

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017



Co uszczęśliwia polskiego pracownika?

Tylko co trzeci pracujący Polak jest zdania, że pieniądze szczęścia nie dają. Pogoń za lepszą pensją to dla większości główny powód do poszukiwania nowego zajęcia. Mimo to, aż 47 proc. badanych skłonnych jest twierdzić, że ich wynagrodzenie jest raczej odpowiednie, a 13 proc. Polaków jest zdecydowanie zadowolonych ze swojej pensji.

Powyższe dane, pochodzące z najnowszego badania Pracuj.pl Czy pieniądze szczęścia nie dają?*, są dość pokrzepiające. Jednocześnie warto jednak podkreślić, że prawie 40 proc. Polaków nie odczuwa satysfakcji myśląc o swoich zarobkach – deklarują, że nie są dobrze wynagradzani za swoją pracę.

nego przekonania o właściwym poziomie zarobków za wykonywaną pracę?

Zarówno osoby z wykształceniem wyższym, jak i wykształceniem zawodowym mają podobny poziom zadowolenia z otrzymywanej pensji – 10 proc. Polaków po studiach wyższych jest

stwierdzeniu, że szczęście w pracy czerpią również z wykonywanych zadań i realizowanych projektów. Wynagrodzenie nie zawsze jest priorytetem – szczególnie dla osób z wyższą pensją, często zajmujących wyższe stanowiska. Są oni bardziej skłonni do stwierdzenia, że źródłem ich satysfakcji w pracy są raczej zadania i projekty, niż same zarobki.

Kierując się tą zależnością – im niższe zarobki, tym znaczenie wypłaty rośnie, ponieważ pracownicy zarobione środki muszą przeznaczyć na bieżące, codzienne potrzeby. Jednak co ciekawe, istnieją również pasjonaci swojego zajęcia – nawet połowa osób, które otrzymują wynagro-

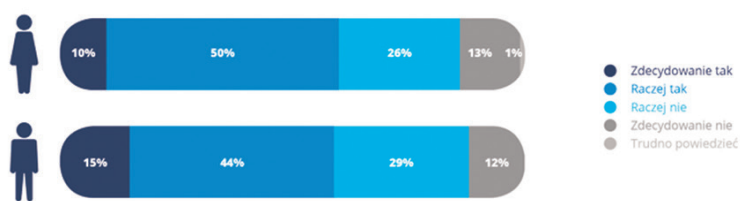
dzenie niższe niż 1,5 tys. netto za główne źródło szczęścia w pracy wybrała interesujące projekty i zadania.

dr nauk społecznych Antonina Doroszevska, WUM

Wielu Polaków zna powiedzenie, że pieniądze szczęścia nie dają. Nie jeden z nas pisał w szkole na ten temat wypracowanie. Odwoływaliśmy się w tych rozprawkach do innych wartości, uczyliśmy się, że kwestie niematerialne są w życiu równie ważne, jeśli nie ważniejsze niż pieniądze. Powiedzenie o kimś w polskim społeczeństwie, że jest materialistą nierzadko jest trak-

Wykres

Czy jest Pan/Pani dobrze wynagradzany/wynagradzana za swą pracę?



dr Tomasz Sobierajski, socjolog, ISNS UW – Ludzką cechą jest towarzyszące nam poczucie niesprawiedliwości w odniesieniu do wysokości płacy za wykonywaną przez nas pracę. W tym kontekście optymistyczne jest to, że jednak większość, bo ponad połowa Polek i Polaków deklaruje, że jest zadowolona ze swojej płacy. Otwartym pozostaje jednak pytanie, czy to zadowolenie wynika z biernej akceptacji stanu rzeczy, czy też rzeczywistego entuzjastycz-

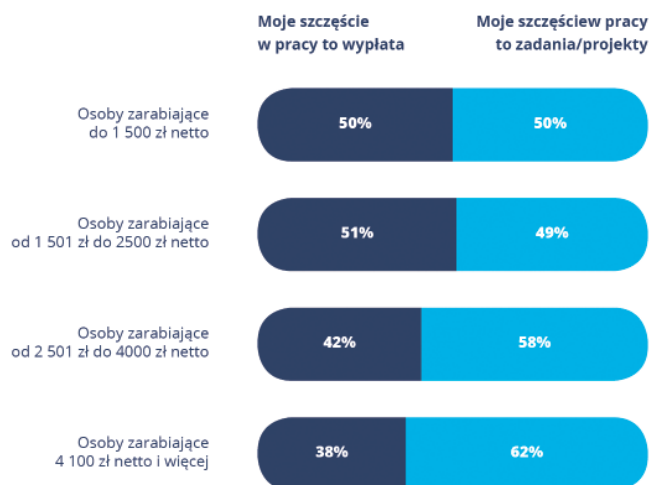
usatisfakcjonowanych swoim wynagrodzeniem, a wśród badanych z wykształceniem zawodowym, zadowolonych jest 14 proc. osób.

Ciekawe projekty kontra wypłata

Osiągnięcie oczekiwanego poziomu wynagrodzenia, daje przestrzeń na satysfakcję z realizowanych zadań i skupienie się na nich. Potwierdza to badanie Pracuj.pl, które pokazuje, że ponad połowa badanych skłania się ku



Wypłata czy projekty - co daje mi szczęście w pracy?



