

# NAJLEPSZY PRACODAWCA 2016



## ZATRUDNIENIE DLA MŁODYCH – czy rynek pracy jest otwarty na pokolenie Z?

Każdy onboarding nowego pracownika, rozpoczynam od spaceru po firmie, przedstawiając nowozatrudnioną osobę kolegom z zespołu. Ostatnio dołączają do nas coraz młodsze osoby. „Jeśli przyprowadzisz kogoś urodzonego w 2000 r., to ja się zwalniam” – skomentowała kiedyś ze śmiechem koleżanka, która jest naszym wieloletnim pracownikiem. Nastąpi to już niedługo, ponieważ świeżo upieczeni maturzyści coraz częściej decydują się na szybsze rozpoczęcie pracy, równoległe z nauką lub nawet kosztem dalszej edukacji. A zatem jesteśmy świadkami, tworzenia się rynku pracy pokolenia „Z”. Pytanie tylko czy rynek pracy jest na to gotowy?



**Anna Sulka**

HR specialist, SARE S.A.

Obecnie na rynku pracy, równoległe funkcjonują cztery różniące się między sobą generacje pracowników – tzw. baby boomers, „X”, „Y” oraz „Z”. Sukces przedsięwzięcia funkcjonujących w takich warunkach uzależniony jest od odpowiedniego wykorzystania potencjału każdej zatrudnionej osoby, bez względu na wiek, płeć, ostatnio uzyskany stopień

naukowy, czy też staż pracy. Pokolenie „Z” to osoby urodzone po 1990 r. (niektórzy eksperci wyznaczają jako graniczny rok 1995). Innym spotykanym w literaturze określeniem jest generacja „C” – od angielskiego słowa connected, czyli podłączony do sieci. Jednak zakres dat i nazewnictwo nie mają takiego znaczenia, jak różnice pomiędzy millenialsami, a nową generacją.

### Jakie jest pokolenie „Z”?

To co charakteryzuje przedstawicieli pokolenia „Z”, to silny „apetyt na życie”, który pomaga im w rozwijaniu pasji i w inwestowaniu w siebie. „Zeci” są zmotywowani, pewni swoich umiejętności i wartości na rynku pracy. W konsekwencji czego przyszłym pracodawcom

stawiają określone wymagania. Dla wielu taka postawa może wydawać się roszczeniowa, ale jest ona jedynie wynikiem czasów i warunków, w jakich ta generacja dorastała. Dostęp do sieci jest dla nich podstawowym narzędziem pracy, dlatego najlepiej odnajdą się na stanowiskach związanych z nowoczesnymi technologiami, mediami społecznościowymi i Internetem. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają różnorodności, uciekają od rutyny. Cenią sobie niezależność i oczekują elastyczności ze strony pracodawcy, który umożliwi im pracę zdalną i swobodne zarządzanie czasem pracy. W przeciwieństwie do pokolenia Y, nie dążą do równowagi między życiem prywatnym i zawodowym – ma ono stanowić komplementarną całość. Dlatego jeśli organizacje dostrzegą potencjał tego pokolenia, będą musiały zmienić sposób komunikacji – spotkania działowe raz w tygodniu mogą być niewystarczające. Wszystko musi się dziać w czasie rzeczywistym. Młodzi domagają się natychmiastowego feedbacku o wykonanej pracy i o swoich postępach. Brak szybkiej informacji zwrotnej może być dla nich frustrujący, a co za tym idzie, może stanowić powód do zmiany pracy.

**Wyzwanie – utrzymać pracownika** „Zeci” wymagają innego podejścia, niż swoi poprzednicy, dlatego Działy HR także będą musiały przejść transformację. Narzędzia i metody zarządzania zasobami ludzkimi, będą musiały zostać dopasowane do perspektywy młodych. Wyzwaniem stanie się nie tylko utrzymanie pracowników w organizacji. Aby przyciągnąć talenty, HR-owcy będą musieli zmienić swoje podejście do rekrutacji. Przede wszystkim zwiększy się rola mediów społecznościowych w procesie rekrutacji. Posiadanie profilu na LinkedIn czy Goldenline to must have, ale idąc krok dalej – będziemy szukać pracy także na Facebooku. Już teraz popularne jest zamieszczanie ogłoszeń w Facebook’owych grupach, jak np. „Praca Warszawa”, gdzie dodanych jest 85 tys. użytkowników. Tymczasem serwis Zuckerberga tworzy nową funkcjonalność, pozwalającą na szybkie odpowiadanie na oferty pracy. Formularz aplikacyjny zostanie pobrany z naszego profilu, gdzie wypełniamy dane o wykształceniu i zatrudnieniu. Jeśli więc będziemy chcieli aplikować jednocześnie do kilku miejsc, nie trzeba będzie tracić czasu na żmudne wpisywanie tych samych informacji do wielu formularzy – pojawią się w nich au-

tomatycznie. Ta funkcjonalność z pewnością ucieszy pokolenie „Z”, a stanowisko Social Media Recruiter pojawi się w strukturze każdej, nowoczesnej organizacji. Niestety, w procesach rekrutacyjnych otwartość i umiejętności „Zetów” mogą nie wystarczyć. Na obecnym rynku pracy kluczowe są kompetencje językowe, a znajomość angielskiego, niemieckiego i francuskiego to za mało. Języki niszowe – bałtyckie, azjatyckie, skandynawskie – są teraz gwarancją sukcesu zawodowego. Pokolenie „Z” bez problemu nadrobi braki w nauce języków obcych – mają przecież znajomych na całym świecie, z którymi mogą połączyć się jednym kliknięciem myszki.

### Obopólne korzyści

Niewątpliwie praca z pokoleniem „Z” przyniesie wiele korzyści i wniesie powiew świeżości na rynek pracy. Choć początkowa współpraca i zmiana przyzwyczajzeń, może być trudna dla pracodawców, jak i dla pracowników starszych generacji. Są jednak elementy, na które nie ma wpływu data urodzenia. Możliwość rozwoju, identyfikacja z misją firmy i poczucie współtworzenia czegoś ważnego sprawi, że firmy zyskają zaangażowanych pracowników z każdej generacji.

## Coraz więcej firm zaangażowanych w działalność edukacyjną

Dla 92 proc. dużych i średnich firm najistotniejsze problemy, w których rozwiązania powinien angażować się biznes, dotyczą dziedziny nauki i edukacji – wynika z badania KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Co czwarta podkreśla, że jest to dla niej priorytetowe wyzwanie. To prze-

klada się na coraz większą liczbę inicjatyw edukacyjnych podejmowanych przez biznes. Korzyści z takiej działalności odczuwają obie strony, firmy również – podkreśla prezeska FOB. 65 proc. menadżerów badanych przez PBS na zlecenie FOB uważa, że biznes w ostatnich latach przyczynił się do rozwią-

zywania problemów społecznych w Polsce. Najczęściej wskazywali, że problemy te dotyczyły edukacji, pomocy społecznej i ochrony środowiska. – W dzisiejszych czasach bardzo duże problemy społeczne to nie są problemy, które może rozwiązać sam rząd albo same organizacje pozarządowe. Konieczna

jest współpraca. Biznes ma know-how, wiedzę i środki finansowe, żeby pomóc w rozwiązywaniu tych największych problemów społecznych w skali kraju i w skali globalnej – mówi agencji Newseria Biznes Mirella Panek-Owsiańska, prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

## Nowoczesne narzędzia cyfrowe ułatwiają komunikację

Nowe technologie i nowoczesne narzędzia cyfrowe ułatwiają komunikację między pracownikami a zespołami, upraszczają obowiązki oraz pozwalają wykonywać pracę zdalnie. Pracodawcy oferują tego typu rozwiązania, by budować wizerunek firmy jako przyjaznego miejsca do pracy, a także przyciągać najlepszych pracowników. – Na wizerunek pracodawcy składa się również odpowiednie zarządzanie różnorodnością w firmie oraz umożliwianie pracownikom realizacji swoich pasji – mówi Jacek Kowalski, członek zarządu ds. zasobów ludzkich w Orange Polska. – Warto zwrócić uwagę na dwa elementy, które zazwyczaj dominują u dobrych pracodawców. To połączenie wyzwań pracy rozwojowej, zmuszającej do dodatkowego wysiłku z satysfakcją z tej pracy, z możliwością przebywania w określonym środowisku pracy, mającym także inne cele niż tylko zawodowe. Może to być spełnianie się w różnego rodzaju akcjach, także charytatywnych, funkcjonowaniu we wspólnotach wymieniających się wiedzą czy możliwość spędzenia czasu po pracy w niewymuszony sposób.

## Rosnące znaczenie firm rodzinnych

Ponad 70 proc. polskich przedsiębiorstw to firmy rodzinne. Jak pokazują wyniki badań, młodzi pracownicy chętnie wybraliby pracę w takim przedsiębiorstwie. Mają one wizerunek pracodawców, którzy dbają o pracownika i u których można liczyć na wysokie zarobki oraz stabilność zatrudnienia. Z badania Grupy On Board Think Kong przeprowadzonego przez SW Research wynika, że co trzeci kandydat w grupie wiekowej 25–34 lata chętniej wybraliby pracę w firmie rodzinnej niż innym przedsiębiorstwie. – W kampaniach employer brandingowych czy ogłoszeniach rekrutacyjnych przedsiębiorstwa rodzinne powinny podkreślać zaangażowanie założycieli w życie firmy, bliskie relacje z pracownikami, ale również kulturę organizacyjną oraz wartości firmowe, ponieważ te ostatnie są coraz istotniejsze przy wyborze pracodawcy, szczególnie dla młodych pracowników – mówi agencji informacyjnej Newseria Biznes Katarzyna Rek, dyrektor działu komunikacji korporacyjnej Grupy On Board Think Kong.

Reklama

AmRest

**Ambitious**  
AND  
THE  
**Rest**  
YOU  
CAN  
*imagine*

Discover the place,  
where „Wszystko Jest Możliwe” (Anything Is Possible)

Want to spread your wings?  
Visit [www.careerwithpossibilities.com](http://www.careerwithpossibilities.com)

## NAJWIĘKSI PRACODAWCY (WG WIELKOŚCI ZATRUDNIENIA)

	Spółka	Wielkość zatrudnienia w 2016 r.
1	JERONIMO MARTINS POLSKA	56 710,00
2	KOMPANIA WĘGLOWA	34 208,00
3	POLSKA GRUPA GÓRNICZA	30 000,00
4	PKO BP	25 443,00
5	TESCO (POLSKA)	25 000,00
6	AMREST HOLDINGS SE	24 954,00
7	MCDONALD'S POLSKA	18 500,00
8	PKP CARGO	17 750,00
9	KAUFLAND POLSKA MARKET	17 500,00
10	ROSSMANN SUPERMARKETY DROGERYJNE POLSKA	16 713,00
11	PGE GÓRNICZTWO I ENERGETYKA KONWENCjonalNA	16 300,00
12	ORANGE POLSKA	16 099,00
13	GRUPA MUSZKIETERÓW	16 000,00
14	GK AZOTY	13 969,00
15	KATOWICKI HOLDING WĘGLOWY	13 533,00
16	CASTORAMA POLSKA	10 000,00
17	CEDC INTERNATIONAL	10 000,00
18	IKEA INDUSTRY POLAND	9 939,00
19	STOKROTKA	8 000,00
20	SKANSKA	7 750,00
21	BANK BGŻ BNP PARIBAS	7 545,00
22	PKP INTERCITY	7 189,00
23	UNIwersYTET WARSZAWSKI	7 100,00
24	SOKOŁÓW	7 000,00
25	PKP ENERGETYKA	6 531,00
26	TERG	6 500,00
27	PEPCO POLAND	6 000,00
28	TAURON WYDOBYCIE	6 000,00
29	HUTCHINSON POLAND	5 780,00
30	MILA	5 524,00
31	DELPHI POLAND	5 140,00
32	MIEJSKIE ZAKŁADY AUTOBUSOWE	5 000,00
33	POLITECHNIKA WARSZAWSKA	5 000,00
34	TAURON WYTWARZANIE	5 000,00
35	T MOBILE POLSKA	4 800,00
36	POLITECHNIKA WROCŁAWSKA	4 605,00
37	EURO NET	4 600,00
38	MICHELIN POLSKA	4 500,00
39	AKADEMIA GÓRNICZO HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE	4 300,00
40	POLPHARMA	4 300,00
41	COMARCH	4 050,00
42	PRATT & WHITNEY RZESZÓW	4 000,00
43	CENTRUM ONKOLOGII INSTYTUT IM. MARIII SKŁODOWSKIEJ CURIE	4 000,00
44	H & M HENNES & MAURITZ	4 000,00
45	UNIwersYTET ŁÓDZKI	3 983,00
46	GRUPA MORPOL	3 970,00
47	BANK HANDLOWY W WARSZAWIE	3 872,00
48	POJAZDY SZYNOWE PESA BYDGOSZCZ	3 600,00
49	NESTLE POLSKA	3 500,00
50	NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS	3 500,00

