

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2017



SZEFOWIE MUSZĄ ZACHĘCAĆ PRACOWNIKÓW DO STAŁEGO ROZWOJU

Obecnie coraz więcej firm doświadcza trudności nie tylko z rekrutacją nowych, ale także z zatrzymaniem dotychczasowych pracowników w firmie. Specjaliści oraz menedżerowie zachęteni dobrą koniunkturą na rynku pracy coraz chętniej poszukują atrakcyjnych ofert zatrudnienia, oczekując od potencjalnego pracodawcy nie tylko wyższych zarobków, lecz również szansy na profesjonalny rozwój. Dlatego aby zatrzymać ekspertów w firmie, liderzy biznesu powinni przede wszystkim stworzyć kulturę organizacyjną zachęcającą pracowników do nauki i ciągłego rozwoju kompetencji, bez względu na poziom zajmowanego stanowiska.



Paula Rejmer

dyrektorka zarządzająca Expert Perm
w Hays Poland

Firmy stoją obecnie przed trudnym wyzwaniem – w przypadku wielu branż i stanowisk zatrudnienie osób z odpowiednim zestawem kompetencji coraz częściej jest zadaniem trudnym lub niemalże niewykonalnym. Sen z powiek pracodawców spędzają również odejścia kluczowych pracowników. Jak wynika z badań Hays Poland przeprowadzo-

nych pod koniec ubiegłego roku, niemal 50 proc. specjalistów i menedżerów planuje zmianę miejsca pracy w ciągu 12 miesięcy. Mimo że najczęstszym powodem tej decyzji jest niezadowolający poziom wynagrodzenia (47 proc.), to co czwartego ankietowanego do poszukiwań zawodowych motywuje brak możliwości rozwoju w obecnej firmie. Aby zatrzymać talenty w firmie, pracodawcy powinni przede wszystkim skoncentrować się na możliwościach rozwoju, które oferują swoim obecnym pracownikom. Elementem kluczowym jest stworzenie atrakcyjnej oferty szkoleniowej oraz budowanie kultury organizacyjnej, w której promuje się stałe podwyższanie swoich kwalifikacji oraz docenia pracowników dążących do

dalszego rozwoju zawodowego. Firmy, które nie stworzą swoim kadrom takich możliwości, ryzykują utratę cennych pracowników.

Przykład idzie z góry

Zbudowanie kultury organizacyjnej promującej ciągłą naukę nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli kadra menedżerska nie będzie inwestować we własny rozwój i dawać dobrego przykładu swoim zespołom. Organizacje zarządzane przez liderów dbających o swój rozwój osobisty i zawodowy często osiągają dobre wyniki i wprowadzają do biznesu innowacyjne rozwiązania. Co więcej, jeśli szef firmy podejmuje wysiłki w celu podwyższenia swoich kwalifikacji, to pozostali pracownicy często biorą z niego przykład i są bardziej skłonni zainwestować czas i wysiłek w samorozwój.

Sukces firmy w dużej mierze zależy od wypracowania nawyku ciągłej nauki zarówno wśród menedżerów, jak i u członków ich zespołów. Liderzy biznesu powinni pokazywać swoim pracownikom, że rozwój jest dla nich ważny i stale czynią kroki, aby podwyższyć swoje kwalifikacje. W rezultacie pozostali zaczynają utożsamiać sukces zawodowy

z nauką, podejmują działania ukierunkowane na podwyższenie kwalifikacji i tym samym budują w firmie kulturę kształcenia się przez całe życie, bez względu na poziom zajmowanego stanowiska.

Jednak odpowiedzialność nie może spoczywać jedynie na szefach firm, bowiem w budowanie dobrych nawyków rozwojowych powinni również być zaangażowani menedżerowie zarządzający liniami biznesowymi, działami i zespołami. Czasem wymaga to od nich zmiany podejścia do kwestii szkoleń i dalszej nauki. Menedżerowie nie mogą postrzegać dalszego kształcenia jako niepotrzebnego wydatku czy straty cennego czasu, lecz jako długoterminową inwestycję w swoją wartość na rynku pracy. W dobie szybkiego rozwoju technologicznego oraz dynamicznie zmieniającego się rynku pracy, kontynuacja edukacji i stałe poszerzanie własnych horyzontów jest dla kadry zarządzającej koniecznością. Bardzo szybko może się bowiem okazać, że czas na naukę minął, a w firmie brakuje niezbędnej wiedzy rynkowej lub kompetencji.

Dobry przykład, czyli jaki?

Szefowie organizacji powinni zachęcać kadrę menedżerską do

krytycznej oceny swoich działań rozwojowych. Każda osoba zajmująca stanowisko kierownicze powinna zadać sobie kilka pytań – kiedy ostatni raz uczestniczyłem w szkoleniu lub konferencji branżowej? Czy posiadam wszystkie kompetencje niezbędne do zarządzania zespołem? Czy dysponuję aktualną wiedzą na temat nowości i trendów w branży? Czy wystarczająco udzielam się w organizacjach zrzeszających praktyków biznesu?

Jeśli menedżerowie zatrudnieni w firmie żyją w przeświadczeniu, że jedno szkolenie w roku to wystarczająca inwestycja we własny rozwój, to rolą zarządu jest przekonanie ich do zwiększenia tych wysiłków. Niechęć kierowników do kontynuacji kształcenia przekłada się na postawę ich podwładnych, co jest dla organizacji realnym zagrożeniem. Każdy szef zespołu powinien mieć opracowany indywidualny plan rozwoju i otwarcie komunikować go swoim najbliższym współpracownikom. W ten sposób pracownicy są bardziej skłonni zadbać o podwyższenie swoich kwalifikacji, wierząc, że skoro ich bezpośredni przełożony się doksztadca, to jest to aktualnym wymogiem rynku pracy.

Niedopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców

Rok 2017 rozpoczęliśmy z podwyżką płacy minimalnej, zmniejszonym wiekiem emerytalnym oraz niską stopą bezrobocia. Czekają nas niekorzystne zmiany w przepisach dotyczących delegowania pracowników za granicę.



Małgorzata Pieczyńska

rzecznik prasowy Agencji Pracy i Doradztwa Personalnego InterKadra

Czynniki te z pewnością będą miały swoje odzwierciedlenie w poziomie zatrudnienia. Ten rok przez wielu specjalistów zwany jest rokiem pracownika. Oczywiście trend zauważalny był w wielu branżach już w ubiegłym roku. Dlatego też pracodawcy i agencje pracy nie są zaskoczone tym faktem. Posuwają się do działań promocyjnych, aby zatrudnić poszukiwanego przez siebie pracownika. Pracownicy zaś otrzymują premie za skuteczne polecenie kolegi/koleżanki do pracy w danej firmie.

Najbardziej poszukiwani

Oczywiście najbardziej wysycony wydaje się rynek IT. Specjalistów z tej branży, głównie programistów, ale też konsultantów SAP, ITSM czy testerów oprogramowania, wiele firm gotowych jest „importować” z rynków europejskich.

O ile informatycy i programiści pozostają najbardziej poszukiwaną grupą zawodową, w wyniku starzejącego się społeczeństwa rośnie zapotrzebowanie na lekarzy, ale również na wykwalifikowanych opiekunów osób starszych. W wyniku zapaści szkolnictwa zawodowego na rynku brakuje wykwalifikowanych mechaników, ślusarzy i podobnych fachowców. Rosnące z roku na rok inwestycje mieszkaniowe i biurowe pociągają za sobą zwiększenie popytu na wykwalifikowanych budowlańców. Utrzymuje się również zapotrzebowanie na logistyków.

Kwestia wykształcenia

Z danych GUS łatwo wywnioskować, że w celu uniknięcia statusu osoby bezrobotnej lepiej mieć konkretny zawód, wykształcenie zawodowe – średnie lub zasadnicze, niż maturę zdobytą w liceum ogólnokształcącym. Bardziej przydatny jest również dyplom ukończenia studiów niż świadectwo maturalne. I wreszcie lepiej jest skończyć szkołę średnią zawodową niż zasadniczą zawodową. Należy też pamiętać o tym, że z bardzo dużym odsetkiem bezrobotnych mamy do czynienia wśród osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym. W IV kwartale ubie-

głego roku stanowili oni najliczniejszą grupę wśród zarejestrowanych bezrobotnych.

Zawody deficytowe

Mamy 10-letnie doświadczenie, dlatego też zmiany zachodzące na rynku pracy nie są nam obce. Nasi zleceniodawcy bardzo często poszukują wykwalifikowanych pracowników, których brakuje na rynku. Z drugiej strony są osoby poszukujące pracy, wyuczone w zawodach, które nie są poszukiwane. Zawody deficytowe to

wodach nie maleje. Z drugiej strony obserwujemy liczną grupę osób z wykształceniem gimnazjalnym, bez jakiegokolwiek przygotowania zawodowego, poszukujących pracy. Wykształcenie podstawowe czy gimnazjalne nie jest jednak wyrocznią dożywotniego bezrobocia, trzeba tylko mieć na siebie pomysł i motywację do tego, jak wykorzystać swoje mocne strony w pracy zawodowej. Rynek pracy oferuje takim osobom szereg zajęć dorywczyczych w handlu i usługach, takich jak prace w produkcji, wykładanie towaru w sklepach, prace magazynowe czy przy inwentaryzacji towarów. Często zatrudniamy do tego rodzaju zadań pracowników tymczasowych.

językowych na odpowiednim poziomie. Permanentnie brakuje nam wykwalifikowanych opiekunów osób starszych z choćby komunikatywną znajomością języka niemieckiego. Oferuje im atrakcyjne warunki wynagrodzenia oraz wysokie składki ZUS. Wciąż jednak borykamy się z problemem pozyskania takich osób. Wiemy, że jest to problem nie tylko naszej agencji, stąd na rynku tak duża liczba promocji i ofert specjalnych kierowanych do opiekunów i opiekunek osób starszych w Niemczech.

Bonus za polecenie

Normę, stosowaną również przez nas, stanowi bonus za polecenie innej wykwalifikowanej osoby do

zyk francuski może liczyć na otrzymanie od nas dużo korzystniejszej oferty pracy niż jego wykwalifikowany kolega, który nie potrafi się porozumieć w tym języku. Podobnie jest w każdym innym zawodzie rzemieślniczym wykonywanym na nasze zlecenie we Francji.

Szansa dla niewykwalifikowanych

Szansę na ciekawą pracę i atrakcyjne wynagrodzenie dla osób nieposiadających specjalistycznych kwalifikacji widzimy w sektorze handlu i usług – w zawodach handlowca i merchandisera. W wykonywaniu tej pracy dużo ważniejsze od specjalistycznych kursów i bieglej znajomości języka obcego są do-



nie tylko te związane z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami z branży IT. Poszukujemy, praktycznie w systemie ciągłym – na potrzeby naszych klientów w Polsce i za granicą – operatorów wózków widłowych, stolarzy, mechaników, spawaczy, ślusarzy, kelnerów, pracowników budowlanych.

