

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018



Klucz do skutecznego przyciągania talentów

Nie ma wątpliwości: sukces firmy w dużej mierze zależy od zespołu, który w niej pracuje. Nawet najbardziej innowacyjny szef nie zapewni biznesowej przewagi, jeśli nie będzie stać za nim grupa profesjonalistów. Ekspertów na polskim rynku pracy nie brakuje, nawet w wąskich dziedzinach. Jednak jeśli faktycznie są ekspertami, to zapewne mają już gdzie zatrudnienie. Doskonale, jeśli to w naszej firmie, choć to na pewno nie powinno uśpić czujności żadnego z szefów, bo o takie skarby w zespole dbać trzeba nieustannie. Zatem z jednej strony pracodawcy dwoją się i troją, aby przyciągać do siebie najlepszych pracowników, z drugiej – wyzwaniem pozostaje utrzymanie w zespole dotychczasowych specjalistów.



Mateusz Żydek

ekspert zespołu komunikacji
Randstad Polska

Właściwie odpowiedź na obie kwestie sprowadza się do zagadnienia marki pracodawcy. Chodzi tu o wszystkie te aspekty, które z perspektywy potencjalnych i aktualnych pracowników decydują o tym, czy pracodawca postrzegany jest jako atrakcyjny. Słowo „marka” może być tu jednak mylące, kojarzyć się wyłącznie z działaniami marketingowymi i komunikacyjnymi. To oczywiście ważny element, który pozwala dotrzeć do kandydatów i pracowników z informacją o tym, jakie atrakcyjne warunki możemy im zaproponować, ale jeśli nie idą za tym faktyczne działania wewnątrz firmy, szerzej zakreślona i wdrażana strategia, to nawet najlep-

szy marketing w pozyskiwaniu talentów nam nie pomoże.

Co wpływa na postrzeganie firmy jako atrakcyjnego pracodawcy

W dorocznym badaniu Randstad Employer Brand Research rozmawiamy z polskimi pracownikami o tym, co sprawia, że niektóre marki pracodawców działają jak magnes i co powoduje, że są firmy, które mierzą się z dużymi trudnościami rekrutacyjnymi oraz wysoką rotacją w zespołach. Wyróżniliśmy w ten sposób kilkanaście czynników, które mają wpływ na postrzeganie firmy jako atrakcyjne miejsce pracy. Obserwujemy przy tym zmianę znaczenia poszczególnych aspektów na przestrzeni wielu lat.

Wynagrodzenie i benefit

Gdy zapytaliśmy blisko 6 tys. polskich pracowników, które z czynników w pierwszej kolejności biorą pod uwagę, kiedy szukają zatrudnienia, to lider zestawienia nas nie zaskoczył. Od wielu lat wynagrodzenie i benefity są na czele, a na tle innych krajów, w których prowadzimy badania,

Polacy na ten aspekt wskazują najczęściej (średnio w Europie – 61 proc., w Polsce – 78 proc.). Wiemy doskonale, że w biznesie jest granica, którą w zakresie wynagrodzenia przekroczyć będzie trudno – to rentowność przedsiębiorstwa. Jednak ten aspekt kryje w sobie także kwestie benefitów, które firmy często oferują swoim pracownikom – w tej kwestii mamy pole do działania, by sprostać potrzebom talentów. Inne nasze badanie, Monitor Rynku Pracy, pokazuje bowiem dość duży rozdźwięk pomiędzy tym, co firmy oferują, a tym, czego oczekują od nich pracownicy.

Służbowy telefon i laptop do celów prywatnych, karty sportowe oraz zniżki pracownicze na produkty i usługi pracodawcy to wachlarz benefitów często proponowany pracownikom, ale – jak się okazuje – nie należy do tych docenianych. Ankietowani częściej bowiem oczekują od pracodawców m.in. prywatnej opieki zdrowotnej, służbowego auta, ubezpieczeń na życie czy dofinansowania dojazdów do pracy. Ponadto firmy nierzadko organizują dla pracowników pikniki lub umożliwiają korzystanie z kas zapomogowo-pozyczkowych, a rzeczywistość wskazuje, że lepsze mogłyby się okazać wczasy pod gruszą czy darmowe bilety na transport publiczny. Widzimy więc, że czasem drobne zmiany w pakiecie benefitów, mogą pomóc nam skutecznie walczyć o talenty.

Stabilność i atmosfera

Osoby poszukujące pracy cenią sobie również stabilność zatrudnienia i miłą atmosferę pracy, ale inny czynnik od wielu edycji badania wyraźnie zyskuje na znaczeniu – równowaga

między życiem zawodowym i prywatnym. Ten aspekt jeszcze 5 lat temu miał marginalne znaczenie. Dziś pracownicy coraz częściej chcą spełniać się w innych rolach życiowych, mieć czas na rodzicielstwo, spędzać go z bliskimi, uprawiać sport czy podróżować. Zachwiana równowaga może więc wpływać na ich zawodową satysfakcję. Stąd już tylko krok do rezygnacji z pracy. Możemy więc stracić dobrego specjalistę, a na naszym wizerunku pracodawcy powstanie rysa. Wystarczy jednak z uwagą wsłuchiwać się w potrzeby pracowników, np. uelastycznić ich grafik pracy (być może weekend dla nich powinien zaczynać się wcześniej, bo większość z nich dojeżdża z odległych rejonów) czy rozważyć możliwość pracy zdalnej, szczególnie gdy pozwalają na to rozwiązania technologiczne w naszej firmie. Można także aktywnie wspierać macierzyństwo i ojcostwo, zamiast „patrzyć wilkiem” na rodziców, którzy muszą się z pracy urwać do chorego dziecka. To często drobne kroki, ale takie indywidualne podejście pozwoli pracownikowi poczuć się ważną częścią zespołu. Zapewne nie omieszka o tym powiedzieć innym, a to już efekt istotny z punktu widzenia marki pracodawcy.

Możliwość rozwoju

Randstad Employer Brand Research pokazuje także, że z perspektywy pracowników istotne są możliwości rozwoju zawodowego. Z jednej strony będzie to jasna ścieżka awansu w firmie, a z drugiej – oferowane przez firmę inicjatywy, które mają podnosić kompetencje pracowników. Respondenci, którzy uczestniczą w naszym kwar-

talnym badaniu Monitor Rynku Pracy, nie mają wątpliwości – pracodawca i pracownik w równym stopniu powinni dbać o rozwój kadr. Tego zdania jest 62 proc. ankietowanych. Jednak wciąż 36 proc. z ogółu badanych deklaruje, że w firmie nie ma dostępu do żadnych inicjatyw wspierających rozwój zawodowy. Ci, którzy takie możliwości mają, mogą skorzystać głównie ze szkoleń rozwijających ich kompetencje wymagane w pracy, z udziału w branżowych konferencjach i seminariach oraz ze szkoleń z umiejętności miękkich. Często jednak ta oferta okazuje się nietrafiona. Świadczy o tym fakt, że 1/5 pracowników, którym pracodawcy proponują inicjatywy rozwojowe, w ogóle z nich nie korzysta. Ci, którzy korzystają, te najpopularniejsze oceniają słabiej niż pozostałe. Zdecydowanie bardziej przydatne okazują się na przykład urlopy szkoleniowe, dofinansowanie do kształcenia czy bezpłatne kursy językowe.

