

EB 2022 BOOK

PRZEWODNIK PO SUPERMARKACH
PRACODAWCÓW W POLSCE

Transparentność w biznesie w cenie

Zaufanie i transparentność
najcenniejszymi walutami na świecie?

GIG-erzy na pandemicznym ryнку pracy

Jak przygotować się na zmiany
zachodzące na rynku pracy?

Silver tsunami

Korzyści z zatrudniania
dojrzałych pracowników.

Budowanie odporności organizacji

Dlaczego warto budować odporność
psychiczną organizacji?

Liderzy employer branding w Polsce

Prezentacja polskich pracodawców
– liderów dbania o swoich
pracowników



Partnerzy
Przewodnika:

accenture

pwc

indeed



LEROY MERLIN

glassdoor®

Pomagamy
ludziom na całym
świecie znaleźć
pracę i firmę
którą pokochają



ODWIEDŹ NAS

[glassdoor.com](https://www.glassdoor.com)

Nowe rozdzianie na rynku pracy



Minął drugi rok, kiedy pracujemy w warunkach dyktowanych przez pandemię. Analizując statystyki rynku, widzimy, że większość branż rozwija się dynamicznie i wciąż szuka nowych rąk do pracy. Jesteśmy świadkami znaczących zmian zachodzących na rynku pracy: pojawiają się nowe oczekiwania wobec pracodawców, w cenie są nowe benefity, zachodzą zmiany w modelu wykonywanej przez nas pracy. Jesteśmy w takim momencie, w którym sprawdza się powiedzenie mówiące o tym, że pewna jest tylko zmiana – dotyka ona różne branże i grupy pracowników. Pracodawcy powinni wiedzieć, czego oczekują kandydaci, których chcą pozyskać, i w jaki sposób można już zatrudnionych pracowników zatrzymać na dłużej. Słowem kluczem może być transparentność w biznesie. W tegorocznym wydaniu EB Booka znajdziesz krótką analizę rynku pracy i oczekiwań kandydatów szukających nowej pracy. Czy pracodawcy w odpowiedzi na sytuację demograficzną sięgną po pracowników z pokolenia 50+? Dowiesz się także, jakie kompetencje staną się najbardziej popularne w przyszłości. Nie zabraknie też analizy nastrojów kandydatów, zarówno tych, którzy zaczynają swoją pierwszą pracę, jak i tych z wieloletnim doświadczeniem zawodowym. W jaki sposób drugi rok pandemii zmienił oczekiwania kandydatów i pracowników wobec firm oferujących pracę? Czy dbanie o dobrostan pracowników i ich kondycję psychiczną będzie ważniejsze w nadchodzących miesiącach i latach niż do tej pory? W drugiej części EB Booka prezentujemy pracodawców, dla których dbanie o pracowników już dziś jest bardzo ważne.

Zapraszam do inspirującej lektury!
Anna Macnar

Spis treści

Transparentność w biznesie w cenie	4
Idealna praca na przyszłość, czyli jaka?	6
GIG-erzy na pandemicznym rynku pracy	8
Budowanie odporności organizacji to konieczność, a nie wybór	11
Silver tsunami, czyli potencjał pracowników 50+	14
Accenture – Pracodawcę przyszłości ukształtuje pracownik	16
Accenture – Cyfrowa rewolucja pracownika	17
Allegro – #dobrzetubyc	18
Grupa LUX MED – W trosce o zdrowie i dla lepszego świata	20
Glassdoor i Indeed pomagają i pracodawcom, i kandydatom	22
Leroy Merlin – człowiek i rozwój są naszym DNA	24
LIDL – Międzynarodowe doświadczenia kluczem do sukcesu	28
Lotte Wedel – Nasz przepis to ludzie	30
McDonald's – Różnorodny zespół to nasza siła	32
Orange Polska – Nowa rzeczywistość – nowe wyzwania, nowe możliwości	34
PMI – Szczęśliwi pracownicy to zadowolony pracodawca	36
PwC – PwC – ludzie, doświadczenie i technologia	40
Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami	43

Przewodnik
Employer Branding Book 2022

www.superpracodawcy.pl

REDAKCJA

Anna Macnar, Julia Bojanowska,
Aleksandra Kępkowska-Wilczek

Dyrektor graficzny: Maciej Macnar

Sprzedaż: biuro@hrminstitute.pl,
500 041 562

● **Wydawca:** HRM Institute, ul. Twardowskiego 86j, 30-312 Kraków
● **Kontakt:** biuro@hrminstitute.pl | +48 535 140 135 | www.hrminstitute.pl

● © HRM Institute
● Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część Przewodnika Employer Branding Book nie może być wykorzystywana lub publikowana bez pisemnej zgody Wydawcy.