Źródło: Raport Pracuj.pl „Pensja, zadania, szef – czyli co uszczęśliwia Polaków w pracy?”, październik 2017

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017

owane jako wada. Bo to znaczy, że dla tej osoby liczą się pieniądze, a nie drugi człowiek, emocje, wartości wyższe. Codziennie jednak pieniądze są nam potrzebne – na jedzenie, ubranie, wyjście do kina czy do teatru, kupno biletu na autobus, zabawki dla dziecka. Dzięki pracy człowiek może zaspokoić podstawowe potrzeby. Jak się jednak okazuje praca daje Polakom znacznie więcej niż tylko pieniądze. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że ponad połowa Polaków czerpie z pracy satysfakcję i dobrze się w niej czuje. Większą satysfakcję z pracy odczuwają osoby z wyższym wykształceniem, te osoby równocześnie radość z pracy mają przede wszystkim z realizowanych projektów, w mniejszym stopniu z wynagrodzenia. Czy to znaczy, że dla tych osób pieniądze są mniej ważne? Raczej nie. Wyniki wielu badań potwierdzają zależność między wykształceniem a wynagrodzeniem – im wyższe wykształcenie, tym wyższe zarobki. Zatem projekty, zadania są ważne, jeśli otrzymywane wynagrodzenie jest na satysfakcjonującym poziomie. Co z resztą potwierdzają kolejne wyniki badania zrealizowanego przez Pracuj.pl. Dla 2/3 przebadanych przez portal Pracuj.pl pieniądze stanowią podstawę zadowolenia z pracy.

Wyniki badań CBOS pokazują, że im wyższy dochód, tym Polacy przywiązują większą wagę do wartości niematerialnych, takich jak spokój czy samorealizacja. Przeciętne wynagrodzenie w II kwartale 2017 r. wyniosło 4220,69 zł, co – biorąc pod uwagę koszty utrzymania – oznacza, że większość Polaków na co dzień zastanawia się nad każdym wydatkiem, by pieniędzy wystarczyło do kolejnej wypłaty. To dlatego tak kuszący jest wyjazd do pracy za granicę. Wiele osób pracujących w Wielkiej Brytanii czy w Niemczech bez względu na wykonywaną pracę deklaruje, że zarobki pozwalają nie tylko pokryć codzienne wydatki, ale też odłożyć pieniądze na przyszłość. W Rankingu Szczęśliwości pierwsze 10 pozycji zajmują kraje, które znajdują się w pierwszej 20 krajów świata, w których PKB per capita jest najwyższy (z wyjątkiem Nowej Zelandii, która jest na 21. miejscu).

Może więc inne powiedzenie bardziej oddaje podejście Polaków do pracy i pieniędzy – człowiek żyje nie po to, żeby pracować, ale pracuje, żeby żyć. I tylko cieszyć się należy z tego, że dla ponad połowy praca jest równocześnie źródłem satysfakcji.

dr Patrycja Chodnicka-Jaworska,
UW, Wydział Zarządzania

Zadowolenie z pracy uwarunkowane realizacją ciekawych projektów a wysokością wynagrodzenia zależy ściśle nie tylko od wysokości zarobków lecz również od charakteru wykonywanej pracy. Badanie przeprowadzone w 2016 wskazuje, że Polacy nie są usatysfakcjonowani poziomem otrzymywanych wynagrodzeń. 58 proc. pracowników uważa jednocześnie swój system wynagrodzeń za niesprawiedliwy. Im niższa wartość wynagrodzeń, tym satysfakcja z pracy również spada. Pracownicy co prawda chcą mieć ścieżkę rozwoju, lecz wskazują, że nie widzą możliwości dalszego doskonalenia zawodowego. Zaangażowanie w pracę wzrasta wraz z poziomem stanowiska i jest poniekąd determinowane poziomem wynagrodzenia. Im bowiem wyższa kadra kierownicza, tym wyższe są jej zarobki. Niezadowolenie pracowników wpływa również na chęć zmiany pracy. Okazuje się bowiem, że w grupie najmniej zarabiających, około połowy pracowników chce dokonać zmiany stanowiska pracy. Należy pamiętać, że mediana wynagrodzenia dyrektorów w Polsce w 2016 roku wynosiła 12 tys. PLN, i rośnie z roku na rok. Raport Women in Business 2017 wskazuje, że w Polsce około 40 proc. kobiet zajmuje stanowiska kierownicze. GUS w opracowaniu z 2015 roku na te-

mat wskaźników jakości życia podaje, iż nieco ponad 8 proc. pracowników należy do grupy (w przedsiębiorstwach całej gospodarki narodowej zatrudniających co najmniej 10 osób) zawodów „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy”. W zaistniałej sytuacji struktura ta też ma wysoki wpływ na to, czy pracownicy bardziej cenią sobie wynagrodzenie, czy ciekawe projekty.

Wyniki otrzymane w badaniu CBOS z 2013 roku sugerują również pewne zróżnicowanie w zależności od formy prawnej podmiotu, w którym dany pracownik pracuje, rutynowości wykonywanych zadań. Zaobserwowane zostało również, że im wyższa samorealizacja tym jednocześnie wyższe dochody. Należy jednocześnie pamiętać o statusie prawnym zatrudnienia, czy wykształceniu.

Locke wskazuje w swoich badaniach, że satysfakcja z pracy jest wynikiem postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych wartości. Jednocześnie zauważa, iż muszą być one zgodne z potrzebami człowieka. Wynika to z piramidy Masłowa. To czy dana osoba jest zadowolona z pracy zależy od cech podmiotowych i środowiska w jakim pracuje.

W jaki sposób przyciągnąć i utrzymać pracownika dzięki technologii?

Według najnowszego raportu Work Service niemal 14 proc. Polaków deklaruje chęć wyjazdu do pracy za granicę. Wyższe zarobki i standard życia to wciąż najważniejsze motywy do wyjazdu. Jednak w porównaniu do poprzednich lat, nieznacznie zmniejszył się odsetek osób, które jako główny powód podają niezadowolenie z obecnej pracy w Polsce. Jednocześnie firmy narzekają, że coraz trudniej jest im pozyskiwać na rynku pracy najlepszych kandydatów. Z pomocą mogą przyjść nowoczesne programy do obsługi działów kadrowo-płacowych.