Po raz kolejny docieramy więc do konkluzji, że otwartość na potrzeby pracownika jest kluczem do skutecznego przyciągania talentów. Cieszy fakt, że pracodawcy szukają rozwiązań, które mogą ten proces wspierać, ale budowanie wizerunku firmy na rynku pracy traktować powinniśmy wszyscy jako proces, którego istotnym elementem jest odkrywanie faktycznych oczekiwań naszych zespołów. Dopiero w oparciu o te informacje możemy przejść do budowania oferty i komunikowania jej zarówno obecnym, jak i potencjalnym pracownikom.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Firma	Branża	Jak firma wspiera rozwój pracowników i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 30 września 2018 r.	Dlaczego warto pracować w tej firmie?
AmRest	branża restauracyjna	Zarząd firmy 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. Firma nie osiągnęłaby sukcesu biznesowego bez wsparcia pracowników – dlatego otwiera przed nimi nieograniczone możliwości rozwoju. AmRest oferuje pracownikom bogatą ofertę szkoleń wewnętrznych – funkcyjnych i rozwijających kompetencje miękkie. Dla swoich liderów prowadzi własny uniwersytet, w którym wiedzę i doświadczeniem dzielą się członkowie zespołu wykonawczego. Firma zachęca swoich pracowników do porzucania strefy komfortu i poznawania nowych obszarów – ułatwia przejścia pomiędzy działami, krajami a także funkcjami (z biura do operacji i na odwrót). Robi wiele, aby pracownicy naprawdę mogli rozwinąć skrzydła. Program rozwojowy AmRest „Spread Your Wings” został nagrodzony Employer Branding Excellence Awards w kategorii „Kampania Wewnętrzna” i był nominowany do nagrody Gartner Internal Communication Awards 2018.	AmRest ma silnie rozwiniętą kulturę doceniania – firma dąży do tego, aby pracownicy czuli, że to co robią, jest ważne i doceniane. Firma nagradza ambasadorów swoich wartości, wdrożenie przełomowych rozwiązań, wyjątkową efektywność, czy zaangażowanie. Stara się doceniać również swoich partnerów biznesowych, czy społeczności lokalne, w których funkcjonuje. Jednym z wyrazów doceniania pracowników jest nagroda Building Excellence Award. To najbardziej prestiżowa nagroda w AmRest, którą może otrzymać każdy pracownik albo zespół za niezwykle osiągnięcia – pomysły, inicjatywy, programy, czy projekty, które można nazwać „przełomowymi”. W AmRest funkcjonuje również nagroda WJM – otrzymują ją ci, którzy swoim zaangażowaniem, postawą i pracą sprawiają, że Wszystko Jest Możliwe.	Biznesowa siedziba firmy znajduje się we Wrocławiu przy Pl. Grunwaldzkim. Firma stara się, aby przestrzeń odzwierciedlała kulturę jej – radość w przestrzeń do pracy wprowadzają m.in. kuchnia w stylu kawiarni Starbucks, specjalne przestrzenie do pracy cichej (m.in. pokój urządzony w stylu lasu), przestrzenie do pracy coworkingowej, biblioteka z możliwością wymiany książek. W każdej restauracji stworzona jest przestrzeń socjalna dla pracowników, w której mogą odpocząć i zapoznać się z najważniejszymi informacjami firmowymi.	14054	AmRest to miejsce, w którym Wszystko Jest Możliwe. To przekonanie towarzyszy firmie już od 25 lat i ma wpływ również na działania kierowane do pracowników. W AmRest definicja kariery nabiera nowego znaczenia. Firma daje swoim 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.
Comarch	IT	Pracownicy w ramach systemów motywacyjnych mogą liczyć nie tylko na system premiowy, lecz także na bardzo rozbudowany system ścieżek kariery i awansu. Mają oni w jego ramach do wyboru 13 profili informatycznych bądź biznesowych.	Comarch w ramach rozwoju pracowników prowadzi indywidualny plan szkoleniowy, który jest szansą zdobycia nowych kompetencji informatycznych, biznesowych lub menadżerskich oraz rozmowy okresowe, których celem jest podsumowanie osiągnięć oraz ustalenie planu rozwoju na kolejny rok. Pracownik wspólnie z przełożonym wyznacza cele oraz informuje o dalszych planach rozwojowych, aspiracjach i potrzebach.	Główna siedziba firmy znajduje się w Krakowie. Dodatkowo Comarch posiada biura w 16 miastach w Polsce w tym m.in. w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu czy Gdańsku oraz w ponad 30 krajach na świecie (m.in. Japonia, USA, Niemcy, Peru). Oferuje elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy na część etatu, co jest ważne szczególnie dla osób studiujących.	6 025	Firma pracuje przy użyciu najnowszych technologii. Pomaga klientom w osiągnięciu większej rentowności i w czerpaniu zysków z nowoczesnych produktów i rozwiązań, z wykorzystaniem szerokiego spektrum narzędzi uzupełnianych najwyższej jakości usługami. Jej klientami są globalne marki. Spółka realizuje nowatorskie projekty na całym świecie.
enel-med	prywatna służba zdrowia	Wspieranie talentów ma charakter zindywidualizowany. Firma elastycznie wspiera rozwój kompetencji i karier swoich pracowników poprzez system szkoleń, uczestnictwo w międzydziałowych projektach strategicznych (np. z dziedziny e-commerce), rekrutację wewnętrzną lub ustalone ścieżki karier. Odpowiedzialność za rozwój pracownika ponosi przełożony we współpracy z Departamentem Personalnym.	Ze względu na wielość i różnicowanie grup zawodowych w enel-med nie ma mowy o jednym systemie motywacyjnym. W zależności od stanowiska, dodatkowa motywacja różni się pod względem charakteru i kryteriów wejścia. Na przykład lekarze dzięki dobrym ocenom pacjentów mogą dołączyć do prestiżowego enel-klubu z szeregiem przywilejów, voucherów na ekskluzywne usługi, jak stomatologia czy medycyna estetyczna, i dedykowanymi imprezami. Handlowcy, oprócz systemu premiowego, rywalizują co roku o wyjazd w nowe, ciekawe miejsce.	Siedziba spółki mieści się w Warszawie. Pracownicy firmy pracują w trzech biurach mieszczących działy centralne oraz w ponad 30 własnych placówkach medycznych. Są to nowoczesnie wyposażone oddziały, których atutem jest wysokiej klasy sprzęt specjalistyczny, a także komfortowa infrastruktura i piękne wnętrza.	4 000	W enel-med spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń i grup zawodowych. Od rozpoczynających karierę na stanowiskach związanych z obsługą klienta, przez specjalistów administracji, kadrę medyczną, w tym lekarzy, do ekspertów z centrali i kadry menedżerskiej. Z tej różnorodności bierze się niezwykła siła, która od 25 lat napędza tę polską spółkę do ciągłego rozwoju i wzrostu. Enel-med jest pięciokrotnym laureatem Most Attractive Employers Universum, otrzymał także nagrodę Rekiny Biznesu i Gwiazdę Jakości 2018.
KPMG w Polsce	audytorsko-doradcza	KPMG w Polsce wspiera pracowników w zdobywaniu m.in. kwalifikacji doradcy podatkowego, biegłego rewidenta, ACCA, CISA, CIMA, CIA, CFA. Finansuje kursy przygotowawcze i egzaminy, a także studia podyplomowe, MBA i kursy językowe. Dodatkowo przeprowadza szkolenia z kompetencji miękkich. Celem firmy jest danie pracownikom szerokich możliwości rozwoju oraz narzędzi do pracy w postaci konkretnych umiejętności. Precyzyjna i jasna ścieżka kariery jest określana na podstawie kompetencji, jakie powinien prezentować pracownik na każdym z etapów rozwoju zawodowego.	KPMG w Polsce oferuje konkurencyjne wynagrodzenie, niezliczone możliwości rozwoju zawodowego oraz dodatkowe benefity: karty MultiSport, bilety do kina, teatru, bony, flotę samochodową, prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie. Program corporate wellness „Care&Stay” wspiera dobrą atmosferę w firmie.	KPMG w Polsce istnieje od 1990 roku. W biurach w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Katowicach, Gdańsku, Łodzi i we Wrocławiu zatrudnieni pracownicy korzystają z nowoczesnie i funkcjonalnie zaprojektowanych biur, gdzie znajdują się różnorodne strefy pracy i wypoczynku.	1 800	Przedstawiciele firmy robią wiele, aby utrzymać pozycję jednego z najbardziej atrakcyjnych pracodawców świata. Tworzą przyjazne środowisko pracy, w którym pracownicy mogą się rozwijać i realizować swój potencjał. Firma ceni indywidualności i wspiera ich rozwój. Dostarcza narzędzia i wiedzę, jednak każdy pracownik indywidualnie decyduje o tym, w jakim kierunku chce się rozwijać i jak pokierować swoją karierą.
Link4	ubezpieczenia	Każdy pracownik firmy ma możliwość wzięcia udziału w rekrutacji prowadzonej w firmie. Firma stawia na rozwój pracowników, dlatego w chwili obecnej ponad 70 proc. stanowisk menedżerskich to osoby, które wyrosły w LINK4 z niższych, specjalistycznych stanowisk. Ich wiedza i doświadczenie są bardzo cenne. Ponadto w firmie funkcjonują programy rozwoju menedżerskiego, cykle szkoleń zewnętrznych, czy wprowadzających. Firma zachęca też specjalistów do dzielenia się wiedzą – w tym celu stworzony został program Specjaliści Mówią Sami, w którym eksperci LINK4 przeprowadzają warsztaty i szkolenia dotyczące ich obszarów. W tych spotkaniach może wziąć udział każdy pracownik firmy.	Jedną z kluczowych inicjatyw w ramach systemu motywującego jest platforma LINK4U, która obejmuje swoim zasięgiem całą firmę. W ramach platformy, pracownicy LINK4 mogą zgłaszać swoje pomysły dotyczące usprawnienia wszelkich procesów biznesowych, administracyjnych, czy konsultacyjnych. Pomysły te mogą być następnie oceniane, oznaczane oraz komentowane, a innowatorzy zbierają punkty i podziękowania, które następnie mogą wymienić na benefity w postaci nagród finansowych i rzeczowych, czy bonusów np. zniżek lub rabatów na wybrane produkty i usługi.	Swoim pracownikom firma oferuje współpracę w oparciu o umowę o pracę w zgranym zespole, samodzielność w działaniu, możliwości rozwoju i realizacji ciekawych wyzwań. Oferuje także świadczenia dodatkowe takie jak opieka medyczna, zajęcia sportowe (siłownia, fitness, basen), grupowe ubezpieczenie na życie, liczne akcje na rzecz pracowników, programy dla rodziny, a także pakiet szkoleń, podczas których eksperci firmy dzielą się wiedzą i doświadczeniem, by każda nowo zatrudniona osoba mogła komfortowo rozpocząć samodzielną pracę.	820	LINK4 jest wyjątkowym miejscem pracy, w którym liczy się przede wszystkim człowiek. Firma buduje przestrzeń, w której wszyscy chcą wspólnie przebywać. Na co dzień pracownikom towarzyszy w pewnym stopniu filozofia start-upu. Nie boją się podejmować odważnych decyzji i zdarza im się popełniać błędy. Ale pracownicy nie są za nie karani, bo odważne i kreatywne pomysły wiążą się z ryzykiem. Dlatego zarząd zachęca ludzi do kreatywnego i niestandardowego myślenia, bo mogą mieć realny wpływ na procesy i działania, które prowadzone są w firmie i które kierowane są na rynek.
Optima Logistics Group	TSL	Firma wspiera rozwój swoich pracowników poprzez dostarczanie im pełnego wachlarza narzędzi, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów zarówno w budowaniu satysfakcjonującej ścieżki zawodowej, jak i w innych aspektach życia. Inwestuje w naukę zawodu dla osób bez doświadczenia oraz rozwój młodego pokolenia poprzez propagowanie kultury wymiany wiedzy i doświadczenia, a także kompleksowe wsparcie dedykowanego zespołu trenerskiego. Uczy pracowników postawy poszanowania wartości oraz przejmowania odpowiedzialności, co wpływa na bezpośrednie kształtowanie własnej kariery zawodowej.	Optima Logistics Group oferuje zarówno finansowe, jak i pozapłacowe systemy motywowania. Do tych pierwszych należą przede wszystkim nagrody finansowe, czyli premie uznaniowe lub uzależnione od wyników pracy, czy podwyżki. Do pozapłacowych metod motywowania należą: pakiety ubezpieczeniowe, prywatna opieka zdrowotna, karta MultiSport, trzymiesięczny system wdrożeniowy dla nowych pracowników Optima OnBoarding, uczestnictwo w lektoratach, wyjazdach i imprezach integracyjnych, możliwość darmowego udziału w popularnych imprezach biegowych.	Stale miejsce pracy w biurze, usytuowane z dala od źródeł hałasu, dobrze oświetlone, właściwie ogrzewane oraz zapewniające możliwość wietrzenia. Biura znajdują się w miejscach dogodnych komunikacyjnie, blisko stacji metra plac Wilsona, Dworzec Wileński oraz aleja Wilanowska.	739	Kultura organizacyjna firmy oparta jest na zasadzie egalitaryzmu i otwartości, co wyróżnia ją na tle innych organizacji i korzystnie wpływa na budowanie przyjaznego miejsca pracy. W myśl idei, że to ludzie stanowią największą wartość firmy, model zarządzania został oparty o koncepcję empowerment. W środowisku zbudowanym na mocnych filarach wartości i ukierunkowaniu na awans wewnętrzny, przedstawiciele firmy uczą zawodu młodych i ambitnych, również tych, którzy nie posiadają doświadczenia, tworząc profesjonalny system szkoleniowy Akademia Spedytora.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

PRZYSZŁOŚĆ BEZ DYMU MOŻLIWA DZIĘKI EKSPERTOM Z POLSKI

Budowanie wizerunku firmy jest procesem złożonym. Jednym z jego nieodłącznych elementów jest przekonanie pracowników – tak obecnych, jak i przyszłych, że nasza organizacja jest miejscem idealnym dla rozwoju ich kariery zawodowej. Skupienie na zespole, wzrost jego kompetencji, wykorzystanie potencjału ekspertów i pozyskiwanie z rynku tych najlepszych, którzy wniosą do firmy swoje doświadczenie, umiejętności i potencjał, to jedne z głównych celów działań HR-owych i employer brandingowych, jakie stawia przed sobą Philip Morris Polska w najbliższych latach. Latami, które tak dla firmy, jak i całego rynku, stanowią będą niezwykle wyzwaniem – стоимy bowiem w obliczu rewolucji w branży tytoniowej – przed nami stworzenie przyszłości bez dymu tytoniowego!

Jesteśmy największą firmą tytoniową, z udziałem w rynku sprzedaży papierosów wynoszącym ok. 42 proc. oraz jednym z największych pracodawców w kraju.¹ Obecnie w spółkach Philip Morris w Polsce zatrudnienie znajduje ok. 7 tys. osób. Firma pięciokrotnie została uhonorowana tytułem Top Employer Polska i Top Employer Europe w uznaniu za tworzenie doskonałych warunków pracy, programy szkoleniowo-rozwojowe dla pracowników, planowanie kariery oraz kulturę organizacyjną. To obowiązuje do nieustannej pracy nad standardami, do tworzenia nowych rozwiązań, które umożliwią jeszcze lepsze wykorzystanie potencjału leżącego w naszych pracownikach. Two-

rimy środowisko pracy, w którym każdy, nawet najbardziej wymagający pracownik, znajdzie miejsce dla siebie. Wsłuchujemy się w potrzeby zespołu, dając szansę na rozwijanie indywidualnych predyspozycji, pozyskiwanie wiedzy. Inwestujemy w kapitał ludzki, wierząc, że to zatrudnieni na różnych szczeblach organizacji ludzie, stanowią jej największą wartość.

Nieustannie poprawiając jakość procesów

Złożona struktura organizacyjna spółki wymaga od kadry kierowniczej Philip Morris Polska elastycznego i otwartego podejścia do kwestii udoskonalania procesów związanych z zatrudnieniem i rozwijaniem kompetencji

naszych pracowników. W skład grupy wchodzi: spółka odpowiadająca za sprzedaż, marketing i dystrybucję produktów, nowoczesne centrum produkcyjne, firma odpowiedzialna za kontraktowanie i skup liści tytoniu oraz Europejskie Centrum Usług Wspólnych w Krakowie, które zapewnia wsparcie i obsługę z zakresu finansów, IT, HR i procesów zakupowych dla większości naszych spółek w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce. Obecnie ok. 70 proc. produkcji krakowskiej fabryki trafia na eksport i jest sprzedawana na ponad 60 rynkach na całym świecie. To sprawia, że fabryka Philip Morris International w Krakowie jest największym centrum produkcyjnym PMI w Europie i jednym z najnowocześniejszych i największych na świecie. Chcąc utrzymać najwyższe standardy jakości i pozycję lidera, musieliśmy wypracować również standardy współpracy z podwykonawcami, które zapewnią nam satysfakcjonujące relacje oraz zagwarantują dostawy najwyższej jakości komponentów, pozwalające na produkcję wysokogatunkowych wyrobów tytoniowych. Na dzień dzisiejszy możemy powiedzieć, że to się udało – także dzięki wsparciu centrali spółki – do tej pory Philip Morris Interna-

tional zainwestował w Polskę ponad 700 mln dolarów. Nie oznacza to jednak, że spoczywamy na laurach – nieustannie pracujemy nad wdrażaniem rozwiązań czy procedur, które znacząco wpłyną na poprawę zachodzących w firmie procesów. Nieustanny rozwój i praca nad innowacyjnymi rozwiązaniami we wszystkich obszarach działalności firmy są wpisane w DNA Philip Morris na całym świecie. Firma, podążając za trendami i szukając innowacyjnych rozwiązań, które mogą poprawić jakość życia pełnoletnich palaczy, przeznaczając znaczące środki na badania, rozwój oraz produkcję potencjalnie mniej szkodliwych wyrobów alternatywnych dla papierosów – dotychczas ponad 4,5 miliarda dolarów, a w prace naukowo-badawcze nad nimi zaangażowanych jest 430 naukowców i ekspertów z całego świata. Wszystko po to, aby dostarczyć dorosłym palaczom gamę produktów stanowiących alternatywę dla tradycyjnych wyrobów tytoniowych. Ta „bezdymna rewolucja” to największe wyzwanie tak dla Philip Morris, jak i całej branży. Kiedy André Calantzopoulos, szef Philip Morris International oświadczył, że nowym celem firmy jest tworzenie przyszłości bez dymu tytoniowego, nikt do końca nie

zdawał sobie sprawy z tego, przed jak ogromnym wyzwaniem stoi organizacja. Jak to możliwe, że lider rynku tytoniowego na świecie chce odwrócić się od swojego głównego produktu, czyli od papierosów tradycyjnych? Dziś jest już pewne, że przyjęty kierunek jest słuszny – nowe produkty z potencjałem obniżonej szkodliwości (w porównaniu z paleniem papierosów) mogą być satysfakcjonującym zamiennikiem dla tradycyjnych wyrobów tytoniowych. Docelowo firma zamierza całkowicie zastąpić papierosy produktami o zmniejszonym ryzyku. Prowadzone są rygorystyczne programy naukowo-badawcze w celu wykazania, że rezygnacja z palenia papierosów na rzecz korzystania z nowych produktów znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo zachorowania na choroby odtytoniowe. W badaniach, w których udział biorą również polscy naukowcy, wykorzystywana jest powszechnie stosowana metodologia badań toksykologicznych, a także innowacyjne systemowe podejście toksykologiczne do oceny ryzyka tych nowych produktów.

Polscy eksperci docenieni

Na to, jak w przyszłości będzie wyglądała branża tytoniowa na świecie, ogromny wpływ mają eksperci z Polski. Philip Morris jest bowiem jedną z niewielu globalnych firm, w której Polacy robią spektakularne kariery. W 2018 roku stanowisko prezesa zarządu ds. operacyjnych PMI w szwajcarskiej centrali firmy objął Jacek Olczak. Mirosław Zieliński jest członkiem ścisłego kierownictwa w centrali firmy i pełni funkcję prezesa ds. nauki i innowacji PMI. Andrzej Dąbrowski jest prezesem zarządu Philip Morris w Meksyku, a Aleksander Grzesiak jest wiceprezesem ds. sprzedaży detalicznej i internetowej PMI. Aleksandra Samulewicz, jako wiceprezes ds. produktów o potencjale obniżonej szkodliwości na region UE, nadzoruje wprowadzanie nowych produktów w Unii. Wszyscy nasi eksperci są cenieni za umiejętności przywódcze, strategiczne myślenie oraz osiągnięte wyniki, a dzięki temu zajmują coraz wyższe pozycje w całej organizacji.