Praca tymczasowa

Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy są drugą po specjalistach najliczniejszą i najchętniej zatrudnianą grupą zawodową w Polsce. Jednak nie tylko tutaj. Nasi partnerzy we Francji często poszukują wykwalifikowanych robotników i rzemieślników, takich jak hydraulicy, malarze, monterzy płyt kartonowo-gipsowych czy stolarze. Popyt na fachowców w tych za-

Wykwalifikowani fachowcy bez pracy

Według nas istotną bolączką rynku pracy jest fakt, że mamy w Polsce wielu dobrze wykształconych humanistów pozostających bez pracy lub wykonujących pracę niezgodną z ich przygotowaniem zawodowym. Brakuje natomiast ludzi z konkretnym wykształceniem inżynierskim czy po prostu zawodowym – rzemieślniczym. Odnotowujemy też inne braki, które utrudniają owym wykwalifikowanym fachowcom zdobycie atrakcyjnej oferty pracy. Jako agencja delegująca pracowników do pracy w Niemczech czy we Francji stwierdzamy, że wśród osób posiadających poszukiwane przez naszych klientów kwalifikacje zawodowe zauważalny jest bardzo często brak kompetencji

pracy w tym charakterze. Organizujemy zatem szkolenia językowe i kursy specjalistyczne przygotowujące do wykonywania pracy w tym zawodzie. Wykwalifikowane opiekunki dobrze znające język niemiecki mogą przebiegać w ofertach agencji pracy – i tak też czynią. Często zmieniają agencję, z którą współpracują, poszukując dla siebie najkorzystniejszej oferty. Nie brakuje natomiast osób chcących wykonywać tę pracę, ale nieznających języka niemieckiego. Dla nich niestety nie mamy wielu ofert.

To doskonale pokazuje, jak ważna jest znajomość języków obcych, nawet w przypadku osób niepracujących na wysokich stanowiskach managerskich. Hydraulik znający na poziomie komunikatywnym ję-

świadczenie w handlu i znajomość podstawowych technik sprzedaży. Podsumowując, dzisiejszy rynek pracy stawia spore wyzwania przed pracodawcami i agencjami pracy. Niemniej jednak polski rynek pracy już od trzech lat znajduje się na fali wznoszącej. Widzimy, że oczekiwania pracowników rosną zarówno wobec obecnych, jak i potencjalnych pracodawców. Należy jednak pamiętać o tym, że za określonymi wymaganiami powinny iść konkretne kompetencje. Inną rzeczą, o której warto pamiętać, jest fakt, że nie każdy region Polski oferuje dużą liczbę ofert pracy. Alternatywę dla tych osób stanowi migracja zarobkowa, zarówno ta bliska – w Polsce, jak i daleka – poza jej granicami.



18+, 25+, 50+
Od 25 lat pracodawca na plus



25 NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW

Czy kiedy myślicie o swoim potencjalnym pracodawcy, zastanawiacie się Państwo, co poza satysfakcjonującym wynagrodzeniem, powinien Wam oferować? Dziś, w erze pracownika, kiedy to pracodawcy z trudem znajdują ekspertów spełniających ich oczekiwania,

potencjalny pracownik może oczekiwać naprawdę wiele. O tym, co oferują największe firmy w Polsce, najbardziej pożądana pracodawcy w kraju, dowiedzie się Państwo z naszego raportu i zestawienia 25 Największych Pracodawców. Miłej lektury.

Firma	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
AmRest Holdings SE	Firma nie osiągnęłaby sukcesu biznesowego bez wsparcia pracowników – dlatego otwiera przed nimi nieograniczone możliwości rozwoju. Zachęca ich do porzucania strefy komfortu i jednocześnie docenia ich wkład. Zgodnie z Naczelnymi Wartościami firma nagradza zaangażowanie pracowników i ich wyniki pozytywną informacją zwrotną, awansami i premiami. Tworzy unikalną atmosferę w miejscu pracy (motto firmy – work hard, play hard). Zarząd spółki wierzy w otwartą i szczerą komunikację i traktuje innych tak, jak sam chciałby być traktowany – w sposób przyjazny i pełen szacunku.
Asseco Poland	Asseco Poland jest największą firmą IT notowaną na GPW. Zatrudnia blisko 3000 pracowników w całym kraju, oferując im możliwość realizacji największych projektów IT dla wszystkich sektorów gospodarki. Struktura firmy pozwala na dynamiczny rozwój zawodowy, pracę z najlepszymi ekspertami oraz dostęp do szerokiej gamy szkoleń, kursów językowych oraz studiów podyplomowych. Pracownicy mają dostęp do bogatego pakietu świadczeń socjalnych, takich jak abonament medyczny oraz sportowy, ubezpieczenia grupowe czy fundusze pożyczkowe. Asseco wspiera także sportowe pasje swoich pracowników, takie jak bieganie, tenis czy siatkówka poprzez drużynę Asseco Active Team. Firma angażuje społecznie zatrudniane osoby, organizując cykliczną już akcję świąteczną „Pomagamy”. Asseco stawia na młodych – wyszukuje talenty poprzez projekt Asseco 3P oraz Asseco Starter, skierowany do studentów i absolwentów. Ponadto Asseco to dynamiczny i ambitny zespół ludzi, przyjazna atmosfera pracy oraz możliwość pracy przy niezwykłych projektach.
Avon Polska	To tutaj, w jednej z największych firm branży kosmetycznej na świecie, codziennie spotykają się specjaliści z różnych obszarów, których pasją jest umożliwienie samorealizacji tysiącom współpracujących z firmą konsultantek. Pracując w Avon, znajdujesz się w dynamicznej organizacji, w środowisku, które sprzyja rozwojowi zawodowemu i odnoszeniu sukcesów. Swoim pracownikom firma oferuje wiele możliwości realizacji ambicji zawodowych oraz rozwoju kompetencji. Avon jako pracodawca o międzynarodowym zasięgu, stwarza możliwości rozwoju kariery swoich pracowników zarówno w wielu obszarach, jak i wielu krajach na całym świecie. Będąc globalną korporacją Avon zatrudnia pracowników w wielu obszarach: od działu analiz, przez marketing, finanse, HR, IT, po sprzedaż i dział obsługi klienta
Bank Credit Agricole	Bank Credit Agricole to atrakcyjne miejsce pracy i szansa na rozwój dla specjalistów z różnych obszarów. Tutaj swoje miejsce znajdują osoby dopiero wkraczające na rynek pracy, jak również eksperci z różnych obszarów dziedzin, m.in.: finansów, IT, audytu, bezpieczeństwa, analiz finansowych, ryzyka kredytowego, compliance i prawnego. Firmie zależy na ludziach. To oni tworzą ten bank. Zarząd dba, aby właśnie w banku Credit Agricole rozwijali swoje pasje, talenty. Grupa Crédit Agricole obecna jest na polskim rynku już ponad 20 lat, a ponad 100 na świecie.
BP Europa SE Oddział w Polsce	BP to międzynarodowa firma, lider w branży paliwowej i solidny pracodawca dla 3,5 tysiąca osób w Polsce. Od 25 lat, co roku tworzymy kilkaset nowych miejsc pracy. BP tworzą osoby wchodzące na rynek pracy i te bliżej emerytury. Oferujemy pracę na pełny etat, z elastycznym grafikiem (praca na stacji) i zadaniowy czas pracy w biurze. Atrakcyjne wynagrodzenie, dodatki i premie, rozwój zawodowy (można awansować ze stacji do biura), szkolenia zawodowe i rozwijające kompetencje, benefity z bogatą ofertą świadczeń socjalnych. Projekty społeczne są dodatkową wartością pracy w BP.
British American Tobacco Polska	British American Tobacco Polska jest częścią Grupy British American Tobacco – międzynarodowej firmy tytoniowej, sprzedającej swoje produkty na ponad 200 rynkach całego świata. Firma stawia sobie za cel, by jej produkty najlepiej zaspokajały potrzeby dorosłych osób palących. Jednocześnie podkreśla, że realizuje nasze zamierzenia handlowe w sposób zgodny z racjonalnymi oczekiwaniami, jakie społeczeństwo może stawiać przed odpowiedzialnym producentem wyrobów tytoniowych w XXI wieku. Na polskim rynku do Grupy British American Tobacco należą dwie spółki: British-American Tobacco Polska w Augustowie o charakterze produkcyjnym oraz British American Tobacco Polska Trading w Warszawie, zajmująca się działalnością dystrybucyjno-marketingową.
BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego	BSH to więcej niż tylko doskonały pracodawca, rekomendowany przez pracowników. Jesteśmy dumni z tego, że od 2012 roku posiadamy certyfikat Top Employer Polska, a od 2013 Top Employer Europa. Firma oferuje stabilne zatrudnienie oraz możliwość doskonalenia zawodowego i rozwoju kariery w oddziałach na całym świecie. BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego jest firmą stawiającą na rozwój. Dla nieustannego zwiększania kwalifikacji swoich pracowników stawia na doskonały, ustandaryzowany w skali światowej system szkoleń. BSH Academy Łódź to część globalnej akademii BSH, realizującej szkolenia dla pracowników organizacji.
Comarch	Comarch to wciąż jedna z niewielu firm IT, w których pracownicy mają możliwość pracy nad produktem od początku do końca, tj. od analiz i projektowania aż po programowanie, testowanie, a na koniec wdrożenie u klienta. Zarząd firmy wierzy, że ma to realny wpływ na satysfakcję z pracy. Zależy mu, aby specjaliści nie czuli się jedynie trybikami pracującymi nad wycinkiem kodu, a raczej twórcami wspólnego efektu końcowego. Ponadto firma wspiera rozwój swoich pracowników indywidualnym planem szkoleniowym.
DHL	Praca w DHL wiąże się z przyjęciem na siebie odpowiedzialności, pokonywaniem trudności i stałym rozwojem w zróżnicowanym zespole, gromadzącym ludzi z całego świata. Decydując się na dołączenie do niego, masz możliwość przyczynić się do sukcesu spółki, korzystając z wielu różnorodnych, ciekawych możliwości zawodowych. Będąc pracownikiem DHL pomagasz firmie optymalizować usługi, a ona wspiera Twój rozwój zawodowy. Pracując w DHL odgrywasz ważną rolę w świadczeniu klientom wysokiej jakości usług i rozwiązań. Firma oferuje wiele możliwości pracy na różnych stanowiskach i w różnych pionach firmy. Istnieją możliwości pracy na różnych, ciekawych stanowiskach; na lotniskach, w magazynach bądź w centrach obsługi, w biurach lub w terenie.
Enel-Med	Dynamiczny rozwój spółki (pow. rynku) oraz dobre wyniki finansowe gwarantują stabilizację zatrudnienia (przyrost zatrudnienia rok do roku ok. 500 osób) oraz rozwój zawodowy poprzez realizację projektów, zwłaszcza infrastrukturalnych i z obszaru nowych technologii (e-commerce, telemedycyna, rozwój aplikacji ułatwiających obsługę pacjenta). Wyróżnia nas: dbałość o komfort pracy pracowników (dobra organizacja pracy, wygodna infrastruktura), atmosfera i partnerstwo (dialog na wew. portalu społecznościowym).
Hochland Polska	Szczególną wartością pracy w Hochland są ludzie. Ludzie, z którymi spędzamy sporą część naszego życia i którzy stają się nierzadko naszymi przyjaciółmi. Wytyczne do zarządzania i współpracy tworzą podstawę długofalowego i wspólnego sukcesu. Słowo wartość ma zdecydowanie szersze znaczenie, które odnosi się do zbioru uniwersalnych zasad porządkujących i usprawniających działania, stając się integralną częścią kultury organizacyjnej, kształtując normy postępowania, wizję oraz misję każdej firmy. W Hochland Polska wśród kluczowych wartości firmowych znalazły się własna inicjatywa, kultura innowacyjności, informacja i komunikacja, stosunki międzyludzkie, konflikt, jako szansa, kształcenie i rozwój, czy wreszcie kierowanie zespołem. Ważną aktywnością firmy w nieustannym jej rozwoju jest cykliczny udział w badaniu Great Place to Work. Great Place to Work Institute Polska wyróżnia polskie przedsiębiorstwa stosujące wyjątkowe praktyki, które promują wartości wiarygodności, szacunku, uczciwości, dumy i koleżeństwa w relacjach pomiędzy: pracownikami a kierownictwem, pracownikami a pracodawcą-organizacją, pracownikami. W trzeciej edycji tego badania firma zdobyła zaszczytne trzecie miejsce na Liście Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce.

BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

12 – 18 maja 2017 r.

Idea Money	Zespół ekspertów w dziedzinie faktoringu i windykacji. Oferuje możliwość rozwoju w jednym z najszybciej rozwijających się segmentów rynku finansowania przedsiębiorstw – faktoringu. Tworzy pracownikom realną możliwość rozwoju zawodowego w oparciu o zdefiniowane ścieżki kariery. Firmę tworzy zgrany zespół profesjonalistów działający w przyjaznej i kreatywnej atmosferze. Oferuje swoim pracownikom atrakcyjne wynagrodzenie - adekwatne do doświadczenia i kompetencji, elastyczne formy zatrudnienia oraz bogaty pakiet świadczeń pozapłacowych. Idea Money tworzy innowacyjne produkty finansowe, kreuje finanse przyszłości.
mBank	Niezależnie od tego, czy właśnie kończysz naukę, jesteś już absolwentem, czy doświadczonym profesjonalistą, jeśli chcesz mieć ciekawą pracę, rozwijać umiejętności i dobrze czuć się w pracy, powinieneś rozważyć złożenie aplikacji do mBanku. Do swojego zespołu firma szuka osób, które pracują z zapałem, energią i łatwo się nie poddają. Osób, które mają pasję także po pracy. Firma posiada bowiem ponad 30 klubów mBanku – od sekcji rowerowej po tenisową i wędkarską. Zarząd chce, aby ludzie współtworzący firmę, odnajdowali sens w swojej zawodowej aktywności. Zdobywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniami, szukanie wciąż lepszych, innowacyjnych rozwiązań to codzienność dla pracowników mBanku.
Open Life TU Życie	Open Life od 6 lat dba o satysfakcję pracowników i współpracowników. Z zadowoleniem obserwuje utrzymujący się trend ich niskiej fluktuacji. Stara się ograniczać rotację pracowników poprzez szereg działań z zakresu komunikacji wewnętrznej i employer branding. Systematycznie bada poziom zadowolenia i zaangażowania swoich pracowników. Koncentruje wysiłki na zaaadresowaniu wykazanych potrzeb, a także proponuje działania aktywizujące. Zarząd spółki jest dumny, że w tak młodej spółce prawie 70 proc. pracowników może pochwalić się ponad 3-letnim stażem pracy.
Orange	Orange to jeden z wiodących światowych operatorów telekomunikacyjnych, który osiągnął wyniki sprzedaży na poziomie 40,9 miliardów euro w roku 2016 i 31 grudnia 2016 zatrudnił 155 tys. pracowników na całym świecie, z tego 96 tys. we Francji. Orange jest obecny w 29 krajach i 31 grudnia 2016 roku obsługiwał 263 milionów klientów, w tym 202 milionów klientów usług telefonii komórkowej oraz 18 milionów użytkowników Internetu szerokopasmowego na całym świecie. Firma wierzy, że najważniejsi są ludzie, którzy tu pracują i wartości, jakie wnoszą do firmy. Sukces osiąga dzięki bezpośredniej komunikacji i przyjacielskim relacjom w pracy. Aby być w czołówce, stawia na dynamiczne działanie. Dzięki poszukiwaniu nowych inspiracji i uczciwemu podejściu do biznesu tworzy przyszłość. Orange Polska to lider na rynku telefonii mobilnej i stacjonarnej w Polsce.
PKO Bank Polski	PKO Bank Polski jest atrakcyjnym pracodawcą. Tworzy i wypełnia dobre praktyki dotyczące m.in.: warunków pracy, wynagrodzenia, systemu motywacyjno-premiowego. Realizuje inicjatywy wspierające pracowników w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych (np. posiada własny zespół trenerów wewnętrznych) oraz rozwoju ich pozazawodowych pasji (np. w programie PKO po godzinach). Osoby zatrudnione w Banku mogą korzystać z szerokiej gamy przywilejów pozapłacowych m.in.: nieodpłatnej opieki medycznej, Pracowniczego Programu Emerytalnego, ubezpieczenia grupowego na atrakcyjnych warunkach. Ponadto zgodnie z koncepcją work-life-balance pracownicy z ZFŚS otrzymują środki na zakup świadczeń na platformie MyBenefit. Stosowanie najwyższych standardów w obszarze zarządzania kadrami sprzyja stabilności wykwalifikowanej kadry. Średni staż pracy w Banku wynosi średnio 15 lat.
Polpharma	Polpharma jest liderem rynku farmaceutycznego w Polsce i największym polskim producentem leków, należy do 20 największych firm generycznych na świecie. Posiada 7 zakładów produkcyjnych w Polsce, Rosji i Kazachstanie oraz 6 ośrodków badań i rozwoju. Firma rozwija się również w obszarze leków biologicznych, które są przyszłością współczesnej farmakoterapii. Polpharma udowadnia, że warto rozwijać karierę w Polsce, pracując z najlepszymi światowymi technologiami, w międzynarodowym środowisku, sprzyjającym wymianie wiedzy i doświadczeń. Jest w czołówce najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, od lat zdobywa liczne nagrody zarówno jako firma jak i pracodawca. Tworzy przyjazne środowisko pracy, angażuje się w rozwój nauki, edukacji, profilaktykę zdrowotną i działania CSR.
Provident Polska	Dobry pracodawca, który słucha opinii zespołu. Regularnie przeprowadza badanie zaangażowania. Prowadzi przejrzystą politykę rekrutacji, oceny rocznej oraz rozwoju i szkoleń. Pracownicy mają możliwość awansu nie tylko w Polsce, ale także w zagranicznych oddziałach firmy. Provident oferuje liczne benefity pozapłacowe oraz programy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Została doceniona przez niezależne instytucje badawcze. Jest kilkakrotnym laureatem konkursu Top Employer.
PZU	PZU ceni ludzi z inicjatywą i pomysłem na siebie. Pracowników, którzy nie boją się wyzwań i projektów dużej skali. W zamian oferuje atrakcyjne wynagrodzenie i benefity. Pamięta też, jak ważne jest zachowanie właściwych proporcji pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Skala działania PZU sprawia, że realizuje duże i ciekawe projekty. Podejmuje się ambitnych inicjatyw w obszarze ubezpieczeń, inwestycji i zdrowia. Buduje też rentowną pozycję w segmencie bankowym. W PZU masz realny wpływ na biznes. To wyzwanie i odpowiedzialność, dlatego firma mocno inwestuje w rozwój pracowników. W 2015 roku osoby zatrudnione w PZU SA i PZU Życie SA skorzystały średnio z 27 godzin szkoleń stacjonarnych. Praca w PZU to nie tylko satysfakcja, ale również atrakcyjne wynagrodzenie i szeroki pakiet dodatkowych benefitów. Oprócz kwartalnych premii oraz ubezpieczenia medycznego i lekowego są to m.in. świadczenia rekreacyjno-sportowe, kulturalno-oświatowe i wypoczynkowe oraz wyjątkowy Pracowniczy Program Emerytalny, dzięki któremu otrzymujesz dodatkowe 7 proc. wynagrodzenia co miesiąc.
Raiffeisen Polbank	Filarem Raiffeisen Bank Polska są ludzie. Dzięki ich zaangażowaniu, determinacji i inicjatywie bank osiąga z roku na rok coraz lepsze wyniki. Raiffeisen Bank Polska to firma stworzona dla ludzi i przyjazna ludziom. To organizacja wspierająca równowagę między zawodową i rodzinną sferą życia. Zespół Raiffeisen Polbank składa się zarówno z doświadczonych specjalistów, związanych z firmą od lat, jak i ludzi młodych, dynamicznych, nastawionych na rozwój. Raiffeisen Polbank stawia na osoby przedsiębiorcze, aktywne, z inicjatywą, zaangażowane w zdobywanie wiedzy i stale podnoszące swoje kwalifikacje, stwarzając im możliwości rozwoju poprzez udział w ciekawych wyzwaniach. Współpraca i zaufanie to fundament w relacjach pomiędzy członkami zespołu. Dzięki konsekwencji w decyzjach, jasnym zasadom, mądrym zarządzaniu i przedsiębiorczości bank osiąga sukcesy.
Roche Polska	Roche Polska jest liderem wśród firm zajmujących się dostarczaniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie ochrony zdrowia. Każdego dnia firma wspomaga lekarzy w ich codziennej walce o zdrowie i życie pacjentów, współpracuje również ze środowiskami akademickimi i medycznymi. Strategia Roche koncentruje się na diagnostyce molekularnej oraz terapiach celowanych. Firma posiada nowoczesne i unikalne portfolio w takich dziedzinach terapeutycznych jak: onkologia, nefrologia, transplantologia, reumatologia, neurologia, kardiologia i choroby zakaźne. Jest też liderem w diagnostyce medycznej - dostarcza systemy umożliwiające szybkie i dokładne wykrywanie chorób oraz monitorowanie ich przebiegu.
Saint-Gobain	Misją firmy jest tworzenie rozwiązań, które zwiększają komfort życia każdego z nas. Jej zespół tworzą pasjonaci, którzy wierzą, że produkty, które tworzą mogą mieć realny wpływ na jakość życia ludzi na całym świecie i że suma innowacyjności wszystkich pracowników będzie źródłem wspólnego sukcesu. Dołączając do zespołu trzeba być przygotowanym na tworzenie rozwiązań zmieniających jakość życia każdego z nas.
Sieć McDonald's	W sieci McDonald's pracuje 20 tys. osób. Firma przykładą najwyższą wagę do rzetelnego traktowania pracowników. Zatrudnia wyłącznie w oparciu o umowę o pracę. Oferuje zatrudnienie zarówno osobom młodym, jak i tym w starszym wieku. Ma także ofertę zawodową osób niepełnosprawnych. Około 60 proc. kadry kierowniczej restauracji stanowią kobiety. Dzięki rozbudowanemu systemowi szkoleń nie wymagamy od kandydatów doświadczenia. Pracując w McDonald's zyskują oni kompetencje cenione na rynku pracy.
T-Mobile	Zaangażowani pracownicy, praca z pasją i możliwości rozwoju to priorytety zarządu w relacjach z pracownikami. Bo T-Mobile to nie tylko praca, ale także możliwość rozwijania swoich pasji i dzielenia się nimi z innymi. Na początek zaproszą Cię na dwudniowe szkolenie „Witaj w T-Mobile”, które jest obowiązkowe dla wszystkich nowo zatrudnionych pracowników T-Mobile Polska. „Witaj w T-Mobile” jest integralną częścią procesu „Smart Start”, którego zadaniem jest sprawne wdrożenie nowego pracownika do firmy. Oprócz podstawowego wynagrodzenia, za dobre wyniki otrzymasz również atrakcyjny bonus w postaci premii. Uczysz się? Studiujesz? Wychowujesz dziecko? A może po prostu nie lubisz wstawać zbyt wcześnie? Firma to rozumie i potrafimy się dostosować. Zapewnia elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Telefon służbowy, prywatna opieka medyczna, dodatkowy dzień wolny z tytułu urodzin/ imienin, dofinansowanie do kart sportowych, to tylko niektóre z bonusów, na które możesz liczyć, dołączając do T-Mobile.
VOTUM	Praca w VOTUM to przede wszystkim możliwość niesienia realnej pomocy osobom poszkodowanym. Wspólna misja jednoczy zespół i pozwala dostrzec, co jest w życiu najważniejsze. VOTUM S.A. docenia wysiłek, jaki pracownicy wkładają w pomoc osobom, które poniosły szkodę, dlatego pracownikom oferujemy adekwatne do posiadanych kompetencji wynagrodzenie, dofinansowanie do kart sportowych, opieki medycznej i wypoczynku. Nasi pracownicy integrują się też podczas wspólnych wyjazdów oraz akcji CSR.

