

HR BUSINESS PARTNER

PRAKTYCZNY MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW HR

COOK BOOK



**LAUREACI
HR ANGELS**
TOP
CASE STUDIES

**JAK WPROWADZIĆ POLITYKĘ
JAWNOŚCI WYNAGRODZEŃ
DO FIRM W POLSCE?**



Zaangażowanie pracowników



MEDICOVER
ZDROWA FIRMA

Efektywność procesów HR

**Zainwestuj
w wellbeing, zmniejsz rotację**



Zeskanuj mnie!

SPIS TREŚCI

3 Cook Book dla uczestników konferencji. Jak wprowadzić politykę jawności wynagrodzeń?

Joanna Cur, Karina Popieluch

7 Jak przygotować się do równego wynagradzania, które będzie także sprawiedliwe i opłacalne dla firmy?

Ania Morawiec-Bartosik

PLEBISCYT HR ANGELS

14 Czy czas to... nowy benefit? Case study firmy Revolut

Karolina Kubala

19 „BĄDŹ SOBĄ, Z NAMI” – kampania rekrutacyjna angażująca pracowników. Case study Green Caffè Nero

Michał Pietrzykowski

27 Wszystko o tym, jak kształtować liderów przyszłości. Case study Rhenus Freight Logistics

Adrianna Zielińska, Aneta Kozłowska

32 Magenta Talents Squad. Rozwijamy organizację, wykorzystując świeże spojrzenie i potencjał pokolenia Z. Case study T-Mobile

Justyna Kudaj, Ewa Jakimowicz

37 TOYOTA WAY. Drogowskaz na drodze do mobilności. Case study Toyota Motor Manufacturing Poland

Marta Sikora

44 Work from anywhere, czyli jak zorganizować workation w firmie. Case study Mirumee Software

Michalina Chmielewska

49 Silne zespoły – recepta na sukces. Case study Grupy Żabka

Jolanta Bańcerowska, Katarzyna Zabratańska, Paweł Brzósowski, Judyta Pastuszka

54 DEI jako kluczowy element strategii personalnej. Na przykładzie GSK Polska

Jarosław Skupiński



Beżące informacje o czasopiśmie dostępne na stronie: www.hrbusinesspartner.pl



WYDAWCA & REDAKCJA

Forum Media Polska Sp. z o.o.
Sąd Rejonowy Nowe Miasto
i Wilda w Poznaniu
VIII Wydział Gospodarczy KRS
KRS nr 0000037307
REGON 631046924
NIP 781 15-51-223
Kapitał zakładowy: 300 000 zł

PREZES ZARZĄDU

Magdalena Balanicka

CZŁONEK ZARZĄDU

Paulina Hinz-Zurowska

PROKURENT

Katarzyna Wolniewicz

REDAKTOR NACZELNA HRBP

**SZEFOWA RYNKU
BUSINESS&TECHNOLOGIE**
Izabela Nowak
izabela.nowak@forum-media.pl

PRODUCT MANAGER

Oliwia Olifer

KOORDYNATOR WYDAWNICZA

Klaudia Stanisławiak-Kurdzieko

NADZÓR GRAFICZNY

Ewelina Bojszczyk,
Klaudia Stanisławiak-Kurdzieko

BRAND MANAGER

Katarzyna Likowska
tel. 536 784 938
katarzyna.likowska@forum-media.pl

OBSŁUGA KLIENTA I PRENUMERATA

tel. 61 66 55 800
e-mail: bok@forum-media.pl

KOREKTA

Edyta Malinowska-Klimiuk

SKŁAD I ŁAMANIE

Michał Ziółkowski

SERWIS ZDJĘCIOWY

Adobe Stock

REDAKCJA

ul. Polska 13,
60-595 Poznań
redakcja@hrbusinesspartner.pl

p-ISSN 2544-5413

e-ISSN 2957-0026

KSIĄŻKA + E-BOOK

etutor

dla firm

26 przepisów, 24 eksperckie artykuły, 4444 książek do odebrania

#KsiążkaKuchRska



Pobierz e-book

Cook Book

dla uczestników konferencji.

Jak wprowadzić politykę
jawności wynagrodzeń?





KARINA POPIELUCH

Założycielka firmy KaiZen HR i KaiZen IT – Konsultant, Trener Biznesu, Wykładowca Akademicki, Coach ICC. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w doradztwie funduszom inwestycyjnym i zarządom spółek komercyjnych, wspiera transformację funkcji HR, pracuje nad rozwojem indywidualnym i zespołowym kadry zarządzającej oraz realizuje projekty budujące przewagę organizacji w oparciu o efektywne Zarządzanie Zmianą, Przywództwo i Kapitał Ludzki. Uhonorowana nagrodą Polish Businesswomen Awards w kategorii „Lider w obszarze strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Pomysłodawczyni i kreatorka studiów podyplomowych HR Business Partner oraz wykładowca MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Członek rady merytorycznej czasopisma branżowego „HR Business Partner”. Autorka książki *HR Business Partner – rola, filary, perspektywy* oraz wielu publikacji popularnonaukowych.



JOANNA CUR

Radca prawny, specjalistka prawa pracy i HR, właścicielka Kancelarii Radcy Prawnego Joanna Cur. Wspiera przedsiębiorców w tematyce prawa pracy. Szkoleniowiec i wykładowca akademicki, autorka wielu artykułów. Wywodzi się z biznesu, w wieku 42 lat, po 20 latach pracy w korporacjach, zmieniła swoje życie zawodowe: ukończyła studia prawnicze, a następnie aplikację radcowską i zdobyła tytuł zawodowy radcy prawnego.

JAKIE NOWE REGULACJE WPROWADZA DYREKTYWA O JAWNOŚCI I PRZEJRZYŚCI WYNAGRODZEŃ?

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania ustanawia minimalne wymogi służące wzmocnieniu stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz wzmocnionych mechanizmów egzekwowania (tekst Dyrektywy: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970>).

W związku z przyjęciem Dyrektywy państwa członkowskie UE (w tym Polska) powinny wdrożyć do 7 czerwca 2026 r. przepisy krajowe dotyczące zarówno wprowadzenia transparentnych, precyzyjnych i sprawiedliwych mechanizmów kształtowania wynagrodzeń i zasad płacowych, jak i upublicznienia informacji dotyczących stawek wynagrodzeń pracowniczych. Na dzień opracowania Cook Booka nie mamy jeszcze projektu ustawy krajowej. Warto jednak już teraz podjąć działania, aby przygotować się do wejścia w życie nowych obowiązków.

JAKI JEST GŁÓWNY CEL NOWYCH PRZEPISÓW?

Głównym celem Dyrektywy jest zmniejszenie luki płacowej pomiędzy wynagrodzeniem mężczyzn i kobiet, która wynosi w Unii Europejskiej około 13%, a w Polsce 7,8%.

Luka płacowa ze względu na płeć oznacza różnicę średnich poziomów wynagrodzenia między zatrudnionymi u pracodawcy pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wyrażoną jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej.

Wzór wyliczenia luki płacowej:

$$X = \frac{m - k}{m} \times 100\%$$

gdzie:

x – wartość luki płacowej

m – wynagrodzenie brutto mężczyzn

k – wynagrodzenie brutto kobiet

Przykładowe wyliczenie:

$$X = \frac{800 - 7200}{8000} \times 100\% = 10\%$$

KOGO BĘDĄ DOTYCZYŁY NOWE PRZEPISY?

Zakresem podmiotowym przepisów mają zostać objęci pracodawcy w sektorze publicznym oraz prywatnym, pracownicy bez względu na podstawę prawną zatrudnienia oraz kandydaci do pracy.

Rozwiązania będą dotyczyć całościowego wynagrodzenia, a więc nie tylko wynagrodzenia podstawowego (zasadniczego), lecz także wszystkich pozostałych składników zmiennych, uznaniowych i rzeczowych. Równość ma dotyczyć zarówno osób zatrudnionych na tych samych stanowiskach, jak i wykonujących taką samą pracę oraz pracę tej samej wartości.

Zgodnie z Dyrektywą „praca o takiej samej wartości” oznacza pracę, którą określa się jako mającą tę samą wartość zgodnie z niedyskryminacyjnymi i obiektywnymi, neutralnymi pod względem płci kryteriami, takimi jak: umiejętności, wysiłek, zakres odpowiedzialności, warunki pracy oraz wszelkie inne czynniki, jeśli będą mieć znaczenie w danym miejscu pracy i na danym stanowisku. Kryteria te muszą być stosowane w obiektywny, neutralny pod względem płci sposób, wykluczający wszelką bezpośrednią lub pośrednią dyskryminację ze względu na płeć.

W szczególności odpowiednie umiejętności miękkie nie mogą być niedoceniane.

OBOWIĄZKI PRACODAWCÓW NA ETAPIE REKRUTACJI

Osoby ubiegające się o zatrudnienie będą mieć prawo do uzyskania od przyszłego pracodawcy informacji dotyczących:

- przewidywanego wynagrodzenia na danym stanowisku lub jego zakresu, opartego na obiektywnych i neutralnych pod względem płci kryteriach,
- w niektórych przypadkach – odpowiednich przepisów układu zbiorowego stosowanego przez pracodawcę dla danego stanowiska.

Informacje o wynagrodzeniu mają być przekazywane w sposób umożliwiający świadome i przejrzyste negocjacje płacowe, a więc np.:

- w opublikowanej ofercie pracy,
- przed rozmową kwalifikacyjną.

Pracodawca nie będzie mógł zadawać osobom starającym się o zatrudnienie pytania o ich wynagrodzenie w obecnym stosunku pracy ani w poprzednich stosunkach pracy.

Ponadto pracodawcy będą musieli zapewnić, aby ogłoszenia o wolnych stanowiskach i nazwy stanowisk pracy były neutralne pod względem płci oraz aby proces rekrutacji przebiegał w sposób niedyskryminacyjny.

PRAWO PRACOWNIKÓW DO OTRZYMANIA INFORMACJI O WYNAGRODZENIU

Pracownicy otrzymają możliwość zwracania się o informacje (również przez swoich przedstawicieli lub instytucje ds. równości) i otrzymywania pisemnych danych na temat ich indywidualnych wynagrodzeń oraz średnich wynagrodzeń w podziale na płeć, dotyczących grupy pracowników wykonujących tę samą pracę lub pracę o takiej samej wartości. Jeśli uzyskane informacje będą nieprecyzyjne lub niepełne, pracownicy – bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli – będą mieć prawo żądania

dotychczasowych, szczegółowych wyjaśnień lub informacji na temat przekazanych danych oraz otrzymania wyczerpującej odpowiedzi.

Każdego roku pracodawcy będą zobowiązani, aby przekazywać wszystkim pracownikom informacje o przysługującym im prawie do uzyskiwania danych na temat indywidualnych oraz średnich wynagrodzeń, a także o procedurach, które pracownicy powinni podjąć, aby skorzystać z tego prawa. Pracodawcy te informacje będą musieli przekazywać pracownikom w odpowiednim czasie, nie później jednak niż dwa miesiące od momentu złożenia wniosku przez pracownika.

OBOWIĄZEK SPRAWOZDAWCZOŚCI

Pracodawcy będą zobowiązani dostarczyć następujące informacje dotyczące ich organizacji:

- luka płacowa ze względu na płeć,
- luka płacowa ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych,
- mediana luki płacowej ze względu na płeć,
- mediana luki płacowej ze względu na płeć w formie składników uzupełniających lub zmiennych,
- odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej otrzymujących składniki uzupełniające lub zmienne,
- odsetek pracowników płci żeńskiej i męskiej w każdym kwartyle wynagrodzenia,
- luka płacowa ze względu na płeć wśród pracowników w podziale na kategorie pracowników, według zwykłej podstawowej płacy godzinowej lub miesięcznej oraz składników uzupełniających lub zmiennych.

Jeżeli sprawozdawczość dotycząca wynagrodzeń wykaże różnicę średniego poziomu wynagrodzenia między pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wynoszącą co najmniej 5% w którejkolwiek kategorii zaszeregowania, pracodawcy zobowiązani zostaną do dokonania wspólnej oceny wynagrodzeń z przedstawicielami pracowników.

Kluczowe zatem jest, aby wszelkie odchylenia miały racjonalne i formalne uzasadnienia ujęte w odpowiednich dokumentach wewnętrznych, takich jak polityki, regulaminy i procedury. Dotyczy to szczególnie wyjaśnienia różnic wynikających z przyznawanych premii lub przyznanych benefitów poza płacowych, którymi w szczególnych przypadkach mogą być formy rozwojowe i wszelkiego rodzaju dofinansowania.

- Pracodawcy zatrudniający 250 pracowników lub więcej – do dnia 7 czerwca 2027 r., a następnie co roku, będą zobowiązani przekazywać informacje „sprawozdawcze” dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego.
- Pracodawcy zatrudniający od 150 do 249 pracowników – do dnia 7 czerwca 2027 r., a następnie co

trzy lata, będą zobowiązani przekazywać informacje „sprawozdawcze” dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego.

- Pracodawcy zatrudniający od 100 do 149 pracowników – do dnia 7 czerwca 2031 r., a następnie co trzy lata, będą zobowiązani przekazywać informacje „sprawozdawcze” dotyczące poprzedniego roku kalendarzowego.
- Państwa członkowskie nie będą mogły uniemożliwić pracodawcom zatrudniającym mniej niż 100 pracowników dobrowolnego przekazywania informacji lub wręcz w ramach prawa krajowego będą mogły od tych pracodawców wymagać przekazywania informacji na temat wynagrodzenia.

JAKIE KROKI POWINIŃMY JUŻ DZIŚ PODJĄĆ?

- Przedstawić sytuację prawną i wynikające z niej powinności wraz ze wskazaniem ryzyk finansowych i reputacyjnych dla organizacji.
- Powołać grupę roboczą złożoną z pracowników działu HR oraz przedstawicieli poszczególnych obszarów biznesowych, a kiedy to konieczne, zaprosić do współpracy również zewnętrznych ekspertów z zakresu prawa pracy i procesów HR.
- Zweryfikować obecny model biznesowy oraz odzwierciedlające go procesy i strukturę organizacyjną, a następnie wynikające z nich zakresy obowiązków każdego pracownika i dostosować je do pracy, którą rzeczywiście wykonują.
- Zweryfikować opisy stanowisk i sprawdzić, czy odpowiadają one wymogom z dyrektywy.
- Sprawdzić, jak wyglądają różnice poziomów w wynagrodzeniach całkowitych pracowników na tych samych/porównywalnych stanowiskach i czy korelują np. ze stażem pracy i płcią.
- W razie potrzeby, czyli odchyleń wyższych niż 5%, przeprowadzić rewizję procesów i zaktualizować oraz opisać standardy w zakresie:
 - wartościowania stanowisk i ich nazewnictwa oraz opisów,
 - kształtowania polityki wynagrodzeń,
 - zarządzania wynikami pracy/oceną pracowniczą i wynikającymi z poziomu zrealizowanych KPI lub poziomu wypełnienia matrycy kompetencji systemami premiowymi,
 - rekrutacji,
 - rozwoju: awansów, szkoleń i sukcesji oraz zarządzania talentem organizacyjnym,
 - komunikacji wewnętrznej i dostępu do informacji dla obecnych i potencjalnych pracowników.
- Rozpocząć stopniowe podnoszenie wynagrodzenia osobom, które zarabiają mniej bez przyczyn merytorycznych (np. osoby z długim stażem

otrzymują niższe wynagrodzenie vs. osoby nowo zatrudnione).

- Przygotować, przekalkulować, a kiedy to konieczne, wynegocjować z partnerem społecznym i zaakceptować na poziomie zarządu regulamin wynagradzania i premiowania, z którego jasno wynika, jakie kryteria pracodawca przyjął przy przyznawaniu wszelkiego rodzaju świadczeń pracowniczych.
- Szkolić i wzmacniać menedżerów, ponieważ to oni będą w największym stopniu zaangażowani w wyjaśnianie podwładnym okoliczności stojących za ich pozycjonowaniem na tle osób wykonujących taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości oraz promować kulturę równości.
- Zakomunikować standardy funkcjonowania organizacji jako element wzmacniający EVP i employer branding organizacji zarówno wewnątrz, jak i poza nią.
- Zaprojektować i wdrożyć standardy i narzędzia do bieżącego monitoringu spójności i detekcji ewentualnych odstępstw oraz wspierających wymagane raportowanie.

Na dzień 1 sierpnia 2024 r. brak polskich przepisów wykonawczych, więc nie wiemy, jak dokładnie i szeroko podchodzić będziemy do interpretacji jej wytycznych. Przykładowe rozwiązania, które mogą być niezbędne, aby stworzyć środowisko do ich realizacji, to:

- Standardy w zakresie tworzenia nazewnictwa i opisu stanowisk.
- Przyjęcie spójnej i rzetelnej metodyki wartościowania stanowisk.
- Polityka kształtowania wynagrodzeń zapewniająca równe traktowanie, ale umożliwiająca wynagradzanie adekwatne do poziomu kompetencji (profile kompetencyjne i matryce kompetencji), zdolności/potencjału (kryteria wyceny talentu) lub kontrybucji na rzecz wyniku firmy (poziom realizacji założonych dla stanowiska wyników pracy).
- Systemowe podejście do kaskady i operacjonalizacji celów organizacyjnych wraz z systemem pomiaru i wynikających z niego gratyfikacji, czyli premii i podwyżek lub/i działań rozwojowych.
- Ścieżki karier – rozwoju stanowiskowego oraz awansów/sukcesji.
- Polityki i procedury dotyczące benefitów i dofinansowań oraz aktywności well beingowych sponsorowanych przez firmę.
- Zaktualizowane standardy publikacji ogłoszeń oraz przeprowadzania rozmów rekrutacyjnych. ◆

Jak przygotować się do równego wynagradzania, które będzie także sprawiedliwe i opłacalne dla firmy?



ANIA MORAWIEC-BARTOSIK

Autorka książki *Liczby w HR. Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu* (liczbywHR.pl) i inicjatorka pierwszego w Polsce Badania Stanu Analityki HR (policzHR.pl), autorka książki *Wynagrodzenie odczarowane. Skąd się bierze płaca i ile mogą zarabiać?* i inicjatorka badania świadomości wynagrodzeniowej Polaków (ileMogeZarabiac.pl), założycielka firmy consultingowej HRrebels.



Teoretycznie do wejścia w życie dyrektywy o transparentności wynagradzania zostało nam sporo czasu, jednak jest to poczucie bardzo złudne. Jeśli nasza firma składa się w połowie z kobiet, a nasza luka płacowa według kategorii, przy optymistycznym założeniu, że owe kategorie już mamy, wynosi 10% zamiast oczekiwanych 5%, to w zasadzie na samo wyrównanie płac kobiet w firmie będziemy musieli znaleźć w naszym budżecie 2,5% jego rocznej kwoty.

Może wydawać się to kwotą niewielką, ale biorąc pod uwagę, że firmy przeznaczają w ostatnich latach około 4% na budżety podwyżkowe, musimy zdawać sobie sprawę, że same podwyżki dla kobiet skonsumują nam ponad połowę tego, co powinniśmy wydać na pracowników najstabilniej opłacanych lub tych najlepszych, których chcemy docenić lub zatrzymać.

Dyrektywa wymaga od nas nie tylko zmniejszenia luki w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, lecz także uporządkowania naszych płac i wszystkiego, co wokół nich. W dalszej części tekstu skupimy się na kilku wymaganiach oraz krokach, które pomogą nam uporządkować wynagrodzenia oraz przygotować się do wejścia w życie dyrektywy.

Przygotowanie polskich firm. Mimo iż 65% firm przebadanych w V edycji Badania analityki HR twierdzi, że ma widełki, to spora część deklaruje, że są one nieuporządkowane. Ponadto warto zwrócić uwagę, że jedynie 39% ma posiada odświeżoną strategię wynagradzania i tylko 3/4 deklaruje powiązanie jej ze strategią biznesową, co oznacza, że firmy często płacą, jak im „wyjdzie”, a nie zgodnie z tym, jakie cele i ambicje mają. Do tego zaledwie 21% firm porównuje wynagrodzenia kobiet i mężczyzn. Czyli nasze przygotowanie do wejścia w życie dyrektywy jest w fazie bardzo początkowej.

Przygotowanie pracowników. Wyniki badania świadomości wynagrodzeniowej Polaków nie napawają optymizmem (pełen raport dostępny bezpłatnie na ileMogeZarabiac.pl):

- Aż 79% pracujących Polaków nie wie, ile zarabia, bo nie odróżnia brutto od netto oraz nie zna pełnych kosztów pracodawcy (tzw. brutto-brutto).
- 82% pracujących Polaków sądzi, że zarabia mniej lub tyle samo, co inne osoby wykonujące tę samą pracę – tutaj niestety obawiam się dużego negatywnego wpływu niezrozumienia danych GUS i przedrukowywania ich przez media w sposób mało odpowiedzialny, bez wyjaśnienia, że GUS nie pokazuje wynagrodzenia zasadniczego netto, ale łączną wartość 13 elementów (jak np. premie, odprawy, dodatki, nadgodziny, jubileusze, uposażenie oraz odprawy posłów i senatorów) w formie brutto.
- 89% pracowników nie czuje się komfortowo, rozmawiając o swojej pensji z kimś obcym, a właśnie kimś takim zwykle jest rekruter czy przełożony.
- 42% nigdy nie prosiło o podwyżkę ani nie negocjowało swojego wynagrodzenia.
- Tylko 8% Polaków negocjowało stawkę w trakcie rekrutacji.
- 47% pracujących Polaków swoje ostatnie negocjacje płacowe oparło na argumentach stażu pracy,

lojalności wobec firmy czy zaangażowania – żaden z nich nie zwiększa niestety wartości pracy pracowników, a dopiero to może być przesłanką do ekonomicznie uzasadnionej (ze strony firmy) podwyżki.

- Tylko 8% pracujących Polaków odróżnia brutto od netto oraz zna pełne koszty pracodawcy i jednocześnie zawsze szczerze odpowiada na pytanie o swoją pensję.

Z tak niską świadomością i brakiem edukacji wynagrodzeniowej nawet najlepiej skrojona polityka wynagradzania jest skazana na porażkę.

JAWNOŚĆ A TRANSPARENTNOŚĆ

1 Po pierwsze: jawność wynagrodzeń, czyli ujawnianie wynagrodzeń poszczególnych osób przez pracodawcę, nie jest możliwa. Jest wręcz nielegalna w świetle przepisów RODO.

2 Po drugie: transparentność nie musi oznaczać ujawniania tajemnicy przedsiębiorstwa, bo płace obecnych pracowników to znacząca przewaga firmy w walce o talenty. Transparentnością może być np. ujawnienie zasad płacowych, podwyżkowych i awansowych albo prosta i przejrzysta polityka płacowa.

3 Po trzecie i najważniejsze: dyrektywa Komisji Europejskiej wcale nie mówi o tym, o czym trąbiły media, które coś sobie wymyśliły i przez długi czas nikt tego nie raczył zweryfikować u źródła przed podaniem dalej. Dyrektywa mówi jedynie, że kandydat powinien poznać przed pierwszym spotkaniem rekrutacyjnym co najmniej minimalną oferowaną stawkę wynagrodzenia, co oznacza, że wystarczy, jeśli rekruter dzwoniąc do nas z zaproszeniem na rozmowę, już po tym, jak aplikowaliśmy na ogłoszenie, powie nam, jaką minimalną kwotę możemy zarobić. Zatem podawanie widełek w ogłoszeniach o pracę to raczej pobożne życzenie niż czekająca nas rzeczywistość. Dużo więcej o różnicach w tych pojęciach przeczytasz w mojej książce *Wynagrodzenie odczarowane*.

Standardy w zakresie tworzenia nazewnictwa i opisu stanowisk. Większość klientów, z którymi pracuję, teoretycznie ma nazwy stanowisk, ale opisów często brakuje (moim zdaniem nie jest to rzecz niezbędna do pracy z dyrektywą czy stworzenia efektywnej i konkurencyjnej strategii i polityki wynagradzania oraz siatki płac). Dlaczego teoretycznie? Bo często okazuje się, że mimo iż wszyscy pracownicy mają jakieś nazwy stanowisk, to na koniec dnia

◆ **Tabela 1.** Przykładowe wartości poziomów umiejętności dla wartościowania stanowisk

POZIOM UMIEJĘTNOŚCI	KOMUNIKACJA	ZNAJOMOŚĆ OFERTY	ZNAJOMOŚĆ SYSTEMÓW	NEGOCJACJE	WIEDZA TECHNICZNA
1	słuchanie ze zrozumieniem	podstawowa znajomość			
2	aktywne słuchanie	szersza znajomość			
3	zrozumiała komunikacja	płynne poruszanie się			
4	przekonywanie innych	zaawansowana znajomość			
5	wywieranie wpływu	biegła znajomość			
WAGI KOMPETENCJI					
sprzedaż	2	2	1	2	0
wsparcie	1	1	2	1	2

analiz okazuje się, że spora część z nich ma je nadane nieadekwatnie. Dyrektywa oficjalnie wymaga od nas jedynie tworzenia nazw i opisów stanowisk neutralnych płciowo. Ale czy to wystarczy, żeby stworzyć sprawiedliwą i konkurencyjną siatkę płac? Niestety nie. Do stworzenia widełek potrzebujemy rzetelnych nazw stanowisk, które będą mogły zostać użyte do ich skategoryzowania i stwierdzenia, że dane stanowisko w firmie jest zawsze tak samo mapowane do danych rynkowych i każda osoba zajmująca to stanowisko rzeczywiście zajmuje się tym samym. Czy możesz powiedzieć to o stanowiskach w swojej firmie? Jeśli nie, to pierwszym krokiem przygotowawczym pod dyrektywę będzie ich uporządkowanie i upewnienie się, że osoby, które mają różne obowiązki, mają też różne nazwy stanowisk.

Przyjęcie spójnej i rzetelnej metodyki wartościowania stanowisk. Niby sprawa spójności jest

prosta, ale kiedy zaczniemy się nad tym zastanawiać, to metod wartościowania jest na rynku tyle, ile firm. Z jednej strony możemy skorzystać z metodologii dostawcy naszych raportów płacowych, co jest znaczącym uproszczeniem i może załatwić całą sprawę wartościowania. Z drugiej jednak strony – wiemy, że każda firma jest inna, ma inne cele i priorytety, więc i wartość, a dokładniej wartość pracy poszczególnych stanowisk może się w nich różnić. Najlepszą metodą jest wartościowanie na bazie kompetencji i umiejętności, których oczekujemy od danego stanowiska, do tego wzięcie pod uwagę wpływu finansowego na organizację i mamy gotowy nasz zestaw kategorii i punktów, które pomogą nam zwartościować nasze stanowiska i połączyć je w kategorie, których wymaga od nas dyrektywa. Zbyt dużo kategorii może budzić poczucie „kombinowania” przez firmę, za mało z kolei utrudni nam rzetelne porównywanie stanowisk

◆ **Tabela 2.** Wynik przykładowego wartościowania stanowisk

	STANOWISKO	KOMUNIKACJA	ZNAJOMOŚĆ OFERTY	ZNAJOMOŚĆ SYSTEMÓW	NEGOCJACJE	WIEDZA TECHNICZNA	WYCENA KOMPETENCJI (z uwzględnieniem jej wagi)
sprzedaż	junior	3	3	2	4	–	22
	specjalista	4	4	2	4	–	26
	ekspert	4	5	3	5	–	31
	menedżer	5	4	4	5	–	32
wsparcie	junior	2	1	3	-	3	15
	specjalista	3	2	4	-	4	21
	ekspert	4	2	5	-	5	26
	menedżer	4	3	5	4	4	29

o podobnej wartości pracy. Tu sprawdzi się złoty środek. Przykład własnej metody wartościowania znajdziesz w tabelach 1. i 2. Warto wziąć pod uwagę, że wartościowanie powinniśmy przeprowadzić na kilku, maksymalnie kilkunastu wymiarach. Nie zapominajmy też o położeniu większego nacisku na kompetencje i umiejętności kluczowe dla strategii organizacji. Jeśli różnicowanie na skali 1–5, jak pokazuje tabela 1., nie jest wystarczające, to każdemu z poziomów możemy przypisać wartość punktową.