1. Philip Morris za Nielsen – Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska bez Dyskontów: Hipermarkety, Supermarkety, Sklepy spożywcze, Stacje Benzynowe, Kioski, Sklepy Winno-cukiernicze, Sklepy Tytoniowe; sprzedaż wolumenowa w sztukach w okresie I 2017 – XII 2017 w kategorii papierosów)



UNLIMIT YOURSELF @ PMI

Firma	Branża	Jak firma wspiera rozwój pracowników i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Zatrudnienie na dzień 30 września 2018 r.	Dlaczego warto pracować w tej firmie?
Philip Morris w Polsce	FMCG	Philip Morris oferuje swoim pracownikom liczne szkolenia dotyczące wielu obszarów biznesowych oraz rozwoju kompetencji miękkich. Platforma szkoleniowa online daje szeroki wybór szkoleń, video oraz quizów z różnych dziedzin biznesu i szeroko pojętych zagadnień ekonomiczno-społecznych, a także możliwość dzielenia się posiadaną przez siebie wiedzą i doświadczeniem zdobywanym w pracy codziennej lub projektowej. Firma zachęca pracowników do rotacji między działami i funkcjami w kraju i zagranicą oraz zdobywania wiedzy w różnych obszarach. Wspiera podnoszenie kwalifikacji pracowniczych również poza firmą. Pracownicy mają także możliwość skorzystania z dofinansowania do nauki języka angielskiego. Studentom firma oferuje liczne programy stażowe.	W firmie działają programy nagród w uznaniu za wysiłek ponad zakres obowiązków oraz osiągnięcia specjalne. Pracownicy działu produkcji mogą uczestniczyć w konkursie, w którym nominują i nagradzają kolegów/koleżanki, prezentujących ich zdaniem najlepsze i warte naśladowania postawy i wartości w pracy.	Biuro Philip Morris w Warszawie zlokalizowane jest w nowoczesnym biurowcu w centrum miasta. Kompleks Philip Morris w Krakowie to nowoczesne centrum produkcyjno-biurowe. Pracownicy mogą korzystać z firmowej stołówki oraz prywatnego przedszkola przyzakładowego, które jest współfinansowane przez pracodawcę.	ok. 7 000	Philip Morris przechodzi obecnie największą transformację nie tylko w historii firmy, lecz także całej branży, której celem jest stworzenie przyszłości bez dymu tytoniowego. Działania PMI w tym zakresie koncentrują się na dostarczaniu dorosłym palaczom gamy produktów o potencjale obniżonego ryzyka (w porównaniu z paleniem papierosów). Na badania, rozwój oraz produkcję nowych produktów firma przeznaczyła ponad 4,5 miliarda dolarów. W zaawansowane prace naukowo-badawcze zaangażowanych jest 430 naukowców i ekspertów, w tym również Polaków. Biorąc pod uwagę tak znaczącą transformację biznesową firmy, warto dołączyć do zespołu PMI w tym szczególnym momencie. Philip Morris w Polsce oferuje ciekawą pracę, zindywidualizowane programy rozwoju i planowania kariery oraz atrakcyjne wynagrodzenie i pakiety świadczeń dodatkowych, takich jak np. opieka medyczna i elastyczny czas pracy. Polska jest jednym z głównych źródeł talentów dla Philip Morris w skali globalnej. Wielu Polaków i Polek pełni kluczowe funkcje w globalnych strukturach firmy i zajmuje wysokie stanowiska w korporacji. Philip Morris jest atrakcyjnym miejscem do pracy dla ludzi, którzy chcą zmieniać otaczający ich świat.
Provident Polska	instytucja finansowa	Szkolenia wewnętrzne ogólnorozwojowe, specjalistyczne, managerskie oraz z przywództwa(m.in. szkolenia stacjonarne, e-learning). Szkolenia wewnętrzne związane z wdrożeniem projektów i zmian biznesowych (m.in. szkolenia stacjonarne, e-learning). Szkolenia zewnętrzne. Coaching wewnętrzny dla Senior Managerów. Dofinansowanie certyfikacji. Oddelegowania do pracy na innych rynkach. Udział w interdyscyplinarnych i międzynarodowych projektach. Szkolenia wdrożeniowe – systemy dedykowane poszczególnym grupom pracowników i doradców. Globalne programy rozwojowe dla wyższej kadry zarządzającej. Mentoring wewnętrzny. Praca rozwojowa 1x1 z trenerem. Dedykowane programy rozwojowe dla wybranych obszarów biznesowych np. dla sprzedaży, windykacji. Osobne programy szkoleniowe dla osób z wysokim potencjałem (High Potentials) i sukcesorów.	Wszyscy pracownicy podlegają regularnej, okresowej ocenie wyników ich pracy, na podstawie której określana jest ścieżka rozwoju i awansu. Dodatkowo pracowników sprzedaży obowiązuje kwartalny i półroczny program motywacyjny. Również w biurze obsługi klienta i departamencie windykacji odbywają się krótko- i średnioterminowe programy i konkursy motywacyjne.	Provident Polska dba o utrzymanie work-life balance, zapewnia elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy z domu. Siedziba firmy to Gdański Business Center. Jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie kompleks biurowy, posiadający certyfikaty Green Energy i BREEAM. Komfort pracy zapewniają m.in.: akustyczne sufity i panele, ścianki działowe oraz przepierzenia posiadają najwyższe parametry absorpcji dźwięku, oświetlenie LED, które zmniejsza zużycie prądu i posiada dłuższą żywotność, a dodatkowo wszystkie stanowiska pracy znajdują się przy dużych oknach elewacyjnych, zapewniających dostęp do światła dziennego.	1 803	Provident jest sześciokrotnym laureatem procesu Top Employer oraz dwukrotnym laureatem I Love My Job. To potwierdzenie, że jesteśmy jednym z najlepszych pracodawców w kraju. W firmie funkcjonuje Forum Pracownika – platforma dialogu między zarządem a pracownikami. Spółka prowadzi jeden z największych w Polsce programów wolontariatu pracowniczego Tak! Pomagam. Pracownicy i doradcy, którzy mają nietuzinkową pasję mogą wygrać grant na jej rozwój, biorąc udział w konkursie Pasjonaci Providenta. Dodatkowo firma posiada autorski program Provi4You, który opiera się na 4 filarach: pro-teamwork – budowanie społeczności, promocja współpracy w zespole; pro-fit – promocja zdrowego odżywiania; pro-active – promocja aktywności fizycznej; pro-balans – wspieranie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym oraz troski o zdrowie mentalne. Firma rozpoczęła także współpracę z Fitqbe, dostawcą platformy i aplikacji, w której pracownicy rejestrują swoje aktywności sportowe, integrują się w grupach tematycznych, czytają publikacje ekspertów, dotyczące zdrowego stylu życia, biorąc udział w rywalizacjach, zapisują się na wydarzenia sportowe (np. „Dzień bez windy”). Firma chce wykorzystać atrakcyjną, nowoczesną technologię, aby budować społeczność firmową wokół aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania, współpracy i budowania relacji.
Robert Bosch	technika motoryzacyjna, technika przemysłowa, dobra użytkowe, energetyka i techniczne wyposażenie budynków	Rekrutacje wewnętrzne: Talent Pool – Bosch oferuje szanse rozwoju w różnych branżach biznesu i w różnych rolach. Każdy pracownik może samonominować się do programu. Osoby, które pozytywnie przejdą rekrutację wewnętrzną, będą uczestnikami serii szkoleń menadżerskich, które przygotowują ich do nowej roli w organizacji; Career Development Dialogue – każdy pracownik może poprosić o rozmowę ze swoim przełożonym oraz HR, w czasie której zaprezentuje pomysł na swoją karierę. Następnie wszyscy uczestnicy rozmowy przygotowują plan, dzięki któremu pracownik będzie mógł zrealizować zawodowe marzenia; Projekty międzydziałowe i konkursy – w Bosch często organizowane są lokalne i globalne konkursy na innowacje i hackathony, w wyniku których pomysłowi pracownicy mogą rozwijać swoje projekty. Dodatkowo budowane są międzydziałowe zespoły poświęcone różnej tematyce (np. IoT, Design Thinking), które razem uczestniczą w szkoleniach lub realizują niestandardowe działania.	Kultura organizacyjna: Bosch stale edukuje kadrę menadżerską i zachęca ją do stwarzania przestrzeni do autonomii i samodzielnego działania w myśli zasad „We Lead Bosch”. Pracownicy dzięki temu mogą realizować swoje pomysły i pracować tak jak lubią. Goal and performance dialogue: raz w roku kierownik i pracownik spotykają się, żeby podsumować osiągnięcia z poprzedniego roku oraz zaplanować rozwojowe cele na kolejny. Ocena osiągnięć ma wpływ na premię wypłacaną po spotkaniu. Dodatkowo wdrażane jest podejście związane ze stałym feedbackiem. Pakiet benefitów: firma zapewnia pracownikom szereg świadczeń pozapłacowych, takich jak m.in.: karta MultiSport dla pracowników i rodziny, opiekę medyczną, dofinansowania do studiów i kursów językowych, dofinansowanie do zakupu okularów, dofinansowanie do posiłków w kantine, zwrot kosztów zakupu biletów do teatru oraz zniżki na produkty Bosch.	Większość pracowników zatrudnionych jest w jednym z biur w Warszawie. Wdrożony został projekt Inspiting Working Conditions, dzięki któremu biuro zapewnia przestrzeń do relaksu, dużych spotkań, małych konsultacji, a także powierzchnię sprzyjającą generowaniu pomysłów. Elastyczny czas pracy i home office: w zależności od rodzaju wykonywanej pracy, pracownicy mogą skorzystać z możliwości realizacji zadań w domu lub elastycznego czasu pracy. Zdecydowanie poprawia to work-life balance i zwiększa zaangażowanie pracowników.	634	Od ponad 130 lat firma jest globalnym liderem w dziedzinie innowacyjnych technologii i usług. Pracownicy kształtują technologię przyszłości, która poprawia jakość życia i chroni zasoby naturalne. Ciągła nauka i regularne zmienianie perspektywy są mocno zakorzenione w jej kulturze. Osobowość każdego pracownika wzbogaca różnorodność firmy. Firma umożliwia pracownikom osiągnięcie równowagi między celami zawodowymi i prywatnymi, co jest fundamentem ich niezwykłych osiągnięć.
Sodexo Benefits and Rewards Services Polska	doradztwo B2B, usługi B2B, usługi motywacyjne	Firma prowadzi coroczny przegląd talentów, umożliwiając udział w lokalnych i globalnych projektach. Każdy z pracowników może rozwijać się, biorąc udział w zewnętrznych szkoleniach, w firmie funkcjonują również ścieżki kariery.	W Sodexo Benefits and Rewards Services Polska dbamy o to, aby skutecznie motywować wszystkich pracowników m.in. poprzez dostosowane do ich potrzeb benefity.	Firma pracuje tak, aby miejsce pracy było drugim domem – przede wszystkim, by pracowało się tu w przyjaznej atmosferze, w dogodnych godzinach oraz z możliwością pracy zdalnej. Aby Sodexo Benefits and Rewards Services Polska uznawane było za komfortowe miejsce pracy, przedstawiciele firmy wsłuchują się w potrzeby pracowników poprzez miesięczne badanie pulsu firmy.	140	Firma działa na polskim rynku od ponad 20 lat. Należy do globalnej Grupy Sodexo, która zatrudniając 427 tys. pracowników, jest 19 pracodawcą na świecie. Pracując z Sodexo masz możliwość uczestnictwa w globalnych projektach i szkoleniach, które rozwijają Twoje umiejętności. Do rozwijania potencjału swoich pracowników firma używa różnorodnych, nowoczesnych narzędzi. Wspólna praca w zespołach projektowych pozwala na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.



DZIĘKUJEMY

naszym Współpracownikom, Klientom, Inwestorom,
Partnerom, Społecznościom
i wszystkim Przyjaciołom AmRest
za wspólne **25 lat radości!**

I za to, że Wszystko Jest Możliwe.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Płaca, czy benefity?

Dzisiejsze realia rynkowe determinują w pracodawcach potrzebę pokazania swojej atrakcyjności. Dziś to firma zabiega o pracownika. Wobec tego musi być postrzegana jako atrakcyjna, musi motywować pracowników i zabiegać o ich lojalność.



Paweł Kornosz

członek zarządu YesIndeed!

Znaczącą część rynku pracy zajmuje obecnie pokolenie Y, czyli osoby urodzone pomiędzy 1980 a 2000 rokiem. Jest to grupa zawodowa, która – wzrastając w okresie przemian gospodarczych i ekonomicznych – ukształtowała bardzo mocno indywidualizm oraz chęć realizacji własnych celów zawodowych. Bardzo istotne są dla nich: wolność, pasje oraz rozwój osobisty. Pozostałe grupy także ewoluują w stronę większego zorientowania na zrozumienie przez pracodawcę. Słowem, teraz pracodawca musi oferować pracownikom „coś więcej”.

Czym powinna być wartość dodana?

