weźmie udział i co ma ze sobą zabrać. Taką wiadomość dostaje każdy co najmniej tydzień przed oficjalnym rozpoczęciem pracy.

ZACZYNAAMY!

Ze względu na macierzową strukturę Objectivity pierwsze dwa dni w całości upływają pod znakiem wspólnych szkoleń wprowadzających do organizacji, a następnie pracownik przechodzi dalsze wdrożenie guildiowo (w dziale) i tribowo (w projekcie, zespole).

1 Pierwsze dwa dni to czas, kiedy opowiadamy o naszej historii, strukturze firmy, bezpieczeństwie, infrastrukturze, wewnętrznych systemach i możliwościach rozwoju. Szkolenia prowadzą trenerzy, którzy zgłosili się do tego zadania na ochotnika. Warto zaznaczyć też, że są to osoby reprezentujące prawie każdą rolę w firmie. Poszczególne spotkania mają opracowaną agendę, dlatego nawet jeśli prowadzą je każdego miesiąca różne osoby, to przekazują one tę samą wiedzę. Za całą logistykę szkoleń jest odpowiedzialny Training Coordinator.

Pierwszy dzień pracy zaczyna się od dobrej kawy w firmowej kuchni i przywitania przez zespół z administracji. Pracownicy dostają karty dostępu do biura i parkingu. Następnie uzupełniają ze specjalistą z działu kadr wszelkie kwestie formalno-prawne związane z umową (m.in. poprawne uzupełnienie formularzy, uzupełnienie dokumentów do akt pracowniczych itp.) oraz są przeszkalani z zakresu BHP,



◆ **Rys. 1.** Strona powitalna w teczce z umową o pracę
Źródło: Materiały własne Objectivity.

infrastruktury i bezpieczeństwa/jakości. Tego dnia opowiadamy o prowadzonych obecnie dla naszych klientów projektach. Podczas przerwy lunchowej pracownik poznaje też bliżej swojego lidera. Kolejnego dnia odbywają się wdrożenia z osobą z działu HR i komunikacji. Są to dłuższe spotkania, podczas których rozmawiamy, m.in. o strukturze firmy, wartościach, sposobach komunikacji, wewnętrznych

Sam proces onboardingu zaczyna się już na etapie spotkania rekrutacyjnego, podczas którego traktujemy nowe osoby zgodnie z naszą kulturą organizacyjną, a więc po partnersku.

narzędziach, warunkach socjalnych oraz dużo mniej formalnych kwestiach. Visual Designerzy oraz specjaliści UX również mają okazję poopowiadać nowym pracownikom o branding i UX. Tego dnia nowe osoby spotykają się z członkiem zarządu odpowiedzialnym za sprzedaż, aby dowiedzieć się, jak pracujemy z klientami. Osobiście poznają Guild Masterów (dyrektorów poszczególnych działów), którzy opowiadają o sobie oraz o tym, czym zajmują się ich departamenty, podkreślając tym samym, że są dla ludzi, a nie dla procesów. Wszystkie te spotkania mają na celu adaptację do kultury panującej w Objectivity.



◆ **Rys. 2.** Welcome pack

Źródło: Materiały własne Objectivity.

2 Drugiego dnia, po zakończonych szkoleniach, pracownika odbiera jego lider i prowadzi go do kompletnie przygotowanego miejsca pracy. Na biurku znajduje się powitalna kartka oraz wszystkie potrzebne narzędzia pracy tj. rozstawiony sprzęt, postawione środowisko, zainstalowane oprogramowanie i udzielone dostępy. Wszystko to przygotowane przez naszych administratorów i helpdesk. Po dwóch dniach ogólnych szkoleń nowo zatrudniona osoba dostaje od Training Coordinadora wiadomość zawierającą zebrane informacje, których pracownicy mogli nie zapisać/zapamiętać.

Ilość wrażeń, informacji do przyswojenia, nowych ludzi dookoła mogą przytłoczyć człowieka. Aby jeszcze bardziej ułatwić pracownikowi odnalezienie się w nowym środowisku, ponad rok temu postanowiliśmy otoczyć go opieką rekrutera. Bazujemy tym samym na relacji stworzonej już podczas rozmowy rekrutacyjnej i zatrudnienia.

3 Po wprowadzeniu ogólnym nadchodzi czas na wdrożenie do zespołu, roli/zadań, uczenie się i poznawanie projektu. Szczególną rolę odgrywa tutaj lider, dla którego wyjściowy do poznania i pracy z nowym człowiekiem jest feedback na temat pracownika, uzyskany po rozmowie rekrutacyjnej, przekazany mu przez rekrutera. Dzięki temu przyszły przełożony wie, co się zadziało w trakcie rekrutacji,

zna preferencje co do technologii, projektu, rozwoju etc. Rekruter wskazuje też na mocne strony i obszary do poprawy. Lider odpowiada za całościowe wdrożenie go w projekt, pomaga zintegrować się z zespołem, przeprowadza regularne spotkania *face to face* oraz dając własny przykład, wprowadza nowego pracownika w kulturę organizacyjną firmy. Dla pracownika to czas na zadawanie pytań, próbowanie i popełnianie błędów. Przy wsparciu lidera, całego zespołu oraz dedykowanego mu mentora od merytorycznej strony projektu, ma za zadanie jak najbardziej zagłębić się w swoje nowe obowiązki. Dodatkowo ma mu pomóc dedykowany zestaw szkoleń obligatoryjnych i dobrowolnych. Każdy dział stworzył swój pakiet.

Równolegle nowi pracownicy dostają zaproszenie na kameralne spotkanie od naszego CEO, pracującego na co dzień w UK, który chce porozmawiać z nimi o wartościach firmy (People, Integrity, Excellence, Agility) oraz Managing Directora. Ten drugi prowadzi tzw. warroom. Opowiada m.in. o organizacji, planach, ale także kryzysach, korzystając przy tym z nietypowej formy, jaką są powyklejane własnoręcznie przez gildie (działy) tablice na ścianach największej salki w firmie. Odpowiada na wszelkie pytania, te niewygodne również. Spotkania z najwyższą kadrą kierowniczą odbywają się z ich inicjatywy i przebiegają w luźnej atmosferze, wszyscy mówią sobie na „ty”. Dzięki temu skracamy dystans, budujemy relację i pokazujemy, że nie są to osoby na co dzień nieosiągalne.

W drugim dniu pracy organizujemy też *tour the office*, czyli spacer po firmie, podczas którego nowo zatrudnieni mają okazję zobaczyć, kto gdzie siedzi, poznać osobiście inne zespoły, ucisnąć rękę i porozmawiać.

Pomóc w poruszaniu się po firmie mają też:

- Lily BOT – robot stworzony przez naszych pracowników pomagający nowym osobom w pozyskiwaniu informacji i poruszaniu się po przestrzeni biurowej,
- intranet – wyszukiwarka szeregu informacji oraz miejsce do załatwiania w łatwy sposób spraw formalnych, takich jak np. urlop,
- drogowskazy i mapki na korytarzach.

Jeśli nowi i dotychczasowi pracownicy nie mieli okazji poznać się osobiście (a jest to obecnie dość trudne w zespole liczącym ponad 700 osób), to przyjscie tych pierwszych nie jest z pewnością przemilczane. Training Coordinator wysłała do wszystkich e-mail z listą nowych osób oraz informacjami dotyczącymi stanowiska, guildi etc.

ONBOARDING – INTENSYWNY CZAS DLA NOWEJ OSOBY

Ilość wrażeń, informacji do przyswojenia oraz nowych ludzi dookoła mogą przytłoczyć człowieka. Aby ułatwić pracownikowi odnalezienie się w nowym środowisku, ponad rok temu postanowiliśmy otoczyć go opieką rekrutera. Bazujemy tym samym na relacji stworzonej już podczas rozmowy rekrutacyjnej i zatrudnienia. Rekruter jest stałym punktem kontaktu po stronie HR dla nowego pracownika. Sprawdza, czy ma się dobrze, czy czegoś potrzebuje i czy obietnice dane podczas rekrutacji są spełnione. Podczas okresu próbnego, na koniec każdego miesiąca, rekruter spotyka się z liderem pracownika i omawia z nim przebieg wdrożenia. W trakcie jednego z tych spotkań zapada decyzja o przedłużeniu umowy. Wypunktowuje się wówczas obszary do ewentualnej poprawy po stronie zarówno pracownika, jak i firmy. W ostatnim miesiącu rekruter przeprowadza ankietę poadaptacyjną z pracownikiem. Wnioskami z ankiety dzieli się z Chapter Leaderem, Guild Masterem i HR Business Partnerem danej osoby. Okres próbny kończy się rozmową feedbackową z liderem, podsumowującą ten czas.

SKUTECZNOŚĆ ONBOARDINGU W OBJECTIVITY

Onboarding w Objectivity to proces, który ciągle żyje. Zgodnie z wartością firmy „Excellence”, na bieżąco sprawdzamy jego skuteczność i wprowadzamy zmiany pod wpływem feedbacku płynącego ze strony osób uczestniczących w procesie. Ankieta poadaptacyjna jest jednym z podstawowych sposobów badania skuteczności wdrożenia. Zawarte w niej pytania są ustrukturyzowane, abyśmy mogli przeanalizować odpowiedzi i wyciągnąć wnioski. Jednak samo spotkanie ma charakter mało formalny. Pytamy pracowników, jak oceniają wdrożenie, sprawdzamy, czy przebiegło ono prawidłowo, a także dyskutujemy na temat nowych pomysłów mających na celu ulepszenie procesu. Najważniejsze wnioski wyciągnięte z ankiet omawiamy na oddzielnym spotkaniu. Cieszymy się z pozytywnych informacji, które umacniają nas w przekonaniu, że proces jest skuteczny. A jeśli ktokolwiek wskazał obszary do poprawy, wówczas opracowujemy plan działania lub po prostu rozwiązujemy jednorazowy problem. Obecnie zdecydowana większość nowych pracowników jest pozytywnie zaskoczona przebiegiem wdrożenia. Docenione są wysiłki, jakie wkładamy w eliminację wielu czynników, które potencjalnie mogą utrudniać pracę w pierwszych miesiącach.

Innym źródłem informacji na temat naszego onboardingu jest niezależne badanie Great Place

to Work organizowane przez firmę zewnętrzną, w formie anonimowej ankiety, w której ocenie podlega obszar wdrożenia poprzez stwierdzenie: „Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem”. Odkąd bierzemy w nim udział, czyli od 2015 r., uzyskujemy bardzo dobre oceny. Przez ostatnie 5 lat nie mniej niż 93% naszych pracowników odpowiedziało pozytywnie na stwierdzenie

Jeśli niedawno zatrudniony pracownik swobodnie czuje się w zespole i firmie, posiada informacje, które pozwalają mu na samodzielną pracę oraz wie, gdzie szukać tego, czego potrzebuje, a także ma odwagę to zrobić, to proces onboardingu uznajemy za udany.

„Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem”. Dla porównania ogólnopolski wynik z tego roku wynosi 59%.

Dodatkowym miejscem na wyrażenie swojej opinii o wdrożeniu lub pomysłu na jego ulepszenie jest Idea Box – pudełko znajdujące się koło recepcji. Jest to narzędzie dla osób, które chcą być usłyszane, ale niekoniecznie chcą się ujawnić. Mogą więc w ogólnodostępnym miejscu anonimowo zostawić kilka słów od siebie.

Ilościowym badaniem skuteczności procesu onboardingu jest z pewnością wskaźnik rotacji pracowników.

I tak dla przykładu, w 2018 roku zatrudniliśmy ponad 200 osób, z czego 97% z nich przedłużyliśmy umowy po okresie próbnym.

Najważniejszym jednak wskaźnikiem jest bardzo wysoki procent przedłużonych umów po okresie próbnym, a o skuteczności wdrożenia świadczy to, że jest to decyzja obustronna. Czas wdrożenia jest dla nas okresem, kiedy poznajemy się nawzajem, sprawdzamy, czy nadal jest „chemia”, i na koniec decydujemy, czy chcemy dalej razem pracować.

Jeśli niedawno zatrudniony pracownik swobodnie czuje się w zespole i firmie, posiada informacje, które pozwalają mu na samodzielną pracę oraz wie, gdzie szukać potrzebnych informacji, a także ma odwagę to zrobić, to proces onboardingu uznajemy za udany. ♦

Skuteczny employer branding w branży IT

Przykład działań
podejmowanych przez **Atos**

W branży IT trwa walka o talenty. Coraz trudniej znaleźć odpowiednie osoby do pracy, a stosowane dotychczas metody dotarcia do potencjalnych kandydatów nie wystarczają. Jak z tym problemem radzi sobie firma Atos? Przeczytaj o działaniach, które powodują, że otwarte wakaty są zapełniane.



ALEKSANDRA ZIELONKA-WIŚNIEWSKA

Employer Branding Manager w Atos Poland Global Services sp. z o.o., wykładowca Wyższej Szkoły Bankowej w Bydgoszczy z obszaru zarządzania różnorodnością. Zajmuje się m.in. wsparciem projektów rekrutacyjnych, komunikacją wewnętrzną, kampaniami promocyjnymi oraz programami wewnętrznymi firmy.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak może wyglądać współpraca firmy ze środowiskiem akademickim?
- ♦ W jaki sposób i gdzie – poza uczelniami wyższymi – firma może szukać potencjalnych kandydatów do pracy?
- ♦ Dlaczego tak ważne jest, by kanał komunikacji dobrany był odpowiednio do danej grupy docelowej?

Firma Atos jest międzynarodową firmą informatyczną. W Polsce działa od 2000 r. W Bydgoszczy pracowało wówczas 6 osób. Dziś firma ma swoje oddziały w kilku miastach Polski (Bydgoszcz, Wrocław, Warszawa, Kraków, Łódź i Opole), gdzie zatrudnia około 5 tys. osób. Firma zapewnia wsparcie IT dla klientów na całym świecie. Tak dynamiczny wzrost organizacji powoduje nieustanne zapotrzebowanie na kandydatów do pracy. Poszukiwani są specjaliści z wielu obszarów, m.in. bezpieczeństwa IT, zarządzania sieciami, serwerami, aplikacjami, projektami i procesami, a także serwisami w chmurze oraz pracownicy pierwszej linii wsparcia dla klientów. Firma ma świadomość, że skuteczna rekrutacja wynika przede wszystkim ze zbudowanego wizerunku pracodawcy oraz stworzonej marki Atos. Dlatego oprócz standardowej komunikacji z rynkiem i promowania Atos jako przyjaznego miejsca pracy podejmowane są liczne inicjatywy zachęcające do rozwoju, napędzające rozwój kariery w kierunku IT.

WSPÓŁPRACA ZE ŚRODOWISKIEM AKADEMICKIM

Absolwenci i studenci są coraz lepiej przygotowani do pracy w środowisku międzynarodowym i pracy zdalnej. Potrafią pracować z użyciem nowoczesnych technologii, znają języki obce. Brakuje im czasem praktycznych umiejętności, które często nie są przekazywane w trakcie studiów. Atos podejmuje wiele inicjatyw w celu podnoszenia kwalifikacji niezbędnych do pracy w branży IT. Firma współpracuje z wybranymi uczelniami w całej Polsce, koncentrując się głównie na miastach, gdzie ma swoje oddziały. Współpraca z uczelniami jest permanentna i trwa od bardzo dawna. Z instytucjami, z którymi realizowanych jest wiele cyklicznych projektów, podpisane są umowy o partnerstwie, co znacznie ułatwia przeprowadzanie różnego rodzaju inicjatyw. Firma Atos nie boi się być pierwszym pracodawcą, a działania prowadzone w środowiskach akademickich koncentrują się głównie na wymianie wiedzy i doświadczeń,

a także stwarzaniu długofalowych perspektyw rozwoju dla studentów.

1 Jednym z projektów dedykowanych studentom są spotkania i warsztaty prowadzone przez inżynierów z firmy. Na początku każdego roku akademickiego tworzony jest harmonogram możliwych spotkań. Tematyka ustalana jest zawsze indywidualnie dla danej uczelni, tak aby zainteresować jak najszersze grono osób. W roku 2019 zorganizowanych zostało 40 spotkań, m.in. „Znajomość języków obcych a praca w Atos”, „Filolog w IT – kariera w ATO”, „Na co komu PAM?” czy z obszaru SAP, w trakcie których o firmie usłyszało prawie tysiąc osób. Jest to świetna okazja, aby zobaczyć, jak wiedza teoretyczna zdobyta w trakcie studiów może być wykorzystana w praktyce. Każde spotkanie jest promowane zarówno przez uczelnię, jak i przez firmę. „Największą niewiadomą jest jednak zawsze frekwencja, która zależy od wielu czynników. Były spotkania, w których brało udział kilka osób, ale i takie, gdzie trzeba było dostawiać miejsca siedzące” – mówi Katarzyna Juszkievicz, Employer Branding Specialist. Mimo tej ogromnej loterii, firma Atos cały czas inwestuje w tego typu aktywności, starając się, aby spotkania i poruszana tematyka były jak najbardziej interesujące dla potencjalnych odbiorców.

2 Poza spotkaniami organizowanymi na terenie uczelni firma organizuje także **wizyty studyjne**, zapraszając tym samym grupy studentów do swojej siedziby. Tego typu wizyty są dość dużym wyzwaniem organizacyjno-logistycznym ze względu na obowiązujące w firmie zasady bezpieczeństwa. Organizowane są zatem sporadycznie, w zależności od potrzeb rekrutacyjnych, a także zainteresowania tego typu aktywnościami zaprzyjaźnionych uczelni wyższych. Każde odwiedzinę wiąże się ze szkoleniem lub prezentacją z wybranego obszaru tematycznego, organizatorzy dbają także o dodatkowe atrakcje, takie jak spacer po firmie czy pokaz w demo center, gdzie można zobaczyć, jak wygląda praca na konkretnych stanowiskach. Każdy z uczestników otrzymuje także prezent-niespodziankę. Budowana w ten sposób relacja powoduje, że studenci interesują się firmą, ofertami pracy oraz inicjatywami im dedykowanymi.

Jedną z takich inicjatyw jest **Atos IT Challenge**. To międzynarodowy projekt dedykowany studentom, który daje szansę na dobrą zabawę przy wykorzystaniu umiejętności IT. Studenci z całego świata podejmują wyzwanie stworzenia innowacyjnego pomysłu, w roku 2019 związanego z Cooperative Artificial Intelligence. W pierwszym etapie, który trwał do 30 listopada 2019 r., należało zarejestrować swój zespół i zgłosić swój pomysł. W połowie grudnia 2019 r. jury ogłosiło listę 15 najlepszych koncepcji, a ich autorzy zaproszeni zostali do drugiej części konkursu – stworzenia działającej aplikacji. Na rozwój swojego rozwiązania zespoły mają czas do kwietnia. Zwycięzcy wyłonieni zostaną w maju 2020 r., a w czerwcu nagrodzeni w Paryżu. Do wygrania są wspaniałe nagrody – zwycięzca oraz osoby wyróżnione otrzymają nagrody pieniężne – odpowiednio: 10 tys., 5 tys. i 3 tys. euro – aby wspomóc wprowadzenie ich aplikacji na rynek.

3 **Studia podyplomowe** to kolejny z realizowanych projektów. Firma angażuje się tutaj w dwojaki sposób – jest partnerem/konsultantem merytorycznym studiów podyplomowych na wybranych uczelniach wyższych w regionie, a także współtworzy wraz z wybranymi uczelniami nowe, innowacyjne kierunki. Bez względu na wybraną formę współpracy w tego typu projekty zaangażowane są osoby z biznesu, które odpowiadają za merytorykę i ekspertyzę. Stawia się tutaj na praktyczne aspekty, wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce. Spotkania prowadzone są także przez ekspertów z firmy Atos, co powoduje, że zajęcia można w łatwy sposób przełożyć na realną pracę.



◆ **Ryc. 1.** Plakat promujący Hackathon Atos.

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

Projekt ten jest złożony, czasochłonny i wymaga dużego zaangażowania ze strony firmy. Atos podejmując jednak ten wysiłek, w konsekwencji kształci swoich potencjalnych pracowników. Dodatkowo beneficjentem dla osób, które ukończą studia podyplomowe pod patronatem firmy Atos, jest zwrot poniesionych kosztów, jeśli po zakończeniu nauki podejmą pracę w Atos i pomyślnie przejdą okres próbny.

W roku 2019 firma Atos zdecydowała się także po raz pierwszy zorganizować **Hackathon**. Event odbył się 22 listopada 2019 r. na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy i skierowany był zarówno do studentów, jak i osób pracujących. Wydarzenie podzielone zostało na część teoretyczną i praktyczną. Część teoretyczna odbyła się w formie interaktywnego wykładu oraz ćwiczenia. W drugiej części przedsięwzięcia uczestnicy zostali podzieleni na grupy, a każdy zespół otrzymał do rozwiązania zadanie z obszaru ServiceNow. Każdy z zespołów prezentował swoje rozwiązanie, a jury konkursu wyłoniło najlepsze grupy, które zostały nagodzone. Największym wyzwaniem przy realizacji tego projektu była jego promocja i dotarcie do osób zainteresowanych określoną technologią.

Firma Atos ma nadzieję, że wraz z kolejnymi edycjami zainteresowanie tego typu eventami będzie coraz większe.

Nie samą nauką student żyje. Firma Atos również ma tego świadomość, dlatego na wybranych uczelniach tworzy strefy relaksu. W tych dedykowanych kąciach znaleźć można, m.in.: puffy, leżaki, stoliki, piłkarzyki oraz fototapety, które sprawiają, że oczekiwanie na kolejne zajęcia mija w zdecydowanie przyjemniejszej atmosferze. Znaleźć tam można także materiały promocyjne firmy, które mogą stanowić ciekawy materiał do kawy. „Strefy relaksu powstają w porozumieniu z władzami uczelni, a jedynym wyzwaniem podczas ich tworzenia są relatywnie wysokie koszty” – mówi Katarzyna Juskiewicz. – „Niejednokrotnie poza zakupem odpowiedniego sprzętu, musimy zadbać także o przygotowanie przestrzeni pod fototapety, co wiąże się z pracami remontowymi. Dzięki temu jednak mamy pewność, że efekt, który uzyskamy, będzie zadowalający”. Strefy relaksu spotykają się z pozytywnym odbiorem, wzmacniając pozytywny wizerunek firmy, dlatego też firma realizuje ten



◆ **Zdj. 1.** Strefa relaksu na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy, Wydział Telekomunikacji, Informatyki i Elektrotechniki

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.



◆ **Zdj. 2.** Strefa relaksu na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

projekt na uczelniach wyższych, z którymi podpisane zostało partnerstwo, a także prowadzonych jest wiele wspólnych inicjatyw.

Aby wzmocnić swoją obecność na uczelniach wyższych, firma stworzyła **Program Ambasadorów Atos**. Jest to prestiżowy projekt dla najlepszych studentów, który daje możliwość poznania specyfiki pracy w branży IT. Studenci zdobywają doświadczenie zawodowe w różnych obszarach, m.in. z employer branding, rekrutacji czy marketingu. Współpracują z władzami uniwersyteckimi i biurami karier, działając jako przedstawiciele Atos na swoich uniwersytetach w trakcie roku akademickiego. Ambasadorzy wspierają wszystkie projekty dedykowane studentom. Promują Akademię Atos, Atos IT Challenge, oferty pracy dla studentów i wiele innych, m.in. poprzez promocję w social mediach, mailingi czy dystrybucję plakatów. Organizują również spotkania i warsztaty z przedstawicielami firmy oraz stoiska promocyjne. W wyniku ich obserwacji firma wie, jakie działania są podejmowane na ich uczelniach, dzięki czemu może się angażować w te najciekawsze projekty. Ambasadorzy zatrudniani są na okres roku akademickiego i poza wynagrodzeniem otrzymują ciekawy pakiet benefitów – m.in. komputer służbowy i dofinansowanie do karty miejskiej. Każdego roku największym wyzwaniem dla firmy Atos jest znalezienie osób o odpowiednich kompetencjach – otwartych, kontaktowych, dobrze zorganizowanych i zainteresowanych tematyką branding i/lub marketingu, które będą potrafiły się odnaleźć w roli Ambasadora Atos.

Z racji coraz większej konkurencji na rynku pracy oraz nieustającej walki o talenty, firma Atos poszła o krok dalej i postanowiła szukać potencjalnych kandydatów do pracy **w szkołach średnich i technikach**.

W myśl zasady – wykształćmy swoich potencjalnych kandydatów do pracy, poza organizowaniem spotkań i warsztatów, w Bydgoszczy stworzona została **klasa partnerska Atos** w Zespole Szkół Elektronicznych. W projekt zaangażowały się dwa duże działy firmy – Big Data & Security oraz Network DataCenter & Communication Services. Eksperti z tych działów uczestniczyli w tworzeniu programu nauczania, planowane są także wizyty studyjne w siedzibie firmy, spotkania warsztatowe z uczniami, praktyki i staże, konsultacje kariery, konkursy z nagrodami dla najlepszych uczniów i wiele innych atrakcji, dzięki którym uczniowie będą rozwijać zarówno umiejętności techniczne oraz językowe, jak i kompetencje miękkie, takie jak praca w grupie, komunikacja czy radzenie sobie ze stresem.