Mimo iż 65% firm przebadanych w V edycji Badania analityki HR twierdzi, że ma widełki, to spora część deklaruje, że są one nieuporządkowane. Ponadto warto zwrócić uwagę, że jedynie 39% firm ma odświeżoną strategię wynagradzania i tylko 3/4 deklaruje powiązanie jej ze strategią biznesową.

Strategia wynagradzania. Kiedy wiemy już, jakie stanowiska w firmie mamy, jaką wartość przynoszą firmie i jak je zgrupujemy, możemy pomyśleć o strategii wynagradzania. W większości przypadków HR skupia się tutaj na perspektywie HR-owej, jednak na strategię wynagradzania wpływają także czynniki poza HR-owe, a nawet pozafirmowe. Na rysunku 1. rozpisałam wszystkie elementy, które warto wziąć pod uwagę, decydując, od czego chcesz wyjść (czy będzie to mediana lub któryś kwartył z wybranego raportu płacowego, a może statystyki obecnych wynagrodzeń), tworząc siatkę płac. To są też elementy, które

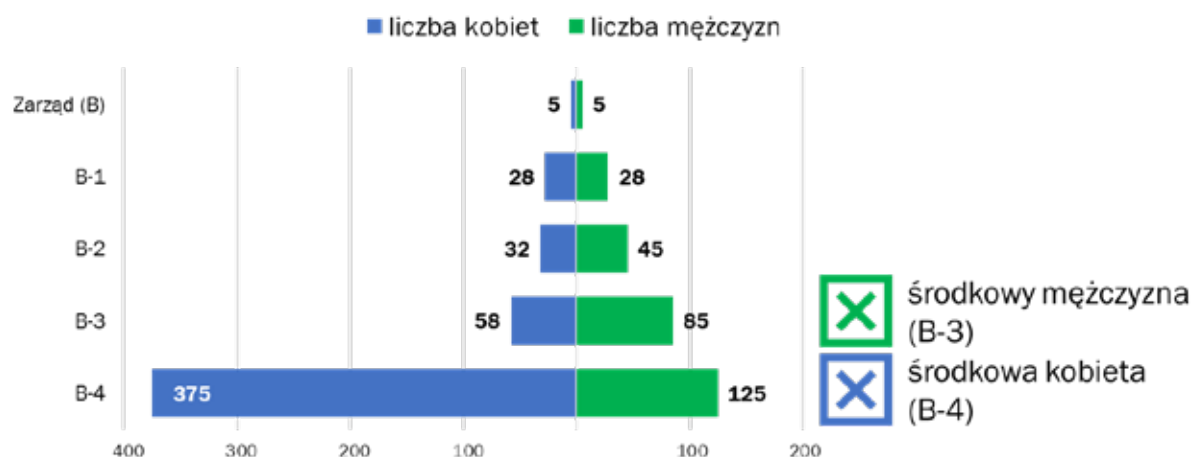
pomogą zdecydować, czy są w firmie stanowiska, które chcesz wynagradzać inaczej niż pozostałe (bo są kluczowe dla strategii lub utrzymania ciągłości lub będą likwidowane).

Siatka płac. Bardzo często korzystając z raportów płacowych i budując siatki płac na zasadzie podręcznikowego $\pm 20\%$ od mediany, tworzymy siatkę, w której mieści się kilka procent pracowników. Jednak dobra i dobrze dobrana siatka (także pod kątem nieobciążania budżetu) płacowa mieści w sobie większość obecnych wynagrodzeń – zwykle kilka procent pracowników powinno znaleźć się poniżej (to osoby, które powinny otrzymać podwyżki do minimalnego poziomu siatki) i kilka procent pracowników powinno być powyżej, bo mamy świadomość, że na rynku część pracowników jest przepłacana – celowo lub przez przypadek. Największym wyzwaniem w budowie siatek płac, które będą jednocześnie sprawiedliwe, konkurencyjne i niedyskryminujące, jest umiejętne skategoryzowanie stanowisk. Czyli jeśli dobrze przeprowadzimy porządkowanie nazw stanowisk, a później poprawnie je skategoryzujemy, to stworzenie siatki płac to w zasadzie kilka formuł w excelu lub dobrze zaprojektowana tabela przestawna.

Różnicowanie płac. Zarówno nasze lokalne prawo pracy, jak i dyrektywa pozwalają na różnicowanie wynagrodzeń pod względem poziomu umiejętności, wysiłku, zakresu odpowiedzialności i warunków pracy, oraz – w stosownych przypadkach – wszelkich innych czynników, które mają znaczenie w danym miejscu pracy lub na danym stanowisku. Oznacza to, że systemy wynagrodzenia zmiennego, które będą oparte na celach, wskaźnikach, wymiernych kryteriach, nie będą traktowane jako dyskryminujące, jeśli dobrze je zaprojektujemy. Musimy jednak w tym miejscu pamiętać, że jeśli kobieta zajmująca to samo stanowisko co mężczyzna ma od niego niższe



◆ Rys. 1. Czynniki wpływające na strategię płacową



◆ Wykres 1. Liczenie luki płacowej ogółem

wynagrodzenie zasadnicze, to system premii, który nawet da im ten sam procent bonusu, będzie zwiększał dysproporcje płacowe na wynagrodzeniu zasadniczym. W tym miejscu ponownie warto pochylić się nad strategią i celami biznesowymi, bo to one powinny decydować o tym, jakie cele i KPI dajemy pracownikom w naszym systemie wynagrodzenia zmiennego. W końcu z ekonomicznego punktu widzenia zależy nam na tym, żeby płacić pracownikom przede wszystkim za to, na czym firma zarabia.

Statystyki wg dyrektywy. To kolejny temat rzeka. Dyrektywa wymaga od nas podawania kilku statystyk i w niemal każdej z nich czekają na nas pułapki, i to poważne, jeśli nie sprawdzimy tych danych wcześniej.

Po pierwsze, dyrektywa wymaga od nas **policzenia średniej i mediany luki płacowej** ogółem w firmie, korzystając z poniższych wzorów dla wynagrodzenia całkowitego oraz „w formie składników uzupełniających lub zmiennych”:

$$\frac{\text{średnia płaca kobiet} - \text{średnia płaca mężczyzn}}{\text{średnia płaca mężczyzn}}$$

oraz

$$\frac{\text{mediana płacy kobiet} - \text{mediana płacy mężczyzn}}{\text{mediana płacy mężczyzn}}$$

Pamiętajmy, że dozwolona różnica to 5% na całkowitym wynagrodzeniu za pracę, czyli po wliczeniu chociażby premii. Jeśli różnica ta będzie większa, będziemy musieli wyjaśnić jej przyczyny związkom zawodowym lub reprezentacji pracowniczej (stronie społecznej). A kiedy nasze wyjaśnienia nie zostaną zaakceptowane, strona społeczna będzie miała prawo uczestniczenia w planowanej naprawie wynagrodzeń. Dodatkowy niepokój budzi coś, co czytam w dyrektywie jako brak przestrzegania RODO, jeśli strona społeczna, w imieniu pracownika, zapyta o wynagrodzenia osób, dla których statystyki ujawniłyby

wysokość pensji poszczególnych pracowników. W takim przypadku pracownik nie będzie miał dostępu do tych wyników, jednak strona społeczna już ten dostęp otrzyma i na jego podstawie będzie miała doradzać pracownikowi, czy jest dyskryminowany oraz co powinien z tym faktem zrobić.

Kolejne statystyki wymagane dyrektywą to **średnia i mediana luki płacowej dla kategorii stanowisk**. Skorzystamy tu z tego samego wzoru, jednak wynik będzie liczony dla każdej kategorii osobno. Na wykresie 2. widzimy grupowanie stanowisk w kategorii i liczenie luki płacowej dla każdej z nich oddzielnie. Tutaj ponownie możemy pozwolić sobie na maksymalnie 5% luki w wynagrodzeniu całkowitym oraz „w formie składników uzupełniających lub zmiennych”. Teraz widzimy, dlaczego poprawne skategoryzowanie stanowisk będzie kluczowe dla weryfikacji, czy nasza polityka wynagradzania nie jest dyskryminująca. Jeśli w kategorii B-1 znajdują się dyrektorzy (załóżmy nawet 10 pań i 10 panów, wszyscy z płacą 30 000 zł), to w tej kategorii znajdują się także asystenci i asystentki zarządu, którzy także raportują bezpośrednio do członków zarządu (tu często jednak będą nadal zatrudnione kobiety z niższą płacą, załóżmy 5 pań i 1 pan ze stawką 10 000 zł). W tak pomieszanej kategorii wyjdzie nam bardzo duża luka płacowa, bo:

- średnia płaca kobiet: 22 667 zł,
- średnia płaca mężczyzn: 28 000 zł,
- mediana płacy kobiet: 30 000 zł,
- mediana płacy mężczyzn: 30 000 zł.

Zatem z wzorów dyrektywy wyjdzie nam:

$$\frac{\text{średnia płaca kobiet} - \text{średnia płaca mężczyzn}}{\text{średnia płaca mężczyzn}} = \frac{22\,667 - 28\,000}{28\,000} = 19\% \text{ luki}$$

oraz

$$\frac{\text{mediana płacy kobiet} - \text{mediana płacy mężczyzn}}{\text{mediana płacy mężczyzn}} = \frac{30\,000 - 30\,000}{30\,000} = 0\% \text{ luki}$$

Przy okazji widzimy, dlaczego średnia nie jest dobrą statystyką, bo jest bardzo wrażliwa na obserwacje odstające.

Do stworzenia widełek potrzebujemy rzetelnych nazw stanowisk, które będą mogły zostać użyte do ich skategoryzowania i stwierdzenia, że dane stanowisko w firmie jest zawsze tak samo mapowane do danych rynkowych i każda osoba zajmująca to stanowisko rzeczywiście zajmuje się tym samym.

Kolejny wzór będzie pokazywał **dostępność wynagrodzenia zmiennego i uzupełniającego** dla kobiet i mężczyzn, a dokładniej odsetek osób z takimi składnikami wynagrodzenia:

$\frac{\text{liczba kobiet ze skl. uzupełniającymi lub zmiennymi}}{\text{liczba kobiet}}$

oraz

$\frac{\text{liczba mężczyzn ze skl. uzupełniającymi lub zmiennymi}}{\text{liczba mężczyzn}}$

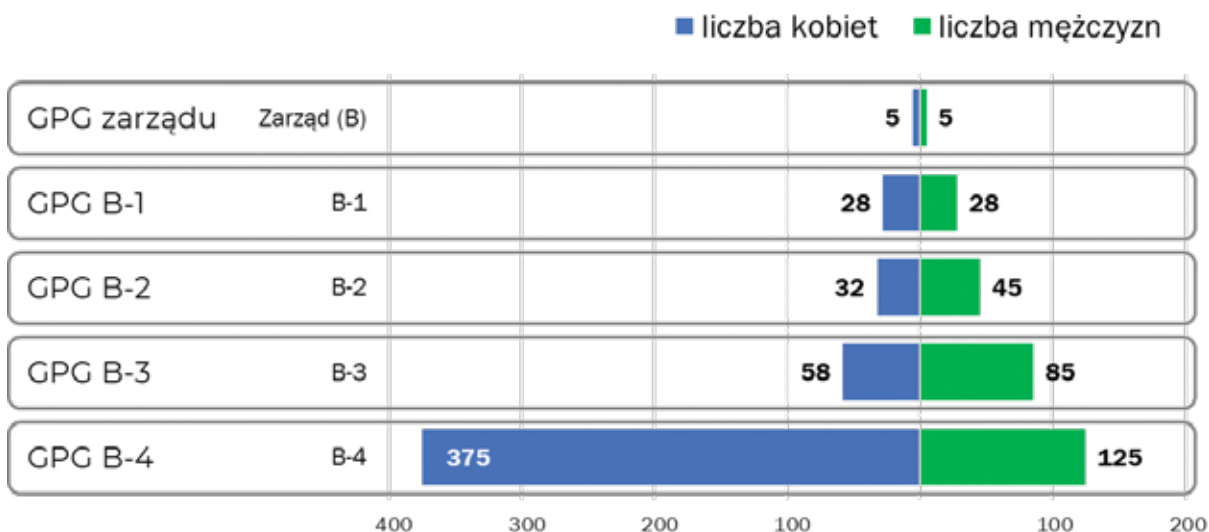
Sprawa wydaje się ponownie prosta i oczywista – w większości firm wszyscy pracownicy mają dostęp do jakiejś formy wynagrodzenia zmiennego. Co jednak się stanie z tymi wynikami w organizacji, gdzie wynagrodzenie zmienne wypłacamy np. tylko sprzedawcom,

wśród których większość stanowią mężczyźni, podczas gdy większość back-office to kobiety? Ponownie wyjdzie nam, że dyskryminujemy kobiety, mimo że w żaden sposób nie opieramy dostępności do wynagrodzenia zmiennego na płci.

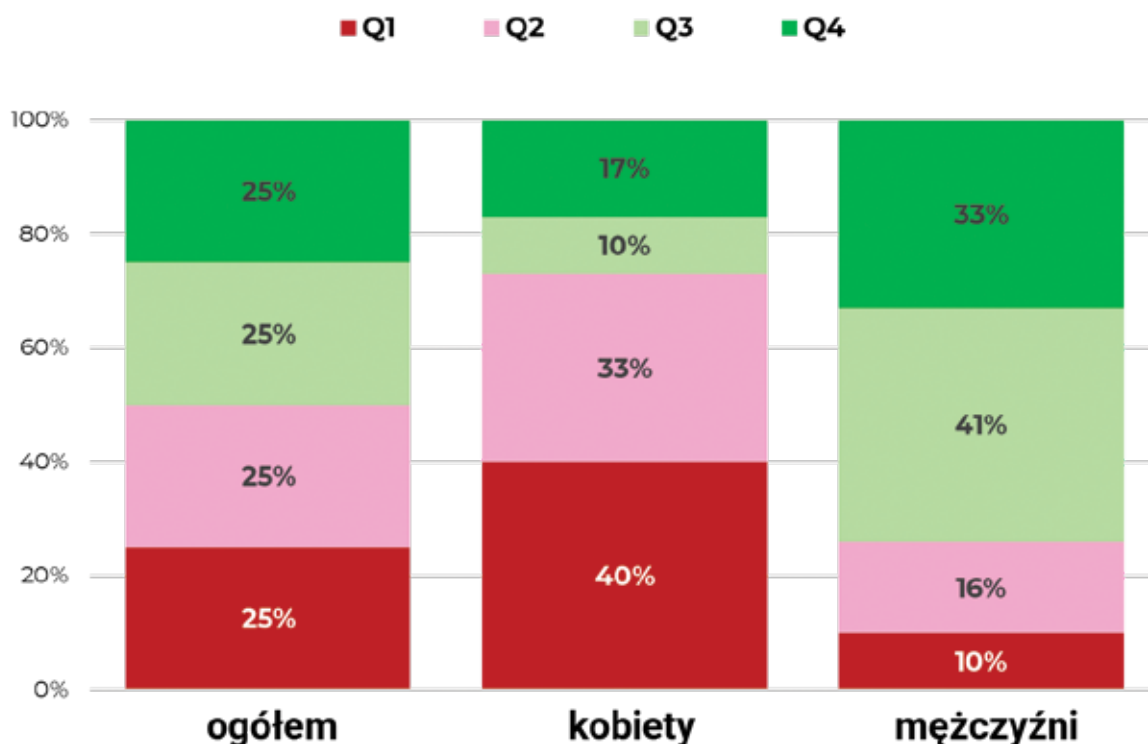
Ostatnia opublikowana statystyka mówi nam o sprawdzaniu **odsetka kobiet i mężczyzn w każdym kwartyle wynagrodzenia**. Czyli ponownie coś, co pokaże nam lukę stanowiskową, ale niekoniecznie dyskryminację płacową. Zacznijmy od tego, jak to policzymy: jeśli uporządkujemy wynagrodzenia wszystkich naszych pracowników (oczywiście po przeliczeniu na pełen etat) od najmniejszych do największych i podzielimy pracowników na cztery równe liczebnościowo grupy, otrzymamy kwartyle:

- Q1 – czyli kwartył pierwszy, mówi nam, że 25% pracowników zarabia co najwyżej daną kwotę;
- Q2 to także mediana, która mówi nam, że połowa pracowników zarabia co najwyżej, a połowa co najmniej wartość mediany (Q2);
- Q3, czyli kwartył trzeci, mówi nam, że 75% pracowników zarabia co najwyżej wartość tego kwartyła;
- Q4 technicznie to wartość maksymalna, ale na wykresie 3. pokazuje nam 25% pracowników zarabiających od co najmniej wartość kwartyła trzeciego do wartości maksymalnej.

Jeśli policzymy kwartyle dla całej firmy, zobaczymy to, co na słupku pierwszym wykresu 3. – każda z czterech grup będzie tak samo liczna i będzie zawierała około 25% pracowników (wszystko zależy od tego, jak wielu pracowników zarabia dokładnie kwotę, która stanowi wartość kwartyli). Jednak w firmie, której strukturę widzimy na poprzednich wykresach – czyli kobiety zajmujące



◆ Wykres 2. Liczenie luki płacowej według kategorii



◆ Wykres 3. LXXXXXXX

niższe stanowiska, z niższą wartością pracy, a więc i w pełni sprawiedliwie niżej opłacane stanowiska, będą nadreprezentowane w kwartylach pierwszym i drugim, a panowie, których może być mniej w firmie, ale zajmują wyższe, a przez to wyżej opłacane stanowiska, będą nadreprezentowani w kwartylach trzecim i czwartym. Poniższy wykres zasugeruje, że płacimy kobietom mniej, ale nie powie nam, że przyczyną nie jest dyskryminacja płacowa, a kwestie społeczne i gospodarcze oraz wychowawcze, które sprawiają, że struktura wielu firm nadal składa się z kobiet na stanowiskach wykonawczych i mężczyzn na stanowiskach menedżerskich.

CO ZATEM ZROBIĆ, ŻEBY SIĘ NIE NAROBIC, ALE SIĘ PRZYGOTOWAĆ?

Przede wszystkim należy zacząć od zrobienia porządków w naszych danych oraz z wiedzą naszych pracowników o wynagrodzeniu.

1 Edukacja pracowników – zaledwie 21% z nich wie, czym różni się netto do brutto i od kosztów pracodawcy. Większość z nich czerpie wiedzę o pensji od innych osób (które nie znają różnicy między brutto a netto, a do tego często zawyżają lub zaniżają swoją pensję) lub z mało wiarygodnych źródeł, jak GUS (dużo więcej o tym, dlaczego GUS nie jest odczytywany prawidłowo przez pracowników, znajdziesz w książce *Wynagrodzenie odczarowane*; znajdziesz tam też dużą dawkę edukacji dla

pracowników), media czy darmowe raporty rekrutacyjne, które mają zupełnie inny cel niż informowanie o tym, kto ile może zarabiać (o tym z kolei więcej przeczytasz w raporcie z badania świadomości wynagrodzeniowej Polaków na ileMogeZarabiac.pl).

2 Uporządkowanie nazw stanowisk w ogłoszeniach o pracę i w kontraktach pracowniczych – tak, żeby nazwy stanowisk oddawały to, czym pracownicy mają się zajmować i jaką wartość do firmy wnoszą. (Stanowiska, a nie pracownicy! Bo o wartości pracy pracownika mówimy jedynie w kontekście poruszania się w widełkach dla danego stanowiska oraz przy wynagradzaniu zmiennym).

3 Dobór, odświeżenie lub uporządkowanie metodyki, jakiej użyjemy lub używamy do wyceny wartości pracy na stanowiskach.

4 Przemysłana kategoryzacja stanowisk, np. według metodologii dostawcy raportu płacowego, seniority (tu pułapka, bo często specjalista specjalście nie równy, jak np. ten od cyberbezpieczeństwa i ten od archiwizacji dokumentów), wartości własnej wyceny.

5 Ułożenie widełek płacowych adekwatnych do obecnych poziomów wynagrodzenia, wynagrodzenia na rynku, strategii organizacji oraz możliwości budżetowych firmy. ◆

Czy czas to... nowy benefit?

Case study firmy Revolut

Czas. Często określany jako najcenniejsza waluta świata. Nie da się go kupić. Straconego czasu nie da się odzyskać. Wraz z rozwojem technologicznym mamy wrażenie, że mamy go też coraz mniej. Dzieje się dużo, każdy za czymś pędzi i stara się ze wszystkim zdążyć – kariera, rodzina, podróże, spotkania towarzyskie, czas na social media, pasje i wypoczynek – trudno to wszystko zmieścić w 24-godzinnej dobie. W Revolut chcemy, aby nasi pracownicy mogli mieć więcej czasu dla siebie, dlatego rozszerzyliśmy naszą ofertę benefitów o te związane z... czasem i elastycznością.





ZMIANY NA RYNKU PRACY

Coraz częściej i głośniejsze na świecie zaczęto mówić o wellbeingu, o odpoczynku, o zdrowiu psychicznym. Młodsze pokolenie wchodzące na rynek pracy również jasno i wyraźnie mówi: „chcemy mieć więcej wolnego czasu”, „chcemy korzystać z życia, a nie spędzać 12 godzin dziennie za biurkiem”, „chcemy pracować elastycznie i z dużym zaufaniem od pracodawcy”.

Również współczesne badania rynkowe i trendy konsumenckie pokazują, że klienci coraz bardziej cenią swój wolny czas, dlatego firmy oferujące szybsze, bardziej wygodne i dostępne usługi często mają przewagę na rynku. Dlatego nie powinno dziwić, że już od dłuższego czasu również pracodawcy pochylają się nad tematem czasu pracy. W różnych częściach świata prowadzone są eksperymenty dotyczące wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy, pojawiają się elastyczne formy zatrudnienia, aby pracownicy mogli jak najlepiej planować swój czas pracy i czas wolny, ale także... zmienia się forma benefitów.

BENEFITY NA MIARĘ XXI WIEKU

Korzyści z benefitów dla pracowników to temat, który w ostatnich latach wydawał się już wyczerpany. Karty sportowe, opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, owoce w biurach, darmowe lunchy, samochody – to wszystko już można było cytować z pamięci.

W Revolut postanowiliśmy zrobić krok dalej i zaoferować naszym pracownikom benefity, które można wykorzystać niezależnie od wieku, pełnionej funkcji społecznej czy upodobań. Nie każdy pracownik korzysta z karty Multisport, nie każdy pracuje z biura, by mógł korzystać z benefitów biurowych – jednak każdy znajdzie swój sposób, jak wykorzystać dodatkowy czas wolny.

Podaruj pracownikom czas, aby mogli:

- **ZADBAĆ O SWÓJ WELLBEING**

W Revolut temat dobrostanu pracowników jest bardzo istotny. Jesteśmy na rynku 7 lat – nasz produkt w tym czasie podbił serca milionów (właśnie przekroczyliśmy granicę 28 mln klientów indywidualnych), a oprócz pierwszego produktu, czyli konta bankowego z wymianą walut, w swojej

ofercie mamy już ubezpieczenia, podróże, inwestycje, kryptowaluty, rozwiązania dla firm, konta dla dzieci i młodzieży oraz setki innych produktów, które oferujemy niemal na całym świecie. Praca w tak szybko rozwijającym się fintechu potrafi momentami przyprawić o ból głowy i niezwykle istotne dla nas jest to, aby pracownicy pamiętali również, aby dbać o odpoczynek. Zwłaszcza kiedy pojawiają się czynniki zewnętrzne, które wellbeing potrafią zaburzyć.

Zatrudniając odpowiednich kandydatów i budując kulturę zaufania, jesteśmy w stanie zaoferować więcej elastyczności i mniej kontroli, a w zamian wciąż otrzymujemy zaangażowanych i sumiennie wykonujących swoją pracę pracowników.

Pierwszy raz zaoferowaliśmy pracownikom tzw. wellbeing days w 2021 r. Była to nasza odpowiedź na przedłużający się lockdown, pracę z domu – brak możliwości zorganizowania spotkań integracyjnych w biurach. Każdy pracownik otrzymał 2 płatne dni wolne do wykorzystania na „naładowanie baterii”.

Kolejny raz dni wellbeingowe pojawiły się w 2022 r. z powodu wybuchu wojny w Ukrainie. Nie tylko Polacy czy mieszkańcy krajów ościennych mocno czuli niepokój związany z tymi wydarzeniami, dlatego to rozwiązanie zaoferowaliśmy również wszystkim pracownikom. Ponownie każdy z Revolutersów na całym świecie do swojej puli urlopowej dostał dodane 2 dni płatnego wolnego. Dodatkowo, z uwagi na sytuację w Polsce, pracownicy Revolut otrzymali dodatkowo 1 płatny dzień do wykorzystania na wolontariat i pomoc uchodźcom z Ukrainy.

Aby promować nasze wellbeing days i taką formę odpoczynku, w kilku wellbeingowych newsletterach dzieliлись się krótkimi relacjami na temat tego, jak pracownicy wykorzystują swój czas na wellbeing. Łatwo było zauważyć, iż każdy z nas odpoczywał w inny sposób – dla jednych pracowników to była okazja na krótki wyjazd rowerowy lub na łono natury, dla innych spotkanie z przyjaciółmi, a dla jeszcze innych po prostu odpoczynek w domu.

Ta forma benefitu bardzo przypadła pracownikom do gustu – tylko od maja do listopada zeszłego roku wykorzystanych zostało 7078 dni wellbeing i jedynie 3 pracowników nie skorzystało z oferowanego benefitu.

■ ŚWIĘTOWAĆ URODZINY

Aż do 2022 r. w Revolut świętowaliśmy urodziny pracownika poprzez podarowanie mu urodzinowego prezentu z logo firmy. Nasz wewnętrzny sklep oferował kilka zestawów gadżetów, które w zależności od preferencji pracownik mógł sobie zamówić. Był również e-mail z życzeniami, a więc można by uznać, że nie trzeba nic zmieniać i temat urodzin jest zaopiekowany. Jednak w zgodzie z jedną z naszych wartości Never Settle, zastanawialiśmy się w zeszłym roku: czy można świętować urodziny pracownika jeszcze lepiej? Na nowo spojrzeliśmy na przekrój pracowników i ich potrzeby – czy aby na pewno gadżety nie lądują tylko na półce? Czy możemy mieć gadżet, który przypadnie do gustu wszystkim 6 tys. pracowników na świecie? Widząc popularność dni wellbeing, postanowiliśmy więc pójść w tę stronę i zaoferować dzień wolny z okazji urodzin.

I tak na całym świecie w Revolut wprowadziliśmy tzw. birthday day, czyli płatny dzień wolny, który można wziąć w dowolnym dniu w miesiącu, w którym obchodzi się urodziny. Wszystko po to, aby nie wykluczyć tych, których dzień urodzin wypada w weekend oraz ułatwić pracownikom elastyczne świętowanie. Dzień wolny z okazji urodzin może być doskonałą okazją do zorganizowania przyjęcia, wyjścia na kolację z bliskimi lub po prostu na relaks w domu. Wierzymy, że taka forma prezentu przyczynia się do zwiększenia poczucia szczęścia i zadowolenia pracownika, co może przekładać się na lepsze wyniki w pracy.

Niektórzy menedżerowie idą o krok dalej i z budżetów zespołowych (które dostają co kwartał na integrację zespołów) zamawiają np. wspaniałe revolutowe torty do domów pracowników.

■ PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO ZMIAN W ŻYCIU

W Revolut Polska zatrudniamy aktualnie już ponad 1 tys. osób, z czego niemal połowa to kobiety. Ponad 86% naszych pracowników to osoby w wieku 24–40 lat.



Dlatego wiemy, iż benefity skierowane do rodziców lub osób planujących powiększenie rodziny, będą również cieszyły się popularnością.