Wynagrodzenie za pracę oraz narzędzia do realizacji zadań to oczywisty „basic”. Należy zadać sobie pytanie, czym powinna być wartość dodana, ten szczególny motywator – pieniądzem, czy innym benefitem? Jedno jest pewne, pieniądź nie jest dobrym motywatorem. Dlaczego? Ponieważ

w świadomości pracownika pieniądź jest synonimem wynagrodzenia za pracę – must have. W momencie, gdy do sumy podstawowej będziemy regularnie dodawać kwoty bonusowe... pracownik zacznie postrzegać je jako część swojego miesięcznego budżetu. Gdy w konkretnym miesiącu zabraknie dodatkowej kwoty, członkowie zespołu poczują, że zostali oszukani, że w rzeczywistości coś zostało im odebrane. Efekt będzie zatem odwrotny od zamierzonego – demotywacja. Co więcej, pieniądź może przynosić dobre rezultaty, ale jedynie na krótką chwilę. Pracodawcy natomiast zależy na tym, by nie tylko motywować do pracy w danym momencie, „tu i teraz”. Konieczna jest lokalizacja, budowanie dobrych skojarzeń z firmą po to, by wywołać efekt długotrwałego przywiązania. W przypadku pieniądza, mechanizm

jest prosty: bonusowa kwota trafia do portfela, została wydana... i pracownik nie pamięta, że dany zakup był związany z dobrze wykonaną pracą, że jest to nagroda.

Nagrody rzeczowe

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku nagród rzeczowych, które spełniają potrzeby pracownika i wywołują pozytywne emocje. Celem wykorzystywania ich jako motywatora jest umocnienie skojarzenia, że za ponadprzeciętne wyniki lub zaangażowanie, pracownik otrzymuje coś bonusowego – nagrodę, która przez dłuższy czas będzie wywoływała pozytywne wspomnienia i motywowała do pracy. Dlaczego to działa? Ponieważ efekt jest długotrwały i zindywidualizowany.

Długotrwały – ponieważ jeśli pracownik otrzyma daną rzecz lub możliwość spełnienia marzenia, za każdym razem, gdy będzie wspominał np. skok ze spadochronem, skojarzy, jaka firma umożliwiła mu realizację marzenia oraz za jakie osiągnięcie była to nagroda. W konsekwencji wzbud

zamy w pracowniku chęć powtórzenia pożądanego zachowania oraz bardzo dobre zdanie na temat firmy. Motywujemy i lojalizujemy.

Jest to także efekt zindywidualizowany. To szczególnie istotne w kontekście motywowania młodszych pokoleń. To ważne, by pracodawca chciał i potrafił odgadywać oraz realizować potrzeby każdego z pracowników. Dzięki temu pokazuje, że każdy członek zespołu jest tak samo ważny, a spełnianie jego indywidualnych potrzeb jest istotne z punktu widzenia organizacji. Czyli – pracownik powinien sam wybrać swoją nagrodę. Najlepiej także, by była dostępna „tu i teraz”.

Istotne jest, by dać pracownikom maksimum swobody i pozytywnych bodźców. To ważne, by pamiętać, że dla grupy pokolenia Y ważne są nie przedmioty, a odczucia. Kiedyś w popularnych katalogach nagród można było znaleźć AGD, sprzęt elektroniczny i inne drobne gadżety. Teraz te upominki nie są już atrakcyjne, nie będą dobrymi motywatorami. Efektywnie działają natomiast nagrody,

które służą realizacji marzeń, kolekcjonowaniu emocji i przeżyć, a także dotyczące spędzania wolnego czasu. Pozytywny efekt przynoszą także nagrody, które dotyczą popularnych usług ułatwiających i umilających codzienne życie, jak możliwość wypożyczenia samochodu lub zakup telewizji na życzenie. Ważne, by to pracownik mógł zdecydować o ich wyborze i by miał do nich dostęp natychmiast.

Na atrakcyjność pracodawcy wpływa wiele aspektów

Podsumowując, na atrakcyjność pracodawcy wpływa wiele aspektów. Płaca, oczywiście, może być kwestią decydującą przy wyborze danej firmy przez pracownika na poziomie rekrutacji. To jasne, że w momencie podejmowania decyzji oferowane wynagrodzenie pełni jedną z kluczowych ról. Nie należy zapominać jednak o tym, że – równie ważne jak pozyskanie dobrego pracownika – jest jego utrzymanie w długim okresie. Minimalizacja rotacji w firmie leży u podstaw jej stabilności na rynku. W zakresie utrzymania zespołu, zlojalizowania pracowników, płaca nie stanowi kwestii kluczowej. Stanowi ją natomiast stałe, aktywne motywowanie zespołu do pracy oraz lojalizowanie. Dostępnych narzędzi, które może w tym celu wykorzystywać management jest obecnie bardzo wiele – także dzięki powszechnej digitalizacji i dostępowi do internetu. Efektywne i powszechnie wykorzystywane są obecnie działania grywalizacyjne oraz systemy benefitowe. Kluczowe jest strategiczne łączenie tych narzędzi tak, by osiągnąć efekty długofalowe.



Otwarcie na młodych – staże i konkursy pozwalają pracodawcom wyłaniać potencjalnych pracowników

Obecnie obserwujemy tzw. „rynek pracownika”, szczególnie w branży IT. W Polsce wciąż brakuje 50 tysięcy programistów, dlatego pracodawcy, którzy chcą znaleźć kandydatów dopowiadających wymogom proponowanych stanowisk, nie mogą ograniczyć się jedynie do wystawienia ogłoszenia na Gumtree.pl czy Pracuj.pl. Proponowanie atrakcyjnego wynagrodzenia, licznych benefitów i gwarantowanie możliwości rozwoju może przyciągnąć wielu potencjalnych pracowników, jednak czy wśród nich znajdzie się kandydat, który poradzi sobie na proponowanym stanowisku i przyczyni się do rozwoju firmy i tworzonych przez nią rozwiązań?



Nadja Brandys

Recruitment Manager, Codecool

Rekruterzy i managerowie, aby znaleźć prawdziwy talent, powinni uciec się do niekonwencjonalnych sposobów poszukiwania pracowników. Dobrym rozwiązaniem jest organizowanie konkursów, których zwycięzcy w nagrodę otrzymają zatrudnienie na atrakcyjnym stanowisku. Kandydaci, wykonując zadanie konkursowe, pokazują pracodawcy swoje umiejętności, a wynik tego działania jasno wskazuje lidera, czyli potencjal-

nego pracownika. Nie zawsze jednak zwycięzca rzeczywiście jest tym najlepszym.

Zweryfikować wiedzę w praktyce

Choć jakoś wykonanego przez niego zadania jest wyższa niż konkurentów, nie ma gwarancji, że poradzi sobie w innych obszarach, czego będzie od niego wymagało nowe stanowisko. Wielu pracodawców decyduje się zatrudniać młode osoby, które jeszcze nie są specjalistami w branży, jednak mają potencjał, by nimi zostać. To dla nich tworzone są staże i praktyki, podczas których mogą nabyć niezbędne w pracy umiejętności. W trakcie ich trwania młodzi mogą podnieść swoje kwalifikacje i praktycznie przygotować do podjęcia pracy na w danej firmie. Pracodawcy zaś zyskują możliwość, by poznać kandydata w realnym środowisku pracy, przyjrzeć się jego postępowi, a także zweryfikować

motywację do działania i dalszego rozwoju. Po zakończonym okresie stażowym obie strony podejmują decyzję, czy współpraca będzie kontynuowana. Dla młodych osób, które dopiero wchodzą na rynek pracy, staże są doskonałą okazją, by wiedzę, którą zdobyli podczas szkoleń, kursów czy na studiach, zweryfikować w praktyce. Szczególnie w branży IT nie liczy się bowiem jedynie wiedza teoretyczna, lecz umiejętność projektowej pracy zespołowej. Tego nie da się nauczyć z książek, tutoriali czy nawet podczas wykładów. Szkoły IT starają się stworzyć swoim studentom warunki realnego środowiska korporacji, by już od pierwszego dnia szkolenia wdrażali się do prawdziwej pracy.

Szybko znaleźć dobrego pracownika

Na świecie, a od niedawna także w Polsce, organizowane są spo-

tkania mające na celu zapoznanie pracodawców z kandydatami poszukującymi nowego stanowiska w branży IT, co do złudzenia przypomina speed dating, czyli tzw. „szybkie randki”. HackerX to cykl wydarzeń, w którym udział wzięli już tacy giganci, jak Google, Twitter, Uber, Microsoft, Tesla, Apple czy Airbnb. Dla programistów to szansa, by w krótkim czasie poznać propozycje pracy i możliwości rozwoju kariery od kilkunastu firm. Dla pracodawców zaś to łatwy i szybki sposób na znalezienie potencjalnego pracownika. W Polsce takie spotkania odbywają się w Warszawie i Krakowie, w siedzibach szkoły programowania Codecool. Aby znaleźć kandydata idealnego na dane stanowisko, nie trzeba już czytać setek nadesłanych CV. Alternatywne formy rekrutacji mogą być szansą dla rekruterów na znalezienie prawdziwego talentu.



Jubileusz Optima Logistics Group

W tym roku świętujemy 10 rocznicę działalności.
Na przestrzeni lat staliśmy się jedną z wiodących firm
branży TSL, rozpoznawalną w Polsce i Europie.

Dziękujemy wszystkim Pracownikom, Kontrahentom
i Przewoźnikom, którzy razem z nami budowali markę
Optima Logistics Group.

Dziękujemy, że wspólnie odnieśliśmy sukces!

300 000

zleceń transportowych
rocznie

100%

polskiego
kapitału

10

oddziałów
w całej Polsce

www.optimalg.com



NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Rosną oczekiwania pracowników względem przestrzeni

Biuro jest miejscem kontaktu z klientami oraz potencjalnymi pracownikami. Jego wygląd przekłada się na ocenę i postrzeganie firmy, dlatego konieczne jest, aby był reprezentatywny i spójny z wizerunkiem marki. Siedziba firmy coraz częściej służy jako narzędzie wykorzystywane do budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i jest uznawana za wizytówkę przedsiębiorstwa.



Tomasz Sierakowski
prezes zarządu, ESPES

Przed pracodawcami stawiane są coraz wyższe wymagania. Coraz trudniej jest pozyskać i zatrzymać w swojej firmie wartościowych pracowników. Okazuje się, że samo zapewnienie atrakcyjnych benefitów, które zaraz po wynagrodzeniu są czynnikiem wpływającym na wybór pracodawcy oraz narzędziem w procesie budowania lojalności wobec firmy i zmniejszaniu rotacji pracowników już nie wystarczy. Jak wynika z badań przeprowadzanych w firmach na całym świecie, coraz więcej osób w procesie rekrutacji bierze pod uwagę nie tylko renomę firmy i kwestie wynagrodzenia, ale także wygląd i organizację jej siedziby. Oczekiwania pracowników względem przestrzeni biurowej stale rosną, wiedzą, jak powinny wyglądać nowoczesne biura i w takich przestrzeniach chcą pracować. Rośnie także ich świadomość w kwestii wpływu przestrzeni na jakość i wydajność ich pracy. Nowoczesne miejsce pracy, w którym uwzględnione są potrzeby jej użytkowników ma szansę stać się przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wpłyne także na efektywne funkcjonowanie całej organizacji.

Nie tylko wygląd, ale i komfort

Niestety wielu właścicieli firm skupia się jedynie na estetyce prze-

strzeni, zapominając o jej aranżacji, która realnie wpływa na efektywność pracy. Takie podejście może negatywnie odbijać się na wynikach poszczególnych osób, a w dłuższej perspektywie przyczynić się do spadków finansowych całego przedsiębiorstwa. Na produktywność i jakość pracy wpływa wiele czynników, takich jak dopływ światła dziennego, temperatura, a także kolor ścian. Zgodnie z raportem opublikowanym przez IPSOS, aż 31 proc. z 10 tys. zapytanych respondentów przyznało, że swoje obowiązki kończy w domu, bo nie może skupić się w miejscu pracy. Dla komfortu pracy ważne są także odpowiednie, dopasowane do potrzeb pracowników meble i obecność strefy relaksu. Niezwykle ważną funkcję pełni akustyka biura. Hałas dekoncentruje, podnosi poziom stresu pracowników. Dzięki odpowiedniej akustyce pracownicy czują się w danym wnętrzu komfortowo i mogą wykonywać swoje obowiązki w warunkach dających poczucie prywatności, lub odbyć spotkanie służbowe czy szkolenie w pełnym skupieniu.

Pracodawcy powinni słuchać i reagować

Podczas projektowania nowej siedziby biura, ale także modernizacji już istniejącej warto zwrócić uwagę na zagadnienia takie jak : user centered design (co oznacza projektowanie zorientowane na użytkownika) oraz user experience (doświadczenie użytkownika, w tym przypadku, doświadczenie względem przestrzeni biurowej). Świadomi pracodawcy podczas



tworzenia przestrzeni pracy powinni słuchać swoich pracowników, bo to oni najlepiej wiedzą, co jest potrzebne do realizacji ich codziennych obowiązków. Poznanie sposobu funkcjonowania poszczególnych zespołów i działów pozwoli stworzyć przestrzenie, w których pracownicy chętnie przebywają, ponieważ wspierają one ich pracę. Jak pokazują raporty, nie tylko wyższa płaca i benefity podnoszą zadowolenie pracowników. Decyzyjność w kwestii aranżacji przestrzeni biurowej, zgodnie z wynikami badań firmy Hensler, może podnieść odsetek osób zadowolonych z pracy nawet o 10 proc. Pracodawca zyskuje dzięki temu wizerunek firmy otwartej na zdanie zespołu, dbającej o jego potrzeby i wymagania.