## Doceniony i doceniający

**Motywowanie to podstawowa funkcja kierowania ludźmi w organizacji albo inaczej zarządzania kapitałem społecznym organizacji. Realizacji tej funkcji służyć powinny efektywne systemy motywowania pracowników.**



dr Jarosław Sokołowski

ekspert AHE w Łodzi

Efektywne systemy motywowania to takie, których funkcjonowanie pozwala uzyskać możliwie wysoką efektywność pracy przy jednoczesnym integrowaniu celów organizacji z indywidualnymi i grupowymi celami jej uczestników. Jakość tych systemów, ich poziom skuteczności oraz akceptowalności ze strony pracowników, mogą być istotnym wy-

runki te wymagają nowego podejścia do motywowania pracowników, bowiem potrzeby współczesnego człowieka będące podstawą motywacji ludzkiej są o wiele bogatsze niż powiedzmy sto lat temu. Dlatego też systemy motywowania muszą składać się z bogatszej palety narzędzi. W skład nowoczesnych systemów motywowania wchodzi narzędzia, które można podzielić na narzędzia materialne i niematerialne. Jest to zgodne z podziałem potrzeb ludzkich na materialne, których zaspokojenie wymaga dóbr materialnych i niematerialnych, które wiążą się z potrzebami duchowymi, estetycznymi, społecznymi itp. Materialne narzędzia motywowania to wszelkiego rodzaju wynagrodzenia, które dzielimy na płace i wynagrodzenia pozapłacowe.

nie występować. Pracodawcy jednak w coraz większym stopniu z nich korzystają, bowiem wzmacniają one motywację pracowników, wprowadzając nieco inne mechanizmy motywacyjne niż w przypadku płac. Do pozapłacowych wynagrodzeń zaliczamy różnorodne świadczenia socjalne (wypoczynek, kultura, opieka nad dziećmi itp.), a także świadczenia adresowane do konkretnych stanowisk i pracowników związane ściśle z ich pracą, ale będące też korzyścią dla pracownika. Najczęściej są to takie jak: samochód służbowy, laptop, telefon komórkowy, fundusz reprezentacyjny, prasa fachowa, zakwaterowanie itp. Mają one charakter materialny, ale zaspokajają też pewne niematerialne potrzeby pracowników, związane na przykład z prestiżem firmy i stanowiska. Specyficznym i bardzo cennym świadczeniem pozapłacowym są szkolenia. Dają one pracownikom korzyść w postaci pokrycia kosztów szkoleń przez pracodawcę, ale



różnikiem danego przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jego pozytywnego, albo nie, postrzegania przez pracowników, jak również przez podmioty otoczenia, w szczególności uczestników rynku pracy.

**Większe potrzeby**

Motywowanie tradycyjnie kojarzone jest z systemami wynagradzania, bowiem tradycyjne podejście do motywowania opierało się na materialnym zainteresowaniu pracowników podnoszeniem efektywności pracy poprzez właśnie odpowiednio skonstruowane systemy płacowe. Podejście to było skuteczne w warunkach gospodarki przemysłowej i niższego niż obecnie poziomu zaspokojenia potrzeb społecznych i niższym poziomie wykształcenia i kultury w społeczeństwie. Współcześnie mamy zaś do czynienia z gospodarką opartą na wiedzy, z nowoczesnymi technologiami (w tym informacyjnymi), wysokim poziomem wiedzy i kultury społeczeństwa i pracowników. Wa-

żąc jest obligatoryjnym wynagrodzeniem za wykonanie przez pracownika pracy określonej ilości i jakości na rzecz pracodawcy. Jest ona przedmiotem regulacji zewnętrznych (kodeks pracy, płaca minimalna) i wewnętrznych w postaci na przykład regulaminu wynagradzania w danej firmie. Buduje ona podstawową motywację związaną z podejmowaniem pracy oraz osiąganiem przez pracownika akceptowalnej dla pracodawcy efektywności pracy. Płaca przeważnie jest wieloskładnikowa, a wszystkie jej składniki dzieli się na stałe (płaca zasadnicza i niektóre dodatki) i zmienne, głównie w postaci różnorodnych premii za dobre wyniki pracy. Płaca buduje zatem przede wszystkim motywację materialną pracowników.

**Premie pozapłacowe**

Wynagrodzenia pozapłacowe z kolei to świadczenia pracodawcy, które mają charakter fakultatywny, zatem mogą w danej firmie w ogóle

przede wszystkim podnoszą kompetencje i możliwości dalszego rozwoju pracowników. Niematerialne narzędzia motywowania pracowników tkwią głównie w kulturze kierowania ludźmi, dobrych relacjach społecznych w firmie, partycypacji pracowników w zarządzaniu, atmosferze zaufania i współpracy, we wszelkich formach pozamaterialnego doceniania pracowników z przystawionym uściskiem dłoni szefa. Szczególne znaczenie ma tu wszechstronne wspieranie rozwoju pracowników. Tak rozumiane i stosowane systemy motywowania pracowników są obecnie warunkiem pozytywnego postrzegania firmy jako dobrego pracodawcy zarówno przez jej pracowników, jak i przez potencjalnych pracowników, uczestników rynku pracy. To pozytywne postrzeganie firmy jako podmiotu stosującego ciekawe systemy motywowania jest szczególnie ważne w warunkach rynku pracownika, który ma w coraz większym stopniu miejsce w Polsce.

# Satysfakcja gwarantowana stereotypem czynników

**Satysfakcja jest ważnym elementem oceny poziomu zadowolenia pracowników w związku z wykonywaną pracą. Jest warunkowana czynnikami związanymi z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, rozwojem kapitału intelektualnego oraz wewnątrzorganizacyjnymi stosunkami społecznymi w całej organizacji.**

**Dariusz Kosiorek**

dyrektor ds. rozwoju  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
w Katowicach

Winna być zatem charakteryzowana w perspektywie pozytywnego stosunku do przedsiębiorstwa, współpracowników oraz samej pracy. Satysfakcja pracowników jest uznawana jako ważny aspekt wspierający osiąganie celów organizacyjnych. Wprawdzie wyniki badań nie potwierdzają istnienia bezpośredniego związku pomiędzy efektywnością pracy a poziomem satysfakcji, niemniej jednak wykazano, że brak satysfakcji utrudnia akceptację wartości i celów organizacji, redukuje poziom zaangażowania w wykonywaną pracę oraz negatywnie wpływa na jakość życia społecznego.

#### Satysfakcja zawodowa

Z kolei udowodniono, że satysfakcja ma wpływ na skuteczność podejmo-

wanych przez pracowników działań. Stanowi też wyznacznik ich przywiązania do organizacji. W aspekcie społecznym, satysfakcja pozwala na określenie charakterystyki zadowolenia jednostki na tle zbiorowości. W kontekście czasowym, umożliwia uchwycenie zmian jej natężenia w czasie. Perspektywa sytuacyjna dotyczy z kolei wpływu zdarzeń na zadowolenie pracowników. Oznacza to, że w większym stopniu satysfakcję należy rozważać w perspektywie społecznej niż ekonomicznej. Czym jest satysfakcja? W ujęciu psychologicznym oznacza określony stan emocjonalny (uczucie zadowolenia, przyjemności lub ich braku) powstały w trakcie lub w rezultacie wykonywania określonych czynności. Z perspektywy organizacji oznacza, według R. Hoppock'a, kombinację psychologicznych i środowiskowych uwarunkowań skutkujących tym, że osoba z prawdziwym przekonaniem może powiedzieć, że jest zadowolona z pracy. Cytując z kolei E.A. Locke'a,

można ją przyrównać do przyjemnego lub pozytywnego stanu emocjonalnego, wynikającego z oceny własnej pracy lub doświadczeń z nią związanych. Współczesna psychologia organizacji definiuje satysfakcję jako pozytywne i negatywne uczucia oraz określone postawy odnoszące się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych. Oznacza to, że satysfakcja jest warunkowana szeregiem czynników, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym w stosunku do pracownika.

#### Kultura organizacji

Czym jest kultura organizacyjna? Można ją definiować jako zbiór norm i wartości oraz przekonań, postaw i zachowań pomagających członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak powinna pracować oraz co w organizacji jest uznawane za istotne i pożądane. Oznacza to, że każdy członek organizacji, podlega wpływowi kultury organizacyjnej, jak też sam w jakiejś mierze na nią wpływa. Znajomość uwarunkowań, w tym wartości i norm organizacyjnych, mających wpływ na procesy pracy, jest zatem kluczowa dla zrozumienia istoty funkcjonowania pracowników w organizacji, w tym



odczuwania przez nich satysfakcji. Współcześnie uznaje się, że kultura organizacyjna wpływa na procesy zarządzania, wspomaga kompleksowość działania organizacji, wspiera doskonalenie procesów pozyskiwania i rozwijania wiedzy, kształtuje tożsamość organizacyjną oraz integruje jej członków. Oznacza to, że jest czynnikiem kształtującym wewnętrzne środowisko organizacyjne i determinuje np.: sposób organizacji procesów pracy, jakość współpracy i relacji z innymi pracownikami czy ocenę zgodności indywidualnych zachowań z wymaganiami organizacji. Ich subiektywna interpretacja,

w kontekście osobistych wyobrażeń i oczekiwań każdego z pracowników, składa się na psychologiczny kontekst satysfakcji z pracy. Z kolei kontekst środowiskowy tworzą technika i technologia, struktura organizacji, strategia i hierarchia oraz ludzie uznający wspólnie podzielane normy i wartości organizacyjne, działające na tyle dobrze, aby można było je uznać za zgodne z oczekiwaniami większości. Tylko w takiej sytuacji zachodzi sposobność uzyskania przez członków organizacji satysfakcji, na poziomie umożliwiającym zarówno realizację celów organizacyjnych, jak i osobistych pracowników.

## Dachser: ludzie to najcenniejszy kapitał

**Dachser, jeden z największych globalnych operatorów logistycznych, w swojej działalności bardzo dużą wagę przykładą do rozwoju pracowników. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, zakorzeniona w tradycjach firmy rodzinnej, nastawiona jest na tworzenie jak najlepszych warunków pracy dla wszystkich zatrudnionych osób.**

Jedną z podstawowych wartości tworzących filozofię działalności Dachser jest zapewnianie pracownikom możliwości ciągłego rozwoju, zarówno zawodowego, jak i osobistego.

