GAZETA FINANSOWA
27 listopada – 3 grudnia 2020 r.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

Czy obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, czy pracownika?

Z moich obserwacji wynika, że nadal mamy do czynienia z rynkiem pracownika, jednak rynek ten się zmienił i dostosował do aktualnej sytuacji związanej z kryzysem gospodarczym, wywołanym pandemią SARS-CoV-2.

Marek **Sprengel**
prezes zarządu, AWILUX

Trudna sytuacja pod względem ekonomicznym, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, sprawiła, że pracownicy zmienili swoje oczekiwania i są oni moim zdaniem mniej roszczeniowi niż dotychczas. Z powodu zamrożenia gospodarki i zwolnień, które dotknęły różne branże w kraju, zmieniła się również dostępność pracowników. Oczywiście mam na myśli głównie branżę gastronomiczną i hotelarską, które w tym roku odnotowały ogromne straty, a przedsiębiorcy z tych branż często byli zmuszeni do rozwiązania umów ze swoimi pracownikami.

Na rynek trafiła więc bardzo duża grupa osób chętnych do podjęcia pracy – w tym tej związanej z przebranżowieniem. Należy jednak pamiętać, że są to potencjalni pracownicy wymagający przyuczenia. Doświadczonych pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami nadal w Polsce brakuje i w przypadku tej wykwalifikowanej grupy możemy mówić, że nadal funkcjonują na silnym rynku pracownika. Nie możemy także pominąć faktu, że w związku z pandemią wyjechało z Polski wielu fachowców. Powstała tym samym ogromna luka na rynku pracy, którą teraz lepiej lub gorzej zapełniają „przebranżowieni" pracownicy.

Zrewidować wymagania

Jeżeli chodzi o obecne oczekiwania pracowników, to trzeba przyznać, że ogólna sytuacja zmusiła ich do rewizji wymagań, które obecnie są nieco niższe niż dotychczas. Wraz z nadejściem trudniejszych miesięcy dla niemalże wszystkich branż – a mówię tu o kwietniu i maju bieżącego roku – w pracownikach pojawiło się więcej zrozumienia i chęci współpracy z pracodawcą nad wypracowaniem wyważonego kompromisu oczekiwań i możliwości. Jeszcze dwa–trzy lata temu nowy, często zaraz po szkole, niewykształcony lub niewykwalifikowany pracownik miał dużo większe oczekiwania, niż ma aktualnie. Mam również wrażenie, że pandemia wpłynęła na zmianę oczekiwań pracowników, zmieniając ich dotychczasową świadomość ekonomiczną. Każda podwyżka wynagrodzenia pracownika rzutuje na cenę produktu końcowego, a zmiana ceny wpływa na liczbę sprzedanych rozwiązań. Ta świadomość stała się zdecydowanie silniejsza i pozwoliła wielu pracownikom zrozumieć mechanizm działania przedsiębiorstwa. Analizując obecne postawy pracowników, szczególnie tych młodszych, musimy wziąć także pod uwagę fakt, iż dla większości z tych ludzi obecna sytuacja jest zjawiskiem nowym i nieznanym. Zostali oni wychowani i trafili na rynek pracy w okresie ostatnich 10 lat, kiedy nasz kraj dynamicznie się rozwijał się i wchłaniał kolejne pokolenia pojawiające się na rynku pracy. Stąd dla tych młodych ludzi zjawisko bezrobocia jest nowe i nie zawsze potrafią sobie wyobrazić ten stan.

Jeżeli chodzi z kolei o postawy pracodawców w trakcie tych ostatnich miesięcy, to można zauważyć tutaj dwojakie podejście. Przedsiębiorcy, którzy analizują swoją działalność tylko w oparciu o wyniki finansowe, a w mniejszym stopniu o aspekty społeczne prowadzenia działalności, są tymi pracodawcami, którzy podczas pierwszej fali pandemii koronawirusa podejmowali szybko drastyczne decyzje o masowych zwolnieniach. Jak się jednak okazało, wiele branż po pierwszych miesiącach lockdownu i początkach kryzysu bardzo szybko wróciło na właściwe tory i już w trakcie wakacji podjęło udaną próbę nadrobienia zaległości, które powstały we wcześniejszym okresie. W tym czasie pracodawcy z tej grupy mieli ogromne problemy z ponownym pozyskaniem pracowników, którzy często zdążyli już znaleźć inne miejsce zatrudnienia.

We wspólnym interesie

Jedną z pierwszych decyzji, którą podjęliśmy była informacja dla pracowników, że nie zwolnimy żadnej osoby. Wynika to z naszej filozofii prowadzenia biznesu i szacunku dla ludzi, którzy tworzą naszą firmę. Pomimo dużej niepewności wierzyliśmy, że sytuacja, z którą się w tamtym okresie mierzyliśmy, jest tymczasowa i nie chcieliśmy stracić doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników. Wychodzimy także z założenia, że niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z rynkiem pracownika, czy pracodawcy, wszyscy pracownicy powinni być traktowani z należytym szacunkiem oraz mieć zapewnione bezpieczeństwo swojego miejsca pracy i godziwe wynagrodzenie, które zapewnią nie tylko zaspokojenie podstawowych potrzeb, ale także na przykład odpoczynek oraz możliwość realizacji pasji.

Wpływ drugiej fali pandemii na krajowy rynek pracy ujawni się w pełni zapewne dopiero w kolejnych tygodniach czy miesiącach. Niezależnie od tego, czy mamy w Polsce rynek pracodawcy czy pracownika, zarówno pracodawców, jak i pracowników łączy wspólny interes. Jest on związany z tym, by firmy sprawnie działały – bo tylko dzięki temu można dzielić się owocami ich funkcjonowania.

#MAKEHISTORY: Przyszłość bez dymu tytoniowego możliwa dzięki ekspertom z Polski

Świat bez dymu tytoniowego był do niedawna jedynie nierealną utopią. Optyka zmieniła się, gdy do jego tworzenia przystąpił tytoniowy gigant Philip Morris International (PMI). Docelowo firma zamierza całkowicie zastąpić papierosy innowacyjnymi produktami, które mogą być potencjalnie mniej szkodliwe niż tradycyjne wyroby tytoniowe. Aby osiągnąć ten ambitny cel, Philip Morris nieustannie rozwija kulturę organizacyjną. Wierzymy, że pracownicy są kluczem do sukcesu i realizacji wizji świata bez dymu tytoniowego. Wspólnie tworzymy historię #MAKEHISTORY!

Philip Morris Polska jest liderem branży tytoniowej w kraju. W skład grupy wchodzi spółka odpowiadająca za sprzedaż, marketing i dystrybucję produktów, nowoczesne centrum produkcyjne oraz firma odpowiedzialna za kontraktowanie i skup liści tytoniu. Do grupy należy także Centrum Usług Biznesowych w Krakowie, świadczące wyspecjalizowane usługi finansowe, informatyczne, zakupowe oraz z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi spółkom zależnym PMI w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce. Obecnie jest ono kluczowym ośrodkiem eksperckim dla globalnych struktur PMI – miejscem wsparcia i tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla kilkudziesięciu innych rynków na świecie. Fabryka PMI w Krakowie jest największym centrum produkcyjnym PMI w Europie i jednym z najnowocześniejszych i największych na świecie.

W obliczu transformacji

Philip Morris przechodzi obecnie największą transformację nie tylko w historii firmy, ale również całej branży, której celem jest stworzenie przyszłości bez dymu tytoniowego. Z tradycyjnego producenta wyrobów tytoniowych zmieniamy się w firmę działającą w oparciu o wyniki złożonych badań naukowych i rozwój nowoczesnych technologii. Podążając za trendami i szukając innowacyjnych rozwiązań, które mogą poprawić jakość życia pełnoletnich palaczy, przeznaczamy znaczące środki na badania i rozwój oraz produkcję potencjalnie mniej szkodliwych wyrobów alternatywnych dla papierosów. W prowadzonych przez nas programach naukowo-badawczych przyjęliśmy najwyższe światowe standardy. W badania i rozwój oraz produkcję nowych produktów PMI zainwestował już ponad 7 mld dolarów. W zaawansowane prace naukowo-badawcze zaangażowanych było ponad 400 naukowców, inżynierów i ekspertów, w tym również wielu Polaków.

PMI od wielu lat dąży do ciągłego doskonalenia praktyk i procesów HR w celu zapewnienia wszystkim pracownikom równych szans rozwoju, planowania kariery i dostępu do programów szkoleniowych. Firma nieustannie pracuje nad doskonaleniem sposobów pracy oraz tworzeniem rozwiązań, które umożliwią jeszcze lepsze wykorzystanie potencjału leżącego w naszym zespole. Tworzymy środowisko pracy, w którym każdy, nawet najbardziej wymagający pracownik znajdzie miejsce dla siebie. Wsłuchujemy się w potrzeby zespołu, dając szansę na rozwijanie indywidualnych predyspozycji i pozyskiwanie wiedzy. Inwestujemy w kapitał ludzki, wierząc, że to zatrudnieni na różnych szczeblach organizacji ludzie stanowią jej największą wartość.

W odpowiedzi na kryzys

W odpowiedzi na kryzys spowodowany epidemią koronawirusa, spółki Philip Morris w Polsce podjęły szereg działań, których celem było zapewnienie pracownikom jak najbardziej bezpiecznych warunków pracy. Wszystkim pracownikom biurowym zarekomendowano pracę zdalną. Tam, gdzie pozwala na to charakter pełnionych obowiązków, nadal korzystają z niej również pracownicy wybranych stanowisk produkcyjnych. Firma wyposażyła ich także w podstawowe środki ochrony osobistej, w tym środki dezynfekujące i odkażające, a także rękawiczki oraz maseczki. W przypadku stanowisk, których charakter pracy wymaga obecności w biurze czy fabryce, wprowadzono dodatkowe standardy bezpieczeństwa. W okresie największego lockdownu w pierwszej połowie 2020 r. wprowadzone zostały dopłaty wyrównawcze do pełnej pensji w przypadku pracowników korzystających z prawa do zasiłku z tytułu opieki nad dzieckiem lub przebywających na zwolnieniach lekarskich (w przypadku osób, które pobierały zasiłek opiekuńczy, a wraz z nim 80 proc. swojego podstawowego wynagrodzenia, firma dopłacała pozostałe 20 proc.). Firma skupiła się również na tym, aby zapewnić pracownikom i współpracownikom poczucie bezpieczeństwa i wsparcia, nie tylko finansowego, ale i psychologicznego. Zorganizowano szereg szkoleń online dotyczących nowej specyfiki pracy z domu, zarządzania jej efektywnością, dbania o dobre samopoczucie i sposobów radzenia sobie z izolacją oraz stresem. Ponadto firma jeszcze mocniej niż dotychczas promuje narzędzia i programy wspierające zachowanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (np. elastyczny czas pracy).

Podstawa to współpraca

W Philip Morris każdy ma równe szanse rozwoju i budowania kariery, niezależnie od płci lub posiadanego paszportu. Nie ma tu miejsca na dyskryminację. W 2018 r. spółki Philip Morris w Polsce otrzymały prestiżowy Certyfikat Równych Płac, przyznawany przez niezależną organizację non-profit z siedzibą w Szwajcarii. Certyfikacja odbywa się na podstawie wytycznych ONZ oraz jest uznawana przez Komisję Europejską. Jest to niezależne potwierdzenie, że firma wynagradza kobiety i mężczyzn jednakowo, a wkład i wysiłki pracowników w działalność biznesową i rozwój organizacji cenione są niezależnie od płci. Philip Morris jest pierwszą i jak do tej pory jedyną firmą w Polsce, która otrzymała ten wyjątkowy certyfikat.

W Philip Morris rozwój kultury organizacyjnej opartej na współpracy, wzajemnym szacunku i innowacyjności jest tak samo ważny jak strategia biznesowa. W firmie pracują osoby o różnorodnych umiejętnościach i doświadczeniach, co umożliwia nieustanny rozwój i pracę nad innowacyjnymi rozwiązaniami we wszystkich obszarach działalności firmy. Polska jest jednym z głównych źródeł talentów dla Philip Morris w skali globalnej. Wielu naszych rodaków pełni kluczowe funkcje w globalnych strukturach firmy i zajmuje wysokie stanowiska w korporacji. Wystarczy wspomnieć Jacka Olczaka, prezesa ds. operacyjnych w szwajcarskiej centrali lub Aleksandrę Samulewicz, wiceprezes do spraw produktów o potencjale obniżonej szkodliwości na region UE. Philip Morris jest atrakcyjnym miejscem do pracy dla ludzi, którzy chcą zmieniać otaczający ich świat.

Materiał we współpracy z PMI

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

Szanowni Państwo
Najlepszy pracodawca to taki, który zna swojego pracownika – jego potrzeby, oczekiwania, zmieniające się wraz z sytuacją wokół nas preferencje – wynika z analiz, które trafiły do nas od ekspertów rynku. COVID-19 wywrócił rynek pracy do góry nogami, co do tego nikt nie ma najmniejszych wątpliwości. Większość pracodawców znalazła jednak sposób na funkcjonowanie w tej nowej rzeczywistości. Home office okazał się nie aż tak nieefektywny, jak przez lata zakładano (a wręcz przeciwnie), a pracownicy w większości przypadków wykazali się samodyscypliną i umiejętnością łączenia obowiązków służbowych z domowymi. Jakie postawy dominują wśród pracodawców? W jaki sposób wsparli swoich pracowników, kadrę menedżerską w tym trudnym dla wszystkich czasie? Zapraszamy do analizy zestawienia i lektury tekstów przygotowanych przez zaproszonych na nasze łamy ekspertów.
Redakcja