Klasa cieszyła się bardzo dużym zainteresowaniem w tegorocznym procesie rekrutacji. Większość przyjętych to osoby posiadające świadectwa z wyróżnieniem, spore grono stanowią laureaci i finaliści olimpiad. „Zaczynając ten projekt, nie przypuszczaliśmy, że spotkamy się z tak dużym odzewem, jesteśmy jeszcze bardziej zmotywowani do działania! Czujemy dużą radość i ekscytację oraz odpowiedzialność za tych zdolnych młodych ludzi, którzy zdecydowali się wybrać klasę pod naszym patronatem. Jest to dopiero początek tego długofalowego projektu. Dużo pracy i wyzwań przed nami” – podkreśla Marta Gruszczyńska, która koordynuje program po stronie firmy.

Firma Atos stara się być widoczna na uczelniach wyższych, a także utrzymuje relacje z liceami i technikami. Praca w branży IT promowana jest jako ciekawa i perspektywiczna ścieżka kariery zawodowej. Nawiązywany jest w ten sposób kontakt z potencjalnymi przyszłymi pracownikami, a poprzez wkład w dydaktykę firma może liczyć na wykształconych kandydatów do pracy, co w erze walki o talenty i rynku pracownika ma ogromne znaczenie. Co roku zostaje to docenione przez studentów – Atos od kilku lat wyróżniany jest w rankingu Universum Polish Most Attractive Employers 2019, zaliczając się do grona TOP100 firm w Polsce.

ATOS SZKOLI KANDYDATÓW, CZYLI KILKA SŁÓW O ATOS ACADEMY

Kolejnym projektem wartym wspomnienia jest **Atos Academy**. Jest to oferta dla studentów ostatniego roku studiów, absolwentów oraz osób z niewielkim doświadczeniem zawodowym, którzy chcieliby dołączyć do firmy. „Szkolimy pracowników jeszcze przed zatrudnieniem – zdradza Anna Data-Hendler, menedżer ds. rekrutacji w firmie Atos. – Bezpłatne



◆ **Zdj. 3.** Gala finałowa konkursu Employer Branding Excellence Awards 2019

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

szkolenia organizowane są w weekendy i dotyczą określonych obszarów technicznych, takich jak sieci, bezpieczeństwo czy zarządzanie projektami i procesami. Kończą się certyfikacją i wiążą się z dobrowolnym podjęciem zatrudnienia po jej ukończeniu” – dodaje. Akademie Atos są prowadzone przez doświadczonych inżynierów Atos o dobrych umiejętnościach komunikacyjnych. Temat organizowanej akademii uzależniony jest zazwyczaj od aktualnych potrzeb rekrutacyjnych. Każde szkolenie kończy się egzaminem, a najlepsi uczestnicy otrzymują oferty pracy. W 2019 r. zorganizowano 11 akademii Atos, w trakcie których przeszkolono około 180 osób, z czego około 40% zostało zatrudnionych w firmie.

KOMUNIKACJA MOTOREM NAPĘDOWYM REKRUTACJI

W każdym z prowadzonych projektów firma Atos przykładą dużą wagę do form komunikacji, starając się tym samym, aby kanał komunikacji dobrany był odpowiednio do danej grupy docelowej. Poza tradycyjnymi formami przekazu, takimi jak plakaty, ulotki czy gadżety, zwraca się dużą uwagę na obecność w social mediach, bez których w dzisiejszych czasach się właściwie nie istnieje. Poza rozbudowaną stroną internetową firma Atos jest obecna na Facebooku, LinkedIn oraz posiada swój kanał YouTube. Duży nacisk kładziony jest na tzw. key visual – ma być ciekawy i przyciągający, zgodny z nowoczesnymi trendami. Firma stawia także na nowoczesne formy komunikacji z kandydatami. Stworzony w 2019 r. film wizerunkowy został uznany za najlepszy w Polsce w prestiżowym konkursie Employer Branding Excellence Awards 2019. Ideą konkursu organizowanego przez HRM Institute jest nagrodzenie i zaprezentowanie najlepszych praktyk employerbrandingowych w Polsce, które mogą stać się wzorem i inspiracją dla innych. Motywem przewodnim zwycięskiego filmu jest klawiatura

i jej klawisze, które prowadzą ciekawą rozmowę z potencjalnym kandydatem. Zachęcamy do jego obejrzenia <https://www.youtube.com/watch?v=fz-pzAT9EW9U>.

DOBRA ATMOSFERA KLUCZEM DO ZATRUDNIANIA NOWYCH OSÓB

Atmosfera jest bardzo ważnym czynnikiem w firmie. Ważny jest tu work-life balance, wspierane są indywidualne inicjatywy pracowników. W portfolio firmy poza standardowymi benefitami, takimi jak dofinansowanie do dojazdów czy pakiet szkoleń, znaleźć można np. programy „B-aktiv” czy „We are Atos”, w ramach których pracownicy mogą liczyć na dofinansowanie do sportu czy rekreacji, a także brać udział w cyklicznych spotkaniach i konkursach organizowanych w firmie. Pracownicy angażują się także we wszelkiego rodzaju akcje dobroczynne – w tym wypadku Atos, jako firma odpowiedzialna społecznie, współuczestniczy w tego typu działalności i buduje podłoże do organizacji wspólnych inicjatyw. Powoduje to, że mimo wciąż rosnącej organizacji, firma staje się wspólnym mianownikiem dla wielu ciekawych i częstokroć szczytnych przedsięwzięć. To wszystko powoduje, że pracownicy Atos często polecają do pracy swoich znajomych, korzystając tym samym z **Programu Referalowego**. Bonus jest płatny jednorazowo, po zakończeniu przez nowo zatrudnioną osobę okresu próbnego, jeśli dochodzi do zawarcia umowy na czas nieokreślony. Jego wysokość zależy od kompetencji polecanej do pracy osoby. Pracownicy chętnie korzystają z tej opcji, dzięki czemu co roku ok. 40% zatrudnianych osób to poleceni kandydaci.

KAWA Z REKRUTEREM

W firmie Atos duży nacisk kładziony jest na możliwości rozwoju i szkolenia pracowników. Kieruje się tu zasadą, że lepiej umożliwić pracownikowi zmianę stanowiska w ramach firmy, niż pozwolić mu odejść do konkurencji. Aby ułatwić pracownikom proces rekrutacji wewnętrznej, a także regularnie odpowiadać na pojawiające się pytania, w firmie wdrożono inicjatywę „**Jobs coffee**”. W każdą środę, w określonych godzinach, zainteresowane osoby mogą spotkać się z reprezentantami zespołu HR i porozmawiać, m.in. o otwartych wakatach wewnętrznych, możliwych ścieżkach kariery w ramach organizacji czy dostępnych szkoleniach. Inicjatywa ta cieszy się dużym zainteresowaniem, pracownicy zaś czują się zaopiekowani. Utrwalają sobie także informacje o panujących w firmie zasadach i procesach, co skutkuje coraz mniejszą liczbą zapytań kierowanych drogą mailową.

MEET THE DIVISIONS, CZYLI WEWNĘTRZNE TARGI PRACY

Atos należy do firm o strukturze macierzowej. W Polsce znaleźć można tzw. trzy dywizje, w każdej z nich zaś zespoły zajmujące się określonymi zagadnieniami technicznymi. Są działy, które liczą ponad 500 osób, co powoduje, że niektórzy nie mają



◆ **Zdj. 4.** Meet the division, 4 edycja, listopad 2019

Źródło: materiały wewnętrzne firmy.

świadomości, że poza ich zespołem istnieje dużo większa, bardziej skomplikowana organizacja. Chęć wzmocnienia świadomości pracowników, a także pokazania im, jak duże możliwości rozwoju oferuje im ich pracodawca, stały się podstawą do zorganizowania eventu wewnętrznego, który nazwano **Meet the divisions**. Wybranego dnia wszystkie

- Atos pomaga w tworzeniu przedsiębiorstw przyszłości.
- W firmie panuje przekonanie, że połączenie ludzi, technologii i biznesu to najlepsza droga do rozwoju organizacji. Firma stawia na rozwój zarówno pracowników, jak i swoich potencjalnych kandydatów, widząc długofalowe korzyści z tego typu przedsięwzięć.
- W realizowanych działaniach dużą wagę przykładają się do nowoczesnych form przekazu, a także dopasowania komunikatu do konkretnego odbiorcy.
- Niektóre z podejmowanych działań są dość kosztowne, jednak firma nie boi się zaryzykować.

Wszystko to sprawia, że firma Atos jest coraz bardziej rozpoznawanym pracodawcą w Polsce, a do tego niewątpliwie dobrym miejscem do pracy.

działy firmy prezentują swoją ofertę zainteresowanym. W wyznaczonym miejscu pojawiają się stoiska promocyjne, a poszczególne zespoły prześcigają się w pomysłach, jak być atrakcyjnym i widocznym na tle pozostałych. Każdy z uczestników otrzymuje gadżet firmowy na pamiątkę, a biorąc udział w quizie wiedzy o firmie Atos, może także powalczyć o cenniejsze podarunki. Dotychczas zorganizowano cztery edycje tego wydarzenia, w każdej wzięło udział ok. 600 osób. ◆

Wolontariat to pasja, przygoda, przyjaźń. Kochamy to, co robimy!

Źródło: materiały wewnętrzne Fundacji Mam Marzenie.



Ten artykuł mógłby dotyczyć fenomenu *time managementu* i być oparty na historii wielu osób, które w pewnym momencie swojego życia, mając pracę, rodzinę, znajomych, decydują się na coś jeszcze. Najważniejszy jest dla nich uśmiech dziecka i to takiego, którego największym marzeniem jest być zdrowym. To wartość wolontariatu, to magia spełniania marzeń chorych dzieci.

JAK UDAJE SIĘ NAM SPEŁNIAĆ MARZENIA?

Fundacja Mam Marzenie od 2003 roku spełnia marzenia dzieci w wieku 3–18 lat. To wyjątkowe dzieci, bo w ich dzieciństwie wpisana jest walka z chorobą zagrażającą życiu. Wierzymy i mamy na to wiele dowodów, że proces spełnienia marzenia jest cudowną terapią wspomagającą tę walkę.

Dzisiaj mamy ogromne wsparcie w darczyńcach, sponsorach oraz tanich biletach lotniczych. Przez blisko 17 lat istnienia Fundacja stała się rozpoznawalną marką, ale ciągle musimy o nią dbać. Organizujemy wiele projektów, dzięki którym nie tylko pozyskujemy fundusze, ale też wolontariuszy. Działamy na bardzo delikatnym i trudnym polu, pojawiajemy się w życiu dzieci i rodzin, kiedy dzielnie walczą z chorobą. Ta nasza codzienność nauczyła nas pokory, bo widzimy jak kruche może być życie szczególnie wtedy, gdy choroba dotyka tych najmłodszych. Nie jesteśmy lekarzami, choć oczywiście w naszych szeregach są też lekarze i studenci medycyny. Chcemy, aby mimo choroby dziecko mogło wypowiedzieć najskrytsze marzenie, a my dokładamy wszelkich starań, aby je spełnić.

Marzenia są przeróżne! My dzielimy je na 4 kategorie. Pierwsza to „dostać”, np. upragniony laptop, telefon czy inną materialną rzecz. Druga, aby „spotkać”, np. swojego idola, piłkarza, piosenkarza, aktora. Trzecia, aby na jeden dzień „zostać” księżniczką, żołnierzem, strażakiem czy wcielić się w inną postać. I czwarta, aby na własne oczy „zobaczyć” jakieś magiczne miejsce na świecie, np. Disneyland, Rzym, Londyn, Bałtyk czy Tatry. Każde marzenie jest wyjątkowe!

Działamy w 16 oddziałach, w największych miastach Polski: Białymstoku, Bydgoszczy, Gorzowie Wielkopolskim, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Olsztynie, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie, Trójmieście, Warszawie i Wrocławiu. Nasza siedziba mieści się w Krakowie przy ulicy św. Krzyża 7.

KTO NAM POMAGA?

Marzenia spełniamy dzięki wsparciu darczyńców i sponsorów. Doceniamy inicjatywy, z którymi zwracają się do nas firmy, często angażując w nie swoich pracowników i klientów. Wśród naszych wieloletnich partnerów wyliczyć można m.in.: firmę Recman, Eurobank (obecnie bank Millennium), Biuro Podróży Itaka, Lidl Polska, Coccodrillo, Sizeer i wielu, wielu innych.

Firma odzieżowa Recman szyje męskie garnitury i od 2014 r. współpracuje z Fundacją Mam Marzenie, realizując projekt Muszka Marzeń. Zasady akcji są proste: każde 5 zł ze sprzedaży muszki Mosca firma przeznaczona na realizację dziecięcego marzenia. Dzięki zaangażowaniu klientów i pracowników firmy,

Recman przekazał na konto Fundacji ponad 200 000 zł, co przełożyło się na realizację aż kilkudziesięciu marzeń.

W ramach akcji „Z Coccodrillo po marzenia” całkowity dochód ze sprzedaży toreb reklamowych przekazywany jest na rzecz Fundacji Mam Marzenie. Dzięki temu od początku współpracy otrzymaliśmy wsparcie w kwocie przekraczającej 130 000 zł!

Eurobank (obecnie Millennium) oprócz przekazania Fundacji środków finansowych zachęca swoich pracowników, aby aktywnie brali udział w spełnianiu marzeń – decydowali o zakupie wymarzonego sprzętu, zorganizowali oprawę spełnienia marzenia i finalnie wzięli udział w tym wyjątkowym wydarzeniu.

Żadne spełnienie marzenia nie byłoby możliwe, gdyby nie pomoc i zaangażowanie naszych przyjaciół, partnerów, sponsorów. Nie byłoby to też możliwe, bez tego ważnego 1% podatku w rozliczeniu rocznym PIT. Ten pozornie mały procent ma siłę spełniania wielkich marzeń i znaczy dla nas tak wiele!

Bohaterami tegorocznej kampanii jest trójka naszych marzycieli. Olek żyje tylko z połową serduszka i pragnie dostać konsolę do gier. Ala wierzy, że mimo ograniczeń związanych ze swoją chorobą (cierpi na zniknięcie mięśni) i tego, że musi poruszać się na wózku, spotka księżniczkę Elżę w Disneylandzie pod Paryżem. Jaś marzy o kamercie internetowej, żeby nagrywać filmiki, jak żyć z nowotworem i motywować ludzi do robienia wielu fajnych rzeczy. Wspaniałe dzieciaki, prawda? **To, o co prosimy w imieniu naszych marzycieli, to wpisanie naszego numeru KRS 0000 17 71 37 w swoim rocznym rozliczeniu.** Za każdy gest z całego serca dziękujemy!

SIŁA WOLONTARIATU

Wielką wartością Fundacji jest fakt, że opiera się tylko na pracy charytatywnej – nikt za to co robi nie pobiera wynagrodzenia. Największą, najcenniejszą formą zapłaty za to co robimy jest uśmiech dziecka i jego rodziny.

Jako wolontariusz możesz zdobyć doświadczenie, które będzie przydatne także w pracy albo możesz wykazać się już zdobytą wiedzą i swoim doświadczeniem. Wiemy, jak ważne są umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej, pozyskiwania sponsorów, rozwiązywania problemów, zarządzania zadaniami i sobą w czasie.

Jesteśmy jak zgrana orkiestra. Każdy ma swoje zadanie do wykonania, ale działamy zespołowo. Wspólnie z innymi wolontariuszami zajmujemy się, m.in. pozyskiwaniem sponsorów, organizowaniem zbiórki pieniędzy, logistyką związaną ze spełnieniem marzenia, pomocą w organizacji akcji, koncertów i wielu, wielu zadaniach. Wartością dodaną są nowe znajomości i przyjaźnie, a także cenne doświadczenia!

Wolontariat uczy wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka. Zaczynasz być bardziej wrażliwym na potrzeby innych. Dostrzegasz codzienne problemy Twoich najbliższych, pomagasz im w ich rozwiązaniu.

Spotykając się i rozmawiając z chorymi dziećmi docenisz swoje dotychczasowe życie. Zaobserwujesz,



Źródło: materiały wewnętrzne Fundacji Mam Marzenie.

ile w tych małych istotach jest siły i woli walki o życie. Uświadomisz sobie, że niepotrzebnie przejmujesz się pewnymi sprawami. Od podopiecznych Fundacji nauczysz się doceniać to, co w życiu jest najważniejsze. Zachęcamy, aby spróbować swoich sił – trzeba przyjąć na spotkanie wolontariuszy w jednym z 16 miast i przekonać się osobiście, czy spełnianie marzeń chorych dzieci to jest to!

GŁOWY PEŁNE POMYSŁÓW!

Kilka lat temu zrodził się pomysł akcji, która z roku na rok rozkręca się w niewiarygodnym tempie – ta akcja to *Kolacja Marzeń*. Zachęcamy znanych ludzi, sportowców, artystów, dziennikarzy, aby zechcieli zjeść kolację z osobami, które zaoferują za to najwyższą cenę. Licytacje odbywają się na portalu charytatywni.allegro.pl. Na nasz apel odpowiedzieli m.in. Marcin Dorociński, Andrzej Grabowski, Teresa Lipowska, Doda, Adam Bielecki, Krzysztof Ibis i wielu, wielu innych znanych ludzi.

Kolejnym projektem, do którego chętnie zgłaszają się nowożeńcy, jest akcja *Zamień kwiaty na marzenia*. Ślub, absolutorium, uroczystość rodzinna, spotkanie jubileuszowe, imieniny, urodziny – jest wiele okazji, aby wesprzeć fundację. Kwiaty szybko więdną, a wspomnienia dziecka, którego marzenie się spełni, zostaną na zawsze. Można zaproponować swoim gościom, aby pieniądze, które chcieli przeznaczyć na zakup bukietu, wrzucili do puszek lub przelali na konto Fundacji Mam Marzenie. W ten sposób spełni się marzenie chorego dziecka.

Inicjatywy i pomysłów nam nie brakuje – czasami za to brakuje ludzi, którzy są w stanie pomóc je zrealizować. To co, dołączysz?

Fundacja Mam Marzenie

ul. Św. Krzyża 7, 31-028 Kraków
fundacja@mammarzenie.org
KRS 0000 17 71 37

Teoria archetypów w marketingu

Poszukujesz pracownika, który będzie się identyfikował z Twoją firmą?
Współtworzył ją? A czy obecni pracownicy są ambasadorami Twojej firmy?
Co mówią o niej swoim znajomym? Czy budujesz swoją markę pracodawcy
intuicyjnie? Jakim archetypem jest Twój employer brand?





GABRIELA BOROWCZYK

Certyfikowany trener biznesu, coach i fasilitator – graficzny i strategiczny. Twórca (wspólnie z Markiem Staniszewskim) narzędzi do pracy coachingowej i trenerskiej: „Karty Archetypów” i „Karty Opowieści”. Twórca i właściciel znaku towarowego Flipowanie®. Zajmuje się także zagadnieniami z zakresu budowania marki osobistej i strategii komunikacji marki.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak w employer brandingu zastosować koncepcję archetypów?
- ◆ Na jakich poziomach można rozpatrywać moc archetypów?
 - ◆ Jakie są podejścia do tworzenia mapy archetypów?
- ◆ Czy archetyp employer brandu powinien być spójny z marką Twojej firmy?

Celem employer branding jest budowanie wizerunku pracodawcy – i to pracodawcy z wyboru, miejsca, w którym ludzie chcą pracować i widzą możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej. Employer branding to nie przypadkowa reklama, ogłoszenie rekrutacyjne czy sponsoring eventu, ale długofalowa strategia – w wymiarze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dlaczego więc nie zastosować do jej tworzenia strategicznego narzędzia budowania marek¹, jakim są archetypy?

Koncepcję archetypów wprowadził do psychologii Carl Gustav Jung, bazując na swoich badaniach i obserwacjach. Samo określenie zaczerpnął ze starożytnych dzieł filozoficznych. *Archetyp – prawzór, pierwotny schemat*. W poszukiwaniu osobowości i tożsamości brandów współczesny marketing zainteresował się teorią archetypów. W ten sposób, niespełna 20 lat temu, dzięki publikacjom Margaret Mark i Carol S. Pearson, archetypy stały się jednym z kluczowych narzędzi strategicznych pozwalających na tworzenie marek i zarządzanie nimi (jedną z takich publikacji jest: *The Hero and The Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*).

W literaturze i w sieci można spotkać różną typologię archetypów, ich zakresy znaczeniowe czasem przenikają się lub kładą nacisk na wybrany aspekt, np. NIEWINNY vs DZIEWICA, TOWARZYSZ vs SZARY CZŁOWIEK. Przyjmijmy tutaj typologię stosowaną przez autorkę:

- **BOHATER** – działa odważnie, posiada supermoce niedostępne dla innych;
- **BŁAZEN** – cechuje go radość życia, humor, kreatywność, a czasem prowokacja;
- **BUNTOWNIK** – podważa ustalony porządek rzeczy, zmusza do myślenia i rewizji poglądów;

- **CZARODZIEJ** – motywator, który zapala do działania; optymistą, który wierzy, że marzenia warto realizować;
- **KOCHAJĄCY** – przywiązany i troskliwy, miłość jest dla niego napędową siłą świata, bywa tajemniczy i uwodzicielski;
- **MATKA ZIEMIA** – zatroskana o losy planety i człowieka, zapewnia równowagę i dostatek;
- **MĘDRZEC** – nauczyciel, mistrz, doradca, który chętnie dzieli się swoją wiedzą i edukuje innych;
- **NIEWINNY** – idealista, czysty i transparentny, wierzy, że może zmienić świat na lepszy;
- **ODKRYWCA** – poszukuje nowych wyzwań i doznań, odkrywa nowe lądy, ale i samego siebie;
- **OPIEKUN** – empatyczny, wrażliwy na krzywdę, udziela pomocy, służy słowem i działaniem;
- **PATRIARCHA** – stoi na straży istniejącego porządku, broni wartości, kontroluje działania;
- **TOWARZYSZ** – partner, blisko drugiego człowieka, rozumie i wspiera, cierpliwie wysłucha;
- **TWÓRCA** – wizjoner, tworzy nową wartość, kreatywnie łączy różne dziedziny i techniki.



◆ **Zdj. 1.** Typologia archetypów

Źródło: Gabriela Borowczyk opracowanie własne.

Przykład I

Firmy korzystają z siły archetypów w tworzeniu osobowości i tożsamości swoich brandów – produktów i usług. Harley Davidson – Buntownik; MM's – Błazen, Towarzysz; Lego – Twórca; Nike – Bohater; Kamis – Odkrywca. Może zmieniać się format reklamy, ale jej DNA, archetypiczny kręgosłup pozostaje taki sam.

Moc archetypów warto rozpatrywać na kilku poziomach:

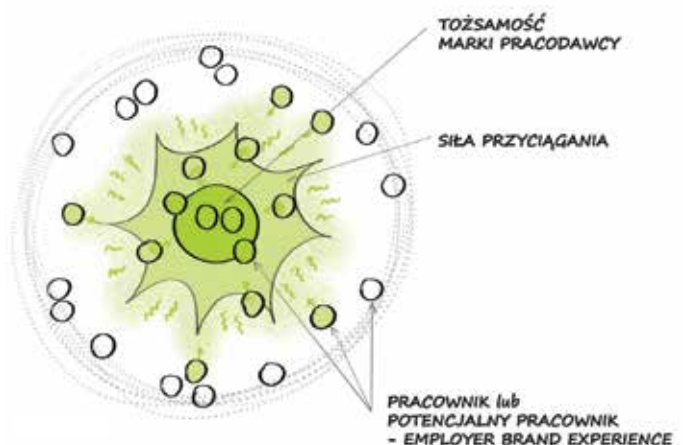
- **TOŻSAMOŚĆ**
 - **społeczna** – uświadomienie sobie roli, jaką firma/pracodawca pełni w danym społeczeństwie, grupie zawodowej, branży, a nawet kraju czy na świecie;
 - **własna** – dostrzeżenie tego, czym różni się firma/pracodawca od innych, jaką ma wizję rozwoju.

Dzięki niepowtarzalnej tożsamości marka pracodawcy nabiera znaczenia.

- **SIŁA PRZYSIĄGANIA**
Co sprawia, że firma przyciąga pożądanych potencjalnych pracowników? Według M. Mark & C.S. Pearson: *Archetypy uszlachetniają nasze życie, nadając mu znaczenie oraz Dzięki archetypom i swojej tożsamości marka staje się żywa (come alive for people), przemawia do ludzi, zjednuje ich sobie, pozwala się identyfikować i przynależeć.*
- **DOŚWIADCZENIE MARKI PRACODAWCY** (employer brand experience)
Jej obietnica i rzeczywistość. Co słyszy i widzi o marce pracodawcy potencjalny pracownik? Co go przyciąga? Jaka jest kultura firmy? Jakie środowisko pracy i możliwości stwarza w rzeczywistości pracodawca swoim pracownikom? Jakie oferuje świadczenia i benefity? Czy obietnica sformułowana w zewnętrznej komunikacji

employer brandu jest realizowana w codziennej pracy? Pracownicy, którzy pracują w godnej zaufania kulturze organizacji, stają się ambasadorami swoich pracodawców i bywają nimi nawet po zakończeniu pracy.