● Za treść płatnych ogłoszeń reklamowych, prezentacji pracodawców i artykułów sponsorowanych redakcja nie ponosi odpowiedzialności. Redakcja nie zwraca niezamówionych materiałów oraz zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów. Zdjęcia w części redakcyjnej pochodzą z zasobów redakcji oraz serwisów Depositphotos i Freepik.



Employer branding bez tajemnic

Przepis na zarządzanie markami pracodawców rozłożony na czynniki pierwsze

www.employerbrandingbeztajemnic.pl



WYDAWNICTWO
WOKÓŁ MARKI

Transparentność w biznesie w cenie

- Klienci przed podjęciem decyzji, czy zaufać danej marce i kupić dany produkt, coraz wnikliwiej przyglądają się firmom i oczekują od nich jasnych i rzetelnych komunikatów.
- Kandydaci idą tą samą ścieżką i szukają zaufanych źródeł informacji, które potwierdzą, że dana organizacja jest rzetelna, ma dobrą reputację i warto podjąć z nią współpracę.
- Również pracownicy chcą wiedzieć, co się dzieje w firmie, by jak najlepiej wykonywać swoją pracę. W jaki sposób można połączyć potrzeby klientów, kandydatów do pracy i pracowników? Słowem kluczem okazuje się transparentność, która w biznesie z roku na rok zyskuje na znaczeniu.



Zaufanie cenną walutą

Wbrew obiegowej opinii, że kłamstwo sprzedaje się lepiej, większość ludzi ceni szczerłość w komunikacji i chce móc zaufać markom, od których kupuje produkty i usługi. Szczerłość, autentyczność i bycie poinformowanym o tym, co się dzieje w miejscu pracy, to czynniki bardzo mocno wpływające na poziom szczęścia pracowników w firmie. Coraz częściej, zanim skorzystamy z produktu, usługi czy oferty pracy, zbieramy dostępne dane, sprawdzamy w różnych źródłach opinie i na końcu decydujemy, czy ufać ofercie, czy też nie. Okazuje się, że zaufanie do marek staje się bardzo cenną walutą. Jak budować zaufanie pomiędzy firmą a klientem, kandydatem czy pracownikiem? Środowisko, w którym zaufanie dobrze się rozwija, to środowisko oparte na transparentności.

Czym jest transparentność w biznesie?

Transparentność (przejrzystość) w biznesie można zdefiniować jako praktykę bycia otwartym i uczciwym w komunikacji między firmą a jej inwestorami, klientami, partnerami, kandydatami i pracownikami. Transparentność działań firmy buduje zaufanie i szacunek, a te prowadzą do wzmocnienia wizerunku firmy. Przejrzystość w biznesie może przybierać różne formy, w zależności od tego, co chcemy powiedzieć i do kogo jest skierowana informacja. Cel jednak jest zawsze taki sam: zbudowanie zaufania, uczciwości i dobrych relacji w kontaktach biznesowych.

Transparentność w relacjach z klientami

przejawia się choćby w tym, jak wygląda obsługa klienta. Będzie to m.in. dbanie o terminowość i uczciwość w odpowiadaniu na pytania i opinie klientów, przejrzystość przekazywanych informacji o produktach i usługach, uczciwa komunikacja o źródłach dostaw materiałów, miejscu ich produkcji, etyczności działania czy zatrudniania pracowników.

Transparentność w relacjach z kandydatami

oznacza m.in. szczerze przedstawienie oferty zatrudnienia, zakresu obowiązków, formy zatrudnienia

Zaufanie i transparentność to najcenniejsza waluta przyszłości, to właśnie ich powinniśmy sobie życzyć w naszych miejscach pracy (...).

i propozycji wysokości wynagrodzenia (słynne widełki). To także odpowiadanie na wszystkie pytania i wątpliwości kandydatów czy niezatajanie informacji na temat warunków w miejscu pracy.

Transparentność w relacjach z pracownikami

powinna koncentrować się na zbudowaniu uczciwej, dwustronnej komunikacji między pracownikami firmy a ich menedżerami i zarządem. Oznacza to m.in. szczerze i przejrzyste dyskusje na temat planów i celów organizacji, zadań biznesowych, wyzwań związanych z niespodziewanymi sytuacjami (jak COVID-19), zasad współpracy, wynagradzania, oceniania i doceniania, awansowania czy oferty ścieżki kariery pracowników.

Dlaczego transparentność w miejscu pracy jest ważna?