#### Pracownicy są najważniejsi

Przedsiębiorstwo systematycznie organizuje dla swojego personelu różnorodne szkolenia zespołowe, warsztaty ukierunkowane na konkretne potrzeby, a także indywidualne sesje szkoleniowe pozwalające zwiększać kompetencje poszczególnych pracowników. – Dachser, choć jest firmą globalną, był i nadal pozostaje też firmą rodzinną, która hołduje zasadzie, że wysoką jakość i innowacyjność osiąga się dzięki zaangażowaniu, kompetencjom, zaufaniu i satysfakcji pracowników. Kulturę naszej firmy wyznaczają ponadczasowe wartości związane ze zrównoważonym zarządzaniem. Ludzie są naszym najbardziej wartościowym kapitałem.

Dbamy więc o to, by być dla nich organizacją przyjazną i dawać im możliwość ciągłego pogłębiania wiedzy – komentuje Agnieszka Józwik, dyrektor ds. personalnych w Dachser. Operator logistyczny dba także o zachowywanie przez pracowników tzw. work-life balance i wspieranie ich rozwoju osobistego. Firma angażuje się m.in. w akcję „Dwie godziny dla rodziny”, oferuje dodatkowe dni urlopu od firmy w zależności od przepracowanego stażu, czy wspiera pracowników w sportowych zmaganiach, np. w startach w imprezach biegowych.

#### Partnerstwo od szkolnej ławy

Dachser aktywnie angażuje się również w przedsięwzięcia edukacyjne dla młodzieży – absolwentów szkół średnich oraz studentów, prowadząc m.in. autorski program dwuletnich staży czy współorganizując studia dualne z poznańską Wyższą Szkołą Logistyki. Przedsiębiorstwo



Agnieszka Józwik, Dachser

traktuje stażystów i praktykantów analogicznie jak pozostałych pracowników – otrzymują oni na starcie umowę o pracę, wynagrodzenie i inne benefity przysługujące pozostałym

zatrudnionym osobom, jak na przykład dofinansowanie opieki medycznej. – Stawiamy na edukację młodych ludzi, bo to oni za kilka lat będą tworzyć branżę logistyczną. Prowadzone przez nas staże i praktyki to bardzo dobry sposób, by przekazać młodzieży praktyczną wiedzę i wskazywać obszary, jakie warto zgłębiać, by jak najlepiej odpowiadać na potrzeby rynku. Wszystkie te osoby zawsze wynagradzamy za ich pracę. Jest to w naszym odczuciu naturalne i właściwe. Z tego, co wiemy, nie wszystkie firmy w branży mają podobne podejście – komentuje Agnieszka Józwik. – Oprócz tego, że pozyskujemy w ten sposób pracowników, nasze działania edukacyjne i współpraca z uczelniami dają nam możliwość realnego wpływania na program nauki, tak by był on możliwie dobrze dopasowany do realnych potrzeb firm logistycznych. Realizowane

przez nas przedsięwzięcia to pozytywny przykład współpracy środowiska naukowego z biznesem, gdzie zyskują wszystkie strony – studenci, pracodawcy, uczelnia oraz rynek – dodaje Agnieszka Józwik.

#### Nagrody za podejście do pracowników

Dachser jest systematycznie nagradzany za swoje działania w obszarze CSR i polityki personalnej. W listopadzie 2016 r. firma została już po raz drugi wyróżniona tytułem „Firma Dobrze Widziana” w plebiscyście organizowanym przez Business Centre Club, mającym na celu nagradzanie podmiotów prowadzących działalność w zgodzie ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu. W 2015 roku Dachser został również laureatem prestiżowego programu „Inwestor w Kapitał Ludzki”. Projekt realizowany przez Fundację Obserwatorium Zarządzania ma na celu promowanie przedsiębiorstw prowadzących wyróżniającą się politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a na decyzję o wyróżnieniu danego przedsiębiorstwa kluczowy wpływ mają wyniki badania opinii większości pracowników.

TEKST PROMOCYJNY

**Ludzie są naszym najbardziej wartościowym kapitałem. Dbamy więc o to, by być dla nich organizacją przyjazną i dawać im możliwość ciągłego pogłębiania wiedzy.**

51	RABEN LOGISTICS POLSKA	3 500,00
52	BP EUROPA SE, ODDZIAŁ W POLSCE	3 481,00
53	UNIwersytet Śląski w Katowicach	3 400,00
54	FCA POLAND	3 217,00
55	WYTWÓRNI SPRZĘTU KOMUNIKACYJNEGO PZL ŚWIDNIK	3 200,00
56	FLEXTRONICS INTERNATIONAL POLAND	3 200,00
57	ABB	3 160,00
58	MULTISERWIS	3 030,00
59	LEDI	3 000,00
60	UNILEVER POLSKA	3 000,00
61	MAHLE POLSKA	3 000,00
62	PHILIPS LIGHTING POLAND	3 000,00
63	KRUK	2 981,00
64	VOLVO POLSKA	2 971,00
65	POLITECHNIKA ŁÓDZKA	2 945,00
66	NOWY STYL	2 917,00
67	SAINT GOBAIN INNOVATIVE MATERIALS POLSKA	2 900,00
68	FM POLSKA	2 900,00
69	SAMODZIELNY PUBLICZNY SZPITAL KLINICZNY NR 4 W LUBLINIE	2 900,00
70	WARSZAWSKI UNIWERSYTET MEDYCZNY	2 800,00
71	STRABAG	2 717,00
72	IKEA RETAIL	2 700,00
73	KGHM ZANAM	2 700,00
74	KOLEJE MAZOWIECKIE - KM	2 645,00
75	CEDROB	2 612,00
76	BSH SPRZĘT GOSPODARSTWA DOMOWEGO	2 594,00
77	TELE FONIKA KABLE	2 561,00
78	ASSECO POLAND	2 559,00
79	WHIRLPOOL POLSKA	2 500,00
80	P4	2 500,00
81	MAN BUS	2 497,00
82	INSTYTUT POMNIK CENTRUM ZDROWIA DZIECKA	2 400,00
83	SHELL POLSKA	2 400,00
84	SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA MLEKPOL W GRAJEWIE	2 381,00
85	POLSKA PRESS	2 350,00
86	METRO WARSZAWSKIE	2 300,00
87	TI POLAND	2 300,00
88	SOLARIS BUS & COACH	2 220,00
89	LG ELECTRONICS MŁAWA	2 200,00
90	POLITECHNIKA POZNAŃSKA	2 200,00
91	SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ CENTRALNY SZPITAL KLINICZNY UNIWERSYTETU MEDYCZNEGO W ŁODZI	2 200,00
92	WOJEWÓDZKI SZPITAL SPECJALISTYCZNY IM M KOPERNIKA W ŁODZI	2 200,00
93	PILKINGTON AUTOMOTIVE POLAND	2 155,00
94	FAURECIA WAŁBRZYCH	2 150,00
95	KLINICZNY SZPITAL WOJEWÓDZKI NR 2 IM. ŚW JADWIGI KRÓLOWEJ W RZESZOWIE	2 144,00
96	MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI W M ST WARSZAWIE	2 140,00
97	PROVIDENT POLSKA	2 111,00
98	EKO OKNA	2 100,00
99	PRESS GLASS	2 100,00
100	REGIONALNY SZPITAL SPECJALISTYCZNY IM. DR WŁADYSŁAWA BIEGAŃSKIEGO	2 100,00

Źródło: Bisnode Polska, firmy

## Prawa pracownika vs obowiązek pracodawcy

**Przedsiębiorcy odpowiadają za działania dyskryminujące określone w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeksu Pracy, czyli za nierówne traktowanie w zatrudnieniu, dotyczące m.in.: nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia i awansowania, prawa do jednakowego wynagrodzenia na porównywalnych stanowiskach w tym samym zakładzie prac, dodatkowo nieprzestrzeganie praw pracowników może zostać zakwalifikowane jako wykroczenie, a nawet przestępstwo i firmom grożą sankcje wynikające nie tylko z Kodeksu Pracy, Kodeksu Cywilnego i innych ustaw, ale także z Kodeksu Karnego art. 218.**



prof. dr. hab. inż.  
**Paweł Czarnecki**

rektor Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie

Zgodnie z tym przepisem, kto wykonując czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, złośliwie lub uparczywie narusza prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy lub ubezpieczenia społecznego, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2, penalizujący w swej treści niewykonanie orzeczenia sądu pracy nakazującego wypłatę wynagrodzenia lub innego świadczenia ze stosunku pracy. Dla realizacji znamion przestępstwa z art. 218 KK nie jest konieczne, żeby naruszenie praw pracowniczych doprowadziło po stronie pracownika do szkody o charakterze majątkowym lub niemajątkowym.

**Przestrzeganie praw pracownika**  
Warto przypomnieć, że do nadzoru i kontroli przestrzegania przepisów prawa pracy upoważnione są: Państwowa Inspekcja Pracy, społeczna inspekcja pracy a także Państwowa Inspekcja Sanitarna (w zakresie przepisów higieny pracy i warunków środowiska pracy). Co więcej, pracownicy PIP mają prawo przeprowadzania kontroli wobec przedsiębiorców, na rzecz których jest wykonywana praca przez osoby fizyczne, bez względu na podstawę świadczenia tej pracy (umowa o pracę, umowa o dzieło lub zlecenie). Najbardziej efektywną

formą oddziaływania inspektorów w przypadku naruszenia art. 22 Kodeksu Pracy pozostają kierowane przez nas do pracodawców polecenia i wystąpienia wnoszące o zastąpienie umów cywilnoprawnych umowami o pracę. Zdecydowana większość przedsiębiorstw, w których wdrożono w sposób odpowiedni strategię zarządzania przedsiębiorstwem zgodną z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględniła wnioski inspektorów pracy, co wyklucza potrzebę wytoczenia powództw sądowych przez sądy pracy, które są właściwym organem do rozpoznawania sporów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Duża część polskich przedsiębiorstw idąc za przykładem państw UE wykorzystuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako jeden z ważniejszych elementów strategii PR-owe. Odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przejawia się w podejmowaniu działań zgodnych z obowiązującym prawem pracy. Dla większości przedsiębiorstw jej fundamentem jest przestrzeganie norm etycznych i prawnych w działalności firmy oraz regularne i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników. Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to przecież jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Warto podkreślić, że w latach 2000 – 2015 PIP przyznała Dyplom PIP – programu „Przestrzeganie prawa pracy w małych zakładach – Dyplom PIP”, łącznie niemal 5,7 tys. pracodawcom prowadzącym mikro zakłady.