SZKOLENIA NA FIRMOWYM TOPIE.

Szkolenia są dziś rynkową koniecznością dla większości firm. Powody? Z jednej strony wymusza je automatyzacja pracy i dynamika gospodarki, coraz szybciej zmieniającej zestawy kluczowych kompetencji specjalistów. Jednocześnie rosną oczekiwania pracowników, uznających szkolenia i możliwość nauki za jeden z najważniejszych benefitów pozapłacowych. Potwierdzają to liczne badania. Według raportu Accenture aż 95 proc. pracowników na świecie wie, że nowe kompetencje są ich kluczem do utrzymania się na rynku pracy. Z kolei badania Universum Global wykazały, że największą obawą ponad 50 proc. reprezentantów Generacji Y jest perspektywa pracy w miejscu, które nie daje im szansy rozwoju. Ciekawe szkolenia są więc zarówno motorem zysku firmy, jak i jej skutecznej rekrutacji.

**Karolina Wójcik,
Przemysław Kuć**

eksperti Linkleaders

Jednym z kluczowych czynników wpływających na satysfakcję pracowników jest interesująca ścieżka kariery. Pracodawcy zdają sobie z tego sprawę. Jak podaje „Harvard Business Review”, tylko w samym 2015 roku firmy wydały globalnie na wewnętrzne programy szkoleniowe około 356 miliardów dolarów – i ta wartość wciąż rośnie. Gorzej jest jednak z realizacją programów, które mają na celu dopasowanie działań firmy do ocze-

kiwań specjalistów. Podczas, gdy 70 proc. organizacji ankietowanych przez ośrodek Mercer zapewnia, że ich menedżerowie prowadzą z pracownikami rozmowy na temat nieszablonowych dróg zawodowego rozwoju, takie spotkania odbywają się jedynie według 56 proc. zatrudnionych.

Szkolenia jako narzędzie motywacji

Tymczasem zdolność do wyzwolenia potencjału pracowników generuje nie tylko indywidualny sukces, ale także zwiększa efektywność całej organizacji. Zależność tą bada co roku International Institute for Management Deve-

lopment (IMD), jedna z wiodących szkół biznesu na świecie. Jej obserwacje pokazują, w jaki sposób poszczególne kraje radzą sobie ze szkoleniem pracowników i zarządzaniem talentami w stosunku do innych państw. Jak w skomplikowanej sytuacji zarządzania talentami radzą sobie polscy przedsiębiorcy? - Z ubiegłorocznego raportu IMD World Talent wynika, że Polska ma sporo do nadrobienia w obszarze efektywnego zarządzania talentami. Na 61 państw uwzględnionych w rankingu zajmujemy dopiero 32 miejsce. Badania pokazują też, że Polaków charakteryzuje niska motywacja, którą z kolei rekompensuje wysoka jakość edukacji oraz kompetencji naszych menedżerów. Mimo to, wiele polskich firm nie przykładają należytej wagi do predyspozycji swoich pracowników. Jest to wysoko niepokojące ze względu na fakt, że potencjał pracowników warunkuje przecież rozwój biznesu – zauważa Jakub Benarowicz, Szef CIMA w Europie Środkowo-Wschodniej. Jednocześnie w Polsce coraz częściej można obserwować pozytywne tendencje w zakresie szkolenia pracowników. Widać to zwłaszcza w branżach z tzw. rynkiem pracownika, w których rośnie zapo-



Indywidualny plan rozwoju zawodowego – szczyt marzeń pracowników średniego i wyższego szczebla

Podczas rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami na stanowiska menedżerskie, jednym z interesujących pytań jest motywacja do zmiany pracy. Odpowiedź, która pada najczęściej, to możliwość rozwoju zawodowego i wyzwania, jakie organizacja stawia przed nowo zatrudnioną osobą. Pogłębiając wątek rozwoju, o którym wspomina kandydat, prostą drogą dochodzimy do indywidualnych planów doskonalenia, w których menedżerowie widzą dla siebie wiele korzyści.



**Monika
Ciesielska-Rutkowska**

managing partner Carpenter Consulting

Celem programu jest rozwój kompetencji menedżera, który ma doprowadzić do zrealizowania konkretnych założeń biznesowych firmy lub konkretnego departamentu. Plany zazwyczaj są ambitne i jasno sprecyzowane – liczbowo wyrażony wynik, rozbudowa i poprowadzenie zespołu, zdobycie określonego udziału w rynku.

Cel i korzyści dla organizacji

Wyłonienie menedżera z wewnętrznej struktury firmy, który podoła takiemu wyzwaniu, jest korzystne pod kilkoma względami. Po pierwsze, wskazanym zadaniem zajmie się czło-

wiek z wewnątrz organizacji, który jest już zaznajomiony ze sposobem jej działania, kulturą organizacyjną, zna procedury, rozumie aspekty miękkie i niuanse, z którymi osoba z zewnątrz musiałaby się dopiero zaznajomić. Po drugie, wewnętrzny awans i inwestowanie w rozwój menedżera, wpływa motywująco na pozostałe osoby. Jest to dla nich jasny sygnał, że firma docenia „swoich ludzi”, widzi w nich wartość i jest zainteresowana, aby rośli razem z nią. To buduje lojalność i umacnia pracowników w przekonaniu, że związali się z właściwym pracodawcą. Po trzecie, poprzez rozwój kompetencji ukierunkowany na realizację konkretnych celów, firma w pewnym sensie tworzy „żołnierza”, który dokona oczekiwanego zwrotu akcji wewnątrz organizacji i tym samym przyniesie oczekiwany zwrot inwestycji.

Rozwój kompetencji menedżerskich nie jest zarezerwowany tylko dla korporacji. Jednak oczywiste jest, że to te największe firmy, dysponujące dużymi budżetami, mogą to robić z du-

żym rozmachem. Skala ma znaczenie w kontekście celów, które stawia sobie firma. To co jest najbardziej interesujące dla menedżera, to jakie wyzwania są przed nim stawiane.

Jak wybrać właściwego kandydata?

Decyzja o wyborze kandydata, który zostanie objęty indywidualnym programem rozwojowym, podyktowana jest obserwacją posiadanych zasobów ludzkich oraz wnikliwą oceną kompetencji, która ma pozwolić ustalić ich poziom. Decydenci firmy wskazują interesujących pracowników, których ocena pracy jest wysoka i którzy posiadają potencjał do objęcia wyznaczonej roli. Bardzo często ogłaszany jest nabór wewnątrz firmy i do listy kandydatów dodawani są menedżerowie, którzy sami zgłosili swoje kandydatury. Oczywiście pod warunkiem, że są one zgodne z podstawowymi założeniami. Dodatkowo, firma posilkuje się zasobami rynkowymi, czyli kandydatami zewnętrznymi, rekomendowanymi przez firmę headhunterską.

Najczęściej stosowanym narzędziem oceniającym kompetencje będzie Audyt Kompetencji w przypadku stanowisk wyższych i Development Center w przypadku stanowisk średniego szczebla zarządzania. Metodologia w obu jest podobna. Kandydaci poddawani są zadaniom, które umożliwiają zaobserwowanie i ocenę wskazanych kompetencji miękk-

kich. Takimi zadaniami są różnego rodzaju business case, prezentacje, wejście w rolę – rozmowa z pracownikiem czy negocjacje z trudnym Klientem. W trakcie Audytu Kompetencji kandydaci oceniani są indywidualnie. W trakcie Development Center mają szansę ścierać się w zadaniach grupowych, co pozwala na dokonanie dodatkowych obserwacji przez asesorów. Oba narzędzia umożliwiają ustalenie poziomu występowania konkretnych kompetencji, co de facto jest dobrym punktem wyjścia do stworzenia sztytu na miarę programu rozwojowego, dostosowanego do indywidualnych potrzeb wybranego menedżera oraz oczekiwań firmy.

Jak wygląda rozwojowy program menedżerski?

Dokonana w ramach Audytu lub Developmentu ocena kompetencji menedżerskich, wskazuje na mocne strony kandydata i pokazuje jego słabości. To na nich koncentruje się firma opracowując plan rozwoju oraz na ewentualnym wzmocnieniu najważniejszych kompetencji. Przygotowywana jest lista szkoleń i najczęściej angażowany jest coach, który na bieżąco pracuje z menedżerem. W korporacjach, wybrany kandydat ma również przydzielonego mentora, zazwyczaj z Centrali lub regionu, który stopniowo przygotowuje go do objęcia docelowej roli.

Oznacza to możliwość partycypowania w międzynarodowych projektach i nawiązania bliskiej współpracy z menedżerami z różnych krajów. To dla desygnowanego menedżera olbrzymia dawka wiedzy i interesujące doświadczenie, które w późniejszym okresie, będzie miało szansę przeniesić na rynek lokalny.

Korzyści dla menedżera

W toku rozwoju menedżera ustalone są zadania i cele, które ten ma zrealizować z określonym skutkiem. Menedżer stopniowo wdraża się do objęcia roli i rozpoczyna działania przygotowujące. Dzięki programowi, swoje docelowe zadania rozpocznie posiadając wystarczające zasoby wiedzy, narzędzia i kompetencje, a także zespół menedżerów, który będzie w stanie udzielić mu oczekiwanego wsparcia. Można by zatem prognozować pełen sukces, jednak to byłoby zbyt duże uproszczenie. Nie należy podchodzić do tego zero-jedynkowo. Bez dwóch zdań, indywidualny program menedżerski pomaga odnieść sukces, którym jest osiągnięcie postawionych przez organizację celów. Na samego menedżera, na końcu drogi czeka olbrzymi benefit w postaci wiedzy i doświadczeń, których nikt mu już nie odbierze, a które czynią go jeszcze bardziej wartościowym na rynku pracy. To jest nie do przecenienia i można to traktować w randze spełnienia menedżerskich marzeń.



trzebowanie na specjalistów. A co za tym idzie – ilość benefitów szkoleniowych, oferowanych jako uzupełnienie do atrakcyjnych pensji. Dzieje się tak na przykład w sektorze usług biznesowych, zatrudniającym w Polsce już ponad 212 000 pracowników. Odnawiają się stały wzrost zapotrzebowania na specjalistów, m.in. lingwistów, informatyków, wykwalifikowanych finansistów. To osoby, które oprócz wysokich pensji poszukują m.in. możliwości rozwoju zawodowego i certyfikacji. Centra chętnie odpowiadają na takie potrzeby – według danych organizacji ABSL aż 96 proc. z nich oferuje pracownikom szkolenia wprowadzające, 84 proc. – z umiejętności miękkich, a 8 na 10 – z umiejętności językowych. Nie brak także szkoleń specjalistycznych, np. certyfikacji z zarządzania projektami (57 proc.) takich jak PMP, Agile czy Scrum, analityki biznesowej (39 proc.) czy finansowych (39 proc.) np. CIMA.

