

# NAJLEPSZY PRACODAWCA

# 2020



## Rekrutacja w czasach koronawirusa

**Pandemia koronawirusa zmieniła nasze podejście do wielu dziedzin życia, od prywatnego po zawodowe. Dziś inaczej wygląda nie tylko sama praca, ale też proces rekrutacji. Przedsiębiorstwa w obliczu istotnych ograniczeń związanych z przemieszczaniem się oraz wprowadzeniem w życie zasad dotyczących społecznego dystansu, chcąc dalej odgrywać istotną rolę na rynku, szybko musiały dostosować się do nowych warunków i... otworzyć się również na tryb online.**



**Dariusz Siedlecki**

dyrektor ds. rekrutacji,  
Promedica24

Rekrutacje zdalne jeszcze do niedawna traktowane były jako nowinka bądź stosowana w wyjątkowych przypadkach alternatywa dla „klasycznych”, stacjonarnych rozmów o pracę. W obliczu wywołanej pandemią, szybko zmieniającej się sytuacji na rynku coś, co było innowacją obecną tylko w niektórych branżach, stało się codziennością tysięcy przedsiębiorstw w Polsce. Spotkania w biurze i uściski dłoni zostały zastąpione przez rozmowy telefoniczne oraz wideokonferencje.

### Era zdalnej rekrutacji

W tej sytuacji potrzebne było szybkie wdrożenie nowych procedur, mimo że czasu na ich testowanie nie było niemalże wcale. Nie oznacza to jednak, że zmiana była z góry skazana na porażkę. Na własnym przykładzie możemy powiedzieć, że choć było to spore wyzwanie, dzięki wspólnemu wysiłkowi wszystkich działów udało się dokonać prawdziwej rewolucji w zaledwie tydzień. W tym czasie przenieśliśmy aż 40 proc. rekrutacji w tryb zdalny. Jest też bardzo prawdopodobne, że odsetek ten w najbliższym czasie urośnie jeszcze bardziej.

### Jak rekrutować odpowiedzialnie?

Nie wszystkie branże mogą sobie pozwolić na przejście w tryb pracy zdalnej. Istotą niektórych zawodów jest bowiem bezpośredni kontakt między ludźmi. Za przykład może posłużyć branża opiekuńcza, w której działamy. Opiekun bowiem udziela

wsparcia tylko i wyłącznie poprzez bezpośredni kontakt z podopiecznym. W takim przypadku praca stacjonarna nie oznacza jednak braku możliwości przeprowadzenia zdalnej rekrutacji. Przeciwnie, dzięki zdalnemu procesowi ograniczamy ewentualne zagrożenie do minimum, co w przypadku opieki nad osobami z grupy podwyższonego ryzyka stanowi dodatkowe zabezpieczenie.

Rekrutacja zdalna jest tak naprawdę równoległym funkcjonującym trybem, wymagającym utworzenia nowych procesów, pozwalających częściowo wykorzystać rozwiązania stosowane w ramach rekrutacji stacjonarnej. Dotyczy to zarówno wstępnej weryfikacji umiejętności i doświadczenia kandydata, jak i udzielenia mu wszelkich informacji oraz przeprowadzenia szkoleń onboardingowych. Naturalnie proces ten musi przebiegać zgodnie z obowiązującym prawem, co jest istotne m.in. przy rejestrowaniu przebiegu rozmowy rekrutacyjnej. Ostatni etap to dopełnienie formalności związanych z zatrudnieniem. To ten element procesu, który przez wiele firm nie został jeszcze przeniesiony do świata wirtualnego i wiąże się z fizycznym przygotowaniem wszelkich niezbędnych dokumentów oraz do-

starzeniem ich za pomocą kuriera czy poczty lub przesłaniem plików drogą e-mailową. Posiadając w tym zakresie wcześniejsze doświadczenia, zdecydowaliśmy się umożliwić kompleksowe zawieranie umów w formie zdalnej, dzięki wykorzystaniu tzw. podpisów kwalifikowanych i dedykowanych ku temu narzędzi. Skuteczne wdrożenie takiego rozwiązania w dużej mierze zależy jednak od branży oraz grupy docelowej, do której skierowana jest dana oferta pracy. Nie wszyscy kandydaci na rynku są przecież biegli w korzystaniu z narzędzi online, a sama rekrutacja zdalna może być dla nich nowym, stresującym doświadczeniem. Wiele zależy więc od indywidualnego podejścia. Na dłuższą metę możliwość podpisywania umów za pomocą programów takich jak np. DocuSign, co już jest możliwe w naszej firmie, stanie się wygodną alternatywą dla tradycyjnego obiegu dokumentów.

### Rekrutacja zdalna w odbiorze pracowników

Umożliwienie rekrutacji zdalnej to w czasach pandemii koronawirusa wyraz poszanowania przedsiębiorstwa dla kwestii bezpieczeństwa. To zaś przekłada się na postrzeganie firmy zarówno przez obecnych

pracowników, jak i tych przyszłych. Odpowiedzialne i oparte na empatii podejście sprawia, że formuła ta staje się dla pracodawcy świetną formą autopromocji.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że w czasie rekrutacji oceniany jest nie tylko potencjalny pracownik. Podczas takiego spotkania również sam kandydat wyrabia sobie opinię na temat przedsiębiorstwa, dlatego tak ważne jest, aby pamiętać, że rekrutacja zdalna pod żadnym względem nie zwalnia nas z profesjonalizmu.

Wybranie przez rekrutera spokojnego miejsca z odpowiednim, stonowanym tłem, w którym w sposób niezakłócony będzie on mógł przeprowadzić rozmowę, do tego odpowiednia postawa, zachowany dress code oraz przygotowanie merytoryczne – są to te elementy, które świadczą o profesjonalnym podejściu przedsiębiorstwa do rekrutacji zdalnej.

Patrząc na reakcje i zainteresowanie ze strony kandydatów, już dziś wiemy, że rekrutacja zdalna pozostanie z nami na dłużej. Widzimy, że takie jest oczekiwanie rynku, a także wymóg czasów i okoliczności, w których działamy. Dzięki tego typu wdrożeniom każde przedsiębiorstwo ma szansę udowodnić, że jest w stanie odnaleźć się w każdym warunkach.

# Jak mobilizować i motywować pracowników, którzy pracują zdalnie?

Praca zdalna, dotychczas postrzegana jako pożądaný benefit, dla wielu pracowników stała się ostatnio niewygodną koniecznością. Koronawirus zamknął nas w domach, wymuszając zarówno na pracownikach, jak i pracodawcach błyskawiczną adaptację do nowych warunków.



Jakub Kossut

CEO MediaCom Warszawa

Home office w czasach pandemii to lekcja work life balance na żywym organizmie. Epidemia wyrwała nas z otoczenia naszych kolegów i pozbawiła poczucia bezpieczeństwa. Według badań (CBOS) mieszkający samotnie single stanowią przeszło jedną czwartą gospodarstw domowych w Polsce. Izolacja społeczna zamknęła ich w czterech ścianach, ograniczając kontakty ze światem do ekranu laptopa. Bombardowani z zewnątrz informacjami o rosnącym bezrobociu, trudnej sytuacji firm i zwolnieniach, boimy się o swoją pracę i bezpieczeństwo finansowe. Od przełożonych oczekujemy szczerzej i otwartej komunikacji, bez owijania w bawełnę, konkretnych i przejrzystości, bieżącego informowania o kondycji firmy. To nie jest czas na puste deklaracje ani bezosobowe komunikaty – korporacyjna poprawność musi ustąpić

solidarności, wspólnocie i realnemu wsparciu.

## Zachwiana równowaga

Branże, dla których praca zdalna od dawna jest normą, stanowią wyjątki. Dla ich pracowników regulacje związane z kwarantanną nie mają wpływu na plan dnia, z tą różnicą, że po pracy nie mogą wyjść z domu. Większość firm jednak znalazła się na drugim biegunie, wśród nich domy mediowe oraz szeroko pojęta branża reklamowa. Nasza praca opiera się na kontaktach międzyludzkich. Obecna sytuacja niesie bardzo drastyczne, niemalże zero-jedynkowe zmiany – od bardzo dużych interakcji społecznych do całkowitego ich braku. To zachwianie równowagi każdy przeżywa indywidualnie. Ucierpieć może nasze zdrowie fizyczne, emocjonalne, funkcjonowanie społeczne oraz poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego. Funkcjonowanie w otoczeniu innych ludzi jest wpisane w naszą kulturę organizacyjną, a budowanie społeczności stanowi jeden z filarów jej funkcjonowania. Codziennosc pracy w mediach to interakcje twarzą w twarz ze sobą nawzajem, z naszymi klientami, partnerami i dostawcami. Koronawirus z dnia na dzień pozbawił nas możliwości bezpośredniego kontaktu i wymusił odnalezienie się w zupełnie nowej sytuacji.

## Wyzwanie

Przejęcie na home office to po pierwsze wyzwanie logistyczne – dom to nie jest biuro. Prywatne mieszkania nie są przystosowane do wykonywania obowiązków służbowych w pełnym wymiarze godzin, a praca z kanapy w salonie w dłuższej perspektywie może być obciążeniem dla kręgosłupa. Firma w trosce o zdrowie pracowników powinna zapewnić im możliwie jak najszerzy dostęp do sprzętu zabezpieczającego komfort pracy, na przykład poprzez dostarczenie im do domów ergonomicznych krzeseł biurowych lub dużych monitorów. Dotychczasowe formy aktywności fizycznej zastępują wirtualne konsultacje z psychologiem, fizjoterapeutą czy krótkie sesje ćwiczeń rozciągających.

## Obniżenie nastroju i motywacji

W przymusowej izolacji pogorszyć może się także nasze samopoczucie. Uczestnictwo w wirtualnych zajęciach buduje poczucie wspólnoty. W pracy spędzamy średnio ok. 8 godzin dziennie, czyli jedną trzecią dnia. Przychodzenie do biura stanowi pewien element codzienności – funkcjonujemy w zespołach, nawiązując przyjaźnie z współpracownikami, z którymi widzujemy się na co dzień. W obliczu epidemii i kwarantanny ten kontakt się zaciera, co może skutkować obniżeniem nastroju i motywacji. Relacje między pracownikami przenoszą się do Internetu. Pozostajemy w kontakcie, wykorzystując narzędzia takie jak wewnętrzna sieć czy komunikatory. Osoby potrzebujące indywidualnego

wsparcia mają dostęp do fachowej opieki medycznej czy możliwości konsultacji ze specjalistą.

Samotność w sieci to bariera, z którą musimy się teraz mierzyć. Nawet krótkie spotkania przy kawie stwarzały przestrzeń do wymiany pomysłów czy odreagowania stresującej sytuacji. W momencie wprowadzenia kwarantanny ten kontakt nie jest tak intuicyjny i musimy nauczyć się budować relacje wirtualnie. Ludzie chętnie włączają się w inicjatywy, które łączą ich poprzez wspólne pasje – np. warsztaty gotowania, które przygotowaliśmy dla pracowników. Do prowadzenia warsztatów zaprosiliśmy panią Beatę, która przed wprowadzeniem kwarantanny pracowała w naszym bistro. Silne więzi, które łączą ją z pracownikami, wzmacniają nas tym samym poprzez wirtualny kontakt. Cykl webinarów, gdzie na żywo omawiamy gotowane potrawy, to nie tylko możliwość nauczenia się czegoś nowego w czasie wolnym, ale przede wszystkim motor napędowy spotkań i rozmów o wartościach firmy. Zapewnienie ciągłości działań wcześniej realizowanych na miejscu skutkuje przeniesieniem kultury organizacyjnej do realiów funkcjonowania online.

## Budowanie więzi

Motywacja pracowników sprowadza się tym samym do zabezpieczenia ich potrzeb i czytelnego nazywania działań realizowanych przez firmę. Na poziomie operacyjnym pomocne jest planowanie i priorytetyzacja działań w ramach planu dnia, wsparcie przełożonych oraz wyzna-

„  
W przymusowej izolacji pogorszyć może się także nasze samopoczucie. Uczestnictwo w wirtualnych zajęciach buduje poczucie wspólnoty.

czenie wraz z pracownikami wyraźnych granic między „work” i „life” w work life balance. Przełożony przede wszystkim powinien wykazać się zrozumieniem, zainteresowaniem, uczciwością oraz otwartością na problemy i obawy, z którymi zmagają się jego pracownicy.

Bieżący kontakt i informowanie pracowników o sytuacji, w jakiej znajduje się firma, czyli de facto szczerza i otwarta rozmowa z całym zespołem, buduje więź, która dziś symbolicznie trzyma nas pod jednym dachem, a jutro umożliwi wyjście suchą stopą z tego burzliwego okresu. Koniec końców firma to przecież nie budynek i logo. To ludzie, którzy ją tworzą.

## „Zdrowy” benefit kluczem do efektywnego miejsca pracy

Prywatna opieka medyczna od lat uznawana jest za jeden z najbardziej pożądaných benefitów na rynku pracy. Świadomi i odpowiedzialni pracodawcy stawiają na pierwszym miejscu dobrostan pracowników oraz tworzą zdrowe miejsce pracy.