### Kary i statystyki

Niestety, zdarzają się przedsiębiorstwa, które nadal zbyt rzadko wskazują bezpośrednio na przestrzeganie

prawa pracy jako źródła zasad kreowania swojej polityki i nie dostrzegają w nich także wyznacznika swoich działań. W 2014 r. inspektorzy PIP przeprowadzili ponad 90,1 tys. kontroli (o 2,1 tys. więcej niż założono w planie na 2014 r.) u blisko 73 tys. pracodawców i innych podmiotów, na rzecz których pracę świadczyło 3,7 mln osób. Ponad połowę skontrolowanych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające nie więcej niż 9 osób. Analiza wyników kontroli ujawniła wciąż wiele znaczących nieprawidłowości w obszarze prawnej ochrony pracy, kiedy prawie co piąty (19 proc.) kontrolowany pracodawca (w 2013 r. – 20 proc.) nie przestrzegał zakazu zawierania umów cywilnoprawnych w warunkach właściwych dla umowy o pracę, a problem dotyczył prawie 15 proc. umów cywilnoprawnych sprawdzonych przez inspektorów. Niepokojące są utrzymujące się nieprawidłowości w zakresie wypłaty wynagrodzenia za pracę (9 proc.). Decyzje pokontrolne inspektorów dotyczyły zaległych należności dla 95,4 tys. pracowników, na łączną kwotę 171,4 mln zł. Większa liczba przedsiębiorstw powinna przestrzegać podstawowych zasad prawa pracy oraz dążyć do tego, żeby dawać przykład dobrych praktyk we wszelkich aspektach działalności gospodarczej. Deklaracje w wymiarze CSR powinny odnosić się do przestrzegania norm prawa pracy we wszystkich obszarach aktywności przedsiębiorstw. Powinny one usprawnić swoje działania w taki sposób, żeby były zgodne nie tylko z zasadami prawa pracy w Polsce i Międzynarodowej Organizacji Pracy, ale również z wytycznymi International Labour Organization, United Nation of Global Compact (UNGC), Social Accountability International oraz Sedex. W przeciwnym wypadku zalecane byłoby zwiększenia kwoty sankcji tj. mandatów karnych i grzywnien nakładanych na pracodawców przez inspektorów pracy za naruszenia prawa pracy i bhp. Obecne kwoty są niewspółmiernie niskie do wykroczeń: średnia kwota grzywny orzeczonej przez sąd wyniosła 2 121 zł, a nałożonej przez inspektora pracy w drodze mandatu – 1 187 zł.

## METODOLOGIA

Zestawienie największych pracodawców powstało w oparciu o zasoby danych Bisnode Polska – Wywiadowni gospodarczej, która na potrzeby redakcji „Gazety Finansowej” zebrała dane, a następnie poszczególne wartości przypisała poszczególnym podmiotom. Głównym źródłem danych

był Główny Urząd Statystyczny. Nie zabrakło jednak także aktualizacji własnych. Rozumianych jako rozmowy z właścicielami firmy czy osobami zarządzającymi podmiotem. Zajrzeliśmy również na strony internetowe. Działania te wpisują się w strategię proaktywnego zbierania

informacji gospodarczych, których źródłem jest kombinacja wszelkich jawnych i dostępnych źródeł danych, połączonych z systemami zbierania danych. Trzeba pamiętać o tym, że akurat dane o zatrudnieniu mają często charakter deklaracyjny i zawarte są w przedziałach liczbowych.

## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

25 listopada – 1 grudnia 2016 r.

## SERCE I DUSZA ZESPOŁU

**Podpowiedzi i rekomendacji dotyczących usprawnienia zarządzania personelem przedsiębiorstw, zarówno w wymiarze indywidualnym, zespołowym jak i ogólnofirmowym, posiadamy dziś bardzo wiele.**

**Witold Moszyński**

konsultant biznesowy, CEO HCCG,  
ekspert i członek Rady Programowej  
Uczelni Łazarskiego

Dostęp do informacji nt. dobrych i sprawdzonych praktyk zarządzania jest też coraz łatwiejszy dla szerokiego grona odbiorców. Pomimo tego, wciąż wiele firm boryka się z podstawowymi wręcz problemami hamującymi odnoszenie nieoczekiwanych, regularnych sukcesów biznesowych. Nie zatrzymując się przy różnych definicjach sukcesów, pojawia się pytanie: dlaczego tak jest? Dlaczego tak trudno odnieść sukces, skoro istnieją nawet całe branże (w tym doradczo-konsultingowa, szkoleniowa), które na co dzień zajmują się „warzeniem mikstur” najlepszych biznesowych praktyk dotyczących różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, diagnozowaniem zastanej

sytuacji, formułowaniem rekomendacji, i następnie wspieraniem firm we wdrażaniu niezbędnych zmian prowadzących do uzyskania wymierzonych przez nie rezultatów?

#### Doskonała synchronizacja

Jednym z istotnych powodów takiego stanu rzeczy są nieustanne trudności związane z wzajemną synchronizacją działania zespołów w firmie, jak i wewnętrzną integracją ich członków, w taki sposób, który pozwalałby na odnoszenie nie jednostkowych i przypadkowych, lecz powtarzalnych sukcesów. Budując właśnie takie, mierzące się z kolejnymi wyzwaniami oraz wciąż doskonalące się zespoły, często mam przed oczami sportowców biegnących w olimpijskich sztafetach. Kolejne turnieje wygrywają te zespoły, które mimo różnic w predyspozycjach, możliwościach i formie poszczególnych biegaczy, osiągają perfekcję w syn-

chronizacji poszczególnych działań zespołowych i technice przekazywania sobie pałeczki w sztafecie. Czyli te z nich, które mają wykształcone dobre nawyki, a ich członkowie są ze sobą zintegrowani. Stanowi to bowiem gwarancję osiągnięcia założonych celów nawet wówczas, gdy liczba równoległe realizowanych przedsięwzięć i projektów jest bardzo duża. Niezależnie od coraz bardziej wyrafinowanych sposobów usprawniania działania firm i instytucji, w tym wdrażania zarządzania personelem w tzw. modelu cloud (w chmurze obliczeniowej) czy predykcyjnych modeli zarządzania, liderzy zespołów oraz ich członkowie nie powinni zapominać o doskonaleniu tzw. podstawowych „elementów gry”, stanowiących fundament efektywnych zespołów, na który składają się warunki pracy oraz dobra organizacja pracy. Ilu z nas, w dobie zalewu informacji i generowania niezliczonej liczby wiadomości e-mail, może „delektować się” pustą skrzynką odbiorczą, zrealizowaniem na czas wszystkich zadań, czy też nie tylko dobrze

zaplanowanym kalendarzem, ale i w pełni zrealizowanym planem choćby jednego tygodnia?

#### Sprawdzone metody

W budowie tych kluczowych fundamentów efektywności z pomocą przychodzi choćby takie sprawdzone na całym świecie metody, jak np. Metoda PEP® (Personal Efficiency Program®), której twórcą jest Kerry Gleeson. Autor tej metody zwykł mawiać: „Prawdą jest, że niewielu z nas uczyło się w szkole, JAK pracować. Ale prawdą jest też to, że nawet najlepsze wykłady na ten temat nie przyniosłyby nam jakichkolwiek znaczących rezultatów. Znajomość zadania i jego wykonywanie, to dwie zupełnie różne rzeczy. Dobrze wiemy, że warto ćwiczyć każdego dnia, – ale ilu z nas rzeczywiście ćwiczy? Zgoda, zmiana nawyków nie jest łatwa, ale warto ponieść ten trud – efekty mogą przekroczyć wszelkie oczekiwania”. Potwierdzenie tych słów odnajduję przyglądając się różnym organizacjom z wielu branż oraz sposobom działania ich zespołów, w szczególności tych, które odnoszą powtarzalne,

a nie jednostkowe sukcesy. W podejściu tym widzę też bardzo wiele analogii do świata muzyki. Równoległe bowiem do obserwowania zespołów biznesowych, analizowałem te aspekty na przykładach artystów występujących na muzycznych scenach całego świata. Niezależnie od tego czy grali oni koncerty dla publiczności w takich miastach jak: Paryż, Dijon, Budapeszt, Hamburg, Monachium, Klagenfurt, Augsburg, Weimar, Lublana, Piran, Koper, Warszawa, Poznań, Toruń, Bydgoszcz czy Nowy Jork, w przypadku których trudno mówić o identycznych preferencjach i gustach melomanów, to jednak zawsze porywali swoją publiczność do owacji na stojąco, a także wielokrotnie bisowali po każdym koncercie. Wynikało to nie tylko z połączenia talentu, profesjonalizmu, energii wkładanej w wykonanie każdego utworu, pasji do muzyki czy w końcu samych kompozycji, lecz w znacznym stopniu DOBRYCH NAWYKÓW wypracowanych podczas ćwiczenia indywidualnego i wspólnych prób całego zespołu oraz ich wzajemnego zintegrowania.

## INTEGRACJA W ZESPOLE

– jak zbudować dobre warunki pracy i tym samym usprawnić działanie przedsiębiorstwa

Sage jest globalną firmą technologiczną, dlatego jednym z wyzwań dla działu HR stało się stworzenie warunków pracy wspierających innowacyjność i kreatywność pracowników. Stworzenie takiego środowiska pracy oznacza oddanie pracownikom przestrzeni stwarzającej autonomię i swobodę działania połączoną z zespołowym podejściem do tworzenia nowych rozwiązań IT.

Ważnym elementem architektonicznym wspomagającym kreatywność w zespołach jest ergonomicznie zaprojektowane biuro. Nie ma w nim działów, pokoi, boksów. Wolna przestrzeń sprzyja interakcjom i współpracy. Open space w przypadku Sage to przestrzeń, gdzie pracownicy swobodnie wymieniają się pomysłami, a decyzje podejmowane są szybciej.

#### Architektura biura służy kreatywności

Architektura przestrzeni wspomaga dynamizm pracy zespołów. Przedzielenie open space roboczymi miejscami do mniej formalnych spotkań sprawia, że większość z nich pozbawiona jest typowo korporacyjnego formalizmu. Wiele zebrań może być prowadzonych w niestandardowy sposób – na stacjonarnych rowerach, którymi dodatkowo doładujemy baterie w smartfonie, w zielonym przeszklonym patio, czy w wielu innych miejscach. Służą one zarówno do roboczych spotkań ad hoc, jak i spełniają funk-

cje rekreacyjne. Jak wykazują badania, dynamiczne zebrania nie tylko burzą korporacyjną rutynę, ale także są bardziej efektywne. Wymiana pomysłów w czasie spaceru, w ruchu, czy w nieformalnych miejscach powoduje większe o 8,5 proc. zaangażowanie pracowników w sprawy firmowe. Dobrze zaprojektowane biuro to większa kreatywność, ale także zdrowsza atmosfera i mniejszy stres w pracy. Światowe badania wykazują, że nawet 80 proc. pracowników, którzy są mało aktywni w pracy, narzeka na brak przerw, w czasie których mogliby się zregenerować w przyjaznym środowisku. Dlatego niestandardowe udogodnienia, jak stacjonarne rowery, hamaki, półki z książkami, patio z fotelami wśród roślin, konsole do gier, czy nawet pianino służą temu, by przez chwilę odejść myślami od spraw zawodowych. W przypadku firm, w których w podobny sposób zaaranżowano możliwość odbywania krótkich przerw w pracy, poziom odsetek niezadowolonych pracowników spada poniżej 15 proc.



#### Jak zachować work life balance?

Każdy dzień pracy jest inny, czasami wykonanie zadania wymaga ciszy i skupienia. W nowej siedzibie Sage przewidziano oczywiście tego rodzaju sytuacje. Specjalnie do takich celów zaaranżowano tzw. strefy ciszy, czyli pomieszczenia, w których można na kilka godzin odizolować się od firmowego życia i skoncentrować ściśle na wykonaniu indywidualnego zadania. W Sage obowiązuje system rozliczania nagradzający efekty pracy. Wyniki, które osiągają pracownicy,

są podstawą do wyznaczania wynagrodzeń, wspomaganie rozwoju zawodowego i planowania awansów. Takie podejście umożliwiło wprowadzenie kolejnych innowacji, jak virtual teams i home office. Wirtualne zespoły grupują pracowników rozrzuconych po całym kraju, którzy mogą pracować zdalnie, bez konieczności (niekiedy bardzo uciążliwych i czasochłonnych) dojazdów do biura. Badania obrazują, że ponad 70 proc. pracowników w podobnych firmach ceni sobie możliwość pracy spoza biura lub chciałoby, by ich pracodawca taką możliwość wprowadził.