Firma/ Branża	Jak wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 30 września 2020 r.	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
AmRest/ gastronomia	AmRest oferuje szeroki wybór cyklicznych szkoleń wewnętrznych. Oprócz tego, pracownicy mogą brać czynny udział w kursach zewnętrznych, konferencjach lub wydarzeniach poświęconych rozwojowi. Ponadto, firma daje dużą przestrzeń pracownikom do planowania swojej kariery. To pracownik definiuje obszar, w którym chce kontynuować swoją drogę zawodową, natomiast AmRest zapewnia odpowiednie warunki, by to realizować, np. umożliwia zmianę działu, dodatkowe projekty, zmianę stanowiska, przejście z pracy biurowej do pracy operacyjnej i odwrotnie. Firma prowadzi także szereg dodatowych programów, które pozwalają na rozwój poszczególnych kompetencji, w tym proces oceny rocznej, Feedback 360, zajęcia coachingowe, czy chociażby AmRest University – rozbudowane sesje szkoleniowe z ekspertami danych dziedzin.	Kultura doceniania stanowi silny fundament pracy w AmRest. Firma wdrożyła programy, które pozwalają nagradzać pracowników za ich pracę, zaangażowanie czy kreatywność. Efektywna praca wynagradzana jest m.in. w postaci specjalnego bonusu, przyznawanego na podstawie oceny rocznej wykonywanej wspólnie z przełożonym. Co więcej, w ciągu całego roku przełożony może zdecydować o przyzaniu nagrody pracownikowi za wybitne osiągnięcia w codziennej pracy. Ponadto, firma cyklicznie przyznaje Building Excellence Award, czyli wyróżnienia dla całych zespołów lub jednostek za efektywne i przełomowe projekty dla firmy. Pracownicy korzystają także ze specjalnego programu kafeteryjnego, gdzie wybierają dopasowane do ich potrzeb czy zainteresowań świadczenia. Dodatkowo, osoby pracujące w AmRest otrzymują specjalną kartę zniżkową do wykorzystania w restauracjach zarządzanych przez spółkę.	AmRest zarządza restauracjami i kawiarniami w 26 krajach. Struktury i biura zlokalizowane są na całym świecie, od Chin, przez Rosję, Europę Centralną, aż po Hiszpanię. Firma otwarta jest nie tylko na specjalistów oraz ekspertów różnych obszarów, ale też stwarza możliwości dla osób rozpoczynających swoją karierę.	14 900	AmRest jest wiodącym, europejskim operatorem restauracji. Firma ma w swoim portfolio znane marki, takie jak Burger King, KFC, Pizza Hut czy Starbucks, jak również marki własne, które dynamicznie rozwijają się w Europie (np. La Tagliatella, Sushi Shop). Praca w AmRest to szansa na zdobycie cennego doświadczenia w wielu obszarach, możliwość pracy dla rozpoznawalnych sieci i rozwoju kariery przy dużym wsparciu organizacji.
Bank Gospodarstwa Krajowego/ bankowość	Bank wspiera rozwój i talenty poprzez program Mentoringowy i Talentowy, diagnozę potrzeb szkoleniowych, szkolenia umiejętności miękkich i twardych, panele ekspertów organizowane przez pracowników dla pracowników, finansowanie certyfikatów branżowych, dofinansowanie do studiów podyplomowych i kursów językowych, platforma do e-learningu języka angielskiego, prenumeratę prasy branżowej, kierowanie pracowników na konferencje i spotkania branżowe.	Premia roczna oparta o ocenę pracowniczą, na którą w 50 proc. składa się ocena stopnia realizacji celów i w 50 proc. ocena postawy, nagroda z okazji Dnia Pracownika, premia top-up (za szczególne osiągnięcia), szkolenia i finansowanie certyfikatów, program Zarządzania Talentami i program Mentoringowy, dofinansowanie do studiów podyplomowych i kursów językowych, platforma do e-learningu języka angielskiego, program well-beingowy	Centrala w Warszawie (ścisłe centrum z bardzo dobrym dojazdem) z rowerownią i innymi udogodnieniami, salami konferencyjnymi, 16 oddziałów regionalnych, 3 placówki zagraniczne (Bruksela, Londyn, Frankfurt), budynki biurowe przystosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych z aneksami kuchennymi oraz stanowiskowym wyposażeniem komputerowym (komputer stacjonarny/laptop i stacja dokująca, monitory komputerowe, telefon stacjonarny. Pracownicy mają dostęp do dozowników z wodą mineralną, spożywają świeże owoce w biurach i uczestniczą w warsztatach dotyczących ergonomii.	Wszystkie umowy o pracę: 1 741,825 etatów; umowy cywilno-prawne: 231	Firma oferuje możliwość zdobycia doświadczenia w jedynym takim banku w Polsce, którego misją jest wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Oferuje szkolenia, elastyczny czas pracy, pracę zdalną, opiekę medyczną, kartę sportową, 10 sekcji sportowych, pracowniczy program emerytalny, ZFŚS, czas wolny na wolontariat, program poleceń kandydatów do pracy, e-learning, program well-being, prezenty dla młodych rodziców oraz równowagę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. W rekrutacji stosuje nowoczesne technologie: chatbota, wirtualną rzeczywistość, wideorozmowy. Poszukuje osób młodych – na Praktyki do Kwadratu, jak i osób z doświadczeniem. Firma otrzymała wyróżnienia: Top Employers, Solidny Pracodawca, Friendly Workplace, Best Quality Employer, HR Najwyższej Jakości.
Centrum Medyczne Enel-Med/opieka medyczna	Od lat stawia na wewnętrzny rozwój kariery zawodowej pracowników. Rok 2020 jest bardzo specyficzny ze względu na pandemię, która dotyka w dużej mierze także pracodawców. Jednak firma nie zrezygnowała z inwestowania w pracowników. Uważa, że w tak nieprzewidywalnym czasie tym bardziej powinna wspierać kadrę. Kontynuuje więc strategię personalną, która w ostatnich latach miała pozytywny wpływ na rozwój firmy. I tak poprzez rekrutacje wewnętrzne co miesiąc kilkudziesięciu pracowników awansuje w strukturach firmy. Wiele osób w tym procesie rozwija swoją ścieżkę zawodową od szeregowych stanowisk do średnich i wyższych menedżerskich. Firma oferuje swoim pracownikom szereg programów szkoleniowych, począwszy od szkoleń wprowadzających, poprzez rozwój kompetencji merytorycznych, czy umiejętności miękkich. Wdrożone są ścieżki kariery dla pracowników recepcji, Call Center oraz struktury administracyjnej w placówkach medycznych. Dofinansowuje rozwój kompetencji merytorycznych personelu medycznego. Rozwinięto w znacznym stopniu wewnętrzną platformę e-learningową o nowe tematy szkoleniowe, co pozwoliło na szybkie dostosowanie procesów oraz bieżacej pracy do wymogów, które postawiła przed firmą pandemia. Udostępniono w ostatnim czasie nową funkcjonalność platformy – webinary.	W enel-med od lat realizujemy działania motywacyjne dla naszych pracowników. Najwiekszą grupę stanowią zespoły medyczne i do nich kierowane są elitarne programy enel-klub. Jest to miejsce, w którym spotykają się najlepsi z najlepszych. Mianowicie, na podstawie ankiety satysfakcji pacjenta (która realizowana jest nieprzerwanie od 2016 r.), realizacji czynników biznesowych oraz pracy zgodnie z wartościami firmy, typowanych jest 250 osób kadry medycznej lekarskiej oraz nielekarskiej (pielęgniarki, fizjoterapeuci, technicy, asystentki i higienistki stomatologiczne) do uczestnictwa w rocznym programie. Osoby objęte nim mogą korzystać z dodatkowych benefitów, szkoleń, czy też dodatkowych atrakcji realizowanych przez firmę. Program cieszy się dużą renomą, co pozwala notować coraz wyższe wyniki w ankietach satyfakcji pacjenta. Kolejnym dedykowanym systemem motywacyjnym jest program dla zespołu sprzedaży, który również realizowany jest cyklicznie – rozpoczyna się z początkiem roku kalendarzowego. Program zakłada możliwość korzystania z dodatkowych benefitów oferowanych przez pracodawcę dla osób, które realizują cele i założenia programu. Jednak nie tylko wyżej wymienione grupy zawodowe mogą korzystać z dodatkowych benefitów. W każdym miesiącu uruchamiany jest za pomocą platformy komunikacyjnej szereg konkursów, losowań, w których każdy pracownik może zdobyć interesujące go nagrody.	Firma wyróżnia się dbałością o jakość miejsca pracy, zwłaszcza dla pracowników medycznych. Pracownicy pracują w trzech przyjaznych biurach. Usługi medyczne realizowane są w kilkudzisięciu nowocześnie wyposażonych placówkach, których atutem jest nie tylko wysokiej klasy sprzęt specjalistyczny, ale również komfortowa infrastruktura i piękne wnętrza. W bieżącym roku bardzo sprawnie dostosowano wszystkie placówki medyczne do wymogów pracy podczas pandemii. Do minimum ograniczono ryzyko ewentualnych zachorowań poprzez wykorzystanie systemów tele-informatycznych. Wiekszość z pracowników w momentach kulminacyjnych pandemii mogło i nadal może pracować zdalnie. Również kadra medyczna została wyposażona w komputery, jak i systemy do realizacji swojej bieżącej pracy. Firma zapewnia maksymalne bezpieczeństwo pracownikom, co przełożyło się na całkowite zachowanie ciągłości pracy w enel-med. Zaplecze teleinformatyczne firmy pozwala menedżerom na prowadzenie spotkań z pracownikami w zasadzie tak jak to miało miejsce wcześniej.	4150	Firma, tak jak wiele organizacji na rynku, w roku bieżącym stanęła przed wyzwaniem zapewnienia przede wszystkim maksymalnego bezpieczeństwa pracownikom, jak również utrzymania ciągłości pracy. Enel-med jest dumny z tego, że pomimo wielu nieoczekiwanych sytuacji nadal jest silną i skoncentrowaną na pracownikach marką. Firma zawsze podkreślała, że kulturę organizacyjną opiera na czterech wartościach, które wpływają na jej działalność i decyzje podejmowane przez kadrę menedżerską – szacunek, wiarygodność, pasja i silna marka. Potwierdza po stokroć, że wartości, które są nadrzędnym bytem w organizacji pozwalają zachować spójność i integralność w działaniu, szczególnie w tak nieprzewidywalnych czasach. W roku 2020 komunikacja z pracownikami stała się kluczowym elementem codziennej pracy, dlatego też niezmiennie od wielu lat rozwija swoją platformę komunikacyjną, która zapewnia możliwość prowadzenia dialogu z pracownikami i współpracownikami. Dbając o dobrą atmosferę pracy i przyjazne relacje, a jednocześnie chcąc udoskonalać codzienne procesy, realizuje badania satysfakcji z pracy dla różnych grup zawodowych, m.in. dla zespołu lekarskiego, który stanowi 50 proc. zatrudnionych w spółce (w ankiecie z marca 2020 – 76 proc. lekarzy poleciłoby Enel-Med jako dobrego pracodawcę). Firma stara się na bieżąco słuchać pracowników i ich potrzeb. Wdraża śmiałe, innowacyjne pomysły, nie boi się wyzwań, a przy tym wszystkim tworzymy zgrany i lubiący się zespół pracowników enel-med.
Comarch/ IT	Firma wspiera rozwój i dba o talenty poprzez indywidualne plany szkoleniowe, regularne oceny okresowe, rekrutacje wewnętrzne, rozbudowane ścieżki kariery oraz szkolenia dla kadry kierowniczej z zakresu zarządzania zespołami. Oceny okresowe to czas, kiedy zarówno kierownik, jak i pracownik mogą sobie dać cenną informację zwrotną na temat tego, jak sobie radzą i co mogą robić lepiej. Ścieżki karier pokazują spektrum możliwych awansów oraz zmian profili, które wspomagane są przez liczne rekrutacje wewnętrzne. Kadra menedżerska rozwija swoje kompetencje podczas szkoleń, również z obszarów takich jak zarządzanie zespołami oraz rozwój pracowników. Dzięki tym procesom Comarch wspiera pracowników w poszerzaniu swojej wiedzy i kompetencji niezbędnych w codziennej pracy.	Ciągły rozwój i podnoszenie kwalifikacji jest kluczowy w polityce kadorwej Comarch. Pracownicy mają możliwość wyboru między czternastoma różnymi ścieżkami kariery. To oni decydują, w jakim kierunku chcą się rozwijać. Obecnie istniejące ścieżki karier zostały rozbudowane o kolejny profil, który jest związany z rozwojem biznesowym i technologicznym w obszarze sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego. Funkcjonujące ścieżki nie wyczerpują pełnego spektrum możliwości rozwoju kariery w Comarch. Zmiany stanowisk i zakresu obowiązków są możliwe zarówno poprzez awans, jak i poprzez zmianę profilu pracy. Pracownicy mają dostęp do szeregu szkoleń specjalistycznych z różnych dziedzin, które mogą odbyć m.in. w Centrum Szkoleniowym Comarch, ulokowanym na terenie kampusu firmy w Krakowie. Istotnym elementem strategii Comarch jest odpowiedzialność społeczna. Każdego roku pracownicy coraz chętniej angażują się w podejmowane akcje w obszarze CSR.	Firma obecnie zatrudnia ponad 6600 ekspertów, w ponad 90 biurach w ponad 30 krajach, od Japonii i Australii, przez Europę aż po Brazylię. Siedziba główna znajduje się w Krakowie na terenie Krakowskiego Parku Technologicznego. Dodatkowo w największych polskich miastach znajdują się centra produkcyjne, w tym m.in. w Warszawie, Katowicach, Łodzi, Lublinie czy Poznaniu. Pracownicy mogą liczyć na elastyczne godziny pracy. Osobom studiującym oferowane są umowy na część etatu, aby mogły łączyć pracę i zajęcia na uczelni. Firma posiada własne, nowoczesne centrum medyczne iMed24, które znajduje się na terenie kampusu w Krakowie. W innych miastach, gdzie firma ma oddziały, pracownicy mają zapewnioną opiekę medyczną w lokalnych placówkach.	6625	W Comarch pracownicy mają możliwość pracy nad produktem od początku do końca, tj. od analiz i projektowania aż po programowanie, testowanie, a na koniec wdrożenie u klienta. Od ponad 25 lat firma tworzy rozwiązania łatwe w konfiguracji, rozwijające się wraz z biznesem klientów i odpowiadające na ich potrzeby. Ponadto pracownicy mają zapewniony indywidualny plan szkoleniowy. W firmie zatrudniani są nie tylko dla programiści, ale również analitycy, konsultanci, przedstawiciele handlowi, marketingowcy, prawnicy, finansiści czy też pracownicy działów administracyjnych.