Jak wykorzystać archetypy w employer branding? Czy dział marketingu w Twojej firmie pracuje na mapie archetypów? To byłby niezły początek, ponieważ wiele marek pracodawcy jest spójnych z brandem/brandami firmy. Apple jest klasycznym przykładem firmy, w której mapa archetypów marki jest spójna z mapą employer brandu – poszukuje i przyciąga archetypicznych Twórców i Czarodziejów, przekonanych, że marzenia warto realizować i nie ma rzeczy niemożliwych. Podobnie Buntownik Virgin Group tworzy nieco buntowniczą kulturę organizacji: *Zrozumienie, czym jest marka pracodawcy, ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia i pielęgnowania doświadczenia pracowników. (...) Zazwyczaj mamy reakcję alergiczną na formalność i wszystko, co jest nieco normalne lub ustrukturyzowane. Niektóre z naszych wartości są sprzeczne. Na przykład w Virgin Group jest prawdziwe poczucie wspólnoty, ale odczuwamy także niepokój i nie chcemy czuć się zbyt komfortowo* (słowa **Amy Sawbridge**, byłej **Brand Director & Head of Employee Experience at Virgin Group**).



◆ **Zdj. 2.** Siła przyciągania employer brandu

Źródło: rys. Gabriela Borowczyk.

Firma znająca swoje archetypy może świadomie nimi zarządzać, decydować i planować, gdzie i w jaki sposób wyrazi je w swoich działaniach. Mówiąc językiem marketingowym:

- Jaką rolę chce odegrać pracodawca (marka) w życiu pracownika (konsumenta)?
- Jakie jego potrzeby zaspokaja?
- Jakie środowisko pracy tworzy?
- Jakich pracowników przyciąga?

Są różne podejścia do tworzenia wspomnianej mapy archetypów:

- Czasem marki decydują się na jeden dominujący archetyp i na nim budują strategię działań i komunikacji:



- Inne wybierają kilka archetypów, wyodrębniając tzw. dominujące i wspierające:



- Bywa też, że marka chce czerpać z bogactwa wszystkich archetypów i swoją mapę archetypów przedstawia następująco (też wyróżniając archetypy dominujące i wspierające):



◆ **Zdj. 3.** Przykład mapy archetypów w postaci diagramu kołowego

Źródło: Gabriela Borowczyk opracowanie własne.

Marka pracodawcy wymaga także retrospekcji – w jaki sposób menedżerowie każdego szczebla pracują ze swoimi zespołami: czy wartości firmy i to, co metaforycznie odzwierciedlają poszczególne archetypy employer brandu, rzeczywiście jest przez nich reprezentowane, i co wymaga zmiany? Jeśli osobista mapa archetypów menedżera pokrywa się z mapą marki pracodawcy, wtedy oczywiście łatwiej

o spójność działań i identyfikację menedżera z preferowaną kulturą organizacji, ale nawet jeśli mapy nie pokrywają się, to na poziomie wartości możemy odnaleźć wspólny mianownik. Wszyscy wiemy, że *ludzie przychodzą do firmy, a odchodzą od menedżera*. Employer branding to nie seria działań, ale spójna, wielopoziomowa strategia działania. Podobnie budowanie kultury w oparciu o archetypy to nie fanaberia jednej kadencji, a praca z DNA całej firmy.

Mapa archetypów marki pracodawcy nie powinna być sztucznym, wyidealizowanym tworem, niemającym nic wspólnego z obecną kulturą organizacji. Nie będzie ona autentyczna i nie będzie odzwierciedlała ducha firmy. Najlepiej jest, tworząc ją, uwzględnić obecny wizerunek pracodawcy, wziąć pod uwagę opinie na rynku i postrzeganie organizacji przez jej pracowników na różnych szczeblach. Firmy posiadają cały arsenał, większy lub mniejszy, badań: zewnętrznych i wewnętrznych, zarówno własnych, jak i opracowywanych przez niezależne agencje. Na tym etapie warto je z całą szczerością przeanalizować, wydobyć jak najwięcej informacji, które pomogą nam stworzyć autentyczną mapę archetypów naszej marki pracodawcy – szczególnie, kiedy jest duża przestrzeń do poprawy.

Mapa archetypów samej marki/firmy może też różnić się w jakimś stopniu od mapy employer brandu. W tym wypadku jest to strategiczna decyzja organizacji, z reguły podyktowana konkretnymi potrzebami firmy:

- Jak zatem jest dziś?
- Czy jest dobrze?
- Czy emanujemy tym, co już mamy i tworzymy?
- W jakim kierunku chcemy się rozwijać?

Marka pracodawcy może przecież również wyznaczać sobie rozwojowe cele wizerunkowe, może wzmacniać siłę wybranych archetypów, ich natężenie, czy też dołączać inne, odzwierciedlające nowe kierunki lub strategiczne zmiany w organizacji. Może też podjąć decyzję o osłabieniu danego archetypu, jeśli uzna, że będzie to budujące dla marki pracodawcy. Wzmocnienie np. Mędrca w employer branding może oznaczać zarówno większe zaangażowanie w badania obecnego rynku, sektora czy grupy odbiorców, jak i dzielenie się wiedzą – w sytuacji, kiedy firma już nią dysponuje – w określony sposób, wypracowanie strategii komunikacji i działań opartych na edukacji, poszerzaniu świadomości i popularyzowaniu określonych zachowań. Marka Odkrywca, po stabilizacji następującej po okresie eksploracyjnym, nabywa rozległą wiedzę i doświadczenie – wzmocnienie zatem archetypu Mędrca daje możliwość zaangażowania się marki

w edukację, otwiera całą paletę możliwych działań polegających na dzieleniu się tą wiedzą lub jej aspektami, bądź też łączeniu jej z innymi dziedzinami (Twórca), w poszukiwaniu nowych wartości.

Jakie archetypy ma zatem Twój employer brand? Czy i w jakim stopniu jest spójny z marką Twojej firmy? Nie musisz się obawiać: nie ma złych i dobrych archetypów. Każdy archetyp zawiera ogromne pokłady inspiracji, a łączenie ze sobą poszczególnych archetypów daje możliwość tworzenia interesujących i niepowtarzalnych brandów i employer brandów. Z archetypami jest jak z mieszaniem kolorów: kiedy dodasz kilka kropel innego archetypu, Twoja marka zmieni barwę, jej nasycenie lub odcień. Buntownik może być bezkompromisowy, ale Buntownik z odrobiną Błazna podaje rzeczy ważne w lepszym tonie lub używa stylu żartobliwie prowokującego.

I tak dotykamy kolejnego aspektu komunikacji marki opartej na archetypach – języka marki. Archetypy nie tylko są busolą przy wyborze konkretnych działań, lecz także determinują ton narracji, język, którym marka o tym opowiada w materiałach wewnętrznych, w komunikacji ze swoimi pracownikami, również w sposobie komunikacji menedżerów do pracowników, w komunikacji zewnętrznej, informacji na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, w języku prelekcji podczas konferencji branżowych, aż po ogłoszenia rekrutacyjne. Innym językiem mówi przecież Mędrzec, innym Opiekun, a jeszcze innym Odkrywca. Używają innych słów kluczowych, innego tonu narracji, inaczej formułują zdania.

W employer brandingu ogromną rolę odgrywają pracownicy – ambasadorzy marki. Stąd tak ważna jest spójna strategia nie tylko zewnętrznych, ale i wewnętrznych działań firmy. Od jakiegoś czasu mówimy także o coraz bardziej widocznych przypadkach tzw. Brand Hero – Bohaterów Marki – nie tylko w postaci ich założycieli czy właścicieli; wspomniana wyżej Virgin Group odzwierciedla niewątpliwie archetypicznie buntowniczą naturę Richarda Bransona, jego wpływ jest widoczny w kulturze organizacji i w tym, w jaki sposób jego menedżerowie kierują swoimi zespołami. Sam Branson jest aktywny publicznie i bardzo widoczny w mediach społecznościowych, swoim wizerunkiem i wypowiedziami wzmacnia wizerunek Virgin Group. Ale coraz częściej podobne działania na rzecz swoich pracodawców można zaobserwować wśród wysokiej klasy kadry menedżerskiej. „Prezesi i dyrektory aktywnie wypowiadają się w ważnych społecznie tematach. Wskazują na wartości firmy, które wspierają większe społeczności, niż tylko pracowników firmy. W opinii pracowników poczucie spełnienia w pracy powiązane jest nie tylko z rodzajem pracy, którą wykonujemy, ale wpływem, jaki ma firma na lokalne

środowisko, kraj czy w przypadku globalnych organizacji: cały świat. Chcemy, aby to, co robimy, miało nie tylko znaczenie, ale zmieniało ludzkie życie na lepsze. To właśnie te wartości mogą być wspólnym elementem, który buduje ducha firmy i wspiera poczucie wspólnoty i misji, co jest bezsprzecznie elementem employer branding. W tak pojmowanym funkcjonowaniu firmy jest przestrzeń na zarabianie pieniędzy, społeczną odpowiedzialność i poszanowanie unikalności każdego z pracowników. W tym obrazie lider nie tylko wskazuje na wizję, ale swoją aktywną postawą spójną z wartościami firmy pokazuje je w praktyce. Im bardziej jest to spójne z osobowością i wartościami lidera, tym bardziej jest to autentyczne i pociągające” (Angelika Chimkowska w wywiadzie dla miesięcznika „Benefit”)². Przekładając to na język archetypów: im bardziej mapa archetypów marki i marki pracodawcy jest spójna z osobistą mapą archetypów jej liderów, tym bardziej jest to autentyczne i pociągające. Archetypy są bowiem również narzędziem budowania marki osobistej.

O archetypach rzadko mówimy w komunikacji marki wprost, nazywając je po imieniu, a raczej uwiarygadniamy je poprzez atmosferę i kulturę pracy, specyficzny język, dobór słów, identyfikację wizualną czy wszelkie inne działania. Archetypy powinny odzwierciedlać się nie tylko w samej komunikacji, np. w procesie rekrutacji, ale również w tym, jak wyglądają spotkania – punkty styku potencjalnego kandydata z marką pracodawcy na poszczególnych etapach procesu, od ogłoszenia rekrutacyjnego począwszy, poprzez etap pracy z rekruterem – zewnętrznym lub wewnętrznym – aż po spotkanie z potencjalnym przełożonym (employer brand experience).

Przykład II

W ogłoszeniu rekrutacyjnym Kamis (McCormick Polska) czytamy: *Would you like to become a part of a leading organisation that brings the Joy of Flavour to Life and makes Every Meal and Moment Better?* (Chciałbyś stać się częścią wiodącej firmy, która wnosi do życia radość smaku i czyni każdy posiłek i chwilę lepszymi? – tł. autora).

Przykład III

Virgin Media poszukuje copywritera, który: goes one step beyond. Who knows the power of language and how to craft exciting experiences for customers who expect to be wowed. We're looking for a writer who isn't afraid to get their hands dirty ([który] idzie o krok dalej. Który zna potęgę języka i wie, jak stworzyć ekscytujące doświadczenia dla klientów, którzy oczekują, że zostaną zachwyceni. Poszukujemy autora, który nie boi się ubrudzić rąk).

Zanim opublikujesz kolejne ogłoszenie rekrutacyjne według szablonu, zastanów się:

- Jaką markę pracodawcy w nim pokazujesz?
- Które archetypy z niego emanują?
- Jak wygląda scenariusz spotkania?
- Jakiego rodzaju doświadczenie marki pracodawcy przygotowujesz dla swojego kandydata?

Szacuje się, że Millenialsi (urodzeni między rokiem 1981 a 1996) stanowią około połowy aktywnych zawodowo ludzi na świecie (Pew Research Center³), na rynek pracy wchodzi już kolejne pokolenie Z. Zobaczmy, co mówią badania, szczególnie dotyczące Millenialsów i ich podejścia do pracy (źródła: badania Gallup, Deloitte; 2018):

- Zmieniają pracę częściej niż inne pokolenia.
- W większości uważają, że liderzy biznesu są za mało zaangażowani na rzecz społeczeństwa, a firmy ograniczają swoje ambicje wyłącznie do zarabiania pieniędzy.
- Gdy pokolenie Millenialsów uważa, że ich firma ma kulturę godną zaufania, jest 22 razy bardziej prawdopodobne, że będą chcieli tam pracować przez długi czas.
- Millenialsi, którzy twierdzą, że mają świetne miejsce pracy, są 59 razy bardziej skłonni do silnego poparcia swojej firmy wśród przyjaciół i rodziny.
- W firmach, w których menedżerowie wykazują szczerze zainteresowanie Millenialsami i ich potrzebami, organizacja dostrzega 8-krotną poprawę sprawności i 7-krotny wzrost innowacyjności.

Pozwalam sobie postawić tezę, że w employer brandingu nie tyle ma znaczenie to, które archetypy przyciągają młode generacje pracowników (choć niektórzy oceniają, że w młodym pokoleniu jest zwiększony odsetek Bohaterów – znak czasów, czyli „mam tę moc”), ale to, że bardziej przyciągają określone wartości, które te archetypy reprezentują, a z którymi kandydaci, a później pracownicy, się identyfikują. Młodzi pracownicy poszukują firm, które mają godną zaufania kulturę pracy, angażują się społecznie i pozwalają na organizację pracy i procesów z nią związanych dopasowanych do ich potrzeb (gdzie wykorzystana jest np. ich cyfrowa natywność) oraz potrzebę manifestacji różnorodności, pracy w przyjaznej atmosferze, potrzebę rozwoju i poczucia sensu tego, co robią.

Jakie działania podejmuje marka pracodawcy, by być REKOMENDOWANĄ (szczyt piramidy Luskina)? Aby tam dojść, trzeba wytrwale budować zaufanie, w punktach styku z marką pracodawcy nieustannie uwiarygadniać, że tak jest nie tylko w deklaracjach, lecz także w rzeczywistości.



◆ Zdj. 4. Piramida marki Luskina

Źródło: rys. Gabriela Borowczyk.

W rankingu employer brandów godnych zaufania znajdują się ci, którzy stworzą kulturę organizacji pożądaną na rynku, będą umieli ją nie tyle pokazać, ile nią emanować, i będą mieli w tym celu opracowaną spójną strategię i wolę autentycznego wdrożenia jej na każdym poziomie organizacji. Archetypy marki zaś to jedno z narzędzi, które może w tym pomóc. Każda firma chce mieć lojalnych, oddanych i współtworzących firmę pracowników. Archetypy pozwalają marce pracodawcy najpierw uświadomić sobie, a później pokazać swoją osobowość i tożsamość, które z kolei mają szansę być na tyle atrakcyjne, by przyciągnąć właściwych pracowników, pomóc im poczuć łączność z naszą firmą, współdzielić jej wartości, sprawić, by chcieli w niej pracować, rozwijać się i byli – zupełnie spontanicznie i szczerze – jej najlepszymi ambasadorami. ◆

Bibliografia:

- ¹ Autorka, aby uniknąć możliwości nieporozumienia między określeniami brand/branding i employer brand/employer branding, będzie stosować określenie „marka” w rozumieniu nie tylko jako oznaczenie graficzne i słowne produktu lub usługi, ale szerzej – także jako jej świadomość i skojarzenia jej towarzyszące.
- ² Pozwólmy pracownikom być głosem firmy, <https://www.miesiecznik-benefit.pl/wywiad/news/pozwolmy-pracownikom-byc-glosem-firmy/> [dostęp: 23.12.2019].
- ³ M. Emmons, Key Statistics about Millennials in the Workplace, <https://dynamicssignal.com/2018/10/09/key-statistics-millennials-in-the-workplace/> [dostęp: 23.12.2019].

Konferencje z widokiem na Tatry: Centrum Konferencyjne Bania już otwarte



Centrum Konferencyjne Bania w Białce Tatrzańskiej to nowy punkt na mapie wiodących ośrodków konferencyjnych w Polsce. Powierzchnię 3,5 tys m² można dostosować indywidualnie do potrzeb każdego klienta, uzyskując otwartą przestrzeń dla 1000 osób lub 14 niezależnych sal biznesowych, a to wszystko u stóp największego ośrodka narciarskiego w Polsce.

Centrum powstało w nowo wybudowanym skrzydle Hotelu Bania**** Thermal & Ski. Hotel oferuje do 800 miejsc noclegowych w 262 pokojach i apartamentach oraz niemal 300 miejsc parkingowych w podziemnym garażu. Klienci biznesowi otrzymują także nielimitowany dostęp do Termy Bania.

Oddajemy do użytku naszych gości centrum konferencyjne, dorównujące najnowocześniejszym tego typu obiektom w Polsce. Czterogwiazdkowy hotel, terma i ośrodek narciarski, które składają się

na ofertę Resortu Bania pozwolą organizować konferencje, targi czy szkolenia z bogatym programem wydarzeń towarzyszących – mówi Stefan Stopa, dyrektor Hotelu Bania.

Elastyczność aranżacji przestrzeni sprawia, że to od potrzeb klienta zależy, jak zechce ją wykorzystać. Można zorganizować tutaj zarówno prestiżowe

spotkanie biznesowe w kameralnym gronie, jak i targi czy konferencje dla szerokiej publiczności.

Na Centrum Konferencyjne Bania składają się:

- **Nowoczesne foyer** o powierzchni 700 m², które po połączeniu z salami Wierchy oraz Trzy Korony tworzy przestrzeń konferencyjno-bankietową dla 1000 osób. Może być wykorzystane także jako miejsce networkingu w przerwach wydarzenia lub przestrzeń wystawiennicza czy reklamowa.
- **Sala Wierchy** z nowoczesnym systemem multimedialnym i możliwością podziału na 3-7 mniejszych przestrzeni. Całość mieści aż do 400 osób w systemie kinowym i 240 w bankietowym.
- **Sala Trzy Korony** to przestrzeń estradowo-konferencyjna z profesjonalną sceną, oświetleniem, nagłośnieniem oraz amfiteatralną trybuną. Opcjonalnie salę można podzielić na trzy mniejsze lub połączyć ze Strefą VIP, która posiada oddzielne wejście na scenę.
- **Strefa VIP** to 4 prestiżowe sale przeznaczone do szkoleń i spotkań biznesowych w kameralnym gronie.
- **Indywidualna recepcja z szatnią** i zapleczem sanitarnym. Dzięki mobilnej konstrukcji, trzy podstawowe stanowiska recepcyjne można rozszerzyć o pięć dodatkowych, co pozwala zameldować dużą liczbę gości w maksymalnie krótkim czasie. Całość w pełni spełnia standardy reklamowo-informacyjne z uwzględnieniem systemu Digital Signage.

Odpowiednia izolacja akustyczna zapewnia komfort poszczególnym grupom klientów, a własne zaplecze techniczno-gastronomiczne, autonomiczny dwupoziomowy parking podziemny i bezpośrednie wejście do strefy konferencyjnej sprawiają, że może ona funkcjonować niezależnie od pozostałych obszarów Hotelu Bania.

W nowym skrzydle zastosowaliśmy innowacyjne rozwiązania multimedialne, dzięki czemu nasi goście



biznesowi będą mogli m.in. sterować aranżacją dekoracyjno-świetlną lub skorzystać z zestawów do tłumaczenia simultanicznego. Nowoczesny komfort ma się tutaj łączyć z tym, co dla nas najcenniejsze: niepowtarzalną góralską atmosferą. Na czwartym piętrze nowego budynku powstała Kawiarnia Na Szczycie, z której rozpościera się zapierający dech w piersiach widok na panoramę Tatr. To idealne miejsce na kameralne spotkanie biznesowe przy filiżance kawy – dodaje dyrektor działu sprzedaży Karol Pilch.

Hotel Bania**** Thermal & Ski to największy w Polsce obiekt, zaprojektowany w architekturze lokalnej z wykorzystaniem drewna i naturalnego kamienia. Główną inspiracją do aranżacji nowego skrzydła była tradycyjna ornamentyka góralska, a wszystkie drewniane elementy w obiekcie zostały wykonane przez lokalne firmy stolarskie. Całość łączy elementy podhalańskiej architektury z prostotą stylu skandynawskiego.

Rezerwacja wiosennych terminów w nowej części konferencyjno-bankietowej została już otwarta. Oferta biznesowa dostępna jest na stronie www.hotelbania.pl w zakładce Biznes.





Szacunek do otoczenia mamy w genach

Własna stacja skraplania gazu, odnawialne źródła energii, a także ograniczenie zużycia tworzyw sztucznych czy działania na rzecz lokalnej społeczności. Ekologia w Resorcie Bania to suma większych i mniejszych działań składających się na wspólny cel: troskę o środowisko naturalne. O tym, dlaczego przyroda zawsze jest tutaj na pierwszym miejscu, opowiada Stefan Stopa, dyrektor Hotelu Bania.

W architekturze Resortu Bania dominują drewno i granit. Czy to celowe nawiązanie do natury?

Zdecydowanie. Bliski kontakt z tymi materiałami pozwala naszym gościom poczuć się częścią podhalańskiego ekosystemu. Szczególnie doceniają to mieszkańcy dużych aglomeracji, którym na co dzień brakuje bezpośredniej styczności z przyrodą. Odwiedzają Białkę Tatrzańską właśnie po to, aby podładować akumulatory. Wykończenie hali basenów Termy Bania oraz kształt pozostałych budynków sprawiają, że cały Resort wtapia się w okoliczne stoki, jak ich naturalna kontynuacja. Podobna filozofia przyświecała nam podczas projektowania nowego skrzydła i wnętrza Centrum Konferencyjnego Bania.

Konieczność oszczędzania wody to jedno z największych ekologicznych wyzwań. Czy jest to możliwe w tak dużym obiekcie?

To surowiec, jakiego zwłaszcza w regionach górskich coraz częściej brakuje, dlatego kładziemy duży nacisk na ograniczenie jego zużycia. Do naśnieżania stoków wykorzystujemy wodę, która pozostaje po różnych procesach technologicznych w naszym hotelu. Po uzdatnieniu w membranowej oczyszczalni trafia ona do armatek śnieżnych, a w niedalekiej przyszłości planujemy zasilić nią także toalety. Oprócz takich dużych inwestycji pomocne są również z pozoru niewielkie innowacje. We wszystkich kranach zamontowaliśmy perlatory, a więc urządzenia napowietrzające wodę. Efektem jest zmniejszenie jej zużycia od 15% do nawet 60%.

A system grzewczy? Czy tutaj również Resort Bania wykorzystuje rozwiązania pro-ekologiczne?

Początkowo korzystaliśmy z paliw stałych, które zamieniliśmy na gaz LNG. To jednak nie koniec, ponieważ planujemy wdrożenie najnowszych rozwiązań wykorzystujących energię odnawialną, pochodzącą z geotermii. W Białce Tatrzańskiej pochodzi ona

z odwiertu o głębokości 2,5 km, z którego uzyskuje się wodę o temperaturze 75°C. Na użytek Termy Bania musi być ona schładzana do ok. 35°C. Wykorzystując w tym procesie odpowiednie wymienniki ciepła, można uzyskać energię i tym samym zmniejszyć zużycie gazu LNG. To pozwala na roczne oszczędności w skali 20-30% oraz zmniejszenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery.

Inwestycja we własną stację skraplania gazu to pierwszy krok do energetycznej samowystarczalności?

Wszystko wskazuje na to, że w niedalekiej przyszłości ta inwestycja pozwoli nam zrealizować znacznie szerszy projekt, wykraczający poza obiekty Resortu Bania. Dostarczanie gazu, pochodzącego z naszej stacji, odbiorcom z okolicy znacząco wpłynęłoby na jakość powietrza w całej dolinie Białki. To jednak wymaga jeszcze sporo organizacji, również na poziomie administracyjnym. Póki co, troskę o lokalną społeczność realizujemy przez wspieranie miejscowych producentów i przedsiębiorców oraz organizację szeregu działań kulturalnych i sportowych, jak Kultura na Bani czy działania charytatywne. W trosce o otoczenie ograniczamy też zużycie sztucznego tworzywa, m.in. przez rezygnację z plastikowych słomek do napojów czy zastąpienie jednorazowych kubków naczyniami wielokrotnego użytku.

Jaki jest kierunek rozwoju Resortu Bania na kolejne lata?

W grudniu otworzyliśmy nowe skrzydło hotelu i rozpoczęliśmy działalność zlokalizowanego tu Centrum Konferencyjnego Bania. Dzięki tej inwestycji, która mieści nawet do 1000 osób, znacząco rozszerzyliśmy naszą ofertę dla biznesu i stworzyliśmy wiodący ośrodek konferencyjny w południowej Polsce. Czego życzymy sobie w kolejnych latach? Z pewnością dalszego rozwoju, który jak do tej pory będzie szedł w parze z szacunkiem do otaczających nas tradycji i przyrody.

Program stażowy, który angażuje od pierwszego dnia

Case study firmy HighSolutions

Wyniki badań wśród 2 tys. stażystów, które zostały przeprowadzone przez Pracuj.pl, nie pozostawiają złudzeń: niemal połowa badanych nie nauczyła się niczego pożytecznego w trakcie stażu.

Taki stan rzeczy wzmacnia stereotyp studenta, który w ramach stażu w najlepszym razie parzy innym kawę. Projektując program stażowy w HighSolutions, wiedzieliśmy jedno: takie coś u nas nie przejdzie.