Home office, jako element zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, zwiększa motywację do pracy. W firmach, które podobne rozwiązania już wprowadziły, odsetek zadowolonych i zmotywowanych pracowników jest o 20 proc. wyższy niż w podmiotach bez podobnych przywilejów.

Oferując ergonomiczne, przyjazne środowisko Sage przyciąga najlepszych w kraju specjalistów. Promujemy egalitaryzm, kulturę zaufania bez sztucznych hierarchii, ale w zamian oczekujemy także wysokiej kreatywności i zaangażowania.

TEKST PROMOCYJNY

# Gwarant stałego i długotrwałego wzrostu wartości firmy

Wraz z rozwojem gospodarki i przejmowaniem zachodnich wzorców, polskie firmy zaczynają uwzględniać społeczną odpowiedzialność (CSR) w zarządzaniu, podejmując szereg aktywności. Potwierdzeniem jest, wydany w tym roku, raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce”, który zebrał rekordową liczbę dobrych praktyk – 813 (w roku poprzednim 684).



dr Katarzyna  
Kulig-Moskwa

Ekspert Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

Najwięcej aktywności i zmian firmy wprowadziły dla swoich pracowników i społeczności lokalnych. Choć wiele firm sprowadza społeczną odpowiedzialność do pojedynczych działań, które mają charakter eventowy, to zauważalny jest wzrost liczby praktyk długoterminnych. Może to świadczyć o tym, że w Polsce profesjonalizuje się podejście do społecznej odpowiedzialności, a biznes szuka w tej koncepcji korzyści w perspektywie długofalowej.

## Strategia istnienia

Strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu ma swoje źródło w zrównoważonym rozwoju, a obecnie ma już swoje mocne podstawy. Jedną z nich jest norma ISO 26 000, która definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko”, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie. Żeby mówić o firmie, że jest społecznie odpowiedzialna jej zaangażowanie musi się odnosić do całości firmy i przenikać wszystkie jej obszary.

Pojawia się pytanie – skąd bierze się zainteresowanie biznesu tą koncepcją i czy to moda, czy konieczność? Firmy, które obserwują zachodzące na rynku zmiany, zdają sobie sprawę, że społeczna odpowiedzialność to nie moda – „kwiatek do kożucha”, tylko strategia istnienia. CSR staje się koniecznością, bo daje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej i odpowiada na potrzeby otoczenia i nowej generacji pracowników. Poczynając od klientów, przez partnerów biznesowych i pracowników, widoczne jest zwiększanie zainteresowania aspektami społecznymi i środowiskowymi. Współczesny konsument coraz częściej wybiera świadomie, a przez zakup realizuje swoje potrzeby wynikające z wrażliwości i troski o sprawy społeczne i środowiskowe. Coraz częściej chce wiedzieć, jaka firma stoi za produktem/usługą, czy firma postępuje etycznie wobec pracowników, środowiska naturalnego. Rosnąca grupa świadomych klientów nierzadko bojkotuje firmy nieetyczne, organizując protesty konsumenckie, co wpływa na wizerunek, reputację, a w konsekwencji i sprzedaż.

## Istotny motywator

Kolejną grupą, która domaga się zaangażowania społecznego firm, są pracownicy. Dla pokolenia Y i Z, które silnie wkracza na rynek pracy, istotnym motywatorem jest społeczne

zaangażowanie i uwzględnianie przez firmę zrównoważonego podejścia zarówno do pracy, jak i życia prywatnego. W firmach wyraźnie widać wzrost zainteresowania i angażowania się pracowników na przykład w wolontariat pracowniczy, gdzie z pomocą firmy pracownicy rozwiązują problemy społeczne – np. pomagają najuboższym itp. Według badań Global Research Results Accanture, 52 proc. pracowników odrzuciło ofertę pracy ze względu na obawy, że zaburzy ona ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Spadający poziom bezrobocia w Polsce i wyraźna zmiana rynku pracy na rynek pracownika sprawiają, że coraz trudniej jest pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników. Tym samym znaczenie w biznesie zyskuje kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy, czyli takiego, który zaspokaja wyżej wymienione potrzeby.



Według badań Global Research Results Accanture, 52 proc. pracowników odrzuciło ofertę pracy ze względu na obawy, że zaburzy ona ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

## Wyznacznik współpracy

Zmiany widać również wśród inwestorów i partnerów biznesowych. Coraz częściej zwracają oni uwagę nie tylko na wyniki finansowe firm, ale także na ich praktyki względem pracowników, otoczenia społecznego i środowiska naturalnego, wychodząc z założenia, że utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami jest jednym z gwarantów stałego i długotrwałego wzrostu wartości firmy. Wrażliwość społeczną na rynku inwestycyjnym akcentują wskaźniki giełdowe takie jak RESPECT Index, który ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. Firma społecznie odpowiedzialna to też taka, która współpracuje z odpowiedzialnymi partnerami, tak więc coraz częściej firmy, które strategicznie podchodzą do CSR, mają swoje kodeksy i zasady dla partnerów biznesowych, a one stanowią wyznacznik współpracy.

Zaangażowanie i odpowiedzialność firmy w sprawy społeczne i środowiskowe to podstawa nowoczesnego biznesu, który rozumie zmiany na rynku i podąża za nimi.

# Troska o dobry wizerunek,

Rozważania o społecznej odpowiedzialności firmy (CSR) powinno się zacząć od odpowiedzi na pytanie, komu ta firma służy. Orędownicy gospodarki wolnorynkowej uważają, że służy ona przede wszystkim właścicielowi, który w jej założenie włożył określony kapitał i oczekuje przede wszystkim korzyści finansowych. W tego typu podejściu firma, mając przede wszystkim na myśli wielkie organizacje gospodarcze (korporacje), służy również społeczeństwu, gdyż tworzy miejsca pracy i płaci podatki.

prof. dr hab.

Andrzej Chodyński

ekspert Krakowskiej Akademii  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wiele zarzutów dotyczących korporacji wchodzących na nowe rynki odnosi się do faktu wykorzystywania taniej siły roboczej, czy realizowania technologii zanieczyszczających środowisko naturalne, które w krajach macierzystych nie są już stosowane. Jednak z drugiej strony, pomimo barier kulturowych, do krajów goszczących przenoszone są nowe rozwiązania i następuje aktywizacja lokalnej społeczności na rzecz współpracy z korporacjami, w szczególności w tzw. krajach trzeciego świata.

## Wykorzystując nowoczesne narzędzia

Korporacje realizują społeczną odpowiedzialność biznesu w interesie własnym, co nie znaczy, że korzyści nie mogą odnosić różni interesariusze: właściciele, klienci, pra-

cownicy, społeczność lokalna a nawet konkurenci. Głównie w krajach tzw. społecznej gospodarki rynkowej formułowane są postawy, które sytuują przedsiębiorstwo jako organizację – obywatela społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza, że organizacja realizuje trzy współdziałające z sobą cele: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. W budowie przewagi konkurencyjnej, w oparciu o założenia społecznej odpowiedzialności, korporacje stosują szereg zabiegów i narzędzi mających na celu budowę ich wizerunku, nowe podejście do zagadnień PR, czy korzystanie z narzędzi internetowych, głównie portali społecznościowych. Nie ma w tym nic nagannego, a korzystanie z tych narzędzi zwiększa powiązanie firmy z różnego typu interesariuszami.

## Standaryzacja

Kwestią budzącą wątpliwości jest rzetelność działań firm, deklarujących realizację założeń społecznej odpowiedzialności.

# Przeciwdziałać mobbingowi

Działania i zachowania składające się na mobbing, mogą przejawiać się w różny sposób, jednakże niezależnie od ich przyczyny czy formy, zawsze będą one polegały na uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu pracownika. Ich skutkiem natomiast jest poniżenie, ośmieszenie, wyizolowanie lub wyeliminowanie pracownika z zespołu współpracowników.



Miłosz Mazewski

radca prawny z krakowskiego oddziału  
Kancelarii Chałas i Wspólnicy

Każdy pracodawca jest zobowiązany do przedsięwzięcia niezbędnych kroków zmierzających do przeciwdziałania temu zjawisku w swoim przedsiębiorstwie. W przeciwnym razie naraża się na odpowiedzialność odszkodowawczą wobec pracownika, który padł ofiarą mobbingu. Przepisy jednak nie określają dokładnie, co jest niezbędne do tego, aby wyeliminować takie zachowanie oraz jakie działania pracodawcy zwolnią go z odpowiedzialności za bezprawne działania pracownika, który dopuścił się mobbingu.

## Uporczywie i długotrwanie

Definicja mobbingu zawarta w art. 943 §2 Kodeksu pracy również jest bardzo ogólna. Wskazuje, że mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, które polegają na uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu podwładnego oraz które wywołują u tej osoby zaniżoną ocenę przydatności zawo-

dowej, powodują lub mają na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Mimo tak rozbudowanej struktury, definicja ta nie zawiera jednocześnie katalogu konkretnych działań czy zachowań, które jasno wskazywałyby na występowanie tego zjawiska i można by je jako takie wprost zaklasyfikować. Wynika to przede wszystkim z dużej różnorodności form zatrudniania (np. praca zdalna), specyfiki danego biznesu, obowiązków danego pracownika, czy też wewnętrznych zasad panujących w firmie. Z tego też względu w orzecznictwie sądów przyjmuje się, że ocena, czy dane zachowanie stanowi mobbing, musi być dokonana w sposób zindywidualizowany m.in. poprzez weryfikację konkretnych zachowań mobbera czy stopnia ich nasilenia.

## Ryzyko trudne do przewidzenia

Oczywiście nie jest możliwym, aby pracodawca był w stanie całkowicie wyeliminować ryzyko stosowania w firmie mobbingu, w szczególności w dużych przedsiębiorstwach, co wynika również z tego, że tak naprawdę nie da się przewidzieć i kontrolować wszystkich zachowań każdego z pracowników i wyeliminować niepożądane zachowania. Wprowadzenie niemniej odpowiednich mechanizmów pozwoli zminimalizować to ryzyko, a w razie wystąpienia tego zjawiska, zidentyfikować je i wyeliminować problem. Należy przy tym

## rzeczywiste zaangażowanie w sprawy społeczne, czy moda?



Wyjściem pozwalającym na uwiarygodnienie przedstawianych informacji jest standaryzacja raportów o społecznej odpowiedzialności w skali międzynarodowej (np. inicjatywa GRI) pozwalająca na ich weryfikację i dokonanie porównań pomiędzy konkurentami. Co raz łatwiejsze staje się wdrażanie CSR także

w firmach małych i średnich. Ułatwieniem są tworzone dokumenty, np. standard AA – 1000, który obejmuje działania prowadzące do tworzenia, z udziałem interesariuszy, systemu społecznej odpowiedzialności w organizacji. Dokument SA 8000 dotyczy z kolei następujących zagadnień: pracy dzieci, nie-

dopuszczalności pracy przymusowej, zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, swobody stowarzyszania się pracowników, prowadzenia zbiorowych negocjacji, form dyscypliny, braku dyskryminacji, niedopuszczalności molestowania seksualnego, tygodniowego wymiaru czasu oraz godzin pracy, wynagrodzenia oraz integra-

cji systemu SA 8000 z systemem zarządzania w organizacji. Wykorzystać można także poradnik społecznej odpowiedzialności (Standard ISO 26 000).