Bez szkolenia ani rusz

Do wyzwań związanych z zarządzaniem talentami i ich kompetencjami coraz głośniejsze dołącza się obecnie zagadnienie automatyzacji i robotyzacji pracy. Według raportu Accenture

„Harnessing Workforce” te zjawiska mogą przynieść pozytywne skutki dla całego globalnego rynku pracy. Warunkiem jest jednak inwestycja firm w szkolenia pracowników i dostosowanie ich do zachodzących zmian poprzez poszerzanie kompetencji. Obecna szeroka automatyzacja obejmuje bowiem w zdecydowanej większości proste, powtarzalne zadania, przede wszystkim w sektorze produkcyjnym. Coraz częściej podlegają jej jednak też np. najprostsze procesy księgowo czy część działań kiedyś zarezerwowanych dla maklerów giełdowych. – Według OECD 65 proc. dzieci rozpoczynających dziś edukację będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Głód wiedzy to dziś ogromny atut na rynku pracy w dobie tak zwanej IV rewolucji przemysłowej. Nabywanie zupełnie nowych umiejętności czy zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi, czyli krótko mówiąc zdolność poszerzania swojej wiedzy, będzie coraz ważniejszą kompetencją dla pracodawców. Równie ważne jest kształcenie pracowników przez firmy. Sami w Accenture Operations dajemy zespołowi możliwość uczestniczenia w wielu różnorodnych kursach, ale przed

wszystkim tworzymy środowisko stymulujące rotację ról, a w konsekwencji nabywanie nowych umiejętności poprzez wykonywanie nowych obowiązków i zastosowanie nabytych umiejętności w realnych projektach dla klientów – komentuje Edyta Gałaszewska-Bogusz, Dyrektor Accenture Operations w Polsce. Jej organizacja zatrudnia w naszym kraju już ponad 2000 specjalistów.

Młodzi specjaliści nie chcą się bać o rozwój

Wszystkie wspomniane wyzwania ogniskują się w kontekście Generacji Y, która zaczyna stanowić większość specjalistów w rosnącej liczbie organizacji. Badania Universum Global przeprowadzone wśród ponad 18 tys. osób na świecie wykazały, że największą obawą ponad 50 proc. reprezentantów Generacji Y jest perspektywa pracy w miejscu, które nie daje im szansy rozwoju. Badacze podkreślają, że w tej sytuacji jednym z rozwiązań są właśnie szkolenia – muszą one być jednak możliwie mocno powiązane z celami i naturą organizacji. Zbyt często bowiem wdrażane programy rozwoju nie odpowiadają na rzeczywiste potrzeby tak pracowników, jak i firmy.

Kompetencje pracowników podstawą dla każdego pracodawcy

Żmudny proces rekrutacji daje często możliwość uniknięcia zatrudniania osób przypadkowych i jest jednocześnie podstawą zbudowania sprawnego zespołu. Najlepszym przykładem może być chociażby budowanie działu sprzedaży w kontekście firm FMCG, ale nie tylko. Zapotrzebowanie na przedstawicieli handlowych, szczególnie tych, którzy mogą pochwalić się wymiernymi wynikami swojej dotychczasowej pracy, jest duże.



Jacek Wyrzykiewicz

PR & marketing services manager
Hochland Polska

Konsolidujący się rynek, rosnący udział dyskontów, regulacje prawne dotyczące produktów, i samego handlu niosą za sobą wiele zmian, stąd wyzwania stojące przed przedstawicielami handlowymi są wysokie. Poszukiwani są coraz częściej prawdziwi eksperci. Każdy przedstawiciel handlowy jest ambasadorem firmy, którą reprezentuje i dla której pracuje. Przedstawiciel handlowy powinien być komunikatywny, zaangażowany

w to, co robi, cierpliwy, pewny siebie i na pewno musi bardzo dobrze zarządzać swoim czasem pracy. Powinien też wyróżniać się dużą kreatywnością i szeroką wiedzą o produktach, które sprzedaje. Zatrudnienie osoby, spełniającej te wszystkie warunki jest coraz trudniejsze. Zmieniają się wymagania, a poprzeczka podczas rekrutacji stawiana jest coraz wyżej. Optymalny przedstawiciel handlowy to osoba systematyczna, lubiąca i umiejąca analizować dane w różnych aspektach, odpowiedzialna, wiarygodna, słowna, umiejąca nawiązywać relacje, ale również umiejąca zachować emocje na wodzy – to bardzo pomaga, szczególnie w sytuacjach trudnych.

Istotna umiejętność słuchania

Zdajemy sobie sprawę z tego, że aktualnie detaliści mają coraz mniej czasu na spotykane

się z przedstawicielami producentów i zastępują kontakt osobisty komunikacją mailową, bądź składaniem zamówień poprzez dedykowane portale. Ma to miejsce wtedy, gdy przedstawiciel handlowy popełnia zasadnicze błędy, a przede wszystkim brak mu przekonania, że to, co sprzedaje, jest najlepsze. Osobiste zaangażowanie jest najbardziej wiarygodnym elementem każdej negocjacji z detalistami. Jeśli tej wiary brak – handlowiec nigdy nie będzie wystarczająco dobry, a detaliści nie będą chcieli tracić swojego cennego czasu na spotkania. Dużym przewinieniem jest szeroko rozumiane zaniedbanie relacji z klientem. Przedstawiciele handlowi często nie posiadają umiejętności słuchania. Zwracając uwagę na to, co mówią klienci, można wyczytać mnóstwo istotnych detali, które pozwolą nam zakwalifikować go w odpowiednim miejscu naszego portfela nabywców. To z kolei pozwoli zaplanować współpracę z nim w dłuższym okresie.

Koordinator wielu elementów

Handlowiec jest tak naprawdę koordynatorem wielu elementów w swojej sekcji, gdzie jego odpowiedzialność, samodziel-

ność i określona decyzyjność ma kluczową wartość. Konkurencja na rynku przedstawicieli handlowych staje się coraz większa. Wynika to także z pojawiających się na rynku pracy opinii, że stanowiska przedstawicieli handlowych ulegną powolnej likwidacji, aż do całkowitego zniknięcia tego zawodu. Pewnie nie będzie aż tak drastyczne, ale sporo działań faktycznie może przenieść się do Internetu. Na rynku pojawiają się firmy, które oferują usługi związane z pozyskiwaniem danych o nowych produktach, wyręczając tym samym kupców sieci w kwestiach chociażby listingów. Takimi firmami są obecnie np. Brand Bank i Wise Base. Formy promocji również nieustannie się przeobrażają. Jest coraz więcej akcji w social mediach, trendy wyznaczają youtuberzy, dla konsumentek coraz częściej liczą się bardziej opinie blogerek niż informacja przy półce. Jednak zawsze znajdzie pracę przedstawiciel handlowy, który jest pozytywnie nastawiony do świata, cierpliwy, wytrwały, konsekwentny w działaniu, systematyczny, ma oczy dookoła głowy, i staje krok przed konkurencją.



Osobiste zaangażowanie jest najbardziej wiarygodnym elementem każdej negocjacji z detalistami. Jeśli tej wiary brak – handlowiec nigdy nie będzie wystarczająco dobry, a detaliści nie będą chcieli tracić swojego cennego czasu na spotkania.

Nowe zasady prowadzenia agencji pracy tymczasowej

Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw (dalej jako „nowelizacja”) wprowadza zmiany w zakresie działalności agencji pracy tymczasowej (dalej też jako „APT”), dotyczące nie tylko warunków zatrudniania pracowników tymczasowych, ale także samych wymogów rozpoczęcia i prowadzenia działalności o takim profilu. Nowelizacja ma być odpowiedzią na – z jednej strony, dyskryminowanie pracowników tymczasowych, z drugiej zaś – na nieprawidłowości w zakresie zatrudniania cudzoziemców.



Katarzyna Kamińska

starszy prawnik w Kancelarii Galt

Z perspektywy agencji pracy tymczasowej zmienia się wiele. Nowe przepisy wprowadzają dwie kategorie agencji zatrudnienia – świadczące usługi z zakresu (1) pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego, poradnictwa zawodowego lub (2) pracy tymczasowej.

Wpis do rejestru i certyfikaty

Tak jak do tej pory, agencje zatrudnienia będą podlegały wpisowi do rejestru prowadzonego przez marszałka województwa, a potwierdzeniem wpisu będzie certyfikat określający zakres wykonywanych usług. Agencja chcącą prowadzić działalność w obu tych zakresach powinna uzyskać zatem oba certyfikaty. Świadczenie ww. usług bez wpisu do rejestru stanowi bowiem wykroczenie, zagrożone karą grzywny od 3 do 10 tys. złotych w przypadku prowadzenia pośrednictwa pracy oraz od 3 do aż 100 tys. złotych w przypadku pracy tymczasowej.

Co istotne, o certyfikaty muszą postarać się także już działające agencje. Do 31 sierpnia 2017 r. agencje zatrudnienia prowadzące działalność w oparciu o wpis na podstawie dotychczasowych przepisów powinny złożyć oświadczenie o tym, który zakres usług będą świadczyć. Na tej podstawie marszałkowie województw wydadzą im nowe certyfikaty. „Stare” certyfikaty zachowają ważność aż do tego momentu, jednak nie później niż do końca tego roku. W przypadku zaś podmiotów, które wystąpiły z wnioskami o wpis, jednak nie zostały one rozpoznane do dnia wejścia nowelizacji w życie, konieczne będzie ponowne ich złożenie. Nowelizacja przewiduje bowiem, że marszałkowie województw będą pozostawiali takie sprawy bez rozpoznania, zwracając opłatę uiszczoną za wydanie certyfikatu.

Wymagana siedziba

Nowelizacja nakłada na agencje zatrudnienia obowiązek posiadania lokalu na potrzeby świadczonych usług. Regulacja ta ma zapobiegać tworzeniu „wirtualnych” agencji zatrudnienia. Do rejestru będą wpisywane poza siedzibą APT także adresy innych lokali, w których świadczone będą usługi.

Nadzór nad przestrzeganiem warunków prowadzenia agencji zatrudnienia, w tym posiadania lokalu na potrzeby prowadzonej działalności, ma sprawować marszałek województwa, chociaż operacyjnie kontrolę tę sprawować będzie Państwowa Inspekcja Pracy, którą nowelizacja upoważniła w tym zakresie w odpowiedniej kompetencji. Brak lokalu może mieć poważne konsekwencje – nieprawidłowości w tym zakresie, w przypadku nieusunięcia w wyznaczonym przez organ terminie, stanowią przesłankę do wykreślenia agencji z rejestru.

Praca rzeczywiście tymczasowa

Poza zmianami dotyczącymi wymogów formalnych prowadzenia agencji zatrudnienia, nowelizacja wprowadza także nowe zasady zatrudniania pracowników tymczasowych.

Najważniejsze dotyczą limitowania zatrudnienia danego pracownika na podstawie umowy o pracę tymczasową lub umowy cywilnoprawnej. Okres zatrudnienia danego pracownika u tego samego pracodawcy użytkownika – z wyjątkiem zatrudnienia na czas nieobecności innego pracownika pracodawcy użytkownika – nie może przekraczać łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy. Kolejne zatrudnienie u tego samego pracodawcy użytkownika może nastąpić po upływie 36 miesięcy.