Od stycznia tego roku Revolut w Polsce oferuje tzw. dni ciężowe, czyli płatne, dodatkowe 4 dni urlopu dla kobiet w ciąży. Bo wiemy, że powiększenie rodziny to wiele na głowie. Ten benefit daje przyszłym mamom prawo do wolnego dnia w ciągu tygodnia, który mogą wykorzystać dowolnie: odwiedzić lekarza, przejść kurs w szkole rodzenia, zakupić wózek lub po prostu dodatkowo odpocząć. Dni ciężowe dla mam w ciąży pozwalają przyszłym mamom na skoncentrowanie się na swoim zdrowiu i zdrowiu swojego dziecka, co pozytywnie wpływa na ich dobre samopoczucie i zmniejsza poziom stresu.

■ NIE PRZEGAPIĆ WAŻNYCH MOMENTÓW W ŻYCIU

Powiększenie rodziny to nie tylko ważny moment dla kobiet. Dlatego w Revolut wprowadziliśmy również dodatkowy urlop ojcowski – dodatkowe 10 dni urlopu dla tatusiów, którym przysługuje ustawowy urlop ojcowski. W sumie jest to: do 2 tygodni (ustawowy urlop ojcowski) i 10 dni (dodatkowe świadczenie dotyczące urlopu ojcowskiego Revolut). Wiemy, że czas dla rodziny to czas bezcenny, szczególnie ważny w pierwszych miesiącach życia dziecka. Dodatkowo, dzięki naszej globalnej polityce elastyczności, pracownicy sami decydują, czy pracować w domu, czy z biura.

Jednym z równie ważnych momentów w życiu jest ślub. Dni wolne z okazji ślubu zapewnione są w Polsce ustawą i pracownikowi przysługuje 2 dni urlopu okolicznościowego. Jednak, aby nasi pracownicy mogli cieszyć się chwilą jeszcze dłużej, Revolut wydłużył płatny urlop okolicznościowy z okazji ślubu do 5 dni.

Patrząc na strukturę demograficzną firmy – wierzymy, że również ten benefit przyda się wielu pracownikom i pracowniczkom.

■ MÓC SPOKOJNIE PRZEJŚĆ PRZEZ TRUDNE MOMENTY

Wiemy, że czas dla siebie trzeba znaleźć zarówno świętując, jak i przeżywając te smutne chwile w życiu, dlatego w 2022 r. wprowadziliśmy również:

- wydłużenie urlopu okolicznościowego w przypadku śmierci w najbliższej rodzinie do 5 dni i wśród dalszej rodziny do 3 dni,
- dodatkowe 15 dni płatnego urlopu w przypadku poronienia.

CZAS TO JEDNO, ELASTYCZNOŚĆ TO DRUGIE. BIURO CZY DOM?

Przed pandemią COVID-19 Revolutersi pracowali jak w wielu innych firmach. Piękne, duże biuro w Krakowie, codzienne dostawy owoców, przekąski na śniadanie.

W Revolut postanowiliśmy zrobić krok dalej i zaoferować naszym pracownikom benefity, które można wykorzystać niezależnie od wieku, pełnionej funkcji społecznej czy upodobań.

Z perspektywy biznesu, pandemia i lockdown nie zmieniły jednak wiele – z racji na charakter zespołów, które od początku były globalne, mogliśmy z dnia na dzień zapewnić bezpieczeństwo naszym pracownikom i umożliwić im pracę z domu. Covid nie zmienił tego, jak pracowaliśmy, ale zmienił miejsce skąd pracowaliśmy. I ta zmiana dla naszych pracowników okazała się bardzo pozytywna. Pod koniec pierwszego pandemicznego roku przeprowadziliśmy globalną ankietę dotyczącą pracy zdalnej, a także przeanalizowaliśmy wyniki – zarówno zespołowe, indywidualne, jak i pod kątem współpracy.

EFEKTY?

W większości badanych zespołów ich zespołowe wyniki były równie dobre lub nawet lepsze niż przy pracy z biura. Jeśli chodzi o pracę indywidualną, to tutaj był jeszcze większy skok – poprawę wyników indywidualnych zobaczyliśmy aż u 61,2 % pracowników. Te wyniki utwierdziły menedżerów w przekonaniu, że zatrudniamy naprawdę wspaniałych i odpowiedzialnych pracowników – dlaczego więc nie dostosować lepiej naszego stylu pracy do ich potrzeb? Ta nagła zmiana pokazała, że przekonania i styl pracy, które od lat narzucało społeczeństwo, to nie jedyne dostępne rozwiązania.



Dlatego postanowiliśmy zapytać pracowników, jak chcą pracować. Wyniki okazały się zróżnicowane, ale tylko 2,5% pracowników chciało wrócić na pełen etat do biura, podczas gdy 36% preferowało 100% pracy zdalnej. Pozostali skłaniali się ku modelowi pracy hybrydowej, a więc część pracy zdalnej, a część z biura.

Mając jasne informacje od pracowników, nie mieliśmy na co czekać. Po przeprowadzonych wewnętrznych badaniach powstała koncepcja stałej elastycznej formy zatrudnienia, która trwa do dziś, i nic nie zapowiada, abyśmy mieli ją zmieniać.

Aktualnie wszystkie nasze biura na całym świecie są otwarte i część pracowników pracuje z nich regularnie. Wciąż też rozrastamy się i otwieramy nowe siedziby – kolejne biura pojawiły się w Madrycie, Barcelonie i w Tokio. Jednak wiemy, że pracownicy cenią sobie elastyczność i możliwość wyboru. Dlatego w Revolut nie trzeba deklarować, ile dni w tygodniu pracuje się z biura, a ile z domu. Jesteśmy w tej kwestii całkowicie neutralni. Jeśli ktoś wstaje rano i czuje, że chce dziś przyjść do biura, otwiera aplikację, rezerwuje biurko i przychodzi. Jeśli planował przyjść do biura, ale z różnych przyczyn o poranku okazało się to wyzwaniem – odwołuje swoją rezerwację biurka i tego dnia pracuje z domu. Są osoby, które chcą pracować 100% zdalnie przez cały rok i nikt u nas ich nie pyta ani nie nakłania do przychodzenia do biura. Biura to aktualnie również miejsca na integrację i spotkania. Co miesiąc organizujemy tematyczne RevSocials, które pomagają pracownikom się zintegrować.

Dzięki tego rodzaju elastyczności, nasze oferty pracy dostępne są dla kandydatów z całej Polski, a nawet świata. Rekrutujemy zdalnie, przed rozpoczęciem pracy wysyłamy sprzęt do domu, szkolenia też są zdalne. Każdy pracownik ma indywidualną sytuację życiową i przymuszanie kogoś do pojawiania się w biurze, kiedy jego praca może zostać wykonana całkowicie zdalnie, wydaje się być *passé*. Takie praktyki są sprzeczne z kierunkiem, w którym rozwijamy firmę i naszą kulturę organizacyjną.

PRACUJ, SKĄD CHCESZ

Nasz hybrydowy model pracy dopasowujemy do współczesnego stylu życia. Polityka czasowej pracy zdalnej z zagranicy umożliwia naszej wielonarodowej społeczności Revolut częstsze i dłuższe odwiedziny u bliskich za granicą lub zmianę otoczenia, która niejednokrotnie przekłada się na lepsze samopoczucie, wzrost motywacji i zadowolenia. Revolut znosi granice, jeśli chodzi o usługi finansowe na świecie – dlaczego nasz model zatrudnienia miałyby odbiegać od filozofii firmy? Pracownicy Revolut opowiedzieli się za elastycznością i właśnie takie, dostosowane do ich stylu życia warunki pracy,

chcemy tworzyć. Wspieramy naszych pracowników w realizacji planów podróźniczych, jak i spędzenia jakościowego czasu w gronie rodzinnym za granicą.

PRACUJ, JAK CHCESZ

Na początku 2023 r. przeprowadziliśmy pogłębione wywiady indywidualne z naszymi pracownikami. Zapytaliśmy ich, czego oczekują od idealnego pracodawcy. Trzy najczęściej pojawiające się odpowiedzi to:

- elastyczność,
- work-life balance,
- możliwość pracy zdalnej.

I ta elastyczność w Revolucie często wchodzi na dodatkowy poziom. Oczywiście są stanowiska, które wymagają systemu zmianowego, np. obsługa klienta – tutaj z uwagi na charakter wykonywanej pracy ta elastyczność jest ograniczona, jednak w przypadku 95% stanowisk w firmie, praca asynchroniczna jest standardem. Pracujemy globalnie w różnych strefach czasowych, gdzie nie można być 24/7 na spotkaniach.

„Gdy dołączyłam do firmy, byłam zaskoczona, widząc w środku dnia status na Slacku (komunikatorze firmowym) z opisem: «Wyprowadzam. Wracam działać za 15 minut» lub zarezerwowane w kalendarzu spotkania na jogę, spacer czy odbiór dzieci ze szkoły i wspólny obiad”.

NEVER SETTLE

Zdajemy sobie sprawę, że to nie koniec. Temat benefitów i kultury w miejscu pracy to temat bardzo elastyczny – wraz ze zmianą stylu życia, będą zmieniały się też style pracy. Kluczowe jest, by pracodawcy nie zamykali się na zmiany, gdyż te, pomimo iż bywają przerażające, potrafią przynieść wiele korzyści. Nasze badania pokazały, że pozwalając pracownikom łączyć życie zawodowe z prywatnym, nie ryzykujemy biznesu i nie musimy obawiać się słabszych wyników. Jako pracodawcy nie powinno nam zatem przeszkadzać, jak i kiedy nasz pracownik wykonuje swoją pracę. Zatrudniając odpowiednich kandydatów i budując kulturę zaufania, jesteśmy w stanie zaoferować więcej elastyczności i mniej kontroli, a w zamian wciąż otrzymujemy zaangażowanych i sumiennie wykonujących swoją pracę pracowników. Jak wiadać, takie podejście działa: nasza firma się rozrasta, wypuszczamy nowe produkty, wchodzimy na nowe rynki, zatrudniamy nowych pracowników.

Autorka: Karolina Kubala
Zwyciężczyni kategorii: WELLBEING

„BĄDŹ SOBĄ, Z NAMI” – kampania rekrutacyjna angażująca pracowników Case study **Green Caffè Nero**

Jak zwrócić uwagę, że w ramach organizacji jesteśmy tolerancyjni i otwarci na każdego człowieka niezależnie od płci, orientacji, rasy, wyznania, narodowości? Najlepiej w ramach kampanii, którą zrealizujemy wspólnie z pracownikami. Kampania rekrutacyjna „Bądź sobą, z nami” to przykład działań wizerunkowych działających zarówno zewnątrz, jak i wewnątrz. Jak wyglądały prace koncepcyjne i realizacja tej kampanii?



Kilka ostatnich lat to czas bardzo wielu wyzwań, zmian i adaptowania się zespołów oraz organizacji do ciągle zmieniającej się rzeczywistości. Branża gastronomiczna była, jest i przez najbliższe lata będzie jedną z najdotkliwiej doświadczonych przez czynniki zewnętrzne. Zaczęło się od pandemii, która przyniosła lockdown i obostrzenia, a chwilę potem wybuchła wojna w Ukrainie i przyszło nam się zmierzyć z inflacją, jakiej nie widzieliśmy w Polsce od ponad 20 lat. To wszystko sprawia, że jeszcze ważniejsza niż kiedykolwiek stała się potrzeba ciągłego dbania o zespoły, pielęgnowania relacji, budowania bezpieczeństwa, kultury feedbacku oraz stabilności, aby móc zatrzymać ludzi i dalej ich rozwijać. Umiejętność szybkiego biznesowego adaptowania się do nowych realiów, posiadanie szerokiej gamy narzędzi i kompetencji miękkich są kluczowe i decydujące o tym, kto i jak przetrwa ten czas.

CAŁA NADZIEJA W KAWIE

To hasło towarzyszy nam przez całą, 20-letnią już, historię firmy. Wyśmienita kawa, świeże jedzenie, lokalizacje i design kawiarni to bardzo dużo elementów, które wyróżniają Green Caffè Nero, ale nie wszystkie. Cała nadzieja w kawie. Cała nadzieja w ludziach, w zespołach, w Was. Mocno w to wierzymy i praktykujemy każdego dnia, bo tym najważniejszym i jednocześnie niezbędnym czynnikiem całej układanki jest człowiek. To, w jaki sposób każda osoba z naszego ponad tysięcznego zespołu będzie otoczona opieką jest decydujące dla stabilności i rozwoju całej organizacji. Jestem przekonany, że to, jak udaje nam się przewyciężyć trudności i przeszkody, jest wynikiem wiary w te same wartości od wielu lat oraz relacji, jakie budujemy ze sobą i o które nieustannie dbamy.

Wyzwania, z jakimi mierzymy się na różnych etapach rekrutacji oraz onboardingu, są spowodowane bardzo często ogólnym postrzeganiem branży gastronomicznej. Według kandydatek/kandydatów są to chociażby liczba likwidacji i bankructw lokali w trakcie i po pandemii oraz działalność firm, które oczekują tylko szybkiego zysku tu i teraz, bez większych perspektyw i możliwości rozwoju dla ludzi. W związku z tym szczególnie zwracamy uwagę na:

- przekonanie kandydatów, że praca w kawiarniach Green Caffè Nero jest pewna i stabilna;
- wsparcie nowych baristek/baristów podczas pierwszych tygodni szkoleniowych, które dla kogoś, kto rozpoczyna swoją karierę zawodową w gastronomii, mogą okazać się trudne, chociażby z racji ilości wiedzy, jaką trzeba przyswoić, aby

móc parzyć kawę i obsługiwać gości zgodnie ze standardami Green Caffè Nero;

- wiarę w to, że nie jesteś tutaj sam(a) i na każdym etapie możesz liczyć na pomoc;
- pokazanie fantastycznych możliwości rozwoju w wielu obszarach;
- zachęcenie do pokonania własnych słabości i obaw, a tym samym nabycia pewności siebie i umiejętności działania w zespole.

Dużą część tych wyzwań biorą na siebie działy rekrutacyjny i szkoleniowy, które spędzają najwięcej czasu z nowymi baristkami/baristami w pierwszym okresie naszej wspólnej przygody. Działamy transparentnie oraz szczerze. Podczas pierwszej rozmowy telefonicznej, a następnie w trakcie spotkania na żywo z nową/nowym kandydatką/kandydatem, informujemy o zasadach, godzinach pracy, zakresie obowiązków, możliwościach rozwoju i benefitach. Od początku gramy w otwarte karty i niczego nie ukrywamy.

KAWA W DOBRYCH RĘKACH

Autentyczność działania podkreśla fakt, że ponad 90% wszystkich awansów to te wewnętrzne. Jest to naturalny proces, w którym barista znajduje się po pierwszym okresie wdrożenia.

Odpowiedzią na wyzwania, jakie stawia przed nami obecna sytuacja społeczno-gospodarcza, dotarcie i pozyskiwanie kandydatów, a także nasze potrzeby związane z rozwojem, jest kampania „Bądź sobą, z nami”. To zupełnie oczywiste, że:

- mniejsza rotacja personelu ogranicza koszty rekrutacyjne i szkoleniowe;
- czas i środki zaoszczędzone na tych procesach można przeznaczyć na inne aktywności;
- doświadczony, świadomy i zadowolony pracownik zapewnia lepsze standardy i efektywniej szkoli kolejne osoby;
- wszystko w organizacji działa sprawniej i wydajniej, gdy głównym problemem nie jest deficyt kadry.

Zdecydowana większość osób pracujących w naszym head office przeszła całą drogę od baristy do obecnego stanowiska. W działach operacyjnym, jakości kawy, HR, szkoleń i rekrutacyjnym cały skład zaczynał swoją karierę zawodową za barem. W pozostałych zespołach ten wskaźnik jest na poziomie 80–90%. Są to osoby, których kariera w Green Caffè Nero trwa kilka lub kilkanaście lat.

TAM DOM TWÓJ, GDZIE KAWA TWOJA

Umówiliśmy się na kawę, bo podobno cała nadzieja w kawie... Rekrutacja, część HR, komunikacja wewnętrzna. Razem 7 osób, bo podobno 7 to szczęśliwa cyfra... Chcieliśmy podtrzymać te same założenia, które praktykowaliśmy przy poprzednich kampaniach rekrutacyjnych, czyli:

- Całość powstanie naszymi siłami i według własnych pomysłów.
- Zdjęcia zrobi zaprzyjaźniony fotograf, który już zna firmę, ma dobry kontakt z ludźmi i wiemy, że jego zdjęcia będą dobre, naturalne i w terminie.
- Wszystkie materiały do kampanii przygotuje grafik, który kończył studia, będąc baristą w Green Caffè Nero i obecnie robi praktycznie całą komunikację firmową wewnętrzną i zewnętrzną. Kto jak nie on najlepiej czuje ten brand?
- Makijaż do sesji zdjęciowej – jasne, że trzeba (szczególnie gdy zaczyna się wcześniej rano), ale zrobią go nasze baristki za dodatkowym wynagrodzeniem (75% naszego zespołu to kobiety, więc znalezienie kilku makijażystek nie było żadnym problemem).
- Tam dom Twój, gdzie kawa Twoja. Poprzednich kilka kampanii realizowaliśmy w kawiarniach i tym razem chcieliśmy zmienić otoczenie oraz tło na materiałach. Rozważaliśmy wynajęcie studia fotograficznego, ale pojawiło się mnóstwo wątpliwości, czy będą tam mieli dobrą kawę... Ostatecznie, stanęło na naszym centrum szkoleniowym, które sąsiaduje z jedną z kawiarni.
- Do udziału w kampanii i sesji zaprasza pracowników osobiście dział rekrutacji, który wytłumaczy, wyjaśni i rozwieje wszelkie wątpliwości.
- Podczas sesji dbamy o swobodną, dobrą i rodzinną atmosferę.

Kiedyś, wiele lat temu, taką kampanię przygotowała nam zewnętrzna firma. Pojawiło się kilkadziesiąt zupełnie obcych osób, dużo sprzętu, zdjęcia w nocy, atmosfera na sesji była nerwowa, a efekt nie taki, jak się spodziewaliśmy. To oczywiście moje subiektywne doświadczenie. Jeżeli jednak jest to jedyne rozwiązanie, na jakie w danej chwili możemy sobie pozwolić, to postaramy się wybrać firmę, która realizowała już inne projekty dla naszej organizacji, z którą się znamy i lubimy oraz mamy podobny styl pracy. W Green Caffè Nero cenimy i lubimy tę pewną „niedoskonałość”, bo przez to uzyskujemy ogromną naturalność i prawdę materiałów. Dodatkowo z autorskich pomysłów i efektów mamy najzwyczajniej w świecie ogromną frajdę i satysfakcję. Nie odczuje się tego, zlecając brief i odbierając potem plik z gotowymi materiałami, wykonanymi przez zewnętrzną agencję.

Kampania „Bądź sobą, z nami” jest nie tylko rekrutacyjna, ale również wizerunkowa zarówno zewnętrznie, jak i wewnętrznie. Chcemy nią zwrócić uwagę na to, że w Green Caffè Nero zawsze i wszyscy jesteśmy tolerancyjni i otwarci na każdego człowieka niezależnie od płci, orientacji, rasy, wyznania, narodowości.

WAŻNE

Bądź po prostu dobrym człowiekiem i wyznawaj te same wartości co my, czyli: tolerancja, gotowość do pomocy drugiej osobie, empatia, szacunek, zrozumienie, pasja, chęć do działania, otwartość, uczciwość, współdziałanie i uśmiech.

Bądź po prostu dobrym człowiekiem i wyznawaj te same wartości co my, czyli: tolerancja, gotowość do pomocy drugiej osobie, empatia, szacunek, zrozumienie, pasja, chęć do działania, otwartość, uczciwość, współdziałanie i uśmiech. Nasza społeczność jest bardzo różnorodna i każdy jest traktowany równo, każdy może czuć się bezpiecznie i liczyć zawsze na nasze wsparcie i pomoc. Jednocześnie, dajemy takie możliwości grafikowe i wyboru lokalizacji kawiarni, że

Branża gastronomiczna była, jest i przez najbliższe lata będzie jedną z najdotkliwiej doświadczonych przez czynniki zewnętrzne. Zaczęło się od pandemii, która przyniosła lockdown i obostrzenia, a chwilę potem wybuchła wojna w Ukrainie i przyszło nam się zmierzyć z inflacją, jakiej nie widzieliśmy w Polsce od ponad 20 lat.

pracę za barem i rozwój w Green Caffè Nero możesz dzielić ze swoimi pasjami, nauką, podróżami, czasem spędzonym z rodziną lub znajomymi. Mamy na swoim pokładzie bardzo dużo osób, które przyznają, że dołączyły „na chwilę”, na wakacje, na studia, a okazało się, że zostały z nami na długie lata, awansowały na kolejne stanowiska bardzo często spójne z ich zainteresowaniami i wykształceniem, założyły rodziny, wychowały dzieci lub poznały fantastycznych przyjaciół.

Hasło kampanii miałem w głowie, idąc na wspomnianą wcześniej wspólną kawę. Przegadaliśmy wizję, założenia, potrzeby, strategię. Zrobiliśmy burzę mózgów – co, kto, gdzie, jak i kiedy. Daliśmy sobie czas, żeby to przemyśleć, i spotkaliśmy się

jeszcze raz. Z takich wspólnych spotkań wychodzą najlepsze pomysły i wnioski. Ostatecznie, bo rozważaliśmy jeszcze inne hasła, zostało „Bądź sobą, z nami” z uzupełniającymi opcjami: „Odkryj siebie, z nami” i „Zostań na dłużej, z nami”, pokazujące dodatkowe aspekty i korzyści z budowania kariery w Green Caffè Nero.

O tym, kogo zaprosić do udziału w sesji zdjęciowej, decydujemy wspólnie. Na każdą zapraszamy osoby, które:

- były już na poprzednich sesjach, ich materiały wyszły bardzo dobrze oraz wiedzą, jak to wygląda i mogą pomóc stworzyć dobrą atmosferę oraz ośmielić resztę grupy;
- pierwszy raz będą brały udział w sesji i mają bardzo różny staż, wiek, zajmują różne stanowiska i są ze wszystkich miast, w których są nasze kawiarnie.

Mocno w to wierzymy i praktykujemy każdego dnia, bo tym najważniejszym i jednocześnie niezbędnym czynnikiem całej układanki jest człowiek. To, w jaki sposób każda osoba z naszego ponad tysięcznego zespołu będzie otoczona opieką jest decydujące dla stabilności i rozwoju całej organizacji.

Nikogo nie zmuszamy. To indywidualna decyzja każdego pracownika. Jeżeli ktoś na etapie zaproszenia lub nawet przed obiektywem stwierdzi, że nie czuje się z tym dobrze, to z pełnym zrozumieniem szanujemy taką decyzję. Warunki, termin, możliwości miejsca i harmonogram determinują z kolei liczbę uczestników.

NAPĘDZA MNIE KAWA

Tak jak rano do działania najlepiej napędza świeżo zaparzone espresso special, tak kampanię rekrutacyjną napędza jej komunikacja. Pojawiła lub pojawi się w najbliższym czasie w tych kanałach:

- wewnętrzna platforma komunikacyjna Green Caffè Nero,
- social media: LinkedIn / Facebook / Instagram Green Caffè Nero oraz employer brandingowe Facebook / Instagram @kawawdobrychrekach,
- profile Green Caffè Nero na portalach rekrutacyjnych,
- materiały rekrutacyjne digitalowe i drukowane.

Efekty, z jakich wszyscy będziemy zadowoleni i jakie udawało nam się uzyskać podczas poprzednich kampanii, to:

- jeszcze większa świadomość wartości, jakie wspólnie dzielimy w organizacji;
- pozyskanie nowych kandydatów w związku z planowanymi otwarciem nowych lokali, które mają nastąpić w najbliższych miesiącach;
- rekrutacja talentów, które mogą wnieść do organizacji swoje zupełnie nowe pomysły i rozwiązania;
- pokazanie możliwości rozwoju kariery w bardzo wielu kierunkach;
- jeszcze mniejsza rotacja w zespołach kawiarni;
- poprawa wyniku w ankiecie badania satysfakcji, którą wśród naszych pracowników przeprowadzamy raz w roku.

Sky is the limit? To, gdzie postawimy granicę w wizji kampanii rekrutacyjnej, jest wyłącznie kwestią naszej własnej wyobraźni. Niesamowicie inspirującym i kreatywnym wyzwaniem jest to, jak zrealizować projekt, dzięki któremu prześlemy nasze przesłanie i potrzeby rekrutacyjne. Odpowiedź jest prosta: uda się to dzięki dobremu planowi.

5 X P: POMYSŁ, PLAN, PRZYGOTOWANIE, PRODUKCJA, PODSUMOWANIE

POMYSŁ

- kiedy: 2–3 miesiące przed planowaną sesją,
- czas trwania: 1 miesiąc,
- realizacja: 6–10 osób z kilku działów (rekrutacja, HR, szkolenia, komunikacja, operacje, marketing),
- 1–2 spotkania w odstępach minimum tygodnia, każde maksymalnie 1–1,5 godz.

Tak jak wspomniałem wcześniej, wierzę, że najlepsze pomysły powstają z pracy zespołowej, czyli ze wspólnej burzy mózgów, wymiany zdań i potrzeb. To jest ten etap, gdy można i trzeba puścić wodze fantazji. Bardzo często okazuje się później, że te najmniej prawdopodobne i wydające się niewykonalne wizje stają się zupełnie realne, najciekawsze i zyskują wspólną aprobatę.

PLAN

- kiedy: 1–2 miesiące przed planowaną sesją,
- czas trwania: od 2 do 3 tygodni,
- realizacja: 3–4 osoby wyznaczone z działów,
- 2–3 spotkania w odstępach kilku dni, każde maksymalnie 1 godz.

Etap, w którym trzeba skonfrontować wizję oraz pomysły z potrzebami i naszymi możliwościami. Najlepiej jest nazwać je bardzo konkretnie i mierzalnie.

Kogo szukamy? Co chcemy powiedzieć naszą kampanią rekrutacyjną? Gdzie będziemy komunikować i publikować gotowe materiały? Jaki będzie layout kampanii? Jakie hasło? Jakiej czcionki użyjemy w materiałach? Jaki jest budżet? Kiedy ma być gotowa? Czy robimy ją sami, ze wsparciem, czy zlecamy zupełnie na zewnątrz? Kogo chcemy zaprosić do udziału? Jak będą ubrani nasi pracownicy? Kiedy i gdzie będziemy realizowali sesję?

PRZYGOTOWANIE

- kiedy: 1 miesiąc przed planowaną sesją,
- czas trwania: od 2 do 3 tygodni,
- realizacja: 2–3 osoby wyznaczone z działów,
- plik na wspólnym dysku lub mail.

To jest ten moment, gdy wszystko, co do tej pory było zapisane w notesie czy pliku, staje się realnym działaniem. Zaczyna się od zapraszania pracowników, potwierdzania lokalizacji, fotografa, makijażu, poprzez sprawdzenie, czy mamy gotowe wszystkie potrzebne materiały na sesję, a kończąc na ponownym potwierdzeniu przybycia pracowników na 2–3 dni przed terminem sesji. Checklista bardzo się przyda!

PRODUKCJA/SESJA

- czas trwania sesji: w zależności od potrzeb; nasze sesje stacjonarne zazwyczaj realizujemy w 1–2 dni; w przypadku potrzeby dodatkowych materiałów jako uzupełnienie głównej sesji w innych lokalizacjach: dodatkowo 1–2 dni;
- realizacja: w zależności od skali projektu, u nas zazwyczaj do pomocy jest kilka osób.

Może się okazać, że to będzie najważniejszy dzień. To, jak wyjdą materiały foto lub wideo, zależy od atmosfery na sesji, od tego, jak się ze sobą komunikujemy w trakcie i czy pracownicy otworzą się na współpracę. Jest bardzo duża szansa na to, że tak się stanie, gdy będą w dobrych rękach osób, które znają w firmie i gdy fotograf też wnieśli dobrą energię na plan. Wspólna odprawa i przywitanie się są bardzo potrzebne. Nawet najlepiej przygotowany harmonogram zazwyczaj ulega zmianom w trakcie dnia zdjęciowego. Zadbajmy jednak o to, aby pracownik umówiony na godzinę 10:00 nie musiał czekać do 18:00 na swoją kolej. Jedzenie, przekąski, owoce i napoje powinny być dostępne dla każdego przez cały dzień.