**Wyróżnić się na rynku lokalnym**

W przypadku firm mniejszych obserwuje się, że założenia CSR są przez nie coraz szerzej wykorzystywane, nawet bez znajomości różnego typu dokumentów czy norm, bez tworzenia raportów. Należy zwrócić uwagę, że realizacja CSR pozwala na wyróżniania się na rynku lokalnym. Sądzę, że stopniowo będą przez te firmy wdrażane zalecenia i standardy związane z CSR. Na początku, w przypadku firm dużych, a później także mniejszych wystąpi zwiększone zapotrzebowanie na nowy typ pracownika: inicjatora i koordynatora działań CSR.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wynikała z założeń rozwoju zrównoważonego, budowy społeczeństwa obywatelskiego i praw człowieka. W koncepcji tej podkreśla się rolę zachowań etycznych i transparentności działań. Takie podejście wskazuje, że nie jest to tylko chwilowa moda, ale nowe podejście, nawiązujące do oczekiwań interesariuszy o stale zwiększającej się świadomości społecznej i ekologicznej oraz dotyczącej nowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. Równocześnie koncepcja ta posiada znaczące podstawy teoretyczne, a dyskusja w środowiskach naukowych i różnych gremiach społecznych wcale nie traci siły.

pamiętać, że przeciwdziałanie temu zjawisku, poza ustawowym obowiązkiem spoczywającym na pracodawcy, leży również w jego interesie. Na pierwszy plan, poza aspektem finansowym – bowiem pracownikowi, w przypadku jego wystąpienia, przysługuje w stosunku do pracodawcy roszczenie o zapłatę odszkodowania lub zadośćuczynienia, wyłania się także aspekt wizerunkowy. Występowanie zjawiska mobbingu działa bardzo demotywująco na pracowników będących świadkami, czy też ofiarami takiego zachowania. Spada także efektywność pracy w zespole, w którym dochodzi do takich zachowań. Ponadto ujawnienie mobbingu najczęściej powoduje, że pracodawca może być postrzegany w opinii publicznej jako podmiot, który nie radzi sobie z problemem i nie kontroluje tego, co się dzieje w jego firmie, a środowisko pracy przez niego tworzone nie jest przyjazne i nie sprzyja rozwojowi zawodowemu. Co może mieć znaczenie zarówno w relacjach z kontrahentami czy klientami, jak i z potencjalnymi pracownikami. Trzeba przy tym podkreślić, że obowiązek pracodawcy dotyczący przeciwdziałania zachowaniom mobbingującym jest tzw. obowiązkiem starannego działania. Oznacza to, że musi on podjąć realne i efektywne kroki w celu zapobiegnięcia mobbingowi oraz zminimalizowania jego skutków. Z oczywistych jednak względów nie może on zagwarantować, że mimo stosowania środków antymobbingowych, nikt z pracowników nie naruszy prawa i nie będzie stosował mobbingu.

**Bez zdefiniowanych środków**

Z tego też względu Kodeks pracy nie definiuje środków, które byłyby niezbędne lub choćby wystarczające w tym celu, ponieważ jest to uzależnione od wielu zmiennych czynników, takich jak rodzaj środowiska pracy, ilość czy charakter interakcji między pracownikami, a także zasady podporządkowania i stopień zhierarchizowania pracowników przedsiębiorstwa. Najistotniejszym środkiem jest stworzenie i udostępnienie

pracownikom takiego wewnętrznego mechanizmu lub procedury, np. w obowiązującym regulaminie lub zarządzeniu, regulującego zasady, w ramach których pracownik – ofiara mobbingu – może zgłosić ten fakt odpowiednio kompetentnej jednostce lub osobie, bez obaw o zbagatelizowanie problemu, swoją pozycję, czy stanowisko w firmie. Procedura taka powinna również przewidywać dalsze postępowanie w przypadku takiego zgłoszenia, kroki, jakie powinny być podjęte w celu wykrycia mobbera oraz skali zjawiska np. poprzez powołanie specjalnej, wewnętrznej komisji do wyjaśnienia sprawy, przeprowadzenie wywiadów z pracownikami zapewniających poufność; w skrajnych przypadkach zapewnienie opieki psychologa, a także środki zapewniające ukroczenie tego procederu, tj. odsunięcie mobbera od ofiar, zwolnienie sprawcy z pracy itp. Ponadto innymi dodatkowymi środkami mogą być szkolenia dla pracowników, w tym dla kadry kierowniczej, informujące o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, bądź też przeprowadzanie badań czy ankiet dotyczących satysfakcji i atmosfery panującej w pracy. Istotne jest zatem to, co podkreśla się w orzecznictwie, że jeżeli pracodawca przedsięwzię odpowiednie i potencjalnie skuteczne prewencyjne działania, to nawet jeżeli dojdzie do mobbingu w środowisku pracy, to nie będzie można czynić pracodawcy z tego tytułu żadnych zarzutów. Przykładowo, jeżeli pracownik będący ofiarą mobbingu, nie skorzysta z udostępnionych przez pracodawcę procedur antymobbingowych (np. nie powiadomił wyznaczonej osoby z działu kadr o tym fakcie, a w konsekwencji pracodawca nie mógł zareagować w odpowiedni sposób). Pracodawca nie odpowiada bowiem za rezultat, tj. za to, że mobbing w ogóle wystąpił, co w gruncie rzeczy byłoby warunkiem niemożliwym do spełnienia, lecz wyłącznie za zapewnienie sprawnych i skutecznych mechanizmów jemu zapobiegających.

## Z Polpharmą rozwinięsz skrzydła

**Polpharma dba o swoich pracowników. Stanowią oni najistotniejsze ogniwo rozwoju firmy. Świadoma znaczenia potencjału swoich ludzi, Polpharma dąży do tego, by każda osoba zatrudniona w organizacji mogła odnaleźć swoje miejsce i ścieżkę rozwoju zawodowego. Określone ścieżki karier służą jako pomoc w planowaniu własnej kariery zawodowej i realizacji wyznaczonego długoterminowego celu zawodowego.**

Pracownicy mogą skorzystać z jednej z trzech ścieżek: eksperckiej, menedżerskiej lub korporacyjnej. Stanowią one nieodłączny element długofalowego zarządzania zasobami ludzkimi w Polpharmie, która stawia na rozwój pracownika w oparciu o potrzeby i dążenia organizacji. Mówiąc o ścieżkach karier, firma myśli także o perspektywie rozwoju poziomego. Taki awans oznacza w Polpharmie zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy przez pracownika oraz objęcie przez niego nierzadko nowej roli. Co istotne, informacja o ścieżkach karier i rozwoju jest w Polpharmie jawna, każdy pracownik ma do niej dostęp.

Oczywiście, wiedza dotycząca wymaganych kryteriów na danym stanowisku jest nieodzowna, aby każdy mógł właściwie zaplanować swoją przyszłość zawodową. Jest

to jednak dopiero pierwszy krok, sama wiedza bowiem nie wystarczy. Niezbędne są kierunkowe działania i systematyczność w dążeniu do celu.

Polpharma oferuje szeroki wachlarz możliwości rozwoju zawodowego, opartego w głównej mierze na ciekawych wyzwaniach i zdobywaniu doświadczenia. Do dyspozycji pracowników jest wiele form rozwoju kompetencji, takich jak realizacja projektów, obserwacja osób bardziej doświadczonych, coaching przez przełożonego, czy bogaty katalog formalnych szkoleń. Firma promuje podejście 70/20/10/ skoncentrowane na praktycznym wykorzystaniu umiejętności nabytych w trakcie praktyki zawodowej oraz na dialogu z przełożonym. Dodatkowo uzupełnia tę ofertę o dostęp do nowoczesnych narzędzi rozwojowych.

TEKST PROMOCYJNY



# 25 NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW

W pracy spędzamy większość dnia. Nienormowany czas pracy to już standard. Aby chciało nam się tak długi czas spędzać w biurze, poświęcać swoim zadaniom z należytą uwagą i wykonywać je z zapałem, musimy czuć się docenieni przez naszego pracodawcę. Jest to jeden z najważniejszych czynników motywujących pracownika. Choć poza dobrym słowem liczą się też prywatna opieka zdrowotna, dbałość o ruch i zdrowy tryb życia, szkolenia oraz troska o rodzinę pracownika. Czego oczekują pracownicy? Różnorodności i indywidualnego podejścia. Chcą spędzać mniej czasu w pracy, chcą się realizować poza nią, spędzać czas

z rodziną. To wszystko można połączyć, czego dowodem jest kolejna edycja naszego rankingu Najlepsy Pracodawca 2016. Na podstawie nadesłanych zgłoszeń wyłoniliśmy 25 pracodawców, którzy słuchają swoich pracowników i starają się dostosować do ich potrzeb, motywują ich atrakcyjnymi pakietami, konkursami i dobrym słowem. Zapraszamy również do zapoznania się z listą 100 firm z największym zatrudnieniem w roku 2016. Jak być dobrym pracodawcą? Na kogo jest zapotrzebowanie na rynku? Jak zapobiegać mobbingowi i przestrzegać Kodeksu Pracy? Odpowiadają eksperci w swoich tekstach.

## AB

Dystrybutor sprzętu IT/RTV/AGD, elektroniki użytkowej i zabawek w Polsce, który w br. uruchomił innowacyjne i nowoczesne Centrum Dystrybucyjne w Magnicach k. Wrocławia. W jego ramach oferuje zatrudnienie m.in. specjalistom ds. sprzedaży, logistyki, IT, WMS,

programistom oraz pracownikom magazynowym. AB wspiera rozwój swoich pracowników poprzez możliwość podnoszenia kwalifikacji i uzupełnianie wiedzy w trakcie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych; własne Centrum Kompetencji, którego główną ideą jest prze-

kazanie wiedzy i rozwiązań w teorii oraz praktyce odnośnie najnowszych technologii IT. Na wyróżnienie zasługują także: Program Adaptacyjny dla nowych pracowników (cykl szkoleń stanowiskowych, zapoznanie z firmą, wdrożenie w pracę, spotkania z działem HR w celu

podsumowania postępów), Akademia Działu Handlowego, dofinansowanie do nauki języka angielskiego oraz pakietów sportowo-rekreacyjnych, a także możliwość przystąpienia do prywatnej opieki medycznej i ubezpieczenia grupowego.

## AEGON TUnŻ

Firma osobom zainteresowanym pracą w placówkach sieci Aegon Premium oferuje przejrzysty system wynagradzania, na który składają się solidna podstawa i dodatkowy, zmienny element wynagrodzenia. Dzięki bogatemu

systemowi motywacyjnemu można też otrzymać atrakcyjne bonusy i premie. Specjaliści Aegon Premium mogą uczestniczyć w szkoleniach prowadzonych przez prestiżowe ośrodki szkoleniowe, programach coachingowych

oraz rozwojowych pod okiem doświadczonych menedżerów. Mają też szansę dynamicznego rozwoju i zdobywania kolejnych szczebli na przejrzystej ścieżce kariery. Atutem pracy w Aegon jest też elastyczny czas pracy, który

można dostosowywać do indywidualnych potrzeb. Oparty o ideę work-life balance system pracy sprzyja budowaniu nowych znajomości, integracji oraz związaniu się z firmą na lata.