MARCIN WOŚ

Lider szkoleń i rozwoju w poznańskim software house HighSolutions. Od wielu lat projektuje szkolenia i wewnętrzne procesy HR-owe, w tym indywidualne ścieżki rozwoju, rekrutację i onboarding. Prowadzi sesje rozwojowe przy użyciu metodyki coachingowej zgodnej ze standardami International Coach Federation oraz coachingu prowokatywnego.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jaki jest „przepis” na solidny program stażowy?
- ◆ Co w praktyce oznacza każdy z filarów, na których oparty jest program stażowy?
- ◆ Czego źródłem mogą być wyniki „badania 360”?

HighSolutions to 20-osobowy software house z Poznania, który tworzy nowoczesne rozwiązania internetowe dla klientów w Polsce i na świecie. Poza wysokiej jakości usługami IT wyróżnia nas coś jeszcze. Nie ma w naszej firmie hierarchii służbowej, dzielimy się wypracowanym kwartalnie zyskiem – ale to tylko niektóre elementy samoorganizacji, które практикуjemy w ramach idei tzw. turkusowego modelu zarządzania. Szybujące wskaźniki rzetelnie badanego poziomu zaangażowania członków zespołu i idące za tym coraz lepsze wyniki finansowe sprawiają, że chcemy dzielić się know-how o naszym sposobie działania. Prowadzimy szkolenia w wielu miastach w Polsce, piszemy artykuły i występujemy na prelekcjach. To wszystko po to, aby pomagać świadomym menedżerom i właścicielom firm w budowaniu zespołów, które są zaangażowane i „szczęśliwe”, a przez to bardzo wydajne.

STAŻ, KTÓRY MA SENS

Celem naszego programu jest przygotowanie studentów do zostania pełnoprawnymi członkami zespołu. Przyciąganie młodych talentów do organizacji jest naszą największą szansą, bo młodzi ludzie przychodzą do swojej pierwszej pracy z tzw. czystą kartą. To znaczy, że nie mają jeszcze wyrobionych szkodliwych nawyków po pracy w firmach, w których mniej dba się o zaangażowanie i motywację do pracy. Mam przez to na myśli – m.in. unikanie odpowiedzialności, pracę „odtąd dotąd” ściśle pod narzucony i zarazem ograniczający zakres obowiązków oraz niechęć do wyrażania własnego zdania. Stażyści w HighSolutions łatwo przyjmują nasze zespołowe zwyczaje jako swoje i szybko przyzwyczajają się do tego, że mają realny wpływ na losy firmy. Takie podejście pozwoliło nam w tym roku przyjąć na stałe do zespołu aż 8 z 10 stażystów. Przyjelibyśmy wszystkich, gdyby tylko pozwoliły nam na to okoliczności biznesowe. To, jak byli stażyści radzą sobie dzisiaj w roli specjalistów od marketingu, designu, zarządzania projektami i programowania, stanowi dla nas najlepszy dowód skuteczności naszego programu. To jedyny i zarazem najrzetelniejszy wskaźnik, którym mierzymy efekty programu.

ŹRÓDŁO MOTYWACJI

Sukces naszych staży bierze się z głębokiego zrozumienia powodów, dla których ludzie pragną się angażować w swoją pracę. Dlatego przytoczę Wam moją ulubioną teorię motywacji, zwaną dwuczynnikową teorią Frederica Herzberga. Stawia ona wyraźną granicę między czynnikami pracy, które tylko

zmniejszają poczucie niezadowolenia, a tymi, które wpływają na wzrost motywacji. Oto one:

- **Czynniki higieny:** wynagrodzenie, atmosfera, warunki pracy, styl zarządzania i relacje z innymi. Zadbanie o nie przyczyni się do zmniejszenia poczucia niezadowolenia w zespole. Większość współpracowników nie poczuje się jednak zmobilizowana do długotrwałego wysiłku i dążenia do sukcesu. Aby wzrosła motywacja, niezbędne jest zadbanie o...
- **Motywatory,** czyli działania dające poczucie: odpowiedzialności, osiągnięć, rozwoju, uznania ze strony innych i zainteresowania pracą. Są to czynniki, których skuteczność zależy w dużej mierze od umiejętności liderów i członków zespołu. Utrzymanie wysokiego poziomu zaspokojenia tych potrzeb jest trudne. Wymaga ciągłej pracy z liderami, rzetelnego procesu rekrutacji i skutecznych programów rozwojowych.

Aby nasz program stażowy dawał energię, rozwój i poczucie odpowiedzialności, postanowiliśmy oprzeć go na czterech filarach. Ich fundament stanowi druga grupa czynników – motywatorów. Te filary to:

- dobrowolność,
- partycypacja,
- mentoring,
- coaching.

Najpierw kilka zdań o procesie rekrutacji na staż.

DO BIEGU, GOTOWI, START!

Kandydatów na staż pozyskujemy z kilku źródeł. Przede wszystkim są to:

- studenci uczelni wyższej w Poznaniu, z którą mamy podpisaną umowę o partnerstwie,
- zgłoszenia przez naszą stronę kariery.

Niezależnie od źródła zgłoszenia, wszyscy kandydaci przechodzą przez proces rekrutacji, podobny do każdej innej przeprowadzanej przez nas rekrutacji do zespołu. Zapoznajemy się z CV kandydata i jeśli lider odpowiedniego działu ma chęć oraz zasoby czasowe do pomocy takiemu stażystcie w rozwoju na przestrzeni kolejnych trzech miesięcy, to zapraszamy kandydata na rozmowę. Czasem decyzję o zaproszeniu poprzedza nasza prośba do kandydata o przesłanie swojego portfolio albo rozwiązania zadania rekrutacyjnego. To pomaga nam w rozpoznaniu talentów i osób z pasją. W spotkaniu rekrutacyjnym uczestniczy jeden z członków działu HR i lider, który miałby wziąć stażystę pod swoje skrzydła. Najważniejszym celem spotkania jest ustalenie przez nas, czy kandydat:

- Jest faktycznie zainteresowany pracą w ramach specjalizacji, do której się zgłosił. Jeśli przyszedł do nas tylko po to, aby „odbyć staż”, i nie przedstawia autentycznego zainteresowania pracą i daną tematyką, odrzucamy taką kandydaturę. Gdybyśmy go przyjęli, to niedobory w jego zaangażowaniu skutecznie demotywowałyby lidera oraz zespół.
- Pasuje do naszego zespołu, tzn. czy wyznaje podobne wartości. Jako samoorganizujący się zespół nadajemy duże znaczenie wartościom, które co roku wybieramy od nowa. Jedną z tych, które wybieramy za każdym razem, jest rozwój. Jeśli w toku rozmowy kandydat nie ujawnia zamiłowania do rozwoju umiejętności, nie poświęca czasu prywatnego na to i nie wie, czego chciałby się nauczyć w ciągu kolejnych miesięcy, to jego szanse na przyjęcie na staż drastycznie maleją.

Niezależnie od naszej ostatecznej decyzji, każdy kandydat dostaje informację zwrotną po spotkaniu. Jeśli jesteśmy zdecydowani go odrzucić, informujemy o naszych powodach. Jeśli zdecydowaliśmy się go przyjąć, umawiamy z nim termin rozpoczęcia stażu. Onboarding naszych stażystów i to, co dzieje się w trakcie pierwszych dni ich obecności w firmie, także nie odbiega od tego, jak zwyczajowo przyjmujemy każdego nowego członka zespołu. Tymczasem powracam myślą do czterech filarów naszego programu. A pierwszym z nich jest...

DOBROWOLNOŚĆ

W naszym zespole kluczową rolę odgrywa odpowiedzialność. Wszyscy traktujemy siebie nawzajem jako osoby odpowiedzialne, dlatego w wielu kwestiach dajemy sobie dużą swobodę. To sprawia, że czujemy autonomię w działaniu oraz chęć do

brania odpowiedzialności za trudniejsze zadania. Chce się nam je wykonywać, bo realizujemy je na własnych warunkach, w sposób, który jest dla nas odpowiedni. Najważniejsza jest efektywność, dlatego w razie potrzeby każdy może liczyć na wsparcie zespołu. Dobrowolność, jaką sobie dajemy, dotyczy również stażystów.

WAŻNE

Stażysty decydują samodzielnie o:

- miejscu wykonywanej pracy. Każdy może pracować w biurze albo zdalnie, z dowolnego miejsca na świecie, praktycznie bez limitu; na początku współpracy sugerujemy, aby byli jak najczęściej w biurze, żeby mogli uczyć się od nas, zwłaszcza w pierwszym miesiącu stażu;
- czasie wykonywania pracy. Mamy dedykowane godziny otwarcia biura, które ułatwiają nam bycie w stałym kontakcie ze sobą, ale nic nie stoi na przeszkodzie, aby praca była wykonywana w różnych porach dnia. Wystarczy nas uprzedzić o planowanym, niestandardowym czasie pracy;
- tym, co konkretnie robią w trakcie stażu. Celem programu jest podniesienie kwalifikacji zawodowych, zbieżnych z aspiracjami i kierunkiem studiów. To znaczy, że naszym stażystom proponujemy zadania adekwatne do ich ścieżki rozwoju, ale mogą równie dobrze wykonywać inne, które sami zaproponują, albo które na ich prośbę wymyśli mentor;
- sposobie, w jaki realizują zadania. Zespół oczekuje, że każdy podejmując się jakiegoś zadania, wykona je najlepiej, jak potrafi, niezależnie od sposobu, jaki uzna za słuszny. Opiekun stażu nie narzuca metod pracy i jest otwarty na dzielenie się swoim doświadczeniem.

PARTYCYPACJA

Ten filar łączy się z włączaniem stażystów w naszą firmową codzienność. Chcemy, aby funkcjonowali w ramach zespołu, a nie w oderwaniu od niego, tworząc osobną pod wieloma względami kategorię pracowników pt. „stażyści”. W wielu firmach do takiego podziału niestety dochodzi. Chcemy, aby czuli się docenieni jako członkowie zespołu i mogli wykazać się odpowiedzialnością za to, co dzieje się w firmie.

MENTORING

Podstawą poczucia osiągnięć i rozwoju jest realizowanie przez stażystów indywidualnych planów rozwojowych. Stworzyliśmy proces mentorski, w którym każdy stażysta realizuje swoje zawodowe aspiracje, w bezpiecznych ramach i pod skrzydłami doświadczonego członka zespołu – mentora. Nasi doświadczeni członkowie zespołu dobrowolnie zgłaszają się do pełnienia tej roli. Każdy z nich

WAŻNE

Stażystów włączamy w takie działania jak:

- Współdecydowanie, poprzez udział w spotkaniach zespołowych, których celem jest wypracowywanie konkretnych rozwiązań. Nie włączamy stażystów w nasze strategiczne spotkania na temat wynagrodzeń czy zatrudniania, ale chcemy ich przygotować do funkcjonowania w samorządzącym sobą zespole. W tym celu co kilka tygodni zapraszamy ich na spotkanie i dajemy zadanie. Mają w sumie do godziny czasu, aby wspólnie i zgodnie wypracować optymalne rozwiązanie. Jeśli reszta zespołu zaakceptuje propozycję stażystów, wprowadzamy ją testowo do naszej pracy.
- Zespołowe rytuały, do których należą m.in. spotkania podsumowujące tydzień („weekend call”), wspólne celebrowanie sukcesów biznesowych, dostęp do kanałów w firmowej aplikacji Slack (gdzie dzielimy się wieloma informacjami na temat prowadzonych projektów, inspiracjami i dobrym humorem), wspólne obchodzenie urodzin współpracowników i udział we wszystkich realizowanych działaniach o charakterze team buildingowym.
- Integracja, czyli wszystko, co dzieje się poza pracą. Dzięki stażystom wspólne spędzanie czasu wolnego stało się ciekawsze. Bo kto, jak nie studenci, wie najlepiej, gdzie i w jaki sposób iść się bawić?

uzyskuje wsparcie coacha zespołu, który pomaga im podczas pierwszych sesji ze stażystami.

Nasz program mentorski opisują pokrótce poniższe punkty:

- **Cykliczne sesje z mentorem.** Odbývają się co miesiąc, trwają około 1 godziny i służą podsumowaniu tego, co stażyscie udało się osiągnąć w ciągu ostatnich tygodni. Na sesjach stażysci planują również cele na kolejny miesiąc, a zadaniem mentora jest zaproponowanie rozwiązań wspierających, z których stażysta może skorzystać.
- **Kompetencje do rozwoju.** Mentor na podstawie założeń programu stażu i wiedzy o tym, w jakim kierunku stażysta chciałby się rozwijać, tworzy listę od 5 do 10 kompetencji. Na pierwszej sesji mentorskiej stażysta wybiera z listy kilka kompetencji, które najbardziej chciałby rozwinąć w trakcie stażu. Jeśli propozycje mentora mu nie odpowiadają, to proponuje własne i uzgadnia to z mentorem.
- **Arkusze rozwoju kompetencji.** Rozwój każdej kompetencji wybranej przez stażystę planowany jest i oceniany na sesjach mentorskich przy użyciu arkuszy rozwoju. Na skali od 1 do 10 stażysta

każdorazowo i przy wsparciu mentora identyfikuje swój aktualny poziom umiejętności i planuje, jaki poziom chce osiągnąć za miesiąc. Mentor pomaga zaplanować działania, które przybliżą stażystę do osiągnięcia wybranego przez siebie samodzielnie celu.

- **Dobrowolność.** W zakresie tego, co i jak stażysta chce rozwijać. To stażysta jest odpowiedzialny za swój proces rozwojowy, od początku do samego końca. W praktyce oznacza to m.in. zasadę, że to stażysta dba o umówienie się z mentorem na sesję, poprzez zaproponowanie terminu i zarezerwowanie do tego celu sali na spotkanie. Mentor jest osobą, do której stażysta może zwrócić się o pomoc, ale sam niczego nie narzuca.

Tworzenie nowoczesnych, przyjaznych dla użytkownika i użytecznych stron internetowych, systemów oraz serwisów.

Po 1 miesiącu stażu.

Zaznaczcie na osi:

- poziom umiejętności stażysty po upływie 1 miesiąca.
- poziom umiejętności, jaki stażysta planuje osiągnąć w ciągu kolejnego miesiąca

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Co zrobię inaczej/czego się nauczę, żeby to osiągnąć?

Jakie wykonam projekty, które umożliwią mi podniesienie poziomu?

◆ **Zdj. 1.** Fragment arkusza rozwoju kompetencji, który służy stażyscie do monitorowania i planowania swojego rozwoju w trakcie sesji z mentorem

Źródło: HighSolutions.

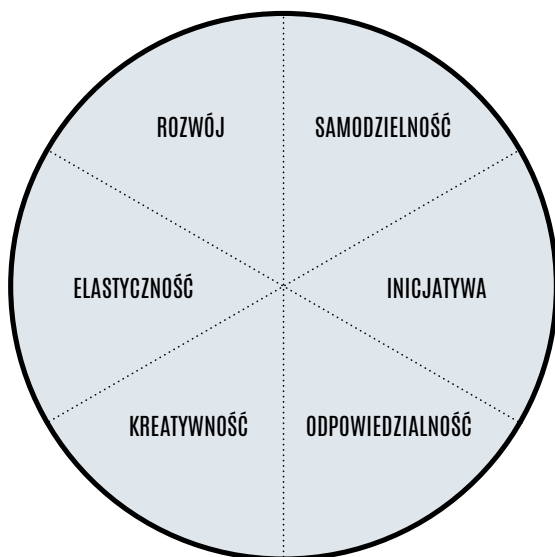
COACHING

Rozwój w trakcie stażu dotyczy także kompetencji, które wykraczają poza umiejętności techniczne. Są to m.in. kreatywność, samodzielność, inicjatywa i odpowiedzialność. Wybraliśmy taki zestaw umiejętności, który według nas najlepiej opisuje członka naszego zespołu. W odbywających się cyklicznie sesjach coachingu indywidualnego stażysci odkrywają swoje osobiste cele związane z rozwojem w ramach tych kompetencji. Udział w sesjach coachingowych, podobnie jak w mentorskich, jest dobrowolny.

Źródłem informacji dla stażysty o obszarach do rozwoju w ramach sesji coachingowych mogą być także wyniki „badania 360”. Celowo użyłem cudzołowa, ponieważ nie jest to obszerne badanie, które zapewne znacie z codziennej praktyki w dziale HR. Nasze badanie obejmuje 5 prostych pytań, na które odpowiadają członkowie zespołu. Wyniki badania trafiają bezpośrednio do stażysty.

NIEWAŻNE, JAK SIĘ ZACZYNA, TYLKO JAK SIĘ KOŃCZY

Chcemy zostać zapamiętani przez naszych stażystów jak najlepiej, dlatego nie spoczywamy na laurach i na samym końcu współpracy oferujemy im dodatkowe



◆ **Zdj. 2.** Koło wartości i kompetencji, które stanowi punkt wyjścia do pracy coachingowej z naszymi stażystami

Źródło: HighSolutions.

wsparcie. Każdy staż kończy się sesją podsumowującą. Na takiej sesji stażysta ma okazję do przesłania toku swojego rozwoju na przestrzeni ostatnich trzech miesięcy i zaplanowania dalszego rozwoju, już w roli specjalisty. Mentor i przedstawiciel HR udzielą stażystce informacji zwrotnej na temat przebiegu współpracy.

Satysfakcję stażystów z naszego programu badamy przy użyciu kilku narzędzi:

- sesje 1:1 stażysty z członkiem zespołu HR (realizujemy je w trakcie stażu; ich celem jest uzyskanie opinii stażysty na temat przebiegu stażu),
- sesja podsumowująca staż (poza rozmową o rozwoju stażysty prosimy go również o informację zwrotną na temat samego programu stażowego),
- zadanie zespołowe, o którym wspominałem wyżej w punkcie „partycypacja” (treścią takiego zadania może być zaprojektowanie propozycji zmian w naszym programie stażowym).

Najważniejsza zmiana, jaką wprowadziliśmy na podstawie uzyskanego feedbacku polegała na daniu stażystom wolnego wyboru w kwestii kompetencji do rozwoju w ramach procesu mentorskiego (na samym początku były one narzucane przez mentora).

WAŻNE

Gdy nie możemy zaoferować stażystce dalszej współpracy, oferujemy mu udział w sesji doradztwa rekrutacyjnego. Osoba z HR przeprowadza spotkanie, na którym analizuje ze stażystą jego strategię poszukiwania pracy, doradza modyfikacje w dokumencie CV czy w profilu na LinkedIn oraz udziela wskazówek dotyczących udziału w rozmowach rekrutacyjnych.

badanie 360 - Tomek

Badanie 360 to ankieta oceniająca członka zespołu, przez każdego jego współpracownika. Jej celem jest zebranie informacji dla osoby ocenianej, z czego może być lepsza i w jakich obszarach powinna się rozwijać. Zachęcamy również do pełnego profesjonalizmu i zespołowej roli.

Wymagane

Imię i nazwisko odpowiadającego (opcjonalnie ale zachęcam do podania)

Twoja odpowiedź

Jak często współpracujesz z Tomkiem? *

☐ prawie wcale

☐ sporadycznie (1-2 razy w miesiącu)

☐ minimum 1 raz w tygodniu

☐ współpracujemy ściśle co dzień

Na ile jesteś zadowolony/na z tej współpracy? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

wcale ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ na maxa!

☐ przyjmowanie konstruktywnej krytyki

☐ przekazywanie konstruktywnej krytyki

☐ Inne: _____

Najsłabsze kompetencje Piotra:

☐ umiejętność pracy pod presją czasu i odporność na stres

☐ dbałość o dobrą atmosferę i komunikację w zespole

☐ rozwiązywanie konfliktów

☐ wypracowywanie kompromisów

☐ motywowanie innych

☐ logiczne myślenie, analityczność

☐ kreatywność i innowacyjność

☐ łatwość w realizowaniu zadań i skupienie na celu

☐ zarządzanie czasem i terminowość

☐ organizacja pracy (także przy pracy zdalnej)

☐ przyjmowanie konstruktywnej krytyki

☐ przekazywanie konstruktywnej krytyki

☐ Inne: _____

◆ **Zdj. 3.** Wzór „badania 360”, które przeprowadzamy przy użyciu bezpłatnego formularza Google

Źródło: HighSolutions.

Po zakończonym stażu śledzimy losy naszych byłych członków zespołu i poszukujemy dla nich szans na powrót, w roli specjalistów.

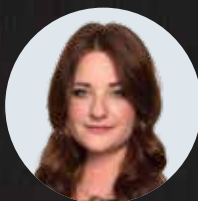
Tworzenie takich programów, jak opisany przeze mnie wyżej, nie jest trudne, jeśli zespół składa się ze świadomych i godnych zaufania członków. Zrozumiałem, że udało nam się stworzyć program, który ma sens, po usłyszeniu opinii na podsumowaniu stażu z Agnieszką: „Najlepsze jest to, że czujemy się pełnoprawną częścią zespołu, a nie grupką traktowaną jako osobny byt pt. stażysty”. ◆



Jak wspierać pracujących rodziców na przykładzie programu **Rodzina LINK4**

Przyjazna atmosfera pracy i relacje międzyludzkie stanowią jedne z cenniejszych wartości wskazywanych przez osoby pracujące w LINK4. Firma wspiera je w wielu działaniach, a jednym z nich jest program „Rodzina LINK4”.



**MARIA ZIÓLKOWSKA**

Specjalista ds. Rekrutacji w LINK4,
związana z rekrutacją i employer branding.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jakie są główne założenia programu Rodzina LINK4 i dlaczego postawiono właśnie na takie obszary?
- ♦ Na jakie benefity mogą liczyć rodzice i które z nich cieszą się największą popularnością?
- ♦ W jaki sposób program jest komunikowany w firmie?

Gdy w badaniach pytamy naszych ludzi, dlaczego lubią swoje miejsce pracy, to zgodnie odpowiadają, że w LINK4 panuje świetna atmosfera. Wszystkie nasze działania wewnętrzne ukierunkowujemy na budowę przestrzeni, w której wszyscy chcemy wspólnie przebywać. Niejednokrotnie wymaga to odłożenia na bok utartych schematów i spojrzenia na nasze miejsce pracy przez pryzmat ludzi, którzy je tworzą. A jest to zespół niezwykle różnorodny i coraz liczniejszy – zatrudniamy już ponad 850 osób. Zarządzanie takim potencjałem jest wyzwaniem, z którym chętnie się mierzymy.

Naturalnym wspólnym mianownikiem w różnorodności LINK4 są wspólne wartości wypracowane przez naszych ludzi: zaczynamy dzień uśmiechem, mówimy, co myślimy, jesteśmy otwarci, zaangażowani, łamiemy schematy i działamy zdroworozsądkowo. Liczy się dla nas szczerść, mówienie zarówno

o dobrych, jak i złych stronach danego rozwiązania. Stawiamy na komunikowanie swoich pomysłów i problemów. Podkreślamy, że w LINK4 każdy zostanie zawsze wysłuchany. Ważne jest dla nas także pozytywne nastawienie, które zaraża innych i daje energię do działania. Jesteśmy aktywni i szukamy rozwiązań dla pojawiających się problemów. Lubimy też zaczynać dzień uśmiechem i wzajemnie się wspierać. Dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem jest jedną z kluczowych wartości w naszej organizacji.

To pozytywne i proaktywne nastawienie jest dla nas największym aktywem, o które postanowiliśmy dodatkowo zadbać. W tym celu przyjrzelśmy się bliżej naszym ludziom i ich potrzebom. Okazało się, że mamy wielu pracujących rodziców, którzy etat w firmie łączą z obowiązkami rodzinnymi. Podjęliśmy decyzję o wsparciu ich nie tylko na polu zawodowym, ale również prywatnym. Tak powstał program „Rodzina LINK4”.

PROGRAM NA TRZECH FILARACH

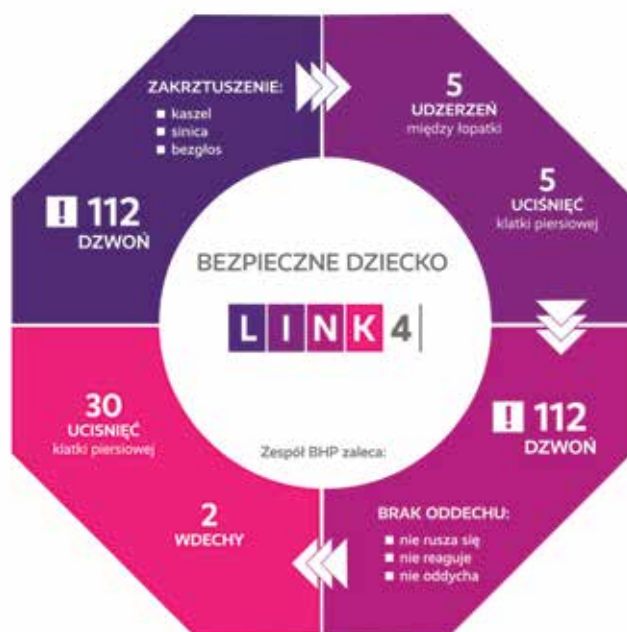
Założeniem programu jest wspieranie rodziców w połączeniu życia zawodowego i rodzinnego w trzech głównych obszarach. Pierwszy dotyczy regulacji prawnych związanych z opieką nad dzieckiem do 14. roku życia, zasiłkiem opiekuńczym, urlopami oraz innymi sytuacjami, które mogą być trudne z punktu widzenia posiadania rodziny. Chcemy, by rodzice byli świadomi przysługujących im praw z tytułu posiadania dzieci i nie odczuwali żadnego dyskomfortu związanego z korzystaniem z tych praw. Szczegółowe informacje nasi pracownicy mogą odnaleźć w firmowym Intranecie lub skonsultować się z dedykowanym opiekunem personalnym. Doświadczenia z tego obszaru wykorzystaliśmy także przy konstruowaniu oferty do linii produktowej LINK4 Mama, dedykowanej właśnie rodzicom i dzieciom. Oferujemy tam pomoc prawną, m.in. na wypadek, gdy pracodawca stwarza problemy przy powrocie po urlopie macierzyńskim.