Miejsce stworzone z myślą o potrzebach nowoczesnej organizacji charakteryzuje się indywidualnym podejściem do procesu aranżacji. Odpowiadanie na potrzeby zatrudnionych niesie za sobą ogromne korzyści – nie tylko personalne, czy te związane z budowaniem marki pracodawcy, lecz także finansowe. Dzięki otwartości na innowacje,

pracodawcy mają większe szanse na pozyskanie i zatrzymanie utalentowanych specjalistów w strukturze swojej organizacji. Biuro, które pomaga, a nie przeszkadza sprawi, że codzienne doświadczenia jego użytkowników będą pozytywne. Dobrze dać pracownikom możliwość wyboru najwygodniejszego miejsca do zrealizowania konkretnego zadania, a także pamiętać o strefach przeznaczonych do relaksu. Ważne są także pomieszczenia socjalne, które uwzględniają możliwość wspólnego spożywania posiłków, nieformalnej konwersacji czy krótkiej przerwy, która pozwoli na chwilowe oderwanie się od obowiązków i oczyszczenie umysłu. Takie miejsca przyczynią się także do integracji pracowników oraz przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu.

Pracodawcy powinni zatem słuchać i obserwować swoich pracowników – przykładowo jeśli w zespole zaczyna spadać produktywność, warto zastanowić się nad przyczynami. Może być to spowodowane hałasem lub brakiem prywatności. Należy wtedy zareagować i przearanżować biuro.

Nowoczesne i komfortowe biuro pozwoli przyciągnąć najlepszych

Zaprojektowanie przestrzeni biurowej, która będzie zarówno funkcjonalna i estetyczna, a także zgodna z obowiązującymi trendami nie należy do najłatwiejszych zadań. Warto skorzystać z pomocy specjalisty, który dobierze odpowiednie dla specyfiki naszej firmy rozwiązania, a także zwróci uwagę na kwestie, które dla osób spoza branży wydają się nieistotne. Dzięki nowoczesnej i przyciągającej przestrzeni pracownicy zyskają lepsze samopoczucie, większą motywację i chęć do pracy. Są to bardzo ważne kwestie na drodze do sukcesu firmy. Odpowiednio zaaranżowana przestrzeń wspiera pracowników w kreowaniu nowych pomysłów i realizowaniu zadań, dlatego o biurze warto myśleć jak o inwestycji.

Przemyślane wykorzystanie powierzchni może zapobiec kłopotom w pracy, a nowoczesna przestrzeń jest wizytówką, która otwiera wiele możliwości. Biuro zorientowane na człowieka umożliwi firmie zatrudnienie wartościowych specjalistów, którzy będą w pełni wykorzystywać swój potencjał w komfortowych warunkach przez długie lata.

Co to znaczy być dobrym pracodawcą?

Rozwój gospodarki cyfrowej w istotny sposób wpływa na zmiany na polskim rynku pracy. Już od wielu miesięcy w sektorze IT utrzymuje się rynek pracownika, czyli sytuacja, w której ofert pracy jest więcej niż kandydatów. Z danych Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji wynika, że w Polsce brakuje ok. 50 tysięcy specjalistów IT. Przedsiębiorcom z tej branży jest więc coraz trudniej przyciągnąć najlepszych z nich. Dlatego częściej, poza oferowaniem atrakcyjnego wynagrodzenia, pracodawca musi spełnić

także dodatkowe kryteria i zadbać o odpowiednią atmosferę.

Pracownik sam wybiera benefity

Firmy często oferują różnego rodzaju benefity, czyli wynagrodzenia pozapłacowe. Badania przeprowadzone przez Pracuj.pl w 2017 roku pokazały, że aż 69 proc. pracowników otrzymuje od swoich pracodawców przynajmniej jeden benefit. W zagranicznych korporacjach odsetek ten jest jeszcze większy i sięga poziomu 88 proc. Popularność takich świadczeń sprawia, że nie są już one zachętą, a raczej normą. Dobrze, żeby

pracownicy sami mogli decydować, z których udogodnień chcą korzystać i samodzielnie konstruują swój pakiet. A wybór jest duży – opieka medyczna dla pracowników i dla członków rodziny, karnety sportowe, nauka języka angielskiego i wiele innych opcji.

Swoboda działania = lepsze efekty

Alicja Wiecka – dyrektor zarządzający SAS Polska podkreśla, że tytułu najlepszego pracodawcy nie da się zdobyć wyłącznie przez oferowanie atrakcyjnych benefitów. Bardzo istotna jest kultura pracy organiza-

cji wspierająca kreatywność oraz zaangażowanie zespołu. – Trzeba dać możliwość rozwoju osobom, które wykazują inicjatywę i mają pomysły pomagające wyznaczyć kierunek, w którym powinna podążać firma. Dobry pracodawca powinien zapewnić swoim pracownikom autonomię i swobodę działania. Wiara w możliwości pracownika, stawianie ambitnych celów i uczciwe docenianie efektów pracy, wyzwala w nim pozytywną energię. To przekłada się na wyniki finansowe firmy oraz wysoki poziom zadowolenia klientów. – dodaje Alicja Wiecka.



NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Koszty pracy będą rosnąć

Polscy pracodawcy odczuli w ostatnich miesiącach wzrost kosztów pracy. Generują go, po pierwsze, dobra koniunktura gospodarcza, która pociąga za sobą wzrost płac, a po drugie, szereg zmian prawnych, na które pracodawca nie ma żadnego wpływu. Już w tej chwili obciążenie składkowe po stronie pracodawcy wynosi ok. 20 proc. wynagrodzenia pracownika. Po wprowadzeniu pracowniczych programów kapitałowych będzie ono jeszcze wyższe. Nadal istnieje ryzyko związane ze zniesieniem limitu tzw. 30-krotności. Choć Trybunał Konstytucyjny uznał przepisy za niezgodne z Konstytucją, temat wciąż może powrócić. Wzrostu kosztów nie da się uniknąć, ale pracodawcy mogą je sobie zrekomensować gdzie indziej. – Jednym z takich obszarów potencjalnych oszczędności jest składka wypadkowa, która z założenia maleje, jeżeli pracodawcy dbają o bezpieczeństwo i higienę pracy. Można by w ten sposób częściowo zrekomensować koszty związane z innymi obszarami. Innym rozwiązaniem jest wystąpienie do ZUS o dofinansowanie inwestycji z zakresu BHP, aby składkę na ubezpieczenie wypadkowe stosownie obniżyć w przyszłości – wskazuje mecnas Adamczyk. Część przedsiębiorstw nie zdaje sobie sprawy z możliwości obniżenia składki na ubezpieczenie wypadkowe. Tymczasem weryfikacja czynników wpływających na części zmienne w wyliczaniu indywidualnej dla każdego płatnika składki wypadkowej, często wykazuje, że przedsiębiorstwo zawyża swoje opłaty z tego tytułu. Nienależnie opłacone składki można odzyskać za wiele lat wstecz.

Polaków ubezpiecza pracodawca

Nisko oceniamy publiczną służbę zdrowia, co kieruje nas w stronę prywatnych ubezpieczeń. Jak wynika z badania „Polacy o ubezpieczeniach” przeprowadzonego przez multiagencję CUK Ubezpieczenia, 85 proc. respondentów prowadzi, bądź stara się prowadzić zdrowy tryb życia, a blisko 1/3 deklaruje, że posiada dodatkowe prywatne ubezpieczenie zdrowotne. Jednak ponad połowa z nich przyznaje, że ich polisy są finansowane przez pracodawcę. – 29 proc. badanych deklaruje, że ich pracodawca w całości pokrywa koszty dodatkowego ubezpieczenia, a kolejne 28 proc. stwierdza, że polisy zdrowotne, które posiada są współfinansowane przez zakład pracy. 43 proc. finansuje ubezpieczenie w całości z własnej kieszeni. – mówi Maciej Kuczwalski, ekspert multiagencji CUK Ubezpieczenia. Posiadanie dodatkowego prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego jest elementem prowadzenia zdrowego trybu życia. Odsetek respondentów deklarujących dodatkowe ubezpieczenie wzrasta wraz z zaangażowaniem w zdrowy tryb życia. Świadczy to o wzroście świadomości Polaków i włączeniu ubezpieczeń do „pro-zdrowotnych” zachowań. Jednak nie bez znaczenia pozostaje również sytuacja finansowa ankietowanych – większe zarobki pozwalają dużo częściej na posiadanie dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego. – Im wyższe zarobki tym częściej posiadamy dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne – to wydają się być logicznym rozwiązaniem.

Budować relacje

Świadomość potrzeb pracownika i zbudowanie z nim pełnej relacji to klucz do sukcesu firmy – przekonuje dr Mateusz Grzesiak, psycholog biznesu. Szczęście pracownika przekłada się na jego produktywność i kreatywność.

Z badań wynika, że zadowolony pracownik jest o 43 proc. bardziej produktywny. Młode pokolenie ceni przede wszystkim możliwość samorealizacji, podnoszenia kwalifikacji i dobre relacje w firmie, w tym partnerskie z przełożonym. Polskie firmy rzadko jednak inwestują w budowanie nowoczesnej relacji z pracownikiem. Rocznie na szkolenia wydają nieco mniej niż 200 zł, kuleją też relacje interpersonalne. – Nowoczesna relacja to taka, w której pracodawca

jest świadomy wielowymiarowych potrzeb pracownika, w związku z czym jest w stanie zadbać o jego finansowy byt, emocjonalne samopoczucie, relacje w pracy, klimat, szeroko pojętą kulturę. W ten sposób potrafi stworzyć jak najlepsze warunki do holistycznego, całościowego rozwoju pracownika, a nie tylko traktować go jako trybik w maszynie – podkreśla w rozmowie z agencją informacyjną Newseria Biznes dr Mateusz Grzesiak, psycholog biznesu.

Silna marka pracodawcy. Provident nieoczywistym liderem rankingów

Wypracowanie atrakcyjnej marki pracodawcy to dziś jedno z największych wyzwań dla firm chcących się rozwijać. Coraz trudniej przyciągnąć talenty. Walka o pracownika jest zażarta, a sam pracownik coraz bardziej wymagający, dlatego nie wystarczy zaoferowanie dobrych warunków pracy. Równie istotne znaczenie ma kultura organizacyjna i wartości firmy. Pracodawcami z wyboru zostają przedsiębiorstwa, w których potencjalni i obecni pracownicy dostrzegają coś więcej niż dobre warunki pracy i możliwości rozwoju kariery. Tak jest w przypadku Provident Polska, co potwierdza wyróżnienie „I love My Job Winner 2018” przyznawane przez Employer Branding Institute na podstawie kompleksowego audytu.

Budowanie wizerunku pożądanego pracodawcy nie jest nowym działaniem, choć dopiero w 2001 roku firma McKinsey wprowadziła pojęcie Employer Branding, które również w Polsce zagościło na stałe w wielu organizacjach. Jednym z pierwszych kroków do stworzenia silnej marki pracodawcy jest świadomość, że marka pracodawcy to nie to samo co marka firmy, a bycie dobrym pracodawcą to pochodna wielu elementów. Kluczowe jest też zdefiniowanie unikalnych atrybutów, które wyróżniają firmę na tle rynku. Tymczasem rynek pracy z roku na rok piętrzy wyzwania. Walka o utalentowanych, zmotywowanych i świadomych swoich umiejętności kandydatów, a także utrzymanie bardzo dobrych i doświadczonych pracowników ciągle się zaostrza.

Rekrutacja – trudniejsza niż kiedykolwiek

Największym potencjałem i gwarantem długofalowego rozwoju firmy są pracownicy. Dzisiaj stabilne zatrudnienie, jasna polityka wynagrodzeń i pakiet podstawowych świadczeń dodatkowych nie wystarczą do pozyskania najlepszych kandydatów. Na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie, które sprawiają, że zmieniają się strategie HR, struktury organizacyjne, sposób zarządzania talentami. Dodatkowo najmłodszy pracują często ramię w ramię z osobami starszymi o pokolenie. Zazwyczaj dzieli je przepaść kulturowa, a sprośnienie tak różnorodnym postawom stanowi jedno z większych wyzwań. I choć elastyczność w docieraniu do najmłodszych kandydatów wzmacnia konkurencyjność firmy, niezbędne jest tworzenie specjalnych programów, które pomagają młodym wejść na rynek pracy i wybrać swoje miejsce. Provident Polska prowadzi program One Level Up – Praktykanci na start, w którym oferuje realizację ciekawych projektów, przydziela opiekuna, zapewnia opiekę medyczną i dodatkowe szkolenia. Dzięki temu do obecnej 10. edycji programu zgłosiło się blisko 1000 osób.

Staże i programy ambasadorskie to podstawa, jeśli firma chce do siebie przycią-

gnąć wchodzących na rynek pracy lub budować świadomość marki już wśród studentów. Firmy, szczególnie produkcyjne, coraz częściej tworzą specjalne klasy, tak aby zacząć pozyskiwać pracowników, zanim jeszcze opuszczą mury szkół branżowych. Im młody człowiek więcej wie o firmie, tym większa szansa, że pomyśli o niej, rozważając potencjalne miejsce pracy.