## AMREST HOLDINGS SE

AmRest opiera się na wierze, że Wszystko Jest Możliwe. Ta wiara przekłada się na codzienną pracę i podejmowane wyzwania. Ponad 20 lat temu firma otworzyła pierwszą restaurację w Polsce, a dziś ma ich ponad 1000 na

całym świecie. Firma działa zgodnie z Naczelnymi Wartościami, które pomagają codziennie dostarczać gościom obsługę na najwyższym poziomie. Otwiera przed pracownikami nieograniczone możliwości rozwoju, między in-

nyymi poprzez rozbudowany program Spread Your Wings. Menedżerowie zachęcają pracowników do wyjścia ze strefy komfortu i stały rozwój. Zgodnie z Naczelnymi Wartościami pracownicy są nagradzani za ich zaangażowa-

nie i wyniki pozytywną informacją zwrotną, awansami i premiami. Motto 'Bring fun to life' tworzy unikalną kulturę pozytywnej energii. Spółka AmRest wierzy w otwartą i szczerą komunikację.

## ANWIL

Przedsiębiorstwo sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej, które jest jednym z filarów krajowej gospodarki. ANWIL dofinansowuje udział swoich pracowników m.in. w studiach podyplomowych i specjalistycznych kursach. Dla

każdego pracownika opracowywana jest indywidualna ścieżka rozwoju zawodowego, umożliwiająca mu awans poziomy bądź pionowy. W związku z przynależnością spółki do Grupy ORLEN, pracownicy mogą rozwijać się także

poza strukturami wrocławskiej firmy, korzystając z polityki mobilności obowiązującej w koncernie. Pracownicy przedsiębiorstwa mogą ubiegać się także o dofinansowanie wydatków związanych z posiadaniem przez nich hobby

w ramach programu „ANWIL Pasja”. Spółka zachęca ich również do aktywności fizycznej, czemu służy program „ANWIL na sportowo”, umożliwiający im wspólne uprawianie sportu pod okiem profesjonalnych trenerów.

## ASSECO POLAND

Struktura firmy pozwala na dynamiczny rozwój zawodowy, pracę z najlepszymi ekspertami oraz dostęp do szerokiej gamy szkoleń, kursów językowych oraz studiów podyplomowych. Pracownicy mają dostęp do boga-

tego pakietu świadczeń socjalnych, takich jak abonament medyczny oraz sportowy, ubezpieczenia grupowe czy fundusze pożyczkowe. Asseco wspiera także sportowe pasje swoich pracowników, takie jak bieganie, te-

nis czy siatkówka poprzez drużynę Asseco Active Team. Firma angażuje społecznie zatrudniane osoby, organizując cykliczną już akcję świąteczną „Pomagamy”. Asseco stawia na młodych – wyszukuje talenty poprzez pro-

jekt Asseco 3P oraz Asseco STARTER, skierowany do studentów i absolwentów. Ponadto Asseco to dynamiczny i ambitny zespół ludzi, przyjazna atmosfera pracy oraz możliwość pracy przy niezwykłych projektach.

## BLUE MEDIA

Największą wartością Blue Media są ludzie. To oni tworzą sukces firmy. Spółka oferuje elastyczne godziny pracy, pakiet benefitów poza-płacowych oraz finansuje pasje pracowników

– szkolenia żeglarskie czy firmową drużynę triathlonową. Dla firmy bardzo ważna jest przestrzeń, w której się pracuje. Nowe biuro spółki z widokiem na sopockie moło i morze to miej-

sce, które pozwala pracować kreatywnie w otoczeniu pięknej natury. Dbalność o środowisko to – obok nowych technologii i sportu – silny element kultury organizacyjnej. Dzięki panelom

słonecznym biuro jest samowystarczalne energetycznie w słoneczne dni. Pracownicy dojeżdżający rowerem do i z pracy nagradzani są złotówką premii za każdy przejechany kilometr.

## BP EUROPA SE, ODDZIAŁ W POLSCE

Od 25 lat każdego roku w Polsce otwieranych jest kilkadziesiąt stacji, co tworzy kilkaset nowych miejsc pracy, w których najbardziej liczy się chęć, zaangażowanie i różnorodność. Firmę BP tworzą zarówno osoby

dopiero wchodzące na rynek pracy, jak i te, które zbliżają się do emerytury. Zadaniowy czas pracy i elastyczność jest dla wielu atutem. Możliwość rozwoju jest jasno określona – osoby pracujące na stacji mogą awansować

w dotychczasowym miejscu pracy, ale też do biura centralnego, czy do struktur międzynarodowych firmy. BP w Polsce intensywnie i używając nowoczesnych metod, inwestuje w szkolenie pracowników (szkolenia zawo-

dowe i osobowościowe, np. rozwijające kompetencje kierownicze, czy społeczne). Firma oferuje wyróżniający się na rynku pakiet benefitów, a większość świadczeń skierowana jest do pracowników i do ich rodzin.

## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

25 listopada – 1 grudnia 2016 r.

## DACHSER

Dachser, jako przedsiębiorstwo rodzinne, traktuje pracowników po partnersku i z zaangażowaniem realizuje wartości firmy. Spółka daje pracownikom możliwość rozwoju zawodo-

wego i osobistego, systematycznie prowadzi różnorodne szkolenia, pozwalające im rozwijać swoje kompetencje w wielu obszarach. Firma dba o pracowników niezależnie od zajmowa-

nego przez nich stanowiska, włączając w to także stażystów i praktykantów. Otrzymują oni na starcie umowę o pracę, wynagrodzenie i wszystkie benefity przysługujące pracowni-

kom. We wszystkich działaniach promowane są wartości rodzinne, a firma stara się o zachowywanie tzw. work-life balance. Dachser włączył się m.in. w akcję „Dwie godziny dla rodziny”.

## EUROPEJSKI FUNDUSZ LEASINGOWY (EFL)

Prekursor leasingu w Polsce. Spółka, przez 25 lat funkcjonowania w biznesie, zbudowała silną, cenioną przez klientów markę, oferującą szeroki wachlarz usług finansowych. Jako członek Grupy Credit Agricole

może poszczycić się solidnymi fundamentami. Obok prestiżu pracy dla renomowanej instytucji w środowisku najwyższej klasy specjalistów, EFL zapewnia przyjazną atmosferę, możliwość rozwoju zawodowego

i atrakcyjne systemy motywacyjne. Spółka dba o podnoszenie kwalifikacji zawodowych i daje możliwość rozwijania umiejętności poprzez udział w ogólnofirmowych projektach. Jednocześnie EFL należy do grona tych pra-

codawców, którzy rozumieją różne potrzeby pracowników. Dlatego, oprócz podnoszenia jakości pracy, zapewnia czas, który można poświęcić rodzinie lub pasjom.

## GK GRUPA AZOTY

Największym kapitałem Grupy Azoty są jej ludzie – ich kompetencje, umiejętności, wiedza i doświadczenie. Spółka stwarza pracownikom jak najlepsze warunki do pracy i daje szansę na rozwijanie własnych pasji oraz podnoszenie kwalifikacji. Pracownikom ofe-

ruje nie tylko godziwe wynagrodzenie, ale także szeroki wachlarz świadczeń z pracowniczego pakietu socjalnego. Ponadto pracownicy z Tarnowa, Kędzierzyna-Koźła i Polic są objęci Pracowniczym Programem Emerytalnym, zaś wszyscy pracownicy Grupy

Azoty oraz członkowie ich rodzin mogą skorzystać z dodatkowej opieki medycznej lub ubezpieczeń grupowych na życie. Na terenie spółek Grupy Azoty obowiązują przepisy i wewnętrzne procedury zapewniające pracownikom maksymalny poziom bezpie-

czeństwa. Celowi temu służą również regularne szkolenia pracowników z zakresu BHP, precyzyjne instrukcje, kontrole istniejących zabezpieczeń i stały nadzór niezależnych instytucji certyfikujących.

## GRUPA MUSZKIETERÓW

Grupa Muszkieterów, jako podmiot zaangażowany w wypełnianie koncepcji employer branding, zwraca szczególną uwagę na potrzeby pracowników/współpracowników/

franczyzobiorców, pomagając wszystkim doskonaląc się, realizować pasje i poszerzać zainteresowania. Polityka szkoleniowa w Grupie Muszkieterów zakłada tworzenie indywidu-

alnych planów rozwoju kariery – od programów adaptacyjnych, poprzez zarządzanie talentami, po spotkania motywacyjne – na wszystkich szczeblach organizacji. Aktyw-

nymi metodami wspierania pracowników są: wewnętrzne oraz zewnętrzne szkolenia miękkie i twarde, mentoring, coaching, i onboarding.

## JERONIMO MARTINS POLSKA

Sieć Biedronka, dzięki ponad 20-letniej obecności na rynku krajowym, oferuje najlepsze warunki pracy, w tym konkurencyjne wynagrodzenie i atrakcyjny system premiowy, szeroki pakiet świadczeń pozapłacowych.

Firma inwestuje w rozwój swoich pracowników – ponad 90 proc. aktualnych menedżerów otrzymało wyższe stanowiska w ramach awansów wewnętrznych, a tylko w 2015 r. firma zrealizowała ponad milion godzin

szkoleniowych dla zatrudnionych. Firma angażuje się we wspieranie pracowników i ich rodzin w ważnych dla nich chwilach (m.in. oferując wyprowadki dla noworodków i pierwszaków, czy wsparcie finansowe dla celów

edukacyjnych) i dbając o ich zdrowie (m.in. zapewniając programy z zakresu profilaktyki zdrowotnej, w tym bezpłatne badania, organizując turnusy rehabilitacyjno-rekreacyjne, czy turnieje sportowe).

## KOLEJE MAZOWIECKIE – KM

Polityka pracownicza w spółce „Koleje Mazowieckie – KM” opiera się przede wszystkim na dbałości o rozwój pracowników, trosce o ich zdrowie oraz bezpieczeństwo pracy, kształtowaniu właściwego dialogu na linii pracownik – pracodawca, a także przestrzeganiu kodeksu

pracy. Zasady pracy w spółce, poza Kodeksem Pracy, regulują m.in.: Polityka Jakości, Regulamin Pracy, Regulamin Organizacyjny Spółki, a także regulaminy działalności ze specyfikacją dla każdej działającej w spółce komórki. Równe prawa przekładają się na politykę wynagrodzeń

i awansu. Głównym kryterium w premiowaniu i awansowaniu pracowników są ich kompetencje i umiejętności, nie zaś wiek czy płeć. Zadania podejmowane przez pracodawcę na rzecz zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, to m.in.: kontrola warunków pracy i przestrzeganie prze-

pisów BHP, szkolenie pracowników w zakresie BHP z uwzględnieniem specyfiki pracy poszczególnych grup zawodowych, możliwość skorzystania z pakietu dodatkowej opieki medycznej oraz pakietu sportowego dla pracowników i ich współmałżonków/partnerów.

## KRUK

Firma rozwija się dzięki rosnącym kwalifikacjom swoich pracowników. Inwestuje w ich rozwój poprzez dofinansowanie do studiów i kursów zewnętrznych na prestiżowych uczelniach, oraz dofinansowanie do nauki języka obcego. Już

w pierwszych dniach pracy nowe osoby biorą udział w kompleksowych szkoleniach wdrożeniowych. Nieustanny rozwój i podnoszenie kwalifikacji są wpisane w wartości Grupy KRUK. Wiele osób z firmy zaczynało pracę od stano-

wiska doradcy klienta w Contact Center lub w terenie. Obecnie pracują w innych działach, spełniając swoje pasje lub są menedżerami, kierownikami czy dyrektorami. Spółka stawia na rekrutację wewnętrzną, dając możliwość obej-

nowania kolejnych stanowisk w strukturze organizacyjnej. Grupa KRUK stwarza możliwość pracy w projektach zarówno w Polsce jak i w spółkach zagranicznych. Każdy pracownik ma dostęp do ubezpieczenia grupowego.