Proponowane zmiany mają zwalczać praktyki polegające na zatrudnianiu danej osoby przez kolejne agencje pracy tymczasowej i kierowaniu jej do pracy u tego samego pracodawcy użytkownika. Tym samym, mają zapobiegać sytuacjom, kiedy pracownik w zasadzie wykonuje pracę stale dla danego podmiotu, jednak jako pracownik tymczasowy, posiada mniejsze uprawnienia. Wzmocnieniem dla skuteczności tych regulacji mają być sankcje – zarówno kierowanie pracownika przez APT do tego sa-

meo pracodawcy użytkownika na czas dłuższy niż wskazane limity, jak i korzystanie z pracy takiego pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika, stanowi wykroczenie zagrożone karą grzywny od 1 do 30 tys. złotych.

Dodatkowe obowiązki

Aby zapewnić możliwość weryfikacji przestrzegania przez APT warunków zatrudniania pracowników tymczasowych, nałożono na nie oraz na pracodawców użytkowników szereg nowych obowiązków. Skoro, bowiem korzystanie z pracy danego pracownika przez okres dłuższy niż dopuszczalny jest zabronione, to konieczne jest wprowadzenie narzędzi pozwalających na sprawdzenie przebiegu zatrudnienia pracownika tymczasowego. W tym celu pracodawcy użytkownicy są zobowiązani do prowadzenia ewidencji osób wykonujących pracę tymczasową na podstawie

precyzowane przez wskazanie, że agencja zatrudnienia nie może posiadać zaległości z tytułu podatków, składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz Fundusz Emerytur Pomostowych.

Dodatkową kompetencją, jaka została przyznana marszałkom województw, jest możliwość pozyskiwania w cyklu kwartalnym danych z systemu teleinformatycznego ZUS na temat zaległości z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne podmiotów świadczących usługi pracy tymczasowej. Narzędzie to ma pozwolić na weryfikację wywiązywania się przez APT z ich zobowiązań publicznoprawnych i spełniania wymogów stawianych agencjom zatrudnienia.

Praca za granicą pod lupą

Nowelizacja ma na celu także zapo-

języku. To jednak nie wszystko. Agencja zatrudnienia powinna poinformować cudzoziemca oraz jego przyszłego pracodawcę o zasadach dotyczących wjazdu, pobytu i pracy cudzoziemców w Polsce, a także prowadzić wykaz podmiotów, do których kierowani są cudzoziemcy oraz cudzoziemców kierowanych do pracy na terenie Polski wraz z informacjami dotyczącymi miejsca i czasu zatrudnienia. Złamanie powyższych wymogów w zakresie kierowania pracownikami do pracy zagrożono sankcją kary grzywny w kwocie nie mniejszej niż 4 tys. zł. Wskazane regulacje to najważniejsze, choć nie jedyne, zmiany dotyczące działalności agencji zatrudnienia i zatrudniania pracowników tymczasowych wprowadzone nowelizacją. Z pewnością nakładają one na podmioty świadczące usługi dotyczące pośrednictwa pracy i pracy tymczasowej szereg dodatkowych obowiązków i wymogów, zagrożonych czasem wysokimi sankcjami.

Trudno jednak ocenić ich przyszłą skuteczność. Kary grzywny grożące zarówno APT jak i pracodawcom użytkownikom za zatrudnianie pracowników tymczasowych z naruszeniem limitów mogą zniechęcać do łamania tych przepisów i spowodować, że pracodawcy chcący dalej korzystać z pracy danego pracownika zdecydują się na zatrudnienie go na stałe już bez pośrednictwa agencji. Sytuacja taka powinna mieć miejsce w przypadku pracowników posiadających określone kompetencje, zwłaszcza jeżeli pracodawca użytkownik partycypował w kosztach ich uzyskania. W przypadku prac niewymagających szczególnego przygotowania i wdrożenia może nastąpić rotacja pracowników tymczasowych, którzy będą musieli zmieniać pracodawców użytkowników po upływie dopuszczalnego okresu zatrudnienia w danym podmiocie.

Jeżeli zaś chodzi o zatrudnianie cudzoziemców i kierowanie do pracy za granicą to zmiany wprowadzone nowelizacją można ocenić dwójako. Grzywna w wysokości 100 tys. zł może działać odstraszająco, jednak została zastrzeżona tylko dla przypadków prowadzenia agencji zatrudnienia bez wymaganego wpisu w zakresie pracy tymczasowej lub kierowania osób do pracy za granicą w ramach pośrednictwa pracy. W pozostałych przypadkach kara grzywny będzie niższa. To czy łamanie przepisów nadal będzie „opłacalne” będzie zatem zależało od podejścia i skuteczności organów uprawnionych do kontroli przedsiębiorców oraz faktycznej dolegliwości wymierzanych kar.



umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej wraz z informacją o dacie rozpoczęcia i zakończenia pracy przez danego pracownika. Ewidencja ta musi być przechowywana przez czas świadczenia pracy oraz przez kolejne 36 miesięcy.

Ponadto, APT w świadectwie pracy pracownika tymczasowego powinna wskazać każdego pracodawcę użytkownika, na którego rzecz świadczył on pracę oraz okres jej wykonywania. W przypadku zaś osób wykonujących pracę tymczasową na podstawie umowy cywilnoprawnej, APT jest zobowiązana do wydania, w dniu zakończenia pracy, zaświadczenia potwierdzającego okres wykonywania pracy tymczasowej na rzecz danego pracodawcy użytkownika.

Wykreślenie z rejestru za brak składek

Innym z wymogów, którego naruszenie skutkować będzie wykreśleniem z rejestru, jest nieposiadanie zaległości publicznoprawnych. Dotychczasowe przepisy zostały do-

bieganie sytuacjom, kiedy pracownicy tymczasowi byli kierowani do pracy za granicą do zagranicznych APT. Zgodnie z nowymi przepisami, skierowanie pracownika do pracy za granicą może odbywać się wyłącznie bezpośrednio do pracodawcy zagranicznego. Dodatkowo, jeżeli osobą kierowaną będzie cudzoziemiec, agencja zatrudnienia jest zobowiązana do przedstawienia mu pisemnego tłumaczenia umowy w języku dla niego zrozumiałym. Zgodnie z nowymi przepisami, katalog usług świadczonych w ramach pośrednictwa pracy został rozszerzony o kierowanie cudzoziemców do zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej do podmiotów prowadzących działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Wybór takiego zakresu działalności pozwala jedynie na kierowanie cudzoziemców bezpośrednio do pracy działających w Polsce. Także w tym przypadku agencje zatrudnienia mają obowiązek przedstawienia cudzoziemcowi tłumaczenia umowy w zrozumiałym dla niego

Zmiany w delegowaniu pracowników

W Brukseli trwają prace nad zmianami w dyrektywie o delegowaniu pracowników za granicę. Komisja Europejska chce, by pracownicy delegowani po przekroczeniu granicy mieli odpłacone wszystkie składowe wynagrodzenia miejscowych specjalistów. To nie tylko podniesie

koszty pracodawców, ale przede wszystkim zaangażuje ogromny czas i wysiłek w zapoznawanie się z jeszcze większą ilością zagranicznych przepisów. Większość z nich jest dostępna tylko w języku danego państwa, a inne w ogóle nie są powszechnie dostępne. – Zmiany w dyrektywie

o delegowaniu pracowników, nad którą obecnie pracują już łącznie Parlament Europejski z Komisją, wpłyną bezpośrednio na działalność wszystkich polskich firm usługowych, które muszą wysłać pracowników na jakiś czas za granicę – mówi agencji informacyjnej Newseria Biznes

Stefan Schwarz, prezes Inicjatywy Mobilności Pracy. – Niezależnie od tego, czy to jest montaż, praca na budowie, w rolnictwie, czy jest to pracownik tymczasowy lub osoba zajmująca się osobą starszą – za każdym razem będą obowiązywały zasady delegowania.

“Workspace, reworked”, czyli jak będziemy pracować w roku 2030?

Raport Workspace, reworked: ride the wave of tech driven change, który opisuje jak będziemy pracować w przyszłości. Autorzy raportu przeanalizowali wpływ technologii, wykorzystania danych oraz innowacji w miejscu pracy, które zmieniają dotychczasowy, ustalony porządek, by zapewnić firmom nowe korzyści. Raport opisuje jak będzie zmieniał się sektor biurowy w ciągu najbliższych 15 lat – jak firmy – najemcy powierzchni biurowych, deweloperzy oraz inwestorzy będą rewidować swoje strategie dotyczące nieruchomości, a także jak wpływ nowych technologii zmieni wykorzystanie budynków i biur.

Jakie są główne tezy raportu?

- Biura staną się miejscem wspólnego działania dla pracowników, dostawców usług, pracowników czasowych, partnerów biznesowych i zewnętrznych doradców
- Firmy będą konsolidować swoje portfolia nieruchomości w lokalizacjach typu „core”
- Akceleratory przedsiębiorczości, inkubatory biznesu oraz przestrzenie do rozwoju innowacyjności staną się częścią strategii nieruchomościowych firm
- Rzeczywistość wirtualna i rozszerzona stanie się powszechna
- Projektowanie biur będzie oparte na analizie doświadczeń użytkowników – Jesteśmy świadkami niesamowitych zmian w sferze socjalnej, kulturowej i organizacyjnej. Technologia determinuje jak i gdzie pracujemy, a co niezwykle ważne, pozwala nam monitorować, analizować i badać na bieżąco środowisko pracy. Nasi eksperci zidentyfikowali w raporcie ‘Workspace, reworked: ride the wave of tech driven change’ te obszary, na które powinni zwracać szczególną uwagę najemcy i wynajmujący powierzchnie biurowe – powiedział Tomasz Trzósło, dyrektor zarządzający JLL w Polsce.

Jak wynika z raportu, nowe technologie wciąż zmieniają miejsce i warunki pracy, usprawniając działalność operacyjną firm, jak również mają ważny wpływ na wzrost produktywności pracowników. – Miejsce pracy w przyszłości będzie oparte na analizie doświadczeń użytkowników, tak aby przyciągać i zatrzymać talenty. Większą wagę będzie przykładać się do dywersyfikacji, różnorodności i wolnego wyboru. Wzrośnie ilość przestrzeni do coworkingu i elastycznych biur oraz tzw. liquid spaces

– przestrzeni wspólnej dla firm, start-upów, mikro-biznesu i freelancerów. – dodała Anna Bartoszewicz-Wnuk, dyrektor działu Workplace Advisors w JLL.



Jak zbudować zespół tworzący finanse przyszłości?

Zmiany na rynku pracy, związane z widocznym spadkiem liczby osób pozostających bez stałego zatrudnienia. Postępująca automatyzacja i informatyzacja kolejnych sektorów gospodarki. Rosnąca świadomość pracowników, którzy oczekują od pracodawcy nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale przede wszystkim przestrzeni do rozwoju i samorealizacji. Są to trzy obszary, które mają największy wpływ na to, w jaki sposób staramy się rozwijać naszą firmę, czyniąc ją atrakcyjniejszą dla kandydatów szukających swoich szans w świecie finansów.