Drugi aspekt dotyczy umacniania więzi i wymiany doświadczeń. W tym celu organizujemy drzwi otwarte dla dzieci – wyjątkowy dzień, w którym śmiech i gwar najmłodszych wypełnia absolutnie każdy metr kwadratowy firmy. Taki dzień organizujemy raz w roku, zazwyczaj na wiosnę. Na dzieci czeka wtedy cała masa atrakcji – przedstawienie teatralne, warsztaty np. z robienia czekolady czy z konstrukcji klocków LEGO, zwiedzanie biura i oglądanie miejsca pracy ich rodziców. Podczas takiego dnia, pociechy naszych pracowników mają okazję zjeść z rodzicami wspólny obiad, a pod koniec oglądają wspólnie bajkę i dostają pamiątkowe prezenty. Umacnianiu więzi służy również piknik rodzinny, który organizujemy raz w roku przed wakacjami. Podczas pikniku w plenerze nasi pracownicy spotykają się całymi rodzinami i biorą udział we wspólnych aktywnościach. Przewidujemy atrakcje dla dzieci w różnym wieku, zajęcia animacyjne dopasowane do zainteresowań oraz możliwość udziału w konkursach i zdobywania cennych nagród. Jest to czas na aktywne spędzenie czasu z rodziną, wspólne biesiadowanie z dedykowanym dla dzieci menu. Na ostatnim pikniku odwiedziło nas ponad 900 osób. Wymianie doświadczeń służą też szkolenia i warsztaty na temat rodzicielstwa, które cieszą się ogromnym zainteresowaniem. Liczba miejsc na spotkania z profesjonalistami wyczerpuje się w ciągu kilku godzin od startu zapisów i niejednokrotnie organizujemy dodatkowe warsztaty, by jak najwięcej osób mogło wziąć w nich udział.

Przykład I

Niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się także inicjatywy, które w programie są od samego początku, a są to:

- opieka medyczna dla rodziców i dzieci – nasi pracownicy mogą do swojego pakietu medycznego dokupić pakiet dla dziecka (dziecko do 18 lat, a w razie uczęszczania do szkoły w wieku do 25 lat) i korzystać z usług medycznych w ponad 1600 przychodni w całym kraju,
- Karta Multisport z pakietem dla dzieci – w wersji z zajęciami na basenie lub różnymi zajęciami sportowymi,
- rabaty w sieci „Pomarańczowa Ciuchcia”, która liczy 12 placówek przedszkolnych i 6 żłobków w Warszawie i okolicach („Pomarańczowa Ciuchcia” wspiera także dzieci z Zespołem Aspergera (ZA), prowadząc dla nich w wybranych placówkach grupy przedszkolno-terapeutyczne),
- Piknik Rodzinny z atrakcjami dla dzieci w różnym wieku, zajęciami animacyjnymi dopasowanymi do zainteresowań, czy też możliwością udziału w konkursach z cennymi nagrodami, na który nasi pracownicy wraz z rodzinami licznie przybywają,
- Dzień Otwarty dla dzieci, które mogą przyjść i sprawdzić, w jakim miejscu pracują ich rodzice – w tym dniu na dzieci czeka mnóstwo atrakcji i ciekawych zajęć: spacer po biurze i oglądanie miejsca pracy rodzica, warsztaty z czekolady, warsztaty z układania klocków LEGO, warsztaty z pracownikami Service Desk – otwieranie komputera i oglądanie co ma w środku, wspólne jedzenie pizzy z rodzicami, a na koniec na najmłodszych czekają prezenty i oglądanie bajki (kino dla dzieci),
- prezenty dla dzieci z okazji Dnia Dziecka, które są precyzyjnie dopasowane do wieku i płci dzieci – zależy nam na tym, by każde dziecko cieszyło się z niespodzianki, którą znajdzie w swojej paczce (od niemowlaka do 12-latka); najmniejsze dzieci dostają, np. matę edukacyjną, starsze dzieci lalki, klocki LEGO, gry planszowe, przytulanki; prezenty wydawane są rodzicom na kilka dni przed Dniem Dziecka,
- prezent powitalny dla nowonarodzonego dziecka w formie bonów, które rodzice mogą wydać na wyprawkę,
- pokój odpoczynku dla rodzica i jego dziecka to miejsce wyjątkowe, które służy wygodzie mamy lub taty, np. przy karmieniu; znajduje się tam wygodny fotel, przewijak, stolik do zabawy i kilka pluszaków,
- pakiet dla powracających mam z urlopu rodzicielskiego, który składa się ze specjalnej ramki – drzewka na zdjęcie swojego dziecka oraz kartki powitalnej; dodatkowo mamy otrzymują atrakcyjną graficznie tablicę informacyjną zawierającą niezbędne wiadomości poprawiające bezpieczeństwo dziecka; w skład zestawu powitalnego wchodzi także kubek i torba termiczna na jedzenie w kolorach LINK4.



◆ **Zdj. 1.** Materiały wręczane mamom wracającym po urlopie macierzyńskim z informacjami o pierwszej pomocy

Źródło: LINK4



◆ **Zdj. 2.** Materiały wręczane mamom wracającym po urlopie macierzyńskim z informacjami, jak uchronić dziecko od niebezpiecznych sytuacji

Źródło: LINK4

Trzeci zaś akcent skupia się na świętowaniu szczególnych okazji. Dzieci naszych pracowników otrzymują prezent z okazji Dnia Dziecka, który czeka gotowy do odbioru w biurze. Z kolei powracające do nas z urlopu rodzicielskiego mamy dostają pakiet powitalny na miłe rozpoczęcie pracy. Bardzo zależy nam na tym, żeby te pierwsze chwile po ponad rocznej przerwie wiązały się z pozytywnymi emocjami i zostały dobrze zapamiętane. Taki powrót, nawet do najbardziej przyjaznych miejsc pracy, może być stresujący.

KOMUNIKUJEMY I SŁUCHAMY

Nie mamy wątpliwości, że sukces każdej inicjatywy powinien być wsparty skuteczną komunikacją. Aby dotrzeć do wszystkich rodziców, przeprowadziliśmy akcję informacyjną w intranecie. Nasz zespół HR i osoby koordynujące program są także w pełni dostępne, co wynika z kultury otwartości w naszej firmie – często wolimy podejść do biurka i porozmawiać, niż wymieniać się e-mailami. Informacje o „Rodzinie LINK4” przekazujemy też podczas Dnia Powitalnego nowych pracowników. Projekt po wdrożeniu został bardzo pozytywnie przyjęty przez naszych pracowników, ale również na zewnątrz. Już w pierwszym roku jego działania zostaliśmy docenieni przez Parę Prezydencką, otrzymując nagrodę Dobry Klimat dla Rodziny.

Stałe zainteresowanie powoduje, że z powodzeniem kontynuujemy go do dnia dzisiejszego. Ewoluuje on jednak z roku na rok, ponieważ staramy się dopasowywać inicjatywy do potrzeb ludzi.

Wsluchujemy się w ich głosy i opinie, którymi chętnie się z nami dzieli. Na bieżąco pytamy i wdrażamy pojawiające się pomysły tak, aby program stawał się jeszcze bardziej atrakcyjny dla tej grupy pracowników.

Efektem tych konsultacji był cykl warsztatów, które zorganizowaliśmy pierwszy raz w 2018 roku. W ramach tych spotkań rodzic mógł porozmawiać o bezpieczeństwie dziecka na wakacjach, jego samodzielności, o swoich lękach związanych z rodzicielstwem, jak również dowiedzieć się, jaki związek ma szczęście rodzica ze szczęściem dziecka. Dziś już wiemy, że będziemy te spotkania kontynuować w kolejnym roku, bo dają naszym pracownikom potężną dawkę wiedzy i inspiracji w rodzicielstwie.

Coraz więcej firm zaczyna patrzeć na pracownika nie tylko przez pryzmat zawodowy. Zwraca uwagę na potrzeby pracowników – rodziców, wspierając ich w łączeniu tych dwóch ról. Obserwując rynek pracy, zauważamy, że jest to zdecydowanie rosnący trend, który będzie się utrzymywał. To od firm zależy, jak te prorodzinne działania zorganizują i jaką finalnie przyjmą postać – czy będą to kompleksowe programy, czy działania *ad hoc*. W LINK4 wybraliśmy model kompleksowy, ale elastyczny. Oferujemy całą gamę udogodnień i inicjatyw zaplanowanych na cały rok, co nie znaczy, że nie dokonujemy zmian. Kluczowe bowiem jest to, żeby program niósł radość jego uczestnikom – to z myślą o nich projektowane są wszystkie działania w „Rodzinie LINK4”. ◆

Rekrutacja w jeden wieczór

Jak z sukcesem zorganizować event rekrutacyjny
na przykładzie **Banku Pekao S.A.**



Bank Pekao

Bank Pekao S.A. zorganizował event rekrutacyjny, który już na etapie informowania i promocji w mediach społecznościowych przekroczył zakładane cele o blisko 200%! Wydarzenie odbyło się 19 września 2019 r. w jednym z najmodniejszych miejsc spotkań młodych warszawiaków. Jego celem była rekrutacja na stanowisko specjalisty ds. sprzedaży i obsługi klienta oraz dotarcie do szerokiego grona odbiorców z informacją o wydarzeniu.

**OLGA PRZEŹDZIAK**

W Banku Pekao S.A. zajmuje się employer brandingiem w Departamencie Strategii HR. Od lat związana z bankowością. W swojej branży szczególnie ceni sobie wizję, mierzalność wyników oraz współpracę między departamentami.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Skąd wziął się pomysł wydarzenia o charakterze eventu rekrutacyjnego?
- ♦ Na czym polegała promocja wydarzenia?
- ♦ O co trzeba zadbać, by wydarzenie odniosło sukces?

Bank Pekao SA przechodzi obecnie wielopoziomą transformację. Jako HR również się zmieniamy i staramy się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom przyszłych pracowników. Z drugiej strony zależy też nam, aby rozwiązania, które wprowadzamy, przynosiły realne korzyści dla osób zaangażowanych w proces rekrutacji wewnątrz organizacji.

Pomysł na takie wydarzenie pojawił się wraz z potrzebą zatrudnienia w szybkim czasie znaczącej liczby pracowników. Chcieliśmy wyjść naprzeciw potrzebom rekrutacyjnym w sieci sprzedaży. Ostatecznie zdecydowaliśmy się na pilotaż, w którym za cel postawiliśmy sobie zatrudnienie kilkunastu osób. Bardziej istotne było dla nas pokazanie nowej odsłony Banku Pekao, zaproponowanie nowej formy rekrutacji dla pracowników sieci sprzedaży oraz dotarcie do szerokiej grupy odbiorców z informacją o naszych działaniach.

Podobne rozwiązanie testowaliśmy na grupie studentów, poszukując kandydatów do Akademii Żubra – programu praktyk letnich w banku. Zastosowaliśmy wówczas podobną formułę. Większa grupa uczestników sprawiła, że przeprowadzaliśmy dla studentów bardziej ogólne szkolenia, które miały stanowić wartość dodaną do samego spotkania rekrutacyjnego. W przypadku omawianego eventu dla sieci sprzedaży chcieliśmy, aby nasi uczestnicy także wyszli z niego ze sporą dawką nowej wiedzy o sobie i swoich umiejętnościach. Jednak warsztaty te musiały być prowadzone w mniejszych grupach, tak abyśmy mogli bliżej poznać uczestników i sprawdzić na konkretnych case'ach ich kompetencje.

PROMOCJA W SOCIAL MEDIA

Chcieliśmy, aby o evencie było głośno w kanałach społecznościowych. Zależało nam jednak, aby informacja trafiła głównie do określonej grupy docelowej, którą wcześniej ustaliliśmy.

Cel wydarzenia

Rekrutacyjny:

- pozyskanie aplikacji od osób, które same nie odpowiedziałyby na ogłoszenie, np. na portalach dedykowanych pracy, oraz od tych, dla których bankowość nie jest branżą pierwszego wyboru,
- identyfikacja HiPo (High Potential), czyli kandydatów o wysokim poziomie kompetencji oraz chęci rozwoju, którzy w przyszłości mogliby pełnić role menedżerskie,
- zatrudnienie minimum 50% kandydatów zaproszonych na event.

Wizerunkowy i zasięgowy:

- dotarcie z informacją o wydarzeniu do szerokiej grupy odbiorców,
- przedstawienie Banku Pekao jako potencjalnego miejsca pracodawcy z wyboru.

Wyszliśmy od przygotowania hasła oraz identyfikacji wizualnej, które wskazywałyby na cel wydarzenia i trafiałyby z głównym przekazem. Nie angażowaliśmy do tych działań agencji zewnętrznej. Polegaliśmy na swojej kreatywności i – co najważniejsze – pracowaliśmy zespołowo.

Zdecydowaliśmy się na publikację postów głównie na Facebooku oraz LinkedIn. Zamieszczaliśmy posty na oficjalnym kanale banku i na prywatnych profilach.

♦ **Tab. 1.** Wyniki – podsumowanie kampanii na Facebooku

	Kliknięcia	KPI (% realizacji)	Zasięg	Wyświetlenia	KPI (% realizacji)
Kampania trafikowa	2666	2047 (130%)	158 687	419 127	–
Kampania zasięgowa	1247	–	369 662	635 790	277 777 (228%)
TOTAL	3913	–	412 989	1 054 917	–

Statystyki kampanii w social media:

- Łączna liczba wyświetleń kampanii promocyjnej na Facebooku: 1 054 917
- Kliknięcia na Facebooku: 3913
- Liczba wyświetleń kampanii promocyjnej na LinkedIn: 11 769
- Liczba nadesłanych aplikacji: 226+
- Czas trwania kampanii: 5 dni

GRUPA DOCELOWA – DO KOGO ADRESOWALIŚMY AKCJĘ?

Warto poświęcić więcej czasu na przemyślenie grupy odbiorców. Nie tylko ułatwi to formułowanie samego komunikatu czy hasła, lecz także pozwoli na określenie narzędzi, dzięki którym możemy dotrzeć do interesującej nas grupy.

Im bardziej szczegółowy opis, tym lepiej. Przy określaniu grupy docelowej przy tym projekcie braliśmy pod uwagę miasto, wiek, poziom wykształcenia i zainteresowania. Te ostatnie warto odpowiednio sprofilować. Szczególnie, jeśli planujemy kampanię zasięgową w social media.

DWIE GŁÓWNE GRUPY ZAANGAŻOWANE W PROJEKT

Od początku chcieliśmy zaangażować w event rekrutacyjny zarówno HR, jak i jednostki biznesowe, wierząc w sukces takiego połączenia.

SPOSÓB APLIKACJI

Uczestnicy mogli wziąć udział w wydarzeniu po uprzedniej aplikacji za pomocą formularza. Dostępny był on na stronie internetowej w zakładce „Kariera”, a także na portalach rekrutacyjnych w formie ogłoszenia. Po wstępnej selekcji aplikacji kontaktowaliśmy się z wybranymi kandydatami telefonicznie.

EVENT

Harmonogram tego wieczoru był napięty. Do dyspozycji mieliśmy dwie sale, które stanowiły nasze główne strefy do pracy. Oprócz tego mieliśmy zapewnione miejsce na odpoczynek („chillout room”), networking oraz doradztwo kariery.

HR

Po stronie HR mieliśmy na pokładzie rekruterki, bez których taki event nie miałby sensu, a także HRBP odpowiedzialne za Obszar Bankowości Detalicznej. Ważną rolę odegrały także osoby, które posiadają wiedzę i umiejętności trenerskie. Dzięki ich zaangażowaniu mogliśmy wnieść wartość dodaną do całego eventu.

Biznes

Ze strony biznesu w eventcie uczestniczyli menedżerowie i dyrektorzy, którzy byli odpowiedzialni za konkretny Obszar Bankowości Detalicznej o aktualnie znaczących potrzebach rekrutacyjnych. Zależało nam, aby w rozmowach uczestniczyli nie tylko dyrektorzy konkretnych oddziałów, którzy mają potrzeby zatrudnienia nowych osób do swojego zespołu. W związku z tym zaprosiliśmy również dyrektora regionu, aby zapoznał się z nową formułą rekrutacji, poznał kandydatów i zobaczył jak realizują swoje zadania. Dyrektor regionalny uczestniczył w networking i podczas zadań obserwował pracę grupy, obserwując kandydatów. Zaproszenie jednostek biznesowych było kluczowe, aby obie strony – przyszły pracownik z przełożonym – się poznały.

Wszyscy uczestnicy byli podzieleni na dwie tury, zaproszone na inną godzinę. Dodatkowo, każda tura była podzielona na dwie grupy. Pierwsza grupa wchodziła do Strefy 1: „Daj się poznać – rozmowy rekrutacyjne”. W tym samym czasie pozostali rozpoczynali od Strefy 2: „Daj się poznać – w akcji”. Po określonym czasie następowała zamiana. I tak samo w turze II. Machina ruszyła.

I tura: 17.30–18.30

Podział na dwie grupy. Pierwsza grupa idzie do strefy „Daj się poznać – rozmowy rekrutacyjne”, druga do strefy „Daj się poznać – w akcji”. Po 30 minutach następuje wymiana.

II tura: 18.45–19.45

Podział na dwie grupy. Pierwsza grupa idzie do strefy „Daj się poznać – rozmowy rekrutacyjne”, druga do strefy „Daj się poznać – w akcji”. Po 30 minutach następuje wymiana.

♦ **Tab. 2.** Wyniki – podsumowanie kampanii na LinkedIn

	Kliknięcia	Wyświetlenia	KPI (% realizacji)
Kampania trafikowa	27	3919	–
Kampania zasięgowa	80	7850	4761 (164%)
TOTAL	107	11769	–

STREFA 1: DAJ SIĘ POZNAĆ – ROZMOWY REKRUTACYJNE

Było to miejsce spotkań rekrutacyjnych. Na jednego kandydata przypadała osoba zarówno z HR, jak i z biznesu, czyli potencjalnie przyszły przełożony. Konfiguracja każdego stolika:

Kandydat/Kandydatka + Dyrektor Oddziału (przyszły przełożony) + HR (Rekrutacja lub HRBP)

*W Pekao stawiamy na współpracę i ciągły rozwój. To, co pokazujemy na zewnątrz, wywodzi się ze środka naszej organizacji. Chcemy wykorzystać niektóre narzędzia rozwojowe, z których korzystamy w codziennej pracy, aby stanowiły wartość dla kandydatów do pracy w banku. Dzięki temu nie są to tylko kolejne schematyczne spotkania rekrutacyjne, ale okazje do poszerzenia swoich horyzontów – zauważa **Bartłomiej Górniak, Dyrektor Departamentu Strategii HR w Banku Pekao S.A.***

STREFA 2: DAJ SIĘ POZNAĆ – JESTEŚMY W AKCJI!

W tej sali na uczestników czekały osoby, które na co dzień zajmują się szkoleniami i rozwojem pracowników. Każdy z potencjalnych nowych pracowników brał udział w inspirujących zadaniach, które miały jeden cel: musimy Cię poznać i sprawić, abyś też odkrył wartość z udziału w wyzwaniach.

Zaprosiliśmy uczestników do udziału w krótkich ćwiczeniach, które pokazały nam umiejętności negocjacyjne, sprzedażowe i przede wszystkim relacyjne. Każdy z uczestników mógł liczyć po zakończonym zadaniu na indywidualny feedback.

W tej strefie zaplanowaliśmy także, w „luźnej” atmosferze, przedstawić najważniejsze informacje o Banku.

Nastawienie na kandydatów i współpraca z nimi to jedno z elementów, które sprawiły, że event został tak dobrze przyjęty i pozytywnie oceniony wśród uczestników.

6 NAJWAŻNIEJSZYCH ZASAD, O KTÓRE MUSISZ ZADBAĆ

1. Baza kandydatów – aby Twój event odniósł sukces i aby angażowanie kilku lub kilkunastu kluczowych osób w Twojej organizacji przyniosło

oczekiwane efekty, musisz zadbać, aby kandydaci nie byli przypadkowi. Oznacza to, że ich umiejętności, kompetencje czy doświadczenie powinny dokładnie odpowiadać profilowi poszukiwanego pracownika. Jeśli o to nie zadbasz i nie zaprosisz na event osób, z którymi wcześniej nie porozmawiasz choć chwilę lub których CV nie zobaczysz, może to oznaczać, że prawdopodobnie stracisz swój cenny czas.

- 2. Biznes** – zadбай, aby w jednym miejscu i czasie zebrać możliwie dużą liczbę osób decyzyjnych, które mają wpływ na zatrudnienie kandydatów w danym obszarze.
- 3. Brief** – dobra odprawa jest niezbędna! Zawsze należy o niej pamiętać. Każdy powinien znać swoją rolę, harmonogram i najważniejsze... cel całej imprezy.
- 4. Cel** – określenie celu, dla którego organizujemy tak duże przedsięwzięcie, to jeden z jego najważniejszych elementów. Event zakończymy wtedy, kiedy wspólnie z jednostkami biznesowymi zdecydujemy, kogo zatrudnić.
- 5. Feedback** – bez szybkiej informacji zwrotnej nawet najlepiej przygotowany event nie odniesie pożądanego sukcesu. Ponowny kontakt z kandydatami musi nastąpić możliwie jak najszybciej, maksymalnie w ciągu 48 godzin. My postawiliśmy sobie poprzeczkę wyżej i staraliśmy się skontaktować z nimi już następnego dnia.
- 6. Miejsce i czas** – to szczególnie istotny punkt, jeśli organizujemy event w dużym mieście. Musimy wziąć pod uwagę dobry dojazd komunikacją miejską, ale i dostęp do parkingu. Miejsce musi być przystępne i takie, do którego z łatwością trafią nasi kandydaci. Szczególnie ważna jest jego prewencja i możliwości architektoniczne. Niezależnie od tego, ile osób będzie obecnych na naszym wydarzeniu, wystrój musi stwarzać przyjazną atmosferę, i na tym nam szczególnie zależało. Zamiast stołu, przy którym usiedlibyśmy naprzeciwko siebie, postawiliśmy na wygodne fotele i stoliki kawowe. Zależało nam na stworzeniu klimatu do swobodnej rozmowy. ♦

Z mikrofonem w Haerze: rozmowy o HR z mężczyznami HR-owcami (część IV)

Jak skutecznie łączyć rolę handlowca i HR-owca?



ARTUR DZIEGIELEWSKI

HR Manager w SmartLunch Sp. z o.o.
W pracy i w życiu kieruje się zasadą:
„Nie tylko nie pał za sobą mostów,
ale przede wszystkim je buduj”.

Oczywiste jest, że współczesne organizacje, by móc funkcjonować na rynku, muszą skupiać się na rozwoju prowadzonej działalności. Dotyczy to również firm działających w branży HR. Jak podaje Krajowy Rejestr Agencji Zatrudnienia¹, obecnie w Polsce działa 8705 Agencji Zatrudnienia. W 2017 r. agencje wsparły 1,3 mln osób w poszukiwaniu pracy². Konkurencja jest duża. Jak zatem osiągać sukcesy w tak mocno rozwiniętej sferze HR-u?



MAREK ŁABAJ

Prezentowany w dzisiejszym wydaniu HR-owiec doskonale potrafi łączyć rolę handlowca i HR-owca. Marek Łabaj zatrudniony jest jako Business Development Manager w Grafton Recruitment sp. z o.o. W branży rekrutacyjnej pracuje od 6 lat. Swoje doświadczenie budował jako specjalista ds. rekrutacji pracowników tymczasowych, a następnie zajmował się rekrutacjami stałymi z obszarów sprzedaży, HR i finansów. W relacjach biznesowych stawia na szczerść, wzajemny szacunek oraz wspólne dążenie do zrealizowania celu. W Grafton Recruitment odpowiada za dostarczanie kompleksowych rozwiązań rekrutacyjnych i doradztwa personalnego dla kluczowych obszarów rynku pracy, w tym HR, technologie informatyczne, BPO/SSC, ITO, finanse i księgowość, produkcja, inżynieria, sprzedaż i marketing, bankowość, łańcuch dostaw i logistyka.

PO PRZECZYTANIU WYWIADU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Czy praca w obszarze HR to odpowiednie zajęcie dla mężczyzny?
- ◆ W czym przejawia się nowoczesne podejście mężczyzn podczas realizacji projektów HR-owych?
- ◆ Jakie są atuty mężczyzn zatrudnionych w HR?