Cezary Karolczyk

ekspert z zakresu kadr i płac, Sage

Praca, rynek pracy, podejście do procesów związanych z zatrudnianiem zmienia się w ostatnim czasie bardzo dynamicznie. Coraz częściej mówi się o rynku pracownika, w którym na nowo definiują się role pracodawcy i pracowników. Dzisiaj coraz częściej to firmy konkurują między sobą o najlepszych specjalistów. Wystarczy wspomnieć, że tylko w sektorze produkcyjnym dwie z trzech zatrudnianych w przemyśle zatrudniane są w Polsce. Już nie tylko sektor produkcyjny coraz głośniej wspomina, że brakuje rąk do pracy.

Jak mocno technologia wpływa na rynek pracy?

Coraz częściej pracownicy oczekują od pracodawców m.in. elastycznego czasu pracy. Okazuje się, że jesteśmy mniej przywiązani do biurka niż nasi rodzice. Dzięki dostępowi do tych samych danych w chmurze, możemy pracować równie skutecznie w domu czy w kawiarni. Oczekiwania pracowników pod tym względem są coraz częściej spełniane przez przedsiębiorstwa. Według danych Eurostatu, w 2014 roku odsetek obywateli Unii Europejskiej pracujących w domu wynosił 13,5 proc. W tym czasie w Polsce 13,1 proc. pracowników korzystało z formy Home Office. Najwięcej osób pracowało z domu w Danii (29,2 proc.) i w Szwecji (28,7 proc.). Praca poza biurem to trend, który obecnie nasila się na całym świecie. Przewiduje się, że już za 3 lata w USA nawet 40 proc. pracowników będzie wykonywać swoje obowiązki pracownicze zdalnie, a w ciągu kolejnych 15 lat nawet połowa zatrudnionych będzie pracować w tym modelu.

Coraz częściej używane jest określenie „cyfrowe miejsca pracy” odnoszące się do tworzenia warunków sprzyjających produktywności i kreatywności, niekoniecznie w siedzibie pracodawcy. Przykładem może być Sage, gdzie wprowadzono tzw. virtual teams, zrzeszające osoby pracujące jednocześnie w ramach tego samego projektu, ale oddalone od siebie niekiedy o setki kilometrów. Praca w ramach wirtualnych ze-

społów eliminuje konieczność uciążliwych dojazdów, nic nie ujmując z jakości i efektów pracy. Deloitte szacuje, że już teraz 56 proc. firm przekształca swoje programy HR, udostępniając pracownikom w większym stopniu narzędzia do pracy zdalnej.

Doposażyć działy kadrowe w nowoczesne narzędzia informatyczne

Aby jednak móc sprostać wymogom zmieniającego się rynku pracy i wymaganiom pracowników, firmy muszą mocniej skoncentrować swoje wysiłki na doposażeniu działów kadrowych i HR w nowoczesne narzędzia informatyczne. Przykładem może być Sage Kadry i Płace One Payroll, który już teraz eliminuje jeden z corocznych kosztów specjalistów karowych – przygotowywanie i wysyłanie corocznych deklaracji PIT. W najnowszej wersji programu cały proces, od wygenerowania w systemie, poprzez uzupełnienie danymi pracownika, aż po zaszyfrowanie i wysłanie pocztą elektroniczną zajmuje mniej niż kwadrans. To oznacza wielogodzinne oszczędności tylko w przypadku tego jednego procesu. A przecież specjalista działu kadrowego musi jeszcze wypełniać deklaracje do ZUS, raportu do GUS, nie wspominając o generowaniu comiesięcznych płac. Na szczęście przy wsparciu Sage Kadry i Płace One Payroll, czynności, które kiedyś zajmowały kilkanaście minut, dzisiaj odbywają się w mgnieniu oka, oszczędzając nie tylko czas, ale także eliminując ryzyko pomyłek.

Mało wydajne organizacje, nie posiadające podobnych, informatycznych udogodnień, nie potrafiące przystosować się szybko zmieniającym się zmianom nie będą w stanie przetrwać. Zastąpią je sprytnie firmy potrafiące odnaleźć się w cyfrowym świecie i mogące zaoferować odmienne od tradycyjnego, bardziej sprzyjające kreatywności i rozwojowi środowisko pracy. Takie organizacje przyciągają sprytnych, kreatywnych pracowników.

Wspomaganie narzędziami IT

Nie da się przeobrazić tradycyjnej korporacji w zwinną organizację przyszłości bez wspomaganie narzędziami IT. Samo zbieranie aplikacji, porównywanie zawartych

w nich danych, segregowanie, a następnie porównywanie z wymaganiami firmy może zająć wiele tygodni lub miesięcy. W tym czasie wykwalifikowany specjalista może już znaleźć pracę w innej firmie. Posiadając odpowiednie narzędzia IT do obsługi procesów kadrowych można ten sam proces skrócić do kilku dni.

W wyścigu firm o najlepszych kandydatów wygra organizacja wspomagana nowoczesną technologią. Dlatego firmy muszą zrozumieć, że cyfryzacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi to konieczność. Dzisiaj to ludzie decydują o sukcesie każdego przedsiębiorstwa. Muszą być wspierani w swojej pracy przez odpowiednio dobrane i dostosowane systemy IT. Utrzymanie wykwalifikowanych kadr będzie wymagało znacznie większego wysiłku organizacyjnego niż dotychczas.

W 40 proc. firm specjaliści ds. kadr i płac ponad połowę swojego czasu spędzają na wykonywaniu zadań administracyjnych (wypełnianie formularze).