Edenred Polska /benefity pozapłacowe	Regularnie bada potrzeby szkoleniowe/rozwojowe pracowników i na tej podstawie opracowuje program szkoleń zewnetrznych. Oferuje też szkolenia wewnętrzne w ramach tzw. Edenred Academy – szkolenia prowadzą pracownicy, dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi. Jeśli chodzi o dbanie o talenty, to podczas oceny śródrocznej i rocznej identyfikujemy pracowników, którzy są tzw. „talentami" i przygotowujemy dla nich indywidulane programy wspierające ich rozwój; Pracownicy są też objęci mentoringiem. Co więcej, pracownik, który jest „talentem" ma możliwość uczestniczyć w następujących programach: „Talent Week", Edenred Executive Academy: Warto wspomnieć, że w przypadku nowych pracowników, przez pierwsze dni/tygodnie przechodzą oni przez proces onboardingu, którego integralną częścią są szkolenia. Dzięki kompleksowemu programowi onboardingu nowi pracownicy w sposób sprawny poznają firmę, jej historię, misję, wartości i produkty. Każdy nowy pracownik ma swojego buddy'ego, który wspiera nowozatrudnioną osobę w wykonywaniu zadań, przekazuje rady, wskazówki.	Zapewnienie równowagi praca–życie (work-life balance) – możliwość pracy w domu i elastyczne godziny pracy. Karta Ticket Restaurant – doładowywana w wysokości 200 zł na miesiąc. Prywatna opieka medyczna (85 proc. płatna przez firmę). Możliwość przystąpienia do atrakcyjnego ubezpieczenia grupowego na życie. Nagroda jubileuszowa po 10 latach pracy w firmie i wielokrotności okresów dziesięcioletnich. Premia dodatkowa za wybitne osiągnięcia (wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatyw w pracy i przez podnoszenie jej wydajności oraz jakości) świadczenia ujęte w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, owocowe poniedziałki, prezenty okolicznościowe (np. urodziny, Mikołajki).	Biuro znajduje się w dogodnej lokalizacji w centrum Warszawy. Firma ma nowoczesne i przyjazne środowisko pracy oraz nowoczesne narzędzia pracy.	54	Największym atutem są ludzie – tworzą zespół, w którym są pozytywne relacje, życzliwość i szacunek. Firma oferuje stabilizację, bezpieczeństwo zatrudnienia (zatrudnienie głównie na podstawie umowy o pracę). Każdy pracownik ma równe szanse awansu i wynagradzania – o pozycji i ścieżce rozwoju decyduje pracowitość, sumienność, zaangażowanie, wiedza, doświadczenie i wkład w rozwój firmy. Wspiera pracowników w podnoszeniu ich kwalifikacji oraz zdobywaniu nowej wiedzy (szeroki wachlarz szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych). Troszczy się o zdrowie i well-being. Współpraca oparta jest na partnerstwie, uczciwości i otwartości na nowe pomysły/sugestie.
Grupa MLEKOVITA/ spożywcza – mleczarska	Pracownicy Grupy Mlekovita mają możliwość doszkalania się podczas kursów i szkoleń. Dzięki nim nabywają nowe umiejętności i wiedzę niezbędne na pełnionych stanowiskach, albo mogą zdobywać zupełnie nowe kompetencje.	Dla pracowników Grupy MLEKOVITA dostępne są: dodatkowe premie i nagrody, możliwość doszkalania (kursy i szkolenia) oraz opłacenie studiów. Programy motywacyjne są kierowane do wszystkich pracowników, choć w szerszym zakresie do pracowników na stanowiskach specjalistycznych, którzy muszą częściej korzystać ze szkoleń i kursów, by być na bieżąco z najnowocześniejszymi technikami i technologiami.	Pracownicy Grupy Mlekovita są zatrudnieni w 21 zakładach produkcyjnych firmy, 32 centrach dystrybucyjnych, 137 sklepach firmowych Mlekovitka oraz w 2 sklepach internetowych: mlekovitka.pl z szerokim asortymentem produktów i sba.com.pl z ofertą dla osób aktywnych.	4767	Mlekovita zawdzięcza pozycję lidera branży mleczarskiej m.in. dobrej strategii, samodzielnym i odpowiedzialnym menedżerom na wszystkich szczeblach organizacji oraz doświadczonej, zaangażowanej oraz zmotywowanej załodze. Dlatego poza inwestycjami w infrastrukturę i innowacje inwestuje także w rozwój kompetencji pracowników, co ci szczególnie cenią. Zdobyła m.in. tytuły TOP Pracodawca Polski Wschodniej (2015) i Pracodawca Godny Zaufania (2018). Doceniono jej programy motywacyjne oraz dbałość o podnoszenie pracowniczych kwalifikacji – prowadzone kursy i ciągłe szkolenia personelu na wszystkich poziomach zarządzania.
Grupa Raben/ TSL	Grupa Raben wprowadza wiele inicjatyw rozwojowych dla pracowników. Są to projekty przekrojowe dające możliwość ustawicznego rozwoju w Grupie Raben. Projekty są dedykowane dla wszystkich grup pracowniczych niezależnie od zajmowanego stanowiska. Oto najważniejsze z nich dające pracownikom możliwość rozwoju zawodowego i zdobywania nowych doświadczeń: Manager of choice, Perspective Switch, Challenge pool, Projekt Special Forces, Projekt Skill Rotation Warto również podkreślić, że Grupa Raben jest nastawiona na współpracę z młodymi ludźmi, stawiającymi pierwsze kroki w życiu zawodowym. Wielu uczniów lub studentów decyduje się na kontynuowania współpracy z Grupą Raben po zakończonym stażu lub praktyce. Pracownicy firmy biorą co roku udział w procesie oceny i rozwoju ich kompetencji. Pozwala on na wspólne wypracowanie przez pracownika i jego przełożonego Indywidualnego Planu Rozwoju. Uświadamia on pracownikowi, które z jego kompetencji są wiodące a które wymagają wzmocnienia. Ta świadomość jest istotnym elementem rozwoju osobistego i zawodowego pracowników.	Pracownicy Grupy Raben są świadomi celów i wyzwań jakie stawia sobie firma. Każdy z nich ma świadmość, że odgrywa ważną rolę w realizowaniu załozonej przez firmę strategii. Większość pracowników ustala ze swoim przełożonym roczny plan MBO (Management by Objectives). Jest to skuteczny system, angażujący wszystkich pracowników w realizację wyznaczonych priorytetów biznesowych oraz zwiększajacy zaangażowanie i motywację do pracy. Firma zachęca pracowników do pozytywnych zmian najbliższego otoczenia. Co roku realizuje program wolontariatu pracowniczego „Wykaż się inicjaTYwą", w ramach którego pracownicy mogą zgłaszać wybrane przez siebie pomysły na wspieranie lokalnych społeczności. Od wielu lat firma organizuje dla pracowników Tydzień Zdrowia, ktory jest okazja do poruszania różnych kwestii związanych z promocją zdrowia i kształtowania postaw prozdrowotnych wśród praconików. Firma stwaia także na ruch – powstają siłownie dla kierowców, obok oddziałów na terenie Polski i Niemiec. Raz do roku organizowany jest wewnętrzny, międzynarodowy turniej piłki nożnej Raben Cup. Firma celebruje także sukcesy, osiągnięciai jubileusze. Wszystkie te inicjatywy doskonale wpisują się w firmowe DNA.	Troska o komfortowe i bezpieczne warunki pracy jest jednym z priorytetów Grupy Raben. Zdrowie i bezpieczeństwo są nienegocjowane. SHE (Safety, Health and Environment) to firmowy projekt budowania silnej kultury bezpieczeństwa wśród pracowników i dostawców. Raben dba o zapobieganie zdarzeniom mogącym powodować zagrożenie dla życia, zdrowia ludzkiego oraz środowiska naturalnego, poprzez eliminowanie ich źródeł. Cele SHE Grupy Raben 1. budowanie kultury organizacyjnej, gdzie SHE jest zintegrowane z zarządzaniem na każdym poziomie struktury Grupy, 2. komunikacja edukacja i szkolenia w zakresie bezpieczeństwa zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym. Tu warto wspomnieć o projekcie edukacyjnym Nie bądź dziki. Jako firma transportowa Raben czuje się odpowiedzialni za sytuację na drogach. Dlatego stworzył platformę edukacyjną 'Nie bądź dziki'. Interaktywne szkolenie składa się z 10 animacji. Szkolenie jest dostępne jest dla każdego – nie tylko dla pracowników. firmy.	5224	People with Drive – tak mówi się o ludziach pracujących w Grupie Raben. Pracownicy są pełni energii, chętni do działania, zmotywowani, pracujący zespołowo. Grupa Raben jest firmą angażującą swoich pracowników. Mocno wsłuchuje się w ich opinie i sugestie. Jest otwarta na ich inicjatywy i propozycje działań. Systematycznie zwiększa poziom zaangażowania, co jest dla niej niezwykle ważnym barometrem wyznaczającym konkretne kierunki działań nie tylko w obszarze HR. Podczas gdy średni wzrost poziomu zaangażowania wśród polskich firm wyniósł ostatnio 47 proc. (dane KINCETRIC)- poziom zaangażowania w Grupie Raben wyniósł aż 54 proc. W stosunku do poprzedniego badania poziom zaangażowania pracowników w całej Grupie Raben wzrósł o 5 p.p. Jest to potwierdzenie na to, że warto dołączyć do Raben, gdyż wspólnie z pracownikami firma dba o coraz lepsze środowisko pracy. Pracownicy w ostatnich badaniach wskazują, że panuje w niej dobra atmosfera pracy oraz, że doceniają możliwości rozwojowe jakie daje im firma.
InsERT/IT	Pracownicy firmy każdego roku biorą udział w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, a także konferencjach wspierających ich rozwój. Uczestniczą w międzynarodowych konferencjach i warsztatach wspierających ich rozwój zawodowy. Spółka prowadzi bibliotekę firmową do której każdy pracownik może zamówić nowe pozycje. Pracownicy otrzymują bieżące wsparcie kierowników zespołów w formie rozmów rozwojowych. Każdy pracownik rozpoczynający pracę bierze udział w procesie wdrożenia, który prowadzi kierownik zespołu oraz współpracownicy. Pracownicy mają możliwość przejść wewnętrznych w ramach organizacji, zmiany projektu w którym pracują lub stanowiska na którym chcą się rozwijać.	Firma buduje motywację poprzez oddanie w ręce pracowników autonomii działania. Mają samodzielność i decyzyjność w obszarach ich specjalizacji. Firma stawia na odpowiedzialność i kreatywność, dając dużą swobodę działania. Pracownicy mają jasno określone zadania oraz obowiązki, dzięki czemu samodzielnie mogą decydować o sposobie i terminie ich realizacji. Kilka razy w roku firma organizuje ogólnofirmowe wydarzenia integracyjne, które dają wszystkim pracownikom możliwość lepszego poznania się. Spółka posiada pakiet benefitów dostępny dla wszystkich pracowników od pierwszego dnia pracy, na który składają się abonament sportowy, opieka medyczna, ubezpieczenie na życie. INSERT wspiera zainteresowania sportowe swoich pracowników, ma firmowe zespoły kolarskie, piłkarskie, koszykarskie oraz finansuje udział tych drużyn w różnych turniejach i zawodach sportowych.	Własny biurowiec przy ul. Jerzmanowskiej we Wrocławiu. 3-piętrowe biuro. Obecnie firma buduje drugi bliźniaczy biurowiec dla swoich pracowników. Pracuje się tu w pokojach projektowych, zapewniających spokojną atmosferę i wspierających budowanie relacji. Biuro ma sale konferencyjno-szkoleniowe, pokój relaksu, prysznic dla pracowników dojeżdżających do pracy rowerem. Parking dla samochodów i rowerów. Elastyczne godziny pracy, możliwość pogodzenia życia zawodowego z obowiązkami w życiu prywatnym. Brak oficjalnego dress code. Kuchnie wyposażone w kilkanaście rodzajów herbat oraz kaw.	280	INSERT tworzy przyjazne, intuicyjne i wszechstronne programy, które rozwiązują codzienne problemy klientów. Szanuje siebie oraz swój czas – zarówno w pracy, jak i poza nią. Ma miejsca, w których pracownicy mogą się relaksować, organizuje spotkania albo robi burzę mózgów. Dzięki elastycznym godzinom pracy z łatwością można pogodzić wyzwania zawodowe z życiem codziennym. Wszyscy się tu znają i mówią sobie po imieniu – bez względu na stanowisko, staż pracy czy doświadczenie. INSERT powstał jako firma rodzinna, w której ważna jest dobra atmosfera i relacje międzyludzkie i dalej tak działa.
Intrum/ zarządzanie wierzytelnościami	W Intrum funkcjonują otwarte ścieżki rozwoju: pracownikom doskonale znana jest droga awansowania na poszczególne stanowiska. Oprócz tego, w firmie istnieje program przywództwa: wsparcie liderów Intrum w rozwijaniu kluczowych kompetencji dedykowanych szefom zespołów i stanowiskom kierowniczym w firmie; kształcenie i rozwój kadry menedżerskiej niższego stopnia, aby umożliwić im rozwój kariery i wyłonienie w firmie „naturalnej" drogi sukcesji na wybranych stanowiskach; dodanie dodatkowego wymiaru wartościom firmy (Empathy, Ethics, Dedication i Solutions), zapewnienie, że działanie każdego menedżera w firmie kierowane jest przez wartości Intrum. W firmie istnieje również mentoring: wsparcie rozwoju pracowników w bardziej osobistym wymiarze. W kontekście praktycznym, w Intrum organizowane są regularnie warsztaty i programy szkoleniowe dla pracowników („Akademia Intrum 2020: #leveluoyourskills), których celem jest podnoszenie kompetencji zespołu. Pracownicy z ramienia firmy biorą również udział w zewnętrznych szkoleniach	W obszarze obsługi klienta: premia miesięczna, uzależniona od realizacji celów. Dodatkowo, we wszystkich obszarach: nagrody indywidualne lub zespołowe, liczne konkursy, praca z kompetencjami, szkolenia dopasowane do potrzeb pracowników.	Cztery lokalizacje: Warszawa (siedziba główna), Wrocław, Białystok, Tarnowskie Góry. We wszystkich lokalizacjach pomieszczenia biurowe z zapleczem konferencyjnym (pokoje audio-wizualne do przeprowadzania spotkań i pracy grupowej), socjalnym (kuchnie) i wypoczynkowym. W zależności od pełnionego stanowiska, pracownicy pracują gabinetach, pokojach dzielonych lub w przestrzeni open space. W obecnej sytuacji, w obliczu pandemii COVID-19 zdecydowana większość pracowników Intrum pracuje zdalnie. Zostali oni wyposażeni w odpowiedni sprzęt IT potrzebny do pracy zdalnej.	375	U podstaw misji oraz wizji firmy Intrum leżą cztery wartości: Empathy, Ethics, Dedication i Solutions. Są one drogowskazem, mówiącym o tym, jak pracownicy mają postępować w codziennych kontaktach z klientami, a także jak mają traktować siebie nawzajem. W Intrum istnieje zakaz dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, pochodzenie, rasę, wyznawane poglądy czy religię itp. W firmie istnieje kultura otwartości, która daje olbrzymie szanse na budowanie kariery. Pokazują to sylwetki ambasadorów firmy, którzy wzięli udział w employer brandingowej akcji #MyStoryMyIntruym. Zasady zatrudnienia oraz wynagrodzeń są przejrzyste i znane wszystkim pracownikom.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