Alina Smolarek

dyrektor HR,  
Centrum Medyczne ENEL-MED

Dobrze ułożony program opieki medycznej wspiera pracownika i jego rodzinę, realnie wpływając na jakość ich życia. Należy jednak pamiętać, aby program był elastyczny i odpowiadał na potrzeby naszych pracowników. Enel-med swoim pracownikom oferuje „szyty na miarę” program opieki medycznej. Kluczowym

jest dla nas, aby cele programu były spójne z misją i wizją firmy, którą jest świadczenie usług na najwyższym poziomie dzięki ciągłemu rozwojowi kompetencji oraz wyznaczaniu trendów i standardów w opiece medycznej. Zdrowy i zaangażowany zespół jest dla nas priorytetem. Nasz przykład pokazuje, jak z pozoru niemożliwe dostosowanie programu opieki medycznej do ponad czterotysięcznego zespołu stało się bardzo realne. Jesteśmy dużą organizacją, a wśród osób korzystających z programu są m.in. lekarze, konsultanci obsługi klienta, kadra menedżerska. Odpowiadając na bardzo różne oczekiwania i potrzeby, oferujemy

zróżnicowane zakresy opieki medycznej z możliwością wykupienia pakietu partnerskiego czy rodzinnego.

## Wspierajmy świadomie employer branding firmy

Wiele ostatnio mówimy o inwestowaniu w wizerunek pracodawcy, tak by przyciągać niczym magnes kapitał ludzki o największym potencjale na rynku. Program medyczny jest jednym z najistotniejszych jego elementów. Zadowolenie z realizacji usługi medycznej przekłada się wprost na zaangażowanie i ocenę firmy jako pracodawcy.



Dla kandydatów jest już oczywiste, że decydując się na zmianę zatrudnienia oczekują od pracodawcy świadczeń medycznych na wysokim poziomie. Idąc krok dalej, jeśli oferujemy satysfakcjonujący pakiet medyczny, mamy szansę zablokować decyzję o zmianie pracy. Jak pokazują nasze doświadczenia, program medyczny jest benefitem lojalizującym pracowników. Przywiązanie do lekarza pierwszego kontaktu czy pediatry dla dziecka powoduje, że opieka medyczna staje się istotnym elementem oceny miejsca pracy. Nasz biznes rozwija się dzięki ludziom, którzy na co dzień go tworzą, dlatego tak istotna jest odpowiedzialność pracodawców za kondycję zdrowotną swoich pracowników. Jest to podejście, które ukształtowało Enel-med i od 26 lat pozwala dbać o zdrowie naszych klientów.

## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

## Szanowni Państwo,

czy w dobie pracy zdalnej, do której przymusiła nas pandemia, zmieniliśmy, jako pracownicy, swoje oczekiwania w stosunku do pracodawców? Poniekąd tak, oczekujemy bowiem, że w tych trudnych dla wszystkich warunkach wesprą nas swoim doświadczeniem i wiedzą. Jak radzą sobie pracodawcy w nowych okolicznościach? Co nowego zaproponowali swoim podwładnym, a co żywcem przenieśli z życia biurowego do tego home office'owego? O tym przekonają się Państwo, czytając wypowiedzi zaproszonych na nasze łamy ekspertów. Zapraszamy też do analizy prezentacji pracodawców, którzy w naszej ocenie zasługują na miano najlepszych – szybko zareagowali na zmienione warunki i dają swoim pracownikom wsparcie w nietypowej sytuacji.

Redakcja



Firma/ Branża	Jak wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 31 grudnia 2019 r./ liczba pracowników	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
AmRest/branża restauracyjna	AmRest stawia na ludzi co oznacza, że inwestuje w rozwój swoich pracowników. Posiada duży wybór szkoleń wewnętrznych. Odbywają się one cyklicznie, w zależności od zainteresowania pracowników. Oprócz tego pracownicy mogą brać czynny udział w różnych szkoleniach zewnętrznych/ konferencjach/ eventach. Jest na to przeznaczony budżet. Budowa kariery w AmRest opiera się na koncepcji Career Redefined, co oznacza, że nie ma jednej definicji awansu/ kariery. Każdy pracownik definiuje ją sam i sam decyduje o swoim rozwoju. Firma zapewnia mu przestrzeń, aby się rozwijać: dodatkowe odpowiedzialności, zmiany stanowiska czy działu, przejście z restauracji do biura i na odwrót, wyjazdy za granicę. Posiada również wiele programów, dzięki którym pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje:	AmRest wie, jak ważne jest docenianie- to jeden z kluczowych elementów tworzenia radosnego miejsca pracy i zarazem motywowania pracowników. Firma ma wiele programów doceniania pracowników o zasięgu lokalnym, jak i globalnym.	AmRest posiada restauracje i kawiarnie w 26 krajach na całym świecie oraz biura zlokalizowane w dużych miastach – Szanghaj, St.Petersburg, Paryż, Madryt, Praga, Monachium, Budapeszt, Bukareszt, Belgrad, Bratysława, Sofia, Zagrzeb, Wrocław, Warszawa. AmRest zatrudnia pracowników zarówno na umowy o pracę, jak i umowy zlecenie.	51 804	AmRest jest liderem rynku restauracyjnego w Polsce i najszybciej rozwijającą się firmą restauracyjną w Europie. W jej portfolio znajdują się marki znane i kochane na całym świecie – Burger King, KFC, Pizza Hut oraz Starbucks, a także marki własne będące liderami na lokalnych rynkach. Obecnie firma działa na 16 rynkach. O jej wyjątkowości świadczy wyjątkowa kultura organizacyjna. Mimo że pracownicy AmRest wywodzą się z 96 narodowości, to łączy ich, wiara w trzy filary: przekonanie, że Wszystko Jest Możliwe; Naczelne Wartości; oraz zasadę Bring Fun to Life.
Bank Gospodarstwa Krajowego/ bankowość	Wspieramy 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, trzy 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.	1741,825 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, pracownicy 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. Bank otrzymał wyróżnienia: Top Employers, Solidny Pracodawca, Friendly Workplace, Best Quality Employer, HR Najwyższej Jakości
Centrum Medyczne Enel-Med/opieka medyczna	Enel-Med od lat stawia na wewnętrzny rozwój kariery zawodowej pracowników. Dzięki rekrutacji wewnętrznej 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, umiejętności miękkich, aż do programu rozwoju przywództwa – Liderzy Enel-Med. Ma ścieżki kariery dla pracowników recepcji, Call Center oraz struktury administracyjnej w placówkach medycznych. Wdrożono program Recepta na Kariere, skierowany do absolwentów kierunków pielęgniarstwa (zatrudnienie absolwentów, szkolenie, opieka mentora, finansowanie kursów). Dofinansowuje rozwój kompetencji merytorycznych personelu medycznego. Aktywnie działa na platformie e-learningowej EDI, aby dostarczać potrzebnej wiedzy na czas i w przyjaznej formie. Ma również system zarządzania efektywnością (karty efektywności i cele indywidualne). System wspiera realizację zadań przez pracowników, sprzyja precyzowaniu oczekiwań oraz rozliczaniu efektów.	W enel-med od lat realizowane są działania motywacyjne dla pracowników. Największą grupę stanowią zespoły medyczne i do nich kierowany jest elitarny program 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, typowanych jest 250 osób kadry medycznej do uczestnictwa w rocznym programie. Osoby objęte nim mogą korzystać z dodatkowych benefitów, szkoleń, czy też dodatkowych atrakcji realizowanych przez firmę. Kolejnym dedykowanym systemem motywacyjnym jest program dla zespołu sprzedaży. 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: bilety do kina, bilety na mecze ekstraklasy na stadionie Legii, bilety na spektakle teatralne, nagrody o charakterze indywidualnym.	Firma wyróżnia się dbałością o jakość miejsca pracy, zwłaszcza dla pracowników medycznych. Jej pracownicy pracują w trzech przyjaznych biurach. Usługi medyczne realizowane są w kilkunastu nowoczesnie wyposażonych placówkach, których atutem jest nie tylko wysokiej klasy sprzęt specjalistyczny, ale również komfortowa infrastruktura i piękne wnętrza. Firma prowadzi wiele akcji profilaktycznych, w których namawia pracowników do zmiany stylu życia na zdrowszy. Realizuje szkolenia profilaktyczne (zdrowy kręgosłup, pierwsza pomoc przedmedyczna, profilaktyka onkologiczna). Przypomina o zasadach bezpiecznego miejsca pracy – konkurs BHP czy szkolenia z higieny rąk. Wprowadziła owocowe wtorki. Wspiera drużynę biegową – Enel Runners Team. W sytuacjach trudnych pod względem osobistym czy też zdrowotnym wspiera pracowników finansowo np. przeznaczając środki na leczenie. Niebawem zaletą placówek i tym samym miejsc pracy dla pracowników jest lokalizacja centrów medycznych – zawsze mieszczą się w centralnych punktach miast, bardzo często w centrach handlowych, które są świetnie skomunikowane z pozostałą częścią miasta.	4054	Firma w codziennych relacjach z pracownikami i współpracownikami kieruje się ideą partnerstwa. Kulturę organizacyjną opiera na czterech wartościach, które wpływają na jej działalność i decyzje podejmowane przez kadre menedżerską – szacunek, wiarygodność, pasja i silna marka. Ważny jest dialog z pracownikami i współpracownikami, dlatego też prowadzona jest bieżąca komunikacja na specjalnie dedykowanej do tego celu platformie komunikacyjnej. Wspólnie z pracownikami firma celebrowa wszystkie ważne wydarzenia, zarówno te medyczne, ale także tj. dzień kobiet, 2 h dla rodziny, 2 h na urodziny – nowatorski program świętowania urodzin. Wyjścia integracyjne zespołów, wspólne spożywanie posiłków, pokój relaksu z biblioteczką w Call Center, body dziecięce dla naszych przyszłych mam w ramach akcji Rodzina enel-med, program płatnych poleceń pracowników Poszukiwany / Poszukiwana, programy motywacyjne to jeszcze niepełna lista aktywności, w które angażowani są ludzie. Firma stara się na bieżąco słuchać pracowników i ich potrzeb. Wdraża śmiało, innowacyjne pomysły, nie boi się wyzwań, a przy tym wszystkim tworzy zgrany i lubiący się zespół pracowników enel-med.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