Czym jest dla Ciebie HR?

Pracą z ludźmi dla ludzi, co oznacza, że jako przedstawiciel zewnętrznego HR-u muszę często występować w roli pośrednika czy mediatora między kandydatem a klientem. Moje zadanie to dotarcie do obu stron i skontaktowanie ich ze sobą. Jeśli właściwie ich połączę, każdy osiągnie sukces. Klient, bo będzie miał właściwego pracownika, kandydat, bo będzie mógł pracować na wymarzonej stanowisku, i ja, bo zrealizowałem postawiony przede mną cel.

Jak stawiałeś swoje pierwsze kroki w HR?

Od początku swojej kariery związany jestem z branżą doradztwa personalnego. Zaczynałem jako praktykant w dziale rekrutacji tymczasowych, gdzie następnie zostałem zatrudniony na stałe jako młodszy konsultant. Zajmowałem się wtedy rozwojem biznesu, rekrutacją pracowników, głównie produkcyjnych i fizycznych, oraz administracją dokumentów. Pracowników pozyskiwałem, zamieszczając ogłoszenia na najbardziej popularnych portalach ogłoszeniowych, korzystałem też z wewnętrznej bazy kandydatów. Pamiętam, że w tamtych czasach konieczne było spotkanie się z każdym kandydatem,

◆ **Tab. 1.** Liczba agencji zatrudnienia w podziale na województwa (www.stor.praca.gov.pl)

Województwo	Liczba agencji zatrudnienia w 2019 r.
dolnośląskie	720
kujawsko-pomorskie	440
lubelskie	282
lubuskie	221
łódzkie	451
małopolskie	683
mazowieckie	1765
opolskie	334
podkarpackie	324
podlaskie	114
pomorskie	617
śląskie	951
świętokrzyskie	154
warmińsko-mazurskie	185
wielkopolskie	1028
zachodniopomorskie	435

Źródło: www.stor.praca.gov.pl

przygotowanie odpowiedniej dokumentacji i dostarczenie jej do klienta w dzień rozpoczęcia pracy, nierzadko o bardzo wczesnej godzinie, jaką jest czwarta nad ranem. Później zostałem konsultantem ds. sprzedaży i rekrutacji stałych. Moją specjalizacją były rekrutacje na stanowiska handlowe, począwszy od specjalistów czy doradców klienta po dyrektorów handlowych odpowiedzialnych za rynki polskie i międzynarodowe oraz do działów HR (specjaliści ds. rekrutacji, HR Managerowie czy HR Biznes Partnerzy). Prowadząc rekrutacje stałe, kandydatów pozyskiwałem głównie metodą direct

HR-owiec każdego dnia pracuje z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Są to pracownicy firmy, zarząd, zewnętrzni klienci, koledzy z pracy, kandydaci. Każda z tych osób oczekuje od nas uwagi i na nią zasługuje, a naszym zadaniem jest umiejętnie pogodzenie własnych obowiązków i ich oczekiwań.

search, poprzez networking w sieci i na spotkaniach branżowych. W tamtych czasach nawiązałem dużo ciekawych relacji biznesowych, które trwają do dziś.

W jakich zagadnieniach HR-u czujesz się ekspertem?

Doradztwo personalne oraz inwestycyjne (doradzam inwestorom planującym rozpocząć prowadzenie firmy w Polsce, gdzie dla ich branży będzie najlepsza lokalizacja pod kątem pozyskania pracowników; przygotowuję wraz z naszym działem marketingu i badań rynkowych specjalne raporty i analizy, które przedstawiam moim klientom), rekrutacje stałe na stanowiska specjalistyczne, menedżerskie oraz rekrutacje tymczasowe, dostosowane do potrzeb moich klientów.

W czym przejawia się u Ciebie nowoczesne podejście do zagadnień HR?

Na pewno w tym, że nie jestem „typowym” HR-owcem, a zewnętrznym doradcą biznesowym z zakresu rekrutacji i rozwiązań HR. Podchodzę do HR-u w bardzo biznesowy sposób, wręcz sprzedażowy. Uważam HR za kluczowego partnera każdego przedsiębiorstwa w kreowaniu strategii oraz w budowaniu kultury organizacyjnej. Moim zdaniem to właśnie

ludzie, z którymi współpracujemy, decydują o naszej przewadze konkurencyjnej. Staram się też podążać za trendami rynkowymi, jeśli chodzi o nowe technologie w HR. Pracuję na różnych systemach CRM, ERP, bazuję na mediach społecznościowych, stosuję aplikacje do zarządzania czasem i pracą.

Jaki zrealizowany przez Ciebie projekt z obszaru HR uważasz za najciekawszy? Czego Cię ten projekt nauczył? Jakie wnioski z niego wyciągnąłeś i jak wpłynął na organizację?

W 2019 roku stworzyłem na moim profilu LinkedIn program poleceń kandydatów, z którymi miałem przyjemność rozmawiać, i uważam, że byłoby świetnymi pracownikami dla każdego przedsiębiorcy. W ten sposób chciałem poszerzyć grono klientów, z którymi współpracuję, i wykorzystać już wykonaną przeze mnie i zespoły rekrutacyjne pracę. Projekt ten, ku mojemu miłemu zaskoczeniu, cieszy się ogromną popularnością, w szczególności wśród kandydatów na stanowiska menedżerskie, kadry zarządczej. Polecani kandydaci poinformowali mnie, że od dawna czekali na możliwość współpracy z doradcą, który jest tak blisko biznesu i może doradzić im, w jaki sposób dotrzeć do potencjalnych pracodawców. Dzięki tym działaniom udaje się mi szybko reagować, a nawet kreować potrzeby moich klientów, a z drugiej strony staram się pomóc kandydatom w znalezieniu ich przyszłego pracodawcy. Każda ze stron wygrywa. Serdecznie zapraszam do śledzenia mojego profilu na LinkedIn.

Jakie projekty w obszarze HR zamierzasz zrealizować w najbliższej przyszłości? Proszę o opisanie projektu oraz korzyści, jakie z niego będą płynąć.

Planuję przeprowadzić szkolenia z zakresu budowania marki osobistej w mediach społecznościowych, dla konsultantów i specjalistów ds. rekrutacji w mojej organizacji, by w szybszy i skuteczniejszy sposób udawało się nam reagować na potrzeby rynku ze strony kandydatów i klientów. Podczas szkolenia na przykładzie własnych działań na portalu LinkedIn opowiem uczestnikom, w jaki sposób skutecznie dotrzeć do określonej grupy docelowej, jak właściwie rozwijać biznes, jak nawiązywać owocne relacje i w jaki sposób kreować własną markę.

Co jest najtrudniejsze w pracy HR-owca?

Umiejętność priorytetyzowania zadań i asertywność. HR-owiec każdego dnia pracuje z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Są to pracownicy firmy, zarząd, zewnętrzni klienci, koledzy z pracy, kandydaci. Każda z tych osób oczekuje od nas

uwagi i na nią zasługuje, a naszym zadaniem jest umiejętnie pogodzenie własnych obowiązków i ich oczekiwań. Bez względu na to, z którą stroną rozmawiam, pracownikiem firmy, klientem czy kandydatem, poświęcam każdemu tyle czasu, ile potrzebuje. Zawsze dotrzymuję słowa, jasno precyzuję plan działania oraz cel, jaki chcemy razem osiągnąć. Jednak moje zaangażowanie to nie wszystko. I klient, i kandydat, i pracownik też muszą wykazać inicjatywę w drodze do wspólnego sukcesu. O tym informuję każdego podczas rozmowy.

Na co nie możesz sobie pozwolić, pracując z ludźmi i dla ludzi?

Na brak indywidualnego podejścia do ludzi. Nawet jeżeli mam wrażenie, że wszystko wynika ze statystyki i jestem czegoś pewien, to praca z ludźmi zawsze udowadnia mi, że każda sytuacja jest wyjątkowa. Konieczne są również szczerość i umiejętność budowania relacji biznesowej opartej na partnerstwie, szacunku i otwartości. W dobie dość mocno rozwiniętych mediów społecznościowych, będących bardzo dobrym miejscem do nawiązywania relacji nie tylko biznesowych, dochodzę do wniosku, że rozmowa nawet, na początku telefoniczna, i spotkanie *face to face* są, mimo wszystko, najlepszymi metodami na zbudowanie pozytywnych relacji. W związku z tym często rozmawiam z moimi klientami i kandydatami, spotykam się z nimi osobiście w firmach, na konferencjach czy targach branżowych. Należy być aktywnym w biznesie, ale żeby być aktywnym i jednocześnie profesjonalnym, nie można zapominać o ciągłym doskonaleniu, poszerzaniu swojej wiedzy. Bycie ekspertem, profesjonalistą to, według mnie, klucz do nawiązania właściwych relacji.

Jakie jest największe wyzwanie dla mężczyzny w HR?

Nie wiem, czy będzie to wyzwanie dla innych mężczyzn, ale dla mnie osobiście największym wyzwaniem było i nadal jest budowanie w sobie wystarczająco dużej empatii, by każdego dnia móc i chcieć pomagać ludziom, z którymi współpracuję. Codziennie rozmawiam z osobami poszukującymi pracowników lub pracy, każda z nich ma swoją historię i staram się, by każda z nich była dla mnie równie ważna.

Jaka jest największa wartość, którą wnosisz do branży HR? Jaki jest Twój największy atut jako HR-wca?

Myślę, że moim największym atutem jest umiejętność połączenia podejścia handlowca z HR-owcem. Pozwala mi to być bardzo blisko biznesu i aktualnej sytuacji na rynku pracy. W tej branży kluczowe jest również indywidualne podejście i całkowite odrzucenie tego, co nam się wydaje, a bazowanie na pewnikach

oraz oczekiwaniach drugiej strony. Kieruję się zasadą, by nie zakładać niczego „z góry”, nieważne, jak bardzo jestem przekonany do swoich racji.

Co byś zasugerował mężczyznom chcącym rozpocząć karierę w HR?

„Go for it!” W tej branży nie da się nudzić. HR pozwala rozwijać się w wielu kierunkach, jak chociażby kadry i płace, specjalizacja w rekrutacjach dla określonych branż, employer branding, szkolenia czy HR business development. Każdy może wybrać to, w czym będzie czuł się najlepiej. Pracując w obszarze HR, codziennie spotkać można niesamowite osoby – to jest bardzo cenne doświadczenie.

Należy być aktywnym w biznesie, ale żeby być aktywnym i jednocześnie profesjonalnym, nie można zapominać o ciągłym doskonaleniu, poszerzaniu swojej wiedzy. Bycie ekspertem, profesjonalistą to, według mnie, klucz do nawiązania właściwych relacji.

Czy uważasz, a jeśli tak, to dlaczego, że w dobie postępującej robotyzacji maszyny zastąpią wkrótce pracowników HR?

Myślę, że HR-owcy i handlowcy są w miarę bezpieczni, przynajmniej mam taką nadzieję. Na pewno zmienią się zadania, sposób ich realizacji, ale jedyne, co jest stałe w HR-ze, to zmiany, bo przecież jeszcze parę lat temu nie było LinkedIn, później, gdy portal ten zaczął zdobywać popularność na świecie, w Polsce pojawił się GoldenLine. Dziś LinkedIn to, również w Polsce, jedno ze źródeł budowania relacji i biznesu, nie tylko w obrębie HR-u. Takich pozytywnych zmian mógłbym przytoczyć więcej, są nimi chociażby chatboty czy robotyzacja w HR-ze. Uważam, że wskazane przeze mnie nowości nie szkodzą nam, HR-owcom, także nie powinniśmy się ich obawiać.

Jakie są najlepsze sposoby na poszerzanie wiedzy branżowej z zakresu HR? Proszę o podanie informacji, jakie pozycje, strony branżowe czytasz, czego słuchasz, w jakich eventach HR-owych uczestniczysz.

Aktywne słuchanie wszystkich osób, z którymi mam przyjemność pracować. Ich historie, wiedza, oczekiwania otwierają mnóstwo perspektyw na, wydawałoby się, ten sam temat. Polecam również branie udziału w eventach branżowych, ale nie

tylko HR-owych. Ostatnio miałem przyjemność uczestniczyć w konferencji, związanej z branżą produkcyjną, wcześniej z outsourcingiem. Na wszystkich wydarzeniach pojawił się temat zarządzania kadrami i strategicznego partnerstwa z działami HR, czy to wewnętrznymi, czy zewnętrznymi. W samochodzie za to sugeruję słuchanie audiobooków branżowych, związanych zarówno z obszarem sprzedaży, rozwojem marki osobistej, nowościami technologicznymi, czy wreszcie z HR-em. Parę dni temu słuchałem audiobooka o tym, że w USA rozwój biznesu odbywa się za pośrednictwem Instagrama. Dla nas, Polaków, wydaje się to jeszcze

„Go for it!” W tej branży nie da się nudzić. HR pozwala rozwijać się w wielu kierunkach, jak chociażby kadry i płace, specjalizacja w rekrutacjach dla określonych branż, employer branding, szkolenia czy HR business development. Każdy może wybrać to, w czym będzie czuł się najlepiej.

nieosiągalne, ale sądzę, że niebawem w naszym kraju ten portal społecznościowy stanie się kolejnym źródłem nawiązywania relacji, nie tylko towarzyskich, ale i biznesowych. Z ostatnich przesłuchanych audiobooków, śmiało mogę polecić *Influence* Roberta B. Cialdiniego i *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Coveya.

Kto jest Twoim HR-owym autorytetem?

Gdy byłem jeszcze uczniem w szkole, nauczyciel powiedział moim rodzicom, że mam tendencję do podważania wszelkich autorytetów. Z wiekiem to się zmieniło i obecnie staram się czerpać inspirację i ulepszać samego siebie poprzez rozmowy i wiedzę pozyskiwaną od wielu ludzi. W ostatnim czasie najwięcej pomysłów podsuwa mi moja bezpośrednia przełożona: Joanna Wanatowicz – Business Director w Grafton Recruitment. Czerpię od niej wiedzę i praktyczne wskazówki dotyczące nawiązywania skutecznych relacji z klientami i kandydatami, obserwuję, jak doskonale potrafi budować kulturę organizacyjną w firmie, co później w kontaktach biznesowych mogę wykorzystać w rozmowach i doradzić, jak stworzyć przyjazną atmosferę w organizacjach moich klientów.

Jakie jest Twoje życiowe motto?

Dobrzy ludzie robią dobre rzeczy dla innych, nie oczekując nagrody i nie obawiając się kary. Mówiąc innymi słowami, uważam, że dobro wraca. Przekonałem się o tym osobiście, współpracując z klientami i kandydatami. Dla przykładu: czasami prowadzę rozmowy z kandydatami, dla których w danym momencie nie mam otwartych ofert pracy, ale mimo to poświęcam czas na rozmowę i staram się doradzać, czy to w zakresie poszukiwania pracy, czy budowania dobrego CV. Ta bezinteresowność skutkuje z jednej strony wdzięcznością ze strony kandydatów, a z drugiej stanowi źródło ciekawych relacji, które w przyszłości mogą okazać się relacjami biznesowymi. Wychodzę z założenia, że teraz ja pomogę kandydatowi, a być może kiedyś kandydat pomoże mi.

Gdybyś miał pracować w obszarze innym niż HR, to czym byś chciał się zajmować?

Byłbym arcymistrzem szachowym, albo grałbym w NBA, w drużynie Boston Celtics, pewnie jako rozgrywający. Już jako młody chłopak trenowałem koszykówkę w Cieszynie. Bakcyl do koszykówki zaszczerpił we mnie ojciec i wujek, którzy sami w nią grali. Sportem tym pasjonuję się do dziś, choć obecnie bardziej biernie, oglądając najczęściej mecze mojej ulubionej drużyny. Szachami zacząłem interesować się kilka lat temu, niestety o kilka za późno. I choć obecnie uczestniczę w turniejach szachowych, uważam, że mógłbym w tej dyscyplinie zrobić więcej. Tak naprawdę jest to moje marzenie, a marzenia trzeba mieć. Czy je zrealizuję? Czas pokaże.

Dziękuję za rozmowę i przekazanie wielu cennych dla innych HR-owców informacji.

Sumarycznie w czterech artykułach zaprezentowałem sylwetki czterech mężczyzn HR-owców z pasją i zaangażowaniem realizujących powierzone im zadania. Statystyki badające liczbę zatrudnionych w branży HR kobiet i mężczyzn definitywnie pokazują miażdżącą przewagę pań, jednak przedstawiony przeze mnie materiał, mimo iż dotyczy tylko czterech reprezentantów HR-u, obrazuje, że płęć nie ma wpływu na HR-owy sukces. Być może w kolejnych latach liczba mężczyzn w HR zacznie rosnąć. Liczę, że zapoznanie się z sylwetkami przedstawionych w moim cyklu HR-owców skłoni innych panów do szukania wyzwań w obszarze zasobów ludzkich. ♦

Bibliografia:

- ¹ Rejestr agencji zatrudnienia (KRAZ), <http://stor.praca.gov.pl/portal/#/kraz/statystyki> [dostęp: 4.06.2019].
- ² Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2017 r., MRPiPS, 2018.



TEST
TOEIC®

LISTENING
&
READING

Dowiedz się jak korporacje wykorzystują testy TOEIC®

Flary testu TOEIC®

- ✓ **Godny zaufania** – stworzony przez organizację ETS (twórcę testów TOEFL® i GRE®), lidera w dziedzinie badań edukacyjnych i pomiaru kompetencji językowych.
- ✓ **Standaryzowany** – wynik prezentowany w postaci punktów (10 – 990) oraz skali CEFR (poziomy A1-C1).
- ✓ **Globalny** – umiejętności językowe potwierdzone międzynarodowym certyfikatem i raportem wyników.

TOEIC® – korzyści

- ✓ **Screening obszaru kompetencji językowych na podstawie wyników** – porównywanie kandydatów nigdy nie było łatwiejsze
- ✓ **Szkolenie językowe jak kompleksowy program rozwojowy** – wyznaczaj skonkretyzowane cele i z pomocą narzędzia weryfikuj ich realizację
- ✓ **Oceniaj postępy pracowników według jednolitej przyjętej metodologii** – każdego tak samo – obie strony otrzymują precyzyjną informację.

THE
TOEIC®
TESTS

Od ponad
40 lat
Lider w testowaniu



Wykorzystywany
przez ponad
14,000
organizacji
w ponad **160** krajach
na całym świecie



Test TOEIC®
mierzy wszystkie
4 kompetencje
językowe



Obiektywizm
Rzetelność
Wiarygodność

Jawność wynagrodzeń

– o co należy zadbać, a czego się wystrzegać komunikując wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę



URSZULA ZAJĄĆ-PAŁDYNA

Prawniczka zakochana w HR. Właścicielka butikowej agencji doradztwa let's HR, autorka bloga HR na obcasach. Związana z obszarem kapitału ludzkiego.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Czy trend ujawniania wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę może być niebezpieczny?
- ◆ O co powinni zadbać pracodawcy ujawniając widełki wynagrodzeń kandydatom?
- ◆ W jaki sposób skutecznie wdrożyć w organizacji ideę jawności wynagradzania?

Nie od dziś wiadomo, że obszar wynagrodzeń budzi zainteresowanie zarówno pracowników, osób starających się o pracę oraz pracodawców. Jeszcze kilka, kilkanaście lat temu wynagrodzenia w przedsiębiorstwach prywatnych owiane były pilnie strzeżoną tajemnicą, a pracownicy zobowiązani byli do podpisywania swego cyrografu tak, aby informacja o zarobkach nie wyszła poza ustalenia dwóch stron stosunku pracy.

Uregulowania ustawodawcy oraz doktryna nie dają jednoznacznej odpowiedzi czy klauzule umowne zakazujące pracownikom ujawniania wysokości wynagrodzenia są zgodne z prawem. Z jednej bowiem strony wysokość wynagrodzenia stanowi jego dobro osobiste, którego jest dysponentem, z drugiej natomiast może stanowić informację gospodarczą istotną dla

konkurencyjności firmy. Dodatkowo dochodzi do tego aspekt dochodzenia uprawnień z tytułu nierównego traktowania w zakresie wynagrodzenia. Zgodnie z opinią Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, zobowiązywanie pracowników do dochowania w tym zakresie poufności jest niedopuszczalne. Doktryna natomiast dopuszcza możliwość dookreślenia w umowie o pracę zakresu oraz granic

możliwości ograniczenia dysponowania informacją o wynagrodzeniu, szczególnie wobec podmiotów zewnętrznych. Wydaje się więc, że każdą klauzulę umowną zakazującą pracownikom ujawniania wysokości wynagrodzenia należałoby rozpatrywać na podstawie danego stanu faktycznego. W sektorze publicznym sytuacja wyglądała inaczej i ujawnianie wynagrodzeń było koniecznością uregulowaną prawem. Dziś jednak podejście do wynagrodzeń się zmienia, nie w każdej firmie, ale jednak. Wynika to, w mojej ocenie, przede wszystkim ze zmieniającego się rynku pracy i tego, jak bardzo zmieniły się wzajemne relacje pomiędzy pracodawcami a potencjalnymi czy aktualnymi pracownikami. Dziś bowiem nie mamy już relacji firma-petent (kandydat, pracownik), mamy natomiast relację partnerską. Kandydat oraz pracownik oferują swoje kompetencje, wiedzę, doświadczenie, zaangażowanie, a przedsiębiorstwo w zamian przekazuje możliwość rozwoju, wyzwania, odpowiedzialność, wynagrodzenie. Skoro więc mamy dwie strony, które są dla siebie partnerami, trudno się dziwić, że kandydaci są zainteresowani poznaniem oferty pracodawcy na etapie zapoznawania się z ofertą pracy, w szczególności w kontekście oferowanej stawki.

Ten trend potwierdzają również wyniki badań. Jak wynika z całkiem świeżego raportu rynku pracy stworzonego przez Adzună¹, czyli tzw. „Google dla ofert pracy”, aż 97% osób pracujących i szukających pracy w Polsce chce już na etapie ogłoszenia o pracę znać proponowane zarobki. Spośród nich 64% respondentów wystarczyłaby informacja w formie widełek (min-max), natomiast 1/3 ankietowanych jest zainteresowana poznaniem minimalnej stawki wynagrodzenia. Z tego samego raportu dowiadujemy się też, że Polska, spośród wszystkich przebadanych krajów, a było ich 16, plasuje się na samym końcu pod kątem ilości opublikowanych ofert pracy z podaną stawką wynagrodzenia. Mamy więc zainteresowanie jawnością wynagrodzeń na etapie poszukiwania pracy ze strony kandydatów oraz niską liczbę publikowanych ofert właśnie z podaną stawką. Wyłomem jest oczywiście obszar IT, który zawyża i tak niską statystykę, bo pracodawcy, chcąc sprostać oczekiwaniom rynku, w dużej mierze podają kwoty wynagrodzenia już w ogłoszeniach o pracę. Czy zatem pracodawcy powinni odpowiadać na potrzeby kandydatów i ujawniać płace w ofertach pracy, tak jak robią to przedsiębiorcy z Wielkiej Brytanii czy Rosji? Myślę, że polskie firmy nie są w 100% gotowe na transparentne płace zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Do tego, aby ujawniać płace trzeba być nie tylko przekonanym, ale również dobrze przygotowanym. Szanse na powodzenie

projektu pod szyldem „Transparentne płace” są tylko wtedy, gdy firma ma przekonanie o tym, że chce pokazywać wynagrodzenia na zewnątrz, a nie wynika to z chwilowej mody i oczekiwań kandydatów. Myślę też, że pomysł „załatwienia” transparentności płac w naszym kraju nowelizacją kodeksu pracy może wyrządzić więcej krzywdy zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Projekt wprowadzający konieczność ujawniania widełek płacowych bądź stawki zasadniczego wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę pod rygorem sankcji pieniężnych znajduje się obecnie w procesie legislacyjnym. Tylko czy jest to dobry pomysł, aby wprowadzać jawność płac, gdy wielu rodzimych pracodawców nie ma dobrze zbudowanego systemu wynagradzania albo nie ma go w ogóle?

PRZYGOTUJ ORGANIZACJĘ OD WENWĄTRZ

Oczekiwanie kandydatów to jedno, natomiast przygotowanie firmy do ujawnienia płac w ofercie pracy to druga strona medalu. Jeśli zauważymy, że ujawnienie wynagrodzeń dla kandydatów mogłoby pozytywnie wpłynąć na odbiór naszej oferty oraz organizacji jako pracodawcy, powinniśmy się do tego skrupulatnie przygotować. W pierwszej kolejności powinniśmy przeanalizować system wynagradzania wewnątrz firmy, a jeśli nie mamy systemowego podejścia powinniśmy do niego dążyć. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa sam proces tworzenia systemu wynagradzania może zająć nam sporo czasu. Być może będzie potrzebne wsparcie zewnętrznej firmy, która pomoże nam stworzyć widełki wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach. Powinniśmy w proces wyceniania stanowisk zaangażować również przełożonych, menedżerów wyższego szczebla oraz poziom zarządu/ właścicielski. Musimy również pamiętać o tym, że nasi pracownicy otrzymują wynagrodzenie na określonym poziomie, a po ustaleniu widełek może się ono okazać niedoszacowane bądź wręcz odwrotnie – przeszacowane. Proces więc może się dla nas okazać kosztowny oraz długofalowy. Uporządkowanie płac, nawet jeśli finalnie nie zdecydujemy się na ich ujawnienie, przysporzy nam jednak sporo korzyści. Menedżerom łatwiej będzie planować zatrudnienie oraz awanse w oparciu o obowiązujące widełki płacowe. Sukces procesu porządkowania wynagrodzeń w dużej mierze zależy również od tego, jak będziemy go komunikować pracownikom. Branie pod uwagę zdania załogi, pytanie ich o opinię oraz angażowanie w poszczególne etapy, na pewno przysporzy nam więcej entuzjastów wprowadzanej zmiany, aniżeli oponentów.