KRUK / zarządzanie wierzytelnościami	Dofinansowanie do studiów, studiów podyplomowych, udział w szkoleniach i konferencjch, wystąpienia publiczne pracowników na konferencjach branżowych, prowadzenie zajęć przez pracowników dla studentów wrocławskich uczelni wyższych, udział w projektach wewnątrz firmy, wewnetrzny coaching dla pracowników, autorski program wspierający rozwój menedżerski młodej kadry, rekrutacje wewnętrzne na stanowiska menedżerskie i specjalistyczne, KrukLigon – miejsce symulacji warunków pracy dla doradców terenowych, biblioteka firmowa do dyspozycji pracowników aktualizowana na bieżąco zgodnie z ich sugestiami, Akademia Trenera – prowadzenie szkoleń przez pracowników dla pracowników, możliwość pracy i udziału w projektach w międzynarodowym środowisku w ramach GK KRUK, tworzenie planów rozwojowych dla pracowników po sesjach Assesment Centre / Development Centre, korzystanie z narzędzi takich jak talenty Gallupa oraz Insight w planowaniu rozwoju pracowników.	Motywatory pozapłacowe (benefity) pakiety sportowe, opieka medyczna, ubezpieczenie grupowe, system kafeterii. Zamiast systemów premiowych firma wdrożyła system polegający na zniwelowaniu premii oraz podniesieniu pensji podstawowej. Celem jest motywacja do skupienia na zadaniach i wzmacnianiu motywacji wewnętrzej i budowaniu zaangażowania. Stąd odejście od systemów premiowych. Team building; wyjścia integracyjne dla zespołów dofinansowane przez firmę.	Główna siedziba Grupy KRUK znajduje się we Wrocławiu, oddziały Grupy w Polsce są w takich miejscowościach, jak: Warszawa, Szczawno Zdrój, Piła. Grupa prowadzi działalność również w Rumunii, Czechach, Słowacji, Włoszech, Hiszpanii, Niemczech. Elastyczne godziny pracy, obecnie zdecydowana większość pracowników pracuje zdalnie. Przed pandemią większość pracowników mogła również regularnie korzystać z home office. Chill out room z piłkarzykami, kanapami do wypoczynku, Play Station, grami planszowymi; wyposażone kuchnie.	W grudniu 2019 r. zatrudnienie FTE* (full-time employment) w spółce KRUK wyniosło 1 645,60	KRUK jest liderem w branży windykacyjnej, obecnym na polskim rynku od 1998 r. Firma działa na rynkach zagranicznych – w Rumunii, Czechach, Słowacji, Włoszech, Hiszpanii i Niemczech. Atmosfera pracy w całej Grupie Kapitałowej KRUK jest bardzo ważna, dlatego w KRUK-u pracują osoby, które są nastawione bardziej na pracę zespołową niż na rywalizację. To pomaga w realizacji dużych, skomplikowanych projektów, którym towarzyszy życzliwa atmosfera. Bez względu na zajmowane stanowisko każdy jest tutaj częścią jednego, zgranego zespołu. Firma daje możliwości rozwoju poprzez awanse, udział w różnych projektach, współpracę międzynarodową z zagranicznymi spółkami. Dla KRUK-a bardzo ważne są wartości, takie jak szacunek, uczciwość, współpraca czy rozwój, dlatego też w spółce najlepiej czują się osoby, które na pierwszym miejscu zwracają uwagę właśnie na nie.
L'Oréal Polska/ beauty	L'Oréal wspiera rozwój i dba nie tylko o talenty, ale o wszystkich pracowników. Wierzy, że w każdym drzemie potencjał i jako organizacja stara się dawać warunki i narzędzia do jego rozwoju. Działania firmy są wielopłaszczyznowe i obejmują zarówno inwestycje na poziomie budżetowym i działania strategiczne w kontekście szkoleniowym i rozwojowym, ale również budowanie kultury #learningneverstops, czyli ciagłego dążenia do zdobywania nowych kompetencji, upskilling oraz dzielenia się wiedzą. Pracownicy firmy chętnie tworzą i prowadzą webinary i szkolenia, dla pozostałych osób w firmie. Ogromne znaczenie ma także zaufanie i odwaga, dzięki której pracownicy współtworzą swoje ścieżki kariery i w ten sposób zdobywają wiedzę i kompetencje podczas tzw. on-the-job learning, dlatego dla jednych ryzykowne przejścia z marketingu do sprzedaży, ze sprzedaży do controllingu czy też z HR do community managementu w L'Oreal dzieją się na porządku dziennym.	Zarówno pracujący w firmie rodzice, jak i ich nowo narodzone dzieci otrzymują od firmy upominki. Firma wspiera też świeżo upieczonych rodziców poprzez wypłatę jednorazowego świadczenia z ubezpieczenia Generali. Pracownikom powracającym po dłuższych nieobecnościach związanych z obowiązkami rodzicielskimi, wynikających z przebywania na zwolnieniach lekarskich, rehabilitacyjnych lub długich urlopach bezpłatnych, L'Oréal w Polsce zapewnia integrację oraz wsparcie w powrocie do pracy i przystosowaniu się do środowiska pracy. Proces ten wspiera program readaptacji o nazwie FIT. Każdy z pracowników L'Oréal w Polsce, który ma dzieci poniżej 18 r.ż. lub poniżej 24 r.ż. jeśli kontynuują naukę i pozostają na utrzymaniu rodziców, otrzymuje kartę podarunkową z okazji świąt Bożego Narodzenia. Ważnym elementem oferty L'Oréal dla rodziców jest dofinansowanie usług opiekuńczych. Firma oferuje też pracownikom Employee Assistance Program. Poufna i bezpłatna infolinia działająca 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu zapewnia profesjonalne wsparcie psychologiczne dla pracowników oraz ich rodzin w problemach osobistych i zawodowych.	L'Oréal House Warsaw to centralne biuro dla HUB Polska i Kraje Bałtyckie. To inspirujące, kreatywne i jednocześnie demokratyzujące miejsce pracy, wzmacniające zaangażowanie pracowników. L'Oréal jako jedna z nielicznych firm w Polsce zdecydowała się na wprowadzenie Activity Based Working – nowoczesnego modelu pracy zespołów i indywidualnych pracowników. Jest to koncepcja aranżacji przestrzeni biurowej tworzącej warunki dobrej współpracy. Celem było nie tylko zapewnienie pracownikom wygodnego miejsca do pracy, ale także dostosowanie przestrzeni do ich zróżnicowanych potrzeb. Wnętrza zostały tak zaprojektowane, aby wspierać pracowników w ich dynamicznym trybie pracy, ale też zapewniać miejsca do nieformalnych spotkań, odpoczynku i koncentracji..	763	L'Oréal to przede wszystkim wspaniali ludzie tworzący wyjątkową atmosferę – pracując w takim zespole, możliwe jest po prostu wszystko! Poza wspieraniem i rozwijaniem swoich pracowników firma jest organizacją, która cieszy się z różnorodności, celebruje ją i daje każdej osobie przestrzeń do wyrażania siebie. L'Oréal to też świat nieograniczonych możliwości, zarówno biznesowych, jak i rozwoju osobistego.
PGNiG/ energetyczna	Z myślą o pracownikach z wysokim potencjałem, firma stworzyła Program Talentowy Akademię Liderów Przyszłości. W jej działalność na stałe wpisała się również Akademia Mentoringu, której celem jest zabezpieczenie luki pokoleniowej w oddziałach PGNiG, poprzez uzyskanie gotowości następców do objęcia unikalnych oraz kluczowych stanowisk strategicznych i operacyjnych w obszarach eksploatacji i produkcji w tych oddziałach. Program Akademii Mentoringu realizowany będzie do grudnia 2020 r. Zgodnie z wykonaną prognozą, zakłada się, że realizacja procesu mentoringowego będzie trwać do 2025 r. Osoby zatrudnione w PGNiG mogą korzystać z różnorodnych form podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W ramach funkcjonowania w firmie istnieje możliwość uzyskania dofinansowania do: 1. do studiów w ramach rozwoju kompetencji, tj. MBA, magisterskie, doktoraty wdrożeniowe, apliakcje radcowskie, adwokackie, etc. 2. do nauki języków obcych (angielski, niemiecki, rosyjski) 3. szkoleń i konferencji krajowych i zagranicznych – zgodnie z pojawiającymi się potrzebami rozwojowymi na stanowisku pracy, organizacja szkoleń nadających uprawnienia specjalistyczne.	PGNiG w centrum swoich działań stawia człowieka: pracownika, klienta, partnera biznesowego. Satysfakcja i zaangażowanie pracowników to główne czynniki, wokół których skupiają się działania Departamentu Personalnego. Firma postrzega zaangażowanie jako interaktywną relację pomiędzy pracownikami a organizacją, zrozumienie wzajemnych potrzeb, a także oczekiwań. Dlatego też jej działaniom przyświeca hasło „Twój głos, nasze działanie". Firmie zależy na stworzeniu pracownikom odpowiednich warunków, dzięki czemu ludzie znajdują osobiste znaczenie i motywację dla swojej pracy, otrzymując przy tym pozytywne interpersonalne wsparcie ze strony kierownictwa organizacji. Pracownicy PGNiG są świadomi celów i wyzwań, jakie stawia sobie firma. Każdy z nich ma świadomość, że odgrywa ważną rolę w realizowaniu założonej przez firmę strategii. Kadra zarządzająca ustala ze swoim przełożonym roczny plan MBO. Jest to skuteczny system angażujący wszystkich pracowników w realizację wyznaczonych priorytetów biznesowych oraz zwiększający zaangażowanie i motywację do pracy.	Siedziba PGNiG to prawdziwa perła XIX-wiecznej architektury przemysłowej, jeden z najciekawszych i największych tego typu kompleksów w Europie. W skład kompleksu architektonicznego dawnej gazowni, położonego między ulicami Kasprzaka i Prądzyńskiego wchodzą budynki produkcyjne, dwa zbiorniki na gaz (niebędące własnością PGNiG), wieża ciśnień, remiza strażacka, wozownia, a także budynki biurowe i mieszkalne. Część z nich to oryginalne zabudowania z XIX w. wpisane do rejestru zabytków. Wraz z otaczającą je zielenią podlegają ścisłej ochronie konserwatorskiej. Cały kompleks biurowy tworzą budynki biurowe wraz z parkingami dla pracowników z Warszawy. Budynki biurowe przystosowano do potrzeb osób niepełnosprawnych z aneksami kuchennymi oraz stanowiskowym wyposażeniem komputerowym (komputer stacjonarny/laptop i stacja dokująca, monitory komputerowe, telefon stacjonarny).	4694	GK PGNiG będąc liderem na rynku gazu ziemnego w Polsce, zajmuje się poszukiwaniem, rozpoznaniem i wydobywaniem gazu oraz ropy naftowej, a także importem, magazynowaniem, sprzedażą, dystrybucją paliw gazowych oraz produkcją ciepła i energii elektrycznej. Ta działalność stanowi istotny wkład w rozwój polskiej gospodarki. Zapewnia bezpieczeństwo energetyczne, dostarcza gaz, energię i ciepło do odbiorców biznesowych i indywidualnych, zatrudniając przy tym ponad 25 tys. pracowników. W ten sposób bezpośrednio i pośrednio wspiera rozwój społeczno-gospodarczy wybranych gałęzi gospodarki oraz zapewnia komfort życia klientom indywidualnym. Grupa jest świadoma swojego oddziaływania na otoczenie, a kwestie odpowiedzialności społecznej są zakorzenione w jej systemie wartości. Prowadzi działalność biznesową, mając na uwadze oczekiwania interesariuszy. Zobowiązuje się do spełniania najwyższych standardów w zakresie przejrzystej kultury organizacyjnej, relacji z pracownikami i klientami, prospołecznej postawy, a także działań na rzecz ochrony środowiska.
Prologis/ deweloper powierzchni magazynowych/ logistyka, magazyny	Culture & Talent to (obok Customer Centricity i Change Through Innovation and Operational Excellence) jeden z 3 głównych filarów, na których firma opiera swoje działania strategiczne. Kultura otwartości i rozwój talentów od zawsze były siłą napędową sukcesu i są kluczowe dla firmy w przyszłości, dlatego przywiązuje do tego aspektu działalności dużą wagę. Prologis wspiera stały rozwój pracowników – na dedykowanej platformie e-learningowej Prologis dostępne są setki kursów z różnorodnych dziedzin od zarządzania po wykorzystywanie idei well-being w poprawie komfortu codziennego życia. Firma pokrywa pracownikom w 100 proc. koszt kursów /szkoleń /studiów podyplomowych/ studia I i II stopnia dla wszystkich pracowników, którzy potrzebują takiej formy rozwoju i która przyniesie realne korzyści zarówno jemu samemu, jak i pozwoli rozwijać się mu w ramach całej organizacji. Każdy z pracowników ma możliwość wzięcia udziału w lekcjach języka angielskiego – zajęcia odbywają się w godzinach dogodnych dla słuchaczy, w biurze firmy. Na terenie całej Europy prowadzony jest obecnie program „Recharge" – to połączenie treningu mindfullness, wglądu w sen, naturalnego detoksu i sprawności umysłu. Program rzuca wyzwanie nawykom, które mogą wyczerpywać energię pracowników w tym wymagającym obecnie czasie, gdy członkowie naszych zespołów od wielu miesięcy pracują zdalnie. Regularnie, co roku, firma bada satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy. Wg. wyników anonimowej ankiety za rok 2020 94 proc. pracowników jest dumnych z pracy w Prologis. Firma oferuje liczne warsztaty dla pracowników, jak np. zarządzanie zmianą, zarządzanie stresem.	Co roku każdemu pracownikowi przyznawany jest roczny bonus zależny od wyników finansowych firmy oraz własnego wkładu pracownika. Każdego roku pracownicy wraz z przełożonym określają cele na kolejne 12 miesięcy, a następnie wspólnie monitorują postępy. W systemie rocznym i półrocznym prowadzone są rozmowy ewaluacyjne z pracownikami. Firma zapewnia prywatną opiekę medyczną, kartę benefitową Multisport. Posiada w ofercie dla pracowników ubezpieczenie grupowe.	Główna siedziba firmy znajduje się w warszawskim biurowcu przy ul. Złotej 59, w samym centrum Warszawy, w doskonale skomunikowanym punkcie. Firmie zależało, aby biuro było miejscem do efektywnej pracy zespołowej i indywidualnej oraz zapewniało przestrzeń do odpoczynku. W nowym biurze funkcjonują różnorodne strefy socjalne sprzyjające interakcjom – przestrzeń projektowa, focus roomy i kameralne strefy wypoczynkowe. Każdy pracownik dostaje niezbędne narzędzia, tak aby swoją pracę mógł wykonywać jak najlepiej (iphone, ipad, zainstalowane specjalistyczne programy etc). W obecnej sytuacji nasi pracownicy mają możliwość pracy zdalnej tak długo jak tylko tego będą potrzebować – w związku z tym firma przeznaczyła każdemu pracownikowi 400 euro, aby mógł wyposażyć swoje domowe biuro w niezbędny sprzęt. W przypadku zamknięcia szkół i przedszkoli w związku z pandemią pokrywamy koszt płatnej opieki nad dzieckiem do 13 roku życia, a przypadku utraty pracy spowodowanej przez COVID-19 przez partnera naszego pracownika oferujemy mu pożyczkę. Zapewniamy naszym pracownikom możliwość pracy w elastycznych godzinach, zgodnie z ich indywidualnymi potrzebami – szczególnie ważne jest dla nas wsparcie w ten sposób kobiet, które urodziły dzieci.	46	Prologis jest pracodawcą, który w pełni rozumie, że kluczowym czynnikiem sukcesu w biznesie są ludzie. Dlatego dba o środowisko pracy, ścieżki karier, należycie nagradza swoich pracowników i nieustannie motywuje ich do dalszego rozwoju. Rekrutuje pracowników z różnymi doświadczeniami i punktami widzenia, aby stworzyć zróżnicowaną kulturę, w której każdy może wnieść swój wkład, stawiać wyzwania i zostać liderem – niezależnie od tego, skąd pochodzi i w co wierzy. Realizuje politykę różnorodności i akceptacji mniejszości w spółce, której rezultatem miedzy innymi jest 58 proc. kobiet na stanowiskach kierowniczych w Prologis w Europie Wschodniej. Jako pracodawca skupia się przede wszystkim na rzeczywistych potrzebach ludzi i na wyzwaniach przed jakimi stoją. Takie podejście pozwala przyciągać i zatrzymywać talenty, a przede wszystkim pozwala tworzyć organizację pełną zaangażowanych i skutecznych ludzi, czerpiących satysfakcję z wykonywanej pracy. Traktuje pracowników jak wewnętrznych klientów. Dlatego, tak jak elastyczna jest firma wobec wymagań partnerów biznesowych, tak samo dopasowuje się do potrzeb wyrażanych przez pracowników. Dzieje się to z korzyścią dla całej organizacji, bo ich dobre samopoczucie bezpośrednio wpływa na jakość wykonywanej pracy, a w efekcie na wyniki biznesowe. Przykładem takiego działania, które stawia pracownika w centrum firmy było m.in. projektowanie nowego biura w Warszawie.

Spółki Philip Morris w Polsce/FMCG	W Philip Morris jednym z filarów budowania wizerunku pracodawcy i kultury organizcyjnej jest „rozwój bez limitów", czyli nieograniczone możliwości rozwoju dla pracowników, którzy mają realny wpływ na to, jak będzie wyglądał rozwój ich kariery zawodowej. Są to ścieżki rozwoju w wielu kierunkach: poziome, pionowe oraz między spółkami. Dzięki temu firma umożliwia rozwój poprzez zdobywanie różnorodnych doświadczeń i wiedzy w ramach różnych działów czy funkcji, aby wspierać rozwój różnorodnych kompetencji wśród pracowników. Firma zachęca także do rotacji pomiędzy stanowiskami w ramach czterech spółek w kraju, a także za granicą i zdobywania wiedzy w różnych obszarach. Podczas rozmów z przełożonymi, pracy w ramach projektów czy w trakcie ocen pracowniczych, pracownicy mają możliwość wskazania swoich umiejętności oraz ambicji, w którym kierunku chcieliby się rozwijać. Philip Morris posiada również niezależny i obiektwyny proces, pozwalajacy dokonać oceny talentów w organizacji na wszystkich szczeblach stanowisk. W 2019 r. ponad 1500 z ponad 4500 pracowników w Polsce awansowało. Dodatkowo, firma oferuje swoim pracownikom liczne szkolenia online i offline, dotyczące wielu obszarów biznesowych oraz rozwoju kompetencji miękkich. Pracownicy mają możliwość skorzystania z dofinansowania do różnego rodzaju certfikatów i studiów, dzięki którym zdobyta przez nich wiedza ułatwia im pracę w danym obszarze.	W firmie działają programy nagród indywidualnych oraz zespołowych w uznaniu za wysiłek pracowników ponad zakres obowiązków, przeprowadzenie i wdrożenie projektów przynoszących korzyści firmie lub innym zespołom. W obliczu obecnej sytuacji epidemiologicznej, praktykujemy Wirtualne Podziękowania, podczas których koledzy i koleżanki doceniają innych za reprezentowanie właściwych postaw zgodnych z naszą kulturą organizacyjną. Wskazujemy również, jak ważna jest kultura feedbacku (informacji zwrotnej), prowadząc szkolenia z tego obszaru i wskazując, w jaki sposób dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu tego narzędzia możemy zmotywować siebie do działania dla innych. Aktywanie korzystamy także z nagrody PEER to PEER, przyznawanej pracownikom przez pracowników. Pracownicy mianują osoby, które ich zdaniem wykazały sie postawą godną do naśladowania w różnych obszarach – Prokatywny Ekspert, Gracz Zespołowy, Inspirujący Lider – a ich praca ma wpływ na pracę zespółów czy całej organizacji. Pracownicy działu produkcji mogą uczestniczyć w konkursie, w którym nominują i nagradzają kolegów/koleżanki, prezentujących ich zdaniem najlepsze i warte naśladowania postawy i wartości w pracy.	Warunki pracy są systematycznie dostosowywane do obecnej sytuacji związanej z pandemią oraz do zgłaszanych przez pracowników potrzeb. Obecnie obowiązuje system pracy, który umożliwia nieprzerwaną pracę z domu tym pracownikom, których obowiązki mogą być wykonywane zdalnie. Dotyczy to w szczególności kobiet w ciąży oraz osób po 60 r.ż, a także innych, dla których wskazane jest przebywanie w domu. Tam gdzie praca wymaga obecności pracowników (np. w fabryce), zachowujemy wszystkie zasady bezpieczeństwa (m. in. pomiar temperatury, zachowanie odległości min. 1,5 m od innych osób, maseczki, dezynfekcja rąk oraz pomieszczeń). Obecnie obowiązujący model pracy pozwala na wykonywanie obowiązków służbowych również z biura, jednak wyłącznie nieprzekraczając ustalonego dziennego limitu osób z zachowaniem wszystkich zasad bezpieczeństwa (m. in. maseczki w wspólnych przestrzeniach, zachowanie odległości min. 1,5 metra od innych osób, dezynfekcja rąk i pomieszczeń).	zatrudnionych jest ponad 4500 osób, a kolejnych ponad 3000 w firmach, z którymi PMI współpracuje.	Philip Morris przechodzi obecnie najwiekszą transformację nie tylko w historii firmy, ale również całej branży, której celem jest stworzenie przyszłości bez dymu tytoniowego. Działania PMI w tym zakresie koncentrują się na dostarczaniu dorosłym palaczom gamy produktów o potencjale obniżonego ryzyka (w porównaniu z paleniem papierosów). Z tradycyjnego producenta wyrobów tytoniowych zmieniamy się w firmę skoncentrowaną na konsumencie i działającą w oparciu o wyniki złożonych badań naukowych oraz rozwój nowoczesnych technologii. Na badania, rozwój oraz produkcję nowych produktów PMI przeznaczył 7 mld dolarów. W zaawansowane prace naukowo-badawcze zaangażowanych było ponad 400 naukowców, inżynierów i ekspertów, w tym również z Polski. Dodatkowo firma wyłoniła z pracownikami nowe filary/wartości kultury organizacyjnej firmy, które są dla nich ważne i nas wyróżniają. Są to: Rewolucyjne zmiany, Rozwój bez limitów, Tworzymy przyszłość, W zespole siła, Solidne fundamenty, Siła różnorodności. Philip Morris jest atrakcyjnym miejscem do pracy dla ludzi, którzy chcą zmieniać otaczający ich świat.
Żabka Polska/FMCG	Spółka Żabka Polska przywiązuje dużą wagę do rozwoju i edukacji pracowników i franczyzobiorców, a także dzieci i młodzieży. Od 17 lat każdego roku przyznaje stypendia naukowe, sportowe i artystyczne dzieciom swoich franczyzobiorców, współpracowników i pracowników. Dzięki comiesięcznemu wsparciu finansowemu w ramach Programu Stypendialnego Żabki uzdolnione dzieci mogą rozwijać swoje zainteresowania i talenty. Firma rozwija platformę edukacyjną wspierającą rozwój kompetencji pracowników i franczyzobiorców. Akademia Żabki to program umożliwiający udział w konferencjach, warsztatach, programach szkoleniowych zarówno wewnętrznych, jak i otwartych programach szkoleniowych oraz zapewniający naukę języków obcych. Akademia Żabki to: platformy e-learningowe dla pracowników i franczyzobiorców, szkolenia specjalistyczne i warsztaty praktyczne, dofinansowanie studiów magisterskich i podyplomowych, półroczny program szkoleń onboardingowych, szkolenia językowe. Żabka współpracuje z uczelniami wyższymi, w tym m.in. z Uniwersytetem Ekonomicznym i Wyższą Szkołą Logistyki w Poznaniu.	Żabka realizuje system zarządzania przez cele oraz zapewnia atrakcyjne systemy wynagrodzeń premiowych. Ma obecnie 3 systemy: premia roczna, kwartalna i miesięczna. Ze względu na pandemię COVID-19 w 2020 r. firma wdrożyła nowy system premii rocznej uwzględniający postawę i zaangażowanie pracownika w tym nietypowym czasie, a nie jedynie wynik firmy i poziom realizacji celów (wskaźniki). Zainicjowano również inicjatywę, współpracy crossdziałowej i crossdepartamentowej w ramach której zachęca się do otwartości na współpracę. Ponadto raz w roku w ramach rozmów rocznych pracownicy wraz ze swoimi przełożonymi mają możliwość omówienia mocnych i słabych stron oraz zaplanowania wspólnie z przełożonymi indywidualnego rozwoju w kolejnym roku pracy. Jest to również okazja do realizacji awansów w strukturach organizacji. Podstawowa oferta benefitów to m.in. pakiety sportowy, medyczny, ubezpieczenie grupowe, możliwość wykonywania szczepionek przeciwko grypie. Ze względu na pandemie jest również codzienna możliwość wykonania testów antygenowych zarówno w centrali, centrach logistycznych i biurach regionów.	Siedziba firmy Żabka Polska znajduje się w nowoczesny budynku w centrum Poznania, który jest dostosowany do potrzeb całej organizacji. Symbolem przemian technologicznych Żabki jest m.in. aplikacja mobilna Żappka, obecnie jedna z najpopularniejszych aplikacji w Polsce, której logo również pojawiło się na budynku nowej siedziby. Żabka w ten sposób promuje aplikację wśród klientów, ale również sygnalizuje, że rozwój technologiczny jest dla niej strategicznym kierunkiem i będzie rozwijała ten obszar w swoich strukturach. W nowej siedzibie zlokalizowane jest centrum merchandisingowe, w którym na bieżąco testowane są wszystkie innowacje, wprowadzane przez Żabkę.	1960	Żabka oferuje unikatowe możliwości rozwoju swoim pracownikom. Jako jedna z najbardziej zaawansowanych technologicznie sieci handlowych przyciąga ekspertów nie tylko branżowych, ale także specjalizujących się m.in. w BIG Data czy zaawansowanej analityce. Żabka oferuje możliwość udziału w nowatorskich i ciekawych projektach, które ułatwiają życie milionom Polaków. Firma zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia (forma zatrudnienia, pakiety benefitów, rozwój). Stwarzając możliwości wpływu na biznes od poziomu stażysty do menedżera wyższego szczebla zarządzania Żabka zbudowała unikalną kulturę organizacyjną, niezwykle przyjazną, otwartą i angażującą pracowników. Nasz sukces to również rosnący wskaźnik zaangażowania potwierdzający, że podjęte przez nas działania są zrozumiałe i pożądane przez pracowników.