W 76 proc. firm pracownicy muszą wypełniać papierowe formularze kadrowe

W 88 proc. firm specjaliści ds. kadr przepisują ręcznie z systemu ERP dane niezbędne do naliczanie wynagrodzeń.

Źródło: Fairsail.com

Wejść w nową rzeczywistość

Cyfrowa gospodarka wymaga od firm wejścia w zupełnie nową rzeczywistość dotyczącą obszarów HR. Po tym, gdy większość firm przystosowała już swoje organizacje do wykorzystania systemów IT do obsługi takich obszarów jak finanse, księgowość, sprzedaż, marketing, zarządzanie, procesy produkcji czy logistyki, przyszedł czas na skoncentrowanie wysiłków przy obsłudze procesów kadrowych. Jeszcze kilka lat temu postrzeganie tego obszaru ograniczało się do funkcji wsparcia i obsługi pracowników.

Eksperti są zgodni, że w najbliższej przyszłości czeka nas coraz większy nacisk na cyfryzację pracy działów kadrowych. Dynamicznie zmieniający się świat HR wymaga śmiałych zmian od strony obsługi informatycznej. Chcąc sprostać nowym wymaganiom pracowników i konkurencyjnemu rynkowi, organizacje będą potrzebowały kompleksowych rozwiązań do zarządzania obszarami HR w powiązaniu ze wszystkimi innymi obszarami biznesowymi.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017

WYRÓŻNIENIA

ZESTAWIENIE 10 NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW



W AmRest definicja kariery nabiera nowego znaczenia. Firma daje pracownikom wpływ na to, w jakim kierunku będą się rozwijać – i jednocześnie stwarza nieograniczone możliwości rozwoju. W AmRest można rozwinąć skrzydła na wielu płaszczyznach – zostać liderem, pracować za granicą, rozszerzać odpowiedzialności, zmieniać funkcje. A wszystko w przyjaznej i bardzo rodzinnej, nieformalnej atmosferze. Zarząd spółki stara się, aby AmRest był miejscem pełnym radości, która płynie z faktu, że pracownicy mogą się rozwijać; z tego, że mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji i wreszcie – robią to, co kochają, wśród ludzi, których lubią). AmRest ma bogatą ofertę szkoleń wewnętrznych – funkcyjnych i rozwijających kompetencje miękkie.



BSS cyklicznie analizuje potrzeby pracowników i dostosowuje organizację w taki sposób, by praca w niej dawała satysfakcję. Firma zapewnia rzetelne wynagrodzenie i atrakcyjny pakiet świadczeń socjalnych, który stale uatrakcyjnia. Czy duża firma może stwarzać nie tylko stabilne warunki zatrudnienia, ale też kameralną atmosferę pełną wsparcia i pozytywnych relacji? Może, jeśli tego oczekują jej pracownicy aktywnie zaangażowani w tworzenie swojego miejsca pracy. Taki cel przyświeca BSS jako pracodawcy. Joanna Rzeźniczak Prezes Zarządu BSS: „W BSS cenimy lojalność i zaangażowanie oraz odwagę w poszukiwaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań. Firmę tworzą ludzie – szukamy osób, które będą wspólnie kształtować BSS, a ich rozwój osobisty będzie szedł w parze z rozwojem organizacji.”



Firmie zależy na ciągłym doskonaleniu kompetencji pracowników i rozwijaniu największych talentów, aby mogli rozwijać się zawodowo i czerpać satysfakcję z tego, co robią dla organizacji. Wyzwanie to wspiera m.in. 2-letni program rozwojowy Key People skierowany do pracowników zarówno centrali, jak i sieci sprzedaży. Jego celem jest zapewnienie ciągłości biznesowej: procesów, ludzi i informacji; zatrzymanie najlepszych ludzi w organizacji; przygotowanie talentów do nowych ról w ciągu 2-4 lat, angażowanie ich w transformację organizacyjną oraz kształtowanie kultury organizacyjnej przez promowanie pozytywnych wzorców. Pracownicy firmy mają też możliwość skorzystania z oferty Multisport, opieki medycznej, ubezpieczenia grupowego czy zniżek na wydarzenia kulturalne.



CENTRUM MEDYCZNE

Siedziba spółki mieści się w Warszawie. Jej pracownicy pracują w trzech przyjaznych biurach. Dynamiczny rozwój spółki (pow. rynku) oraz dobre wyniki finansowe gwarantują stabilizację zatrudnienia (przyrost zatrudnienia ok. 500 osób rocznie). Każdego roku spółka otwiera kilka nowych placówek medycznych, co stwarza realne możliwości rozwoju zawodowego. Jej pracownicy budują swoje kariery zarówno poprzez realizację projektów, zwłaszcza infrastrukturalnych i z obszaru nowych technologii (telemedycyna, rozwój aplikacji ułatwiających obsługę pacjenta), jak i dzięki awansom wewnętrznym. Co roku obsadzanych jest kilkadziesiąt stanowisk w ramach rekrutacji wewnętrznej.



Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi wykorzystywanych w rozwoju zasobów ludzkich w Grupie Muszkieterów jest tzw. zarządzanie talentami. Projekt pod nazwą „Voilà” polega na identyfikacji, wzmacnianiu, pielęgnowaniu, monitorowaniu cech i umiejętności osób o wysokim potencjale. W proces poszukiwania i rozwoju talentów zaangażowane są różne grupy uczestników: przełożeni, mentorzy, coachowie, eksperci wewnętrzni i zewnętrzni oraz wyższa kadra menedżerska. Największe atuty firmy to: interesująca praca w międzynarodowym środowisku, stabilność zatrudnienia w firmie o ugruntowanej pozycji na rynku, pakiet świadczeń socjalnych, szkolenia, możliwość kariery w strukturach Grupy Muszkieterów, przyjazna atmosfera w pracy.