PRODUKCJA / MATERIAŁY GRAFICZNE + TEKST

- kiedy: kilka–kilkanaście dni po sesji,
- czas trwania: od 1 do kilku tygodni,
- realizacja: grafik + 2–3 osoby decydujące o ostatecznym kształcie kampanii,
- 1–2 krótkie spotkania + plik na wspólnym dysku + maile.

Kolejny etap produkcji to nadanie końcowego kształtu kampanii. Warto pilnować, aby nie ulec pokusom i zachować jej pierwotną wizję. Mimo że może się to wydawać oczywiste, to niezwykle istotny jest taki wybór zdjęć, który nie wpłynie na wizerunek naszych pracowników negatywnie. Jeżeli mamy wątpliwości co do naszego wyboru, skonsultujmy się z bohaterem danego ujęcia. Zawsze otrzymujemy więcej zdjęć, dlatego te niedoskonałe niech pozostaną nieopublikowane.

Każdej grafice towarzyszy tekst napisany przez pracowników, w którym dzielą się swoją historią związaną z Green Caffè Nero.

PODSUMOWANIE

Efekt kampanii możemy mierzyć i oceniać na wiele sposobów. Będą to chociażby:

- jakość i liczba aplikacji, które do nas spłyną;
- oczekiwana zmiana profilu kandydatów i postrzeganie firmy jako pracodawcy;
- zadowolenie menedżerów, którzy otrzymają pracowników zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem;
- zmniejszenie rotacji, zwiększenie zaangażowania oraz poprawa wyników ankiety satysfakcji w zespołach.

Warto też patrzeć szerzej i w dłuższej perspektywie na to, jakie korzyści przyniosła nam kampania. Czy spadła liczba reklamacji od gości? Czy mamy więcej kandydatów do rozwoju? Czy mamy więcej czasu i chęci na dodatkowe aktywności organizowane przez firmę?

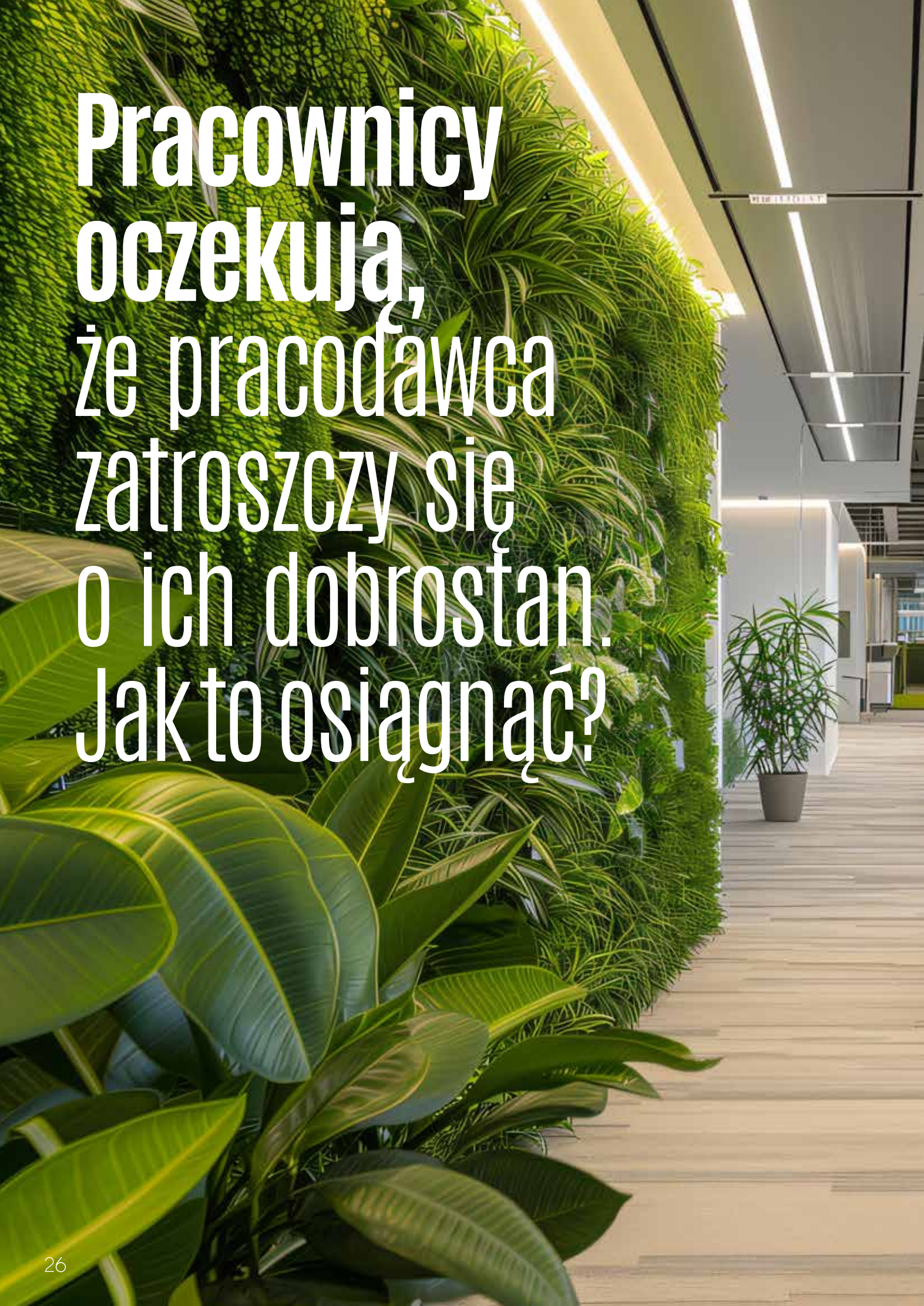
A może pomysł na kampanię okazał się nietrafiony i trzeba go zmodyfikować? To nic złego przyznać się do błędu. Kto nie próbuje, ten się nie uczy. Nie należy zniechęcać się, ale zastanowić, co i gdzie powinniśmy zmienić. Konkurencja nie śpi, a świat dookoła nas ciągle się zmienia. Coś, co dzisiaj jest dobre i aktualne, może takie nie być jutro. Szczerość i autentyczność intencji oraz wspólne wartości zawsze znajdują zainteresowanych pod warunkiem, że kandydatka/kandydat doświadczą tego zarówno w procesie rekrutacyjnym, jak i potem w codziennej pracy.

Kampania rekrutacyjna Green Caffè Nero „BĄDŹ SOBĄ, Z NAMI!”

- opracowanie graficzne: Jan Sarnecki
- wsparcie i opieka merytoryczna: Joanna Świątkiewicz-Ciszewska, Katarzyna Rafalska, Piotr Grzyb, Agata Krynicka-Magalska, Anna Filipczak
- zdjęcia: Tomek Kowalski
- pomysłodawca: Michał Pietrzykowski

Autor: Michał Pietrzykowski

Zwycięzca kategorii: EMPLOYER BRANDING



**Pracownicy
oczekują,
że pracodawca
zatrzyma się
o ich dobrostan.
Jak to osiągnąć?**



Żyjemy w trudnych czasach. Odczuwają to i pracownicy, i pracodawcy. Co zrobić, aby spełnić oczekiwania obu stron?

Większość zatrudnionych doświadcza stresu i innych trudności związanych z brakiem bezpieczeństwa i poczucia stabilności w wyniku zawirowań społecznych, gospodarczych oraz politycznych, które zdarzyły się w ostatnich czasach i dzieją się obecnie. Mówi się nawet o permakryzysie¹, o hiperwyczerpaniu².

Pracownicy oczekują, że pracodawca zatroszczy się o ich dobrostan. Zależy im przede wszystkim na dobrych wynagrodzeniach; 44% chciałoby mieć elastyczny czas pracy, a 33% pragnie atrakcyjnych benefitów i inicjatyw związanych z wellbeingiem³. Aż 80% przyznaje, że czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy podczas rekrutacji i pozostaniu w firmie na kolejne 10 lat, będzie jej oferta dotycząca dbałości o dobre samopoczucie personelu i strategia w tym zakresie⁴. A o wyspecjalizowaną kadrę nie jest dziś łatwo. Poza tym troska o zdrowie i wellbeing pracowników przekłada się na wzrost efektywności.

Co składa się na poczucie dobrostanu u pracowników? Niewątpliwie u jego podstaw leży zdrowie. Jest to jednak zdrowie rozumiane szeroko, zgodnie z definicją WHO. Nie brak choroby lub kalectwa, ale stan **pełnego: fizycznego, umysłowego i społecznego dobrego samopoczucia**. Jeżeli pracodawca o nie nie zadba, firma nie wykorzysta w pełni swojego potencjału. Bo przecież firma to ludzie.

SZEŚĆ OBSZARÓW, OD KTÓRYCH ZALEŻY DOBROSTAN PRACOWNIKÓW, A W KONSEKWENCJI SUKCES FIRMY

1 Pierwszym obszarem jest **opieka medyczna i profilaktyka**. To w zasadzie jasne. Chodzi o dostęp do badań, specjalistów, o szczepienia, ergonomię w pracy... Ten dodatek pozapłacowy jest ważny dla 82% pracowników⁵. Pracodawcy również odnoszą korzyści. Oferując **prywatną opiekę medyczną dla pracowników**, mogą zaoszczędzić aż 1462 zł rocznie na osobie i skrócić absencję nawet o połowę⁶.

Aż 80% przyznaje, że czynnikiem decydującym o wyborze pracodawcy podczas rekrutacji i pozostaniu w firmie na kolejne 10 lat, będzie jej oferta dotycząca dbałości o dobre samopoczucie personelu i strategia w tym zakresie⁴.

2 Do absencji przyczynia się brak ruchu. Kiedy go nie ma, o 80% rośnie ryzyko zachorowania na nowotwory. Cierpi też układ ruchu. Jego choroby są dziś trzecim najczęstszym powodem konsultacji lekarskich. Aż 74% pracowników nie spełnia norm WHO, dotyczących zalecanej **aktywności fizycznej**. Dzięki **pakietom sportowym**, pracodawcy mogą umożliwić pracownikom zmianę stylu życia, co zmniejszy ryzyko chorób oraz poprawi ich samopoczucie, odporność i produktywność.

3 Z dobrostanem pracowników nierozłącznie wiąże się ich **kondycja psychiczna**. Obecnie często czują się oni wyczerpani psychicznie⁷, zmęczeni i zestresowani – 48% twierdzi, że przepracowuje się każdego tygodnia⁸, a więc rośnie zagrożenie depresją i wypaleniem zawodowym. Warto temu przeciwdziałać. Inwestycje w **zdrowie psychiczne** zwiększają wydajność ponad 2,5 razy, podnoszą poziom kreatywności i innowacyjności ponad 4-krotnie, poprawiają komunikację w firmie i zmniejszają liczbę zwolnień lekarskich nawet o 50%⁹.

4 Na samopoczucie pracowników wpływa również **właściwe odżywianie**. Niestety, wielu z nich ma dolegliwości, które zależą od diety. Ponad 55% ma zwiększoną masę ciała, prawie 50% podwyższony cholesterol, 19% nieprawidłowy

poziomu cukru, a u 28% – wyższe ciśnienie tętnicze¹⁰. Pracownicy potrzebują wsparcia w budowaniu zdrowych nawyków żywieniowych, które są ważne również z perspektywy pracodawcy. Jeśli pracownicy jedzą regularnie, ich produktywność zwiększa się o 25%, natomiast absencja spada o 27%¹¹.

5 Wellbeing zatrudnionych osób zależy także od tego, czy mogą utrzymywać **więzi społeczne** z bliskimi i tworzyć nowe oraz realizować swoje **pasje i zainteresowania**. Warto oferować pracownikom takie możliwości i finansować je środków z ZFŚS; 6 minut czytania może zmniejszyć odczuwanie stresu aż o 68%¹². Uczestnictwo w kulturze pomaga w zarządzaniu stresem i zapobiegać mu w życiu codziennym, a także zmniejszyć ryzyko rozwoju chorób psychicznych¹³. U ludzi, którzy często obcują ze sztuką (w muzeach, galeriach, w teatrze i operze), ryzyko śmierci jest niższe niż u tych, którzy tego nie robią, a demencja występuje rzadziej, podobnie jak depresja¹⁴.

6 Mierząc się z tym, by lepiej zadbać o wellbeing pracowników, nie wolno zapomnieć o **zespołach HR**. To przecież one wykonują większość związanych z tym zadań. HR-owcy są obciążeni, 42% z nich mówi, że żyje w trybie ciągłej zmiany. Jeśli nie będą czuli się dobrze, nie będą mogli właściwie zatroszczyć się o innych. Warto więc postawić na rozwiązania, które ułatwią codzienną pracę HR.

Takim rozwiązaniem jest Medicover Zdrowa Firma – partner w budowaniu zdrowia, bezpieczeństwa i zaangażowania pracowników. Odpowiada na ich potrzeby z wszystkich sześciu wymienionych obszarów, odejmując pracy zespołom HR.

Więcej o ofercie na:
<https://zdrowafirma.medicover.pl>

Bibliografia:

- 1 Accentury Life Trends 2023. 2022, s. 3 za: Raport Future®2024.
- 2 Hiperwyczerpanie: ludzkość ogarnia niepokojące zjawisko: Na czym polega?, rp.pl [dostęp: 16.09.2024].
- 3 Ibidem.
- 4 <https://www.magazynrekruter.pl/benefity-na-miare-czasow-co-kusi-kandydata/> [dostęp: 16.09.2024].
- 5 Benefity w oczach pracowników, Sedlak&Sedlak, 2021.
- 6 Raport Medicover, Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2023.
- 7 Raport Future®2024.
- 8 Raport Trendów 2023, manpowergroup.pl [dostęp: 16.09.2024].
- 9 Dornan & Jane-Llopis, 2010; Wang & Samson, 2009; Wang i Samson, 2009, Bell Study, Canada; Amabile & Conti, 1999; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Axtell, Holman, Unsworth, Wall & Waterson, 2000.
- 10 Raport Medicover, op. cit.
- 11 Badanie Health Enhancement Research Organization (HERO), Brigham Young University, Center for Health Research.
- 12 Galaxy Stress Research firmy Mindlab.
- 13 Youth-Mental-Health-and-Culture-BRAINSTORMING-REPORT.pdf, ug.edu.pl [dostęp: 16.09.2024].
- 14 British Medical Journal, 2019.

Wszystko o tym, jak kształtować liderów przyszłości

Case study Rhenus Freight Logistics



Świat stale pędzi do przodu. Zmieniają się ludzie, rynek, technologie. To, co jeszcze wczoraj było supernowoczesne, dziś staje się utartym schematem. W dobie licznych zmian kluczowe stają się zwinność i umiejętność dopasowania się do otoczenia, zdolność analitycznego i strategicznego myślenia oraz efektywność pracy zespołowej. Spółka Rhenus Freight Logistics widzi olbrzymi potencjał swoich pracowników oraz chęci i przestrzeń do dalszego rozwoju. We współpracy z HR Consulting firma logistyczna postanowiła zamienić potencjał w przewagę rynkową, m.in. poprzez realizację nowoczesnego programu rozwojowego dla menedżerów – Rhenus Future Leaders.

S KĄD POMYSŁ NA PROGRAM?

W 2021 r. miało miejsce wyodrębnienie Rhenus Freight Logistics sp. z o.o. z Rhenus Logistics Polska SA. W lutym 2022 r. spółka wzmocniła swoją działalność w obszarze spedycji drogowej, nabywając LOXX sp. z o.o. Był to niezwykle ważny, ale jednocześnie wymagający czas. Dwie spółki z dwóch różnych światów, z dwiema różnymi kulturami organizacyjnymi i modelem kompetencyjnym, zaczęły tworzyć jedną organizację. Każda firma miała swój własny styl komunikacji, normy i wartości, którymi się kierowała. Wspólnie z całym działem HR zdiagnozowaliśmy szereg wyzwań:

- Jak połączyć wartości i mocne strony każdej organizacji, aby nasze kompetencje leaderskie i menedżerskie były podobne?
- Jak zapewnić najlepsze środowisko dla każdego, kto chce się rozwijać i wzmacniać swoje talenty?
- Jak zadbać o właściwy rozwój naszej kadry menedżerskiej, aby stworzyć efektywnie działającą całość?

Otwartość i transparentna komunikacja pozwoliły nam zbudować zarówno wysokie zaangażowanie uczestników, jak i dobrą energię już na starcie programu.

Paweł Trębicki, Managing Director Rhenus Road Freight podkreśla, że lider w naszej organizacji przyszłości to ten, kto:

- nie boi się podejmować racjonalnego ryzyka,
- zna się na liczbach i chce podnosić efektywność organizacji,
- buduje relacje z pracownikami, współpracownikami i dostawcami,
- potrafi patrzeć strategicznie na organizację,
- jest blisko pracowników, buduje partnerstwo i bierze wspólną odpowiedzialność za rozwój zespołu.

PODRÓŻ KU PRZYSZŁOŚCI

Rhenus Road Freight postawił sobie ambitne cele. Potrzebujemy podnieść swoją świadomość i zadbać o efektywność swoją i naszych zespołów. Powiedzieliśmy sobie wprost, że chcemy wzmocnić się w budowaniu długofalowych relacji z klientami oraz rozwinąć zdolność do podejmowania racjonalnego ryzyka. Właśnie takie umiejętności pozwolą

firmie nieprzerwanie osiągać wysokie rezultaty biznesowe i będą odpowiedzią na wyzwania, jakie stawia przed nią dzisiejszy rynek logistyczny. Rozpoczęły się poszukiwania partnera, który nie tylko dobrze zrozumie potrzeby i wyzwania, ale będzie umiał dopasować spersonalizowane dla branży logistycznej rozwiązania. I tak rozpoczęliśmy współpracę z HR Consulting.

WYZWAŃ BYŁO WIELE, ALE TO ONE NAPĘDZAJĄ NAS DO DZIAŁANIA

Zespół HR Consulting spędził sporo czasu na konsultacjach i dyskusjach, aby jak najlepiej przygotować się do podjęcia tego zadania. Przede wszystkim potrzebował odpowiedzieć sobie, jakie działania podjąć, jeśli wszyscy wiemy, że szkolenia, nawet te atrakcyjne, to obecnie zdecydowanie za mało. Nabywanie wiedzy, ale przede wszystkim doświadczanie i przeżywanie to dziś niezwykle istotne elementy w rozwoju. Na znaczeniu zyskują różne formy rozwojowe, jak symulacje i gry szkoleniowe, drama czy konkretne zadania, które pozwalają „w boju” nabywać i testować nowe umiejętności. Rośnie także znaczenie mentoringu oraz wymiany wiedzy i doświadczeń z ekspertami, zarówno wewnętrznymi, jak i z zewnętrznymi. Ważne było również to, aby każdy z uczestników dostał dokładnie takie działania rozwojowe, które będą odpowiadały na jego potrzeby i oczekiwania, a firma zrealizowała postawione cele.

Postanowiliśmy zbudować holistyczny program rozwojowy, który będzie odpowiadał na indywidualne potrzeby uczestników oraz wspierał merytorycznie kompetencje menedżerskie ważne z perspektywy interesów firmy.

„W Rhenus Freight Logistics jedną z głównych wartości jest orientacja na pracownika. Wierzymy, że angażując się w rozwój każdego z nich, tworzymy organizację przedsiębiorczych osób skoncentrowanych na potrzebach Klientów, a dostarczanie im najlepszych doświadczeń we współpracy gwarantuje nam sukces jako organizacji” – Tomasz Cegielski, Managing Director Rhenus Freight Logistics sp. z o.o.

ROZPOCZĘLIŚMY PROGRAM DLA KADRY MENEDŻERSKIEJ – RHENUS FUTURE LEADERS

Do programu zaprosiliśmy całą kadrę zarządzającą, od dyrektorów pionów, przez ich bezpośrednie zespoły – dyrektorów oddziałów, kierowników. Holistyczna opieka nad kadrą menedżerską pozwalała nam zadbać o wszystkie potrzeby rozwojowe

Program Rhenus Future Leaders ma kilka celów. Przede wszystkim chcemy rozwinąć nasze kompetencje w zakresie:

- osiągania rezultatów biznesowych w oparciu na myśleniu strategicznym,
- analitycznego myślenia i pracy z celami,
- budowania długofalowe relacji z interesariuszami,
- samoświadomości liderkiej,
- zdolności do podejmowania racjonalnego ryzyka,
- tworzenia efektywnych zespołów.

i jednocześnie ukierunkować na spójne rozumienie kompetencji menedżerskich w całej organizacji. Całość zaplanowaliśmy na 2 lata, bo plan rozwojowy to swoisty proces, a nie zbiór działań czy jednorazowy projekt.

Nabywanie wiedzy, ale przede wszystkim doświadczanie i przeżywanie to dziś niezwykle istotne elementy w rozwoju.

Działania podzieliliśmy na trzy części:

1. kompetencyjno-diagnostyczną,
2. rozwojową,
3. ewaluacyjną.

1 Część 1. – kompetencyjno-diagnostyczna

W pierwszej części programu skupiliśmy się na opracowaniu modelu kompetencji menedżerskich. Pod lupę wzięliśmy również poziom tych kompetencji wśród zespołu dyrektorów i menedżerów. Wsparciem w drugim obszarze było dla nas narzędzie – Development Center.

Model kompetencji menedżerskich

Kompetencje to połączenie trzech atrybutów: wiedzy, umiejętności i postawy. Kompetencje przyczyniają się do efektywności pracy i sukcesu zawodowego. Są mierzalne i przejawiają się przez zachowania, które można obserwować.

Na bazie szeregu wywiadów pogłębionych z dyrektorami pionów oraz stacjonarnych warsztatów moderowanych z menedżerami i pracownikami, przygotowaliśmy model kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders. Podczas tworzenia modelu szczególną uwagę zwróciliśmy na dopasowanie go do aktualnych wyzwań, wartości oraz celów firmy. Aby ujednolicić rozumienie poszczególnych kompetencji, zaproponowaliśmy definicję każdej z nich oraz określiliśmy poziomy zachowań.

Model kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders, który zbudowaliśmy, odpowiada wprost na oczekiwania organizacji i wskazuje, gdzie firma chce

być za kilka lat oraz jak te oczekiwania postrzegają pracownicy i menedżerowie. Co więcej, model stał się dla nas drogowskazem w rozwoju umiejętności i kompetencji, bo wprost wskazuje obszary, które potrzebujemy nabyć lub rozwinąć.

Model kompetencji opiera się na trzech filarach – biznesowym, związanym z zarządzaniem zespołem i kompetencjach osobistych. Te trzy filary w pełni komponują się w strategię organizacji, są tożsame z wartościami, które są dla nas kluczowe w rozwoju.

Development Center – potencjał i kompetencje pod lupą

Działając nadal w pierwszej części programu, aby poznać aktualny poziom poszczególnych kompetencji i dopasować ścieżki rozwoju do indywidualnych potrzeb uczestników programu, skorzystaliśmy z narzędzia Development Center. To najbardziej efektywna metoda do badania i planowania rozwoju.

Jak to wyglądało w praktyce?

Podczas warsztatów pracowaliśmy w kilkuosobowych grupach. Uczestnicy realizowali zadania indywidualne i grupowe. Każdy z nich miał szansę przekonać się, które zachowania działają już u niego efektywnie, a które jeszcze nie wspierają w realizacji celów. Całość obserwowała grupa trzech asesorów. Dlaczego to ważne? Bo w tym badaniu najważniejszy jest obiektywizm w obserwacji. To na jego podstawie można skutecznie określić mocne strony kompetencji i obszary do rozwoju.

Indywidualne plany rozwoju

Bezpośrednio po Development Center każdy z uczestników otrzymał indywidualny raport z podsumowaniem wniosków i obserwacji z warsztatu. W raporcie opisaliśmy te wzorce zachowań, które zobaczyliśmy podczas warsztatu. Nasze obserwacje oparliśmy na modelu kompetencji menedżerskich Rhenus Future Leaders. Kolejno każdy z uczestników spotkał się zewnętrznym konsultantem – jednym z asesorów, który obserwował realizację zadań, aby omówić swoje wyniki i zaplanować swoje indywidualne plany i cele rozwojowe w programie.

Test Gallupa – dajemy więcej

Przed wejściem w kolejną fazę rozwojową zapraszamy dodatkowo uczestników do realizacji indywidualnego Badania Talentów Gallupa. Diagnozujemy w ten sposób naturalne talenty i silne strony naszych liderów.

WAŻNE

Warto wspomnieć, że w metodologii Gallupa wyróżnia się 34 talenty, które możemy przypisać do czterech głównych domen:

- dbanie o wykonywanie,
- wywieranie wpływu,
- budowanie relacji,
- myślenie strategiczne.

Każdy miał szansę przekonać się, które zachowania działają już u niego efektywnie, a które jeszcze nie wspierają w realizacji celów.

Talenty Gallupa opisują sposób, w jaki człowiek myśli, działa i odczuwa. Co więcej, każdy z nas ma niepowtarzalny układ i natężenie poszczególnych talentów. W praktyce najważniejsze do pracy rozwojowej będzie tzw. top 5, czyli 5 najsilniejszych talentów.

W programie skupiamy się na rozwoju kluczowych kompetencji, które zbudowaliśmy w modelu, przy jednoczesnym zachowaniu naturalnych talentów i silnych stron każdego z liderów. To dla nas niezwykle ważne, aby każdy uczestnik działał w zgodzie ze sobą. Na zakończenie tego etapu uczestnicy spotykają się także z coachem na indywidualnej sesji, aby omówić swój raport i wnioski.

2 Część 2. – rozwojowa

W tej fazie skupimy się na działaniu przez doświadczanie. Rozpoczniemy ją od koncentracji na liderze i zbudowaniu jego świadomości lidarskiej. Ważne, aby każdy z naszych uczestników, nie tylko rozwijał swoje silne strony, ale przede wszystkim, by był ich świadomy. Powiedzmy sobie wprost, lider, który jest świadomy swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju może patrzeć szerzej, patrzeć na swój zespół. Samoświadomość naszych uczestników będzie efektem tej części rozwojowej i sygnałem do rozpoczęcia kolejnego kroku. To właśnie wtedy skupimy się na budowaniu kompetencji związanych z zespołem, czyli budowaniu zaangażowania, zaufania, kultury feedbacku, otwartości, jak również umiejętności delegowania zadań. Umiejętność delegowania zadań nie jest, o dziwo, prostą sprawą! Dobre delegowanie to wypuszczanie tematów z rąk, a nie spuszczenie ich z oczu. Dlatego w tej części wzmocnimy również liderów w kompetencjach związanych z budowaniem ich odpowiedzialności i efektywnością, ale również wspieraniem pracowników w rozwoju, zadawaniem pytań, inspirowaniem do działania. Definicją sukcesu w tej fazie będzie dla nas pewny siebie lider, który czuje, że ma za sobą efektywny zespół, którym umie zarządzać i inspirować go do działania. To

będzie znak, że rozpoczynamy kolejną, ostatnią już fazę rozwojową – skupiamy się na kompetencjach związanych z rozwojem organizacji. Na tapet weźmiemy takie obszary jak zarządzanie zmianą, budowanie przedsiębiorczości, koncentracja na kliencie czy wdrażanie projektów metodą Agile. Wszystkie działania zaplanowaliśmy tak, aby merytorycznie wspierały rozwój kompetencji biznesowych zdefiniowanych w modelu.