Nowy wymiar dbania o potrzeby pracowników

Jak wynika z danych GUS-u, obecnie w Polsce aż 2,33 mln osób pracuje zdalnie, z czego 1,67 mln zaczęło korzystać z home office po wybuchu pandemii. Pracownicy zdali egzamin z pracy w nowych warunkach na mocną 5. Ich efektywność w tym czasie nie zmalała, a wręcz przeciwnie. A pracodawcy? Tu sytuacja wygląda różnie.

Agnieszka **Surowiec**
dyrektor HR i komunikacji, Intrum

Ci, którzy zareagowali w odpowiedni sposób i szybko, już dawno przystosowali się do pracy w nowej rzeczywistości i wiele zyskali w oczach swoich pracowników. Z kolei firmy, które pewnego dnia po prostu zamknęły swoje biura przed pracownikami, nie wprowadzając żadnych dodatkowych rozwiązań, z employer brandingowego punktu widzenia może czekać wiele problemów. Dlaczego? Bo kluczem do sukcesu jest znajomość potrzeb swoich ludzi. Pandemia COVID-19 zweryfikowała wiele kwestii, także to, co oznacza być najlepszym czy po prostu dobrym pracodawcą.

Zadbać o pracowników

Dbając o zdrowie i bezpieczeństwo naszego zespołu, w Intrum bardzo szybko podjęliśmy decyzję o przejściu na zdalny tryb pracy we wszystkich naszych biurach. Ten krok był poprzedzony powołaniem sztabu kryzysowego, który miał nas przygotować na to przejście. Część funkcji pełnionych w Intrum wymaga pracy z biura, więc kluczowe było zadbanie o pracowników, którzy zostali na miejscu. Dokonaliśmy reorganizacji biur i wprowadziliśmy odpowiednie środki ostrożności, zgodne z obostrzeniami. Jednocześnie nasz dział IT pracował nad odpowiednim zapleczem technicznym dla zespołu pracującego na zasadach home office. Dla Intrum, jak dla mnóstwa firm w naszym kraju, była to nowa sytuacja, dlatego już na samym początku wprowadziliśmy dodatkowe narzędzia komunikacji, by walczyć z poczuciem wyizolowania osób pracujących zdalnie i stresem – tych osób, które musiały działać z biur. Okazało się, że plan zadziałał i to bardzo dobrze. Wspólne czytanie bajek online dla dzieci pracowników, cykl na tematy well-beingowe czy „Rodzinne Środy" podpowiadające, jak organizować sobie czas wolny podczas lockdownu, prawdopodobnie zostaną w Intrum na stałe.

Utrzymana efektywność

W maju zapytaliśmy naszych pracowników o to, jak firma poradziła sobie z organizacją pracy i dbaniem o ich potrzeby w pierwszych tygodniach kryzysu. Oceny były fantastyczne, jednak wprowadzone rozwiązania, szczególnie w pandemii, kiedy sytuacja zmienia się z dnia na dzień, nie muszą wróżyć sukcesu w przyszłości. Dlatego niedawno powtórzyliśmy ankietę. Pracownicy ponownie bardzo dobrze ocenili zastosowane środki bezpieczeństwa oraz wewnętrzną komunikację (oceny odpowiednio 4,32 i 4,46 w skali 1–5). Kilkumiesięczna praca zdalna nie wpłynęła negatywnie na naszą efektywność – wręcz przeciwnie. 7 na 10 pracowników pozytywnie ocenia swoją produktywność, działając z domu. 9 na 10 osób chce nadal pracować zdalnie. Nasi pracownicy sami podjęli decyzję o tym, że przez najbliższe miesiące będzie u nas funkcjonował hybrydowy model pracy. Wiedzieliśmy, że aby dobrze zadziałał, należy zadbać o potrzeby pracowników. Mowa tu o benefitach.

Najlepsze rozwiązania

Wraz z rozwojem koronakryzysu na pierwszym miejscu wśród benefitów pozapłacowych znalazł się dostęp do prywatnej opieki medycznej. Przed wybuchem pandemii kompleksowe dbanie o zdrowie pracowników było atutem pracodawcy, ale nie koniecznością. Szybki dostęp do lekarza daje komfort psychiczny pracownikowi oraz poczucie, że w razie konieczności szybko otrzyma pomoc, dlatego naszemu zespołowi zaoferowaliśmy wyższy niż dotychczas pakiet medyczny. Wprowadziliśmy nowe benefity, takie jak darmowe obiady dla pracowników działających z biur, by ograniczyć korzystanie ze wspólnej kuchni i wyjścia poza biuro. Takie rozwiązania nie tylko są potrzebne, ale przede wszystkim są doceniane przez pracowników, którzy muszą funkcjonować w niełatwej rzeczywistości. Ważne, by pracodawcy byli tego świadomi.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

Pracownicy oczekują stabilności zatrudnienia

Doświadczenia poprzednich kryzysów sugerują, że w trakcie niepewnej sytuacji gospodarczej, najważniejszymi kryteriami w ocenie pracodawców jest stabilność zatrudnienia i kondycja finansowa firmy. W miarę jak skutki pandemii koronawirusa będą coraz bardziej odczuwalne, najważniejsza w ostatnich latach wysokość zarobków będzie tracić na znaczeniu na rzecz poczucia bezpieczeństwa.

Mateusz **Żydek**

ekspert rynku pracy, Randstad Polska

Pandemia koronawirusa odbiła się negatywnie na najważniejszych wskaźnikach gospodarczych. Według danych GUS, w drugim kwartale Polska była najbardziej dotkniętym spadkiem koniunktury krajem Unii Europejskiej spoza strefy euro. PKB w stosunku do pierwszego kwartału spadł o 8,9 proc. W tym samym czasie spadły średnie zarobki Polaków – z ponad 5,33 tys. zł do 5,02 tys. Choć rozmrożenie gospodarki w III kwartale przyniosło poprawę, to realnie PKB w tym okresie było o 1,6 proc. niższe od tego w analogicznym okresie poprzedniego roku. Płace również wzrosły – do niemal 5,17 tys. zł, ale nie przekroczyło wysokości z pierwszego kwartału. Bezrobocie od czerwca do września utrzymywało się na tym samym poziomie – 6,1 proc. Nie jest to dobra wiadomość biorąc pod uwagę fakt, że lato to czas prac sezonowych, które najpewniej skompensowały wpływ pandemii.

Obecne obostrzenia związane z COVID-19, w tym czasowe zamknięcie galerii handlowych, lokali gastronomicznych czy ograniczenia w turystyce również najpewniej będą miały negatywny wpływ na wskaźniki gospodarcze. Można się zatem spodziewać, że trendy te wpłyną na oczekiwania, jakie pracownicy mają wobec pracodawców.

Wysokie płace najważniejszym kryterium

Badanie Randstad Employer Brand Research 2020 zrealizowane w styczniu 2020 r. pokazują, że niekwestionowanym liderem wśród czynników istotnych dla pracowników była wysokość zarobków i benefity – dla 74 proc. badanych był to najbardziej pożądany aspekt wpływający ocenę atrakcyjności pracodawcy. Na drugim miejscu plasuje się stabilność zatrudnienia (55 proc.), a potem kolejno miła atmosfera w pracy (51 proc.) i możliwość rozwoju zawodowego (49 proc.). W pierwszej piątce znalazła się również równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (40 proc.). To, co obserwujemy w naszym badaniu na przestrzeni pięciu ostatnich lat to umacnianie pozycji lidera. Wynagrodzenie rok w rok osiągało coraz to wyższe znaczenie pozostawiając inne czynniki daleko w tyle. Dość stabilnie rosło też znaczenie bardziej miękkich aspektów zatrudnienia, takich jak miła atmosfera pracy czy rozwój zawodowy.

Co istotne, w zasadzie te same aspekty są ważnym czynnikiem dla osób zamierzających zmienić pracę, jak i tych, które tę pracę zmieniły. Badania pokazują, że wynagrodzenia niższe niż w innych miejscach były główną motywacją dla 57 proc. badanych, którzy zmienili pracę w zeszłym roku, a dla tych, którzy zamierzają zmienić, jest to główną motywacją w aż 65 proc. badanych przypadków. 66 proc. tych, którzy zmienili pracę w 2019 r. odczuło wzrost wynagrodzenia – w przeważającej liczbie (37 proc. ogółu zmieniających pracę) było to od 1 do 10 proc. poprzedniej pensji, ale w przypadku niektórych wzrost był znaczący, bo aż o 20 proc.

Rosnąca niepewność wśród pracowników

Rozmowy z rekrutowanymi przez Randstad kandydatami dostarczają anegdotycznych dowodów na zmianę priorytetów z powodu wpływu pandemii na gospodarkę. Część kandydatów rezygnowało ze zmiany pracy pomimo czasami zaawansowanego uczestniczenia w procesie rekrutacji. Wielu z nich uzasadniało swoje decyzje tym, że w nowym miejscu pracy będą pierwszymi w kolejce do zwolnień przy restrukturyzacji, jeśli taka miałaby nastąpić.

Tę intuicję częściowo potwierdzają badania Monitora Rynku Pracy zrealizowane w marcu 2020 r. na zlecenie Instytutu Badawczego Randstad. Według nich blisko 1 na 4 osoby przyznała wtedy, że boi się o swoją pracę. Obawy dotyczyły nie tylko zwolnień (25 proc.), ale przede wszystkim widoczny był strach o zmniejszenie wynagrodzenia (ponad połowa respondentów) czy nawet likwidację firmy (16 proc.). Co ważne, badanie było zrealizowane w drugiej połowie marca 2020 r., czyli wraz z ogłoszeniem wybuchu pandemii.

Pierwsza fala pandemii była momentem, w którym jasne się stało, że wirus może zostać z nami na dłużej i może odbić się bezpośrednio na naszym życiu. W kontekście zwolnień i cięcia płac, priorytetem stało się utrzymanie pracy i poziomu wynagrodzeń.

Wnioski z przeszłości

Niepewna sytuacja gospodarcza – możliwość utraty pracy, stagnacja płac i nienajlepszy wzrost gospodarczy, a to wszystko połączone z kolejnymi obostrzeniami – najpewniej zmienią priorytety pracowników. Powrót do wyników z poprzednich edycji badania Randstad Employer Brand Research oraz do sytuacji z okresu poprzedniego kryzysu finansowego w Polsce pozwala przewidywać zmiany w układzie czynników. Oba kryzysy mają odmienną specyfikę, ale i mogą mieć też wspólne tendencje.

Doświadczenia rynkowe z czasów kryzysu finansowego – który, przypomnijmy, rozpoczął się pod koniec 2007 r. – i jego konsekwencje obserwowaliśmy w wynikach Randstad Employer Brand Research aż do 2014 r. Polacy dużo wyżej cenili sobie wtedy bezpieczeństwo zatrudnienia. To właśnie ten czynnik wraz z dobrą kondycją finansową firmy – obecnie na pozycji szóstej (32 proc.) – w 2013 r. wyprzedził w rankingu najbardziej pożądanych aspektów zatrudnienia, czyli wynagrodzenie. Spodziewamy się, że w nadchodzących latach będzie podobnie i to stabilność zatrudnienia oraz bezpieczeństwo finansowe firmy zbliżą się do dominującego wciąż w badaniu wynagrodzenia i benefitów.

Jakie skutki drugiej fali pandemii?

Rozmrożenie gospodarki w czerwcu, lipcu i sierpniu na krótko podniosło nieco nastroje wśród pracowników. Jednak powstaje pytanie, czy druga fala pandemii nie ostudzi tego entuzjazmu. Z jednej strony bowiem są branże, w których wzrasta zapotrzebowanie na pracowników. To przede wszystkim branże związane z e-commerce, od customer care po transport. Z drugiej jednak obserwujemy pogorszenie się sytuacji w szczególności tych sektorach, które dotknęły niedawne obostrzenia. Dodatkowo, w pierwszej fali pandemii przedsiębiorcom było oferowane wsparcie w postaci tarcz antykryzysowych. Nie wiemy, czy podobne działania osłonowe zostaną podjęte i tym razem.

Niezależnie jednak od tego, jak wygląda sytuacja w poszczególnych sektorach, możemy się spodziewać, że zadziała psychologiczny mechanizm, który dał o sobie znać podczas poprzedniego kryzysu – kryteria, według których zatrudnieni oceniają pracodawców i czego od nich oczekują zmienią się w stronę poczucia bezpieczeństwa. W oczach pracowników najpewniej będą zyskiwać firmy o pewnej sytuacji finansowej, które w mniemaniu zatrudnionych są w stanie spełnić ich nowe oczekiwania.

Narzędzia świadczące o profesjonalizmie pracodawcy

Kto z nas nie był kiedykolwiek na jakimś szkoleniu czy kursie doszkalającym? Wielu doświadczyło także bardziej wyrafinowanej formy doskonalenia kompetencji jaką jest coaching czy mentoring – szczególnie wśród kadry menedżerskiej. Co się zmieniło w tej kwestii szkoleń w dobie pandemii?