NAJCIEKAWSZE TRENDY REKRUTACYJNE

Wraz z początkiem sezonu akademickiego rozpoczyna się gorący okres dla branży HR. To właśnie wtedy ruszają kampanie rekrutacyjne oraz employer brandingowe oraz odbywają się kolejne targi pracy i kariery. W jakim kierunku zmierza proces rekrutacji oraz jakie trendy i narzędzia cieszą się obecnie największą popularnością wśród osób odpowiedzialnych za budowanie firmowych kadr?



Ada Stokowska

senior account manager B2B,
Wyjątkowy Prezent

Czasy, w których kandydat sam zabiega o pracę w danej organizacji, wysyłając na ogólnego, firmowego maila swoje CV i list motywacyjny, odeszły do lamusa. Obecnie to rekruterzy walczą o zainteresowanie potencjalnych pracowników, wprowadzając do procesu rekrutacji coraz ciekawsze narzędzia marketingowe, employer brandingowe oraz technologiczne.

Rekrutacja w świecie online

Aby dotrzeć i pozyskać najlepszych kandydatów do pracy, rekruterzy muszą być obecni i aktywni w naturalnym środowisku potencjalnych pracowników, czyli w internecie. Procesy rekrutacyjne od dawna zmierzają w kierunku digitalizacji i automatyzacji – firmy korzystają z aplikacji mobilnych, wyspecjalizowanych platform rekrutacyjnych,

praca z bazami danych, wyszukiwanie i selekcja kandydatów czy publikowanie i wznawianie ofert pracy.

Szybciej i krócej

Rynek pracodawcy konsekwentnie ewoluuje w kierunku rynku pracownika, co jest widoczne w coraz większej liczbie branż i specjalizacji, na czele z IT. Do tego dochodzą też zmieniające się oczekiwania względem pracodawców oraz procesu rekrutacji, wynikające z pojawiania się na rynku przedstawicieli kolejnych, młodych pokoleń. Efektem tych zmian jest wdrażanie przez firmy wspomnianych wyżej, nowoczesnych narzędzi online usprawniających rekrutację. Kolejnym trendem jest też upraszczanie i skracanie procesów rekrutacyjnych, których wieloetapowość coraz częściej zniechęca potencjalnych pracowników do aplikacji. Zwłaszcza, jeśli rekruterzy – co jest częstym błędem – nie przedstawiają od początku planu rekrutacji, tzn. liczby planowanych rozmów i ich rozłożenia w czasie. Z drugiej strony, nierzadko zdarza się, że mimo założonego planu, z różnych przyczyn proces się opóźnia, co jeszcze bardziej wpływa na obniżenie motywacji kandydata. Nie mówiąc już o tym, że w tym czasie uczestnicy rekrutacji mogą zostać „przejęci” przez konkurencję. Skrócenie wieloetapowości rekrutacji pozwala nie tylko na skuteczniejsze przyciągnięcie uwagi młodych kandydatów, ale również wpływa na obniżenie kosztów samej rekrutacji. W związku z tym firmy coraz chętniej korzystają ze wspomnianych wcześniej

nowoczesnych narzędzi usprawniających początkowe etapy rekrutacji czy też rezygnują z tak archaicznych rozwiązań, jak list motywacyjny.

HR w parze z marketingiem

Trendem szczególnie widocznym w rekrutacji w ciągu ostatnich kilku lat jest sukcesywne zbliżanie się działów HR oraz marketingu, czego efektem są coraz bardziej atrakcyjne i jakościowe kampanie rekrutacyjne oraz employer brandingowe. Inwestycja w markę pracodawcy to dzisiaj sposób na pozyskiwanie oraz utrzymanie najlepszych pracowników, zwłaszcza wobec aktywnej na tym polu konkurencji. Do tego dochodzi też siła marki pracodawcy – szczególnie młodzi kandydaci uwzględniają przy aplikacji reputację danej firmy. Firmy dwoją się i trójają, by wyróżnić się na tle branży, stąd też kolejne kampanie są bogate w kreatywne rozwiązania technologiczne oraz content marketingowe. Potencjalni pracownicy mogą więc oglądać ogłoszenia rekrutacyjne w formie video, przejść się po wirtualnym biurze swojego przyszłego pracodawcy, uczestniczyć w coraz bardziej zaawansowanych grach rekrutacyjnych czy śledzić profile pracodawcy w mediach społecznościowych, bogate w ciekawe informacje z życia firmy. Do lamusa odchodzą też stoiska rekrutacyjne na targach kariery, gdzie odwiedzających czeka skrzynka na CV i poczęstunek w postaci krówek. Firmy prześcigają się dzisiaj w atrakcyjnej oprawie stoisk, niesztampowych gadżetach tar-

gowych czy też realizują podczas targów tzw. błyskawiczne rozmowy kwalifikacyjne (z ang. speed recruiting), pozwalające na wstępną selekcję kandydatów do pracy.

Programy poleceń

Programy poleceń pracowniczych to narzędzie doceniane nie tylko ze względu na walory rekrutacyjne, ale również z racji pozytywnego wpływu tego rozwiązania na zaangażowanie pracowników i budowanie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Nic więc dziwnego, że programy są wdrażane w coraz większej liczbie przedsiębiorstw. Wraz z rosnącą popularnością poleceń pracowniczych rośnie też ich różnorodność i atrakcyjna oprawa. Na rynku są dostępne zarówno gotowe, proste platformy służące poleceniu kandydatów, ale i szyte na miarę, dedykowane danej organizacji nowoczesne rozwiązania z atrakcyjną oprawą i jasnymi zasadami. Dzieje się tak, ponieważ samo ogłoszenie programu to jedno, ale jego skuteczna komunikacja i zachęcenie pracowników do zaangażowania się w rekrutację to już zupełnie odmienna kwestia. Dlatego też, HR-owcy dbają, by wprowadzeniu programu towarzyszyła ciekawa i rzetelna kampania informacyjna, istotne są również bonusy czekające na pracowników, którzy polecą kandydatów do pracy. Nie ograniczają się one dzisiaj do premii pieniężnej, ale także do atrakcyjnych benefitów pozapłacowych, dostosowanych do potrzeb i oczekiwań pracowników danego przedsiębiorstwa.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017