Firma/ Branża	Jak wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 31 grudnia 2019 r./ liczba pracowników	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
GK Comarch/IT	Comarch wspiera rozwój swoich pracowników na różnych płaszczyznach, a podejmowane działania są realizowane m.in. na podstawie analizy dokonywanej przez HR Business Partnerów w poszczególnych jednostkach biznesowych. Firma dba o stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników w oparciu o indywidualny plan szkoleń (szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, konferencje, certyfikacje), a także szereg inicjatyw wewnętrznych, mających na celu wymianę wiedzy. Comarch posiada także własne i nowoczesne Centrum Szkoleniowe. Pracownicy zapraszani są regularnie do udziału w procesie rozmów okresowych, które są nie tylko rozmowami oceniającymi, ale przede wszystkim rozwojowymi i okazją do rozmowy o ścieżce kariery. Obecnie funkcjonuje kilkanaście ścieżek kariery, które są dostosowywane do bieżących potrzeb. Zmiany stanowisk i zakresu obowiązków są możliwe zarówno poprzez awans, jak i poprzez zmianę profilu pracy.	Ze względu na swoją rozbudowaną strukturę, a także różnorodną specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach, systemy motywacyjne pracowników są dostosowywane do poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy. Są to zarówno działania o charakterze finansowym (premie, nagrody) jak i pozafinansowym.	Siedziba główna firmy znajduje się w Krakowie. Jest to kompleks 6 budynków, z dużą ilością miejsc parkingowych. Najnowszy budynek zaprojektowany i zbudowany został zgodnie z praktykami zielonego budownictwa i spełnia najwyższe standardy w zakresie ochrony środowiska, co jest istotne również dla pracowników, dla których ważna jest troska o środowisko. Na kampusie zlokalizowane jest należące do Comarch centrum medyczne iMed24 oraz Centrum Rekreacyjno-Sportowe, z basenem, siłownią i sauną, z których korzystają pracownicy. W związku z tym, iż wiele osób decyduje się na dojazdy do pracy rowerem, firma stale rozwija infrastrukturę rowerową – zadaszone rowerownie, stacje naprawcze, prysznic oraz zamknięte szafki.	6 348	Comarch jest stabilnym pracodawcą, który systematycznie tworzy nowe miejsca pracy. Pracownicy cenią sobie, że firma: • Dba o rozwój ich umiejętności, komunikację i integrację między nimi, a także bezpieczne środowisko pracy. • Umożliwia pracę w najnowszych technologiach (w tym projekty z obszaru R&D) i przy projektach dla międzynarodowych marek. • Zapewnia swoim pracownikom prywatną opiekę medyczną. • Działa w oparciu o patriotyzm gospodarczy (wspieranie polskiej gospodarki, inicjatywy na rzecz lokalnych społeczności etc.). • Dzięki dużej dywersyfikacji działalności biznesowej zarówno pod kątem geograficznym, jak i produktowym, firma jest odporna na zmiany makroekonomiczne.
KPMG w Polsce/ audytorsko-doradca	Firma wspiera pracowników w zdobywaniu m.in. kwalifikacji doradcy podatkowego, biegłego rewidenta, ACCA, CISA, CIMA, CIA, CFA. Finansuje kursy przygotowawcze i egzaminy, a także studia podyplomowe, MBA i kursy językowe. Dodatkowo przeprowadza także szkolenia z kompetencji miękkich. Jej celem jest danie pracownikom szerokich możliwości rozwoju oraz narzędzi do pracy w postaci konkretnych umiejętności. Precyzyjna i jasna ścieżka kariery jest określana na podstawie kompetencji, jakie powinien prezentować pracownik na każdym z etapów rozwoju zawodowego. KPMG realizuje również program Global Opportunities. To międzynarodowy program skierowany do doświadczonych pracowników, którzy chcą rozwijać swoje kompetencje zawodowe w wybranym biurze na świecie. Dzięki programowi pracownicy mają możliwość doskonalenia wiedzy merytorycznej, a także poznania środowiska pracy i specyfiki kulturowej wybranego kraju.	Firma oferuje konkurencyjne wynagrodzenie, niezliczone możliwości rozwoju zawodowego oraz dodatkowe benefity: karty MultiSport, bilety do kina, teatru, bony, flotę samochodową, prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie. Posiada wewnętrzny program corporate wellness „Care&Stay”, wspiera dobrą atmosferę w firmie działając w oparciu o 5 sekcji: Be Welcome – działania skierowane do wszystkich nowo przyjętych pracowników KPMG, Be Healthy – czyli aktywności promujące zdrowy tryb życia, Be Fit – pracownicy KPMG mają możliwość rozwijania się w ulubionej dyscyplinie sportu, Be Relaxed – wszyscy pracownicy mają możliwość korzystania z masażu relaksacyjnych w biurach i różnego rodzaju udogodnień wpływających na dobre samopoczucie, Be Integrated – to wspólne wyjazdy integracyjne i okolicznościowe wyjścia czy Klub Kinomana.	KPMG w Polsce istnieje od 1990 roku. W biurach w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Katowicach, Gdańsku, Łodzi i we Wrocławiu pracuje się w nowoczesnie i funkcjonalnie zaprojektowanych biurach, gdzie znajdują się różnorodne strefy pracy i odpoczynku.	2000	Firma robi wiele, aby utrzymać pozycję jednego z najbardziej atrakcyjnych pracodawców świata. Tworzy przyjazne środowisko pracy, w którym pracownicy mogą się rozwijać i realizować swój potencjał. Ceni indywidualności i wspiera ich rozwój. Dostarcza narzędzia i wiedzę, jednak każdy pracownik indywidualnie decyduje o tym, w jakim kierunku chce się rozwijać i jak pokierować swoją karierą. Oprócz tego, jest firmą odpowiedzialną społecznie.
Poczta Polska/ przesyłki	Poczta Polska wspiera rozwój pracowników m.in. poprzez rozwój zawodowy oraz budowanie nowych kompetencji i umiejętności. Spółka umożliwia pracownikom budowanie ścieżki kariery zawodowej poprzez udział w rekrutacjach wewnętrznych (budowanie ścieżki kariery zawodowej). Zapewnienia im także dostęp do szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych (realizowanych przez trenerów wewnętrznych), kursów online, czy dofinansowania do studiów (w tym również studiów podyplomowych). Dodatkowo, Poczta Polska daje możliwość wzięcia udziału (m.in. specjalistom i menadżerom) w ciekawych projektach realizowanych na skalę krajową i europejską oraz uczestnictwa w inicjatywach lokalnych. Oprócz tego, w Poczcie Polskiej co roku (w 2020 – po raz 17.) organizowany jest konkurs zawodowy Profesjonalny Pracownik Poczty Polskiej. Jego celem jest m.in. motywowanie pracowników do stałego podnoszenia poziomu wiedzy zawodowej i przestrzegania standardów (w tym standardów obsługi klienta), kształtowanie pozytywnych postaw oraz zachęcanie do aktywności poza codziennymi obowiązkami służbowymi. Pracownicy uczestniczący w tym konkursie mają możliwość sprawdzenia swojej wiedzy o Poczcie Polskiej i rynku usług pocztowych, a zwycięzcy otrzymają atrakcyjnych nagród pieniężnych.	Poczta Polska oferuje pracownikom stabilne warunki zatrudnienia (m.in. umowa o pracę), zapewnia im także różne benefity płacowe i pozapłacowe. Wśród nich można wyróżnić m.in. premię roczną (tzw. trzynastą pensję), premie miesięczne, czy dodatek stażowy wynoszący do 20 proc. pensji, w zależności od posiadanego stażu pracy w Poczcie Polskiej. Dodatkowo w ramach konkursów organizowanych w PP (np. „Nagradzanie za polecenie” lub „Profesjonalny Pracownik Poczty Polskiej”), pracownicy biorący w nich udział lub ich zwycięzcy otrzymują nagrody pieniężne. W przypadku benefitów pozapłacowych, pracownicy mogą korzystać z ubezpieczeń grupowych, dofinansowania do prywatnej opieki medycznej, czy aktywności sportowej – karty MultiSport, Funduszu Socjalnego (np. dofinansowanie do wypoczynku dla nich i ich rodzin, czy biletów do kina/teatru), a także zniżek na produkty oferowane przez partnerów biznesowych, czy uczestnictwa w wydarzeniach sportowych oraz kulturalnych organizowanych przez Poczte Polską. Pracownicy mogą dołączyć także do sekcji biegowej. Dodatkowo osoby, które znajdują się w trudnej sytuacji życiowej, mogą skorzystać ze wsparcia pocztowej fundacji korporacyjnej – „Pocztowy Dar”.	Poczta Polska przestrzega wszelkich przepisów wynikających m.in. z Prawa pracy oraz wewnętrznych aktów normatywnych (m.in. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy, Regulamin premiowania, ZFŚS). Większość pracowników zatrudniona na umowę o pracę, oferując im stabilne zatrudnienie i regularnie wypłacane wynagrodzenie (zasadnicze plus premie i dodatki). Poczta Polska przestrzega także wszystkich przepisów BHP oraz przepisów nakładanych przez instytucje zewnętrzne (np. Główny Inspektorat Sanitarny). Dodatkowo pracownicy Poczty Polskiej oraz osoby rozpoczynające pracę w spółce, mają możliwość wyboru miejsca pracy niedaleko swojego miejsca zamieszkania, co skraca czas ich dojazdu do i z miejsca pracy. Umożliwia to duża liczba placówek pocztowych oraz sortowni paczek i listów, które znajdują się na terenie całej Polski.	80 050	Jako największy polski pracodawca, Poczta Polska zapewnia pracownikom nie tylko stabilne warunki zatrudnienia. Dba także o ich rozwój, umożliwiając uczestnictwo w rekrutacjach wewnętrznych, czy dofinansowując naukę (m.in. szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, studia podyplomowe). Oprócz terminowych wypłat wynagrodzenia, zapewnia także premie miesięczne, trzynastą pensję oraz dodatki stażowe. Pracownicy mogą korzystać również z pakietu socjalnego, umożliwiającego dofinansowanie (dla pracowników i ich rodzin) wypoczynku, wycieczek krajowych i zagranicznych, czy biletów do kin i teatrów. Dofinansowane są także ubezpieczenie grupowe, prywatna opieka medyczna oraz karty Multisport. Dodatkowo organizowane przez Poczte Polską wydarzenia kulturalne i sportowe (w tym sekcja biegowa), w których pracownicy chętnie uczestniczą, mają nie tylko charakter integracyjny, ale także promujący wśród nich zdrowy styl życia. Praca blisko swojego miejsca zamieszkania – dzięki szeroko rozwiniętej sieci placówek pocztowych oraz sortowni listów i paczek, pozwala pracownikom na szybsze dojazdy do i z miejsca pracy oraz spędzania więcej czasu z rodziną i przyjaciółmi, czy poświęcanie go na rozwój swoich pasji i zainteresowań.
Provident/ branża finansowa	• profesjonalne narzędzia rozwoju pracowników w oparciu o najlepsze standardy rynkowe • regularna, okresowa ocena w oparciu o obiektywne i sprawiedliwe zasady • równe szanse w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez umożliwienie dostępu do różnorodnych działań i narzędzi rozwojowych poszerzających wiedzę i umiejętności • szkolenia, warsztaty, filmy instruktażowe, praca 1:1 i konstruktywną informację zwrotną • działania rozwojowe w formie e-learningu • ocena 360 stopni, ocena psychometryczna, ośrodek oceny oraz badanie zaangażowania • Programy Talentowe – Critical Leaders, Critical Experts, New Professionals	• Rankingi indywidualne i zespołowe • Nagrody finansowe • Pula dyrektorska – w ramach której pracownicy mogą otrzymać uznaniowe nagrody finansowe • Środki na integrację zespołu	• Provident jest jednym z największych brytyjskich pracodawców w Polsce • szereg projektów adresowanych do pracowników, które ułatwiają pracę i tworzą przyjazną atmosferę • Program wellbeingowy Provi4You – buduje społeczność, wspiera aktywność fizyczną i zdrowe odżywianie oraz dba o równowagę i rozwój mentalny pracowników. • Firma stawia na dialog i otwartą komunikację • Regularne badania zaangażowania • Forum Pracownika – platforma dialogu między zarządem a zespołem. • Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu • Program wolontariatu pracowniczego Tak! Pomagam, dzień wolny na wolontariacie • Konkurs Pasjonaci Providenta – autorzy najciekawszych zgłoszeń otrzymują grant finansowy na rozwój pasji • Pracownicy, którzy zostają rodzicami otrzymują od firmy upominek – wyprawkę w formie „tortu” wraz z gratulacjami od pani prezesa. • Średni staż w firmie wynosi 8 lat, pracownicy ze stażem ponad 5 lat stanowią 63 proc., a 37 proc. to ci, którzy pracują 10 lat i dłużej.	1691	Provident to firma, która docenia swoich pracowników i współpracowników. Wyróżnia ją przyjazna, otwarta kultura organizacyjna. Jej pracownicy mają możliwość udziału w ciekawych projektach, nauki od ekspertów i dostęp do szkoleń oraz programów talentowych. Stabilne warunki zatrudnienia to priorytet. Provident został wielokrotnie nagrodzony tytułem Top Employers, czyli certyfikatem przyznawanym firmom, które tworzą najlepsze warunki pracy. Aż 63 proc. pracowników jest z firmą od ponad 5 lat.

## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

Firma/ Branża	Jak wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 31 grudnia 2019 r./ liczba pracowników	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
Optima Logistics Group/TSL	Firma wspiera rozwój swoich pracowników poprzez dostarczanie im pełnego wachlarza narzędzi, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów zarówno w budowaniu satysfakcjonującej ścieżki zawodowej, jak i w innych aspektach życia. Inwestuje w naukę zawodu poprzez liczne autorskie szkolenia (Akademia Spedytora) dla osób bez doświadczenia oraz rozwój młodego pokolenia poprzez propagowanie kultury wymiany wiedzy i doświadczenia, a także kompleksowe wsparcie dedykowanego zespołu trenerskiego. Uczy pracowników postawy poszanowania wartości oraz przejmowania odpowiedzialności, co wpływa na bezpośrednie kształtowanie własnej kariery zawodowej.	Optima Logistics Group oferuje konkurencyjne wynagrodzenie oraz rozbudowany pozapłacowy system motywacyjny. Pracownicy mogą uczestniczyć w lektoratach, wyjazdach i imprezach integracyjnych, mają zapewnioną prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenia grupowe, karty Multisport, a także mają możliwość darmowego udziału w popularnych imprezach biegowych oraz dołączenia do firmowej drużyny piłkarskiej. Dodatkowo firma wspiera swoich pracowników w realizacji ich pasji poprzez wsparcie finansowe. Optima angażuje się również w rozwój pasji swoich pracowników poprzez finansowe wsparcie wyjątkowych projektów grupowych lub indywidualnych.	Główna siedziba firmy znajduje się w Warszawie. Dodatkowo Optima Logistics Group posiada oddziały w 10 miastach w Polsce. Są to nowoczesne i funkcjonalnie zaprojektowane biura, zlokalizowane w dogodnych komunikacyjnie miejscach, z rozbudowaną infrastrukturą.	742	Praca w Optima Logistics Group wiąże się przede wszystkim z niezależnością i profesjonalizmem. W pracy firma kieruje się zasadami, które pozwalają na budowanie zaufania i partnerstwa, a także prowadzą do tworzenia atmosfery współpracy i kreatywności. Pracownicy wkładają swoje zaangażowanie, wiedzę i talent w każdy sukces firmy, a firma stara się stworzyć miejsce pracy, w którym każdy od pierwszego dnia poczuje się komfortowo i będzie miał możliwość realizacji swoich pomysłów, rozwoju zawodowego, a także osobistego.
Unum Życie TUIR/ubezpieczenia	W Unum stawiamy na indywidualny rozwój pracowników. W realizacji tego celu pomagają zarówno twarde narzędzia, jak system ocen pracowniczych, udział w projektach interdyscyplinarnych, udział w szkoleniach, konferencjach, udział w międzynarodowych grupach roboczych, jak i miękkie systemy: kultura bieżącego feedbacku, kultura otwartości na naukę, rozwój, kultura test&learn sprzyjająca sięganiu po nowe rozwiązania i testowania innowacji. Firma ma czytelną strukturę organizacyjną sprzyjającą awansom i jasno określone kryteria promocji. Pracownicy mają również możliwość rozwoju swoich kompetencji przywódczych i organizacyjnych w szeregu akcji	Unum stawia na wsparcie poprzez dostęp do benefitów, takich jak: opieka medyczna w Lux Med, ubezpieczenie grupowe na życie z opcją inwestycyjną/emerytalną, system kafeteryjny, program emerytalny, premie, dni zdrowia – cykl warsztatów poświęconych zagadnieniom profilaktyki zdrowotnej, family day – dzień w którym pracownicy przychodzą do pracy z dziećmi, na które czeka wiele atrakcji, dofinansowanie do wakacji, dofinansowanie do aktywności kulturalno-sportowej, szkolenia kompetencyjne, szkolenia z pierwszej pomocy, nagrody i wyróżnienia z Grupy Unum: CEO Award i Aspire) oraz możliwość udziału i wyróżnienia podczas konferencji zagranicznych. W ramach swoich działań wolontaryjnych stanowiących odpowiedź na epidemię, firma zorganizowała konkurs „Bohater Codziennosci”, mający na celu docenienie i wsparcie pracowników i współpracowników zaangażowanych społecznie. To cotygodniowa nagroda przyznana osobie, której działania wykraczają poza zawodowe obowiązki i niosą potrzebne wsparcie osobom dotkniętym skutkami pandemii.	Centrala firmy znajduje się w sercu Warszawy, przy rondzie ONZ, w budynku przystosowanym dla osób niepełnosprawnych. Posiada przestrzeń biurową tak zaaranżowaną, że zarówno sprzyja pracy w skupieniu, jak i współpracy i kreatywności w zespołach. Biuro zostało urządzone w nowoczesnym stylu, z zachowaniem funkcjonalności przestrzeni i swobody poruszania się po nim. Firma dba o ergonomię pracy, a stanowiska przygotowane są nie tylko zgodnie z zasadami BHP, ale dodatkowo pracownicy mogą korzystać z szeregu udogodnień, jak podstawki, regulowane monitory itp. W zależności od stanowiska, pracownicy mają ruchomy czas pracy, mogą również korzystać z pracy zdalnej.	483	Zawsze, bez względu na panującą sytuację, najważniejszy jest człowiek, dlatego w Unum z empatią podchodzi zarówno do klientów, jak i pracowników oraz współpracowników. Wierzy, że każdy wnosi unikalną wiedzę i doświadczenie, dzięki którym ludzie rozwijają się i odnoszą sukcesy, te osobiste i te firmowe. Doceniając wkład ludzi, firma dba o nich poprzez: dobre wynagrodzenie, nagrody oraz premie za ich wysokie zaangażowanie, programy prozdrowotne, inicjatywy pomocne w ich rolach rodzinnych, działania, dzięki którym mogą realizować się w pomocy innym, a w tych trudnych czasach otaczają ich troską, dają dostęp do wartościowych treści i wiedzy, dbają o ich dobre samopoczucie i elastycznie podchodzą do realizacji ich zadań, wiedząc, że pracując z domu, mają więcej obowiązków. Tak tworzą kulturę szacunku i miejsce, w którym chce się pracować.
Żabka Polska / FMCG	Firma Żabka Polska tworzy angażujące i niezwykle rozwijające miejsce pracy. W firmie funkcjonuje Akademia Żabki, która swoją bogatą ofertą szkoleniową wspiera rozwój pracowników oraz współpracowników. Szczególny nacisk położony jest na rozwój przełożonych i ich umiejętność budowania zaangażowanych zespołów. Dla nowych pracowników w ramach Akademii Żabka zapewnione jest kompleksowe 6 miesięczne wdrożenie pracownika do organizacji poprzez cykl ponad dwudziestu warsztatów onboardingowych, realizowanych przez trenerów wewnętrznych z różnych obszarów biznesowych. Po zakończonym wdrożeniu nowy pracownik bardzo dobrze zna organizację, procesy i strategiczne projekty. Jest w pełni gotowy do pracy na swoim stanowisku. Każdy pracownik ma możliwość uczestniczenia w projektach prowadzonych w firmie, w ramach których jest zachęcany do poznania nowych obszarów działania. W ubiegłym roku firma zaangażowała pracowników do wypracowania wartości firmy. W ramach bardzo niecodziennego projektu, pracownicy napisali książkę, która w kolejnych etapach była inspiracją do dyskusji na temat wartości.	Żabka realizuje system zarządzania przez cele, a pracownicy uczestniczą w atrakcyjnych systemach wynagrodzeń premiowych. 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 pracy zdalnej. Pracownicy biorą aktywny udział w rekrutacjach wewnętrznych. Z uwagi na rozbudowaną strukturę organizacyjną i złożoność biznesu, pracownicy z potencjałem rozwojowym mają szansę budować swoją indywidualną ścieżkę kariery w nowym dla nich obszarze zawodowym lub ciekawych projektach. W firmie zainicjowano akcję Chwaling Days, w ramach której pracownicy zachęceni są do chwalenia i docenienia pracowników. Firma promuje aktywny i zdrowy tryb życia w ramach Sportowego Teamu Żabki oraz organizacji wewnętrznych spotkań np. pikników firmowych.	Siedziba firmy Żabka Polska znajduje się w nowoczesnym 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. Pracownicy mają także do dyspozycji nowoczesną, w pełni wyposażoną kuchnię degustacyjną, w której odbywają się m.in. testy sensoryczne czy tworzone są nowe produkty wprowadzane do sieci. W ramach rozwiązań ułatwiających poruszanie się po budynku, pracownicy Żabki mogą korzystać ze specjalnej aplikacji o nazwie Żabway, dzięki której mogą zgłosić problem lub zarezerwować salkę na spotkanie. By jeszcze lepiej komunikować się z pracownikami wewnątrz siedziby zainstalowane zostały ekrany, które w przyjazny sposób informują o bieżących projektach realizowanych w firmie. Pracownicy mają do dyspozycji ponad 80 przestrzeni do spotkań i pracy zespołowej, które można w dowolny sposób aranżować. Spójny z marką wystrój wnętrza na pięciu kondygnacjach oraz nowoczesnie wyposażone, otwarte przestrzenie biurowe tworzą atrakcyjne i przyjazne miejsce pracy. Pracownicy mają do dyspozycji kantinę z widokiem na pobliski park oraz wiele wygodnych przestrzeni do kreatywnej pracy. Tworząc to niezwykle miejsce pracy pracownikom zostały zapewnione specjalne pokoje umożliwiające pracę w ciszy oraz budkach telefonicznych pozwalających na swobodne prowadzenie rozmów. Dojeżdżający rowerami pracownicy mogą skorzystać ze 150 miejsc postojowych w rowerowni oraz szatni, a także wziąć prysznic po porannej aktywności. Żabka promuje aktywny styl życia, ale również ekologię, dlatego poza wsparciem rowerzystów, stworzyła w garażu stanowiska dla aut elektrycznych.	1730 pracowników	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 managera wyższego szczebla zarządzania Żabka zbudowała unikalną kulturę organizacyjną, niezwykle przyjazną, otwartą i angażującą pracowników.

# Rosnący trend na rynku pracy – zamiast na umowę będą zatrudniać na kontrakt?

Wywołane pandemią spowolnienie gospodarcze szerokim echem odbija się na kondycji polskiego rynku pracy. Te firmy, które chcą utrzymać się swoje cash flow coraz częściej zmuszane są bowiem do redukcji płac i zatrudnienia, a tym samym do szukania alternatywnych sposobów na pozyskiwanie zasobów niezbędnych do realizacji zleceń. Dlatego w dobie COVID-19 znaczenia nabiera kontraktowanie, z którego dziś z sukcesem korzystają międzynarodowi giganci.



Tomasz Szpikowski

CEO, Bergman Engineering

Deficyt specjalistów o najbardziej pożądanym na rynku umiejętnościach spowodował, że znaczenie umowy o pracę zmieniło się znacząco. Kiedyś najważniejsza dla pracowników, na przestrzeni ostatnich lat stała się dla nich swego rodzaju uwięzieniem, niepozwalającym na sprawną migrację pomiędzy przedsiębiorstwami oferującymi lepsze możliwości rozwoju, bardziej ambitne zadania czy lukratywniejsze benefity i zarobki. To pracodawcom trudniej było zatrzymać pracowników na dłużej, szczególnie tych najbardziej kreatywnych i ambitnych.

Tak było do momentu pandemii, której wybuch diametralnie odwrócił sytuację na rynku pracy. Dziś, jak alarmuje Konfederacja Lewiatan, coraz więcej firm rozważa wejście w fazę zwolnień grupowych. Lawinowe redukcje zatrudnienia, które nie ominą praktycznie żadnej branży, w optymistycznym wariantcie szacowanym przez resort rodziny, pracy i polityki społecznej mają pozbawić pracy 1,4 miliona osób. W pesymistycznym

wariantcie bezrobocie sięgnie 10 proc. Ograniczenia w poruszaniu się, ale i strach przed utratą źródła dochodu powodują, że firmy tracą zlecenia i wraz z malejącym popytem na produkty i usługi szukają oszczędności – także redukując zatrudnienie. Już dziś wielu przedsiębiorców nie ma środków na wypłatę pracownikom wynagrodzeń, alarmując eksperci Konfederacji Lewiatan.

## Zamiast zwalniać, znajdziemy alternatywę

W opanowaniu sytuacji kryzysowej może pomóc kontraktowanie – nowy trend na polskim rynku pracy, z powodzeniem stosowany na Zachodzie. Jednym z jego liderów jest światowy gigant Google, który współpracuje z ponad dwustoma tysiącami pracowników. Mniej niż połowa (102 tys.) to pracownicy pełnoetatowi, a ponad połowa (121 tys.) to właśnie pracownicy kontraktowi. Co więcej, ten trend cały czas rośnie, bo zgodnie z badaniami CXC do 2025 r. w światowych korporacjach pracownicy kontraktowi mają stanowić od 30 do 50 proc. ogółu pracowników. W Polsce te liczby także będą wzrastać, bo w dobie i po pandemii próby utrzymania firmy przy konieczności zmniejszenia kosztów jej prowadzenia będą generować inwestycję w rozwiązania najbardziej ekonomiczne i opłacalne.

Dziś firmy na całym świecie sięgają po pracowników kontraktowych, traktując to jako alternatywę dla uzupełnienia zespołu czy wręcz pozyskania specjalistów o wąskich kompetencjach, jak również jako narzędzie pozwalające rozwijać biznesową ekspansję. Potwierdzają to badania Booz&Company. Według nich przedsiębiorstwa najlepiej radzące sobie podczas recesji to te, które zamiast obniżać koszty, wydają jeszcze więcej środków na badania i rozwój, co w dłuższej perspektywie daje im wzrost rentowności i konkurencyjności. Do podobnych wniosków doszli eksperci z Gartner, badając sytuację rynkową 30 firm, które wyszły obronną ręką z globalnego kryzysu finansowego z lat 2007–2009. Okazało się, że wszystkie zainwestowały w rozwój i wychodząc poza podstawową działalność, zamiast obniżać koszty, odniosły rynkowy sukces.

Pracodawcy zyskują dostęp do specjalistów, którzy pozwalają na realizację ustalonych zadań i celów biznesowych, bez nadwyżęzania znacznie uszczuplonych zasobów budżetowych.

**Kontraktowanie jest naturalnym efektem problemów rynku pracy**  
Na czym polega kontraktowanie? W tym modelu firma wynajmuje specjalistów, nie ponosząc odpowiedzialności za zapewnienie im tradycyjnych świadczeń, takich jak konieczność opłacania składek ZUS, zdrowotnych czy zaliczek na podatek PIT. Działa to na podobnych zasadach, co umowa o dzieło czy umowa zlecenie podpisywane z osobami fizycznymi, z tym że w tym przypadku kontrakt zawarty zostaje pomiędzy przedsiębiorstwami rozliczającymi się na podstawie faktur VAT, konkretnie między firmą poszukującą pracowników a firmą, która pracowników dostarcza. Pracodawca nie musi wiązać się umową na czas nieokreślony, a często nawet zapewniać miejsca czy sprzętu do pracy, bo większość kontraktujących pracuje zdalnie. Może najmować wykwalifikowanych specjalistów do projektów krótko- czy długoterminowych, a cała opieka nad pracownikiem, także w kwestii płatnych urlopów czy zasiłków chorobowych, leży po stronie wynajmującego. To on na ten czas musi też wypełnić powstałą lukę kadrową.

Pracodawcy zyskują dostęp do specjalistów, którzy pozwalają na realizację ustalonych zadań i celów biznesowych, bez nadwyżęzania znacznie uszczuplonych zasobów budżetowych.



1. Inżynier projektu
2. Inżynier procesu
3. Inżynier produkcji
4. Inżynier utrzymania ruchu
5. Automatyzacja utrzymania ruchu
6. Programista PLC
7. Technolog - programista CNC
8. Inżynier jakości
9. Konstruktor
10. Specjalista BHP

BERGMAN ENGINEERING®  
An engineering contracting company

Kontraktowanie towarzyszy szereg korzyści dla obu zainteresowanych stron. Pracownicy, podpisując kolejne kontrakty, mierzą się z nowymi przedsięwzięciami i mogą poszerzać swoje umiejętności w zderzeniu z różnorodnymi oczekiwaniami. Dzięki temu zdobywają zróżnicowane doświadczenie, a ich wartość na obecnie bardzo trudnym rynku pracy rośnie w szybkim tempie. Z kolei pracodawcy zyskują dostęp do specjalistów, którzy pozwalają na realizację ustalonych zadań i celów biznesowych, bez nadwyżęzania znacznie uszczuplonych zasobów budżetowych. Kontraktowanie jako forma współpracy okazuje się być oczywistą odpowiedzią na trudności, z jakimi mierzyli się przez ostatnie lata zarówno przedsiębiorcy, jak i wykwalifikowani specjaliści. Warto bowiem zauważyć, że nie jest on niczym innym niż próbą sformalizowania tego, co i tak dzieje się na rynku.