Robert **Lipiński**

konsultant biznesu

Odrobina historii

Zacznijmy od tego, jak wyglądał ten obszar przed pandemią? Cofnijmy się powiedzmy do stycznia 2020 r. Jak to się mówi „nowy rok, nowe wyzwania", i tym razem rozpoczynaliśmy go pełni entuzjazmu oraz planów na rozwój siebie i swoich biznesów. Budżety szkoleniowe czekały na realizacje bardzo precyzyjnie zaplanowanych wydarzeń rozwojowych, a my nie mogliśmy się ich doczekać. Nikt nie spodziewał się wtedy, że ten rok tak nas zaskoczy już pod koniec pierwszego kwartału, a w wyniku tego zdecydowana część naszych planów spali na panewce.

Funkcja szkoleń

Warto przyjrzeć się szkoleniom z nieco innej strony niż tej oczywistej, która wskazywałaby na to, że służą one przede wszystkim przekazywaniu wiedzy. Badania oraz doświadczenia wielu firm pokazują, że tradycyjne szkolenia, szczególnie w dużych organizacjach, traktowane były głównie jako forma gratyfikacji pracowników, np. za osiągnięte cele, motywacji i inspiracji, a przez samych pracowników bardzo często jako rodzaj odskoczni od codziennych żmudnych zajęć, a także integracji z członkami zespołu czy innych działów. Jeśli zaś chodzi o te bardziej wyrafinowane i indywidualne formy jak coaching czy mentoring, to zdecydowanie służyły one głównie temu, aby podnieść kwalifikacje danego menedżera, ale także były formą gratyfikacji – nie każdy pracownik dostawał możliwość indywidualnego rozwijania swoich kompetencji. Z reguły mieli taką możliwość tylko pracownicy średniego lub wyższego szczebla zarządzania. Działania rozwojowe w obydwu ujęciach stanowiły także ważny aspekt atrakcyjności i profesjonalizmu danej firmy jako potencjalnego pracodawcy.

Zmiana „dzięki" pandemii

Obserwując od ponad sześciu miesięcy branżę szkoleniową, szczególnie w obszarach zarządzania biznesem, rozwojem sprzedaży czy tzw. kompetencji miękkich zauważyłem pewną bardzo pozytywną zmianę, która została niejako spowodowana sytuacją kryzysową. Dzięki temu, że pracodawcy znaleźli się w trudniejszej sytuacji, budżety szkoleniowe zostały dogłębnie przeanalizowane. Oznaczało to często ich zamrożenie lub nawet całkowitą rezygnację z wielu zaplanowanych szkoleń. Co w tym pozytywnego? M.in. to, że szkolenia nie służą dziś do wykorzystania budżetów – dziś firmy wysyłają swoich pracowników na szkolenie tylko, kiedy jest to niezbędne z punktu widzenia roli pracownika w rozwoju biznesu, a także aby zdobyć niezbędne kompetencje, które pozwolą firmie funkcjonować w nowej sytuacji rynkowej spowodowanej pandemią. Kolejna bardzo pozytywna zmiana, której doświadczamy polega na tym, że dziś zdecydowanie łatwiej wysłać pracownika na indywidualne, dostosowane do potrzeb jego roli szkolenie, a nawet coaching czy mentoring.

Z uwagi na to wszystko, dostosować musieli się także dostawcy usług szkoleniowych, którzy dziś muszą zwracać większą uwagę na to, czy przekazywana przez nich wiedza jest po pierwsze możliwa do codziennego zastosowania, a po drugie czy realnie przekłada się na poprawę sytuacji biznesowej zamawiającego. Dodatkowo, ze względu na formę zdalną, usługi te, łącznie z indywidualnym coachingiem, stały się dla pracodawców bardziej dostępne – zarówno cenowo jak i logistycznie.

Status quo

Jedno chyba się nie zmieniło – tak samo dziś jak i wczoraj, szkolenia i doskonalenie zawodowe pracowników wciąż stanowią o atrakcyjności i profesjonalizmie pracodawcy – co więcej, pracodawcy już nie tylko mogą, ale wręcz muszą rozwijać kompetencje swoich pracowników, aby sprostać wyzwaniom biznesowym, które wynikają z pandemii.

Jak pandemia wpłynęła na rynek pracy?

Ireneusz **Bartnikowski**

prezes zarządu, SOLGAZ

Wydawałoby się, że światowa pandemia koronawirusa i związane z nią problemy dotyczące zamykania firm oraz likwidacji miejsc pracy w wielu branżach spowodują, że tak zwany rynek pracownika, z jakim mamy w Polsce do czynienia już od szeregu lat, ponownie zamieni się w rynek pracodawcy. Tak się jednak nie stało.
Poziom bezrobocia w Polsce wciąż utrzymuje się na bardzo niskim poziomie i – pomimo spadku koniunktury wywołanym szalejącą pandemią – podaż osób poszukujących pracy nie rośnie. Być może jedną z przyczyn stanowi obawa pracowników przed zachorowaniem. Z naszych obserwacji wynika, że nawet w przypadku utraty miejsca zatrudnienia wynikającej z zamknięcia zakładu pracy, w którym dotychczas pracowali, wiele osób woli pozostać bezpiecznie w domu oraz odłożyć aktywne poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia do momentu, aż sytuacja epidemiologiczna w kraju się zmieni. Sama motywacja do poszukiwania pracy nie będzie również oczywiście rosnąć, gdy z tytułu utraty pracy będą przysługiwać różnego rodzaju zasiłki okolicznościowe.

Rosnące koszty

Oprócz tego, że pandemia i jej skutki nie ułatwiają pracodawcom znalezienia dobrych pracowników, obecna sytuacja w istotny sposób wpływa również na wzrost kosztów zatrudnienia. Wynika to z faktu, że część pracowników z powodu choroby – swojej lub kogoś z bliskich – przebywa na kwarantannie, a inni, ze względu na zamknięcie szkół, zmuszeni są pozostać w domach, by opiekować się dziećmi. Absencja chorobowa bądź z tytułu opieki jest więc znacząco wyższa niż zazwyczaj. Stąd, aby zachować ciągłość produkcji, konieczne jest rekrutowanie dodatkowych pracowników w miejsce nieobecnych. To wszystko niesie za sobą wzrost kosztów – związanych z rekrutacją, szkoleniami nowo przyjętych osób, a także z błędami popełnianymi przez nowo zatrudnione osoby powodowanymi przez brak doświadczenia.

Pomóc pracownikom w bezpiecznym przejściu przez wyjątkowo wymagający okres

Wpływ pandemii na rynek pracy będzie się jednak znacząco różnił w zależności od wielkości firmy oraz branży. Jako stosunkowo niewielka firma – w przeciwieństwie do największych producentów z branży AGD – nie wstrzymaliśmy produkcji i nawet w okresie wiosennego lockdownu nie zwalnialiśmy swoich specjalistów. Są oni bowiem aktywami, które cenimy najbardziej, to oni od 18 lat tworzą SOLGAZ i mamy nadzieję, że wspólne oraz odpowiedzialne działania po stronie pracodawców, jak i pracowników pomogą w bezpiecznym przejściu przez ten wyjątkowo wymagający okres.

Ustawa abolicyjna – zniechęca do krótkich wyjazdów

Ministerstwo Finansów zapowiedziało, że obowiązująca od 2008 r. ulga abolicyjna zostanie zlikwidowana. Dotychczas ulga dotyczyła podatników, którzy uzyskali przychód za granicą Polski, w państwach, z którymi umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania przewidywały stosowanie metody proporcjonalnego odliczenia. Mówiąc w uproszczeniu – metoda ta pozwala do końca bieżącego roku zastosować zwolnienie od podatku w Polsce dochodu osiągniętego za granicą. Po 1 stycznia 2021 r. nadal będzie można odliczyć ulgę, ale tylko do wysokości nieprzekraczającej kwoty wolnej od podatku. W praktyce suma odliczenia od podatku dochodowego nie będzie mogła przekroczyć 1 360 zł. Dla wielu osób pracujących okresowo za granicą będzie to oznaczało konieczność zapłaty większego podatku, ponieważ będą one musiały pokryć różnice pomiędzy podatkiem obowiązującym w danym kraju oraz w Polsce. A ponieważ polski system podatkowy okazuje się zazwyczaj mniej korzystny, trzeba liczyć się ze sporymi kosztami, które uszczuplą zarobki z zagranicznych wyjazdów.

Szkolić i integrować w dobie pandemii

1000 menedżerów z 13 krajów Europy od września zmierzyło się już z 40 zdaniami w ramach grywalizacji Manager of Choice – to sposób Grupy Raben by w dobie COVID-19 budować i rozwijać silne zespoły oraz zacieśniać więzi na linii menedżer-pracownicy. Co dokładnie działo się w Grupie w przeciągu minionych miesięcy? Jak projekt oceniają uczestnicy rywalizacji? Czy wiedza zdobyta w trakcie gamifikacji przekłada się na zachowania menedżerów w rzeczywistych sytuacjach zawodowych?

Anita **Koralewska-Ratajczak**

Head of HR, Grupa Raben

Regularnie przeprowadzane badania zaangażowania wśród pracowników Grupy Raben potwierdzały oczywistą rzecz; znaczący wpływ na doświadczenia pracowników mają ich bezpośredni przełożeni. Zatem aby wzmocnić pozytywne doświadczenia pracowników, należy wzmocnić menedżerów, by świadomie, profesjonalnie i z przyjemnością budowali relacje z pracownikami i długoterminowo tworzyli środowisko pełne pozytywnych doświadczeń. Wspólnie z zarządem Grupy Raben, menedżerami i pracownikami wypracowaliśmy więc najlepsze praktyki zarządzania, czyli kompleksowy, zawierający konkretne przykłady pozytywnych zachowań materiał edukacyjny dla menedżerów. W pierwszej kolejności materiał ten otrzymali menedżerowie w trakcie sesji szkoleniowych. Po etapie szkoleń, ponieważ mamy DRIVE do innowacji, postanowiliśmy utrwalić go organizując na platformie gamifikacyjną grę dla menedżerów.

Wpływać na budowanie doświadczeń pracowników

Gamifikacja Manager of Choice podzielona jest na pięć etapów bezpośrednio wpływających na budowanie doświadczeń pracowników: rekrutacja, onboarding, rozwój, codzienna praca, odejście z organizacji. Menedżerowie w trakcie programu zdobywają wiedzę zgodnie z cyklem doświadczeń pracownika. Zadania, z którymi się spotykają, dotyczą bardzo różnorodnych sytuacji. Aby znajdujące się na platformie zadania były jak najbardziej angażujące i różnorodne, większość z nich wymagała odpowiedzi otwartych lub rzeczywistych działań i współpracy ze swoim zespołem. Dlatego powstał zespół ponad 40 asesorów, którzy w trakcie programu na bieżąco sprawdzają odpowiedzi menedżerów.

Grywalizacja polega na przekazaniu partii wiedzy w taki sposób, aby całość w swej strukturze przypominała fabułę gry. Uczestnicy programu w wirtualnym, sfabularyzowanych świecie gamifikacji zdobywają unikalne dobra (np. nasiona czy owoce) i walczą z przeciwnościami losu (np. atak szkodników), tak aby osiągnąć upragniony cel i nagrody. Gamifikacja to przede wszystkim rywalizacja, współpraca i dobra zabawa. Przyswajanie nowej wiedzy w tej sytuacji wiąże się z przypływem dopaminy i wieloma pozytywnymi doświadczeniami.
Wartością dodaną całej rozgrywki jest wsparcie podopiecznych fundacji Radość Dziecka. Menedżerowie, którzy ukończą określony etap gry/rundę, udzielając min. 60 proc. poprawnych odpowiedzi, otrzymują żeton, który pozwala na sfinansowanie jednej lekcji języka obcego lub spotkania z psychologiem lub logopedą.

Strzał w dziesiątkę

Po trzech miesiącach można śmiało powiedzieć, że decyzja o wzmocnieniu tej inicjatywy gamifikacją to strzał w dziesiątkę! Świadczy o tym niesłabnące zaangażowanie menedżerów. Aż 75 proc. z nich kończy każdy moduł wykonując wszystkie dostępne na platformie zadania. Ważnym posunięciem, które zapewnia nam duże zainteresowanie, jest to, że zadania pojawiają się na platformie regularnie o ściśle określonych godzinach, a szybkość reakcji jest promowana. Aż 40 proc. uczestników rywalizacji wykonuje zadania w ciągu dwóch godzin od daty ich publikacji. Każdy doskonale zdaje sobie sprawę, że im szybciej upora się z dostępnymi zadaniami, tym wyższą pozycję w rankingu zajmie.
Program jest rozłożony w czasie tak, żeby menedżerowie mogli regularnie utrwalać w praktyce pozyskaną wiedzę. Dzięki temu w długofalowej perspektywie czasowej wypracowują nowe nawyki i sposoby działania. Większość pytań dotyczy realnych sytuacji lub nawiązuje do osobistych doświadczeń menedżerów (np. opowiedz o feedbacku, który otrzymałeś od swojego przełożonego i które szczególnie zapadł ci w pamięci i uzasadnij, dlaczego akurat go zapamiętałeś/łaś).
Oprócz utrwalenia podstawowych zagadnień teoretycznych chodzi o zainspirowanie menedżerów do nowych rozwiązań. Gra umożliwia nagradzanie menedżerów za dobre wyniki, ciekawie wykonane zadania, szybkość reakcji. Najlepsi poza nagrodą otrzymują symboliczną czerwoną pelerynę MANAGER OF CHOICE! Menedżerowie podkreślają możliwość utrwalenia wiedzy w niekonwencjonalny sposób oraz zacieśnienia relacji ze swoim zespołem. Dział HR cieszy się z częstych kontaktów z menedżerami, którzy coraz chętniej konsultują wyzwania z obszaru HR i wprowadzają nabytą wiedzę w życie. Rywalizacja między zespołami z różnych krajów wzmacnia współpracę wewnątrz danego zespołu menedżerskiego.
– Jestem całkowicie zachwycona sposobem nauki w formie gry. W ten sposób znacznie łatwiej jest przyswoić materiał. Co więcej, gra wywołuje spore emocje wśród pracowników, jak również zachęca do bliższej współpracy w zespole – powiedziała Inna Ocheretnaya, dyrektor zarządzający Raben Ukraina.
Pandemia nie zatrzymała nas, wręcz przeciwnie, tempo nabywania wiedzy i stosowania jej w praktyce wzrosło.

NAJLEPSZY PRACODAWCA NA CZAS PANDEMII

„Tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono" – słowa Wisławy Szymborskiej nabierają w pandemii nowego znaczenia. Jaki jest więc pracodawca w jej czasie? Na pewno tak różny, jak różni są ludzie. Ci uważani za najlepszych, na bieżąco reagują na zmieniającą się rzeczywistość. Szukają też nowych oszczędności, np. zatrudniając osoby niepełnosprawne, które mniej ich kosztują, a są równie dobrymi pracownikami.

Pracodawca w pandemii nie ma lekko. Bywa bezradny, gdy staje przed trudną decyzją o zawieszeniu działalności i zwolnieniu ludzi. Bywa poirytowany i zły – bo oto dzieje się wiele spraw od niego niezależnych, którym w żaden sposób nie jest w stanie zapobiec. Czuje niepokój, że trzeba szybko wprowadzać zmiany, o jakich wcześniej w ogóle nie myślał i na jakie nie czuł się gotowy. Z drugiej strony koniec jakiejś ery to początek czegoś nowego – najlepsi pracodawcy doskonale to wiedzą i to, co robią, to przede wszystkim poszukiwanie możliwości odnalezienia się w zmienionej rzeczywistości.

Boom na pracę zdalną

Jak zmienia się nastawienie pracodawców do pracowników w czasie pandemii? Na pewno z dnia na dzień coraz bardziej przyzwyczajamy się do pracy zdalnej. Okazało się, że formuła wymuszona przez kryzys wywołany koronawirusem przynosi też korzyści. Najlepszy pracodawca potrafi to dostrzec. Korzyści ze zdalnej pracy to po pierwsze oszczędności w związku z brakiem potrzeby wynajmowania biura czy dojazdu do miejsca pracy. Po drugie to rozszerzone możliwości zatrudniania – pracownicy mogą pochodzić z odległej miejscowości, mieć różne zobowiązania, które nie pozwalają na codzienne wyjście z domu, czy zmagać się z różnymi ograniczeniami. Boom na pracę zdalną to szansa na zatrudnienie np. osób niepełnosprawnych, których wcześniej nie brano pod uwagę podczas rekrutacji. Pokusiłabym się o tezę, że najlepsi pracodawcy wiedzą, że niepełnosprawni pracownicy to grupa, która często może pochwalić się świetnym wykształceniem i doskonałym przygotowaniem do pracy w różnorodnych dziedzinach – mówi Joanna Olszewska, CEO w BPO Network, która od wielu lat pracuje nad poprawą świadomości na temat zatrudniania osób z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy. – Nie powinniśmy więc bać się osób niepełnosprawnych. To kompetencje powinny decydować o zatrudnieniu, niepełnosprawność jest drugorzędna. Warto sobie uświadomić, że podejmując się zatrudnienia osób niepełnosprawnych, pracodawcy pozyskują do swoich zespołów rzetelnych pracowników, wzmacniają swój wizerunek i wpisują się w politykę odpowiedzialności społecznej. Poza tym zatrudnienie osób z niepełnosprawnością na otwartym rynku pracy wspierane jest poprzez refundację wynagrodzeń (dopłata z PFRON do pensji zatrudnionej osoby niepełnosprawnej), dotacje dla pracodawców na utworzenie lub wyposażenie stanowiska pracy dla osoby niepełnosprawnej (wypłacane ze środków PFRON za pośrednictwem Powiatowych Urzędów Pracy) oraz refundacja składek na ubezpieczenie społeczne Osób Niepełnosprawnych prowadzących działalność gospodarczą i niepełnosprawnych rolników.