Nestlé daje możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych: co roku wszyscy pracownicy odbywają rozmowy rozwojowe ze swoimi przełożonymi, podczas których określają swoje mocne strony i obszary do rozwoju, a także planują aktywności rozwojowe. Na bazie tych rozmów powstają roczne plany szkoleniowe i rozwojowe dla pracowników. Firma posługuje się metodologią 70/20/10 (70 proc. doświadczenie, 20 proc. relacje, 10 proc. edukacja). Pracownicy uczestniczą w szkoleniach teoretycznych i praktycznych (w zależności od potrzeb biznesowych), ale również w szkoleniach z pierwszej pomocy, bezpiecznej jazdy, warsztatach żywieniowych, warsztatach planowania własnej kariery, konferencjach zewnętrznych a także kursach językowych.

Firma oferuje szerokie możliwości rozwoju zawodowego, jak również zdobycia nowych kompetencji. Pracownikom zapewnia bogatą ofertę szkoleniową – zarówno tradycyjną, jak i e-learningową, jak również szansę na rozwój w strukturach międzynarodowych firmy. Działania firmy ukierunkowane są na współpracę zespołową, jak również zapewnienie przyjaznej atmosfery już od pierwszego dnia pracy. Firma stara się, by nowi pracownicy byli od początku wdrażani w swoje obowiązki i mogli liczyć na pomoc dedykowanych do tego celu kolegów i koleżanek. Wśród pracowników firma propaguje zdrowy tryb życia oraz różnego rodzaju inicjatywy społeczne i ekologiczne. Zapewnia szerokie spektrum benefitów.

Open Life wspiera pracowników w ich rozwoju zawodowym poprzez dofinansowanie lub finansowanie szkoleń, wsparcie merytoryczne i techniczne w przygotowaniu i realizacji prelekcji oraz warsztatów. Każdy pracownik jest zachęcany do podnoszenia kwalifikacji. Stanowi to bardzo pozytywny element na ocenie rocznej. Open Life prowadzi kilka systemów motywacyjnych. W zależności od zajmowanego stanowiska może to przyjąć formy finansowe lub niefinansowe. Open Life oferuje szeroki pakiet benefitów pozapłacowych: prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie grupowe, kartę sportową, naukę języków obcych. Prężnie działa Rada Pracownika. Wspiera politykę prorodzinną poprzez program „OL Baby” oferujący wsparcie finansowe i materialne dla nowych rodziców.

Pięciokrotny laureat procesu Top Employer oraz laureat I Love My Job 2017. To potwierdza, że firma jest jednym z najlepszych pracodawców w kraju. W firmie funkcjonuje Forum Pracownika – platforma dialogu między zarządem a pracownikami. Provident prowadzi też jeden z największych w Polsce programów wolontariatu pracowniczego Tak! Pomagam. Dodatkowo pracownicy i doradcy, którzy mają nietuzinkową pasję, mogą wygrać grant na jej rozwój biorąc udział w konkursie Pasjonaci Providenta. Spółka zapewnia pracownikom szereg szkoleń zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Są to m.in. szkolenia ogólnorozwojowe, managerskie, z przywództwa a także związane z wdrożeniem projektów i zmian biznesowych.

Sage dba o potrzeby rozwojowe i emocjonalne pracowników. Dofinansowuje opiekę medyczną, zajęcia sportowe, studia, organizuje dodatkowe nieobowiązkowe badania profilaktyczne. Ambitne cele rozwojowe, program motywacyjny i dostęp do globalnej platformy szkoleniowej wspierają rozwój zawodowy zespołu. Równowagę pracą umożliwia natomiast możliwość pracy zdalnej 1 dzień w tygodniu. Młode mamy mogą skorzystać z tej opcji nawet 2 dni w tygodniu, a od grudnia jest w biurze do dyspozycji doskonale wyposażony pokój do pracy z dzieckiem. Firma wspiera i organizuje wiele akcji społecznych i charytatywnych, a każdy z pracowników ma możliwość skorzystania z dodatkowych 5 dni urlopu w roku z przeznaczeniem na wolontariat.

REKLAMA

Czy wiesz, jak **OUTSOURCING** ROZWINIE TWÓJ BIZNES?

Wejdź na www.bssCE.com

i dowiedz się więcej.



Rachunkowość
i Sprawozdawczość



Konsolidacja



Controlling



Kadry
i Płace



Finanse



Prawo i Podatki

BSS
BUSINESS SUPPORT SOLUTION
www.bssCE.com

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017

Wprowadzić nowego pracownika do organizacji

Pracodawca, który chce pozyskać i zatrzymać pracownika, musi w odpowiedni sposób wprowadzić go do organizacji. Jest kilka istotnych płaszczyzn, o których warto pamiętać.



Joanna Żukowska
ekspertka MonsterPolska.pl

„radz sobie”. Każdy z tych przykładów miał miejsce w dużych firmach, które cieszą się dobrą opinią. Niestety to nie firma jako całość odpowiada za onboarding, a często leży on w gestii bezpośredniego przełożonego. Onboarding, który dobrze świadczy o firmie, obejmuje kilka płaszczyzn.