Indywidualnie i grupowo

Co ważne, podczas całej fazy rozwojowej będziemy pracować zarówno indywidualnie, jak i zespołowo. Mamy obszary, których chcemy uczyć się i rozwijać i grupowo, np. narzędzia menedżerskie, techniki feedbacku. Wsparciem dla nas w tych działaniach będą szkolenia, warsztaty, sesje grupowe. Jednocześnie chcemy zadbać, aby każdy z uczestników realizował swoje indywidualne plany rozwojowe. Ten obszar będziemy wspierać przez sesje coachingowe 1:1. Tutaj pojawią się kolejne formy, m.in. zadania wdrożeniowe. Aby szkolenia były nie tylko efektywne, ale przede wszystkim efektywne, będziemy je kończyć wspomnianym zadaniem. Nasi uczestnicy będą realizować wprost w swoim środowisku pracy. Dlaczego? Zgodnie z podejściem 70/20/10, to właśnie podczas nauki w praktyce uczymy się najwięcej. Efekty działań każdy z uczestników będzie omawiać podczas indywidualnych sesji z trenerem, aby wyciągnąć wnioski, świętować sukcesy, wprowadzać usprawnienia w swoich działaniach. Co więcej? Nie zabraknie też aktywności, które pozwolą nam zbierać bieżące wyzwania, problemy i wspólnie poszukiwać odpowiedzi i rozwiązań dla każdego. Sesje mastermind, o których mowa, pozwolą nam z jednej strony pracować na indywidualnych case'ach i aktualnych wyzwaniach. Z drugiej zaś, dzięki tej formie zbudujemy w firmie kulturę wzajemnego wsparcia w całej kadrze menedżerskiej. Bez względu na to, w jakiej lokalizacji pracują, jakie obszary opiekują, razem tworzą zespół, który może się wzajemnie inspirować, motywować, rozwijać.

3 Część 3. – ewaluacyjna

W trzeciej, ostatniej fazie zrobimy stopklatkę. W tej fazie zaprosimy każdego uczestnika do kolejnej sesji Development Center. Co ważne, każdy z uczestników będzie realizował zbliżone zadania indywidualne czy grupowe, jak podczas pierwszej sesji.

Dzięki temu:

- każdy uczestnik będzie mógł zaobserwować przyrost swojej wiedzy i umiejętności w poszczególnych kompetencjach z modelu,

- otrzyma informację, który z obszarów wymaga dalszego wzmacniania.

Dla firmy porównanie wyników pierwszej i drugiej sesji Development Center wskaże wymierne efekty programu. Dla nas i naszego zespołu projektowego (tak, razem tworzymy zespół projektowy: HR Consulting i Rhenus) będzie to bezcenna informacja i wnioski na przyszłość. W realizację programu zaangażowaliśmy bowiem kilkunastoosobową grupę konsultantów, trenerów, coachów. Każdy z nich dołącza do programu na odpowiednim etapie, w zależności od momentu, w którym jesteśmy i specjalizacji/obszaru, który w danym momencie nas interesuje. To dzięki wspólnej dbałości o każdy element, każdy fragment programu, możemy zrealizować postawione cele.

Transparentność działania

Trudno nie wspomnieć, że całość naszego programu budujemy dzięki zaangażowaniu uczestników. Zaprośiliśmy kadrę menedżerską do planowania projektu, rozmów, wywiadów, warsztatów. W tych ostatnich, które miały na celu zbudowanie modelu kompetencji, uczestniczyli również pracownicy. Poprzez organizację spotkań oraz komunikację, zadaliśmy, aby każdy z uczestników oraz pracowników firmy poznał i zrozumiał cele, jakie sobie stawiamy. Otwartość i transparentna komunikacja pozwoliły nam zbudować zarówno wysokie zaangażowanie uczestników, jak i dobrą energię już na starcie programu. Ogromną chęć i otwartość na rozwój obserwujemy również wśród pracowników firmy. Ten bardzo pozytywny odbiór i ciekawość ludzi do wspólnego odkrywania „nowego” daje nam olbrzymi zastrzyk energii do działania!

„Mam obecnie przyjemność uczestniczyć w sesji Development Center jako części projektu Rhenus Future Leaders, stworzonym indywidualnie dla naszej organizacji. Dzięki temu rozwijam swoje kompetencje w kluczowych dla mojego stanowiska obszarach. Wzięcie udziału w programie postrzegam jako szansę przekonania się, które z moich zachowań pomagają mi w codziennej realizacji celów, a które nie. Jest to doskonała okazja, aby w warunkach warsztatowych efektywnie pracować nad swoim rozwojem”. Tak o programie mówi Michał Piętkowski, Director International Distribution and Partner Network.

„Jestem niezwykle zadowolona z programu rozwojowego Rhenus Future Leaders, który firma przygotowała. To dokładnie to, na co czekałam i na czym mi zależało. Takie inicjatywy pokazują, że rozwój i inwestycja w przyszłość pracowników są ważne w naszej organizacji. To dla mnie ogromna motywacja do pracy i doskonalenia swoich kompetencji.

Jestem bardzo ciekawa wyników testu Gallupa, który przed nami, zwłaszcza że już teraz, po pierwszym etapie programu, widzę, że uświadomię sobie wiele swoich mocnych stron, co pozwoli mi nimi zarządzać w sposób zamierzony. Z drugiej strony, obszary do doskonalenia będą dla mnie inspiracją do rozwoju zawodowego i osobistego, co jest dla mnie dużą motywacją. Mam w planach w pełni wykorzystać program Rhenus Future Leaders, aby osiągnąć nowe cele i rozwijać się nie tylko zawodowo”. A tak o naszym programie mówi Małgorzata Smolis, FTL Deputy Director – Region South.

W programie skupiamy się na rozwoju kluczowych kompetencji, które zbudowaliśmy w modelu, przy jednoczesnym zachowaniu naturalnych talentów i silnych stron każdego z liderów. To dla nas niezwykle ważne, aby każdy uczestnik działał w zgodzie ze sobą. Na zakończenie tego etapu uczestnicy spotykają się także z coachem na indywidualnej sesji, aby omówić swój raport i wnioski.

Magazyn wiedzy

Dziś w dynamicznie zmieniającym się świecie, w którym w każdej sekundzie zalewają nas setki informacji, ważne, aby tak długofalowy program rozwojowy wspierała efektywna platforma komunikacyjna. Właśnie dlatego postawiliśmy na jedno, wspólne miejsce wiedzy i informacji dla każdego uczestnika. W Magazynie Wiedzy, bo tak nazwaliśmy tę przestrzeń, znajdziemy niezbędny cały program. Od informacji o celach programu, przez harmonogramy, najbliższe aktywności, przez wskazówki i podpowiedzi, aż do całego modelu kompetencyjnego. Szybko, prosto i intuicyjnie, tak, aby mieć pod ręką wszystko, co potrzebne tu i teraz.

Wiatr w żaglach

Przed nami jeszcze sporo wyzwań i praca nad wieloma obszarami. Jednak ogromna dawka wiedzy, inspiracji, dobrej energii, której doświadczamy w programie, nadają nam tempa i wypełniają pozytywną energią. Z wiatrem w żagle, z determinacją kierujemy się ku kolejnym celom.

Autorki: Adriana Zielińska, Aneta Kozłowska
Zwycięzcy kategorii: TALENT MANAGEMENT

Magenta Talents Squad

Rozwijamy organizację,
wykorzystując świeże
spojrzenie i potencjał
pokolenia Z

Case study T-Mobile

Postanowiliśmy rozszerzyć naszą ofertę i znaleźć najlepsze, często jeszcze nieaktywne zawodowo osoby oraz wykorzystać ich potencjał do rozwoju naszej organizacji przy naprawę strategicznych dla firmy projektach. Tak powstał Program Talentowy Magenta Talents Squad (MTS).

„Chcemy świeżego spojrzenia, zatrudnijmy młodych ludzi” – z takim komunikatem przyszedł do działu HR T-Mobile Polska prezes zarządu Andreas Maierhofer po gali 25 under 25. Nasz zarząd zobaczył potencjał w generacji Z, ich energię, innowacyjność i odwagę w przełamywaniu standardowych rozwiązań. Czy to znaczy, że wcześniej w T-Mobile nie zatrudnialiśmy młodych osób? Oczywiście, że zatrudnialiśmy.

ZAŁOŻENIA PROGRAMU

Magenta Talents Squad to prestiżowy, roczny program talentowy. To nasze wyzwanie przyszłości. Talenty mogły dołączyć do jednej z ośmiu ścieżek biznesowych: B2B, B2C, Big Data, Cloud, Finanse, Household, HR lub Security. W danym obszarze miały wcielić się w rolę Product Ownerów i brać udział w jednym ze strategicznych dla firmy projektów. Wsparciem w tej roli był opiekun ścieżki – dyrektor departamentu, nawigator (buddy), koordynator programu po stronie HR – Justyna Kudaj oraz w roli mentora – jeden z członków zarządu.

Każdy Talent miał indywidualną ścieżkę rozwoju – zależną od swoich umiejętności i zainteresowań. To, co jednak łączyło wszystkie osoby, to duże możliwości samodzielnej pracy oraz podejmowania decyzji, udział przy ważnych dla firmy obszarach oraz zdobywanie wiedzy i doświadczeń w strukturach Agile. Wszystkie te elementy komunikowaliśmy już od samego początku kampanii, wiedząc, jak ważna dla młodego pokolenia jest transparenca.

KIM JEST TALENT W MTS?

Do rekrutacji zaprosiliśmy osoby młode – studentów lub świeżych absolwentów, którzy mogli dołączyć do nas w pełnym wymiarze czasu pracy, oczywiście pracując hybrydowo i mając elastyczny grafik. Nie ograniczyliśmy się tylko do Warszawy, gdzie znajduje się nasze biuro. Mieliśmy świadomość, że ciekawa oferta może być motywacją do relokacji, dlatego też rekrutację prowadziliśmy w całej Polsce. Kwestią priorytetową była dla nas znajomość języka angielskiego pozwalająca na swobodną komunikację, nie mniej ważne były też ambicja i wysoka motywacja. Nie szukaliśmy konkretnych doświadczeń czy wiedzy, ale potencjału oraz prawdziwego zainteresowania danym obszarem.

Zapraszaliśmy kandydatów, którzy po autorefleksji stwierdzali, że mają kompetencje wymienione w ogłoszeniu, a były to:

- Umiesz obserwować, analitycznie myśleć i wyciągać trafne wnioski.
- Chętnie bierzesz odpowiedzialność, wykazujesz inicjatywę i kwestionujesz status quo.

- Szybko się uczysz i szukasz okazji do zdobywania wiedzy.
- Pracujesz zespołowo, budujesz relacje i stawiasz na wymianę doświadczeń.
- Interesujesz się światem technologii, pracą w Agile i lubisz wyzwania.

KOORDYNACJA PROGRAMU

Magenta Talents Squad był całkowicie nowym programem, innym od prowadzonych przez nas wcześniej staży czy działań rozwojowych dla pracowników. Jako cel strategiczny obraliśmy sobie budowanie przewagi konkurencyjnej, zarówno na rynku firm technologicznych, jak i w obszarze rekrutacji. Schodząc niżej, pomyśleliśmy o wzmacnianiu wartości organizacyjnych oraz kompetencji w zespołach, a także budowie pipeline’u na stanowiska produktowe. Program wpisywał się też w naszą strategię diversity & inclusion „Siła Różnorodności”, wpływając na jeszcze większe zróżnicowanie wiekowe w zespołach. Od początku zakładaliśmy, że spojrzenie nowych osób pomoże nam w ponownym zastanowieniu się nad efektywnością naszych procesów czy znalezieniem nowych rozwiązań dotyczących wyzwań, które przed sobą stawiamy.

Program koordynowany był z poziomu zespołu Talent Acquisition & Employer Brand, z bardzo bliską współpracą z HR Business Partnerami obszarów, w których pracowały nasze Talenty.

Magenta Talents Squad składała się z kilku etapów:

- kampanii promocyjnej oraz marketingu rekrutacyjnego oferty,
- rekrutacji Talentów,
- onboardingu ogólnofirmowego oraz obszarowego,
- ustalenia KPI biznesowych oraz projektowych,
- rozwoju i procesu oceny performance’u,
- zakończenia pierwszej edycji.

PROMOCJA PROGRAMU

MTS to program prestiżowy, dlatego kampania rekrutacyjna była też oparta na efekcie niedostępności – CV można było przesłać tylko przez 2 tygodnie, a na landing page’u umieszczony był zegar odliczający czas do końca przesyłania zgłoszeń. Informacje o ofercie można było znaleźć na dedykowanej stronie internetowej: <https://mts.magentateam.pl/>, portalach z ogłoszeniami o pracę, ale także w formie kampanii w social mediach (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok), na uczelniach oraz w reklamach Google.

Komunikacja w kampanii była oparta na twarzach naszych pracowników – Liderów, Opiekunów konkretnych ścieżek w Programie, czyli osób, z którymi zrekrutowane osoby miały pracować. Postawiliśmy na krótkie hasło – „call to action”: ANSWER THE CALL OF

THE FUTURE NOW oraz na wyróżniki Programu, które umieszczaliśmy także na materiałach graficznych. Od 18 do 31 stycznia 2022 r. w grupie docelowej udało się nam osiągnąć wyniki kampanii na poziomie: > 918k wyświetleń, > 176k zasięgu i > 3k kliknięć, co zrealizowało nasze cele oraz zapewniło nam ponad 300 jakościowych zgłoszeń do Programu.

Oferując pełne wsparcie oraz poszczególne programowe aktywności, chcieliśmy, aby nasze Talenty z każdym nowym zadaniem, działaniem, szkoleniem nie tylko rozwijały siebie, lecz także wносиły wartość dodaną do produktów/usług/projektów w #MagentaTeam.

REKRUTACJA

1 Proces rekrutacyjny zakładał wybór naprawdę najlepszych Talentów i odnalezienie potencjału w osobach, które nie zawsze miały już za sobą doświadczenia zawodowe, jakie mogły zaprezentować w CV. Mając także świadomość, że głównym źródłem komunikacji dla generacji Z jest telefon, postawiliśmy na zgłoszenie w postaci formularza, do którego nie było obowiązku załączać CV. Zawierał on pytania, które badały spostrzegawczość, umiejętność analitycznego myślenia i umiejętności językowe kandydatów. Pytaliśmy o akceptację warunków Programu, prosiliśmy o wybór ścieżek wraz z uzasadnieniem, krótki opis siebie oraz kilka zdań w języku angielskim; dodatkiem było małe zadanie matematyczno-logiczne. W formularzu postawiliśmy na intuicyjność i łatwość wypełnienia. Nie dawał on jednak możliwości aplikacji bez zastanowienia się – tak jak inne elementy kampanii bazował na prestiżu i dostępności tylko dla wybranych, miał wyłonić najlepszych kandydatów. Jednocześnie dbaliśmy o candidate experience, jak i o to, aby nasz dział rekrutacji otrzymywał wszystkie niezbędne informacje o aplikującej osobie.

2 Kolejnym etapem była krótka rozmowa telefoniczna z rekruterem, w trakcie której doprecyzowywaliśmy motywacje i zainteresowania, które być może nie wybrzmiały w zgłoszeniu, a także sprawdzaliśmy swobodę rozmowy w języku angielskim. Najlepsze osoby na tym etapie otrzymywały od nas zaproszenie do wypełnienia testów online: Talent Intelligence oraz High Potential. Ich

wyniki pozwoliły nam zweryfikować, czy faktycznie kandydata/kandydatki charakteryzuje się cechami, których poszukujemy. Raport otrzymywał rekruter, ale także osoba wypełniająca, co traktowaliśmy jako wartość dodaną dla kandydata/kandydatki i podziękowanie za poświęcony czas.

3 Do etapu spotkań zaproszone były już tylko osoby o najlepszym dopasowaniu do Programu. W trakcie rozmów rekrutacyjnych online kandydaci/kandydatki spotykali się z Liderami ścieżek. Rozmowy miały elementy merytoryczne, opierały się na zainteresowaniach dotyczących danego obszaru, bazowały na wywiadzie behawioralnym, a także elementach business case'ów. Na tym etapie decydujący głos o zaproszeniu do panelu finałowego miał oczywiście biznes.

4 Panel finałowy był ostatnim etapem naszej rekrutacji. Kilkanaście osób miało szansę przedstawić się członkom zarządu. Każda z rekrutowanych kandydatów/kandydatek przygotowała prezentację po angielsku, a w niej: najważniejsze dane o sobie zawarte na wizytówce, krótkie rozwiązanie wybranego przez siebie case oraz odpowiedź na pytania. Do końca lutego wybranych i zaofertowanych zostało 8 osób – siedem kobiet i jeden mężczyzna, choć płeć czy też miejsce zamieszkania nie miały znaczenia i wpływu na nasze decyzje. Zależało nam, aby proces rekrutacji był oparty na szukaniu potencjału a w tych osobach był zdecydowanie widoczny.

Proces rekrutacji złożony był z wielu etapów, a co za tym idzie – dla niektórych kandydatów/kandydatek trwał ponad miesiąc. Każda osoba biorąca udział w procesie otrzymała od nas informację zwrotną, niezależnie od ilości poświęconego nam czasu w procesie. My również pytaliśmy o feedback, a komentarze, które otrzymaliśmy w badaniu satysfakcji z procesu rekrutacji NPS oraz odpowiedzi na pytanie: „Czy coś był zmienić(a)?”, utwierdziły nas w przekonaniu, że zadbałszy o jakość każdej z faz:

Proces rekrutacji był sprawny i efektywny. Uważam go za profesjonalny i przyjazny. Najfajniejszy był telefoniczny feedback zamiast bezosobowego maila na koniec procesu lub braku jakiegokolwiek informacji.

Absolutnie nic. Był to najlepszy proces rekrutacji, w jakim brałam udział. Mimo tego, że mi podziękowano, nie żałuję brania udziału w rekrutacji, ponieważ było to bardzo wartościowe doświadczenie i sam feedback dał mi wiele. Dzięki bardzo!

Rekrutacja bardzo pozytywnie mnie zaskoczyła jasnymi warunkami zatrudnienia na stronie i bardzo szybką informacją zwrotną – przy takiej skali naprawdę się tego nie spodziewałam. Formularz kontaktowy pytał o rzeczy naprawdę istotne, nie trzeba było pisać eseju o sobie, a dodatkowo utrzymany był w bardzo przyjaznej i luźnej formie. Dużą nowością i wartością były dla mnie kwestionariusze i teksty, których raporty otrzymałam już w trakcie procesu.

O rekrutacji do Magenta Talents Squad mogę powiedzieć w samych superlatywach. Sam proces przebiegł niezwykle sprawnie oraz profesjonalnie, co osobiście doceniam. Szczególnie chciałbym pochwalić zespół rekrutacyjny za utrzymywanie stałego kontaktu ze mną i informowanie na bieżąco o przebiegu rekrutacji. Pierwszy etap, polegający na wypełnieniu formularza, miał na celu sprawdzenie moich predyspozycji pod kątem programu talentowego. Formularz był przeprowadzony bardzo nietuzinkowo, np. poprzez zamieszczenie w nim zagadki matematycznej. Kolejny etap był przeprowadzony z udziałem potencjalnego przyszłego przełożonego i był ukierunkowany na konkretną ścieżkę programu. Ostatni krok, panel z członkami zarządu, był fantastyczną okazją do sprawdzenia swoich umiejętności prezentacji. Finalną ofertą otrzymałam po dwóch dniach, a zatem jeszcze przed zadeklarowanym terminem. Jestem przekonany, że Magenta Talents Squad to bardzo dobra okazja dla młodych osób o ponadprzeciętnych ambicjach, by mogły rozwinąć skrzydła w firmie o dużym potencjale i międzynarodowym zasięgu.

ONBOARDING

Talenty dołączyły do T-Mobile Polska 4 kwietnia 2022 r.

Pierwszego dnia podpisaliśmy umowy, odebraliśmy sprzęt, ale nie tylko – rozmawialiśmy o rozwoju, performansie, integrowaliśmy się wspólnie z Liderami, nawigatorami oraz całymi zespołami. Rozpoczynając przygodę od poznania organizacji, pogłębienia założeń programu czy poznania osób, które będą najbliższymi Talentów, pokazaliśmy rangę Programu, ale też daliśmy dużo poczucia bezpieczeństwa. Talenty uczestniczyły, tak jak każdy nasz pracownik, w Witaj w T-Mobile, czyli otrzymały wszelkie niezbędne informacje o firmie, zapoznały się z naszymi wartościami czy sposobami działania.

Następnie płynnie weszliśmy w etap programowego onboarding, który trwał 3 miesiące. Przez ten czas każdy z Talentów poznawał swój obszar i zespoły w nim pracujące. Pod czujnym okiem Lidera mógł rotować między zespołami, zbierać nowe doświadczenia oraz kreować swoją dalszą ścieżkę rozwoju. Jak to wyglądało w praktyce? Talent, który został zatrudniony na ścieżce Finanse, przez pierwsze 3 miesiące poznawał zespoły

od podatków, przez zakupy, po controlling, pomagał w codziennych zadaniach, a przy tym się zastanawiał, które dziedziny są mu najbliższe. Wszystko po to, aby po czasie onboarding mógł wspólnie ze swoim Liderem i z nami ustalić cele na kolejne 9 miesięcy. Rozmowy, oparte na codziennej współpracy, cyklicznych i sytuacyjnych feedbackach oraz mentoringu realizowanym z członkiem zarządu, miały określić produkty czy projekty, nad którymi liderstwo przejmie nasz Talent. Znając tematy, ustalaliśmy KPI biznesowe, do których dołożyliśmy cele związane z promocją #MagentaTeam oraz budowaniem własnej marki osobistej, chociażby poprzez zaangażowanie Talentów w tworzenie i budowanie treści na portalach społecznościowych.

Komunikacja w kampanii była oparta na twarzach naszych pracowników – Liderów, Opiekunów konkretnych ścieżek w Programie, czyli osób, z którymi zrekrutowane osoby miały pracować.

ROZWÓJ I PROCES OCENY PERFORMANCE'U

Mając świadomość, że nasze Talenty to osoby, które są na początku kariery zawodowej i chcą się rozwijać, przygotowaliśmy dostęp do szerokiej gamy szkoleń, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, tych, które wzmacniają kompetencje miękkie, ale też takich, które pozwalają lepiej zrozumieć świat technologii, tj. certyfikowane szkolenie SAFeProduct Owner/Product Manager, Praktyczne Zarządzanie Projektami, Przywództwo SLII Experience, SQL itp.

Oferując pełne wsparcie oraz poszczególne programowe aktywności, chcieliśmy, aby nasze Talenty z każdym nowym zadaniem, działaniem, szkoleniem nie tylko rozwijały siebie, lecz także wносиły wartość dodaną do produktów/usług/projektów w #MagentaTeam. Przykłady projektów, nad którymi pracowali/pracowały uczestnicy/uczestniczki, to: zarządzanie produktem Cloud on Edge (ścieżka B2B), wdrożenie nowej koncepcji Cloud and Coffee makes U happy (ścieżka Cloud), stworzenie koncepcji i wdrożenie procesu Stay Interview (ścieżka HR).

Performance Talentów był rozszerzonym procesem oceny, który dotyczy wszystkich pracowników T-Mobile Polska. Zaczęliśmy od retrospektywy. Uczestnicy/uczestniczki mieli/miały za zadanie podsumować swoje zadania, opisać projekty, które udało im się zrealizować, jaki mają wkład w organizację, z czego są dumni, nad czym chcą jeszcze pracować. Był to punkt wyjściowy do dalszej Oceny 360 oraz oceny

kompetencji Agile, niezbędnych do zajęcia stanowiska Product Ownera w naszej organizacji. W ocenie brali udział nie tylko opiekunowie Talentów, ale także wszystkie współpracujące z nimi osoby. W grudniu, na podstawie wszystkich zebranych głosów i materiałów, każdy nasz Talent odbył rozmowę podsumowującą ze swoim Liderem. Rozmowy wyjaśniały różnice w ocenie Lidera oraz samoocenie Talentu, pokazywały, jak nasz Talent i jego kompetencje są odbierane przez współpracowników, nad czym należy popracować, a co już jest na naprawdę dobrym poziomie. Tu też wróciliśmy do omówienia aktualnego statusu realizacji KPI, które

Rozpoczynając przygodę od poznania organizacji, pogłębienia założeń programu czy poznania osób, które będą najbliższe naszych Talentów, pokazaliśmy rangę Programu, ale też daliśmy dużo poczucia bezpieczeństwa.

zostały założone po czasie onboardingu. Na koniec zadeklarowaliśmy, że decyzja o ewentualnym przedłużeniu umowy zostanie przekazana do końca stycznia, czyli dwa miesiące przed oficjalnym zakończeniem Programu, aby zapewnić poczucie bezpieczeństwa w przypadku nieprzedłużenia współpracy. Od samego początku komunikowaliśmy Talentom, że nie dajemy gwarancji pozostania w organizacji, ale że decyzja jest zależna od ich rozwoju. Dla każdej z osób mieliśmy przygotowane stanowisko, ostatecznie jednak zostaje z nami 6 z 8 osób (75%).

ZAKOŃCZENIE PIERWSZEJ EDYCJI

Podsumowując pierwszą edycję, po stronie HR Magenta Talents Squad mamy sporo przemyśleń, ale najwięcej o Programie mówi feedback uczestników. Niech więc głos Talentów będzie podsumowaniem naszego Programu:

„Program Magenta Talents Squad to fantastyczna możliwość rozwoju i poznania T-Mobile od trochę innej strony. Szkolenia, które zostały dla nas przeprowadzone dały nam świetne podstawy do pełnienia roli Product Ownera. Zdobyte podczas tych szkoleń informacje, przydają się w ramach zadań, które realizujemy w zakresie naszych ścieżek. Każda z nich jest inna i cechuje się odmiennym typem zadań. W ramach mojej ścieżki realizuje ciekawe i złożone zadania, współpracując z innymi jednostkami w organizacji. Dodatkowym wsparciem przy realizacji zadań, w których często stawiana jestem

w nowej sytuacji, pomagają spotkania z mentorem oraz wsparcie całego Tribe'u”.

„W programie talentowym najbardziej doceniam możliwość szybkiego rozwoju poprzez immersję w środowisko, które wcześniej było dla mnie całkowicie niedostępne. Dużym ułatwieniem jest też otwartość osób w zespole, to że mogę ich obserwować przy pracy, ale też zadawać pytania, aby lepiej zrozumieć kontekst ich zadań. Dodatkowymi plusami są częste szkolenia umożliwiające głębsze zrozumienie kultury firmy i utożsamienie się z nią”.

„Jestem na ścieżce Household i w programie Magenta Talent Squad miałam okazję zobaczyć, jak wygląda praca w kilku działach, co uważam za super możliwość. Dzięki temu już na starcie poznałam więcej ludzi i wiem do kogo zwracać się z konkretnym problemem co jest szczególnie cenne w pracy Product Ownera. Cieszę się, że miałam szansę wejść w świat Agile, a dodatkowo zdobyć certyfikowane szkolenie. Mentoring to również świetna okazja wymiany doświadczeń i w zasadzie moja ulubiona forma rozwoju. Jeśli chodzi o zadania to na początku byłam trochę zagubiona, bo nie widziałam przestrzeni, w której mogłabym przeprowadzić mój projekt, jednak sytuacja klaruje się i wygląda na to, że będę miała ambitne i ciekawe zadania, tak jak chciałam.

„Najcenniejsze w programie Magenta Talents Squad jest dla mnie możliwość poznania wszystkich obszarów HR zamiast jednego, tak jak w większości programów. Wiem, że takie doświadczenie dobrze przygotowuje mnie do mojej wymarzonej roli HR Biznes Partnerki. Na wczesnym etapie kariery ciężko też wybrać jeden konkretny obszar bez poznania go. Pierwszy miesiąc był najtrudniejszy, by zrozumieć nad czym tak naprawdę pracuje każdy zespół, ale teraz kiedy minęły już trzy miesiące rozumiem dużo więcej i mogę się włączać w więcej działań. Szkolenie z SAFe Agile było bardzo wartościowe – poznałam Agile od strony teoretycznej, a teraz testuję to w praktyce. Po trzech miesiącach nie wyobrażam sobie już pracy w innym podejściu. Oprócz różnych zmiennych działań mam jeden produkt, który od początku prowadzę zgodnie z założeniem programu. Jest to niemałe wyzwanie stworzyć coś od zera w tak dużej firmie, ale dzięki wsparciu mentorów i współpracy z różnymi działami, wierzę w to, że mi się uda. Pomysł na produkt był mój, ale odpowiada na obecne potrzeby firmy więc idealnie się złożyło i cenię to, że mogę go realizować zamiast czegoś odgórnie narzuconego. Podoba mi się również to, że mam czas na rozwój własny – oglądam dużo webinarów, biorę udział w szkoleniach, np. dotyczących feedbacku lub diveristy”.