JAK POKONAĆ OPÓR PRACOWNIKÓW?

Podjęcie decyzji o ujawnianiu wynagrodzeń na zewnątrz organizacji, możemy spotkać się z oporem pracowników. Nie każdy bowiem chce, aby znajomi z branży czy koledzy z działu obok znali jego widełki płacowe. Nie powinno nas to dziwić – przez wiele lat byliśmy przyzwyczajani do tego, że wynagrodzenie jest owiane tajemnicą i chętnie oczywiście poznałibyśmy zeznanie podatkowe kolegi czy sąsiada, ale do ujawniania naszych płac zdecydowanie ciężiej nas namówić². Co zatem zrobić, aby pracownicy stali się ambasadorami zmiany, a nie jej oponentami? Przede wszystkim pokazać korzyści takiego rozwiązania – wiedząc jak kształtują się widełki wynagrodzeń na naszym, ale też na wyższym stanowisku, możemy świadomie pokierować swoją karierą zawodową tak, aby osiągnąć pożądaną pulę, również finansową. Idea jawności wynagrodzeń może także wpłynąć pozytywnie na równość uposażenia kobiet i mężczyzn oraz pomóc dostosować stawki do tych, które obowiązują na rynku. W każdej firmie może znaleźć się osoba, która będzie opierała się wprowadzonej zmianie, jednak, jeśli jako firma, podejmiemy decyzję o wprowadzeniu idei transparentności wynagrodzeń, powinniśmy być jej konsekwentni. Nawet, jeśli konsekwencją naszej decyzji będzie konieczność rozstania się z pojedynczymi osobami.

UJAWNIANIE STAWEK A NARUSZENIE DÓBR OSOBISTYCH PRACOWNIKA

Przedsiębiorstwa, chcąc uniknąć podawania stawek wynagrodzenia, zasłaniają się często argumentem, że utajniając wynagrodzenia chronią dobra osobiste swoich pracowników. Zgodnie bowiem z naszą krajową literą prawa informacja o wysokości zarobków stanowi dobro pracownika, którego ochrona jest zagwarantowana przepisami prawa. Ujawnienie widełek wynagrodzenia na danym stanowisku czy nawet podanie konkretnej stawki w ogłoszeniu o pracę nie stanowi jednak naruszenia dóbr osobistych pracownika. Takim naruszeniem byłoby dopiero podanie do wiadomości publicznej informacji o tym, ile zarabia Jan Kowalski czy Anna Nowak albo udostępnienie dokumentacji płacowej pracownika bez jego zgody. Pracownik mógłby wtedy pójść do sądu i pozwać pracodawcę za naruszenie dóbr osobistych zagwarantowanych prawem. Idea transparentności jest zgodna z literą prawa, a dodatkowo resort pracy poparł projekt ustawy nakładający na polskie przedsiębiorstwa konieczność ujawniania wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę, a zatem argument ochrony dóbr osobistych pracowników nie znajduje poparcia.

CZY TRANSPARENTNOŚĆ PŁAC MOŻE BYĆ NIEBEZPIECZNA?

Ujawnienie płac na pewno spowoduje, że nasza firma będzie oceniana na zewnątrz ze względu na oferowane pracownikom wynagrodzenie. Może się wtedy okazać, że nasze stawki zostaną uznane za zbyt niskie i wtedy warto sprawdzić czy rzeczywiście płacimy pracownikom poniżej kwot rynkowych. O minimalnym wynagrodzeniu raczej nie muszę wspominać, bo każdy polski pracodawca jest zobowiązany do wypłacania pracownikom wynagrodzenia w wysokości prawnie ustalonego najniższego dopuszczalnego poziomu przez Radę Ministrów. O jakich jeszcze zagrożeniach należy pamiętać przy ujawnianiu wynagrodzeń na zewnątrz? Transparentność płac może wywołać lawinę komentarzy w serwisach z opiniami o pracodawcach oraz na forach i nie jesteśmy w stanie tego uniknąć, ale możemy tym dobrze zarządzić. Warto śledzić fora oraz serwisy, w których porusza się temat płac w naszej firmie oraz reagować na nieprawdziwe informacje. Warto również przyjmować feedback od komentujących i pokazywać im w komunikacji, że jest on dla nas istotny. Podczas ujawniania widełek płac w ogłoszeniach o pracę należy także pamiętać o tym, aby nie ustawiać kwot zbyt szeroko. Jeśli napiszemy w naszej ofercie, że proponujemy kwotę wynagrodzenia w przedziale 5 tys. – 10 tys. zł, kandydat nie będzie wiedział do czego się odnieść. Powoduje to bowiem złudzenie, a nie rzeczywistą ideę jawności płac. Dodatkowo kandydaci w takiej sytuacji mogą mieć tendencję do zawyżania swoich oczekiwań finansowych do maksymalnej kwoty widełek, pomimo braku uzasadnienia takiej sytuacji w doświadczeniu i kompetencjach. Jeśli spojrzymy na wynagrodzenia naszych pracowników na oferowanym stanowisku pracy, na pewno dojdziemy do wniosku, że różnice pomiędzy nimi nie wynoszą 5 czy 10 tys. zł. Postarajmy się więc o realne widełki. Transparentność w rekrutacji może być niebezpieczna szczególnie wtedy, gdy nie zadamy o zgodność płac pracowników z ujawnianymi widełkami w ogłoszeniach o pracę. Wyobraźmy sobie sytuację, w której oferujemy kandydatom wyższe stawki, aniżeli pracownikom. Całą naszą ideę transparentności płac będziemy musieli włożyć między bajki. Dlatego tak istotne jest przygotowanie organizacji do ujawnienia wynagrodzeń na zewnątrz.

CZY WARTO UJAWNIAĆ WYNAGRODZENIA KANDYDATOM?

System płac został odpowiednio przygotowany i zakomunikowany, pracownicy otrzymują wynagrodzenie zgodne z zaszeregowaniem, a Ty wciąż obawiasz się pójścia o krok dalej i ujawnienia wynagrodzeń w ogłoszeniach o pracę? Bez wątpienia decyzja ta powinna

być podjęta świadomie i winna również uwzględniać to, jak jawność płac zostanie odebrana na rynku, nie tylko przez kandydatów, ale też konkurencję. Gdybyśmy pominęli oferty pracy z obszaru IT, ogłoszeń z podanymi stawkami wynagrodzenia jest w Polsce niewiele. Gdy odfiltrujemy dodatkowo te ogłoszenia, które co prawda zawierają widełki, ale są one określone na tyle szeroko, że kandydat ma bardzo mgliste wyobrażenie na temat proponowanej stawki okaże się, że pracodawców rzeczywiście ujawniających kandydatom stawki jest garstka. Najważniejszy wniosek, jaki z tego płynie jest taki, że proponując transparentne podejście do płac kandydatom, oferty pracy Twojej firmy wyróżnią się na rynku i będą odpowiadały oczekiwaniom osób poszukujących pracy. Najnowszy raport eRecruiter³ potwierdził, że znaczna większość kandydatów w Polsce (70%) oczekuje informacji o wynagrodzeniu w ogłoszeniu o pracę, jest więc to z jednej strony odpowiedź na potrzeby, a z drugiej strony możliwość zainteresowania osoby poszukującej pracy właśnie naszą ofertą, a nie ofertą konkurencji.

Idea transparentności płac na pewno wpłynie na oszczędność czasu w procesie rekrutacji. Kandydat, który już na początku drogi będzie znał oferowaną stawkę, nie zrezygnuje z naszej oferty na końcu procesu ze względu na wynagrodzenie. Może odmówić przyjęcia oferty z innego powodu, ale od początku rozmów będzie miał świadomość tego, ile może zarobić na oferowanym stanowisku. Kandydaci przeglądający oferty pracy na pewno zwrócą uwagę na nasze ogłoszenia, bo większość ofert w Polsce nie zawiera widełek płacowych. Mamy więc pewność, że nasza oferta nie pozostanie niezauważona oraz zapadnie w pamięć osobom poszukującym pracy. Dodatkowo transparentne podejście wpłynie na pozytywny odbiór naszej firmy jako pracodawcy. W końcu kto z nas nie chce pracować w firmie, w której temat wynagrodzeń nie jest tematem tabu, a osoby poszukujące pracy traktuje się jak partnerów i od początku informuje się ich o oferowanych warunkach pracy, w tym także tych dotyczących uposażenia.

Zastanawiasz się czy idea jawności płac jest dobrym pomysłem dla Twojej firmy? Przejdź przez poniższe kroki, a będziesz wiedział/-a, że podejmujesz świadomą decyzję!

- Zaangażuj do procesu decyzyjnego menedżerów oraz osoby, które stanowią filar firmy, one pokażą Ci swój punkt widzenia, a także ewentualne zagrożenia oraz korzyści wynikające z transparentności płac
- Nie bój się pytać o zdanie pracowników oraz kandydatów, może się bowiem okazać, że kandydaci w Twojej branży wcale nie oczekują jawności płac
- Spróbuj przetestować jedno-dwa ogłoszenia z jawnymi stawkami bądź widełkami – sprawdź na ile częściej ogłoszenia te były odwiedzane przez kandydatów oraz czy transparentne płace w ofertach pracy skutkowały bardziej jakościowymi kandydaturami aniżeli ogłoszenia bez ujawnionych płac.

Najnowszy raport eRecruiter³ potwierdził, że znaczna większość kandydatów w Polsce (70%) oczekuje informacji o wynagrodzeniu w ogłoszeniu o pracę, jest więc to z jednej strony odpowiedź na potrzeby, a z drugiej strony możliwość zainteresowania osoby poszukującej pracy właśnie naszą ofertą, a nie ofertą konkurencji.

Idea transparentności płac z całą pewnością zasługuje na poparcie, musimy jednak pamiętać o tym, że obszar wynagrodzeń sam w sobie jest bardzo delikatny. Kandydaci i pracownicy analizują swoje wynagrodzenia, porównują je do innych działów, nawet jeśli zobowiązaliśmy ich do zachowania poufności. Świadome podjęcie decyzji o transparentnym podejściu do płac wymaga pracy osób z obszaru HR, kadr, płac, poszczególnych działów, menedżerów, kadry zarządzającej lub właścicielskiej. Można więc rzec, że podobnie, jak w przypadku dbania o markę pracodawcy, ambasadorem powinien być każdy, niezależnie od stanowiska czy ilości zaangażowania w proces. Jeśli wewnętrznie, jako firma, będziemy przekonani do idei jawności płac, a dodatkowo będą do nas przemawiały korzyści z zewnątrz, nasz projekt pod szyldem „Transparentne płace” będzie miał dużą szansę powodzenia. Czy jest to projekt dla każdej polskiej firmy? Na pewno nie i o tym warto pamiętać, gdy zewsząd słyszymy, że kandydaci wymagają od pracodawców podawania stawek wynagrodzenia w ogłoszeniach o pracę. ♦

Bibliografia:

- ¹ Raport Adzuna, maj 2019 r., www.adzuna.pl
- ² Raport MonsterPolska, www.monsterpolska.pl
- ³ 5. Edycja raportu „Candidate Experience w Polsce”, eRecruiter i Great Digital

Zatrudnianie pracowników tymczasowych

Korzyści i ryzyka dla pracodawcy



AGNIESZKA KSIĄŻKIEWICZ
Radca prawny specjalizujący się
w obsłudze prawnej podmiotów gospodarczych,
prawie spółek oraz prawie pracy.

Co warto wiedzieć na początek, czyli jakie są ogólne zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez firmy.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jakie warunki muszą być spełnione, aby można było mówić o pracy tymczasowej?
- ♦ Jakie są ograniczenia w zatrudnianiu pracowników tymczasowych?
- ♦ Jakie są korzyści z zatrudniania pracowników tymczasowych?

Aby można było mówić o pracy tymczasowej, potrzebne jest współdziałanie w tym zakresie trzech podmiotów:

- agencji zatrudnienia (zwanej również agencją pracy tymczasowej),
- pracownika tymczasowego (bądź osoby niebędącej pracownikiem, czyli działającej na podstawie umowy cywilnoprawnej),
- pracodawcy użytkownika (czyli podmiotu, na rzecz którego praca jest wykonywana).

Agencja zatrudnienia zawiera dwie umowy:

- jedną z pracownikiem tymczasowym (bądź osobą niebędącą pracownikiem),
- drugą z pracodawcą użytkownikiem.

Formalnie to agencja zatrudnienia zatrudnia pracownika i to na niej ciąży najwięcej obowiązków „zwykłego” pracodawcy.

Rejestr prowadzi marszałek województwa właściwy dla siedziby podmiotu ubiegającego się o wpis. Rejestr ten jest dostępny pod adresem: <http://stor.praca.gov.pl/porta1/#/kraz/wyszukiwarka>.

Prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług pracy tymczasowej, a więc polegających na zatrudnianiu pracowników tymczasowych i kierowaniu tych osób oraz osób niebędących pracownikami, do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika, na zasadach określonych przepisami o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, jest działalnością regulowaną i wymaga wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia.

Każdy pracodawca, który rozważa skorzystanie z usług danej agencji zatrudnienia, powinien sprawdzić, czy agencja ta jest wpisana do rejestru jako podmiot aktywny. Współpraca



z podmiotem niewpisanym do rejestru będzie oznaczała, iż nie można mówić o pracy tymczasowej. Tym samym pracodawca użytkownik naraża się na roszczenia o ustalenie istnienia stosunków pracy z pracownikami, którzy teoretycznie mieli być pracownikami tymczasowymi, a w istocie będzie ich łączył po prostu stosunek pracy z pracodawcą użytkownikiem.

Praca tymczasowa może być wykonywana w ramach stosunku pracy, ale możliwe jest także kierowanie do pracy tymczasowej osób niebędących pracownikami (w ramach umów cywilnoprawnych).

Z pracy tymczasowej korzystają głównie pracodawcy użytkownicy, którzy potrzebują mało wykwalifikowanych pracowników tymczasowych, a więc takich, których w razie potrzeby łatwo

zastąpić innymi. Z założenia bowiem pracownik tymczasowy nie będzie tak związany z pracodawcą użytkownikiem, jak pracownik stały.

Zasady dotyczące pracy tymczasowej uregulowane są w ustawie o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z dnia 9 lipca 2003 r. (t.j. z dnia 1 sierpnia 2019 r., Dz. U. z 2019 r., poz. 1563). W zakresie nieuregulowanym przedmiotową ustawą i przepisami odrębnymi do agencji pracy tymczasowej, pracownika tymczasowego i pracodawcy użytkownika stosuje się przepisy prawa pracy dotyczące odpowiednio pracodawcy i pracownika.

OGRANICZENIA W ZATRUDNIANIU PRACOWNIKÓW TYMCZASOWYCH

Pracownikowi tymczasowemu nie może być powierzone wykonywanie na rzecz pracodawcy użytkownika pracy:

- szczególnie niebezpiecznej, w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie art. 237¹⁵ Kodeksu pracy;
- na stanowisku pracy, na którym jest zatrudniony pracownik pracodawcy użytkownika, w okresie uczestniczenia tego pracownika w strajku;
- tego samego rodzaju, co praca wykonywana przez pracownika pracodawcy użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie ostatnich trzech miesięcy poprzedzających

WAŻNE

Do pracowników tymczasowych nie stosuje się :

- przepisów ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników,
- art. 25¹ Kodeksu pracy, dotyczącego limitu zatrudnienia pracownika na czas określony przez okres 33 miesięcy bądź maksymalnie w oparciu o trzy umowy o pracę na czas określony.

przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, jeżeli taka praca miałaby być wykonywana w jakiegokolwiek jednostce organizacyjnej pracodawcy użytkownika położonej w gminie, na terenie której znajduje się lub znajdowała się jednostka organizacyjna, w której był zatrudniony zwolniony pracownik;

Przykład I

Pracodawca użytkownik zatrudnił u siebie pracownika na umowę o pracę przy pakowaniu towaru. Praca była wykonywana w oddziale firmy, w gminie X w miejscowości Z. Następnie pracownik ten został zwolniony z uwagi na likwidację stanowiska pracy. Pracodawca zwrócił się do agencji pracy tymczasowej o zatrudnienie pracownika tymczasowego na stanowisku przy pakowaniu towaru w innym oddziale firmy, w gminie X w miejscowości Y. Pracownik tymczasowy miałby rozpocząć pracę w okresie dwóch miesięcy od momentu rozwiązania stosunku pracy pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Takie powierzenie pracy będzie nielegalne.

- wymagającej uzbrojenia pracownika ochrony w broń palną bojową lub przedmioty przeznaczone do obezwładniania osób za pomocą energii elektrycznej, których posiadanie wymaga uzyskania pozwolenia, o którym mowa w ustawie z dnia 21 maja 1999 r. o broni i amunicji (Dz. U. z 2019 r., poz. 284 i 1214).

PODSTAWOWE POJĘCIA, JAKIE POWINNA POZNAĆ FIRMA, ZAŃM ZATRUDNI PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO

Podstawowymi pojęciami związanymi z pracą tymczasową są:

- **Praca tymczasowa** – jest to wykonywanie na rzecz danego pracodawcy użytkownika, przez okres nie dłuższy niż wskazany w ustawie, zadań:
 - o charakterze sezonowym (np. przy zbiorze owoców), okresowym (np. opieka nad małym dzieckiem), doraźnym (np. roznoszenie ulotek), lub
 - których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe, lub
 - których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika.
- **Pracodawca użytkownik** – pracodawca lub podmiot niebędący pracodawcą w rozumieniu Kodeksu pracy (np. podmioty zatrudniające wyłącznie samych zleceniobiorców), wyznaczający

pracownikowi skierowanemu przez agencję pracy tymczasowej zadania i kontrolujący ich wykonanie,

- **Pracownik tymczasowy** – pracownik zatrudniony przez agencję pracy tymczasowej wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika. Nie można utożsamiać pojęć *pracownik* oraz *pracownik tymczasowy*, jednak zależność między nimi jest taka, że nie każdy pracownik jest pracownikiem tymczasowym, ale każdy pracownik tymczasowy jest pracownikiem (wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 2 kwietnia 2014 r., III SA/Wa 3023/13). Pracownikiem może być osoba fizyczna, która ukończyła 18 lat, a na warunkach określonych w przepisach o zatrudnianiu młodocianych także osoba małoletnia.

MAKSYMALNY CZAS ZATRUDNIANIA PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO

Należy podkreślić, iż agencja pracy tymczasowej może zawrzeć z pracownikiem tymczasowym tylko umowę o pracę na czas określony. Praca tymczasowa może trwać przez określony w ustawie czas i nie może zastępować stałej pracy.

Agencja pracy tymczasowej może skierować danego pracownika tymczasowego do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz jednego pracodawcy użytkownika przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy. Równocześnie pracodawca użytkownik może korzystać z pracy tego samego pracownika tymczasowego przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy. Dany pracownik tymczasowy nie może więc pracować dla danego pracodawcy użytkownika dłużej niż wskazane wyżej limity. Dotyczy to także wykonywania pracy tymczasowej na podstawie umowy prawa cywilnego.

Ponadto limit 18 miesięcy dotyczy także świadczenia pracy tymczasowej w okresie 36 kolejnych miesięcy na podstawie zarówno umowy o pracę, jak i umowy prawa cywilnego (celem tego przepisu jest uniknięcie obchodzenia powyższych limitów w przypadku świadczenia pracy np. 4 miesiące w oparciu o umowę o pracę, a 14 miesięcy w oparciu o umowę prawa cywilnego – sumujemy więc okresy pracy w oparciu o umowę o pracę jak i w oparciu o umowę prawa cywilnego).

Wyjątkowo limit 18 miesięcy może ulec wydłużeniu do 36 miesięcy w przypadku wykonywania w sposób ciągły pracy tymczasowej na rzecz

jednego pracodawcy użytkownika, obejmującej zadania, których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez danego pracodawcę użytkownika. Ponowne skierowanie pracownika tymczasowego przez agencję oraz jego przyjęcie przez tego samego pracodawcę użytkownika do wykonywania pracy tymczasowej po okresie 36 miesięcy może nastąpić nie wcześniej niż po upływie 36 miesięcy.

Przykład II

Pracodawca zatrudnia pracownika przy zbiorze pieczarek. Praca ta jest wykonywana stale, bez względu na porę roku. W takiej sytuacji, gdy pracownik ten będzie nieobecny w pracy, pracodawca będzie mógł skorzystać z pracownika tymczasowego przesłanego mu przez agencję pracy tymczasowej przez maksymalnie 36 miesięcy. Kolejne skorzystanie z tego samego pracownika tymczasowego będzie wymagało przerwy 36 miesięcy. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie w zatrudnieniu tego pracownika bezpośrednio przez pracodawcę użytkownika.

Limitów wykonywania pracy tymczasowej nie stosujemy w przypadku przedłużenia umowy o pracę do dnia porodu, jeżeli miałyby się ona rozwiązać po upływie trzeciego miesiąca ciąży pracownicy tymczasowej.

Przykład III

Pracownica tymczasowa ma zawartą umowę o pracę tymczasową na 18 miesięcy. W 13. miesiącu świadczenia pracy zachodzi ona w ciążę. Termin porodu wypada już po upływie 18. miesiąca świadczenia przez nią pracy tymczasowej. Gdyby pracownica nie była w ciąży, jej umowa rozwiązałaby się z upływem 18. miesiąca. W takiej jednak sytuacji umowa o pracę tymczasową ulegnie przedłużeniu do dnia porodu.

SYTUACJA PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO PO UPŁYWIE OKRESU ZATRUDNIENIA

Po upływie okresu zatrudnienia pracodawca użytkownik może zatrudnić pracownika tymczasowego u siebie. Wszelkie postanowienia/ustalenia umowne między agencją a pracodawcą użytkownikiem, które zakazywałyby zatrudnienia pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika po zakończeniu wykonywania pracy tymczasowej, są nieważne.

Często jednak agencje zastrzegają sobie, iż pracodawca użytkownik w przypadku „przejęcia” pracownika tymczasowego dokona na rzecz agencji opłaty (nazywanej np. rekrutacyjną). Skuteczność

takich postanowień jest sprzeczna w doktrynie – część komentatorów uważa, że są one niedozwolone, część jednak uznaje te postanowienia za dopuszczalne, o ile taka rekompensata pozostaje rozsądna i nie prowadzi do obejścia zakazu (zob.: M. Raczkowski, *Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Komentarz*).

Pracodawca użytkownik ma natomiast obowiązek informowania pracowników tymczasowych, w sposób przyjęty u tego pracodawcy użytkownika, o wolnych stanowiskach pracy, na których zamierza zatrudnić pracowników.

KORZYŚCI Z ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO

Do podstawowych zalet korzystania z pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika można zaliczyć:

- Przerzucenie większości obowiązków formalnych związanych z zatrudnieniem na agencję pracy tymczasowej (wyjątek stanowi np. prowadzenie ewidencji czasu pracy czy ustalanie okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy), a co za tym idzie – mniejsze zaangażowanie własnych zasobów kadrowych, co z reguły oznacza także oszczędności finansowe.
- Szybkość i łatwość dostosowania się do zmian na rynku pracy poprzez powierzenie rekrutacji pracowników tymczasowych w całości agencji, wyznaczając tylko kryteria wyboru.
- Brak konieczności wypłaty odprawy przy likwidacji stanowiska pracy.
- W przypadku wyrządzenia pracodawcy użytkownikowi szkody przez pracownika tymczasowego przy wykonywaniu pracy tymczasowej – odszkodowanie (na zasadach i w granicach obowiązujących pracownika zgodnie z przepisami o odpowiedzialności materialnej pracowników) wypłaca pracodawcy użytkownikowi bezpośrednio agencja pracy tymczasowej; minimalizowane jest więc ryzyko związane z niewypłacalnością ze strony pracownika tymczasowego (agencja bierze na siebie odzyskanie wypłaconej przez siebie z tego tytułu kwoty od pracownika tymczasowego, a więc także ryzyko związane z postępowaniem sądowym przeciwko temu pracownikowi).
- W przypadku zatrudniania pracowników tymczasowych nie pojawia się problem przekształcenia umowy o pracę na czas określony w umowę o pracę na czas nieokreślony – w szczególności po zawarciu więcej niż trzech umów o pracę na czas określony (nie stosujemy bowiem w ogóle art. 25¹ Kodeksu pracy).