Pierwsze wrażenie, czyli powitanie z zespołem

Najważniejsze jest pierwsze wrażenie. Pracodawca musi mieć świadomość, że im lepsze wrażenie zespół wywrze na nowej osobie (i wzajemnie), tym większe są szanse na dobrą, efektywną współpracę. Dlatego nowego pracownika do zespołu powinien wprowadzać bezpośredni przełożony. Po tym, jak przedstawi nową osobę, powinien wyznaczyć jej tzw. opiekuna – to on przez kilka tygodni będzie miał zadanie wprowadzić nowego pracownika

do zespołu i pracy. Pracownika można przywitać firmową koszulką lub innym powitalnym gadżetem. Onboarding nie jest stratą czasu.

Gdzie jest księgowka, czyli praktyczne wskazówki

Opiekun powinien także oprowadzić nową osobę po firmie: pokazać kuchnię, toalety, windy, wyjście ewakuacyjne, jeśli jest – palarnię. W nowoczesnych przestrzeniach biurowych coraz częściej wyznaczone są także strefy do pracy w absolutnej ciszy, do wypoczynku lub strefy rozmów telefonicznych. Jeśli takie pomieszczenia są w firmach, koniecznie należy pokazać je nowemu członkowi zespołu. Historia zna przypadki, że nowa osoba siedzi w bezruchu osiem godzin, bo nie wie o przestrzeni w nowym miejscu pracy. Jeszcze gorzej, gdy zaczyna wędrówkę po firmie sama i np. wchodzi do przestrzeni, w której mogą przebywać jedynie osoby uprawnione, chociażby informatycy czuwający nad bezpieczeństwem systemów w firmie. Aby uniknąć takich sytuacji, opiekun

powinien zabrać nową osobę na spacer po firmie, tuż po przedstawieniu jej zespołowi. Opiekun powinien poinformować także o zasadach korzystania z firmowego sprzętu (komputera, telefonu, ksero), powiedzieć gdzie siedzi księgowka, ale też pomóc wyrobić wejściówkę do firmy czy kartę parkingową.

Onboarding – nieformalnie o zwyczajach

Nowa osoba nie ma pojęcia czy można korzystać z ekspresu stojącego w kuchni. Nie domyśli się też, że kawa jest firmowa, ale mleko każdy kupuje we własnym zakresie. Tymczasem wiedza o tych firmowych zwyczajach jest niezwykle ważna. Jeśli w biurze nie ma zwyczaju prowadzenia głośnych, prywatnych rozmów albo jedzenia przy biurku, warto o tym wspomnieć podczas wspólnego spaceru po firmie. Dla nowego pracownika każda informacja jest ważna, gdyż buduje wyobrażenie o nowym pracodawcy. Wiedza zaś buduje poczucie bezpieczeństwa.

W luźnej rozmowie warto wspomnieć np. czy zespół ma w zwyczaju organizować coroczną imprezę integracyjną albo opowiedzieć o stażu pracy kolegów z zespołu.

Przywileje i obowiązki

Nowy pracownik nie będzie się angażował w życie zespołu i firmy, jeśli nie pozna swoich przywilejów i obowiązków. Jeśli więc w firmie pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły do gazetki korporacyjnej albo mają w zwyczaju uczestniczyć w akcjach charytatywnych, nowa osoba powinna o tym wiedzieć. Jeśli niemiłe jest widziane przychodzenie do biura między 8 a 9, a standardem jest zjawianie się w firmie o 8, także należy to omówić z pracownikiem. Właśnie temu służy onboarding. Wiedza pozwala nowej osobie szybciej skupić się na pracy. Pracownik nie łamie sobie głowy i nie duma, gdzie jest kuchnia i czy może wyjść na kawę. Dlatego zatrudniając nowe osoby do zespołu, warto poświęcić im uwagę i czas na onboarding.

Na początek trzy anty-przykłady postępowania. Pierwszy – pracownik wchodzi do nowej pracy, szef wskazuje mu biurko, przydziela pierwsze zadania i pozostawia w biurze, wśród pracowników, których mu nie przedstawia. Drugi – szef wprowadzając pracownika do biura informuje go, że na razie nie będzie go oprowadzał po firmie, bo zrobi to po kilku tygodniach, kiedy ten się sprawdzi. Trzeci – szef przedstawia nową osobę zespołowi, ale dalej pozostawia go w myśl zasady

HR PARTNER, CZYLI KTO?

Z jednej strony, pojęcie HR Business Partneringu stało się po prostu modne. Z drugiej, pojawiają się głosy, że model ten w wielu polskich firmach się nie sprawdził. Czy można jednak ocenić skuteczność systemu, który w wielu przedsiębiorstwach wprowadzony został jedynie „na papierze”?



Iwona Wencel
prezes zarządu, WNCL



Anna Grzywaczyk
dyrektor ds. projektów, WNCL

Być HR biznes partnerem – to brzmi dumnie. I faktycznie, może być powodem do zawodowej satysfakcji, jeśli menedżer odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi stał się autentycznym partnerem dla zarządu, a nie jedynie zmienił nazwę stanowiska na swojej wizytówce... Ale po kolei.

Co naprawdę oznacza HR biznes partner?