Nowe wyzwania

Pracownik w pandemii oczekuje od pracodawcy przede wszystkim odrobiny zaufania i rzetelnej informacji. – Ważne są spotkania, rozmowy, wewnętrzna komunikacja i dawanie sobie nawzajem wsparcia – oto co się liczy w nowych czasach – mówi Iwona Lewandowska z BPO Network, firmy już od kilku lat pośredniczącej w zatrudnianiu pracowników w sposób zdalny. Gdy kilka miesięcy temu nasz pędzący świat na chwilę się zatrzymał, wyraźniej dostrzeżono korzyści płynące ze zdalnego zatrudnienia, a firmy rozpoczęły wdrażanie procesów mających na celu uruchomienie pracy bez barier. Nagle każdy lepiej zrozumiał, czym są ograniczenia – każdy to poczuł w większym lub mniejszym stopniu. Zaczęliśmy zastanawiać się więc nad rozwiązaniem i znaleźliśmy je w postaci pracy zdalnej. – Te przemyślenia to chleb powszedni każdej osoby, która boryka się z niepełnosprawnością – mówi Joanna Olszewska. – Z jednej strony jest ciągły strach przed tym, jak to będzie, z drugiej szansa na rozwój, swoiste wyzwanie podjęcia kroków, mających na celu wirtualny rozwój i wyjście z trudnej sytuacji obronną ręką. Nic więc dziwnego, że w nowej rzeczywistości upatrujemy wielką szansę dla osób niepełnosprawnych. Dzięki pandemii zdalne życie zaczęło być tematem szerzej dyskutowanym w mediach. .

Najlepszy pracodawca, czyli pracodawca z sercem

Coraz więcej pracodawców myśli o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Sprzyja temu nie tylko wzrost popularności formuły pracy zdalnej, ale też kampanie społeczne takie jak „Pracodawca z sercem", których celem jest zachęcenie pracodawców, by zatrudniali ludzi tylko i wyłącznie ze względu na ich kompetencje, a nie ich kondycję fizyczną czy mentalną. – Jeśli dobrze obsadzimy role w zespole, każdy pracownik będzie na wagę złota – z korzyścią zarówno dla firmy, jak i rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników. Dając pracę osobie niepełnosprawnej, w pewnym sensie ratujemy jej życie – mówi Joanna Olszewska. – Taka osoba potrzebuje zatrudnienia jak tonący koła ratunkowego. Dzięki pracy czuje się potrzebna, zapomina o swoich problemach i myśli o przyszłości zamiast płakać nad swoim losem w czterech ścianach. Po prostu będąc wśród ludzi żyje lepiej, chętniej dba o siebie, swoje leczenie i rozwój.

W tej chwili, jak wynika z najnowszych danych GUS (2.09.2020 r.), mamy w Polsce nieco ponad 233 tys. aktywnych zawodowo osób z niepełnosprawnościami. Pomimo pandemii i częściowego lockdownu nastąpił zauważalny wzrost zatrudnienia niepełnosprawnych bezrobotnych z 96,1 proc. do 97,44 proc. –Motywuje nas to do rozwijania naszej akcji „Pracodawca z sercem" – podsumowuje Joanna Olszewska. –Zachęcamy pracodawców do wzięcia udziału w tej pracowniczej rewolucji. Doceniamy wszystkich, którzy zdecydują się na ten krok poprzez uhonorowanie e-medalem i wydanie certyfikatu „Pracodawcy z sercem".

To czas próby dla pracodawców – o employer brandingu w dobie pandemii

Rozmowa z Pawłem Koniecznym, dyrektorem ds. zasobów ludzkich w L'Oréal Polska i Kraje Bałtyckie

Jak w ostatnich miesiącach zmienił się rynek pracy?

Bez wątpienia sytuacja wywołana przez koronawirusa znacząco wpłynęła na rynek pracy. Obok wielu nowych zjawisk, pandemia pokazała, że w tak trudnym czasie największe firmy zapewniają poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia. Dla pracodawców jest to niewątpliwie czas próby, w którym employer branding jest niezwykle ważny. W ostatnich miesiącach w L'Oréal zainwestowaliśmy bardzo duże siły i środki, aby nasz zespół czuł się pewnie i był maksymalnie zabezpieczony.

Co zmieniła pandemia w obszarze employer brandingu?

Pandemia przyspieszyła proces digitalizacji w employer brandingu i przeniosła komunikację z pracownikami oraz działania rekrutacyjne do przestrzeni online. Nie jest to żadna nowość. Od lat firmy wykorzystywały niestandardowe narzędzia i kanały komunikacji, aby budować relacje z pracownikami i pozyskiwać najlepszych kandydatów na rynku. Jednak dziś musimy odpowiadać na zmieniające się wyzwania znacznie szybciej niż kiedykolwiek.

Nasze działania employer brandingowe zostały w całości przeniesione do rzeczywistości wirtualnej. Realizujemy cykl spotkań online dla studentów i kadry profesorskiej – „Digital Meet-up", podczas których eksperci dzielą się specjalistyczną wiedzą. Ponadto wszyscy zainteresowani mogą poznać bliżej L`Oréal oraz naszą fabrykę dzięki dostępnej w ramach e-Discovery wirtualnej wizyty. Również adaptacja nowych pracowników odbywa się w formie onboardingu online.

Cyfrowa transformacja trwa w L`Oréal już od dawna. Jak te przemiany przełożyły się na funkcjonowanie firmy w czasie pandemii?

Dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i objęciu kierunku rozwoju związanego z cyfryzacją mogliśmy sprawnie wdrożyć niezbędne w nowej rzeczywistości rozwiązania. Digitalizacja od dawna wpływa na profil osób, jakie zatrudniamy oraz na kierunek, w którym rozwijamy kompetencje naszych pracowników. Struktura biznesowa L`Oréal oparta jest o 4 dywizje, obejmujące wszystkie kanały dystrybucji, w tym e-commerce, a portfolio naszych produktów to nie tylko kosmetyki, ale też rozwiązania z obszaru beauty-tech. Ta unikalna struktura połączona z digitalowymi kompetencjami sprawiają, że jesteśmy nowoczesną organizacją, która szybko adaptuje się do nowych warunków. Kompetencje technologiczne, ale również umiejętność analizy danych czy zdolności operacyjne i produkcyjne pozwoliły nam niemal natychmiast zaadoptować się do nowej sytuacji.

Co L`Oréal robi dla swoich pracowników w tych trudnych czasach?

Wspieramy naszych pracowników na różne sposoby. Podczas pandemii poszerzyliśmy ofertę szkoleniową o wsparcie w okresie zmiany, zarządzania stresem, zajęcia mindfulness, personal resilience, szkolenia dotyczące pracy z domu, stabilności emocjonalnej oraz 'Parenting in VUCA'. Wszyscy pracownicy mają dostęp do wellbeingowej platformy WorkSmile, na której specjaliści dzielą się wiedzą na temat zdrowia, adaptacji do nowej sytuacji, poszukiwania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, a pracownicy są zachęcani do aktywności fizycznej.

Dodatkowo, w kwietniu uruchomiliśmy Program Wsparcia Pracowników. To poufna i bezpłatna infolinia działająca 24/7, która zapewnia profesjonalne wsparcie psychologiczne i praktyczne porady dla naszych pracowników oraz ich rodzin. Umożliwia również konsultacje finansowe i prawne. Ponadto, w czasie lockdownu zorganizowaliśmy akcję GreenBox, w ramach której pracownicy mogli kupić zestawy 140 produktów z bardzo atrakcyjnym upustem. Nasze podejście i podjęte działania zostały bardzo dobrze ocenione w badaniu wewnętrznym*. Ogólny wynik to 4,4 na 5, czyli wyższy niż benchmark rynkowy, który kształtuje się na poziomie 4,2.

Jak L'Oréal wspiera rozwój talentów w firmie?

W L'Oréal wspieramy rozwój i dbamy nie tylko o talenty, ale o wszystkich pracowników. Staramy się dawać warunki i narzędzia do rozwoju potencjału, który w nich drzemie. Budujemy kulturę #learningneverstops, czyli ciągłego dążenia do zdobywania nowych kompetencji, upskilling oraz dzielenia się wiedzą. Nasi pracownicy chętnie prowadzą międzynarodowe webinary i szkolenia online. Ważne jest także zaufanie i odwaga, dzięki której nasi pracownicy współtworzą swoje ścieżki kariery oraz zdobywają wiedzę i kompetencje podczas tzw. on-the-job learning. L'Oréal to świat nieograniczonych możliwości, zarówno biznesowych, jak i rozwoju osobistego.

** Dane z badania wykonanego przez „Advantage" na temat Covid Crises.*

Jak relacje na odległość osłabiają rynek?

Kuba **Kossut**

CEO, MediaCom Warszawa

Koronawirus toczy rynek pracy, nie szczędząc również branży reklamowej. Wyraźny spadek kreatywności realizowanych kampanii potwierdzają międzynarodowe badania. Opublikowane niedawno przez WARC i Cannes Lions opracowanie „Effectiveness Code wskazuje wyraźnie trend spadku kreatywności jako chorobę branżową reklamodawców i ich partnerów. Obniżenie kreatywności przekłada się też na morale pracowników.

W czasie pandemii agencje i marketerzy skłaniają się ku bezpieczniejszym, sprawdzonym wcześniej rozwiązaniom, rezygnując z innowacyjności. Ukazuje to poziom konkursów branżowych – na festiwalach agencje i klienci dostają w tym roku mniej złotych nagród, więcej jest za to wyróżnień srebrnych i brązowych. Ostatnie miesiące stawiają przed podmiotami z branży ogromne wyzwanie – zanik kreatywności jest problemem zarówno na poziomie pracy nad projektami, jak i pielęgnowania relacji między pracownikami w zespole.

Skutki pandemii

Podążając po utartych ścieżkach, zmierzamy jako branża w ślepy zaułek. Opieranie sukcesu kampanii wyłącznie na liczbach i wynikach krótkoterminowych pozwala nam na ocenę efektywności, jednak jest to obraz sytuacji na tu i teraz. Zbieranie i analizowanie ogromnej ilości danych z pominięciem elementu kreatywnego sprawia, że na rynku pojawiają się poprawne, ciekawe, jednak nic nie wnoszące kampanie. Kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań mamy coraz mniej, na czym cierpią przede wszystkim marki, ale również pracodawcy i w konsekwencji pracownicy.

Skupiamy się na krótkoterminowych efektach, zamiast zastanawiać się nad długofalowymi skutkami obranych przez nas strategii. Śledzimy zmiany w sposobie korzystania z mediów, odkładając na dalszy tor pozostałe obszary, dotknięte przez koronawirusa.

Praca w erze New Normal

Epidemia w pierwszej kolejności spowodowała przejście na zdalny tryb pracy. Dla wielu firm był to pewnego rodzaju test. Home office wiązał się z wdrożeniem nowych procesów, oprogramowania etc. W branży reklamowej na wspomniane wyzwania nałożył się dodatkowy problem – brak bezpośredniego ludzkiego kontaktu na co dzień.

Praca z domu, komunikatory, brak spontanicznych spotkań i wymiany myśli. Narastające obawy, związane z bezpieczeństwem ekonomicznym i stabilnością zatrudnienia. Pracownicy, pozostający przez wiele miesięcy w stanie zawieszenia pomiędzy słynnymi „home" i „office", deklarują zmęczenie sytuacją i obniżenie efektywności. Pracodawcy muszą dziś znaleźć sposób na to, aby jednocześnie umacniać poczucie bezpieczeństwa ludzi zajmujących się wymyślaniem nowych kampanii, maksymalizując przy tym przestrzeń do pracy kreatywnej.

Okres pandemii wymusił na pracodawcach wprowadzenie wielu zmian organizacyjnych. Należy szczególnie zadbać o pracowników o ich bezpieczeństwo fizyczne, ale także komfort psychiczny. Zapewnić ludziom wsparcie psychologiczne, tak potrzebne w czasie izolacji, wynikającej z lockdownu. Dziś powoli wszyscy przyzwyczajamy się do „nowej normalności". Wciąż realny pozostaje jednak problem kultywowania tradycji bezpośredniego kontaktu w ramach zespołów. Branża reklamowa zawsze opierała się na bliskich relacjach między pracownikami, które teraz ulegają erozji. To ogromne wyzwanie, z którego zdajemy sobie sprawę. Od marca rozwijamy różne techniki kreatywnej współpracy zdalnej, zachęcamy także pracowników do powrotu do biura choćby na kilka godzin w miesiącu. Wiemy, że najlepsze pomysły rodzą się podczas luźnej rozmowy przy kawie. Dzisiaj podstawowym zadaniem jest zbudowanie nawyku „wirtualnej kawy" i rozbudzenie wyciszonych pokładów kreatywności. Wszystko musi się oczywiście odbywać z zachowaniem troski o zdrowie.

Pandemia zweryfikowała deklaracje pracodawców

W następstwie pandemii wiele firm ogłosiło masowe zwolnienia i redukcje wynagrodzeń, utrzymując płynność operacyjną kosztem pracowników. My nie zwolniliśmy ludzi, nie obcięliśmy pensji, za to zredukowaliśmy wydatki, zrobiliśmy optymalizacje kosztowe. Pandemia umocniła rolę digitalu, tym istotniejsza więc stała się potrzeba prawdziwej integracji przeróżnych touchpointów digitalowych w warstwie treści, analityki, rozliczeń, przepływów, sprzedaży. Jak wszędzie, i tutaj sprawdza się zasada złotego balansu. Nie możemy pomijać sfery kreatywnej, contentowej, która sprawia, że te, a nie inne marki trafiają do ludzi, wyróżniają się i zajmują na dłużej miejsce w sercach i głowach konsumentów.

Przez różowe okulary

Wciąż bardzo często powraca pytanie, które wybrzmiało w pierwszych miesiącach pandemii – kiedy w końcu życie wróci do normalności? A co, jeśli nie wróci? Ciekawą odpowiedź przedstawił Kantar. Prognoza ta bazuje na dwóch scenariuszach – optymistycznym-różowym oraz pesymistycznym-szarym. Możliwy jest scenariusz szary, dla osób i organizacji, które niejako utkną w martwym punkcie, wciąż będą myśleć o powrocie do tego co było i nie pójdą dalej lub różowy – dla tych, które zaadaptują się i nauczą się korzystać z nowej normalności. Konsekwentnie realizujemy scenariusz różowy. Już dziś nauczyliśmy się, że nie ma dobrze współpracującej organizacji bez relacji, nie ma kreatywnego myślenia bez tarć i interakcji w zespołach, nie da się jednak przeoczyć benefitów, jakie daje praca zdalna przy użyciu dostępnych technologii.

Dostosować się do zmieniającego się otoczenia rynkowego

Bardzo ważna jest elastyczność organizacji wobec nagłych zmian, zaangażowanie ludzi oraz cyfryzacja w zarządzaniu organizacją i budowaniu relacji z i pomiędzy pracownikami. Nowa rzeczywistość pokazała, że firmy, które posiadają zaplecze technologiczne, są w stanie błyskawicznie dostosować się do zmieniającego się otoczenia rynkowego i bez zakłóceń kontynuować swoją działalność. Dzięki temu są postrzegane jako atrakcyjny i stabilny pracodawca w tych trudnych czasach.