Joanna Zalewska

Dyrektor departamentu personalnego w Idea Money

Branża finansowa przestaje kojarzyć się ze skostniałymi, konserwatywnymi instytucjami, rządzącymi się skomplikowanymi procedurami. Działamy na rynku faktoringowym od 5 lat i staramy się aktywnie działać na rzecz zmiany sposobu myślenia o przedsiębiorstwach finansowych. Dziś klienci oczekują od nas elastyczności i dostrzegania ich potrzeb. Dlatego budując nasz zespół stawiamy na innowacyjność, kreatywność, budowanie pozytywnych relacji i umiejętność wsłuchiwania się w to, co mówią nasi klienci.

Twórcza atmosfera

Cyklicznie zbieramy informacje zwrotne od naszych pracowników. W ich opinii to ludzie są największą wartością naszej firmy. W oparciu o ten wskaźnik tworzymy warunki do budowania pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami. Działamy w interdyscyplinarnych zespołach, żeby skracać dystans pomiędzy osobami zatrudnionymi w różnych działach. Mimo że firma liczy już kilkuset pracowników, wystarczy kilka tygodni pracy w Idea Money, by poznać większość z nich. W ten sposób proces adaptacji przebiega szybciej i łatwiej poczuć się w pracy „jak u siebie”. Jednocześnie wcześniej możemy uruchomić w nowo zatrudnionym jego potencjał, gdy czuje się w miejscu pracy komfortowo i bezpiecznie.

Kreujemy finansowe produkty przyszłości

Nasi pracownicy otrzymują nie tylko możliwości rozwoju swoich kompetencji i podnoszenia kwalifikacji w obszarze finansów, w szczególności w tematyce fak-

toringu. Angażujemy ich w rozwój oferty produktowej i wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które mają ułatwić pracę całego naszego zespołu, a przede wszystkim odpowiadać na potrzeby klientów. W ten sposób uruchomiliśmy dostęp do finansowania faktur całkowicie on-line.

Wprowadzenie tak daleko idącej zmiany zarówno na etapie zawierania umów, jak i potem na etapie korzystania z przyznanego limitu, nie byłoby możliwe gdyby nie zebranie informacji zwrotnych od naszych pracowników – zajmujących się obsługą klienta, sprzedających usług, analityków, informatyków czy prawników. Stworzyliśmy im przestrzeń do kreatywności, poszukiwania rozwiązań najbardziej odpowiadających potrzebom klientów. W ten sposób każdy z nich dołożył cegiełkę do stworzenia innowacyjnego produktu, który nie tylko wpływa na wzrost zainteresowania szybszym finansowaniem faktur przez przedsiębiorców. Ma również wymiar szerszy – nasi pracownicy wychodząc z tego rodzaju pomysłami, dostarczają rozwiązania realnie wpływające na łatwiejsze zarządzanie finansami firm, a tym samym kształt polskiej przedsiębiorczości.

Wszechstronny rozwój

Działając w dynamicznie rozwijającej się branży faktoringowej szukamy nie tylko osób ambitnych, zaangażowanych, ale przede wszystkim potrafiących poszukiwać nowych rozwiązań, kreatywnych i odważnych. W zamian pracownik otrzymuje przestrzeń do holistycznego rozwoju. Patrzymy na każdego bardzo indywidualnie. Z jednej strony wspieramy rozwój zawodowy dofinansowując kursy, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji na studiach podyplomowych, czy zajęciach językowych. Z drugiej strony już na samym początku współpracy z Idea Money nowy pracownik ma możliwość uczestniczenia w całym szeregu szkoleń wewnętrznych. Wychodzi z nich z unikalną wiedzą na temat faktoringu, finansowego wspierania przedsiębiorstw i skutecznego doradzania właścicielom firm w trosce o stabilność finansową ich biznesów.

Dodatkowo praca w Idea Money to dofinansowanie do kart sportowych, czy dostęp do nowoczesnej szatni w centrali firmy, gdzie miłośnicy dwóch kółek mogą na swoim rowerze dotrzeć do pracy, nie martwiąc się o korki na ulicach. Zlokalizowaliśmy firmę blisko stacji metra Rondo Daszyńskiego, by skrócić naszym pracownikom czas dojazdu do pracy.

Czuć się jak u siebie

Pracownicy spędzają w miejscu pracy 1/3 swojego dnia. Chcemy, żeby wykorzystywali ten czas na rozwój swoich pasji i samorealizację, ale przede wszystkim by pracowali w miejscu, w którym czują się dobrze. Tak zaaranżowaliśmy przestrzeń biura, by sprzyjała twórczemu działaniu i umożliwiała odpoczynek. Cyklicznie celebруем mniejsze i większe święta. To doskonała okazja do integracji zespołu. Angażujemy pracowników w obszar CSR. Z jednej strony sami aranżujemy akcje wsparcia, inicjatywy, które pozwalają pracownikom wpływać na otaczającą rzeczywistość. Z drugiej strony wspieramy oddolne inicjatywy włączania się pracowników i zespołu w ogólnopolskie akcje pomocowe. W ten sposób nie tylko zmieniamy branżę finansową, ale również otwieramy się na kształtowanie świata wokół nas.



Klienci oczekują od nas elastyczności i dostrzegania ich potrzeb. Dlatego budując nasz zespół stawiamy na innowacyjność, kreatywność, budowanie pozytywnych relacji i umiejętność wsłuchiwania się w to, co mówią nasi klienci.

ZARZĄDZAJ PRACOWNIKAMI ZGODNIE

Zgodnie z zasadą Pareto 20 proc. naszych działań przynosi 80 proc. rezultatów. Nie inaczej jest z naszą motywacją oraz motywowaniem innych. Jak znaleźć mityczne 20 proc. odpowiedzialne za entuzjazm pracowników i wydać na to jedynie 20 proc. budżetu?

Ada Stokowska

manager B2B w Wyjątkowy Prezent

Zasada Pareto, znana też jako Zasada 80/20 opiera się na zależności, którą zaobserwował włoski ekonomista oraz socjolog, Vilfredo Pareto, a następnie sformułował amerykański teoretyk zarządzania Joseph Juran. Zgodnie ze wspomnianą zasadą, „na 80 proc. rezultatów przypada 20 proc. nakładów”. Jak się okazuje, zależność ta sprawdza się nie tylko w ekonomii, ale również w procesie budowania marki pracodawcy oraz tworzenia atrakcyjnego Employee Value Proposition (EVP), czyli oferty pracodawcy uwzględniającej pakiet materialnych i niematerialnych korzyści dla pracowników.

Dostrzegaj i szlifuj diamenty

Biorąc pod uwagę fakt, że 20 proc. pracowników generuje 80 proc. wyników, budowanie zaangażowanego, utalentowanego zespołu jest kluczowe z punktu widzenia rozwoju oraz

efektywności organizacji. Jeszcze bardziej istotne jest, w tym kontekście, dostrzeżenie wśród pracowników liderów, którzy dzięki swoim przywódczym kompetencjom zmotywują swoich podwładnych i staną się kluczem do wydajności całego zespołu. Rozwój przywództwa nie jest jednak prostym zadaniem – nie przez przypadek jest on postrzegany od kilku lat jako jedno z najważniejszych wyzwań dla działu HR. Zwłaszcza wobec faktu, że menedżerowie muszą obecnie zarządzać różnorodnym, wielopokoleniowym zespołem z odmiennymi oczekiwaniami, potrzebami oraz specyfiką pracy. Kompetencje miękkie, w tym głównie kompetencje przywódcze, są więc w tym przypadku na wagę złota. Dlatego rolą pracodawcy jest nie tylko umiejętne namierzenie wśród pracowników liderów, ale również ich rozwój i zatrzymanie w firmie.

Umiejętnie mierz swoje działania

W jaki sposób mierzyć efektywność działań z zakresu HR i employer branding? Kluczowa jest

w tym przypadku bieżąca informacja zwrotna od naszych pracowników, jak również „twarde” statystyki odnośnie liczby awansów i rozwoju talentów w firmie, kosztów rekrutacji, czy średniego stażu pracy poszczególnych pracowników oraz ich zaangażowania w życie firmy. Pamiętajmy przy tym, że 20 proc. czasu na weryfikację działań generuje 80 proc. konstruktywnego feedbacku. W związku z tym, warto zainwestować w nowoczesne, szyte na miarę potrzeb naszej firmy narzędzia IT (np. wewnętrzne platformy społecznościowe), dzięki którym będziemy mogli obserwować skuteczność realizowanych przez nas aktywności mających na celu angażowanie i motywację pracowników, jak również optymalizować naszą pracę. Budujmy też w organizacji kulturę dialogu – zachęcajmy nasz zespół do zabierania głosu, wyrażania swojej opinii, zadawania pytań. Tylko w takich okolicznościach informacja zwrotna od pracownika będzie rzetelna i pomocna.

Zadbaj o małe przyjemności

Konstruując strategię employer brandingową oraz budując EVP naszej firmy, koncentrujemy się zwykle na ambitnych, złożonych i długofalowych projektach, pomijając często małe, ale jakże istotne detale. Tymczasem, warto wziąć pod uwagę, że



Jak nie naruszyć zasad równego traktowania w zatrudnieniu

W jakim zakresie pracodawca może zbierać informacje o swoim przyszłym pracowniku w kontekście możliwości zbadania jego konfliktów z prawem, jakie miał w przeszłości? Na powyższą sprawę zwrócić uwagę Rzecznik Praw Obywatelskich potwierdzając, iż zbieranie tego typu informacji może być nielegalne i naruszać prywatność pracownika. Praktyka jednak wskazuje, iż wiele firm przepisy regulujące powyższą kwestię nagminnie obchodzi – nakazując przyszłym pracownikom dostarczanie zaświadczeń czy oświadczeń o niekaralności.



Jarosław Konecki

advokat z kancelarii Gardocki i Partnerzy
Adwokaci i Radcowie Prawni

Przenosząc powyższe rozważania na grunt polskiego prawa należy wskazać, że Pracodawca może żądać od przyszłego i obecnego pracownika wyłącznie dokumentów określonych w Kodeksie pracy¹ lub wynikających z odrębnych przepisów. Oznacza to, że pracodawca nie może żądać każdego dokumentu, który przyjdzie mu do głowy - w tym także zaświadczenia

o niekaralności – chyba że z mocy przepisów ustawy jest do tego uprawniony bądź zobowiązany.

Zgodnie z prawem

Ustawa o Krajowym Rejestrze Karnym daje pracodawcy możliwość wystąpienia do zapytaniem dotyczącym osoby, którą chce zatrudnić - jednak pojawiają się tutaj ustawowe ograniczenia. I tak pracodawca może żądać informacji o niekaralności pracownika jedynie w sytuacjach, gdy z przepisów prawa wynika wymóg niekaralności, korzystania z pełni praw publicznych, czy ustalenia uprawnienia do zajmowania określonego stanowiska, wykonywania określonego zawodu lub prowadzenia określonej działalności gospodarczej. Może to w szczególności dotyczyć licencjonowanych pracowników ochrony,

pracowników kontroli skarbowej, policjantów, nauczycieli, prokuratorów, sędziów, agentów celnych, detektywów. Jak zatem widać, w zdecydowanej większości przypadków zaświadczenie o niekaralności nie będzie potrzebne podczas starania się o pracę. Co więcej, żądanie od pracownika zaświadczenia o niekaralności w sytuacji, gdy przepis prawa nie wymaga takiego zaświadczenia, może stanowić naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu i rodzic odpowiedzialność odszkodowawczą pracodawcy względem pracownika.

Kto ma dostęp?