Model HR Business Partneringu narodził się w USA a największą karierę zrobił w firmach międzynarodowych. Najbardziej znanym entuzjastą i promotorem tego pojęcia był David Ulrich – profesor i autor książki z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. U podstaw jego idei leży założenie, że dział HR powinien dążyć do jak najściślejszej współpracy z zarządem oraz menedżerami odpowiedzialnymi za pracę poszczególnych jednostek biznesowych,

a także zapewnić efektywną obsługę wszystkich procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Najważniejsze wnioski z teorii Ulricha są takie, że współpraca HR biznes partnera z kadrą zarządzającą musi mieć na celu realizację wskaźników biznesowych decydujących o pozycji firmy na rynku. Administrowanie procesami HR powinno natomiast zapewnić optymalizację kosztów związanych z zarządzaniem kadrą. W ujęciu Dave'a Ulricha, HR biznes partner powinien być partnerem strategicznym i agentem zmian, rzecznikiem pracowników, ekspertem oraz animatorem rozwoju kapitału ludzkiego. Model ten przywedrował do Polski wraz z zagranicznymi korporacjami lokującymi swoje oddziały w Polsce, a także wraz z menedżerami z międzynarodowym doświadczeniem. Wysoka efektywność tego rozwiązania spowodowała, że wdrożeniem usług HR biznes partnera coraz częściej

zaczęły się interesować także firmy o polskich korzeniach, choć niestety często wprowadzenie tego modelu odbywało się z pominięciem zmian w dotychczasowej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W efekcie, zamiast rewolucji w systemie zarządzania, wprowadzano zmiany kosmetyczne, mające wpływ co najwyżej na wizerunek firmy.

Efekty wypaczenia idei

W praktyce, rozwój HR Business Partneringu w Polsce oddalił się od założeń, na których bazował. Na przykład uczelnie kształcące specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi nie poszły za trendem łączenia HR-u z biznesem, w efekcie czego studia zazwyczaj nie przygotowują przyszłych specjalistów do wiązania efektywności HR z wynikami biznesowymi. Upowszechniło się natomiast samo pojęcie HR biznes partnera. Wiele przedsiębiorstw, redukując etaty, podjęło współpracę z byłym pracownikiem lub nowym menedżerem jako z zewnętrznym specjalistą, pracującym na własny rachunek. A etykieta HR biznes partnera zaczęła oznaczać po prostu „haerowca” z outsourcingu. W ostatnich latach wiele firm zmieniło także nazwy etatów związanych z zarządzaniem ludźmi, korzystając z mody na HR biznes partnera. Nie trzeba chyba wyjaśniać, że zmiana wizytówki jest łatwiejsza niż wprowadzenie głębokich zmian w strukturze i sposobach zarządzania firmą. Pozorne zmiany są łatwiejsze, wygodniejsze, można je przeprowadzić szybciej i nie trzeba

przy tym mierzyć się z nieodzownym zjawiskiem, jakim jest opór pracowników przed poważnymi zmianami. Jednak w firmach, które dokonały jedynie pozorych zmian, trudno mówić o jakichkolwiek korzyściach z wdrożenia HR Business Partneringu, ponieważ w praktyce model ten w ogóle nie został zastosowany. W efekcie menedżerowie i członkowie zarządów nadal nie liczą się ze zdaniem menedżerów HR-u, a ci drudzy skarżą się na niezrozumienie ze strony zarządu. Dzieje się tak trochę na własne życzenie, ponieważ „haerowcy” nie chcą „nauczyć się liczyć”, tzn. nie posługują się wskaźnikami biznesowymi, a tym bardziej finansowymi. A ponieważ nie potrafią operować na liczbach, nie są w stanie rozmawiać z zarządem językiem korzyści, który byłby zrozumiały na najwyższych szczeblach. „Haerowcy” wiedzą oczywiście, że działania HR mają wpływ na wynik firmy, ale uzasadnianie tego własną intuicją nie wystarczy. Jeśli nie będąc autentycznymi HR biznes partnerami, nie umiemy poprzeć naszych argumentów profesjonalnymi wskaźnikami, nie dziwnym się, gdy zarząd nie traktuje nas wystarczająco poważnie.

Dlaczego warto to zmienić?

Wprowadzenie modelu HR Biznes Partneringu, podobnie jak wdrożenie innych poważnych zmian w firmie wymaga czasu, może wiązać się z kosztami i wywoływać lęk przed zmianami. Ostatecznie jednak warto brać pod uwagę korzyści, jakie może przynieść przedsiębiorstwu, tych zaś trudno nie docenić. Największą korzyścią z wdrożenia modelu HR Business Partneringu jest lepsze zrozumienie biznesu, które daje przewagę nad konkurencją.

Zarządy doceniają przedstawianie rezultatów miękkich działań HR za pomocą twardych wskaźników. Bliższa współpraca partnera z wszystkimi działami w firmie wpływa też na wzrost zaangażowania poszczególnych menedżerów w tworzenie nowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i postrzeganie ich jako istotnych dla całej firmy. Co jednak bardzo ważne z punktu widzenia efektywności i opłacalności całego modelu, HR biznes partner jest w stanie przygotować dla firmy takie rozwiązania systemowe, które będą miały wpływ nawet na strategię firmy. Wysokie kompetencje HR biznes partnera pozwalają mu na wykazanie skuteczności i efektywności pracy za pomocą twardych danych liczbowych oraz wskaźników, które są wykorzystywane przy obliczaniu rentowności oraz mierzeniu efektywności biznesowej przedsiębiorstwa. Dzięki wspólnemu zrozumieniu biznesu, menedżer operacyjny lub zarząd zauważy, jak duże wsparcie zapewnia mu dział HR. To z kolei pomoże nawiązać bliższą współpracę i wspólnie realizować podobnie rozumianą strategię. Czy więc jest szansa, że model HR Business Partneringu będzie w Polsce stosowany bardziej powszechnie i obejmie zmiany na głębszym poziomie niż dzieje się to obecnie? Są na to szanse, tym bardziej, że przybywa przedsiębiorstw, które decydują się na profesjonalne wdrożenie całego modelu. W dużym stopniu jest to wynikiem potrzeb. Firmy, które chcą być naprawdę konkurencyjne, muszą dążyć do udoskonalania wszystkich swoich procesów biznesowych – a trudno przecież pominąć jeden z najważniejszych kapitałów, jakim dysponuje przedsiębiorstwo: kapitał ludzki.