Zadowoleni pracownicy najlepszą wizytówką

Zadowoleni pracownicy to dowód, że firma jest atrakcyjnym miejscem pracy. Czasy, kiedy wystarczyła komunikacja wewnętrzna, już dawno minęły. Firmy, niezależnie od tego, czy robią to świadomie czy nie, oferują swoim pracownikom określone wartości. Te wartości ujęte w meto-



Jeśli firma chce się rozwijać, warto, aby potwierdzała pozycję lidera na rynku pracy, biorąc udział w konkursach, w których niezależne firmy konsultingowe przeprowadzają wieloetapowe audyty obejmujące różne aspekty funkcjonowania organizacji, a także opinie pracowników. Najwyższe oceny i prestiżowe nagrody potwierdzają rozpoznawalność i siłę marek, a dla potencjalnych pracowników są czytelnymi drogowskazami.

dologiczne ramy są określane mianem Employee Value Proposition (EVP). Jest to zbiór korzyści zarówno racjonalnych – np. benefity pracownicze, jak i emocjonalnych – np. dobra atmosfera. Kluczowy jest fakt, że EVP to coś więcej niż starannie spisany dokument i plakaty rozwieszone w firmie. Te korzyści muszą być odczuwane przez pracowników, muszą się oni z nimi identyfikować. Tylko wtedy staną się ambasadorami firmy i nie będą myśleć o zmianie, i co ważne, będą sprawiać, że firma stanie się atrakcyjna dla kandydatów do pracy. Będzie pożądanym pracodawcą. – Zapewniamy pracownikom bardzo dobre warunki pracy, a także możliwość rozwoju i awansu. Tworzymy programy zarządzania talentami, w których przygotowujemy pracowników o wysokim potencjale do podjęcia nowych zadań. Oferujemy też programy work-life balance. Dzięki atrakcyjnej, kompleksowej i nowoczesnej ofercie zyskujemy stabilny, lojalny i zaangażowany zespół, a średni czas pracy w Provident Polska wynosi 8 lat. 63 proc. osób pracuje dłużej niż 5 lat, a 37 proc. ponad 10. Z regularnie przeprowadzanych ankiet wiemy, że nasi pracownicy najbardziej cenią sobie dobrą współpracę i wsparcie przełożonych – podkreśla Zbigniew Hojka, dyrektor ds. zasobów ludzkich i członek zarządu Provident Polska. – Promowanie współpracy w zespole, zdrowego odżywiania, aktywności fizycznej, równowagi między życiem prywatnym i zawodowym sprzyja budowaniu zespołu lojalnych pracowników. Dostrzegamy też osoby, które mają nietuzinkowe hobby i potrafią przekonać do swoich pasji innych. Wspierając ich zainteresowania budujemy grupy osób związanych ze sobą nie tylko miejscem pracy, ale też wspólnymi pasjami – dodaje Zbigniew Hojka.

Nagrody i wyróżnienia mają znaczenie Jeśli firma chce się rozwijać, warto, aby potwierdzała pozycję lidera na rynku pracy, biorąc udział w konkursach, w których niezależne firmy konsultingowe przeprowadzają wieloetapowe audyty obejmujące różne aspekty funkcjonowania organizacji, a także opinie pracowników. Najwyższe oceny i prestiżowe nagrody potwierdzają rozpoznawalność i siłę marek, a dla potencjalnych pracowników są czytelnymi drogowskazami. Przyznawane nagrody też zobowiązują. Są obietnicą, której niedotrzymanie może oznaczać dla firmy utratę wiarygodności. Tymczasem wiarygodność to klucz do budowania marki pracodawcy.

TEKST WE WSPÓŁPRACY Z PROVIDENT

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Jak kultura organizacyjna buduje osobowość i atrakcyjność pracodawcy?

Gdy na pytanie „Jak się u was pracuje?” pracownicy nie potrafią udzielić jasnej odpowiedzi, w zespole panuje duża rotacja, a zasady postępowania powstają ad hoc, może to oznaczać, że brakuje świadomie tworzonej kultury organizacyjnej. Właściwa organizacja zasad panujących w miejscu pracy to nie tylko element zarządzania, ale też ważny czynnik budujący tożsamość firmy oraz sposób, w jaki jest postrzegana. Niektórzy twierdzą wręcz, że kultura organizacyjna i osobowość firmy są dla biznesu równie ważne, co strategia działań.



Jakub Kurzaj

manager B2B, Wyjątkowy Prezent

– Wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek – pisze dr Krystyna Serafin z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Z kolei z raportu dotyczącego kultury organizacji polskich firm², opracowanego przez Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia, możemy dowiedzieć się, że blisko 66 proc. respondentów nie spotkało się z pojęciem kultury organizacji. Ci, którym było ono znane, potrafili wskazać pewne elementy obecne w ich miejscu pracy. Były to przede wszystkim aspekty strategiczne, misja oraz cele działania, które zostały określone jako istotne dla rozwoju firmy oraz mające wpływ na lojalność wobec pracodawcy.

Firma to ja

Kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych elementów budowania

osobowości firmy. To wszystkie cechy, wartości i normy, którymi powinna kierować się zarówno kadra zarządzająca, jak i każda zatrudniona osoba. Warto przy tym zaznaczyć, że kultura organizacyjna jest obecna w każdej firmie. Pytanie tylko czy jest ona tworzona świadomie, czy też nie. Równie mocno jak kultura organizacyjna, na osobowość firmy wpływa osobowość samego szefa. Najważniejsza jest spójność. Dobrze kiedy właściciel kawiarni jest smakoszem i znawcą kawy, a właścicielka butików z ubraniami pasjonatką mody. Podobnie, jeżeli firma oferuje emocjonujące przeżycia czy doświadczenia, dobrze gdy jej prezes jest fanem adrenaliny. Charakter firmy buduje też każdy z jej pracowników, niezależnie od tego czy po pracy gra na per-

kusji, skacze ze spadochronem czy nurkuje głębinowo.

Świadome zarządzanie kulturą organizacji powinno być jednym z głównych celów strategii długofalowych, prowadzonych przez osoby zajmujące się HR-em także z powodów bardziej wymiernych. Podnosząc zadowolenie pracowników oraz umożliwiając im wyrażanie własnej osobowości, z jednej strony tworzy się charakter firmy, z drugiej zmniejsza ich rotację, a nawet podnosi produktywność i zwiększa zyski. Dowodzą tego badania³ poświęcone korelacji między satysfakcją z pracy a produktywnością, przeprowadzone przez prestiżowy Uniwersytet Cornell w 2012 roku.

Dobre przykłady

Przykładów na to, jak charakter firmy odzwierciedla się w działaniach jej pracowników można szukać w praktykach stosowanych przez wiele międzynarodowych korporacji. Często są to rozwiązania dużo bardziej kreatywne niż zachęcanie do aktywności fizycznej poprzez wręczenie karnetu na siłownię. Szwedzka IKEA promująca wartości ochrony środowiska fundowała swoim pracownikom ro-

wery, by porzucili zanieczyszczające środowisko samochody na rzecz bardziej ekologicznego transportu. Z kolei Reebok prowadzi w miejscu pracy zajęcia z fitnessu i crossfitu dla pracowników, by wspierać ich kulturę fizyczną.

Jedną z praktyk budujących kulturę organizacyjną firmy jest Home Office – wybrany dzień tygodnia, w którym pracownik, po to by poczuć więcej swobody, może wykonywać swoje obowiązki z domu. Firmy, którym zależy na tym, by ich pracownikom było łatwiej pogodzić życie zawodowe z rodzinnym organizują dla ich dzieci żłobki, a nawet tworzą firmowe przedszkola. Pracodawcy coraz częściej interesują się także tym, co robią ich pracownicy po godzinach. Nie chodzi jednak o żadną inwigilację czy nachalność, lecz umożliwianie realizowania prywatnych pasji lub zacieśnienia relacji np. poprzez wspólne wyjście na gokarty, paintball czy też indywidualne nagrody typu kurs fotograficzny. Tradycją w naszej firmie jest obdarowywanie się z okazji urodzin voucherami na przeżycia, a jako, że znamy się dobrze, każdy otrzymuje prezent zgodny z jego zainteresowaniami.

Kultura organizacyjna a wizerunek pracodawcy

Podjęcie pracodawców do tematu budowania kultury organizacyjnej widać także w aspekcie rekrutacji oraz wizerunku firmy. Zagadnienie to odgrywa coraz większą rolę podczas budowania planów HR-owych oraz w czasie branżowych eventów. Powód jest prosty – w dobie powszechnie dostępnej informacji nietrudno jest znaleźć odpowiedź na pytanie „jak się u was pracuje?”. Pracownicy często sami chwalą się wysoką kulturą organizacyjną obowiązującą w ich firmie bądź narzekają na jej brak, co rzutuje na taki lub inny wizerunek pracodawcy.

Firmy, którym zależy na korzystnym wizerunku wśród potencjalnych kandydatów rozumieją, że ich najlepszymi ambasadorami są obecni pracownicy. Odpowiednio zmotywani, pracujący w miejscu kierującym się jasnymi zasadami będą o nim mówili znacznie przychylniej. Motywacja pieniężna przestaje być przy tym największą korzyścią. Z perspektywy tworzenia kultury organizacyjnej lepiej sprawdzą się integrujące zespół doświadczenia typu wyścigi gokartowe czy laserowy paintball.

Osobowość firmy oraz panujące w niej zasady tworzą jej wizerunek. Warto jednak pamiętać, że nie jest on dany raz na zawsze lecz zmienia się w czasie. Najważniejsze, by był on spójny, a realizowana przez szefostwo wizja nie rozmięła się z wyobrażeniami pracowników – tych obecnych oraz tych przyszłych. Zasady, jakimi kieruje się firma warto więc czasem skontrolować np. zabiegając o informację zwrotną. Najpierw trzeba jednak jasno zakomunikować cele i wartości, jakimi kieruje się firma.

1. S. Krystyna, Kultura Organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu



Rekrutacja pokolenia Y

Na przestrzeni ostatnich kilku lat wyraźnie obserwujemy zmiany w postawie młodych kandydatów do pracy. Młodzi ludzie stali się bardziej asertywni, świadomi swojej wartości i potrzeb zawodowych. Współczesna rekrutacja nie jest już „castingiem na pracownika”, w którym wyłącznie pracodawca decyduje o zatrudnieniu. Obecnie relacje kandydat-zatrudniający są oparte o partnerstwo, w którym obie strony decydują o wspólnej przyszłości.



Krzysztof Łoziński

dyrektor HR, OSHEE

Stąd coraz częściej w ogłoszeniach wyraźnie eksponowane są benefity socjalne, przyszli pracodawcy pośród zalet stanowiska wskazują możliwości rozwoju zawodowego przez szkolenia i awanse oraz podkreślają wagę praw pracowniczych. Zapewnienia o konkurencyjnym wynagrodzeniu już po prostu nie wystarczą. Chcąc zaskar-

bić sobie potencjalnych kandydatów i zatrzymać młodych pracowników trzeba przekonać ich do idei, która przyświeca działaniom firmy.

Konsekwentnie i spójnie

Żyjemy w czasach błyskawicznej wymiany myśli i ogólnego dostępu do informacji, dlatego budowanie wizerunku firmy, również jako pracodawcy, musi być konsekwentne i spójne na wszystkich płaszczyznach. Ważne wartości marka pokazuje chociażby poprzez dodatkowe działania o charakterze charytatywnym i sponsorskim, poprzez nie budując nic porozumienia z kandydatami. Jest to wyróżnik, który firma

oferuje swoim pracownikom, idea z którą mogą się utożsamić i wcielać ją w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, czy dobra społecznego. Są to inicjatywy, które pokazują kandydatom, co jest dla firmy naprawdę ważne. Nadrzędną wartością dla każdego przedsiębiorstwa powinien być człowiek i jego pasja do życia, do walki o spełnianie swoich marzeń oraz konsekwencja w dążeniu do zwycięstwa – mierzone nie tylko wynikami finansowymi czy pozycją w rankingach, ale przede wszystkim przekraczaniem własnych ograniczeń. Tą pasją i tymi ideami firma ma szansę przyciągać młodych kandydatów, dla których ważne są te same wartości.

Mieć odwagę robić rzeczy wielkie

Pracownicy budują wizerunek firmy w środowisku biznesowym oraz na rynku pracy. Ci już zatrudnieni stają się elementem employer branding przedsiębiorstwa. Ponadto dysponując wyższym wykształceniem, a więc szerokimi horyzontami i zdolnością szybkiego przyswajania nowych umiejętności, znajomością języków obcych i orientacją w nowych technologiach wnoszą do firmy kapitał ludzki, który z czasem przynosi wymierne zyski finansowe. Dlatego firmy chętnie zatrudniają młodych pracowników, którzy mają w sobie wiele pasji do wielkich i ważnych projektów, nie tylko związanych z pracą zawodową.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Pracodawcy w obliczu wyzwań

W obecnych czasach pracownicy chcą pracować z ludźmi, nie markami. Według mnie różnica między działaniami niekonwencjonalnymi a konwencjonalnymi się zaciera. Co jest konwencjonalne? A co nie? Czy bycie obecnym w mediach jako lider jest już normą, czy raczej przełamywaniem utartych ścieżek? Według mnie największym wyzwaniem w dzisiejszych czasach jest pokazanie, że wszyscy gramy do jednej bramki, czyli dobrobytu.



Kamila Gutowski

ekspert agencji pracy
tymczasowej Skills Net

Większość pracowników uważa, że wynagrodzenie jest podstawowym, a zarazem najważniejszym aspektem decydującym o atrakcyjności pracodawcy. Niemniej jednak coraz częściej pracownicy oczekują korzystnych benefitów pozapłacowych. Prywatna opieka medyczna, możliwość zdalnej pracy, karnety sportowe, czy też dofinansowanie do

szkoleń, to przykładowe rozwiązania oferowane przez pracodawców. Nie tylko zwiększa to satysfakcję pracowników, ale i motywuje ich do działania. Zatem teoretycznie w pierwszej kolejności liczy się płaca, jednakże mając do wyboru dwóch pracodawców, którzy w tej samej branży oferują tę samą płacę, pracownik zdecyduje się na tego, który będzie miał ciekawsze benefity.

Otwarcie na młodych

Staże to fantastyczna oferta zarówno dla pracodawców, jak i przyszłych pracowników. Taka aplikacja pozwala rozwijać i przetestować umiejętności, podnosząc tym samym kwalifikacje zatrudnionych w przyszłości osób. Dodatkowo przyszły pracownik ma szansę sprawdzić

pracodawcę, np. pod kątem prawdomówności, czy wywiązuje się on z danego słowa oraz przekonać się, czy atmosfera w pracy w rzeczywistości jest tak miła, jak został poinformowany. Z kolei staż oferowany potencjalnemu pracownikowi jest dla pracodawcy świetną okazją, by sprawdzić, czy pracownik jest długodystansowcem. Czy z takim samym zaangażowaniem, jak w pierwszym tygodniu, będzie wykonywał powierzone mu zadania oraz czy rzeczywiście interesuje go praca, którą wykonuje.