Autorki: Justyna Kudaj, Ewa Jakimowicz

Zwycięzynie kategorii: REKRUTACJA I ONBOARDING

KATEGORIA TRENDY **1 MIEJSCE** ex aequo

TOYOTA WAY

Drogowskaz na drodze do mobilności

Case study Toyota Motor Manufacturing Poland

Jak bardzo w dzisiejszym świecie potrzebne są wartości firmy? Czy udaje się budować zaangażowanie pracowników na podstawie zasad spisanych ponad dwie dekady temu? Toyota udowadnia, że solidne fundamenty tożsamości firmy, wytrwałość i pasja są kluczem do doskonałości.

Swiat nieustannie się zmienia i aby nie pozostać w tyle, musimy podążać za tą zmianą, dostosowując się do otaczającego nas środowiska. Dlatego Toyota nie tylko jest już firmą produkującą samochody, lecz także staje się firmą zapewniającą mobilność dla wszystkich. W ślad za tymi zmianami również nasza filozofia, zawarta w spisanej formie pod nazwą Toyota Way, uległa zmianie, odpowiadając na potrzeby klientów i stawiając człowieka w centrum uwagi.

SAKICHI TOYODA I JEGO KROSNA

Aby dobrze zrozumieć te zasady, musimy cofnąć się do początków. Od momentu powstania firmy naczelną zasadą Toyoty zawsze było słuzenie społeczeństwu poprzez wytwarzanie produktów i świadczenie usług o najwyższej jakości. Opierając się na tej zasadzie, wypracowane zostały metody, wartości oraz sposób postępowania i zarządzania biznesem, które stały się źródłem naszej konkurencyjności.

Niektóre wartości bardzo łatwo przekuć na konkretne działania i zachowania w codziennej pracy, natomiast nad niektórymi należy popracować, aby je dobrze zrozumieć; jest to proces długofalowej przemiany wewnątrz samego pracownika.

Może wyda się to nieoczywiste, ale Toyota była niegdyś lokalną firmą tkacką. Wszystko zaczęło się na początku XX w. – wówczas Sakichi Toyoda, młody wynalazca, patrząc, jak jego matka ciężko pracuje podczas korzystania z rodzinnego krosna, postanowił pomóc jej i lokalnemu społeczeństwu. Dzięki wytrwałości powstał jego pierwszy wynalazek – tzw. drewniane krosno ręczne Toyody. Charakteryzowało się tym, że można je było obsługiwać przy użyciu tylko jednej ręki, a produkcja tkaniny odbywała się o 40-50% szybciej. Zachowania Sakichiego Toyody były unikalne – mimo zajmowanego stanowiska często pracownicy mogli go zobaczyć, jak zbiera np. kłębki bawełny z podłogi czy leżące gwoździe. Ponadto dążył do ciągłego ulepszania swojego wynalazku i udało mu się to – unowocześnił swoje ręczne krosno i wyprodukował pierwsze w Japonii krosno mechaniczne, posiadające automatyczny system zatrzymania w przypadku zerwania się nitki (JIDOKA – automatyzacja pracy).

Jego osoba jest kluczem do wartości Toyota Way – to on stworzył 5 głównych zasad Toyody (maksymy Toyody), które do dziś stanowią DNA firmy. Pierwszy raz spisano je w 1935 r. i przekazano do jednostek grupy Toyota i do dziś stanowią wytyczne dla wszystkich pracowników. Zasady te w ogóle nie straciły na wartości mimo upływu czasu:

- Zawsze sumiennie wykonuj swoje obowiązki, działając na korzyść firmy i dobra wspólnego.
- Zawsze bądź odkrywczym i kreatywnym. Staraj się wyprzedzać czasy, w których żyjesz.
- Zawsze bądź praktycznym i unikaj lekkomyślności.
- Zawsze staraj się tworzyć ciepłą i przyjazną atmosferę w pracy, podobną do tej panującej w domu.
- Zwracaj uwagę na sprawy duchowe i zawsze pamiętaj o poczuciu wdzięczności.

TRANSFORMACJA W FIRMĘ MOTORYZACYJNĄ

W latach 30. XX w. Toyota, za sprawą syna Sakichiego – Koiichiego Toyody – zmienia się w lokalną firmę motoryzacyjną. Stało się to w wyniku podróży Koiichiego do Europy i jego spostrzeżeń na temat różnic istniejących między Japonią a Zachodem. W szczególności zadziwiła go popularność samochodów. Do Japonii wrócił zainspirowany i z nową odświeżoną wizją na działalność firmy. W 1936 r. powstaje pierwszy model Toyoty AA.

Kolejnym momentem przełomowym dla firmy był 1957 r., w którym Toyota otworzyła swoje przedstawicielstwo w Hollywood, wchodząc ze sprzedażą na rynek amerykański.

Przez kolejne lata firma rozwijała się i podbiła kolejne rynki, stając się w 2000 r. globalną firmą motoryzacyjną. Jednocześnie zarząd firmy zauważył, że pewne zachowania i sposób działania poza Japonią różnią się w zależności od kraju.

ROK 2001 – POWSTANIE TOYOTA WAY

Co ciekawe, przez wiele lat kultura Toyoty pozostawała nigdzie niespisana. Przełożeni przekazywali ją pracownikom jedynie poprzez własne postępowanie. Takie podejście sprawdzało się doskonale w monokulturze spółki matki – Toyoty Motor Corporation (TMC). Niemniej jednak gwałtowny rozwój Toyoty i jej globalna ekspansja spowodowały, że przekazywanie kultury Toyoty w sposób domyślny i pośredni stawało się coraz trudniejsze.

Dlatego też ówczesny prezes TMC Fujio Cho podjął inicjatywę ujęcia i spisania esencji kultury Toyoty. Tak powstała pierwsza Toyota Way 2001, czyli filozofia Toyoty, jej fundamentalne DNA. Zgodnie z przesłaniem Cho, wszyscy liderzy na całym świecie zobowiązani zostali do wdrażania koncepcji Toyota Way, tak aby wszyscy pracownicy Toyoty na świecie, bez względu

na różnorodność zwyczajów, praktyk i tradycji prowadzenia interesów, byli spójni w działaniu. Koncepcja kształtująca Toyota Way 2001 wykracza poza bariery językowe i narodowościowe, znajdując zastosowanie w każdym kraju i społeczeństwie.

Toyota Way 2001 opiera się na dwóch głównych filarach:

- ciągłe doskonalenie,
- szacunek dla ludzi.

Filar ciągłego doskonalenia obejmuje wartości takie jak:

- **wyzwanie** – tworzymy długoterminową wizję, aby z odwagą i kreatywnością sprostać wyzwaniom i urzeczywistniać nasze marzenia;
- **kaizen** – ciągle doskonalimy swoje działania, dążąc do innowacji i ewolucji;
- **genchi genbutsu** (*genchi* – rzeczywiste miejsce, *genbutsu* – rzeczywisty produkt/rzecz);
- „idź i zobacz” – sięgamy do źródła, by poznać fakty dla podjęcia trafnych decyzji.

Filar szacunek dla ludzi to wartości takie jak:

- **szacunek** – szanujemy innych, czynimy wysiłki, aby każdego zrozumieć, bierzemy odpowiedzialność i robimy wszystko, aby budować wzajemne zaufanie;
- **praca zespołowa** – stymulujemy rozwój osobisty i zawodowy, wspólnie wykorzystujemy możliwości rozwoju, maksymalizujemy jakość pracy indywidualnej oraz zespołowej.

MOBILNOŚĆ DLA WSZYSTKICH – KOLEJNA TRANSFORMACJA TOYOTY

Obecnie Toyota po raz kolejny przechodzi transformację – naszym celem jest przekształcenie się w firmę zapewniającą mobilność dla wszystkich. Aby dokonać tej zmiany, musimy zmienić nasze działania i podejście – dlatego wprowadziliśmy nową zaktualizowaną Toyota Way 2020.

Jest ona odpowiedzią na cały szereg zmian, których jesteśmy świadkami.

- Zmieniają się oczekiwania klientów – coraz bardziej staje się popularny leasing samochodów czy też car sharing.
- Powstają nowe marki samochodów.
- Żyjemy w świecie ciągłych zmian – w świecie VUCA – przez ostatnie kilka lat doświadczyliśmy wielu zmian, świat stał się nieprzewidywalny.
- Kolejne pokolenia (Z), które wchodzi na rynek pracy, mają zupełnie inne wartości i spojrzenie na świat, niż pokolenia X czy Y.

- Zmiany zachodzące w środowisku stawiają przed nami ogromne wyzwania ekologiczne.

Nie możemy się biernie przyglądać tym zmianom – zmiana musi dokonać się w każdym z nas. Nasze korzenie pozostają niezmiennie. Nasze działania opieramy na piramidzie filozofii Toyoty.

DNA – zasady Sakichiego Toyody, oparte na budowaniu poczucia wspólnoty i wzajemnym szacunku, jak również zwiększaniu własnych możliwości poprzez rozwój osobisty i pracowników.

WARTOŚĆ – połączenie trzech silnych stron: współpracy, człowieczeństwa i technologii, aby kreować nową i wyjątkową wartość, która pochodzi z Toyota Way.

MISJA – Toyota od momentu powstania jest ukierunkowana na zapewnianie szczęścia dla wszystkich poprzez ulepszanie otaczającego nas świata i zwiększanie dobrobytu społeczeństwa.

Nowe, zaktualizowane wartości TW stawiają człowieka w centrum uwagi. Jako firma wiemy, że tylko pełen pasji i zaangażowany zespół jest w stanie pracować wytrwale mimo pojawiających się nieprzewidzianych sytuacji.

WIZJA – Toyota stara się stale podnosić jakość i dostępność mobilności, aby każda osoba, firma, wspólnota i społeczność mogły osiągnąć więcej, a jednocześnie chronić planetę poprzez oferowanie mobilności dla wszystkich.

WARTOŚCI TOYOTA WAY 2020

Nowa zaktualizowana Toyota Way 2020 opiera się na wartościach Toyoty Way 2001 – została rozbudowana i obecnie zawiera 10 wartości:

1 Działamy dla innych

Staramy się, aby punkt widzenia i potrzeby naszych klientów i udziałowców znajdowały się w centrum naszych codziennych starań. Patrzenie z perspektywy innych pozwala nam osiągnąć to, co wcześniej wydawało się niemożliwe.

2 Jesteśmy spójni w działaniu

Zawsze bierzemy pod uwagę cel pracy wykonywanej danego dnia i jej wpływ na ludzi

w naszym otoczeniu. Z uczciwością i rzetelnością dążymy do osiągnięcia naszych zamierzeń. Kierujemy się ciekawością i zadajemy pytania, by odkrywać, na czym polegają różne zjawiska. Taka postawa to źródło nowych pomysłów.

3 Kierujemy się ciekawością

Wykazujemy zainteresowanie i zadajemy pytania, które pozwalają nam odkrywać mechanizmy stojące za różnymi zjawiskami. Takie nastawienie sprzyja powstawaniu nowych pomysłów.

4 Obserwujemy, by zrozumieć

Ludzie instynktownie odczuwają rzeczy i zjawiska niedostępne dla maszyn. Potrafimy zestawiać twarde dane, jednocześnie widzimy, czujemy i interpretujemy sytuację, a stosując genchi genbutsu, szybko odkrywamy najbardziej kreatywne i najlepsze rozwiązania.

5 Stajemy się coraz lepsi

Każdego dnia bierzemy odpowiedzialność za doskonalenie umiejętności naszych i innych – z pełnym zaangażowaniem, aby odpowiadać na zmieniające się potrzeby naszych klientów.

6 Ciągłe poszukujemy usprawnień

Wierzymy w naturalną zdolność ludzi do zmiany rzeczy na lepsze. Każde usprawnienie jest cenne, bez względu na jego wielkość i zasięg. Zachęcamy do wprowadzania innowacji zarówno drobnych, jak i przełomowych, staramy się ewaluować poprzez kaizen, nigdy nie akceptujemy istniejącego stanu rzeczy.

7 Tworzymy przestrzeń do rozwoju

Skupiamy się na tym, co istotne, eliminujemy marnotrawstwo i starannie zarządzamy posiadanymi zasobami, tworząc przestrzeń umożliwiającą rozwój. To podejście stanowi fundament naszych zdolności adaptacyjnych oraz realizowania nowych pomysłów z myślą o przyszłości.

8 Otwieramy się na konkurencję

Podajemy wyzwanie konkurencji na rynku, ale nie po to, by zaspokoić własne ego. Taka rywalizacja motywuje nas do tego, aby rozwijać się i lepiej odpowiadać na potrzeby naszych klientów i społeczeństwa – tworzyć dla nich większą wartość i lepsze doświadczenia.

9 Szanujemy innych

Żadna praca nie jest wysiłkiem tylko jednej osoby. Wykorzystujemy zróżnicowane punkty widzenia, aby zamieniać je w siłę stanowiącą o mocy naszego zespołu. Kierując się szacunkiem do innych ludzi, tworzymy środowisko pracy, w którym wszyscy czują się mile widziani, bezpieczni, a ich głos jest zawsze wysłuchany. W ten sposób każdy z nas przyczynia się do realizacji wspólnych celów.

10 Okazujemy wdzięczność

Istnienie firmy zawdzięczamy naszym klientom, pracownikom, partnerom, interesariuszom i społecznościom. Przy każdej okazji mówimy im „dziękuję”.

CZY TO DZIAŁA?

Aby skutecznie wdrażać powyższe 10 wartości, Toyota Motor Manufacturing Poland (TMMP) zaplanowała cały szereg działań. Niektóre wartości bardzo łatwo przekuć na konkretne działania i zachowania w codziennej pracy, natomiast nad niektórymi należy popracować, aby je dobrze zrozumieć; jest to proces długofalowej przemiany wewnątrz samego pracownika. Suche przedstawienie wartości nie przyniesie żadnych efektów. To pracownik sam musi zauważyć, że jeśli stosuje filozofię Toyota Way w codziennej pracy, to jemu i firmie zwraca się w postaci wymiernych korzyści.

W obu naszych lokalizacjach, w Wałbrzychu i w Jelczu, obecnie pracuje ok. 3 tys. pracowników. Są to pracownicy bardzo zróżnicowani pod kątem wieku, płci, pochodzenia, narodowości czy wyznania. Wartości Toyota Way są skierowane do każdego

pracownika, mają sprawić, żeby każdy czuł się szanowany takim, jakim jest, i żeby jego zdanie było wysłuchane. Stąd pomysł, aby szkolenia z filozofii były prowadzone na zasadzie warsztatów, a nie wykładu z teorii. Główna część szkolenia opiera się na stworzeniu przez grupę tablicy, gdzie przy każdej wartości pracownicy wpisują, jakie zachowania, sytuacje w ich codziennej pracy ułatwiają im stosowanie wartości TW20, a jakie stoją czasami na przeszkodzie lub w jakiś sposób sprawiają, że dane wartości ciężko wdrożyć w życie. Na podstawie tych spostrzeżeń od samych pracowników możemy pracować nad dalszą zmianą i poprawą miejsc pracy, procedur czy polityk – ciągłe doskonalenie jest zaszczerpione bardzo głęboko w każdym pracowniku. Dodatkową korzyścią przeprowadzania takich warsztatów jest wymiana doświadczeń między samymi pracownikami. W jednej grupie są osoby z biura, z produkcji, na różnych stanowiskach – opowiadając o przykładach stosowania wartości TW w codziennej pracy, często sami pracownicy inspirują innych pracowników do zachowywania się w określony sposób. Kiedy o praktycznym zastosowaniu wartości w codziennej pracy nie opowiada tzw. pani z HR, tylko mówi o tym kolega/koleżanka z innej hali produkcyjnej, to taki przekaz uwiarygadnia się i chętniej pracownicy potem przenoszą go w swoje obszary pracy. Taka praktyka jest znana w Toyocie od dawna – to z języka japońskiego JOKOTEN – czyli najprościej mówiąc, „kopiuj -> wklej”. Sprawdzone standardy pracy z jednego obszaru zostają przenoszone na

Poniżej przykład promocji poprzez LEPIEJE:

Jak głosi stare przysłowie, im więcej, tym LEPIEJ! Mamy więc więcej wartości i czujemy się z tym lepiej! Dużo lepiej! Lepiej się pracuje, lepiej spędza czas, lepiej funkcjonuje pośród koleżanek i kolegów z pracy. Lepiej smakuje kawa, lepiej rozmawia się na przerwie, lepiej idą codzienne obowiązki. Ale może być jeszcze lepiej!

Wiedziała o tym sama Wisława Szymborska! Popularna na całym świecie noblistka słynęła z wielkiego poczucia humoru i zamiłowania do zabaw językowych. I to właśnie jej przypisuje się stworzenie nowego gatunku literackiego, jakim są LEPIEJE. Te krótkie rytmiczne wierszyki mają określoną formę – składają się z dwóch rymowanych wersów. Mają bawić i śmieszyć, ale też przestrzegać i uczyć.

Przy prezentacji nowych dziesięciu wartości Toyoty z wielkim szacunkiem i dumą pozwoliliśmy sobie zainspirować się twórczością poetki. I tak oto „Lepiej poznać dziesięć nowych wartości, niż kłopoty mieć w przyszłości!”.

inne obszary – w ten sposób poprzez dzielenie się dobrymi praktykami, nie marnujemy czasu i wysiłku, aby tworzyć coś całkiem od nowa, tylko korzystamy ze sprawdzonych już metod postępowania.

Innym ciekawym pomysłem na przekonanie pracowników do stosowania wartości TW było zaproszenie ich do nakręcenia filmiku promującego

wartości. Pracownicy, którzy jednocześnie stali się bohaterami filmu, opowiadali o swoich doświadczeniach związanych ze stosowaniem wartości TW w ich codziennym życiu, zarówno w pracy, jak i prywatnie. Film miał swoją premierę podczas corocznego spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami.

Najwięcej trudności zauważyliśmy w dobrym rozumieniu, co dana wartość konkretnie oznacza, co się kryje pod tą czy inną definicją, dlatego inspirując się twórczością Wisławy Szymborskiej, na podstawie wartości stworzone zostały LEPIEJE – które „epicko” opowiadają, co oznacza dana wartość.

Od momentu powstania firmy naczelną zasadą Toyoty zawsze było słuzenie społeczeństwu poprzez wytwarzanie produktów i świadczenie usług o najwyższej jakości. Opierając się na tej zasadzie, wypracowane zostały metody, wartości oraz sposób postępowania i zarządzania biznesem, które stały się źródłem naszej konkurencyjności.

SKĄD WIEMY, ŻE TO DZIAŁA?

Nowe, zaktualizowane wartości TW stawiają człowieka w centrum uwagi. Jako firma wiemy, że tylko pełen pasji i zaangażowany zespół jest w stanie pracować wytrwale mimo pojawiających się nieprzewidzianych sytuacji. Rok 2021 okazał się dla nas ogromnym wyzwaniem. Byliśmy mocno doświadczeni skutkami pandemii (brak półprzewodników, zerwane łańcuchy dostaw). Wchodząc w nowy 2022 rok z nadzieją, że sytuacja będzie się poprawiać, nie byliśmy w stanie sobie wyobrazić, że może spotkać nas wszystkich coś gorszego niż pandemia covid.

24 lutego Rosja rozpoczęła swoją ekspansję na Ukrainę. Obrazy, jakie widzieliśmy w telewizji, wywoływały w nas strach i obawę o przyszłość. Doświadczaliśmy dramatów razem z naszymi ukraińskimi pracownikami. Ale nawet w takiej sytuacji potrafił się zmobilizować i pokazać, jak umiemy pracować razem jako zespół w duchu TW20, i w praktyce zastosować wartość „Działamy dla innych”. Niemal natychmiast powstał sztab kryzysowy, który wypracował skuteczną i celową pomoc: stworzyliśmy infolinię, organizowaliśmy transport z granicy dla rodzin naszych pracowników, zakwaterowanie, wyżywienie,

opiekę nad dziećmi, wsparcie psychologa, pomoc w legalizacji pobytu, w znalezieniu pracy i finalnie w usamodzielnieniu się. Otworzyliśmy nasze serca i pomagaliśmy, organizując się spontanicznie i pomagając wszędzie tam, gdzie była taka potrzeba. To właśnie pokazuje siłę ducha TW, jaki drzemie w naszych pracownikach. Nasze wszystkie działania skupiają się wokół człowieka. Chcemy tworzyć przyjazne miejsca pracy oraz procesy.

Po raz kolejny mogliśmy powiedzieć „sprawdzam”, gdy przyszedł kryzys energetyczny i ceny prądu poszybowały w górę. Wówczas jako firma otrzymaliśmy od pracowników ponad 800 kaizenów redukujących zużycie energii! To oczywiście przełożyło się na redukcję kosztów. Nasi pracownicy pokazali, że każde usprawnienie jest cenne oraz jak w praktyce stosują wartość „Ciągłe poszukujemy usprawnień”. To nasi pracownicy są motorem zmian i to dzięki ich zaangażowaniu idziemy dalej i robimy swoje.

Wartości TW są stosowane przez naszych pracowników nie tylko w przypadku trudnych wyzwań, ale chociażby podczas corocznego pikniku rodzinnego, którego częścią jest EKIDEN. EKIDEN, czyli bieg sztafetowy, to doskonała okazja do tego, aby zgodnie z wartością TW „Otwieramy się na konkurencję” rywalizować ze sobą po to, aby stawać się coraz lepszym. Pracownicy już na kilka tygodni przed terminem organizują się w grupy, trenują razem – hartując ducha i wytrwale dążąc do celu. Spędzając razem czas, przy okazji budują silny zespół. To daje siłę na przyszłość.

Rezultaty? Co 2 lata w firmie przeprowadzane jest badanie opinii pracowniczej. Jednym z głównych wskaźników, które mierzymy na tej podstawie, jest poziom zaangażowania wynikający jako wypadkowa z odpowiedzi na 4 podstawowe pytania. W ostatnim badaniu opinii (przeprowadzonym w 2021 r.) wskaźnik zaangażowania pracowników TMMP wyniósł 82%. To ogromny sukces i rekordowy wynik w skali wszystkich jednostek Toyoty w Europie. To nasze świadectwo, że TW działa.

Przed nami kolejne wyzwania. Jednym z nich jest coraz większa liczba nowych pracowników, głównie pokolenia Z. Charakteryzują się oni zupełnie innym podejściem do pracy i pracodawców. Potrafią wyrazić swoje twarde stanowisko w wielu aspektach. Nie znają rzeczywistości bez technologii. Są bardzo niezależni, tolerancyjni i dokładnie znają swoje prawa. Dbają o ekologię. Nie lubią być ograniczani czymkolwiek. Są otwarci, kreatywni, ciekawi świata. Czy będzie im po drodze z filozofią Toyota Way? Zgodnie z ideą Toyoty „Start Your Impossible”, czyli „Sięgamy po niemożliwe” – osiągniemy i ten cel!

Autorka: Marta Sikora
Zwycięzcy kategorii: TRENDY

Nowe kierunki dla HR

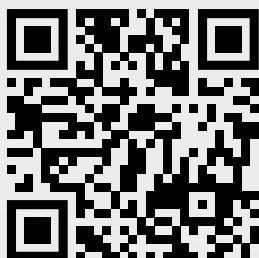
na podstawie Mapy Trendów 2023

Przyszłość branży HR w perspektywie kolejnych 10 lat!

Informacje w raporcie przyniosą wiedzę, która umożliwi podejmowanie strategicznych decyzji w obszarze human resources, ale także zawiera czynniki zmian, trendy, dane ilościowe i konsekwencje wskazanych trendów dla biznesu.



Zeskanuj kod
i pobierz raport!




Pobierz za darmo: hrbusinesspartner.pl/raport

Partnerzy strategiczni raportu:



Work from anywhere, czyli jak zorganizować workation w firmie

Case study **Mirumee Software**



Wiosna 2021. Dla naszej firmy był to czas budzenia się po pandemicznym lockdownie, rozmyślania nad stopniowym powrotem do pracy hybrydowej, organizacją spotkań integracyjnych i różnych innych aktywności, które są przejawem kultury Mirumee. Dwa z naszych *core values* to praca zespołowa oraz komunikacja. Nagłe przejście do pracy w pełni zdalnej okazało się wpłynąć negatywnie na te wartości, a w związku z zatrudnianiem osób z całego kraju, nie dawało nadziei na szybką poprawę. Brak spotkań osobistych budował bariery komunikacyjne i nie pozwalał na rozwijanie relacji, czyli tych aspektów, które są dla nas najważniejsze.

Naturalną potrzebą stało się spotkanie całego zespołu. Już wcześniej pojawił się pomysł ogólnofirmowego wyjazdu związanego z 10-leciem Mirumee, jednak z uwagi na pandemię nie udało się go zrealizować. Połączeniem tych dwóch potrzeb okazało się workation – praca zdalna z dowolnego miejsca na świecie, maksymalizacja czasu spędzanego razem, który poświęca się nie tylko na obowiązki zawodowe, lecz także na rekreację.

ZAŁOŻENIA

Pomysł na wyjazd wypłynął od naszego CEO i został bardzo entuzjastycznie przyjęty przez resztę zespołu zarządzającego. Pierwszym krokiem do organizacji stało się wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za projekt wewnątrz firmy, a także nawiązanie współpracy z pośrednikiem zewnętrznym z branży podróźniczej, który wspomógł nas w obszarach, w których nie mamy ekspertyzy. Wyzaczyliśmy kilka wytycznych, które definiowały docelową lokalizację:

- najwcześniej wyjazd może odbyć się jesienią, więc musi być to miejsce, gdzie w tym czasie jest ciepło i jasno;

- strefa czasowa nie mogła być odległa od polskiej, aby nie powodować komplikacji w pracy z osobami, które nie zdecydowały się na wyjazd;
- loty powinny odbywać się w weekendy, tak aby w poniedziałek można było zacząć pracę bez utraty tego (czy każdego innego roboczego) dnia na przemieszczanie się;
- musi być to kraj Unii Europejskiej, aby nie dokładać formalności związanych z przetwarzaniem danych osobowych czy wątpliwości migracyjnych.

Następnie nasz pośrednik zajął się wyszukaniem miejsc, które spełniały te oczekiwania, przedstawieniem nam możliwości i kosztów. Kiedy zdecydowaliśmy się na kierunek, zajęliśmy się dopasowaniem terminu, sprawdzeniem, czy nie koliduje z innymi wyjazdami służbowymi, zaplanowanymi już urlopami i czy jest dostępność miejsc noclegowych dla tej wielkości grupy. Zaakceptowaliśmy budżet, we współpracy z prawnikami uszczegółowiliśmy zapisy umowy i rozpoczęliśmy szczegółowe planowanie wyjazdu.

Workation jest ideą łączącą pracę z wypoczynkiem i ten format chcieliśmy zachować. Przyjeliśmy, że pierwsza część dnia przeznaczona będzie na pracę, a druga, popołudniowo-wieczorna, na integrację. Kluczowym warunkiem było zachowanie ciągłości pracy i wywiązanie się z zadań wobec klientów. Aby ułatwić uczestnikom wyjazdu zarządzanie czasem, został przygotowany harmonogram wyjazdu, w którym znalazły się informacje o planowanych atrakcjach, czasie wolnym i czasie na pracę.

Naszym założeniem było także to, aby pojechał każdy, niezależnie od obejmowanego stanowiska. Wiązało się to z pokryciem wszelkich kosztów związanych z wyjazdem (transportu, wyżywienia, ubezpieczenia i noclegu), aby nie obciążać zespołu żadnymi wydatkami.

W 2021 r. w 73 osoby wyjechaliśmy na Cypr, w 2022 r. w 102 osoby na Teneryfę. Oba wyjazdy odbyły się jesienią.