Gdy poczucie bezpieczeństwa nabiera szczególnego znaczenia



Michał Płackiewicz

dyrektor Działu Personalnego, Unum Życie TUiR

Obecna sytuacja epidemiczna wszystkich nas mocno dotknęła, zaburzając nasze poczucie bezpieczeństwa, ograniczając naszą wolność i wzbudzając w nas większą troskę o zdrowie własne i bliskich. Zostały zachwiane obszary fundamentalne w budowaniu poczucia osobistego

szczęścia i efektywnego realizowania ról: rodzinnych, społecznych i zawodowych. Dziś wszyscy odczuwamy tę zmianę, a na nas – jako pracodawcy – spoczywa ogromna odpowiedzialność, by zatroszczyć się o ludzi, dbając o ich spokój i zdrowie, a także okazując empatię w wymagającym dla nich czasie.

Kiedy jednego dnia wszyscy przeszliśmy na pracę zdalną, a nasze spotkania przenieśliśmy do wirtualnego świata, wiedzieliśmy, że musimy zrobić dla naszych ludzi więcej. Że mierzą się oni z różnymi wyzwaniami. Jedni z poczuciem osamotnienia, inni z koniecznością połączenia pracy i jednoczesnej opieki nad

dziećmi, jeszcze inni z ogromnym strachem o zdrowie bliskich lub, obserwując sytuację ekonomiczną w kraju, z poczuciem zagrożenia... Dlatego wprowadziliśmy dedykowany wszystkim pracownikom i współpracownikom newsletter „Coronavirus Update”, bo każdy potrzebuje wiedzieć, w jakim kierunku idziemy, na czym się aktualnie skupiamy i jakie strategiczne kroki podejmuje zarząd. Dbamy też o dobrą energię w zespołach, wymieniając się zdjęciami z domowych biur w naszej akcji „U at home”. Wiedząc o tym, jak trudno jest łączyć role rodzinne i zawodowe, przygotowaliśmy dla pracowników „Domowy Survival”, cotygodniową garść in-

spiracji i porad, jak zarządzać domowym biurem i łączyć różne role. Udostępniamy naszym zespołom webinary o tematyce zdrowotnej i psychologicznej oraz dedykowany newsletter „Zdrowie w centrum uwagi online”, bo wszyscy potrzebujemy dziś rzetelnej wiedzy, dobrego słowa i wsparcia. Staramy się zastępować bezpośrednią, ciepłą rozmowę krótkimi video z aktualnościami od zarządu. Badamy nastawienie naszych pracowników i ich odczucia w dedykowanej ankiecie. Choć osobno, to nadal łączymy się w pomocy innym poprzez nasze programy charytatywne. Fundacja Unum przeznaczyła na ten cel 25 tys. zł i zachęca wolontariuszy do wy-

korzystania środków na pomoc w ich najbliższym otoczeniu, czy w to wspierając lokalne szpitale, czy seniorów, czy rodziny w trudnej sytuacji materialnej. Widząc ogromną wrażliwość i spontaniczne zaangażowanie naszych wolontariuszy, wprowadziliśmy dla nich cotygodniową nagrodę Bohater Codziennosci. Te wszystkie działania pozwalają nam zachować ducha współpracy i rodzinną atmosferę pomimo trudów izolacji. Wierzymy, że kiedy to minie, wrócimy do biura stęsknieni, silni i z cennymi doświadczeniami, ale przede wszystkim otoczeni opieką ze strony pracodawcy i w poczuciu bezpieczeństwa, tak ważnego w obecnych czasach.

## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

# Jak motywować pracowników, którzy pracują zdalnie?

**Rola przełożonych oraz pracowników działu HR jest w czasach kryzysu kluczowa. W tej sytuacji musimy bowiem wspierać się na wyżyny sztuki motywowania swoich pracowników i dbania o ich dobre samopoczucie. Organizacja pracy zespołu oraz utrzymanie wysokiego poziomu działań w czasie globalnej pandemii to szczególna misja. Zachowując wyrozumiałość, trzeba jednocześnie zadbać o sprawną realizację bieżących i długoterminowych zadań.**



**Joanna Augustynowicz**

dyrektor ds. personalnych,  
DHL Express Polska

Zespołowego ducha utrzymać można na wiele sposobów. Istotne jest przede wszystkim zaufanie swoim pracownikom, ale również stworzenie pewnego zbioru zasad pracy zdalnej. Ważne, aby przełożeni pamiętali również o swoich potrzebach, nie uciekali w pracę i zadbali o znalezienie czasu na relaks. Nie chodzi tutaj tylko o to, że każdy z nas jest człowiekiem i potrzebuje chwili dla siebie – dobra kondycja fizyczna i psychiczna menedżerów w tych wyczerpujących czasach może mieć przełożenie na pracowników, którzy powinni być dla nich wzorem.

**Inne kwestie, które moim zdaniem są kluczowe:**

## 1. Zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo pracowników powinno być jedną z głównych wartości przyświecających każdemu przedsiębiorstwu. Odpowiedzialność firmy jest znacznie szersza niż tylko sprawne i empatyczne zorganizowanie „home office”. To także zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa oraz stabilności biznesowej. Już dziś więcej niż 6 na 10 zatrudnionych ufa, że ich szef skutecznie i odpowiedzialnie zareaguje na sytuację związaną z epidemią koronawirusa<sup>1</sup>, a 78 proc. sądzi, że to na firmach spoczywa odpowiedzialność za ochronę przed wirusem w miejscu pracy<sup>2</sup>.

## 2. Wyrozumiałość

Praca zdalna w dobie kryzysu wymaga obustronnej wyrozumiałości: zarówno wobec zatrudnionych, jak również przełożonych, którzy robią wszystko, co w ich mocy, aby ustabilizować sytuację. Nie złościć się, gdy w trakcie telekonferencji u kogoś będzie słychać dziecięcy gwar czy szczekanie psa albo jeśli pracownik będzie musiał „wyłączyć się” kilkakrotnie w ciągu dnia, aby zająć się

dzieckiem. Jednak warto pamiętać, że potrzeba wyrozumiałości dotyczy obu stron. Pracownicy muszą być bowiem świadomi ewentualnej potrzeby przejęcia dodatkowych zadań albo udania się na urlop, aby uwolnić „firmową rezerwę urlopową”.

## 3. Zaufanie i odpowiedzialność

Łatwo popaść w pułapkę drobiazgowej kontroli efektów czy czasu pracy. Podstawą skutecznej telepracy powinno być wzajemne zaufanie. Obie strony muszą być przekonane o tym, że grają do jednej bramki. A grają o wiele: utrzymanie biznesu, przy-

szłość miejsc pracy, a niekiedy nawet o „być albo nie być” samej firmy. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy powinni mieć świadomość tego, że mimo pracy na odległość wciąż mają te same obowiązki. W ten sposób wspólnie biorą odpowiedzialność za firmę, miejsca pracy, ale też za przyszłość biznesu klientów – zatem pośrednio wspierając całą gospodarkę.

## 4. Wsparcie

W parze z zaufaniem do pracowników powinno iść także wsparcie dla nich. Firmy, które przeszły w tryb pracy zdalnej, wyszły naprzeciw potrzebom zatrudnionych, wdrażając narzędzia ułatwiające działanie na odległość przy jednoczesnym utrzymaniu więzi zespołowych. To m.in. codzienne wideokonferencje, które umożliwiają zobaczenie współpracowników „na żywo”, ale również wsparcie psychiczne. W sieci dostępny jest już szereg usług takich jak coaching czy pomoc psychologiczna. Przykładem może być np. otwarcie specjalnej infolinii dla pracowników, co praktykujemy w DHL Express. Zależy nam na tym, aby każdy miał poczucie, że może przyjść do swojego przełożonego z dowolną sprawą.

## 5. Komunikacja

Warto pamiętać o stałej i uczciwej komunikacji z pracownikami. Oprócz bieżącego adresowania pojawiających się pytań czy obaw, trzeba jasno informować o planach firmy oraz krokach podejmowanych w celu zabezpieczenia ciągłości działania biznesu i zapewnienia bezpieczeństwa pracowników. Dotyczy to także (a nawet zwłaszcza) informowania o trudnych decyzjach – ważne

jest, aby również wytłumaczyć, skąd wynikają takie, a nie inne działania.

## Zbiór mobilizujących i motywujących zasad

Oprócz przypomnienia kilku kluczowych zasad, w DHL Express stworzyliśmy dodatkowo zbiór wskazówek dla menedżerów i pracowników działu HR, którego celem było odpowiedzenie na wyzwania dotyczące organizacji pracy zespołu w nowej, zdalnej rzeczywistości. To są uniwersalne porady, które można z powodzeniem wdrożyć w każdej firmie – do czego bardzo serdecznie zachęcam.

I. Bądźcie w regularnym kontakcie z całym zespołem, ponieważ komunikacja i sprawny przepływ informacji nigdy nie były tak ważne.

1. Ustalcie godziny pracy zespołu. W miarę możliwości zsynchronizujcie je tak, by wszyscy członkowie pracowali w zbliżonych godzinach.

2. W zależności od możliwości zespołu, ustalcie termin regularnego spotkania zespołowego, na którym wszyscy będziecie się nie tylko słyszeć, ale także widzieć. Wirtualne spotkanie powinno się odbywać o tej samej, stałej porze. Zanim przejdziecie do tematów merytorycznych, zaczynajcie „spotkanie” od czegoś lekkiego – zapytajcie wszystkich o nastroj i samopoczucie. Nie zmieniajcie swoich małych zwyczajów; jeśli do tej pory stałym elementem spotkania było na przykład omówienie planu dnia poszczególnych pracowników, nie rezygnujcie z tego. Czasem warto wtrącić odrobinę luzu – może podczas jednego spotkania w miesiącu wszyscy mogą założyć śmieszne nakrycia głowy lub przebrać się za ulubione postaci filmowe?

3. Tak często jak to tylko możliwe organizujcie spotkania online z całym zespołem, ale bądźcie też w kontakcie z każdym pracownikiem z osobna. Upewnijcie się, że wiedzą, że można na Was liczyć w każdej sytuacji.

4. Przekazujcie pracownikom regularnie informacje dotyczące bieżącej sytuacji w firmie, m.in. jak komunikaty od zarządu, IT, HR czy również inne ustalenia, które zapadają wewnątrz zespołów.

5. Jeżeli do tej pory wszyscy pracowaliście w biurze na jednej przestrzeni, mieliście swoje zwyczaje i rutyny, warto je kontynuować. Wspólna przerwa na kawę na Skype o tej samej porze? To w dobie zaawansowania technologii cyfrowych możliwe i coraz bardziej powszechne.

## II. Przydzielcie zadania i monitorujcie pracę

1. W trakcie pracy z domu każdy pracownik musi dokładnie wiedzieć, jakie są jego zadania i jak będziecie weryfikować ich realizację.

2. Zapytajcie pracownika, jakie są jego zadania na bieżący tydzień i umówcie się na regularne podsumowania (np. podczas indywidualnych rozmów). Zachęcajcie pracowników do częstego kontaktu, konsultowania zadań i omawiania wątpliwości.

3. Słowo „zaufanie” nabiera dzisiaj szczególnego znaczenia. Czy znacie swoich pracowników i doskonale wiecie, kto pracuje samodzielnie, a kto potrzebuje dodatkowej dawki motywacji? Pamiętajcie, że nie każdy ma doświadczenie w pracy zdalnej i nie każdy ma taki sam poziom automotywacji. Porozmawiajcie z członkami zespołu o ich odczuciach i obawach, zapewnijcie o wsparciu i swojej dostępności.

4. Ustalcie częściej niż zwykle indywidualne spotkania. Pytajcie o nastroje i odczucia pracowników. Słuchajcie i zachęcajcie do zadawania pytań. W tym czasie zrozumienie i empatia są szczególnie ważne.

## III. Zadbajcie o siebie

I na koniec dwa słowa tylko do Was – przełożonych. Wasza rola jest szczególnie ważna, ponieważ macie za zadanie przeprowadzenie swojego zespołu przez szczególnie trudny i nieustannie wspieranie jego działań, jednocześnie samemu doświadczając zmian. Nie zapominajcie więc o sobie! Ładujcie baterie, znajdźcie czas na relaks i odpoczynek. Dyscyplinujcie się, jeżeli chodzi o czas pracy. Pracując z domu, łatwo zgubić rytm i popaść w tryb działania non stop lub pracę do późnych godzin wieczornych. Róbcie sobie przerwy w ciągu dnia oraz dbajcie o kontakty ze swoimi współpracownikami, kolegami i koleżankami z zespołu.

”  
**Słowo „zaufanie” nabiera dzisiaj szczególnego znaczenia. Czy znacie swoich pracowników i doskonale wiecie, kto pracuje samodzielnie, a kto potrzebuje dodatkowej dawki motywacji?**



## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

## Wyzwania stojące przed pracodawcami w obliczu pandemii

Kryzys gospodarczo-społeczny zaskoczył nas razem z pojawieniem się w Polsce pierwszych zakażeń koronawirusem. Sprawił on, że w krótkim czasie pracodawcy stanęli przed wieloma niewiadomymi dotyczącymi pracowników, produkcji i logistyki. Z racji zawirowań związanych z epidemią, skuteczni przywódcy powinni więc podejmować takie decyzje strategiczne, których wyniki ostatecznie pozwolą im na przetrwanie kryzysu, jednocześnie zachowując zasady etyki. Decyzje te dotyczą dwóch, przenikających się kwestii – zespołowych i biznesowych.