Budować wizerunek dobrego pracodawcy

Należy pamiętać, że budowanie wizerunku pracodawcy, rozpoczyna się od podejmowania odpowiednich decyzji na szczeblu zarządu. Natomiast funkcje wykonawcze posiadają działy HR oraz marketing, które muszą ściśle ze sobą współpracować. To oni zajmują się CSR, czyli podejmowaniem działań uwzględniających interesy otoczenia ułatwiające wspólny dialog, rozwój i integrację z tym otoczeniem. Wspieranie lokalnej społeczności,

dbałość o rozwój zawodowy i osobisty pracowników itp. sprawiają, że budujemy wizerunek dobrego pracodawcy, możemy pokazać naszą „ludzką” twarz, a tego właśnie poszukują w tej chwili pracownicy.

Elastyczność i otwartość

Od dobrego pracownika wymagamy nie tylko wiedzy, lecz także elastyczności, otwartości oraz łatwego przystosowania się do nowego środowiska. Podobne umiejętności miękkie oczekiwane są również od pracodawcy, który będzie słuchał swoich pracowników, będzie otwarty na ich potrzeby, czy uwagi, a także będzie traktował ich z szacunkiem. Takie zachowanie pokaże, że jesteśmy elastyczni w stosunku do nich, co będzie wpływało na biurową atmosferę, nie tylko pomiędzy pracownikami, lecz również na linii pracodawca-pracownik. Dzięki temu będziemy prezentować się jako dobry pracodawca, dla którego ważni są nie tylko partnerzy biznesowi, kolejne kontrakty, lecz przede wszystkim pracownicy, którzy, czując się komfortowo w pracy, będą chcieli

w niej dłużej zostać, zamiast odejść do konkurencji. Dodatkowo dużą rolę odgrywa system rekomendacji – pokazując pozytywną atmosferę w firmie, łatwiej będzie nam przyciągnąć do siebie nowych pracowników, którzy z pewnością będą nas wcześniej sprawdzać w internecie na forach lub wśród znajomych. Skoro chcemy przyciągać najlepszych pracowników, bądźmy również najlepszymi pracodawcami.

Indywidualna ścieżka kariery

Rozwój jest ważny na każdym etapie życia zawodowego. Bez wyzwań następuje stagnacja, nuda i brak chęci do podejmowania nowych działań. Jeśli do tego dochodzi, pracownicy szukają wyzwań w innych firmach, przez co my tracimy wyszkolone osoby. Dlatego należy zwracać uwagę na naszych pracowników, słuchać ich oraz dawać im to, czego potrzebują, by mogli jak najlepiej wykonywać swoją pracę. Warto wysłać ich na różne szkolenia czy warsztaty, które wspomogą pracę. Skorzystają na tym nie tylko oni, ale i nasi klienci, a ostatecznie cała firma.

Opieka medyczna to coś więcej niż benefit

Wśród HR-owców mówi się ostatnio, że opieka medyczna przestała być zachętą, a stała się podstawą. Faktycznie popularność tego benefitu w ogłoszeniach rekrutacyjnych stale rośnie i jest zauważalna. Im powszechniejszy staje się dostęp do prywatnej opieki medycznej, tym uważniej prezesi spółek i szefowie departamentów personalnych powinni dopasowywać ofertę do potrzeb pracowników.



Alina Smolarek

dyrektor personalna enel-med

Jako firma medyczna, lepiej niż inni, rozumiemy, że oferowany system opieki medycznej to coś więcej niż benefit pracowniczy. W naszym przypadku zadowolenie z oferowanych pakietów, przekłada się bezpośrednio na to, jak postrzegają nas pracownicy, a więc jest jednym z najważniejszych czynników wewnętrznego employer branding.

Po pierwsze: słuchać

W enel-med zatrudniamy przeszło 4 tys. pracowników w całej Polsce. Są to różne grupy: lekarze, pielęgniarki i pozostały personel medyczny, konsultanci ds. obsługi klienta i konsultanci call center, eksperci w centrali i kadra menedżerska, a także administracja od-

ziałów. Każda z tych grup ma różne oczekiwania i potrzeby. Staramy się im sprostać, oferując zróżnicowane pakiety medyczne. Oferujemy także możliwość skorzystania z pakietu rodzinnego i partnerskiego pracownika, których potrzeby nie zostały zaspokojone mogą skorzy-

stać z programu zniżek na nasze usługi. Największą popularnością cieszą się usługi stomatologiczne i te z zakresu medycyny estetycznej. Naszą ofertę medyczną, skierowaną do pracowników, oceniamy dzięki ankiecie satysfakcji, a także opiniom na wewnętrznym portalu społecznościowym.

Po drugie: motywować

Pakiet rozszerzonych usług medycznych można przekazać pracownikowi jako formę wyróżnienia. W ramach enel-klubu, czyli programu motywacyjnego dla najlepiej ocenianych przez pacjentów

pracowników medycznych, oferujemy vouchery na dodatkowe usługi, np. stomatologiczne. Nie każda firma jest sobie w stanie pozwolić na rozszerzone pakiety zawierające usługi stomatologiczne dla wszystkich pracowników. Przekazanie kilku pakietów o rozszerzonym zakresie może być dobrym rozwiązaniem motywującym najlepszych pracowników.

Coś więcej niż leczenie

Opieka medyczna oferowana jako benefit przez pracodawcę ma nie tylko wymiar wizerunkowy. To także działanie zmierzające do

zmniejszenia absencji chorobowej. Coraz częściej rozumiemy, że równie istotne jak szybki powrót do zdrowia, jest unikanie chorób, a więc profilaktyka. Szkolenia, które prowadzą wybitni specjaliści z różnych dziedzin medycyny, mogą być kolejną formą dobrze znanego już na rynku benefitu. W enel-med od lat prowadzimy szkolenia profilaktyczne dla naszych klientów. Największą popularnością cieszą się tematy z zakresu profilaktyki bólów kręgosłupa, pierwszej pomocy przedmedycznej i świadomego odżywiania. Proponujemy je także własnym pracownikom. Spotkania odbywają się w różnych miastach i każdorazowo cieszą dużym zainteresowaniem. Daje nam to przekonanie, że tego typu działania warto organizować.

Choć opieka medyczna nie jest benefitem nowym ani zaskakującym, to na tyle silnie zakorzeniła się na polskim rynku pracy, że trudno wyobrazić sobie bez niej ogłoszenie rekrutacyjne. Nie może nas jednak zmylić jej popularność. Wiele czynników wpływa na odbiór naszej oferty. Dlatego tak istotny jest wybór odpowiedniego dostawcy, który elastycznie podeszł do naszych potrzeb i podzieli się swoim doświadczeniem we wdrażaniu systemu opieki medycznej. Na szczęście my nie mieliśmy problemów ze znalezieniem właściwej firmy.



NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Pokolenie Y na rynku pracy. Czego muszą nauczyć się pracodawcy, by zmotywować je do działania?

Zmiany w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi, w dużej mierze zostały zdeterminowane przez zmianę pokoleniową, która przyniosła często niezrozumiałe oczekiwania, a także wyzwania dla działów HR. Wiele firm nie było i nadal nie jest na to gotowych, co widać chociażby po ogromnym zapotrzebowaniu na szkolenia z tematyki „zmiany pokoleniowej”. Co za tym idzie, ludzie stanęli w centrum zainteresowania dużych i małych firm. Rozpoczął się wyścig na najatrakcyjniejsze benefity, nowoczesne biura, prestiżowe lokalizacje, a pakiet medyczny, sportowy i świeże owoce do biura stały się standardem.



Monika Trzaskowska

specjalista ds. HR i trener wewnętrzny w Bobby Burger

Zmiana dotychczasowych sposobów myślenia o motywowaniu pracowników, nie zawsze nadąża za zmianą oczekiwań nowych pokoleń. Na liście czynników wpływających na satysfakcję z pracy wciąż najwyżej oceniane są wynagrodzenie i benefity poza-płacowe. Ocena ta nie idzie jednak w parze ze wzrostem zaangażowania, a wymienione czynniki stanowią swego rodzaju pakiet startowy, który ma zapewnić odpowiedni komfort życia oraz poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Dlatego wyzwaniem obecnych pracodawców jest odnalezienie takich bodźców, które wpłyną na zwiększenie poziomu motywacji wśród pracowników.

Jak zmotywować pokolenie Y?

Cecha pokolenia Y, która najczęściej przejawia się w tekstach na-

ukowych to lojalność, a w zasadzie jej brak, którą my jako pracodawcy próbujemy za wszelką cenę budować. Firmy podejmują działania, które mają wzmocnić obszary oceniane jako najmniej rozwinięte wśród młodych pokoleń. Niestety nie jest to najlepszy sposób na wykorzystanie potencjału jaki niesie ze sobą nowe pokolenie. Lepiej skupić się na poznaniu ich wartości, oczekiwań i wykorzystać dobrodziejstwo ich odmienności.

Mysząc o nowoczesnym zarządzaniu, w poszukiwaniu odpowiednich bodźców motywacyjnych, należy czerpać z naturalnego środowiska młodych pokoleń, sposobów spędzania wolnego czasu czy naturalnego rytmu dnia. Jednym z warunków, który musi być spełniony, aby wszystko wydawało się być na miejscu to bycie online, możliwość przekazywania szybkich wiadomości i bycie w stałym kontakcie z resztą świata. Stąd oczekiwania dotyczące ciągłego i natychmiastowego feedbacku, pozostawiania w stałym kontakcie z rekruterem oraz przełożonym, a także możliwości uzyskania natychmiast niezbędnych informacji. Warto zapewnić taki kanał komunikacji, który spełni tę potrzebę. Podob-

nie dzieje się w przypadku liderów i tematu przywództwa. Młode pokolenia chętnie obserwują i lajkują swoich mentorów (sportowych, żywieniowych, blogi tematyczne) i czerpią z nich inspirację. Oznacza to, że mają potrzebę posiadania liderów, od których mogą czerpać wiedzę i inspirację, ale niekoniecznie będą chętni do wyznawania hierarchii. Szef to ktoś, kogo chcą poznać osobiście. Chcą też posiadać kanał komunikacji, dzięki któremu poznają jego zdanie i będą mogli zaproponować własne rozwiązanie: bezpośrednio, szybko, za pomocą jednego kliknięcia.

Skuteczne wdrożenie Millenialsów

Zaraz za zmianą podejścia, skróceniem drogi kontaktu, zapewnieniem możliwości pracy zdalnej czy elastycznego grafiku idzie odpowiedni system wdrożenia – onboarding. Wiele firm nadal stoi przed

wyzwaniem stworzenia dobrego programu wdrożeniowego. Jako organizacja często jesteśmy już gotowi na to, aby spełnić oczekiwania nowego pokolenia, przygotowaliśmy wiele wyzwań, dostosowaliśmy ofertę zatrudnienia, nasze biuro znajduje się w dogodnej lokalizacji, a w nim kilka stref do wyboru, również ta przeznaczona do relaksu. Okazuje się jednak, że między decyzją o zatrudnieniu a pierwszym dniem w pracy, czy też po pierwszym tygodniu, nasz kandydat rezygnuje. Możemy zminimalizować tę tendencję dzięki odpowiednio przeprowadzonemu onboardingowi. Po decyzji o zatrudnieniu nie powinniśmy zapominać o tym, aby utrzymać z kandydatem stały kontakt. Poza przesłaniem maila powitalnego zastanówmy się jak możemy sprawić, że jeszcze przed rozpoczęciem pracy poczuje się częścią Zespołu. Może przywitanie od każdego z członków Zespołu w formie krót-

kiego video? Pierwszy dzień także nie musi być nudny i spędzony na spacerach między działem administracji w celu odbioru niezbędnych narzędzi, a informatykiem, który nie wie dla kogo, ale skonfiguruje system po byłym pracowniku. Wspólny lunch na pewno będzie lepszym pomysłem, a krótka wiadomość od prezesa pozytywnie wpłynie na pierwsze wrażenie o firmie. Nie można zapominać o kwestiach dotyczących firmowych procedur czy niepisanych zasad. Jeżeli w Waszej firmie obowiązuje jakiś dress code, system odbierania nadgodzin czy wypełniania wniosków urlopowych, warto poinformować „nowego” zanim narazi się na niepochlebne komentarze. Ważne jest również to, aby przekazać pozostałym członkom Zespołu informację o nowym pracowniku jeszcze zanim pojawi się w firmie, a także wyznaczyć osobę, która będzie się nim „opiekowała” na etapie wdrożenia. Aż 91 proc. pracowników, którzy uczestniczyli w programie onboardingowym pozostają w firmie na dłużej.

Obecny rynek pracy oczekuje innowacyjnych rozwiązań i odważnie wprowadzanych zmian. Poza aktualnymi badaniami, które wskazują kierunki działań, warto poznawać opinie nie tylko obecnych pracowników, ale także pamiętać o tych, którzy wzięli udział w procesie rekrutacji oraz o tych, którzy zdecydowali się odejść. Zmiana podejścia do procesów rekrutacyjnych oraz poszukiwania kandydatów powinna być odpowiednią okazją do odświeżenia w firmie procesów związanych z candidate experience oraz exit interview, a także przeanalizowania czy system onboardingowy spełnia oczekiwania pracowników.



Zawód naukowiec – czy ten scenariusz jest możliwy do zrealizowania w Polsce?