- Pracodawca użytkownik jest uprawniony do wykonywania obowiązków i korzystania z praw przysługujących pracodawcy, w zakresie niezbędnym do organizowania pracy z udziałem pracownika tymczasowego – pracodawca użytkownik może więc samodzielnie ustalać zakres obowiązków w ramach umówionego rodzaju pracy oraz wskazywać dokładnie miejsce i czas wykonywania pracy, ustalać rozkład czasu pracy oraz plan urlopów; pracodawca użytkownik może także wydawać polecenia pracownikowi tymczasowemu. Pracownik tymczasowy jest więc zobowiązany do przestrzegania czasu pracy, regulaminu pracy i porządku, przepisów oraz zasad BHP, a także przepisów ppoż., dbania o dobro zakładu pracy, ochrony jego mienia, zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę, przestrzegania tajemnicy określonej w odrębnych przepisach, przestrzegania w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.
- Możliwość szybkiego zwolnienia pracownika bez podawania przyczyny (krótkie okresy wypowiedzenia) – samego wypowiedzenia umowy dokonuje agencja.
- Zasadniczo to agencja pracy tymczasowej jest administratorem danych osobowych pracowników tymczasowych, a więc to na niej głównie ciążyą obowiązki wynikające z przepisów prawa, w tym RODO, co za tym idzie, to głównie agencja powinna liczyć się z możliwością nałożenia na nią kar administracyjnych oraz odpowiedzialnością odszkodowawczą (nie dotyczy to jednak danych zawartych w ewidencji czasu pracy).
- nie zapewnia pracownikowi tymczasowemu na-
pojów i posiłków profilaktycznych;
- nie zapewnia przeszkolenia pracownika tymcza-
sowego w zakresie BHP przed dopuszczeniem
go do pracy oraz szkolenia okresowego;
- nie zapewnia ustalenia w przewidzianym trybie
okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy,
któremu uległ pracownik tymczasowy;
- nie informuje pracownika tymczasowego o ry-
zyku zawodowym, które wiąże się z wyko-
nywaną pracą, oraz zasadach ochrony przed
zagrożeniami;
- nie wypełnia innych obowiązków, uzgodnio-
nych z agencją pracy tymczasowej, związanych
z wykonywaniem pracy tymczasowej przez pra-
cownika tymczasowego;
- korzysta z pracy pracownika tymczasowego,
powierzając mu wykonywanie pracy zabronio-
nej ustawą;
- korzysta z pracy tymczasowej przez okres dłuż-
szy niż wskazany w przepisach;
- nie prowadzi ewidencji czasu pracy pracownika
tymczasowego w zakresie i na zasadach obo-
wiązujących w stosunku do pracowników;
- uniemożliwia pracownikowi tymczasowemu
wykorzystanie urlopu wypoczynkowego na żą-
danie (w przypadku wykonywania pracy przez
okres 6 miesięcy lub okres dłuższy).

Zaznajomienie się i przestrzeganie przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz zawarcie korzystnej umowy z agencją ograniczają w istocie ryzyko naruszenia przepisów karnych przez pracodawcę użytkownika.

CZEGO SIĘ WYSTRZEGAĆ, ZATRUDNIAJĄC PRACOWNIKÓW TYMCZASOWYCH?

Nie można dopuścić do różnicowania sytuacji pracowników tymczasowych i pracowników zatrudnionych bezpośrednio przez pracodawcę użytkownika.

Należy pamiętać, iż pracodawca użytkownik nie może traktować pracownika tymczasowego

RYZYKA WYNIKAJĄCE Z ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO I SPOSOBY ICH UNIKANIA

Niektóre naruszenia przepisów mogą spowodować dla pracodawcy użytkownika sankcje karne. Z karą grzywny od 1 tys. do 30 tys. zł powinien liczyć się pracodawca użytkownik, który:

- nie zapewnia pracownikowi tymczasowemu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy tymczasowej lub nie wyposaża stanowiska pracy tego pracownika w maszyny i inne urządzenia techniczne, które spełniają wymagania dotyczące oceny zgodności;
- nie wypełnia uzgodnionych na piśmie z agencją obowiązków pracodawcy, w tym: nie dostarcza pracownikowi tymczasowemu odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej;

Przykład IV

Pracodawca użytkownik powierzył pracownikowi tymczasowemu wykonywanie pracy tymczasowej za wynagrodzeniem 2000 zł. Okazało się jednak, że pracownicy zatrudnieni bezpośrednio przez pracodawcę użytkownika (a więc z pominięciem agencji) zarabiają na tym samym stanowisku kwotę 2500 zł. Pracownik tymczasowy może więc wystąpić do agencji o dopłatę wynagrodzenia, a agencja będzie mogła dochodzić od pracodawcy użytkownika zwrotu wypłaconej pracownikowi tymczasowemu różnicy w wynagrodzeniu.

w okresie wykonywania pracy tymczasowej mniej korzystnie w zakresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia niż innych pracowników zatrudnionych przez tego pracodawcę na takim samym lub podobnym stanowisku pracy.

Wyjątek dotyczy dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracownika tymczasowego wykonującego pracę na rzecz tego pracodawcy użytkownika krócej niż sześć tygodni. W przypadku naruszenia zasady równego traktowania pracodawca użytkownik jest narażony na zapłatę odszkodowania. Wprawdzie pracownikowi tymczasowemu takie odszkodowanie wypłaca bezpośrednio agencja, jednak ma ona następnie prawo regresu i może żądać zwrotu wypłaconego pracownikowi tymczasowemu odszkodowania od pracodawcy użytkownika.

Wyraźnie również uregulowano, iż pracownik tymczasowy w okresie wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika ma prawo do korzystania z urządzeń socjalnych pracodawcy użytkownika na zasadach przewidzianych dla pracowników zatrudnionych przez tego pracodawcę użytkownika.

OBOWIĄZKI PRACODAWCY UŻYTKOWNIKA

Pracodawca użytkownik jest zobowiązany informować agencję pracy tymczasowej na piśmie (o czym następnie agencja informuje pracownika tymczasowego) o:

- wynagrodzeniu za pracę, której wykonywanie ma być powierzone pracownikowi tymczasowemu, oraz o wewnętrznych regulacjach dotyczących wynagradzania obowiązujących u danego pracodawcy użytkownika, a na wniosek agencji pracy tymczasowej przedstawia do wglądu treść tych regulacji;
- warunkach wykonywania pracy tymczasowej w zakresie dotyczącym bezpieczeństwa i higieny pracy;
- niewystępowaniu okoliczności uniemożliwiających rozpoczęcie wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego na rzecz pracodawcy użytkownika, polegających na tym, że pracownikowi tymczasowemu miałyby być powierzona praca tego samego rodzaju, co praca wykonywana przez pracownika pracodawcy użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie ostatnich trzech miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, jeżeli taka praca miałyby być wykonywana

w jakiegokolwiek jednostce organizacyjnej pracodawcy użytkownika położonej w gminie, na terenie której znajduje się lub znajdowała się jednostka organizacyjna, w której był zatrudniony zwolniony pracownik.

Ponadto pracodawca użytkownik:

- powinien zapewnić pracownikowi tymczasowemu bezpieczne i higieniczne warunki pracy w miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy tymczasowej;

Po upływie okresu zatrudnienia pracodawca użytkownik może zatrudnić pracownika tymczasowego u siebie. Wszelkie postanowienia/ustalenia umowne między agencją a pracodawcą użytkownikiem, które zakazywałyby zatrudnienia pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika po zakończeniu wykonywania pracy tymczasowej, są nieważne.

- powinien prowadzić ewidencję czasu pracy pracownika tymczasowego w zakresie i na zasadach obowiązujących w stosunku do pracowników;
- nie może stosować do pracownika tymczasowego przepisu art. 42 § 4 Kodeksu pracy ani też powierzać mu wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem innego podmiotu;
- musi prowadzić ewidencję osób wykonujących pracę tymczasową na podstawie umowy o pracę oraz umowy prawa cywilnego, zawierającą informacje o dacie rozpoczęcia i dacie zakończenia wykonywania takiej pracy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy, o którym mowa w art. 20, oraz przechowywać tę ewidencję przez okres jej prowadzenia i przypadający bezpośrednio po nim okres 36 miesięcy (w postaci papierowej lub elektronicznej, odrębnie dla każdej osoby);
- dostarczać pracownikowi tymczasowemu odzież i obuwie robocze oraz środki ochrony indywidualnej, zapewniać napoje i posiłki profilaktyczne, przeprowadzać szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ustalać okoliczności i przyczyny wypadku przy pracy,

- przeprowadzać ocenę ryzyka zawodowego oraz informować o tym ryzyku;
- w przypadku zmiany wewnętrznych regulacji dotyczących wynagradzania – informować o tym niezwłocznie na piśmie agencję pracy tymczasowej; na wniosek agencji jest także zobowiązany do przedstawienia jej do wglądu tych zmienionych regulacji;
- udzielać urlopu wypoczynkowego w wymiarze dwóch dni za każdy miesiąc pozostawania w dyspozycji jednego pracodawcy użytkownika lub więcej niż jednego pracodawcy użytkownika;
- niezwłocznie zawiadomić agencję o terminie i okolicznościach zaprzestania wykonywania pracy przez pracownika tymczasowego w razie faktycznego zaprzestania wykonywania pracy przez pracownika tymczasowego z powodu niestawienia się do pracy, bez usprawiedliwienia przyczyn nieobecności w pracy, albo odmowy dalszego wykonywania pracy tymczasowej na jego rzecz.

PROCEDURA ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA TYMCZASOWEGO

1 Informowanie bądź uzgodnienia pracodawcy użytkownika z organizacją związkową

Jeżeli u danego pracodawcy użytkownika działa organizacja związkowa, wówczas pracodawca użytkownik o zamiarze powierzenia wykonywania pracy tymczasowej pracownikowi agencji pracy tymczasowej informuje tę organizację. Gdyby jednak praca tymczasowa miałaby być wykonywana przez okres dłuższy niż sześć miesięcy, wówczas pracodawca użytkownik jest obowiązany podjąć działania zmierzające nie tyle do poinformowania, ile do uzgodnienia tego zamierzenia z organizacjami związkowymi. Pracodawca użytkownik ma także obowiązek poinformowania organizacji związkowych o uzgodnieniach między nim a agencją, co najmniej w zakresie wskazanym w ustawie. Stanowisko organizacji związkowej nie jest jednak wiążące, a pracodawca użytkownik nie ma obowiązku osiągnięcia faktycznych uzgodnień.

2 Umowa między agencją a pracownikiem tymczasowym

Agencja pracy tymczasowej powinna zawrzeć umowę z pracownikiem tymczasowym, która składa się co najmniej z następujących elementów:

- strony umowy,
- rodzaj umowy,
- data zawarcia umowy,
- wskazanie pracodawcy użytkownika,

- wskazanie okresu wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika,
- warunki zatrudnienia pracownika tymczasowego w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika, w szczególności: rodzaj pracy, która ma być powierzona pracownikowi, wymiar czasu pracy, miejsce wykonywania pracy,
- wynagrodzenie za pracę oraz termin i sposób wypłacania tego wynagrodzenia przez agencję pracy tymczasowej.

W umowie tej można także przewidzieć możliwość wcześniejszego jej rozwiązania przez każdą ze stron:

- za trzydniowym wypowiedzeniem, gdy umowa o pracę została zawarta na czas nieprzekraczający dwóch tygodni,
- za jednodniowym wypowiedzeniem, gdy umowa o pracę została zawarta na okres dłuższy niż dwa tygodnie.

UMOWA MIĘDZY AGENCJĄ A PRACODAWCĄ UŻYTKOWNIKIEM

Drugą umowę agencja pracy tymczasowej zawiera z pracodawcą użytkownikiem. Pracodawca użytkownik powinien uzgodnić z agencją na piśmie co najmniej następujące elementy:

- zakres informacji dotyczących przebiegu pracy tymczasowej, które mają wpływ na wysokość wynagrodzenia za pracę pracownika tymczasowego, oraz sposób i termin przekazywania tych informacji agencji pracy tymczasowej w celu prawidłowego obliczania wynagrodzenia za pracę tego pracownika;
- zakres przejęcia przez pracodawcę użytkownika obowiązków pracodawcy dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy innych niż dostarczenie odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej, zapewnienia napojów i posiłków profilaktycznych, przeprowadzania szkolenia w zakresie BHP, ustalenia okoliczności i przyczyn wypadku przy pracy, przeprowadzenia oceny ryzyka zawodowego oraz informowania o tym ryzyku;
- zakres przejęcia przez pracodawcę użytkownika obowiązku pracodawcy dotyczącego wypłacania należności na pokrycie kosztów związanych z podróżą służbową;
- inne kwestie, które strony umowy uważają za istotne.

Nie należy również zapominać o konieczności zawarcia między agencją a pracodawcą użytkownikiem umowy powierzenia przetwarzania danych osobowych. ♦

HR Business Guide

to ponad **300 stron** treści przygotowanych z myślą o profesjonalistach HR!

W bieżącym wydaniu

- Budowanie strategii komunikacji wewnętrznej w organizacji
- Zarządzanie wizerunkiem organizacji: formy i przykłady kampanii employerbrandingowych
- Zarządzanie procesami szkoleniowymi w organizacji wraz z argumentacją biznesową dla finansowania inwestycji rozwojowych
- Talent Management – jako proces, projekt i długofalowa strategia działania
- Innowacyjne i niekonwencjonalne metody rekrutacyjne – ewolucja roli rekrutera i zmiany w podejściu do pozyskiwania kandydatów
- Rekrutacja zgodna z wymaganiami RODO
- Proces Offboardingu – skuteczne narzędzie budowania pozytywnych doświadczeń byłych pracowników
- Synergia pomiędzy strategią organizacji a działaniami podejmowanymi przez dział HR – strategia personalna
- Praktyka zarządzania projektami HR – trendy zmieniające oblicze HR
- Praktyczne zagadnienia związane z projektowaniem i wdrożeniem regulaminu pracy w organizacji



Masz pytania lub chcesz wiedzieć więcej?

Wejdź na naszą stronę www.hrbusinessguide.pl lub skontaktuj się z doradcą Moniką Piskorz
monika.piskorz@forum-media.pl / tel.61 66 83 179

Ocena pracownika a RODO

Nie ulega wątpliwości, że pracodawcy prowadzą oceny swoich pracowników właściwie cały czas. Często dokonują tej oceny nawet zupełnie nieświadomie i mimochodem. W takim przypadku ocenę kształtują na podstawie swoich subiektywnych odczuć, niepodlegających żadnym ramom prawnym. Sytuacja wygląda jednak zupełnie inaczej, jeżeli pracodawca decyduje się na przeprowadzanie w swojej firmie formalnej oceny pracowników.



**EWA KLICH**

Adwokat, prowadzi kancelarię adwokacką świadczącą pomoc prawną na rzecz osób fizycznych i przedsiębiorców zarówno w postępowaniu sądowym, jak i pozasądowym z zachowaniem najwyższych standardów merytorycznych oraz etycznych.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ W jakich sytuacjach pracodawca może dokonać oceny pracownika i kiedy przeprowadzanie takich ocen jest szczególnie wskazane?
- ◆ Jakie kryteria pracodawca może brać pod uwagę przy ocenie pracowników?
- ◆ W jaki sposób zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych oceniać pracowników?

W pierwszej kolejności należy wskazać, że pracodawca może, a czasem wręcz powinien przeprowadzać formalną ocenę pracowników.

Zgodnie bowiem z art. 94 ust. 9) Kodeksu pracy pracodawca jest obowiązany stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy.

W JAKICH SYTUACJACH PRZEPROWADZANIE OCEN PRACOWNIKÓW JEST SZCZEGÓLNIE WSKAZANE?

Zgodnie z art. 183c § 1 Kodeksu pracy: pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Ustalenie, że praca jednej osoby ma taką samą wartość jak praca innej osoby na podobnym stanowisku pracy, może narażać wielu trudności. O ile w przypadku pracowników fizycznych problem ten ma mniejsze znaczenie, gdyż zazwyczaj mają oni narzucone normy pracy, co pozwala na szybkie i obiektywne porównanie pracy, o tyle w przypadku pracowników umysłowych jest to dużo trudniejsze. Tym bardziej że czasem zdarza się, że pracownicy pracujący na bardzo podobnych stanowiskach, mają różny zakres obowiązków, który w praktyce może być trudny do porównania.

W takich sytuacjach prowadzenie oceny pracowników, na podstawie ustalonych, obiektywnych kryteriów, powoduje, że osoby oceniające mogą łatwiej wyjść obronną ręką z zarzutów dotyczących np. nierównego wynagrodzenia.

Co również bardzo istotne, § 2 powołanego przepisu stanowi, że wynagrodzenie obejmuje wszystkie składniki bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane

pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

JAKIE KRYTERIA PRACODAWCA MOŻE BRAĆ POD UWAGĘ PRZY OCENIE PRACOWNIKÓW?

W art. 183c § 3 Kodeksu pracy wskazano, że pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.

Wskazówka

Przedsiębiorca, kształtując swoją politykę kadrową, powinien wypracować jasne i konkretne kryteria, na podstawie których dokonuje oceny swoich pracowników.

W mniejszych przedsiębiorstwach ocena pracowników zazwyczaj jest przeprowadzana nieformalnie. Natomiast w większych zakładach pracy, w szczególności jeśli pracodawca planuje awanse albo zwiększoną redukcję zatrudnienia, powinien zadbać o wskazanie jednolitych kryteriów, na podstawie których będą wybierani pracownicy wytypowani do awansu lub zwolnienia.

W takich sytuacjach dokonywanie okresowych ocen pracowników może okazać się bardzo pomocnym narzędziem do motywowania pracowników do wydajniejszej pracy.

W tym kontekście bardzo ciekawy jest wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 marca 2019 r., sygn. akt: I BP 10/17 (Legalis 1883220), w którym sąd uznał, że „najważniejszymi kryteriami doboru do zwolnienia

Wskazówka

Pracodawca powinien pamiętać, że prawo do jednakowego wynagrodzenia obejmuje także prawo do równego dostępu do dodatkowych składników wynagrodzenia, np. premii, nagród, ale także niepieniężnych benefitów, jak karnet na siłownię czy prywatna opieka medyczna.

Tego rodzaju kwestie warto uregulować w regulaminie pracy albo regulaminie wynagradzania. Należy dokładnie ustalić, w jakich przypadkach pracownik zyskuje prawo do premii, np. za wyniki pracy albo na jakich stanowiskach przysługuje prawo do dodatkowych benefitów.

Bardzo ważne jest, żeby z tych zapisów wyraźnie wynikało, kiedy pracownik uzyskał prawo do określonego składnika wynagrodzenia, np. przyznanie premii za określoną ilość sprzedanego towaru albo procent od wartości zawartej umowy.

powinny być: przydatność pracownika do pracy, jego kwalifikacje i umiejętności zawodowe, doświadczenie zawodowe, staż i przebieg dotychczasowej pracy, dyspozycyjność wobec pracodawcy". Dalej jednak sąd stwierdza, że „kryteria odnoszące się do osobistej sytuacji pracownika, jak z jednej strony stan rodzinny i obowiązek utrzymania rodziny, zwłaszcza samotne wychowywanie dzieci czy ich niepełnosprawność, z drugiej zaś strony

Wskazówka

Wybierając kryteria, na podstawie których pracodawca będzie zamierzał oceniać swoich pracowników, należy przede wszystkim kierować się tymi, które zostały wskazane w Kodeksie pracy.

Na podstawie ogólnych przepisów prawa pracy można w regulaminie pracy lub regulaminie wynagradzania uszczegółowić kryteria i warunki ustalania wynagrodzenia, dodatków, benefitów, awansów.

Również na podstawie tych kryteriów powinny być wybierane osoby, które będą zwolnione, w zwłaszcza w sytuacjach gdy pracodawca musi wybrać do zwolnienia pracownika spośród kilku osób zatrudnionych na podobnym stanowisku.

Warto także wskazać, że w takim przypadku pracodawca może posilkować się kryteriami mniej formalnymi, takimi jak sytuacja materialna czy rodzinna pracownika, zwłaszcza w kontekście klauzuli ogólnej z art. 8 Kodeksu pracy, jaką są zasady współżycia społecznego. Pracodawca powinien jednak zachować dużą ostrożność, powołując się na te kryteria i dokładnie uzasadniać swoją decyzję.

Ponadto pracodawca musi pamiętać, że dodatkowe dane o pracownikach (inne niż wymagane Kodeksem pracy lub przepisami szczegółowymi), może pozyskać tylko za zgodą pracownika.

posiadanie innych źródeł dochodów czy łatwość w znalezieniu nowego zatrudnienia, powinny być brane pod uwagę jedynie pomocniczo. Niemniej jednak wybór pracownika do zwolnienia może być uznany za sprzeczny z zasadami współżycia społecznego, gdy sytuacja osobista tego pracownika jest znacznie gorsza niż pozostałych osób zatrudnionych na stanowiskach objętych redukcją".

Z powyższego wynika, że w orzecznictwie, oprócz obiektywnych kryteriów dotyczących kwalifikacji pracownika, jego doświadczenia i przebiegu zatrudniania, dopuszcza się możliwość, pomocniczo, w uzasadnionych sytuacjach, odwołanie się do kryteriów dotyczących sytuacji rodzinnej i prywatnej pracownika. Oczywiście odwołanie się do tego rodzaju kryteriów powinno być uzasadnione w danej sytuacji, np. zasadami współżycia społecznego. Trzeba jednak pamiętać, że pracodawca może oprzeć się na kryteriach dotyczących sytuacji materialno-rodzinnej pracownika, w sytuacji gdy musi wytypować osobę do zwolnienia.

Dokonując bieżących ocen pracownika, pracodawca powinien kierować się przede wszystkim obiektywnymi kryteriami dotyczącymi kwalifikacji pracownika i jego wyników.

OCENA PRACOWNIKÓW A OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH

Jak wynika z powołanych wyżej przepisów i orzeczenia, dokonując oceny pracownika lub wybierając osobę do awansu czy zwolnienia, pracodawca gromadzi szereg informacji o pracowniku.

Nie ulega wątpliwości, że informacje dotyczące kwalifikacji pracowników, ich doświadczenia zawodowego czy przebiegu zatrudnienia są informacjami, które pracodawca może gromadzić.

Wątpliwości natomiast pojawiają się w przypadku innych danych dotyczących pracowników, a w szczególności dotyczących ich sytuacji rodzinnej czy materialnej. Oczywiście dużą część tego rodzaju danych pracodawca pozyskuje na podstawie odrębnych przepisów prawa, np. dotyczących zwolnień L-4, urlopów okolicznościowych.

W tym miejscu trzeba jednak wskazać, że gromadzenie innych danych niż wskazane w art. 221 Kodeksu pracy (czyli inne niż m.in. wykształcenie, kwalifikacje zawodowe; przebieg dotychczasowego zatrudnienia) może odbywać się tylko na podstawie zgody pracownika. Co więcej, przetwarzanie tych danych jest możliwe tylko w sytuacji, gdy pracownik przekaze je z własnej inicjatywy. Pracodawca nie może żądać podania mu przez pracownika informacji dotyczących jego sytuacji materialnej czy osobistej, jeśli pracownik sam nie zdecyduje się przekazać tego typu danych. ♦

MENEDŻER PRODUKCJI

NOWA ODSŁONA!

POZNAJ
CZASOPISMO,
JAKIEGO
JESZCZE
NIE ZNAŁEŚ!



GOTOWE NARZĘDZIA,
które skutecznie pomagają ograniczyć
rotację na stanowiskach produkcyjnych
w Państwie firmie

**DOSTĘP DO PRZEJRZYSTYCH
INTERPRETACJI ZAPISÓW KODEKSU
PRACY**

z praktycznym odniesieniem do realnych
przykładów, które dają pewność,
że obowiązki nałożone na osobę kierującą
pracownikami są właściwie realizowane

**PRZETESTOWANE W RÓŻNYCH
ZAKŁADACH ROZWIĄZANIA**
w zakresie organizacji pracy, zasad
wynagradzania i systemów motywacyjnych,
które łatwo można wprowadzić
do swojej firmy

**PRZETESTOWANE
KOMUNIKATY PERSWAZYJNE,**
które przekonują opornych
i pozwalają osiągnąć zamierzone cele

POMYSŁY

na stworzenie zmotywowanego zespołu,
który będzie realizował wszystkie nałożone
na niego cele i wyrabiał normy

Masz pytania?
Zapytaj naszego doradcę:

- Mateusz Szymandera
- mateusz.szymandera@forum-media.pl
- tel. 61 668 31 54

www.menedzer-produkcji.pl

Wypróbuj. Pokochasz.

etutor

Cyfrowe kursy językowe

Nowoczesny benefit dla każdego pracownika.

Wykorzystaj platformę eTutor, aby pracownicy uczyli się języka wygodniej, przyjemniej i szybciej.

Sztuczna inteligencja, multimedia i personalizacja powodują, że nauka z eTutorem jest skuteczna. Odbywa się ona we własnym tempie, w dogodnym czasie i bez stresu. Uczy na wszystkich poziomach zaawansowania i zawiera specjalistyczne słownictwo ze wszystkich branż.

Dla pracowników taka nauka będzie przyjemnością. Dla pracodawcy atrakcyjnym benefitem.

Wypróbuj za darmo, dla dowolnej ilości pracowników.

etutor.pl/firmy