Marek Sprenkel

prezes Zarządu, Awilux

W pierwszej kolejności należy gruntownie przeanalizować zebrane do tej pory zasoby i rozporządzać nimi w taki sposób, aby mieć na uwadze aktualną działalność, jak i tę, podejmowaną w dalszej perspektywie czasu – w trakcie pandemii, a także po jej zakończeniu. W pierwszym rzędzie powinniśmy rozsądnie gospodarować zespołem – pozostając fair w stosunku do firmowej społeczności. Najważniejsze jest zagwarantowanie pracownikom stabilności oraz pewności dochodów. Awilux już na samym początku pandemii podjął decyzję o zamrożeniu wypłat Zarządu na czas kryzysu.

Nasza firma nie będzie zwalniać wyszkolonych członków zespołu, jednak w obecnej sytuacji podjęliśmy uzasadnioną spадkiem zamówień i „zamrożeniem” rynków eksportowych decyzję o zmniejszeniu wszystkim wymiaru zatrudnienia do 80 proc. etatu. Firmowa społeczność przyjęła to rozwiązanie ze spokojem i zrozumieniem. To dla nas potwierdzenie tego, że – bez względu na stanowisko – każdy rozumie powagę sytuacji.

#### Wzajemny szacunek i zrozumienie

Relacja między przywódcą a zespołem powinna być oparta na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. To właśnie zaangażowani pracownicy pomogą przedsiębiorstwom przejść

przez trudny czas kryzysu. Członkowie firmowej społeczności w tym momencie posiadają moc sprawczą, dzięki której uda im się między innymi zdobyć nowych klientów czy utrzymać dotychczasowych odbiorców – dlatego pracodawca powinien zrobić wszystko, by pomóc zespołowi przetrwać kryzys. Nie możemy traktować kadr jako podstawowej, taniej siły roboczej. Trzeba mieć na uwadze to, że bezrobocie w Polsce wzrośnie i wielu ludzi, którzy przez wybuch pandemii zaciągnęło między innymi zobowiązania kredytowe, teraz staje przed prawdziwymi dylematami, a nawet dramataми. Stąd właśnie w najbliższym czasie ta opiekuńcza rola przywódcy będzie szczególnie ważna. I choć nie wszyscy przedsiębiorcy są w stanie utrzymać dotychczasowe wynagrodzenia, nie wspominając już o planowanych podwyżkach, należy pamiętać, że wspólnymi siłami musimy zrobić wszystko, by jak najszybciej wrócić do sytuacji sprzed kryzysu.

#### W obliczu nowych wyzwań

Warto mieć również na uwadze to, że pandemia to nieznan nam dotąd kryzys psychologiczny. Strach

o zdrowie, niewiedza dotycząca długości trwania załamania oraz zastoju sprawia, że ilość zamówień spada, a ogólnopolskie lub nawet światowe obostrzenia spowolniły – a w niektórych przypadkach nawet zatrzymały – wiele firm. Stąd skuteczni przywódcy staną w najbliższym czasie przed wieloma wyzwaniami. Trzeba będzie przewartościować cele, które stawialiśmy sobie do tej pory. Były to plany snute w czasie rozpedzonego rynku, który narzucił nam, by działać szybciej, więcej i lepiej. Teraz działalność gospodarcza będzie wymagała „specjalnej troski”, a firmy będą musiały zwolnić, ponieważ rynek nie będzie tak chłonny, jak dotychczas. Taka sytuacja przyniesie wiele zmian, a przedsiębiorcy będą musieli przyrzeć się dotychczasowym planom i kalkulacjom. Wiele podmiotów w czasie kryzysu postawiło na strategię maksymalnego obniżania cen – co może okazać się wielce nieskuteczne w okresie, w którym drastycznie spadnie popyt na szereg produktów i usług, a konsumenci będą dwa razy zastanawiać się nad każdą wydaną złotówką. Z pewnością wiele firm musiało wstrzymać swoje inwestycje, prze-

nosząc całą energię na utrzymanie się podczas kryzysu. Mamy teraz czas na przemyślenia i doprecyzowanie wielu rzeczy. To czas, gdy – wraz z zespołem – musimy się wsłuchać lepiej w nowe potrzeby i oczekiwania klientów i zdecydowanie bardziej zindywidualizować oferty.

#### „Płodne” czasy

Czasy kryzysu są najbardziej „płodne” jeżeli chodzi o zmiany, unowocześnienia czy przełomowe wynalazki. To okres zmian i czas na budowę nowej, pożądanej kultury organizacji na każdym szczeblu. To także moment na uświadomienie każdemu pracownikowi jego ważnej roli i miejsca w organizacji oraz siły samej organizacji jako zespołu. Świat nie lubi bezruchu, a obecny stan jest, moim zdaniem, raczej przejściowy. Po jego zakończeniu będziemy potrzebować mocnego startu i odnalezienia się w całkowicie nowej rzeczywistości. Do tego momentu musimy zmodyfikować podejście do biznesu oraz w szczególności sposób dbać o swój zespół, bo to z nim po okresie pandemii odbudujemy nasze firmy.

## Zarządzać zdalnym zespołem, czyli o nowych kompetencjach, które kadra zarządzająca musiała osiąść z dnia na dzień

Sytuacja, w jakiej znaleźli się pracownicy i pracodawcy na całym świecie, wymaga zaangażowania i elastyczności. Zdalne zarządzanie dla wielu firm stało się trudne i wymagało dużego wysiłku, aby dostosować się do nowych warunków. Ale jest to również czas sprawdzenia funkcjonowania firmy, istniejących procedur, systemu reagowania w sytuacjach nieprzewidywanych, a także kompetencji menadżerów i zaangażowania pracowników.



Jolanta Bańcerowska

dyrektor personalna sieci Żabka Polska

„Nowa rzeczywistość” pokazała nam, jak ważne dla zarządzania firmą i kontynuowania funkcjonowania jest zaplecze technologiczne, którym dysponowaliśmy na co dzień. Już wiele lat temu wdrożyliśmy dodatkowe rozwiązania pozwalające na automatyzację procesów kadrowych, które umożliwiają lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. Dysponujemy systemami, dzięki którym nasi pra-

cownicy mogą korzystać z zasobów firmy niezależnie od czasu i miejsca. Dla przykładu z dnia na dzień aplikacja Teams stała się naszym codziennym środowiskiem pracy, w ramach którego organizujemy spotkania online, prowadzimy prezentacje projektów, szkolenia, a nowi pracownicy mogą uczestniczyć w onboardingach i przystosowywać się do miejsca pracy.

Dobra komunikacja w ramach całej organizacji stała się kluczowa w szybkim wdrażaniu zmian w firmie i zrozumieniu podejmowanych działań. Obecnie korzystamy z szeregu kanałów komunikacji online, dzięki którym cały czas możemy na bieżąco informować o wprowadzanych zmianach, a nawet dostosowywać komunikaty do każdej z grup. Przemodelowa-

liśmy pracę zdecydowanej większości pracowników biurowych tj. ok. 800 osób, dzięki czemu mogą pracować w trybie home office. Mogliśmy to zrobić również dzięki wdrożonym wcześniej procedurom i elastycznym podejściu do zarządzania zespołami. Wprowadziliśmy stały rytm przekazywania naszym pracownikom informacji każdego dnia, uznając komunikację wewnętrzną za ważne źródło wiedzy w tym czasie.

Narzędzia i procesy zapewniły bezpieczne i spokojne przejście w tryb online, ale bez elastyczności oraz zaangażowania naszych pracowników nie byłoby możliwe kontynuowanie zadań, a nawet inicjowanie i wdrażanie nowych rozwiązań. Unikato-wość naszej organizacji pozwoliła na realizację innowacyjnych projektów w wielu obszarach naszej działalności, przyspieszyliśmy np. realizację nowych usług w sieci, dokonujemy szybkich zmian w asortymencie, zmodernizowaliśmy cały sposób funkcjonowania sklepów, by były bezpieczne zarówno dla klientów, franczyzobiorców oraz sprzedawców.

Było to możliwe dzięki otwartości i dostępności naszego managementu, skoncentrowaniu się na nowych rozwiązaniach, ale także pełnym zrozumieniu wzajemnych potrzeb i zaufaniu.

Efektywne zarządzanie może być realizowane dzięki poznaniu nastrojów naszych pracowników, dlatego prowadzimy badania pulsowe, realizowane cyklicznie co 2-3 tygodnie, dzięki którym wiemy czy nasza komunikacja w czasie COVID 19 jest efektywna, czy pracownicy wykazują zrozumienie dla działań prowadzonych w organizacji, a także jak postrzegają Żabkę jako miejsce pracy. Badanie mierzy temperaturę organizacji i pozwala na szybkie zdiagnozowanie jakie elementy funkcjonowania firmy należy usprawnić, aby pracownikom pracowało się lepiej. Cieszy nas duża frekwencja w badaniu oraz bardzo pozytywna ocena wszelkich działań, które prowadzimy.

Dodatkowo, aby usprawnić zarządzanie stworzyliśmy specjalną platformę online, w ramach której umożliwiamy naszym pracow-

nikom wysłuchanie webinarium ekspertów z różnych dziedzin, którzy uwzględniając naszą specyfikę pracy doradzają jak w tym trudnym czasie poradzić sobie z izolacją, ale również zarządzać zespołem, wspierać i budować dobrą atmosferę wśród pracowników. Wśród naszych ekspertów znaleźli się m.in. Jacek Santorski, dr Joanna Heidtman, czy Marcin Fabjański. Dbamy także o zdrowie i kondycję naszych pracowników, w ramach platformy mogą brać udział w treningach fizycznych. Zadbaliśmy również o to, aby wszyscy pracownicy naszej firmy mogli zadać każde nurtujące ich pytanie dotyczące COVID 19, gdzie nasi eksperci wyjaśniają wszelkie wątpliwości w obszarze nowego funkcjonowania firmy, ale także zabezpieczenia siebie i bliskich w życiu prywatnym.

Dodatkowo wychodząc naprzeciw oczekiwaniom naszych pracowników, którzy jednocześnie są rodzicami przygotowaliśmy specjalną platformę edukacyjno-kreatywną Żabka Play, w ramach której mogą wspólnie korzystać w wielu inspirowanych zabawach, gier i filmów.



## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

# Jak szkolenia wpływają na rozwój przedsiębiorstw, czyli o rzeczywistych korzyściach płynących z rozwoju pracowników

Sukces każdej organizacji, przedsięwzięcia, projektu czy pomysłu zwykle zależy od 3 ważnych czynników – pieniędzy, czasu i ludzi. Zazwyczaj jest tak, że jak dwa z tych elementów mamy w nadmiarze, to możemy sobie nimi „kupić” ten trzeci, brakujący.



Iwona GOLONKO

psycholog, trenerka biznesu, certyfikowany coach i strategiczny doradca najwyższej kadry zarządzającej, prezes Zarządu Maroney Group

może być jednym z najważniejszych czynników motywujących pracownika do rozwoju i osiągania coraz lepszych rezultatów. Pracownicy zwykle osiągają lepsze wyniki, gdy otrzymują dostosowane do potrzeb swoich i organizacji programy i narzędzia szkoleniowe. Szkolenie jest niezbędne nie tylko do zwiększenia produktywności, ale także do motywowania i inspirowania pracowników poprzez informowanie o znaczeniu ich pracy, ich wpływie na inne osoby oraz na ich działania.



Jednak największe problemy organizacji zaczynają się wtedy, kiedy zarządzają nią osoby niekompetentne i zamknięte na rozwój, przekonane o swojej nieomyślności, czyli są w stanie tak zwanej nieświadomionej niekompetencji. Taki zespół zarządzający potrafi roztrwonąć każdy możliwy budżet i zmarnować dowolną ilość czasu.

Efektywność organizacji ściśle zależy od efektywności jej pracowników, a obecnie definiuje ją bardzo szeroki wachlarz kompetencji: wiedzy, umiejętności i przekonania, wpływających na zachowania i postawy. Dlatego też szkolenie pracowników stało się dzisiaj czymś nieuniknionym, w praktycznie każdej organizacji, a jego zasadność jest coraz rzadziej pomijana lub podważana.

W ostatnich 4 dekadach przeprowadzono na całym świecie tysiące badań, których wyniki wykazały, że szkolenie pracowników ma znaczący pozytywny – bezpośredni i pośredni – wpływ na wyniki finansowe firm<sup>1</sup>, ich przewagę konkurencyjną i lojalność klientów. Warto więc szkolić i robić to mądrze, bo takie podejście stanowi źródło dziesięciu ważnych elementów skutecznego zarządzania.

## 1. Źródło kompetencji

Szkolenie pozwala pracownikom zdobyć potrzebną wiedzę i umiejętności do radzenia sobie z wyzwaniami oraz bieżącymi zadaniami, co czyni ich bardziej kompetentnymi w swoim zawodzie. Dobre programy szkoleniowe pomagają oswoić się z innowacyjnymi metodami pracy, nową technologią, niezbędną w wykonywaniu obowiązków, przy mniejszej liczbie błędów i pomyłek, dzięki możliwości ćwiczenia pod okiem trenera.

## 2. Źródło motywacji

Przemysłany i dobrze wdrożony system szkoleń i rozwoju kompetencji

## 3. Źródło zaangażowania

Zaangażowanie pracowników wynika m.in. z dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: zaplanowany rozwój kariery, możliwości szkolenia, plany sukcesji. Pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni i zmotywowani do działania na rzecz firmy, gdy czują wobec siebie zaangażowanie organizacyjne, że firma w nich inwestuje i docenia ich i ich pracę<sup>2</sup>.