WYŻYWIENIE

W przypadku pierwszego wyjazdu zdecydowaliśmy się na catering pudełkowy, poprzedzony ankietą dotyczącą specjalnych preferencji oraz zapotrzebowania kalorycznego. Trzeba mieć jednak świadomość, że tego typu usługi różnią się w zależności od kraju i nierzadko nie dorównują jakością polskim dostawcom, a lokalne dania mogą nie trafić w gust odbiorców. W tym przypadku największą trudnością było zmieszczenie 5-daniowej diety dla 8–10 osób w jednej lodówce, szczególnie, kiedy za oknami temperatura oscylowała w okolicach 30 stopni. Organizując drugi wyjazd, zdecydowaliśmy się na wyżywienie w hotelowej restauracji, w formie szwedzkich stołów, gdzie mieszały się różne kuchnie i każdy mógł wybrać to, na co aktualnie miał ochotę, z uwzględnieniem potrzeb osób na specjalnych dietach. To rozwiązanie zostało ocenione bardzo pozytywnie.

TRANSPORT

Skorzystaliśmy z usług popularnych linii lotniczych i zrealizowaliśmy grupowy zakup biletów. Nie udało nam się zorganizować czarteru na wyłączność z uwagi na wciąż niewystarczającą do tego liczbę osób. Zapewniliśmy transfer na lotniska z miast, w którym zlokalizowane są nasze biura, a osoby pracujące z innych zakątków Polski dotarły do nich w swoim



zakresie. Osoby, które współpracują z nami zza granicy, potraktowaliśmy indywidualnie, organizując im loty z miejsc zamieszkania.

ZAKWATEROWANIE

Trzeba przyznać, że sporym wyzwaniem jest ulokowanie w jednym miejscu grupy kilkudziesięciu osób. Chcieliśmy, aby uczestnicy czuli się swobodnie, miejsca noclegu sprzyjały wspólnej pracy i integracji i miały satysfakcjonujący standard. Przy wyjeździe na Cypr udało się zarezerwować kilka bardzo reprezentatywnych willi, z których każda mieściła około 10 osób, miała duże przestrzenie do pracy, basen i pełnię udogodnień. Wille były od siebie oddalone o kilkadziesiąt/kilkaset metrów, więc bez problemu można było się między nimi przemieszczać. Na Teneryfie oferta noclegowa była skromniejsza, a nasza grupa większa, więc zdecydowano się pójść na kompromis i część zespołu ulokować w willach, a część w leżącym nieopodal nich hotelu. Każda z willi miała prywatny basen, a hotel wspólny z innymi turystami, jednak mieszkańcy willi mogli korzystać z atrakcji hotelu i odwrotnie. Jeśli mielibyśmy wybrać, który rodzaj zakwaterowania jest lepszy, myślę, że powinien być dostosowany do kultury i sposobu pracy firmy i jej członków.

PRACA

Przestrzenie przeznaczone do pracy powinny być niewątpliwie dostosowane do zajmowanych stanowisk, jednak przy organizacji warkation warto uświadomić sobie kilka bardzo ważnych ograniczeń. Jeśli w biurze czy stanowisku pracy zdalnej w domu pracownicy posiadają sprzęt, który jest niemożliwy do transportu, może to stanowić podstawowy problem. To, o co warto zadbać niezależnie od stanowiska, to wyznaczone miejsce do pracy z biurkami, odpowiednią liczbą kontaktów oraz

stabilnym i bezpiecznym łączem internetowym. Sieci hotelowe są zazwyczaj słabo zabezpieczone, więc należałoby skorzystać z VPN lub innych środków, które nakazuje polityka bezpieczeństwa firmy. Warto pomyśleć także o spokojnym miejscu do spotkań lub odbywania calli.

W jaki sposób zadbano o efektywność podczas warkation oraz jak zadbano o zachowanie ciągłości biznesu?

- Odpowiednio wcześniej uprzedziliśmy klientów, z którymi pracujemy, że wybieramy się na warkation, i ustaliliśmy priorytety na ten czas.
- Upewniliśmy się z liderami zespołów, że terminy zostaną dotrzymane, a zadania rozwiązane.
- Kontynuowaliśmy pracę jak zwykle, co oznacza, że organizowaliśmy codzienne spotkania typu daily itp.
- Używaliśmy naszych kanałów komunikacyjnych, aby się ze sobą synchronizować.
- Każdy z liderów zespołu musiał przygotować prezentację na temat planów na przyszłość oraz podsumowanie tegorocznych osiągnięć, aby później zaprezentować je przed całą firmą.

KOMUNIKACJA

Po dwóch wyjazdach nauczyliśmy się, że nie ma czegoś takiego, jak za dużo informacji. Wszystko, co wydaje się komuś oczywiste, może takie nie być dla drugiej osoby, która np. nigdy nie leciała samolotem czy nie była wcześniej za granicą. Zachęcamy do wybrania jednego narzędzia, które jest znajome zespołowi, i za jego pomocą przekazywania wszystkich aktualizacji i ważnych komunikatów. Może być to miejsce, w którym przechowuje się wiedzę w firmie, w naszym przypadku to narzędzie Notion oraz komunikator do dystrybuowania tych treści. Warto utworzyć kanał, gdzie postować będą tylko organizatorzy, oraz drugi, dostępny dla wszystkich, gdzie będzie działać życie socjalne. Im bliżej do wyjazdu, tym więcej pytań; musi zostać wyznaczona osoba, która będzie na nie w stanie odpowiedzieć. Pomocne okazuje się także udostępnienie tzw. FAQ, gdzie znajdą się odpowiedzi na najczęściej nurtujące kwestie.

CODE OF CONDUCT

Niezależnie od tego, jak dobrze znamy nasz zespół, kluczowe jest wypracowanie wspólnego *code of conduct*, czyli zestawu reguł i zasad, które obowiązują na wyjeździe: od zaznaczenia celu i wartości wyprawy, odpowiedzialności, przez zaadresowanie kwestii udostępniania zdjęć na portalach

społecznościowych, szczególnie zdjęć współpracowników i ich zgody, korzystanie z używek i wiele innych kwestii, które są ważne nie tylko dla firmy, lecz także dla wszystkich uczestników i ich bezpieczeństwa.

WORKATION A STOSUNEK PRACY

W tym zakresie niezbędna jest każdorazowa konsultacja z działem kadr i prawdopodobnie prawnym, bo podejście jest zależne od stanowisk i ról określonych pracowników. Uniwersalne zasady, o których warto pamiętać, to:

- posiadanie regulaminu pracy zdalnej uwzględniającego pracę zdalną zza granicy i zasady BHP;
- ustalony czas pracy na wyjeździe, w którym pracodawca ponosi odpowiedzialność za pracownika, zaakceptowany/podpisany przez pracownika;
- rozszerzona polisa ubezpieczeniowa, która zabezpieczy pracodawcę w sytuacji wypadku przy pracy;
- upewnienie się, że kraj docelowy wyjazdu nie posiada dodatkowych wymogów formalnych w zakresie praw migracyjnych, przetwarzania danych osobowych i innych (choć przy wyborze państwa UE pozbywamy się większości z nich).

Istotny jest także czas przebywania za granicą, ale jeśli mowa o kilkudniowych wyjazdach, nie zmienia to ośrodka interesów życiowych pracowników.

Podsumowując, to, o co na pewno warto zadbać przy organizacji workation, to:

- ustalenie celu wyjazdu jako wyznacznika dalszych planów;
- porozumienie z zarządem i działami współpracującymi, upewnienie się o braku kolizji z dostarczeniem pracy, wypisanie innych ryzyk;
- zabezpieczenie budżetu z uwzględnieniem wskaźnika inflacji;
- konsultacja z działem kadr i prawnym w sprawie rodzajów umów istniejących w organizacji i możliwych implikacji;
- wyznaczenie ról i odpowiedzialności w zespole;
- zaplanowanie przebiegu komunikacji;
- obecność koordynatora na miejscu wyjazdu i w miarę możliwości wcześniejszy przyjazd takiej osoby.

WRAŻENIA

Pierwszy wyjazd ogłosiliśmy w połowie lata 2021 r. Propozycja spotkała się z olbrzymią ekscytacją i zainteresowaniem. W tak licznej grupie pojawiły się także wątpliwości lub brak aprobaty dla pomysłu, ale wynikało to raczej z osobistych przekonań czy doświadczeń. Tygodniowy wyjazd okazał się także problematyczny dla rodziców dzieci, szczególnie tych w wieku szkolnym; dla tych osób zaproponowaliśmy

późniejszy przylot i skrócenie czasu spędzonego za granicą. Datę drugiego wyjazdu ogłosiliśmy znacznie wcześniej, aby pozostawić więcej czasu na zaplanowanie kalendarza domowego i zmniejszyć ryzyko kolizji planów, a także zadbać o aktualizację dokumentów, zakupów i innych spraw związanych z podróżowaniem.

Oba z nich okazały się dużym sukcesem i zrealizowały zamierzone cele. Spędziliśmy ze sobą czas, na który nie ma przestrzeni na co dzień, szczególnie, kiedy większość zespołu pracuje zdalnie. Wymieniliśmy prawdziwe emocje, poznaliśmy swoje przyzwyczajenia, sposoby życia w grupie i rozwiązywania problemów, mogliśmy współdzielić swoje pasje i zacieśnić więzi. Dla organizacji, w których współpraca i relacje są podstawą kultury, są to przeżycia bezcenne i znajduje to potwierdzenie w ankietach z obu wyjazdów (poniżej wyniki z ostatniej).

1. Czy uważasz, że lepiej zintegrowałeś(-aś) się z zespołem po workation (75 badanych)
 - 94,7% Tak;
 - 4,0% Nie mam zdania;
 - 1,3% Nie.
2. Czy chcesz powtórzyć taki wyjazd w przyszłości? (75 badanych)
 - 93,3% Tak;
 - 5,3% Może;
 - 1,3% Nie.

Tak jak nasz zespół, chcemy powtarzać takie wyjazdy w przyszłości. Jako branża IT mamy możliwość pracy zdalnej i jeśli jest to jeden ze sposobów korzystania z niej, będziemy to kontynuować! Wymaga to zabezpieczenia budżetu, zaangażowania wielu osób i ich czasu, jednak korzyści jest wiele. Być może znajdą się osoby, które będą chciały przeliczyć to na wskaźniki retencji, zaangażowania i inne, które mierzą w swoich organizacjach, jednak dla nas przy tej skali ważniejsze są te jakościowe. Wiemy, z jak dużą konkurencją na rynku pracodawców się mierzymy, i wiemy też, że jeden wyjazd w roku nie będzie głównym wyznacznikiem pozostania właśnie z nami. Nie jest to główny cel workation i jeśli ktoś sobie taki stawia, może spotkać się z rozczarowaniem.

Po pozytywnym odbiorze także z zewnątrz postanowiliśmy zgromadzić nasze doświadczenia na stronie: www.workation.mirumee.com. Zapraszamy na nią wszystkich zainteresowanych organizacją takiego wyjazdu, już niedługo aktualizacja i raport po tegorocznej edycji.

Autorka: Michalina Chmielewska
Zwycięzcy kategorii: TRENDY

Silne zespoły – recepta na sukces

Case study Grupy Żabka

Według Gallupa organizacje, w których współczynnik zaangażowania jest wysoki, notują 41% mniej absencji, 59% mniejszą rotację pracowników oraz wyższą o 17% produktywność. Stworzenie angażującej kultury organizacyjnej wymaga jednak długofalowej strategii i skutecznego wdrażania narzędzi m.in. w takich obszarach jak zarządzanie różnorodnością, niwelowanie luki płacowej z uwagi na płeć czy umiejętne łączenie home office z pracą w biurze. Warto przyjrzeć się dobrym praktykom, które w tym zakresie wdrożyła Grupa Żabka.



W Grupie Żabka cenimy indywidualność i widzimy siłę w zespołach, szukamy różnorodności i budujemy podejście równościowe, jesteśmy innowacyjni i umiemy skalować biznes. Integracja strategii biznesowej z celami w obszarze zarządzania pracownikami jest jednym z naszych priorytetów. Dzięki temu Grupa Żabka znalazła się w światowej czołówce firm, które z powodzeniem wdrażają angażującą kulturę organizacyjną opartą na wartościach, otrzymując jako pierwsza firma w Polsce nagrodę Gallup Exceptional Workplace Award.

Rozwijanie otwartego, włączającego środowiska pracy czyni nas atrakcyjnym pracodawcą, zdolnym pozyskać z rynku osoby o unikalnych talentach, doświadczeniach i poglądach, które pracując razem, znacząco wpływają na efektywność i produktywność Grupy Żabka. Chcemy pracować z najlepszymi, dlatego w kolejnych latach będziemy kontynuowali proces budowy odpowiedzialnej organizacji, m.in. dbając o zapewnienie równych szans i zarządzając różnorodnością.

W obecnych, dynamicznie zmieniających się czasach pracownicy chcą wiązać swoją przyszłość z firmami, które tworzą przyjazne, równościowe i inkluzywne środowisko, wolne od uprzedzeń i dyskryminacji. Badania także potwierdzają, że coraz więcej osób ubiegających się o pracę bierze pod uwagę podejście firmy do kwestii różnorodnościowych. Zatem stworzenie w organizacji kultury włączającej, która sprawi, że nowe osoby będą aktywnie uczestniczyć w jej działaniach, w pełni wykorzystując swoje możliwości, realnie przekłada się na rozwój firmy, a tym samym na sukcesy biznesowe. Wyniki pokazują, że istnieje wyraźna korelacja pomiędzy inkluzywnością a jakością, wydajnością i innowacyjnością w pracy.

W Żabce nasze wartości – ambicja, odpowiedzialność, otwartość i wiarygodność mają swoje odzwierciedlenie w podejmowanych inicjatywach.

Tworzymy optymalne warunki dla rozwoju naszych pracowników, przyciągając w ten sposób najlepszych oraz budując zaangażowane i lojalne zespoły w długofalowej perspektywie. Nasze działania przynoszą wymierne efekty – dziś możemy z dumą powiedzieć, że jesteśmy w ścisłej światowej czołówce firm, które z powodzeniem wdrażają kulturę organizacyjną opartą na wartościach, zmieniając sposób, w jaki pracowniczki i pracownicy doświadczają pracy. A przyznana nam nagroda Gallup Exceptional Workplace Award 2023 jest dowodem na to, że umiemy tworzyć zespoły silne swoją różnorodnością.

PARYTET W ZARZĄDZIE TO EFEKT DZIAŁAŃ, A NIE CEL SAM W SOBIE

Żabka to organizacja, która podejmuje i realizuje ambitne cele. Jeszcze kilka lat temu otwieraliśmy 600 sklepów rocznie, a teraz liczba ta wzrosła do ponad 1,1 tys. Aktualnie współpracuje z nami 8 tys. franczyzobiorców, bezpośrednio zatrudniamy ponad 2,5 tys. pracowników, a pośrednio tworzymy ponad 56 tys. miejsc pracy w całym kraju. Jesteśmy największą siecią sklepów modern convenience w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozwój i ekspansja na taką skalę są wyzwaniem, które nie mogłoby się udać bez ogromnego zaangażowania zespołów i silnych liderów. Dlatego inwestycja w menedżerów – w ich rozwój i budowanie właściwych postaw – to klucz do tworzenia mocnych zespołów, realizujących przyjęte cele strategiczne. Kadra menedżerska stanowi wzór dla reszty pracowników, nadaje kierunek działaniom teamów i określa priorytety. Silny, empatyczny i wiarygodny przełożony jest podstawą oraz najmocniejszym ogniwem sprawnie działających zespołów.

Chcemy, aby każdy, niezależnie od wieku, płci, statusu ekonomicznego, sytuacji rodzinnej, czuł się w firmie dobrze i mógł być sobą. Oczywiście za tym stoją kompetencje, doświadczenie i motywacja do rozwoju ludzi, których przyciągamy i zatrudniamy. Praktykujemy tak holistyczne podejście do różnorodności, bo zależy nam na tym, by ludzie włączali się w działalność organizacji, pozostając sobą, i czerpali ze wszystkich swoich zasobów. Liczą się więc nie tylko profil demograficzny naszych pracowników, ale też to, jakie mają pasje, hobby czy to, jaki wyznają system wartości. Do realizacji celów strategicznych i rozwoju naszych rozwiązań oferowanych w ramach ekosystemu convenience potrzebne są osoby z nastawieniem na poszukiwanie rozwiązań i ciekawe świata – otwarte na potrzeby współczesnych konsumentów. Takie podejście przekłada się na efektywność działań, przyciąga talenty, ma wpływ na tworzenie dodatkowej wartości dla siebie i otoczenia.

Jednym z istotnych czynników różnorodności jest płeć, dlatego ważne jest dla nas, by przedstawiciele obu płci mogli się realizować na wysokich, dyrektorskich czy menedżerskich stanowiskach. Naturalną konsekwencją prowadzonych przez nas działań było osiągnięcie parytetu w zarządzie, w którym zasiadają trzy kobiety i trzech mężczyzn. To daje pozytywny przykład pozostałym pracownikom naszej organizacji i korzystnie wpływa na spółkę.

Zbudowaliśmy organizację, która wspiera kobiety i daje im takie same szanse rozwoju i awansu jak mężczyznom. Udział kobiet wśród osób zatrudnionych w Żabce utrzymuje się na stałym poziomie wynoszącym

około 40%. Kobiety kierują tak istotnymi obszarami, jak dział prawny, logistyka, dział personalny, dział audytu, sprzedaży czy adaptacja. Cieszymy się, że coraz więcej kobiet zajmuje wysokie stanowiska, wykorzystując swój potencjał i inspirując innych. Również wśród współpracujących z Żabką franczyzobiorców większość, bo ponad 60%, stanowią kobiety.

NIWELOWANIE LUKI PŁACOWEJ

Czy gdybyśmy mieli syna i córkę w tym samym wieku, różnicowalibyśmy ich kieszonkowe z uwagi na płeć? Na pewno nie. I tak właśnie patrzymy w Żabce na lukę płacową z uwagi na płeć. Dlatego w 2021 r. nie tylko wdrożyliśmy politykę równości, lecz także poddaliśmy się zewnętrznej certyfikacji EQUAL-SALARY. Dziś jesteśmy pierwszą polską firmą z certyfikacją wskazującą na równość płac w organizacji bez względu na płeć. Przyznane przez EQUAL-SALARY Foundation wyróżnienie oparte jest na wytycznych ONZ i uznawane przez Komisję Europejską. Wzmacnia ono pozycję spółki wśród najlepszych pracodawców, którzy nie tylko mówią o swoim zaangażowaniu w równość, ale także demonstrują ją w działaniach.

W Grupie Żabka od lat konsekwentnie budujemy kulturę organizacyjną opartą na wartościach. Zależy nam na tym, by przyciągać do naszej organizacji osoby, których kompetencje są nam potrzebne do realizacji celów biznesowych. Chcemy także utrzymać współpracę z talentami, które już mamy w organizacji. Skuteczność podejmowanych przez nas działań stale monitorujemy za pośrednictwem wskaźników rotacji oraz retencji pracowników. Wdrożyliśmy też politykę równości w zakresie płac, uznając, że kobiety i mężczyźni muszą być równo traktowani i opłacani. Ale nie zatrzymaliśmy się na etapie deklaracji, dlatego wystąpiliśmy o zewnętrzny audyt EQUAL-SALARY dokonany przez niezależną firmę certyfikującą. W trakcie procesu certyfikacji audytowano zarówno dane płacowe, jak i – w ramach grup fokusowych – rozmawiano z pracownikami i sprawdzano ich percepcję oraz postrzeganie równych szans w wynagradzaniu. Tym samym zdobyty certyfikat potwierdza nie tylko równość w prowadzeniu polityki płacowej, ale również jej postrzeganie i wiarygodność wśród pracowników. Przeszliśmy go pomyślnie i jako pierwsza polska firma otrzymaliśmy certyfikat EQUAL-SALARY.

Przed nami zatem jeszcze wiele działań, a sam proces certyfikacji to tak naprawdę okres nieustannego doskonalenia procesów, polityk, a przede wszystkim słuchania naszych pracowników, prowadzenia ciągłego dialogu z nimi. Co więcej, nie możemy zapomnieć o trwających na poziomie Europy, ale

także na poziomie kraju, dyskusjach związanych z transparentnością wynagrodzeń, mierzaniem i liczeniem wskaźnika luki płacowej.

ŻABKA Z NAJBARDZIEJ ANGAŻUJĄCĄ KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ

Nie można planować rozwoju biznesu bez planów zbudowania silnej kultury organizacyjnej, która inspirowanie do działania i rozwijania naszych mocnych stron. Dlatego, myśląc o rozwoju firmy, zbudowaliśmy silne zespoły zmotywowanych pracowników, którzy wierzą w plany firmy i chcą być częścią jej sukcesu. Według najnowszych wyników badania Instytutu Gallupa – najstarszego i uznawanego za

Rozwój i ekspansja na taką skalę są wyzwaniem, które nie mogłoby się udać bez ogromnego zaangażowania zespołów i silnych liderów. Dlatego inwestycja w menedżerów – w ich rozwój i budowanie właściwych postaw – to klucz do tworzenia mocnych zespołów, realizujących przyjęte cele strategiczne.

najlepszy na świecie instytut badawczy – Żabka znalazła się wśród 23% firm na świecie z najbardziej angażującą kulturą organizacyjną, osiągając 77 procentyl wśród firm na świecie.

Wiemy już od dawna, że „kultura firmowa zjada strategię na śniadanie”. Nieważne, jak szczegółowo zaplanowaliśmy naszą strategię – jeżeli ludzie nie będą skutecznie ze sobą współpracować, nie będą zaangażowani i zmotywowani, to trudno będzie odnieść sukces. W Żabce integracja strategii biznesowej z wymiarem kulturowym stała się jednym z priorytetów firmy. Skuteczne wdrażanie zmian jest możliwe tylko dzięki ludziom. Dlatego w naszej organizacji od pięciu lat regularnie badamy zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Chcemy tworzyć miejsce pracy, w którym każdy będzie czuł się dobrze, w którym będzie mógł wykorzystać swoje mocne strony, mieć szansę na rozwój i naukę oraz czuć się częścią zespołu i organizacji. Po pięciu latach stałego wzrostu zaangażowania jesteśmy wśród 23% firm na świecie z najbardziej angażującą kulturą organizacyjną oraz zostaliśmy jako pierwsza polska firma zostaliśmy wyróżnieni nagrodą Gallup Exceptional Workplace Award.

W badaniu Gallupa Żabka zanotowała także wyraźny wzrost współczynnika zaangażowania, co przynosi firmie wymierne korzyści, bo zaangażowani pracownicy pracują z pasją, są efektywni, w pracy osiągając wysokie i utrzymujące się na stałym poziomie wyniki. Są ciekawi otaczającego świata, innowacyjni, co w rezultacie przyczynia się do rozwoju organizacji.

Zaangażowanie to nie tylko modne słowo, ale wskaźnik, który ma realny wpływ na inne wskaźniki biznesowe. Według Gallupa organizacje, w których współczynnik zaangażowania jest wysoki, notują także 81% mniej absencji, 59% mniejszą rotację pracowników, 10% wyższe wskaźniki dotyczące zaangażowania klientów oraz o 18% wyższą produktywność. Współczynnik zaangażowania wpływa również na bezpieczeństwo pracy – firmy, w których utrzymuje się on na wysokim poziomie, odnotowują aż 70% mniej zdarzeń związanych z bezpieczeństwem.

Ostatnie badanie Gallupa objęło wszystkich pracowników Żabki (także zarząd), a frekwencja wyniosła rekordowe 92% (wobec średniej dla wszystkich przeprowadzonych przez Gallupa tego typu badań na poziomie 82%). Co więcej, coroczne wyniki badania są omawiane z zarządem oraz top menedżerami, a następnie z zespołami. Celem takich spotkań jest prezentacja rezultatów i głównych wniosków z analizy. Jest to również doskonała okazja do dyskusji i ustalenia priorytetów na kolejny rok. Dzięki pytaniom Gallupa, menedżerowie wiedzą m.in., co jest ważne dla zespołu,

z czego mogą być dumni, a także co jeszcze wymaga pracy, aby każdy mógł się rozwijać i uwalniać swój potencjał, jednocześnie czując się częścią firmy. Zaangażowanie zarządu i top menedżerów gwarantuje z kolei realizację zmian i kaskadowanie ich na kolejne poziomy struktury organizacyjnej.

ELASTYCZNY I EFEKTYWNY MODEL PRACY

Jednocześnie aktywnie działamy nad wypracowaniem elastycznego i efektywnego modelu pracy, bo we współczesnym świecie zwinność stała się walutą, a możliwość pracy hybrydowej, łączącej home office z pracą w biurze – standardem. Zaprosiliśmy więc naszych pracowników do wzięcia udziału w badaniu „Remote Team Scan”, na podstawie którego wypracowaliśmy nasz model pracy hybrydowej. Przede wszystkim założyliśmy, że nie ma jednego systemu pracy efektywnego biznesowo dla wszystkich zespołów. Wspólnie ustalając zasady, wyszliśmy także z założenia, że dla wielu pracowników zmieni się rola biura – o wiele częściej będzie ono miejscem przeznaczonym na pracę interpersonalną i aktywności, takie jak: spotkania kreatywne i planowanie, 1:1 z menedżerem, praca w grupach lub parach, uczenie się, budowanie relacji. Takie podejście spowodowało mniejsze zapotrzebowanie na indywidualne miejsca w open space, zaś większe zapotrzebowanie na przestrzeń do pracy zespołowej, sale do spotkań i małe salki do spotkań zdalnych oraz w mniejszych grupach.



To ważna zmiana otwierająca przed nami nowe możliwości rozwoju, adaptację dotychczasowej organizacji biura, przyciągnięcia kolejnych, zdolnych pracowników, oraz zwiększenia różnorodności zespołów.

WSPÓŁPRACA NA RZECZ PROMOCJI RÓŻNORODNOŚCI I INKLUZYWNOŚCI

Angażujemy się także w partnerstwa promujące różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy. Jednym z nich jest Karta Różnorodności – międzynarodowa inicjatywa pod patronatem Komisji Europejskiej. Przystępując do niej w 2021 r., zadeklarowaliśmy, że będziemy przeciwdziałać dyskryminacji w miejscu pracy oraz promować kulturę różnorodności wśród osób zatrudnionych i współpracujących z nami. Zatrudniliśmy też osobę na stanowisku menedżerki ds. równości i włączającej kultury organizacyjnej.

Dodatkowo stale zmieniamy nasz system i procesy na dające gwarancję równego i włączającego traktowania, jak np. w rekrutacji czy onboardingu. Już na etapie aplikowania umożliwiamy osobom kandydującym zapoznanie się z polityką równości. W ankiecie eNPS pytamy, czy zdaniem kandydatów i kandydatek proces rekrutacji był równościowy. Podczas onboardingu dbamy z kolei o dostępność językową dla osób migranckich czy zatrudniliśmy asystentki kulturowe, które odpowiadają za adaptację w organizacji, a nowo zatrudnione osoby, w pierwszych trzech miesiącach, przechodzą szkolenie równościowo-inkluzywne.

Kluczowe są dla nas postawy i zachowania, bo to one mają wpływ na nasze codzienne doświadczenia, dlatego stawiamy też na edukację. Prowadzimy więc cykliczne warsztaty na temat różnorodności, przeciwdziałania mikroagresji czy inkluzywnej komunikacji. Publikujemy podcasty i artykuły. Stosujemy i promujemy feminatywy oraz – co szczególnie ważne – rozmawiamy z pracownikami. Przykładem tego jest zrealizowane przez nas badanie Inclusion Index, które pozwoliło nam zrozumieć percepcję pracowniczą dotyczącą równego i włączającego traktowania.

Na przestrzeni lat nasza firma bardzo się zmieniła. Wszystkie zmiany, jakie się dokonały i jakie mamy w planach, są możliwe przede wszystkim dzięki naszym pracownikom. Dlatego nasza strategia, którą wdrożyliśmy, wymagała również sformułowania wartości i zasad tworzących taką kulturę organizacyjną, która wspiera budowanie zaangażowanych i otwartych na nowe wyzwania zespołów. A integracja strategii biznesowej z celami w obszarze włączającej kultury organizacyjnej stała się dla nas jednym z priorytetów.