Czy w Polsce istnieją ścieżki kariery dla studenta, który w toku nauki postanawia zostać naukowcem? Kilkanaście lat temu absolwentowi kierunków takich jak genetyka czy biotechnologia w większości przypadków pozostawała do wyboru słabo płatna kariera akademicka lub wyjazd za granicę. Na szczęście rynek innowacyjnych technologii zmienia się na naszych oczach, a zapotrzebowanie na wykwalifikowanych specjalistów z dziedzin takich jak biotechnologia czy nutrigenetyka w polskich laboratoriach rośnie z roku na rok.



dr inż. Tomasz Czernecki

wiceprezes zarządu Vitagenum

W Polsce, zarówno w środowisku akademickim jak i w sektorze prywatnym, intensywnie rozwija się dziedzina life science. Wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę wiąże się z rosnącą liczbą projektów biotechnologicznych, które wypełniają zapotrzebowanie na innowacyjne

produkty medyczne i nowoczesne metody profilaktyki zdrowia i lecznicza. Laboratoria poszukują specjalistów z takich dziedzin jak biologia, ale też genomika, biomedycyna, a nawet bioinformatyka. Absolwenci kierunków studiów przygotowujących w tych obszarach są zatrudniani w laboratoriach, opracowujących nowoczesne leki czy też wielomarkerowe testy genetyczne.

Nieustanny rozwój

Polski rynek biotechnologiczny rośnie za sprawą inwestorów zagranicznych, którzy coraz chętniej wybierają nasz kraj jako miejsce pod nowe ośrodki badawcze i R&D (badań i rozwoju). Rów-

nie prężnie rozwijają się rodzime laboratoria, oparte na polskim kapitale, nierzadko będące efektem wspólnej pracy biznesu i ośrodków akademickich. Przy większych miastach powstają parki naukowo-technologiczne, które gromadzą badaczy i start-upy z branż takich jak medycyna, przemysł czy IT. Cenne jest również rządowe wsparcie współpracy naukowców i przemysłu, które rozpoczyna się m.in. już na etapie doktoratów wdrożeniowych.

Chcą zostać w Polsce

To zdecydowanie dobra wiadomość dla młodych naukowców, którzy deklarują, że chcieliby swoją przyszłość zawodową wią-

zać z Polską. Aż 80 proc. z nich w przeprowadzonym w tym roku badaniu w ramach „Projektu Naukowiec” wskazało, że chce po zakończeniu studiów pozostać w kraju i tu dalej rozwijać się w swojej dziedzinie. Nie uzależniają się jednak od uczelni. Coraz wyraźniej widać migrację młodych absolwentów, którzy rezygnują z akademickiej ścieżki rozwoju na rzecz przejścia do biznesu, widząc w tej zmianie szansę na lepsze zarobki. Praca w komercyjnych laboratoriach niesie za sobą nowe możliwości rozwoju, większą elastyczność w realizacji projektów oraz przede wszystkim rozwiązywanie praktycznych problemów.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2018

Zapewnić pracownikom indywidualną ścieżkę kariery



Justyna Sieracka

starszy specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi w Würth Polska

Obecna sytuacja na polskim rynku pracy promuje firmy, które w swojej strategii stawiają na zapewnienie pracownikom indywidualnych ścieżek kariery. Kluczowe elementy tego podejścia to zapewnienie pracownikom możliwości zdobywania nowych doświadczeń, postawienie na długoterminowe zatrudnienie oraz ułatwienie zarówno pionowych, jak i poziomych zmian stanowisk pracy. Doświadczenie pokazuje, że wdrożenie takich zasad pozwala nie tylko utrzymać pracowników, ale też ułatwia proces rekrutacyjny, poprawia wydajność osób zatrudnionych oraz podnosi ich zadowolenie z pracy.

Idea zapewnienia pracownikom indywidualnego rozwoju powinna być widoczna w firmie już na etapie rekrutacji. Jej pierwszym punktem zawsze powinna być rekrutacja we-

wnętrzną, w której może wziąć udział każdy zatrudniony w danym przedsiębiorstwie. Pozwala to budować przywiązanie do danej organizacji, usuwa tzw. „szklane sufity” i przede wszystkim – pozwala pracownikom realizować się w ramach jednej organizacji, nawet jeżeli w trakcie swojego zawodowego życia zmieniają się ich plany odnośnie kariery zawodowej. Pracownicy, którzy zgłaszają chęć zmiany swojego stanowiska poprzez awansowanie w hierarchii (tu najczęściej mówimy o awansie pionowym), bądź też będą chcieli zmienić zakres swoich obowiązków (awans poziomy), powinni mieć zapewnioną przez firmę możliwość nabycia niezbędnych do tego kompetencji. Te z kolei nabywa się podczas specjalnie do tego przygotowanych szkoleń, zarówno indywidualnych, jak i grupowych.

Zbadać potrzeby

Wdrożenie w firmie polityki szkoleniowej zawsze powinno być poprzedzone przeprowadzeniem odpowiedniego badania potrzeb – dzięki temu proponowane kierunki będą dopasowane do potrzeb osób z danego działu. Oferowane szkolenia powinny być możliwie różnorodne, od tych dotyczących twardych i merytorycznych kompetencji i produk-

tów, po te kształtujące tak potrzebne w dzisiejszych czasach umiejętności miękkie. Nasze doświadczenie pokazuje, że benefit ten nie tylko cieszy się dużym zainteresowaniem już zatrudnionych osób, ale też stanowi bardzo atrakcyjny element oferty pracy, który często przekonuje potencjalnych pracowników do aplikowania do danej firmy. Dobrą praktyką jest także stworzenie tzw. „Akademii”, czyli specjalnego programu talentowego. Zazwyczaj trwa on kilka do kilkunastu miesięcy, podczas których przekazywana jest wiedza teoretyczna, odbywają się zajęcia praktyczne (najczęściej w formie warsztatów) oraz nauka prowadzenia własnych projektów pod kątem doświadczonych mentorów. Utrzymywanie własnej akademii pozwala poszerzać horyzonty pracowników i znacznie ułatwia proces rekrutacji wewnętrznej.

Na właściwej ścieżce

To właśnie dzięki skutecznemu wdrożeniu powyżej opisanych praktyk możliwe jest stworzenie systemu, w którym każdy pracownik może otrzymać pomoc w planowaniu indywidualnej ścieżki kariery. Dla każdego zatrudnionego, który zgłosi taką potrzebę, specjalnie przygotowany pracownik określi ramowy

plan awansu w strukturach firmy. W swoich założeniach ścieżka taka powinna być przede wszystkim osiągalna, przejrzysta (pracownik musi wiedzieć, jakie kryteria musi spełnić) i zgodna z aspiracjami danej osoby. Zaplanowanie takiego rozwoju dla każdego pracownika nie jest proste, ponieważ wymaga wiedzy m.in. o tym, jak będzie rozwijała się firma w przyszłości, jakie stanowiska się zwolnią bądź jakie nowe zostaną stworzone i finalnie – jakie są predyspozycje danego kandydata i jakie konsekwencje musi on jeszcze nabyć, by sprawdził się w nowych rolach. W parze z tym musi iść także jasna i klarowna komunikacja. Pracownik zawsze musi wiedzieć jakie stanowiska się zwalniają, a także, jakie były przyczyny odrzucenia jego kandydatury w przypadku ewentualnego niepowodzenia. Tak skonstruowany, indywidualny system przynosi korzyści nie tylko pracownikom – dla pracodawcy to bowiem gwarancja, że na nowych stanowiskach będzie on mieć osoby zaangażowane, związane z firmą oraz o potwierdzonych kompetencjach. Jest to szczególnie ważne przy stanowiskach menadżerskich, a rynkowe praktyki potwierdzają, że kadra zarządzająca rekrutowana spośród pracowników pozytywnie

wpływa na dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku planowania indywidualnej ścieżki kariery dodatkowe możliwości mają firmy będące częścią większej, międzynarodowej grupy. Mogą one zaproponować bowiem swoim pracownikom staże, szkolenia, a także możliwość budowania ścieżek karier opartych o relokację do innego kraju. Taki awans pozwala też na rozwój dodatkowej palety umiejętności osób zatrudnionych, ze szczególnym naciskiem na znajomość języków obcych. Postawienie na indywidualne podnoszenie kompetencji pracowników jest odpowiedzią na potrzeby rynku pracy, na którym coraz więcej ludzi czuje potrzebę samorozwoju. Jest to bowiem klarowny sygnał, że pracownik w firmie stanowi najwyższą wartość. Takie podejście pozwala nie tylko skutecznie zatrzymywać w przedsiębiorstwie wartościowe osoby, ale także ułatwia rekrutację nowych, ponieważ w przypadku panującego „rynku pracownika” może być to dla nich kluczowa informacja podczas oceny atrakcyjności danej oferty. Z tych właśnie powodów indywidualne planowanie kariery z benefitu oferowanego kiedyś tylko w wybranych sektorach, np. IT, dziś staje się wyróżnikiem każdego dobrego pracodawcy.

Employer branding krok po kroku

Opracowywanie długofalowych planów employer brandingowych, uwzględniających otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firmy, zwiększa szanse na zdobycie uwagi potencjalnych talentów oraz zatrzymanie tych, które już pozyskaliśmy. Jak zatem podejść do employer brandingu, aby zyskać uwagę coraz trudniejszego rynku?



Monika Sielicka – Hamala

dyrektor HR Sodexo Benefits and Rewards Services w Polsce

1. Przede wszystkim analizuj

Pierwszy krok w tworzeniu strategii pożądanego pracodawcy to dogłębna analiza stanu faktycznego przedsiębiorstwa. Po co ją robimy? Aby dowiedzieć się, jak postrzegają działania firmy pracownicy i czy dotychczasowy odbiór działań jest spójny z założeniami. W tym przypadku sprawdzą się zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe. Idealnie, jeżeli występują w komplecie. Ważne jest także sprawdzenie, jak firma jest postrzegana przez kandydatów i ekspertów w danej branży. Odpowiednio przeprowadzona pogłębiona analiza stworzy pod-

stawy do kolejnych kroków tworzenia strategii EB.

2. Określ i twórz

Wszystkie działania, które planujemy podjąć w naszej strategii budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, powinny opierać się na określonych komunikatach skierowanych do określonych grup odbiorców. Dlatego też kolejnym krokiem jest zdefiniowanie, co i do kogo chcemy mówić, aby osiągnąć nasze cele. Najczęściej brak jasno sprecyzowanej grupy odbiorców lub jej błędne określenie powoduje nieefektywne działania, co przekłada się na niepożądany wizerunek firmy, a także poważne straty finansowe. Dlaczego dokładne zdefiniowanie grup docelowych i przekazów jest tak ważne? Obecnie na rynku pracy spotyka się nawet do pięciu pokoleń, przez to w organizacjach jest ogromna różnorodność pod względem m.in. doświadczenia zawodowego, motywacji i celów. W praktyce oznacza to, że w inny sposób powinniśmy komunikować się z pracującymi studentami, młodymi rodzicami, a inaczej

z dojrzałymi ekspertami. Podobnie jest z pokoleniami – każde ma inne oczekiwania i potrzeby. Wyzwaniem jest odpowiednie zbudowanie komunikacji w taki sposób, aby każdy pracownik poczuł się doceniony i zauważony w takim samym stopniu.

3. Dopasuj

Kolejny krok uważany jest przez wielu specjalistów za najważniejszy. Pomaga on znaleźć odpowiedź na szereg pytań. Na przykład, dlaczego osoba zatrudniona w naszej firmie powinna chcieć w niej zostać i stale się angażować? Dlaczego dany kandydat powinien rozważyć podjęcie współpracy z naszą organizacją? EVP, czyli Employee Value Proposition to pakiet korzyści, które pracodawca oferuje pracownikom. W pakiecie tym mieszczą się zarówno korzyści ekonomiczne (wynagrodzenia i benefity), funkcjonalne (możliwość rozwoju zawodowego, atmosfera w miejscu pracy czy możliwość wypracowania work-life balance), jak i emocjonalne (reputacja firmy, prestiż zatrudnienia, wartości firmy). Dużą uwagę należy zwrócić na oferowane przez firmę świadczenia pozapłacowe, bo są one jednym z najważniejszych motywatorów wśród pracowników. Odpowiednio dobrany pakiet benefitów, najlepiej umożliwiający samodzielne decydowanie o ich wyborze oraz

dopasowany do potrzeb pracowników, może pomóc w pozytywnym odbiorze pracodawcy przez pracowników.

4. Komunikuj

Punkt trzeci i czwarty tworzenia strategii employer brandingowej łączą się ze sobą. Po to określamy naszych najważniejszych interesariuszy, aby móc odpowiednio dostosować do nich komunikację oraz dobrać najskuteczniejsze narzędzia. A jest ich wiele – od mailingów czy spotkań, targów pracy, kanałów social media, stron firmowych po firmy rekrutacyjne. Komunikując się, ważne jest traktowanie pracowników i kandydatów, jako konkretne osoby o określonych cechach i potrzebach, a nie bezosobowego odbiorcę. Niestety, pracodawcy często zapominają o tym elemencie strategii.

5. Weryfikuj

Pomimo tego, że strategia powinna być procesem ciągłym, musi mieć zaplanowane punkty kontrolne. Żadna strategia, nawet ta wprowadzona z niezwykłą starannością przez najlepszych specjalistów, nie spełni swojego zadania i nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeżeli nie będzie weryfikowana. Employer branding to złożony i angażujący proces, który nie rozpoczyna się i kończy na odpowiednio wypełnionej zakładce „kariera”

na stronie firmy. To zdecydowanie więcej zaangażowania, pracy i analizy, która po pewnym czasie może zaowocować osiągnięciem założonych celów strategicznych.



Obecnie na rynku pracy spotyka się nawet do pięciu pokoleń, przez to w organizacjach jest ogromna różnorodność pod względem m.in. doświadczenia zawodowego, motywacji i celów. W praktyce oznacza to, że w inny sposób powinniśmy komunikować się z pracującymi studentami, młodymi rodzicami, a inaczej z dojrzałymi ekspertami.