## LINK4 TU

Charakterystycznym elementem firmy jest otwarta komunikacja – każdy może swobodnie porozmawiać z prezesem i przedstawić mu swoje pomysły. Firma ma kilka programów motywacyjnych. W jednym z nich – LINK4U – punktowana jest szczególna aktywność pracowników.

Pracownicy w ramach programu zbierają punkty za dodatkowe działania, na przykład za pomoc pracownikom z innych departamentów. Następnie te punkty można wymieniać na nagrody i to pracownik decyduje, na jakie. W ramach programu Harmonia Życia promowany jest zdrowy

styl życia. Organizowane są dni tematyczne dotyczące odpowiedniego żywienia, np. poświęcone jogurtom, owocom, czy orzechom. Firma zaprasza także dietetyków, trenerów osobistych, czy lekarzy różnych specjalności, którzy dzielą się z pracownikami radami. Chętni mogą wziąć

udział w szkoleniach z udzielania pierwszej pomocy i treningach z bezpiecznej jazdy samochodem. Firma gwarantuje także opiekę medyczną dla wszystkich pracowników i ich rodzin oraz bezpłatne szczepienia na grypę w siedzibie pracodawcy.

## OPEN LIFE TU ŻYCIE

Firma prowadzi szereg działań zmierzających do uściślenia relacji między pracownikami. W firmie istnieje interdyscyplinarny zespół, skupiający najbardziej kreatywnych pracowników. W tym roku, dzięki niemu powstało wiele pomysłów na rozwój biznesu, a zapla-

nowane na najbliższy czas działania integrują wszystkie szczeble organizacyjne. Pracownicy mają dostęp do ogólnospółkowych szkoleń, a także do artykułów z praktycznymi wskazówkami i poradami publikowanymi w wewnętrznym miesięczniku. Open Life bierze

czynny udział w promowaniu aktywnego stylu życia. Organizuje cykliczne akcje charytatywne i podnosi świadomość CSR. Tworzy konkursy angażujące w życie spółki całe rodziny, podkreślając ich znaczenie dla do- brze zbalansowanego życia zawodowego

i prywatnego. Pracodawca oferuje pozafinansowe benefity tj. prywatną opiekę medyczną, dofinansowania do zajęć sportowych, kulturalnych, nauki języków obcych oraz ofertę bogatego pakietu ubezpieczenia pracowniczego.

## GAZETA FINANSOWA

25 listopada – 1 grudnia 2016 r.

## BIZNES RAPORT

## OSADKOWSKI

Osadkowski to polska spółka działająca w branży rolniczej od 26 lat. Pracownik ma w niej możliwość rozwoju zawodowego dzięki licznym i specjalistycznym szkoleniom. Dodatkowo,

w ramach projektu Trenerów Wewnętrznych, prowadzone są szkolenia wewnętrzne umożliwiające rozwój zarówno kompetencji merytorycznych, jak i umiejętności prezentacyjnych.

Osadkowski dba o rozwój osobisty oraz wspiera sportowe pasje pracowników (sekcje sportowe oraz turystyczna). Dużym atutem firmy jest możliwość udziału w pozadziałowych, rozwojo-

wych projektach firmowych. Spółka zapewnia bogate zaplecze socjalne, pakiet prywatnej opieki medycznej oraz, co najważniejsze, przyjazną atmosferę pracy.

## PKO BP

Bank realizuje wiele inicjatyw sprzyjających budowie przyjaznej atmosfery pracy i ułatwiających godzenie jej z życiem prywatnym. Firma wspiera pracowników w trosce o zdrowie i rozwój pozazawodowych pasji. Osoby zatrudnione w banku mogą korzystać z szerokiej gamy przywilejów pozapła-

cowych, m.in.: Pracowniczego Programu Emerytalnego (bank finansuje składki podstawowe w wysokości 3 proc. wynagrodzenia, pracownicy mogą wpłacać dodatkowe składki), nieodpłatnej opieki medycznej, systemu kafeteryjnego MyBenefit (umożliwia każdemu pracownikowi samodzielne dys-

ponowanie środkami przyznanymi z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych), programu „PKO po godzinach” (dofinansowanie różnych form integracji pracowników). Umożliwia też pracownikom przystąpienie do ubezpieczenia grupowego na atrakcyjnych warunkach. PKO Bank Pol-

ski zapewnia indywidualny rozwój kariery zawodowej, podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz awansu. Pracownicy banku objęci są jednolitym systemem wynagradzania, opartym na wartościowaniu stanowisk pracy w odniesieniu do rynku oraz system motywacyjno-premiowy.

## POLPHARMA

Polpharma jest liderem rynku farmaceutycznego w Polsce i największym polskim producentem leków, aktywnym w Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej, należy do 20 największych firm generycznych na świecie. Firma rozwija się

w obszarze leków biologicznych, które są przyszłością współczesnej farmakoterapii. Prowadzi w Gdańsku jeden z najnowocześniejszych w Europie ośrodków biotechnologii. Tworzy przyjazne środowisko pracy, oferując atrakcyjne wynagrodzenie, inte-

resujący pakiet benefitów oraz programów szkoleniowych i stażowych (Laboratorium Kariery, Akademia Polpharmy). Polpharma udowadnia, że warto rozwijać karierę w Polsce, pracując z najlepszymi światowymi technologiami, w międzynaro-

dowym środowisku, sprzyjającym wymianie wiedzy i doświadczeń. Firma znajduje się w czołówce najbardziej innowacyjnych firm w Polsce; angażuje się w rozwój nauki, edukacji, profilaktykę zdrowotną i działania CSR.

## PRAMERICA TUIR

Swoim pracownikom Pramerica TUIR daje możliwość pracy z najlepszymi specjalistami na świecie, dostęp do najnowszych technologii oraz

wymianę informacji z różnych rynków. Firma tworzy przyjazne i oparte na szacunku środowisko pracy, w którym ambitni i wyjątkowi

ludzie mogą się rozwijać, realizować swój potencjał i osiągać sukcesy. Spółka oferuje pracę w unikalnej kulturze organizacyjnej, której pod-

stawą działania są takie wartości jak: Godni Zaufania, Klient w Centrum Uwagi, Wzajemny Szacunek oraz Duch Zwycięstwa.

## PROVIDENT POLSKA

Od blisko 20 lat firma dba o to, by pracownicy mieli dobre warunki pracy i jasno określone możliwości rozwoju. Spółka stale doskonali przyjazne oraz motywacyjne środowisko pracy, by jak najlepiej odpowiadało potrzebom pra-

cowników. Tworząc dogodne miejsce pracy, Provident gwarantuje szansę na rozwój, zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz stabilność zatrudnienia. Wszystko to na równych zasadach – bez względu na wiek,

pleć czy sytuację rodzinną. Ogromną wartością dla firmy jest odnoszenie się z szacunkiem do pracy, jaką wykonują jej pracownicy. W Providencie poważnie podchodzi się do równoważenia efektywności rekrutacji ze stabilnym

rozwojem oraz wysokimi standardami etycznymi. Ponadto, Provident zapewnia dodatkowe świadczenia, takie jak opieka medyczna, grupowe ubezpieczenie na życie czy karta sportowa.

## SAGE

W firmie Sage od ponad dwóch lat wdrażane są programy wzmacniające wśród pracowników zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności za obszar działań swój i swojego zespołu. Pracownicy mają możliwość pracy w ramach home office

oraz w gronie zespołów rozproszonych po całym kraju (virtual teams). Te działania wspierane są za pomocą nowoczesnych technologii umożliwiające także tworzenie transgranicznych zespołów roboczych – zarówno w Europie, jak i globalnie.

Praca w polskiej siedzibie oparta jest o nowoczesne miejsce pracy w ramach swobodnego, kreatywnego środowiska open space. Wspiera to grupowe działanie, szybkie podejmowanie decyzji i więcej możliwości kooperacji między człon-

kami zespołów niż w tradycyjnych biurach. Budowana jest kultura organizacyjna oparta o współdziałanie równorzędnych, odpowiedzialnych zespołów, które nie obawiają się wycofać z podjętych działań, jeżeli ryzyko jest zbyt duże.

## SARE

Grupa SARE, jako inkubator projektów start-up'owych, zarządza zasobami w start-up'ie – poprzez nowoczesne i przyjazne pracownikom zarządzanie potencjałem ludzkim. Buduje trwałe relacje z pracownikami, między innymi poprzez inwestycje w ich rozwój, tworzy atrakcyjne środowisko

pracy. Daje szansę osobom bez doświadczenia – zaprasza do współpracy ludzi ambitnych, którzy chcą rozwijać się w obszarze marketingu i nowych technologii. Spółka promuje talenty – dynamika rozwoju Grupy SARE przynosi wiele wyzwań, dzięki którym pracownicy zdobywają nowe doświad-

czenia, a także rozwijają swoje kompetencje. Spółka ceni własną inicjatywę, dlatego często realizowane są pomysły pracowników. Grupa stawia na rozwój – oferuje możliwość rozwijania swoich umiejętności podczas profesjonalnych szkoleń wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Pracownicy biorą udział

w konferencjach i targach związanych z branżą marketingu internetowego, gdzie są słuchaczami, ale i wykładawcami. Life-work balance oraz wspieranie aktywnego wypoczynku są równie ważne. Pracownicy mogą korzystać z kart sportowych, dzięki czemu spędzają czas z rodziną i realizują swoje pasje.

## TARCZYŃSKI

Grupa Tarczyński to już ponad 1200 osób, które każdego dnia dzielą się swoją wiedzą, energią i zaangażowaniem. Firma stawia na rozwój i ciągłe doskonalenie, czego przykładem może być najbardziej nowoczesny zakład w Europie. Pracownicy firmy bardzo często

korzystają ze stworzonych przez nią możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zarówno w zakresie kompetencji miękkich, jak i twardych. Pracodawca oferuje swoim pracownikom cały szereg szkoleń, dofinansowań nauki, skierowań na studia, kursów

i warsztatów, a dla potencjalnych przyszłych pracowników: naukę zawodu, staże, praktyki. Spółka organizuje dobrze płatne staże dla kilkudziesięciu osób rocznie, które pozwalają na zdobycie pierwszych cennych doświadczeń zawodowych, a także nawiązanie

dłuższej współpracy. Firma zapewnia darmowe dowozy dla kilkuset pracowników, nawet z miejscowości oddalonych o 50 km od zakładu, dodatkowo oferuje: deputat wyrobów gotowych, kartę MultiSport, prywatną opiekę zdrowotną.

## TU EUROPA

Firma dba o przyjazną, otwartą i sprzyjającą współpracy atmosferę pracy. W ramach CSR pracownicy angażują się w akcje charytatywne. Organizowane są również regularne spotkania wszystkich pracowników z Zarządem, pozwalające na swobodną dyskusję. Pracownicy są

informowani o efektach i ocenie swojej pracy podczas corocznych, indywidualnych rozmów okresowych. W oparciu o nie powstają odpowiednio dobrane plany szkoleniowe. Firma daje możliwość kształtowania i zmiany kierunku kariery zawodowej również w ramach rekrutacji

wewnętrznej. Pracownicy korzystają z pakietów prywatnej opieki medycznej oraz dofinansowanych przez firmę zajęć sportowych w ramach karty Multisport. Firma finansuje szkolenia zewnętrzne dla pracowników oraz dofinansowuje naukę języków obcych, studia i aplikacje. Pra-

cownicy mają możliwość samodzielnie tworzyć czasopismo wewnętrzne „Oknem Europy”. W firmie funkcjonuje grupa „Nadaktywni”. Tworzą ją pracownicy, będący pasjonatami sportu. Reprezentują Europę w maratonach, triathlonach oraz wspierają się na treningach.