W ocenie przedstawicieli Pracodawców obowiązujące w chwili obecnej przepisy są zbyt restrykcyjne. Powinny być rozszerzone o szereg podmiotów i okoliczności, w których pracodawcy będzie przysługiwało prawo do prześwietlenia historii kryminalnej potencjalnego pracownika, choćby z uwagi na to, że ów pracownik dysponuje przeciw mieniem pracodawcy, bądź danymi wrażliwymi, których ujawnienie może spowodować określony szkody majątkowe dla pracodawcy. Kwestia podmiotów uprawnionych do dostępu do informacji z

Krajowego Rejestru Karnego była nawet przedmiotem rozważań w Ministerstwie Infrastruktury, z uwagi na nieprecyzyjne zapisy obowiązującego w tym przedmiocie. Niemniej do chwili obecnej nie podjęto żadnych wiążących decyzji, albowiem kwestia ta wymaga dalszych konsultacji.

Zgodnie z art. 22 § 1 Kodeksu pracy, pracodawca może żądać od przyszłego pracownika danych obejmujących: imię (imiona) i nazwisko, imiona rodziców, datę urodzenia, miejsce zamieszkania (adres do korespondencji), wykształcenie, przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

Nadto, zgodnie z § 2 wskazanego powyżej przepisu, pracodawca może żądać dodatkowo innych danych osobowych pracownika, a także imion i nazwisk oraz dat urodzenia dzieci pracownika, jeżeli podanie takich danych jest konieczne ze względu na korzystanie przez pracownika ze szczególnych uprawnień przewidzianych w prawie pracy jak również numeru PESEL pracownika nadanego przez Rządowe Centrum Informatyczne Powszechnego Elektronicznego Systemu Ewidencji Ludności (RCI PESEL).

Idąc dalej, rozporządzenie, o którym mowa powyżej daje pracodawcy możliwość żądania od przyszłego pracownika dokumentów w postaci:

- wypełnionego kwestionariusza osobowego dla osoby ubiegającej się o zatrudnienie,
- świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy lub inne dokumenty potwierdzające okresy zatrudnienia, obejmujące okresy pracy przypadające w roku kalendarzowym, w którym pracownik ubiega się o zatrudnienie,
- dokumentów potwierdzających kwalifikacje zawodowe, wymagane do wykonywania oferowanej pracy,
- świadectwa ukończenia gimnazjum w przypadku osoby ubiegającej się o zatrudnienie w celu przygotowania zawodowego,
- orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku,

1. To jakich danych może w procesie rekrutacji na stanowisko pracy żądać od przyszłego pracownika, pracodawca reguluje Artykuł 221 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy oraz § 1 ust. 1 i 2 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika.

BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

12 – 18 maja 2017 r.

Z ZASADAMI



20 proc. działań w ciągu doby generuje 80 proc. wrażeń z całego dnia. Oznacza to, że bardzo często drobne, niepozorne zdarzenia „tworzą nasz dzień”, decydują o jego pozytywnym bądź negatywnym odbiorze. Jak przełożyć tę zależność na rzeczywistość firmową? Warto, w tym kontekście, zadbać o to, by nasi pracownicy czerpali z każdego dnia małe przyjemności, jako że wpłynie to zarówno na ich indywidualne zadowolenie, ale i na ogólną, dobrą atmosferę w miejscu pracy. Zamiast zatrudniania, happy office managera (lub good mood managera), możemy postawić na drobne zabiegi – pochwałę dla zespołu za dobre wyniki czy organizację konkursu np. na nazwę nowego produktu, z nagrodą w postaci karty podarunkowej lub dodatkowego, płatnego dnia urlopu. Nawet bardzo niepozorna niespodzianka w postaci słodczy, owoców czy syropów smakowych do kawy może wywołać całodzienny uśmiech na twarzy naszych pracowników.

Pamiętaj, że komunikacja to sztuka

Wśród wyzwań, z jakimi mierzą się we współczesnej organizacji HRowcy oraz menedżerowie, można wymienić także komunikację wewnętrzną – zarówno w kontekście kanałów i narzędzi komunikacji,

jak i jej treści. Podobnie jak w przypadku przywództwa i tutaj sporym utrudnieniem jest konieczność budowania relacji z przedstawicielami kilku różnych pokoleń. Zwłaszcza, że każda z generacji preferuje inną formę i charakter komunikacji. Niezależnie od kanału i narzędzi komunikacji, warto przede wszystkim wziąć pod uwagę, że 20 proc. słów generuje 80 proc. ogólnego odbioru komunikatu. Efektywna komunikacja wymaga więc od menedżerów wysoce rozwiniętych umiejętności miękkich. Szczególnie, jeśli naszym celem jest nie tylko wymiana informacji, ale budowanie kultury dialogu. Dlatego, w procesie komunikacji powinniśmy postawić przede wszystkim na jej jakość. Pamiętajmy, by koncentrować się na prostym i jasnym przekazie dostosowanym do potrzeb odbiorcy. Nauczmy się również zawsze wplatać do naszych komunikatów pozytywny komentarz bądź opinię, tak by nawet w przypadku konstruktywnej krytyki osiągnąć efekt motywacji, a nie zniechęcenia.

Postaw na life-work integration

Świadczenia pozapłacowe są już w większości firm standardem. Kartą przetargową w walce o motywację i zaangażowanie pracowników jest obecni nie tyle zakres oferowa-

nych benefitów, ale ich dobór zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami poszczególnych pracowników. Jest to kluczowe zwłaszcza w kontekście idei life-work integration, która powoli wypiera life-work balance. Celem benefitów nie jest już zapewnienie pracownikowi równowagi pomiędzy sferą zawodową i prywatną. Wręcz przeciwnie – praca ma obecnie stanowić przedłużenie życia prywatnego, być przyjemnością oraz umożliwiać integrację celów zawodowych z osobistymi ambicjami. Dodając do tego zależność, zgodnie z którą 20 proc. benefitów generuje 80 proc. motywacji, warto starannie dobierać świadczenia pozapłacowe, uwzględniając wśród nich również te mniej standardowe, które generują pozytywne doświadczenia i skojarzenia z firmą, wyróżniają ją na tle konkurencji oraz zwiększają więź pracownika z pracodawcą. Zgodnie z zasadą Pareto, bardzo często mniej znaczy więcej. Odnosi się to także do budowania motywacji pracowników oraz wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy. Wśród wymyślnych i kosztownych rozwiązań, warto rozzejrzeć się od czasu do czasu za tymi najprostszymi, które mogą okazać się strategiczne w budowaniu efektywnego i zmotywowanego zespołu.

Dobry pracodawca, czyli jaki?

Aktualne trendy na rynku pracy i braki kadrowe, z jakimi borykają się pracodawcy kreują nowe spojrzenie na politykę personalną w firmach. Jeszcze kilka lat temu mianem dobrego pracodawcy określano firmę, która oferowała dobre wynagrodzenie i gwarancję zatrudnienia. Dziś to już za mało, a oczekiwania wobec firm są zdecydowanie większe.



Patrycja Liniewicz

international recruitment director
w OTTO Work Force

Oczywiście atrakcyjne wynagrodzenie zawsze będzie istotnym argumentem przy wyborze pracodawcy, ale w ostatnich latach równie ważne stały się dodatkowe świadczenia gwarantowane przez firmy. I tak pracodawcy prześcigają się oferując w ramach benefitów bezpłatne ubezpieczenia grupowe, prywatną opiekę medyczną dla pracownika i jego rodziny, zajęcia sportowe, dofinansowanie do posiłków czy żłobków i przedszkoli. Najbardziej atrakcyjną formą świadczeń dodatko-

wych jest system kafeteryjny, który nie narzuca pracownikom benefitów, ale pozwala na ich swobodny wybór w ramach określonego limitu finansowego.

Pozycja i renowa

Pracownicy coraz większą uwagę przywiązują także do pozycji i renowy pracodawcy na rynku. Istotne stały się takie punkty jak wielkość firmy, kapitał, styl zarządzania czy kultura pracy. Kolejną ważną kwestią, nieodzownie związaną ze stylem zarządzania i pracy w danej firmie, jest możliwość realizacji własnych ambicji. Udział w szkoleniach, konferencjach i doskonaleniu umiejętności zawodowych stały się już standardem u większości pracodawców. Teraz pracownicy chcą się rozwijać poprzez współuczestniczenie w kluczowych decyzjach, projektach i działaniach podejmowanych w poszczególnych obszarach firmy. Chcą mieć pewność, że

ich wysiłek przekłada się na sukces całej organizacji.

Szacunek i dobra atmosfera

Benefity i satysfakcja z pracy to jeszcze za mało, aby zbudować długotrwałą relację z pracownikiem. Kluczową rolę odgrywają także szacunek, dobra atmosfera w pracy i zgrany zespół. Przy czym proces budowania atmosfery i zespołu zaczyna się już na etapie rekrutacji nowych pracowników. Właściwie przeprowadzony proces rekrutacji pozwala bowiem pozyskać pracowników o kompetencjach odpowiednio dobranych do stanowiska oraz charakteryzujących się podobnym jak zespół podejściem do pracy, zbliżonymi ambicjami czy stylem pracy. Aby obiektywnie wyłaniać najodpowiedniejszych kandydatów do pracy, stworzyliśmy system Best Match. Kandydaci są dobierani poprzez zestawienie z profilem „idealnym” opartym na wynikach najlepszych pracowników w firmie klienta. Dzięki takiemu porównaniu obliczamy w jakim stopniu dany kandydat odpowiada profilowi najlepszego pracownika. Zyskuje nie tylko pracodawca, ale także pracownik zajmując stanowisko, na którym będzie mógł się wykazać i czerpać satysfakcję z pracy.

Badać potrzeby

Kluczem do utrzymania dobrej atmosfery w firmie jest systematyczne badanie potrzeb i satysfakcji pracowników. Jednak w dzisiejszych czasach podsumowanie roczne nie wystarczą. Pracownicy oczekują na-

tychmiastowego feedbacku, aby móc realizować ambicje i w pełni wykorzystywać swoje umiejętności. W odpowiedzi na te oczekiwania stworzyliśmy program „15 seconds feedback”, który dzięki rozwiązaniom online pozwala pozyskać szybką informację zwrotną od pracowników i monitorować atmosferę zespołów na bieżąco. Dzięki temu czas reakcji pracodawcy jest natychmiastowy. Odpowiednia polityka personalna w firmie, skupiająca się na realnych potrzebach i oczekiwaniach pracowników, przekłada się na sukces firmy. Nie ma problemu ciągłej rotacji pracowników i wpływu wiedzy z firmy, a pozytywny wizerunek pracodawcy pomaga w pozyskaniu odpowiednich kandydatków do pracy.

Dobry pracodawca, powinien zapewnić równe traktowanie i otoczyć taką samą opieką HR-ową wszystkich swoich współpracowników, bez względu na formę zatrudnienia. Dzisiaj wiele firm o tym zapomina skupiająca się przede wszystkim na pracownikach zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę. A przecież wszystkie osoby współpracujące, pracownicy tymczasowi, pracownicy kontraktowi czy outsourcingowi wymagają takiej samej uwagi, bo wspólnie budują sukces firmy.



Właściwie przeprowadzony proces rekrutacji pozwala bowiem pozyskać pracowników o kompetencjach odpowiednio dobranych do stanowiska oraz charakteryzujących się podobnym jak zespół podejściem do pracy, zbliżonymi ambicjami czy stylem pracy.