Konkurencyjny rynek, jakim jest nowoczesny handel, wymaga wykorzystywania narzędzi, które przyciągną do organizacji osoby chętne do rozwijania się w tak zmieniającym się środowisku pracy, ale też wpłyną na zaangażowanie i dostrzeżenie nowych perspektyw zawodowych przez osoby już zatrudnione w firmie. Dlatego Żabka Polska już wiele lat temu postawiła na rozwój kompetencji cyfrowych pracowników – aktualnie ponad 10 proc. stanowisk pracy w firmie to stanowiska związane z technologiami cyfrowymi. Jako jedna z najbardziej zaawansowanych technologicznie sieci handlowych przyciąga ekspertów nie tylko branżowych, ale także specjalizujących się w Big Data czy zaawansowanej analityce. Jej pracownicy mają na co dzień możliwość udziału w nowatorskich i ciekawych projektach, które ułatwiają życie milionom klientów.

Nowoczesne technologie pomagają zarządzać zespołem

Technologie wspierają także zarządzanie organizacją i wspierają pracę zdalną. Wdrożone kilka lat temu rozwiązania pozwalające na automatyzację procesów kadrowych umożliwiają lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. Firma dysponuje również systemami, dzięki którym pracownicy mogą korzystać z zasobów firmy niezależnie od czasu i miejsca. Jak wielkie są zalety cyfrowego biura, firma dobitnie przekonała się, gdy w marcu wybuchła pandemia, kiedy to z dnia na dzień kilkaset osób szybko i łatwo rozpoczęło pracę zdalną. Ogromną rolę w tym czasie odegrał dział HR, który musiał się zmierzyć m.in. z wyzwaniem szybkiego i skutecznego przeszkolenia menedżerów z zarządzania rozproszonymi zespołami.

– W Żabce departament personalny odgrywa bardzo ważną rolę, szczególnie w obecnej niełatwej sytuacji. Naszą firmę tworzą przede wszystkim ludzie i z troską o nich działamy w pełni zaangażowani. To czas, w którym nasze procedury poddawane są silnej weryfikacji i zmianom. Staramy się zapewnić każdemu odpowiednie warunki pracy, niezależnie od miejsca i czasu. Chcemy, by niezmiennie była ona angażująca i rozwijająca – podkreśla Jolanta Bańczerowska, Chief People Officer w firmie Żabka Polska.

Wsparcie w trudnym czasie pandemii

W sytuacji gdy znaczna część pracowników pracuje zdalnie, niezwykle ważna staje się komunikacja wewnątrz organizacji. Dlatego Żabka w czasie pandemii regularnie organizuje wirtualne spotkanie wszystkich pracowników z zarządem firmy, by mogli oni „u źródła" dowiedzieć się o sytuacji w firmie oraz planach na najbliższy czas. Społeczna izolacja – choć skuteczna w walce z wirusem – potrafi odcisnąć negatywne piętno na samopoczuciu i psychice dotkniętych nią osób. Mając świadomość tego, firma zmieniła na czas pandemii funkcjonowanie Akademii Żabki – platformy edukacyjnej, wspierającej na co dzień rozwój kompetencji – przeistaczając ją w internetowe centrum wsparcia pracowników. Przygotowała także indywidualne konsultacje z psychologiem dla pracowników oraz kilkanaście webinariów z ekspertami z różnych dziedzin. Firma zadbała również o dzieci pracowników, tworząc internetowy projekt edukacyjny Żabka Play.

Co szczególnie ważne w obecnej sytuacji, firma zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia, gwarantując atrakcyjne i elastyczne formy zatrudnienia, oferując bogate pakiety benefitów oraz umożliwiając rozwój. Stwarzając możliwości wpływu na biznes od poziomu stażysty do menedżera wyższego szczebla zarządzania, Żabka zbudowała unikalną kulturę organizacyjną, niezwykle przyjazną, otwartą i angażującą pracowników.

Technologie wspierają także zarządzanie organizacją i pracę zdalną. Wdrożone kilka lat temu rozwiązania pozwalające na automatyzację procesów kadrowych umożliwiają lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. Firma dysponuje również systemami, dzięki którym pracownicy mogą korzystać z zasobów firmy niezależnie od czasu i miejsca. Jak wielkie są zalety cyfrowego biura, firma dobitnie przekonała się, gdy w marcu wybuchła pandemia, kiedy to z dnia na dzień kilkaset osób szybko i łatwo rozpoczęło pracę zdalną.

Rola komunikacji wewnętrznej w budowaniu wizerunku firmy na zewnątrz na przykładzie negocjacji

Komunikacja to jedna z najważniejszych interakcji, jakie się w ogóle dzieją w przyrodzie, a już w szczególności między ludźmi. W firmach negocjujemy non stop – im lepiej nam to idzie wewnątrz organizacji, tym łatwiej jest nam budować taki wizerunek firmy na zewnątrz, na jakim nam zależy.

Zbyszek **Dzideczek**

ekspert negocjacyjny, certyfikowany trener, coach i mentor The John Maxwell Team oraz polski partner i trener negocjacji En GardE Verhandlungstraining GmbH

Powiedzmy sobie jasno: bez komunikacji nie ma relacji! Bez relacji nie ma współpracy. Bez współpracy nie ma rozwoju.

Klarowny przekaz

Wyjątkową wagę ma tutaj wyraźny i klarowny przekaz. Musimy mówić językiem zrozumiałym, wyrażać się precyzyjnie, sprawdzać z rozmówcą, czy nas rozumie. Wymiana informacji musi być przejrzysta. Aby tak było, musimy sprawdzić poniższe kryteria.

1. Czy rozumiemy skróty, jakich używamy? Dla jednych ZUS to Zakład Ubezpieczeń Społecznych, dla innych Zakład Utylizacji Składki. Wystarczy zapytać: jak to rozumiesz? Co przez to rozumiesz?

2. W jaki sposób zwracamy się do rozmówcy? Czy jesteśmy bezpośredni? Czy mówimy, że dana sprawa dotyczy obu stron – nie „ja", nie „wam" – zamiast tego „nam"?

3. Czy unikamy używania anglicyzmów lub kolokwializmów? To może być rażące nie tylko dla starszego pokolenia. Stwierdzenia typu – „sorry" – tego nie stosujemy w poważnym biznesie, chyba że mówimy po angielsku. Tak samo jak słynne „zawsze" czy „nigdy".

4. Warto oduczyć się negatywnych komentarzy oceniających propozycje drugiej strony. Stwierdzenia typu „to głupi pomysł" wyrzucamy do kosza. To destrukcyjne określenia. Informacje zwrotne powinny budować i motywować. Bliska ocenianiu jest interpretacja – narzuca pewien schemat myślenia, może powodować zacięcie u drugiej strony.

5. Ogólniki – to coś, co jest wszystkim bliskie, ale uogólnienia męczą i powodują wrażenie straty czasu. Nie bądźmy „wujkami dobrą radą". Zamiast tego nauczmy się zastosowania sztuki wojennej w biznesie – jak chcesz ustrzelić jelenia, podejdź jak najbliżej, by trafić. Unikaj interpretacji, zamiast tego przybliż się do drugiej strony – sprawdź, czy mówicie o tym samym.

Czasami nie rozumiemy niektórych słów, szczególnie, gdy stosujemy takie, których rzadko się używa, skróty myślowe czy słowa pochodzące z języka specjalistycznego. Co zrobić w takim przypadku?

Nie zakładać, pytać – rzecz jasna!

Warto wprowadzić do swojego negocjacyjnego słownika jedno z najważniejszych pytań negocjatora:
– Co Pani/Pan przez to rozumie?
Owo wyrażenie jest doskonałe z kilku powodów. Po pierwsze łączy nas z rozmówcą. Pokazuje, że jesteśmy zaangażowani, że aktywnie słuchamy. A przede wszystkim ma za zadanie wyjaśnić nam słowa/wyrażenia/pojęcia, które nie do końca rozumiemy albo nie jesteśmy pewni, że rozumiane są tak samo przez obie strony.

Konik na biegunach

Ludzie przekazują sobie słowami idee po to, by zostały one przez kogoś odebrane. W negocjacjach trzeba być na to szczególnie uważnym – tutaj chodzi o to, by uniknąć zaburzenia procesu komunikacyjnego, by obrazy, które kryją się za słowami osoby wypowiadającej były jak najbardziej spójne tym, co dekoduje odbiorca.

Trzeba nazywać pewne rzeczy – nawet skomplikowane – ale krótko. Chociaż nie widzisz obiektów, jednak je opisujesz, malujesz obraz, który druga strona może odtworzyć w mózgu, mimo że w rzeczywistości ich nie widzi. Wymiana informacji polega na przekazaniu jakiegoś kodu, który zostanie odcyfrowany w postaci obrazu, idei, pojęcia. W zależności od tego, w jaki sposób przekażemy informację, tak zostanie odebrana. Tu niestety jest dość duże pole do pomyłek. Stąd konieczność ciągłego sprawdzania: jak pan rozumie mój przekaz? By dobrze się komunikować, a raczej skomunikować, po udzieleniu propozycji sprawdź, czy zostałeś właściwie zrozumiany. Każde użyte słowo jest jakoś rozumiane. Ale każdy może rozumieć je na swój sposób, nie zawsze dokładnie tak, jak by się nam wydawało… Między ludźmi, którzy ze sobą rozmawiają, występuje zjawisko iskrzenia na styku przekazywania i odbierania informacji. To, co mówimy, to jedno, a to, co zostanie odebrane – to drugie. Dlaczego tak jest? Słowa to pewnego rodzaju szyfr, który musi zostać zdekodowany. Mózg odbiorcy dekoduje słowa, które słyszy i zamienia je w obrazy. Wyobraźmy sobie, że jeden rozmówca opisuje np. konika na biegunach. Opisuje go tak, jak potrafi, zgodnie z obrazem, który jest odwzorowany w jego głowie. Przekazuje tę informację swojemu rozmówcy na tyle wiernie, iż wydaje mu się, że odbiorca powinien odwzorować obraz tego konika dokładnie tak samo pod każdym względem. I nagle zaskoczenie. Rzeczywiście odbiorca informacji odtworzył sobie w głowie obraz konika – prawie wiernie. Niestety tylko prawie, a prawie, jak wiemy, robi wielką różnicę.

> **To, co mówimy, ma znaleźć dokładne odwzorowanie u naszego odbiorcy. Jeżeli interpretacja obu stron jest różna i nie zostanie to od razu wyjaśnione, przygotujmy sobie twarde lądowanie. Niezrozumienie i brak jasnego przekazu to przyczyna wielu konfliktów nie tylko w biznesie.**

Negocjacje to uważność w komunikacji. Dokładność i precyzja. Nadawanie etykiet pojęciom, które są wspólne dla obu stron procesu i dają taki sam, jednoznaczny komunikat. To, co mówimy, ma znaleźć dokładne odwzorowanie u naszego odbiorcy. Jeżeli interpretacja obu stron jest różna i nie zostanie to od razu wyjaśnione, przygotujmy sobie twarde lądowanie. Niezrozumienie i brak jasnego przekazu to przyczyna wielu konfliktów nie tylko w biznesie. Stąd też ważnośc kluczowego pytania – co Pani/Pan/Ty przez to rozumie/rozumiesz? Tak samo jest w życiu prywatnym.

Zaburzenia w komunikacji

Dobra komunikacja ma zasadniczy wpływ na efektywność, szybkość i prawidłowość negocjacji. Ten element, choć kluczowy, często jest lekceważony. Tymczasem powinno się nieustannie pracować nad jego ulepszaniem. Najczęstsze błędy w komunikacji popełniane podczas negocjacji:

- język i słownictwo niedostosowane do odbiorcy
- używanie skrótów i/lub języka specjalistycznego
- państwo zamiast pani/pan (jeżeli mówimy do więcej niż jednej osoby)
- trudniejsze rzeczy do zapamiętania podawane w złym momencie (powinny być na początku)
- negatywne komentarze i oceny propozycji drugiej strony
- brak precyzji – uogólnienia
- dawanie „dobrych rad"
- błędna interpretacja przekazywanych treści.

Jak komunikować się prawidłowo?

Dobra komunikacja ma miejsce wówczas, gdy obie strony w pełni rozumieją, co chcą sobie przekazać. Tu też konieczne jest solidne przygotowanie. Strategia komunikacji, sposób, w jaki przedstawiamy poszczególne zagadnienia i propozycje powinny być przemyślane na długo przed rozpoczęciem negocjacji. Strategię komunikacji dobrze jest i należy przygotować z różnych punktów „siedzenia"

1. Zadawanie pytań:

- wyjaśnij, dlaczego pytasz
- zadaj pytanie
- poczekaj na odpowiedź
- nie spiesz się.

2. Odpowiadanie na pytania:

- zapytaj, dlaczego rozmówca pyta
- odpowiedz merytorycznie lub nie
- nie pozostawiaj pytania bez odpowiedzi – jeśli jej nie znasz, powiedz to.

W prawidłowo ułożonej komunikacji w trakcie prowadzenia negocjacji najważniejsze, by ułożyć je odpowiedni sposób.

1. Używaj zrozumiałych wyrażeń, słów czy terminów (czytelna instrukcja).
2. Proś często o informację zwrotną.
3. Przechodź krok po kroku do sedna sprawy:
   - od znanego zagadnienia do nieznanego
   - od spraw trudnych do łatwych
   - od konkretów do abstrakcji.

Artykuł powstał w oparciu o fragment książki Zbyszka Dzideczka pt. „Negocjacje to fascynująca podróż".

Aktualna postawa pracodawców

Globalna sytuacja związana z pandemią koronawirusa spowodowała, że wielu pracodawców także i w Polsce zaczęło mieć poważne problemy finansowe. Przez niepokój i niepewność dynamicznie zmieniającej się sytuacji epidemicznej oraz wysokie koszty zatrudnienia kadry pracowniczej, część przedsiębiorców zdecydowało się na natychmiastowe rozwiązanie umów z pracownikami – czasem z braku innych możliwości, a czasem ze względu na krótkoterminowe ratowanie własnej sytuacji. Niestety ich decyzje często podejmowane były i są zbyt szybko i emocjonalne – na co wpływ mają również niepokojące zapowiedzi rządu i niepewna rzeczywistość gospodarcza.

Michał **Muszyński**

prezes zarządu, DOMAR

Naszym zdaniem, w tych trudnych czasach priorytetem powinno być utrzymanie nie tylko samej firmy, lecz i zaufanych pracowników. Tak naprawdę to kadra pracownicza jest naszą największą wartością oraz kluczem, który pozwoli w późniejszym czasie na wyjście z w sytuacji kryzysowej. Jednak w zamian od naszych pracowników oczekujemy zrozumienia. Niestety czasem musimy podejmować trudne decyzje, aby biznes mógł się utrzymać i po lockdownie działać dalej – co pozwoli potem na powrót pracowników na ich stanowiska. Mimo to pamiętamy, że dobrych pracowników łatwo jest zwolnić, ale potem bardzo trudno pozyskać. Dlatego my jako pracodawcy staraliśmy się szukać oszczędności na innych polach, przez co nie musieliśmy żegnać się z naszymi pracownikami ani obniżać ich wynagrodzeń.

Przetrwać czas globalnego kryzysu

Aktualnie panująca sytuacja wymogła na nas podejmowanie takich decyzji, aby skutkowały one zdroworozsądkowym działaniem pomagającym przetrwać czas globalnego kryzysu. Jako pracodawcy musimy wspierać pracowników w taki sposób, aby wiedzieli, że mają zapewnioną stabilną sytuację, a z naszej strony nie grożą im gwałtowne i nieoczekiwane ruchy. Oprócz samego zabezpieczenia finansowego pracowników, dbamy także o ich zdrowie, stosując przy tym wszelkie środki bezpieczeństwa pomagające dostosować się do aktualnie panujących oraz niesprzyjających warunków. W tej kwestii mam tu na myśli pracę w trybie „home office", dzięki której pracownicy wykonują swoje obowiązki zawodowe w domu, bez konieczności narażania się na przebywanie w dużych skupiskach ludzi. Jeżeli pojawia się potrzeba pracy w biurze, staramy się to zorganizować w taki sposób, aby przy zachowaniu wszystkich środków ostrożności co jakiś czas pracownicy pojawiali się w naszej siedzibie w wyznaczonych, niewielkich ekipach.

Zadbać o kontakty

Stosowany przez nas tryb pracy zdalnej powoduje, że musimy szczególnie dbać o kontakt z pracownikiem aby nie był on pozostawiony sam sobie i – zwłaszcza w obecnej sytuacji – czuł się członkiem zespołu. Staramy się więc nie tylko na bieżąco utrzymywać stały kontakt telefoniczny czy mailowy ze wszystkimi naszymi pracownikami, ale organizować również spotkania online, na których dzielimy się informacjami na temat aktualnych zadań. Dzięki temu nie tylko trzymamy pieczę nad wykonywanymi obowiązkami, ale również staramy się podtrzymywać pracowników na duchu, pokazując, że dalej pracują w zespole i nie są w tej ciężkiej sytuacji sami".

REKLAMA

prologisce.eu

PROLOGIS®