## 4. Źródło produktywności

Produktywność to niezwykle ważny wskaźnik w każdej firmie, która wykorzystuje drogi sprzęt czy materiały. Wskaźnik ten, najprościej mówiąc, oznacza ilość całej zaraportowanej pracy do czasu, jaki pracownik spędził w firmie i za który pracodawca wypłacił mu wynagrodzenie. Im lepszą wiedzę i umiejętności mają pracownicy, tym mniej jest tzw. wolnych przebiegów i postojów drogich maszyn, marnotrawstwa, a urządzenia są wykorzystywane efektywnie.

## 5. Źródło wydajności

Wydajność to z kolei czas potrzebny pracownikowi na wytworzenie partii konkretnego wyrobu czy realizację usługi. Według wielu badaczy nauka poprzez szkolenie jest uważana za kluczowy czynnik w zwiększaniu wydajności pracowników, osiąganiu celów korporacyjnych, a także wpływa na wydajność całej organizacji<sup>3</sup>. Skuteczne programy szkoleniowe, wysoka wydajność pracownika i produktywność organizacji są ze sobą silnie pozytywnie skorelowane.

Łukę w wydajności pracowników można zniwelować poprzez wdrożenie odpowiedniej metody nauki w celu rozwinięcia określonych umiejętności i postaw pracowników: podnosząc kompetencje w zakresie komunikacji, organizacji pracy, negocjacji, sprzedaży, zarządzania projektem, prawa pracy, zamówień

publicznych czy jakiegokolwiek innego obszaru, który jest im potrzebny.

## 6. Źródło satysfakcji z pracy

Dobrze wyszkolony i kompetentny zespół popełnia mniej błędów, tworzy dobre, zdrowe relacje, dzięki czemu ludzie są częściej zadowoleni ze swojej pracy, co dla firmy oznacza wzrost wydajności organizacyjnej i jej rentowności.

Wielu badaczy potwierdza, że pracownicy, którzy uczą się i rozwijają swoje kompetencje w ramach starannie przygotowanych programów szkoleniowych, wykazują wyższy poziom zadowolenia z wykonywanego zawodu.

## 7. Źródło retencji

Organizacje, które stosują mądre praktyki szkoleniowe i rozwojowe, są w stanie skuteczniej oraz na dłuższy okres zatrzymać klientów, dostawców, pracowników, interesariuszy i akcjonariuszy<sup>4</sup>. Szkolenia, które rozwijają kompetencje intra- i interpersonalne służą zdrowszym i bardziej satysfakcjonującym kontaktom w pracy, przyjaznej i dobrej atmosferze, zdrowej i wspierającej relacji z przełożonymi. Dzięki temu ludzie nie chcą odchodzić z takiej organizacji, bo wiedzą, że nie wszędzie tak jest i nie chcą tego stracić. To, ile kosztuje organizację nadmierna rotacja i jakie korzyści może mieć firma z większej retencji, wie chyba każdy przedsiębiorca, menedżer, foreman czy kierownik brygady.

## 8. Źródło lojalności klienta

Choć lubimy mówić, że klient poszedł do konkurencji, bo dostał tam lepszą cenę, to badania od lat nieubłagane potwierdzają, że przyczyną zmiany dostawcy jest najczęściej jakiś problem w obsłudze okoliczności, rozczarowanie w relacji z handlowcem lub pracownikiem serwisu, infolinii itp., czyli najogólniej mówiąc niski poziom kompetencji człowieka

i w efekcie niewłaściwa komunikacja. Dobre szkolenie skoncentrowane na umiejętności budowania zdrowych i bliskich relacji z klientami oraz otwartej komunikacji pozwoli szybko ustalić, co naprawdę przeszkadza klientom, czym ich irytujemy, a czym zachwycamy i czego potrzebują. To w konsekwencji nauczy nas adekwatnie reagować. Szkolenie oparte o rzetelną wiedzę psychologiczną nauczy nie tylko, jak dostarczać lepsze produkty, ale też tworzyć zespoły sympatyczniejszych ludzi, którzy zadbają o lojalność klientów.

## 9. Źródło niższych kosztów transakcyjnych i „czeskich błędów”

Wyszkoleni, kompetentni pracownicy wiedzą np., czym jest narzut, marża, zysk, kontrybucja, czym te pojęcia się różnią i jak rozmawiać o nich z klientem czy kontrahentem. Mając ustrukturyzowaną wiedzę na temat rodzajów rabatów, źródeł ryzyka, czynników mających wpływ na rentowność ze współpracy z klientem i kontrahentem, są lepiej przygotowani, skuteczniej negocjują i podpisują korzystniejsze umowy.

## 10. Źródło pozytywnego employer branding

Inwestowanie w ludzi poprzez szkolenia buduje pozytywny wizerunek firmy, w której chcą pracować entuzjastyczni, pracownicy i zdeterminowani ludzie, stanowiący o sukcesie organizacji. Zamiast płacić za „malowanie trawy na zielono” i udawać, że jesteście firmą, w której warto pracować, zróbcie wszystko, by stać się taką firmą i nie płacić słono za fasadowy, fałszywy employer branding. Przez wiele lat firmy szkoliły prawie wyłącznie kadrę kierowniczą oraz dział sprzedaży. Inwestowanie w rozwijanie umiejętności i wiedzy handlowców, a także średniej i wyższej kadry kierowniczej przez lata dawało najszybsze efekty i prze-

wagę konkurencyjną, ale dziś to już nie wystarcza. Coraz więcej firm widzi konieczność systematycznego szkolenia także specjalistów i szeregowych pracowników. Organizacje nie chcą już czekać kilkunastu miesięcy, aż menedżerowie prześlą w dół struktury swoim podwładnym nabyte na szkoleniach kompetencje. Zamiast tego firmy decydują się równoległe na szeroko zakrojone programy rozwojowe, obejmujące wszystkie szczeble organizacji, polegające na podnoszeniu kompetencji z zakresu rozumienia i zarządzania swoimi emocjami, komunikacji, asertywności, współpracy, udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej czy przywództwa. Okazuje się bowiem, że obecnie coraz częściej są to niezbędne kompetencje, by bezkonfliktowo współpracować w skomplikowanych, matrycowych organizacjach. Szybki transfer spójnej, systematycznej wiedzy, wyrównywanie w górę poziomu kompetencji w organizacji stało się koniecznością na konkurencyjnym rynku, by ludzie mogli komunikować się sprawnie i szybko. Firmy odnoszące największe sukcesy na rynku nie chcą czekać, aż ludzie kiedyś sami się „jakoś” nauczą, wolą natomiast inwestować w szybszy rozwój kompetencji, ponieważ to im się to opłaca. A jak to jest w Twojej firmie?

1. McKinsey Quarterly. (2006). *Organizing for successful change management. An executive take on the top business trends. A McKinsey Quarterly Global Survey of business executives.*

2. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71* (3), 500–507.

3. Harrison, R. (2000). *Employee Development, Beekman Publishing, Silver Lakes, Pretoria.*

4. Noe, Raymond, (2001) *Human Resource Management (2nded.). PrenticeHall.*

## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

# Jak pracodawcy mobilizują się do ochrony istniejących biznesów i miejsc pracy?

**Polscy pracodawcy widzą, że w dobie walki z koronawirusem poczucie wspólnoty i wzajemna odpowiedzialność biznesu nabierają jeszcze większego znaczenia. Mówi o tym wyraźnie McKinsey w raporcie „COVID-19: Implications for business”, przekonując że nie tylko rządy, ale w dużej mierze właśnie przedsiębiorcy – ci, którzy pomimo pandemii utrzymują swój cash-flow, powinni objąć wsparciem kluczowych dla siebie dostawców i wykonawców, zapewniając bezpieczeństwo całemu łańcuchowi dostaw, a co za tym idzie, także swoim własnym firmom i pracownikom.**



**Anna Korzeniewska**

założycielka Social Impact Alliance for Central & Eastern Europe

Z opublikowanych w kwietniu br. danych Konfederacji Lewiatan wynika, że aż 70 proc. pracowników pozytywnie ocenia zaangażowanie pracodawcy w utrzymanie miejsc pracy w czasie COVID-19. Ta liczba może się jednak znacząco obniżyć, kiedy przedsiębiorcy stracą płynność finansową i dłużej nie będą mogli bronić się przed nieuniknionymi decyzjami o redukcjach zatrudnienia. To spowoduje lawinowo rosnące bezrobocie. W optymistycznym wariantcie, szacowanym przez resort rodziny, pracy i polityki społecznej, dotknie ono 1,4 miliona osób. W pesymistycznych scenariuszach, bezrobocie ma wzrosnąć do 10 proc.

## Co drugi polski pracownik zostanie bez pracy?

Już teraz taki krok planuje 45 proc. przedsiębiorców w Polsce, a największa fala zwolnień ma objąć produkcję (80 proc.), lotnictwo (80 proc.) oraz handel i gastronomię (59 proc.), czytamy w badaniu De-

vire przeprowadzonym w marcu br. na grupie 2,5 tys. polskich firm. Te decyzje przyniosą dalsze, drastyczne skutki społeczno-gospodarcze, bo spadek dochodów Polaków będzie oznaczać zmniejszenie wydatków oraz popytu na produkty i usługi. Dziś taki scenariusz zakłada 51 proc. pracowników, a połowa z nich szacuje, że z posiadanych oszczędności będzie w stanie utrzymać się nie dłużej niż 2-3 miesiące, wynika z danych Konfederacji Lewiatan. To dlatego przedsiębiorcy mobilizują się do wspólnej walki o swoje firmy i swoich pracowników, wiedząc że choć działają od siebie kompletnie niezależnie, to w rzeczywistości są systemem naczyń połączonych, od którego sprawności działania zależy powodzenie całego otoczenia biznesowego. Co robią, aby ratować swoje biznesy?

## Firmy wykraczają poza myślenie wyłącznie o swoich biznesach

Odpowiedzią na wyzwanie, związane z koniecznością zapewnienia stabilności łańcucha dostaw, jest nowopowstały Fundusz Naprawczy. To swoisty sojusz firm i organizacji, które wspólnie działają na rzecz minimalizacji skutków gospodarczych pandemii, w efekcie tworząc możliwość ochrony istniejących biznesów i miejsc pracy. Kiedy w 2019 roku, z ramienia Social Impact Alliance for Central & Eastern Europe, tworzyliśmy mechanizm funduszy impactowych (z ang. Social Impact Funds), mający finansować systemowe podejście do realizacji celów zrównoważonego rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej, nie spodziewaliśmy się, że wykorzystamy go tak szybko i w tak kryzysowej sytuacji. Mechanizm jest tak opracowany pod kątem prawnopodatkowym, żeby zapewnić firmom-Darczyńcom zwrot, dzięki któremu będą mogli pomagać więcej – sobie oraz innym. – Wspólna odpowiedzialność za stabilność łańcucha dostaw jest fundamentalna, jeżeli chcemy mówić o próbie utrzymania kruchej ładu czy odbudowywaniu tych sektorów gospodarki, które zostały czy zostaną zachwiane przez COVID-19 – powiedział Woj-

ciech Kostrzewa, prezes zarządu Polskiej Rady Biznesu.

## Mechanizm dostrzeżony przez ONZ

Jak to działa? Poprzez dofinansowanie Funduszu Naprawczego firmy mogą wesprzeć wskazane przez siebie osoby fizyczne, w tym prowadzące działalność gospodarczą, osoby prawne, organizacje, instytucje otoczenia biznesu lub innych partnerów, kluczowych dla swojego biznesu lub dla swojej branży. Mogą również wpłacić środki na cele ogólne. W takim przypadku to Rada Funduszu, w konsultacjach z organizacjami branżowymi oraz zrzeszającymi pracodawców, decyduje kto zostaje beneficjentem.

## Czy przedsiębiorcy mogą liczyć na ulgi podatkowe?

Wyzwaniem dla przedsiębiorców, chcących wesprzeć w tym wyjątkowym czasie swój łańcuch dostaw, a dla których dzisiaj liczy się każda złotówka, jest system podatkowy. Nie przewiduje on ulg dla firm, które ratują swój biznesowy ekosystem w formie bezpośrednich wpłat.

– Firmy, które bezpośrednio, w formie darowizny, wesprą finansowo swoich dostawców w tym trudnym czasie, nie będą mogły zaliczyć kwoty wsparcia do kosztów ani obni-

żyć podstawy opodatkowania. Natomiast darowizny przekazane poprzez Fundusz dadzą firmom-Darczyńcom korzyści podatkowe, a firm, które otrzymają wsparcie, w szczególnych przypadkach nie obciążą podatkiem dochodowym, jeśli te osiągną stratę w wyniku negatywnych skutków COVID-19 – mówi Dariusz Gałązka, Partner w Grant Thornton. – Zdecydowaliśmy się wesprzeć Fundusz Naprawczy, stworzony przez Social Impact Alliance for Central & Eastern Europe, zapewniając firmom zaangażowanym w Fundusz bezpłatne konsultacje podatkowe w zakresie rozliczenia przekazywanych darowizn w celu ograniczenia skutków obecnej sytuacji epidemicznej – dodaje.