Dzięki takim aktywnościom Żabka wspiera realizację celu strategicznego – podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników. Chcemy, żeby nasi pracownicy naprawdę czuli się związani z miejscem pracy, byli zmotywowani do działania, mieli zaufanie do organizacji.

Autorzy: Jolanta Bańczerowska, Katarzyna Zabratańska,
Paweł Brzóskowski, Judyta Pastuszka
Zwycięzcy kategorii: DIVERSITY & INCLUSION



DEI jako kluczowy element strategii personalnej

Na przykładzie GSK Polska

GSK to globalna firma biofarmaceutyczna, której celem jest łączenie nauki, technologii i umiejętności, aby razem pokonywać choroby. W ciągu najbliższych 10 lat chcemy przyczynić się do poprawy jakości życia i zdrowia ponad 2,5 mld ludzi. Priorytetem są dla nas innowacyjne rozwiązania w obszarze szczepionek i leków specjalistycznych, które maksymalizują rosnące możliwości w zakresie zapobiegania chorobom i ich leczenia. Koncentrujemy się na nauce o układzie odpornościowym, genetyce człowieka i zaawansowanych technologiach. Skupiamy się na czterech obszarach terapeutycznych: chorobach zakaźnych, HIV, onkologii i immunologii.

Nasza strategia personalna nierozdzielnie wynika ze strategii firmy Ahead Together. Określić ją można poprzez wyróżnienie trzech filarów – tworzymy organizację, w której wszystkie osoby pracujące mogą:

- być sobą,
- rozwijać się,
- czuć się dobrze każdego dnia.

Działania, które podejmujemy jako zespół HR we współpracy z biznesem, wynikają z priorytetów strategii personalnej. Jednym z kluczowych aspektów naszej strategii jest budowanie różnorodnych i inkluzywnych zespołów. Wiemy, że osiągamy wtedy lepsze wyniki i możemy lepiej dbać o zdrowie pacjentów, którzy polegają na naszych lekach i szczepionkach.

WZMACNIANIE KULTURY DEI W POLSCE

Nasza droga do kształtu obecnej kultury DEI rozpoczęła się wiele lat temu. Od 2013 r. jesteśmy sygnatariuszem Karty Różnorodności, której inicjatorem w Polsce jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Tym samym zobowiązaliśmy się do przestrzegania zakazu dyskryminacji w miejscu pracy

oraz do działania na rzecz spójności oraz równości społecznej. Jesteśmy zdecydowanie przeciwni jakiegokolwiek formie dyskryminacji, w szczególności ze względu na pochodzenie, płeć, orientację psychoseksualną czy wyznanie. Działania zapobiegające dyskryminacji w miejscu pracy to jedynie jeden z wielu pierwszych kroków, które aktywnie podejmowaliśmy.

Ostatnie 6 lat to okres bardzo intensywnego rozwoju naszych struktur w Polsce. W tym czasie, oprócz istniejącego zespołu komercyjnego, powstała organizacja o nazwie GSK Poland Global Hub, skupiająca osoby eksperckie z wielu funkcji (R&D, Tech, Finanse, Procurement, HR oraz Supply Chain). Nasze Huby są częścią międzynarodowych zespołów, co naturalnie zwiększa różnorodność osób, z którymi na co dzień pracujemy. Obecnie zatrudniamy w Polsce około 2,3 tys. osób.

Faza wzrostu firmy była dla nas idealnym momentem, by przyjrzeć się naszej ówczesnej strategii I&D (Inclusion & Diversity). Naszym celem była weryfikacja, czy strategia I&D jest wciąż aktualna i odpowiadała potrzebom naszej zmieniającej się organizacji w Polsce. Rozpoczęliśmy od weryfikacji sytuacji zewnętrznej, skupiając się na kilku głównych grupach: osobach z niepełnosprawnościami, ze społeczności LGBTQ+, o różnej tożsamości płciowej, pochodzeniu etnicznym oraz w różnym wieku. Skorzystaliśmy przy tym z szerokiego wachlarza źródeł. By otrzymać pełny i rzetelny obraz sytuacji – przeanalizowaliśmy różnego rodzaju raporty, badania społeczne, a także głosy płynące ze stowarzyszeń, od osób eksperckich, a także dane udostępniane przez instytucje państwowe. Bardzo ważną częścią tego procesu okazały się również Grupy Pracownicze (ERG, Employee Resource Groups), które powstały w formie oddolnych inicjatyw.

Po przeanalizowaniu danych zewnętrznych zstawiliśmy je z dobrymi praktykami pozyskanymi z innych krajów, w których działa GSK. Na tej podstawie powstała precyzyjnie określona wizja tego, co chcemy osiągnąć w kolejnych latach w GSK Polska. Od tego momentu nasze działania zostały ukierunkowane na wzmacnianie kultury włączającej, a z biegiem czasu, na podstawie obserwacji, nasza strategia zmieniła nazwę na DEI (Diversity, Equity & Inclusion, czyli różnorodność, równość i inkluzywność). Nasza zaktualizowana strategia DEI została oficjalnie zakomunikowana osobom pracującym przez zarząd firmy w Polsce w postaci naszego zobowiązania do współtworzenia kultury DEI.

Na kanwie strategii powstał długofalowy program informacyjno-edukacyjny. Jego celem jest zaznajomienie wszystkich w naszej organizacji z założeniami inicjatywy DEI i z działalnością poszczególnych grup

ERG, a także zachęcenie ich do korzystania z oferowanych przez GSK zasobów i szkoleń. Plan komunikacji został przygotowany w taki sposób, aby promować wszystkie kluczowe dla programu DEI aspekty. W skład planowanych działań, poza szkoleniami, webinariami oraz materiałami wewnętrznymi, wchodzi również regularna komunikacja na wewnętrznej grupie dla osób pracujących.

W ramach programu skupiliśmy się na trzech obszarach oddziaływań:

1 Działania edukacyjne:

- informowanie nowo zatrudnionych w GSK osób już w pierwszych dniach pracy osób o naszych zobowiązaniach w zakresie DEI, dostępnym wsparciu i działalności grup ERG;
- zapewnienie wszystkim osobom pracującym szkoleń na temat DEI oraz zapoznanie ich z zasadami postępowania się językiem inkluzywnym;
- przeszkolenie osób na stanowiskach menedżerskich z budowania zróżnicowanych i inkluzywnych zespołów (inkluzywne środowisko, wspieranie osób z mniejszości, równość płci, konflikty związane z różnorodnością, ich rola w promowaniu DEI, tworzenie bezpiecznego miejsca pracy).

2. Komunikacja i budowanie zaangażowania:

- wymiana pomysłów i promowanie wydarzeń w ramach współpracy Rady DEI z przedstawicielami biznesu i ERG;
- włączenie tematyki DEI do komunikacji wewnętrznej firmy;
- używanie języka inkluzywnego w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
- promowanie DEI w rekrutacji i EB gwarantujące zainteresowanie ze strony osób poszukujących pracy w GSK;
- stworzenie i promowanie dedykowanego miejsca z zasobami DEI.

3. Zaangażowanie osób na stanowiskach liderkich (Senior Management) GSK w Polsce:

- promowanie DEI i koncentracja na tworzeniu inkluzywnego miejsca pracy; odwoływanie się do strategii DEI podczas spotkań zespołów i wydarzeń zewnętrznych, takich jak marketing rekrutacyjny;
- podejmowanie odważnych decyzji w przypadku, gdy osoby w GSK nie przestrzegają naszych wartości i oczekiwań. W GSK nietolerowane są niewłaściwe zachowania, w tym dyskryminacja;
- wspieranie działań ERG poprzez objęcie roli mentorskiej i sponsorskiej.

GRUPY PRACOWNICZE (ERG)

Grupy Pracownicze (Employee Resource Groups) to społeczności inicjowane, organizowane oraz kierowane przez osoby zatrudnione w GSK, które współpracują z biznesem w osiąganiu strategicznych priorytetów zgodnych z naszą strategią DEI. ERG powstają w GSK zawsze w postaci oddolnych inicjatyw, a rolą dyrektora HR jest wspieranie ich tworzenia i pomoc w funkcjonowaniu. Grupy mają znaczący wkład w tworzenie nowych rozwiązań adresujących potrzeby społeczności, które reprezentują. Pomagają również rozwijać wrażliwość kulturową w całej firmie oraz przyczyniają się do umacniania reputacji GSK w społecznościach, z którymi współpracujemy.

Naszym celem była weryfikacja, czy strategia I&D jest wciąż aktualna i odpowiadała potrzebom naszej zmieniającej się organizacji w Polsce.

Przystąpienie do ERG jest dobrowolne, osoby angażują się w działalność w ramach swojego czasu pracy. Poza działaniem na rzecz wewnętrznych społeczności, uczestnictwo w ERG jest także sposobem na nawiązanie nowych relacji i rozwijanie kariery w GSK. Istniejące w Polsce grupy są również częścią globalnych sieci ERG, dzięki czemu mamy dostęp do dobrych praktyk z innych rynków.

Każda ERG ma swojego sponsora spośród liderów GSK w Polsce. Zadaniem sponsora jest mentoring osoby lidarskiej stojącej na czele ERG, wspieranie inicjatyw, a także zapewnienie środków finansowych na działalność grupy. Wysokość budżetu na funkcjonowanie ERG uzależniona jest od pomysłów zgłoszonych przez grupy. Dodatkową korzyścią z rozmów na temat potrzebnych środków na działalność jest również nabywanie umiejętności planowania budżetu i jego rozliczenia przez osoby kierujące działaniami poszczególnych ERG.

Obecnie w GSK Polska działają cztery ERG:

1 Disability Confidence Network

Misją DCN jest zapewnienie przyjaznego środowiska pracy dla osób z niepełnosprawnościami, zwiększanie widoczności w organizacji osób z orzeczeniem o niepełnosprawności, udzielanie wsparcia w zakresie uzyskania orzeczenia, a także wzajemne

wsparcie i integracja. W szerszym aspekcie DCN zajmuje się również profilaktyką chorób przewlekłych, mogących prowadzić do niepełnosprawności oraz promocją zdrowia psychicznego. Ciekawym aspektem współpracy są sugestie zespołu DCN dotyczące projektu przestrzeni biurowej. Dzięki grupie GSK może wdrażać w miejscu pracy bardziej przyjazne, praktyczne i wygodne rozwiązania.

2 Spectrum

Grupa Spectrum to zespół dla osób w całym spektrum orientacji psychoseksualnej i tożsamości płciowej (osoby homoseksualne, biseksualne, transpłciowe, asekualne, niebinarne i queerowe, a także osoby sojusznice), którego celem jest zwiększanie świadomości i zrozumienia problemów i obaw dotyczących osób LGBTQ+. Spectrum regularnie organizuje otwarte spotkania z zewnętrznymi osobami eksperckimi, a w czerwcu świętujemy razem Miesiąc Dumy. Od kilku lat osoby ze Spectrum biorą udział w Marszach Równości w Poznaniu i Warszawie w koszulkach z logo GSK. Jedną z ostatnich inicjatyw grupy jest zorganizowanie Queer Media Club – klubu dyskusyjnego, w trakcie którego wyświetlane są filmy lub omawiane książki o społeczności LGBTQ+.

3 Women's Leadership Initiative

WLI to najdłużej istniejąca w Polsce grupa, powstała w 2011 r. i zrzesza ponad 300 osób. Misją WLI jest wsparcie GSK w rozwijaniu, promowaniu i angażowaniu kobiet na każdym etapie ścieżki zawodowej. WLI przyspiesza rozwój osobisty i awans zawodowy kobiet poprzez zwiększanie umiejętności przywódczych i rozwój doświadczeń w zakresie kierowania zespołem. Grupa organizuje program mentoringowy, dzięki któremu kobiety mają zapewniony networking, mentoring i edukację, pomagając osiągnąć im swój pełny potencjał zawodowy. WLI organizuje również książkowy klub dyskusyjny, akcje charytatywne oraz szkolenia z zakresu Health&Wellbeing.

4 Embrace

Embrace to z kolei nasza najmłodsza ERG, która powstała w 2021 r. Wspiera osoby zatrudnione w GSK Polska pochodzące z innych krajów. Obecnie prawie 10% naszej organizacji w Polsce stanowią osoby pochodzące z ponad 40 różnych krajów. Dzięki funkcjonowaniu grupy mamy możliwość poznania różnic kulturowych, tradycji i zwyczajów. Ważnym aspektem działalności grupy jest budowanie wspierającej społeczności osób, które po raz pierwszy mieszkają w Polsce.

Osoby wymieniają się swoimi doświadczeniami i pomagają sobie nawzajem w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości. Grupa organizuje również śniadania i lunche dla osób, które chcą spróbować lokalnych specjałów z różnych zakątków świata.

Łącznie w działalność naszych ERG zaangażowanych jest ponad 500 osób! Nie do przecenienia jest ich wpływ na budowanie inkluzywnej kultury w naszej organizacji.

Jednym z kluczowych aspektów naszej strategii jest budowanie różnorodnych i inkluzywnych zespołów. Wiemy, że osiągniemy wtedy lepsze wyniki.

RADA DEI

Na naszej drodze do stworzenia jeszcze bardziej inkluzywnego środowiska pracy wspierają nas programy DEI oraz ERG. Dodatkowo powołaliśmy także Radę DEI, w skład której wchodzi osoby reprezentujące wszystkie obszary biznesowe, osoby reprezentujące ERG oraz HR. Rada pełni funkcję doradczą dla zarządu firmy w Polsce, aby stworzyć holistyczne podejście – obejmujące zaangażowanie osób liderek, szkolenia, komunikację i monitorowanie mierników DEI. Rada zaangażowała się również w stworzenie materiałów na temat DEI w Polsce

oraz prowadzi spotkania w ramach wdrożenia nowych osób w organizacji, by od pierwszych dni były świadome w jaki sposób budujemy naszą kulturę oraz na jakie wsparcie mogą liczyć w GSK.

PRZYKŁADY DZIAŁAŃ DEI

Efektom bliskiej współpracy zarządu, Rady DEI, ERG, HR oraz innych zespołów są różnego rodzaju działania i inicjatywy, które z powodzeniem realizujemy w Polsce. Poniżej przedstawiam moim zdaniem najciekawsze, które mogą stanowić dobrą praktykę rynkową do rozważenia przez innych pracodawców.

INKLUZYWNE POLITYKI HR I BENEFITY

Niezwykle ważnym, ale również czasochłonnym zadaniem było przejście wszystkich naszych polityk, regulaminów oraz benefitów pod kątem ich inkluzywności. Wszystko po to, aby nasze polityki i procesy zawsze odzwierciedlały naszą strategię DEI. Nasze polityki, w których zawsze stosujemy język inkluzywny, zapewniają wszystkim osobom równy dostęp do świadczeń oferowanych przez GSK Polska. Również nasza oferta benefitów uległa zmianie – np. ubezpieczenie zdrowotne i ubezpieczenie na życie obejmują teraz partnerów życiowych, wprowadziliśmy również wiele rozwiązań ponad obowiązujące w Polsce przepisy prawa pracy, np. dzień wolny z okazji ślubu dla par tej samej płci.

DEI W BUDOWANIU MARKI PRACODAWCY

Jednym z naszych celów jest zwiększenie reprezentacji kobiet w wybranych grupach zawodowych oraz na stanowiskach menedżerskich. GSK w Polsce



to miejsce pracy zapewniające kobietom równe szanse w rozwoju kariery, co podkreślamy w komunikacji. Do opracowania koncepcji kampanii zaproszona została grupa WLI. Stworzyliśmy dedykowane kampanie promujące kobiety, które miały pełną swobodę wypowiedzi na temat pracy w GSK. Dodatkowo zapewniliśmy, że w procesie rekrutacji brać będzie udział zróżnicowany panel osób reprezentujących różne grupy. Efektem naszych działań był m.in. wzrost odsetka kobiet zatrudnionych w zespole Tech (IT) o prawie 5% w ciągu 11 miesięcy.

PRZEWODNIK LGBTQ+ DLA NOWYCH OSÓB W ORGANIZACJI

Stworzyliśmy przewodnik dla osób ze społeczności LGBTQ+, które dopiero do nas dołączyły lub planują swoją podróż służbową do Polski. Przewodniki pomagają zrozumieć, jakiego rodzaju wsparcie oferujemy w GSK Polska, również z perspektywy unikalnych benefitów.

BE YOU WEEK

Wspólną inicjatywą koordynowaną przez Radę DEI jest Tydzień „Be You”. Co roku we wrześniu organizujemy spotkania edukacyjne dla wszystkich osób pracujących w Polsce, w czasie których mogą spotkać się z osobami eksperckimi zarówno z GSK, jak i spoza firmy oraz porozmawiać o aktualnych, ważnych kwestiach związanych z różnorodnością i włączeniem społecznym. Przykładowo są to warsztaty na tematy związane z DEI, językiem włączającym, spotkania z osobami walczącymi z nowotworami. Mają miejsce również sesje uświadamiające wpływ ubytków lub utraty słuchu i mowy na codzienne funkcjonowanie człowieka, treningi z budowania odporności psychicznej i wiele innych.

RÓWNOŚĆ W DOSTĘPIE DO URLOPÓW RODZIELSKICH I OPIEKI NAD CHORYM CZŁONKIEM RODZINY

Godzenie obowiązków służbowych i rodzinnych jest często niemałym wyzwaniem, zwłaszcza kiedy ma się pod opieką w domu małe dzieci lub chorą bliską osobę. Postanowiliśmy wyjść naprzeciw tym wyzwaniom, robiąc kolejny krok w kierunku budowania firmy dbającej o work-life balance, poprzez nowe benefity. Obejmują 18 tygodni pełnopłatnego urlopu rodzicielskiego na opiekę nad dzieckiem dla obojga rodziców we wszystkich typach rodzin oraz 20 pełnopłatnych dni wolnych w przypadku poważnej choroby lub pobytu w szpitalu członka rodziny.

Dodatkowo, aby zapewnić równość w polityce urlopów rodzicielskich, niezależnie od tego, kto w rodzinie pełni funkcję głównego opiekuna, promujemy urlop rodzicielski jako normę dla wszystkich rodziców.

Zorganizowaliśmy liczne spotkania dla osób pracujących w GSK, a dla osób na stanowiskach menedżerskich przygotowaliśmy dedykowane materiały szkoleniowe. Statystyki ZUS wskazują, że w 2020 r. jedynie 1% uprawnionych ojców zdecydowało się skorzystać z przysługującego im świadczenia. W naszej organizacji w 2022 r., czyli przed wdrożeniem nowych benefitów, około 42% ojców skorzystało z urlopu ojcowskiego lub rodzicielskiego. Czekamy na dane za rok 2023, licząc na zwiększone zainteresowanie.

Co dla nas kluczowe, 18 tygodni pełnopłatnego urlopu rodzicielskiego może być wykorzystane przez rodziców zatrudnionych w GSK, którzy nie mają żadnych uprawnień rodzicielskich wynikających z polskich przepisów. Podobnie inkluzywne podejście zostało zastosowane w przypadku urlopu na opiekę nad członkiem rodziny – za bliskiego członka rodziny został uznany współmałżonek, partner, partnerka, dziecko, rodzic osoby pracującej oraz dziecko lub rodzic partnera i partnerki.

WAS (WORKPLACE ADJUSTMENT SERVICE)

Zapewniamy dostosowanie miejsca pracy w niezbędne rozwiązania dla osób z niepełnosprawnościami, ale także mających różne potrzeby wynikające z urazów, stanu zdrowia, aby zapewnić im odpowiednie warunki pracy niezbędne do rozwoju kariery. Unikalność naszego rozwiązania polega na wprowadzeniu kompleksowej obsługi przez dedykowany zespół, od którego można uzyskać informacje, wsparcie i porady dotyczące dostosowania miejsca pracy.

WAS dostarcza bezpłatnie specjalistyczne rozwiązania niedostępne w standardowych katalogach, np. oprogramowanie wspomagające (zamiana mowy na tekst, mind mapping), niestandardowe urządzenia peryferyjne IT, takie jak klawiatury o wysokim kontraście, ergonomiczna mysz, niestandardowe meble ergonomiczne – tam, gdzie istniejące rozwiązania nie odpowiadają indywidualnym potrzebom. Osoby korzystające ze wsparcia otrzymują je niezależnie od tego, czy pracują w naszym biurze, czy w domu. Rozwiązania oferowane przez WAS nie zastępują polskich wymogów prawnych, są ich uzupełnieniem.

Kolejnym rozwiązaniem jest zmiana w procesie rekrutacji. Już na etapie wypełniania formularza aplikacyjnego pojawia się pytanie, w jaki sposób możemy dostosować spotkania rekrutacyjne do potrzeb osoby kandydującej.

WSPARCIE OSÓB PRZECHODZĄCYCH PRZEZ MENOPAUZĘ

Menopauza może być tematem tabu, szczególnie w miejscu pracy, co wynika z jej negatywnego postrzegania oraz faktu, że niektóre osoby czują wstyd, aby o tym mówić. Dodatkowo ogólny brak

dokładnej wiedzy i nieświadomość osób, że to, czego doświadczają, jest spowodowane wahaniami hormonów w okresie menopauzy, jeszcze bardziej potęguje problemy w pracy.

Biorąc pod uwagę dane dotyczące demografii osób pracujących w naszej firmie, zdecydowaliśmy, że chcemy przełamać tabu i wspierać wszystkie osoby doświadczające objawów menopauzy. Podjęliśmy więc konkretnie działania:

- Wprowadziliśmy elastyczny czas i wymiar pracy.
- Standardowo osoby doświadczające menopauzy mogą skorzystać ze zwolnienia lekarskiego. Jednak dodatkowym rozwiązaniem wprowadzonym w GSK jest urlop „Sabbatical”.
- Dostęp do wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego, czyli kontakt ze specjalistami ds. zdrowia psychicznego, w ramach dedykowanego programu pomocy dla osób pracujących i ich rodzin. Infolinia jest dostępna 24/7, wszystkie rozmowy są poufne i anonimowe.
- Stworzyliśmy różnorodne materiały i fora dyskusyjne, np. zarządzanie menopauzą w pracy – strona intranetowa z wszystkimi niezbędnymi informacjami na temat menopauzy, czat menopauzalny – prywatna grupa i bezpieczna przestrzeń dla osób doświadczających objawów menopauzy, której celem jest udzielenie wsparcia zarówno w miejscu pracy, jak i w szerszym aspekcie, cyklicznie organizowane webinary budujące świadomość wokół tematu menopauzy, przewodnik o zarządzaniu menopauzą w pracy: wskazówki dla osób na stanowiskach menedżerskich.
- Zwróciliśmy również uwagę na dostosowanie biur: zapewniamy dostęp do zimnej wody, możliwość łatwej regulacji temperatury i naturalnego światła w biurze, dedykowany pokój „Wellbeing Room” (wyposażony w odpowiednie środki, takie jak wentylator, apteczka, woda mineralna, wygodne siedzenia do odpoczynku), możliwość zakupu wentylatorów oraz zapewniliśmy środki sanitarne w łazienkach i dostępność pryszniców.

ZMIANA OZNACZEŃ TOALET

Mając na uwadze potrzeby osób transpłciowych i niebinarnych, zdecydowaliśmy się na wprowadzenie zmian w oznaczeniach niektórych toalet w naszych biurach. Część z nich otrzymała nowe tabliczki „All gender restroom” (Toaleta dla wszystkich tożsamości).

MIERNIKI DEI

Nowoczesna organizacja, więc również będący jej częścią zespół HR, nie może obejść się bez mierników swoich inicjatyw, więc w ramach realizacji strategii DEI ustaliliśmy, w jaki sposób będzie

monitorować efekt naszej działalności w tym obszarze.

Najważniejszym miernikiem są dla nas wyniki corocznego badania zaangażowania osób pracujących w GSK. Badanie posiada pulę pytań dotyczących inkluzywności naszej kultury. W najświeższych wynikach z 2023 r. na stwierdzenie „Pracując w GSK, mogę być w pełni sobą” twierdząco odpowiedziało 80% osób. Z kolei 75% osób zgadza się, że „GSK angażuje się w przyciąganie, rozwój i utrzymanie zróżnicowanych zespołów”, co jest wynikiem znacznie powyżej średniej rynkowej na poziomie 53%.

Równość w dostępie do kariery ze względu na płeć monitorujemy na poziomie Polski, ale również biorąc pod uwagę specyfikę rynku zewnętrznego. Branża IT oraz HR to przykłady dwóch skrajności w proporcjach kobiet i mężczyzn, więc nasze cele są dostosowane do realiów rynku pracy. Z dumą obserwujemy w ostatnich latach utrzymujący się 50-procentowy udział kobiet we wszystkich stanowiskach menedżerskich w Polsce.

Uważnie analizujemy również dane dotyczące równości wynagrodzeń w podziale na płeć i podejmujemy odpowiednie kroki, by każda osoba, bez względu na płeć, otrzymywała wynagrodzenie adekwatne do swoich umiejętności, doświadczenia i wyników pracy.

Dodatkowymi miernikami są również dane dotyczące liczby osób z orzeczeniem o niepełnosprawności, osób pochodzących spoza Polski, aktywność i liczebność ERG, wykorzystanie urlopów ojcowskich i wiele innych.

Jesteśmy także szczególnie dumni, że w 2021 r. za naszą działalność w obszarze DEI otrzymaliśmy nagrodę LGBTQ+ Diamond Awards w kategorii „Pracodawca roku wspierający osoby LGBTQ+”.

PODSUMOWANIE

Nasza podróż do kultury DEI z pewnością nie jest jeszcze zakończona. Nieustannie pojawiają się nowe wyzwania i potrzeby. Wiemy jednak, że wszyscy wnosimy do GSK coś wyjątkowego i wspólnie tworzymy naszą kulturę organizacyjną. Połączenie naszej wiedzy, doświadczeń i mnogości stylów daje niesamowity efekt. Każdy z nas zasługuje na bezpieczne środowisko pracy, w którym bez obaw może dzielić się swoimi przemyśleniami i uczuciami. Wspólnie tworzymy GSK w Polsce, gdzie każdy może poczuć się sobą, rozwijać się i po prostu czuć się dobrze.

Październik 2023, CL SUPP-2303110

Autor: Jarosław Skupiński

Zwycięzca kategorii: DIVERSITY & INCLUSION



HRANGEL

Twoje wsparcie w zarządzaniu wellbeing w firmie

Kompleksowa troska o odporność psychiczną pracowników i dobrostan Twojej firmy.

51% organizacji nie wie, czego pracownicy oczekują od nich w kwestiach **związanych z ich samopoczuciem**



44% Polaków uważa, że pracodawcy powinni interesować się i dbać o **zdrowie zespołu**



Zadowoleni pracownicy są o **43%** bardziej produktywni oraz o **25-61%** mniej rotują



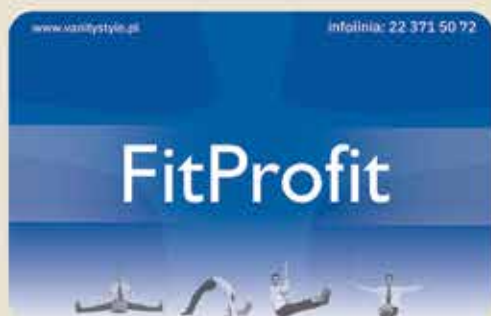
NIE ZOSTAWAJ W TYLE I WRAZ Z **HR ANGEL**
DOŁĄCZ SIĘ DO ZMIAN, KTÓRE DZIEJĄ SIĘ NA POLSKIM RYNKU.

Wypróbuj bezpłatnie na:
www.hrangel.pl/trial



Prokrastynacja, stagnacja, brak zaangażowania?
A może lepsze samopoczucie i większa produktywność?

**POSTAW NA KARTY SPORTOWE I AKTYWNOŚĆ,
KTÓRA DODAJE ENERGII DO DZIAŁANIA!**



Sprawdź nas na
www.vanitystyle.pl