## 250 milionów euro od Danone

Działania, które dziś promują firmy i organizacje zaangażowane w Fundusz Naprawczy, z powodzeniem dzieją się już w krajach zachodnich. Międzynarodowi giganci nie tylko zobowiązują się do szerszego podziału korzyści wynikających z ich wzrostu gospodarczego, ale czynią ku temu realne kroki. Doskonałym przykładem jest koncern spożywczy Danone, który w ostatnich tygodniach przeznaczył 250 milionów euro na wsparcie swojego biznesowego ekosystemu, kierując wsparcie do 15 tys. małych firm ze swojego otoczenia, w tym rolników, dostawców i usługodawców. To, jak przedsiębiorstwa reagują w tych trudnych czasach, ma ogromny wpływ nie tylko na reputację ich marek, ale też na kondycję polskiej, regionalnej i globalnej gospodarki. Wierzmy w to, że biznes teraz, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, zjednoczy się w walce o nasze wspólne dobro. Mam nadzieję, że dzięki takim mechanizmom jak Fundusz Naprawczy, więcej firm będzie skłonnych dofinansować swój łańcuch dostaw, a tym samym ratować miejsca pracy.

## DAROWIZNY A ULGI PODATKOWE DLA DARCYŃCÓW

	Firma → Firma	Firma → Fundusz Naprawczy → Firma
Dochód (CIT)	10 MLN	10 MLN
Darowizna	1 MLN	1 MLN
Podstawa opodatkowania	10 MLN	9 MLN
Potencjalna oszczędność podatkowa	0 zł	190 tys. zł*

\* Polska, Podatek 19%, więcej na <https://ceeimpact.org/pl/fundusz-naprawczy/>

# Jak efektywnie pracować z domu?

## Aleksandra Sikorska

koordynator HR ds. rodzinnej opieki zastępczej w Stowarzyszeniu SOS Wioski Dziecięce w Polsce

Jeśli musisz pracować z domu przez dłuższy okres, oto kilka wskazówek które pomogą ci być produktywnym, zorganizowanym i zadowolonym. Wybierz i zastosuj te, które będą najbardziej odpowiednie w Twojej sytuacji.

### 1. Zorganizuj swoje stanowisko pracy

Dobrze jest oddzielić przestrzeń, w której pracujesz od tej, w której od-

poczywasz Ty i Twoi bliscy. Jeśli to możliwe, na stanowisko pracy zdalnej wybierz oddzielny pokój z biurkiem i drzwiami. Może to być również kuchenny stół lub miejsce przy stole w pokoju dziennym. Staraj się nie pracować w łóżku – niech ono kojarzy się tylko z wypoczynkiem.

### 2. Oddziel godziny pracy od godzin odpoczynku

Kontakt z szefem i współpracownikami przez 24 godziny na dobę jest niewskazany. Wyznacz sobie godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy i staraj się je zachowywać – niech Twoi współpracownicy wiedzą, w jakich godzinach jesteś w pełni dostępny, a kiedy

mogą kontaktować się tylko w szczególnie ważnych sprawach. Ciesz się pracą w piżamie do południa przez pierwsze dni pracy z domu, ale w kolejnych staraj się ubrać bardziej „formalnie” i zadbać o swój wygląd, to również pomoże Ci oddzielić od siebie czas pracy i czas relaksu.

### 3. Poradź sobie z izolacją

Jeśli pracujesz samodzielnie nad zadaniami i w dużej mierze kontaktujesz się ze współpracownikami e-mailowo, zadbać o codzienny kontakt z szefem i kolegami z pracy – chat, rozmowę telefoniczną i wideorozmowę. Codzienne przywitanie się z najbliższymi współpracownikami

i rozmowy z nimi w ciągu dnia pracy pomogą Ci poczuć, że nadal przynależysz do zespołu.

### 4. Przygotuj narzędzia pracy i swoje otoczenie

Wykonuj zadania na swoim komputerze służbowym, a Twój prywatny niech służy tylko do rozrywki. Przydadzą się też słuchawki tłumiące hałas z zewnątrz. W zasięgu wzroku postaw żywą roślinę, a jeśli to możliwe, zadbać o dostęp do okna z widokiem na „zielone” i świeżego powietrza.

### 5. Ustal zasady Twojej pracy z domu z bliskimi

Jeśli podczas wykonywania Twojej pracy w domu są obecni inni domownicy, ustal zasady, kiedy mogą przerywać Ci pracę. Dzieciom wy-

tłumacz, czym się zajmujesz w pracy, dlaczego Twoja praca jest ważna, na czym polega, dla kogo jest pomocna i ile czasu potrzebujesz na jej wykonanie. Założenie słuchawek tłumiących hałas może być dla domowników sygnałem, że jesteś pochłonięty ważną pracą i nie powinni Cię teraz rozpraszać. Jeśli musisz jednocześnie pracować i opiekować się dziećmi, zmodyfikuj godziny pracy tak, by wykorzystać dobrze godziny poranne i wieczorne i znaleźć trochę czasu dla dzieci w ciągu dnia.

### 6. Pamiętaj o chwili relaksu

Zadbać o siebie – przed rozpoczęciem pracy zjedz pożywne śniadanie, pij dużo wody w ciągu dnia. Wietrz mieszkanie. Regularnie wstawaj od biurka.

## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2020

# OBAWY PRACOWNIKÓW W ZWIĄZKU Z PANDEMIA KOROONAWIRUSA

Sytuację na rynku pracy determinują takie czynniki jak: demografia, koniunktura gospodarcza, rozwój nowoczesnych technologii, jak również kryzysy naturalne. Do tych ostatnich zaliczyć należy pandemię wirusa SARS-CoV-2. Ze specjalnej edycji raportu „Monitor Rynku Pracy”, w którym przeanalizowano wpływ wirusa na polski rynek pracy wynika, że 26 proc. pracowników ryzyko utraty posady ocenia jako duże. To wzrost o blisko 1/5 w stosunku do okresu sprzed epidemii oraz najwyższy wynik obserwowany od 10 lat.



Katarzyna Fojcik

Regional Manager, Randstad



Tak wysoki odsetek osób, które obawiają się utraty pracy, może wynikać z tego, że obecna sytuacja jest nowa zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. Żadna z tych grup nie ma doświadczeń, które pozwoliłyby zaplanować możliwe do podjęcia działania w celu ochrony miejsc pracy. Wyniki badania pokazują także wyraźnie, że większe obawy dotyczące utraty pracy mają osoby pracujące na umowy zlecenie i na umowy terminowe. Może to wynikać z tego, że zakończenie takiej współpracy nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów pracodawcy takich jak np. wypłata odprawy czy ekwiwalentu urlopowego.

## Niepewność

Utraty obecnego zatrudnienia najbardziej obawiają się sprzedawcy i kasjerzy, niewykwalifikowani robotnicy, kadra zarządzająca oraz pracownicy biurowi i administracyjni. W podziale na branże największą niepewnością o utrzymanie zatrudnienia charakteryzują się pracownicy hotelarstwa i gastronomii, handlu detalicznego i hurtowego oraz branży finansowej i ubezpieczeniowej. Podczas gdy wiele firm zastanawia się nad renowacją umów czy nawet redukcją etatów, inne zgłaszają zwiększone zapotrzebowanie na pracowników. Dotyczy to w szczególności branż farmaceutycznej, kosmetycznej, spożywczej, e-commerce i logistycznej oraz producentów środków czystości, wyrobów tytoniowych czy opakowań. W zależności od tego, jak długo potrwać będą obecne obostrzenia w Polsce

i na świecie, możemy być świadkami wielu zmian w dotychczasowej strukturze zatrudnionych, a co za tym idzie, duża część pracowników może potrzebować wsparcia w przebraniu się.

## Spadek optymizmu

Wśród Polaków zaobserwowano jednak widoczny spadek optymizmu, jeśli chodzi o otrzymanie nowego zatrudnienia. Wzrost pesymizmu związanego z sukcesem w poszukiwaniu nowej pracy jest zrozumiałym. Na rynku wiele mówi się o zwolnieniach. Ciężko także przewidzieć, jak gospodarka będzie wyglądała po zakończeniu pandemii. Z pewnością jednak nie będzie taka sama, jak przed pojawieniem się wirusa. Odsetek osób, które uważają, że znajdą jakąkolwiek pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy, spadł do 75 proc. z 89 proc. w okresie przed pandemią. Swoje szanse na znalezienie posady najlepiej oceniają mieszkańcy południowego regionu Polski, tj. województw dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego i małopolskiego. 82 proc. osób zamieszkujących ten obszar uważa, że znajdzie pracę lub jakiekolwiek zatrudnienie. Biorąc jednak pod uwagę to, że w tych rejonach swoje fabryki mają firmy z branży motoryzacyjnej, która szczególnie mocno dotknięta jest skutkami pandemii, sytuacja ta może ulec zmianie. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na odczucia pracowników będzie czas trwania przestoju. Na najniższym poziomie wskaźnik obrotujący, jak swoje szanse na pod-

jęcie jakiegokolwiek pracy oceniają mieszkańcy, kształtuje się w północnej i wschodniej Polsce (odpowiednio województwa: zachodnio-pomorskie i pomorskie oraz warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie i podkarpackie) i wynosi 69 proc.

W podziale na branże swoje szanse na znalezienie zatrudnienia najlepiej oceniają pracownicy służby zdrowia i pomocy społecznej oraz hotelarstwa i gastronomii. Na trzecim miejscu znaleźli się natomiast zatrudnieni w handlu detalicznym i hurtowym. Najgorzej swoje szanse oceniają pracownicy edukacji i ochrony.

## Obawy

Wśród wymienianych przez pracowników obaw związanych z pandemią koronawirusa na pierwszym miejscu jest zmniejszenie wynagrodzenia. Na taką odpowiedź wskazuje prawie co drugi zatrudniony. Najczęściej są to mieszkańcy północnych i zachodnich (województwa: lubuskie, wielkopolskie i kujawsko-pomorskie) regionów kraju oraz miast od 50 do 200 tys. mieszkańców. Duży strach przed takim działaniem pracodawcy wskazują też osoby w wieku od 50 do 64 lat. W podziale na stanowiska największy odsetek odpowiedzi wskazujących lęk przed otrzymaniem niższego wynagrodzenia wystąpił wśród sprzedawców i kasjerów oraz kierowców, a także techników i wykwalifikowanych robotników.

Drugą obawą pracowników jest możliwość zwolnienia z firmy – wskazuje na nią co czwarty Polak. Najczęściej są to osoby za-

mieszkujące centralną część kraju (województwa: mazowieckie, łódzkie i świętokrzyskie), wsie w obrębie aglomeracji oraz w wieku od 18 do 29 lat. Na możliwość utraty zatrudnienia najczęściej wskazywali niewykwalifikowani robotnicy, pracownicy biurowi i administracyjni oraz inżynierowie. W podziale na branże zwolnień najbardziej obawiają się pracownicy finansów i ubezpieczeń, przemysłu oraz komunikacji i IT.

Kolejną obawą Polaków jest likwidacja przedsiębiorstwa, w którym pracują. Najwięcej osób, które czują strach przed taką ewentualnością zamieszkuje północny region Polski oraz miasta od 20 do 50 tys. mieszkańców. Dwa razy większe obawy pod tym względem wykazują też kobiety niż mężczyźni. W podziale na grupy wiekowe, największy lęk związany z likwidacją zakładu pracy odczuwają osoby pomiędzy 30 a 39 rokiem życia. Jeśli chodzi o branże, to duży pesymizm związany z przetrwaniem przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni, odczuwają przedstawiciele hotelarstwa i gastronomii, budownictwa oraz handlu detalicznego i hurtowego.

## Kluczowe dla wyjścia z kryzysu

Polski rząd stworzył ustawę, tzw. tarczę antykryzysową mającą na celu wsparcie przedsiębiorców w okresie przestoju. W dokumencie przewidziane są różnorodne ulgi dla pracodawców, mające za zadanie ochronę miejsc pracy. Niestety, tarcza nie uwzględnia pracowników tym-

czasowych. Oznacza to nierówne traktowanie ogromnej rzeszy osób – w Polsce liczba pracowników tymczasowych może wynosić 700 tys. Dlatego Randstad Polska, wspólnie z organizacją branżową Polskie Forum HR, apeluje o zmianę zapisów specustawy, tak aby w równym stopniu uwzględniała wszystkich zatrudnionych. Inaczej pracownicy tymczasowi będą zwalniani w pierwszej kolejności. Wynika to z faktu, że koszt utrzymania takiego zatrudnionego w okresie przestoju jest wyższy niż własnego pracownika, do którego można zastosować rozwiązania tarczy, tj. ubiegać się o zwolnienie z ZUS-u lub obniżyć wynagrodzenie. Taka sytuacja może mieć wpływ na wzrost bezrobocia w naszym kraju, a co za tym idzie na budżet państwa, który zmuszony będzie do wypłaty zasiłków oraz ponoszenia społecznych kosztów zwolnień.

Co więcej, w innych krajach europejskich branża pracy tymczasowej nie tylko została uwzględniona w planach wsparcia gospodarki, ale nawet uznana za jedną z kluczowych dla wyjścia z kryzysu. Agencje zatrudnienia zatrudniają tysiące osób w różnych sektorach, potrafią skutecznie i szybko reagować na potrzeby rynku pracy. Dodatkowo formuła pracy tymczasowej daje firmom możliwość lepszego i bardziej efektywnego zarządzania kosztami. Te kompetencje mogą się okazać nieocenione i szczególnie przydatne także w momencie wychodzenia z kryzysu po okresie epidemii.