W różnych badaniach zauważalne jest to, że transparentność i autentyczność pracodawców w relacjach z kandydatami i pracownikami z roku na rok zyskuje na znaczeniu. Oczekiwania kandydatów oraz pracowników są coraz większe. Kandydaci chcą wiedzieć, jakimi wartościami kieruje się organizacja, w jaki sposób się komunikuje i realizuje zadania. Z kolei pracownicy chcą być poinformowani o tym, co się dzieje w firmie albo co się wydarzy i jak do przyszłych zadań można się przygotować. Przejrzystość w relacjach biznesowych z kandydatami, a później zatrudnionymi pracownikami wpływa na długoterminowe relacje. Dbanie o transparentność eliminuje zamieszanie, a także buduje wśród menedżerów i pracowników zaufanie oraz zdrowe i zaangażowane środowisko pracy. W takich organizacjach każdy członek zespołu czuje, że może liczyć na współpracowników i menedżerów, a podejmując próby realizowania zadania – czasem ponieść porażkę.

Jednoznaczne korzyści z transparentności

Tworzenie kultury transparentności w miejscu pracy bywa niełatwe, ale korzyści znacznie przewyższają poniesione nakłady. Najważniejsze z nich to:

- zwiększenie zaufania między pracodawcami a pracownikami,
- zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników,
- wyższy poziom komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- wyższa wydajność i efektywność pracy,
- zwiększenie wykorzystywania informacji zwrotnych do ulepszania procesów w firmie,
- poprawa poziomu retencji kluczowych pracowników,
- obniżenie poziomu stresu związanego z pracą,
- zwiększenie poziomu uczciwości i etycznych zachowań w biznesie.

Transparentność dla każdego

Transparentność w biznesie powinna dotyczyć wszystkich: inwestorów, klientów, partnerów, pracodawców, kandydatów i pracowników. Każda ze stron powinna móc zadać szczegółowe pytania na temat produktu, projektu, oferty pracy czy zadania do wykonania. Każdy powinien móc zapytać „dlaczego?“, zgłosić swoje uwagi, dać konstruktywny feedback lub propozycję zmian. Taka przejrzystość i transparentność buduje atmosferę i środowisko wzajemnego zaufania. Skoro zaufanie i transparentność to najcenniejsza waluta przyszłości, to właśnie ich powinniśmy sobie życzyć w naszych miejscach pracy oraz w relacjach z pracodawcami i firmami, od których kupujemy produkty i usługi. Niech rok 2022 będzie rokiem transparentności!

Idealna praca na przyszłość, czyli jaka?



Praca zawodowa zajmuje nam co najmniej jedną trzecią życia, dlatego warto pracować w miejscu, w którym czujemy się dobrze, prawda? Tymczasem jesteśmy świadkami naprawdę sporych zmian zachodzących na rynku pracy. Zmienia się sposób wykonywania pracy, zmieniają się możliwości zawodowe w nadchodzących latach, zmieniają się też oczekiwania kandydatów szukających pierwszego czy nowego pracodawcy. Jakie sygnały zmian już dziś obserwujemy na rynku pracy? Na co kandydaci i pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę?

Nastroje pracowników na najbliższy czas

Rok 2021 był trudny, a pandemia miała w tym swój niebagatelny udział. Początek kolejnego roku to dobra okazja do analizy tego, co wydarzyło się w roku ubiegłym, refleksji nad zmianami na rynku pracy i nad tym, czego możemy się spodziewać w kolejnym roku. Wielu z nas formułuje w tym czasie postanowienia i stwierdza, że chce pracować w miejscu, w którym będzie się czuć jak najlepiej. Dlatego w HRM Institute postanowiliśmy przeprowadzić krótkie badanie i zapytać o nastroje polskich pracowników w kontekście rynku pracy – o ich oczekiwania wobec pracodawców, o to, co ich motywuje do pracy, czy o benefity, które są obecnie dla pracowników cenne. Warto zauważyć kilka trendów, które wynikają z tego badania.

Czynniki wpływające na pracodawców

Wszyscy wiemy, że jedyną stałą w naszym życiu zawodowym jest zmiana. Jest ona wszechobecna i wpływa na każdego pracodawcę, a co za tym idzie – na każdego pracownika. Uczestnicy badania wskazali, że największy wpływ na pracę u aktualnego pracodawcy będą miały zmiany: ekono-

miczne i gospodarcze (66% wskazań), technologiczne, w tym automatyzacja i robotyzacja procesów (55% wskazań), oraz modelu pracy (52% wskazań). Na czwartym miejscu uplasowały się zmiany demograficzne (29% wskazań), które, jak wiemy z innych źródeł, w najbliższych latach będą powodować całkiem spore trudności w pozyskaniu kandydatów do pracy.

Większe możliwości na rynku pracy

Okazuje się, że nastroje wśród polskich pracowników są naprawdę dobre. Cieszy fakt, że na pytanie o ocenę swoich zawodowych możliwości w nadchodzącym roku 2022 61% ankietowanych odpowiedziało, że będą one zdecydowanie większe lub raczej większe niż obecnie. Tylko 7% uczestników badania uważa, że będą mniejsze. Wygląda na to, że pandemia nie zmniejszyła liczby ofert pracy i możliwości rozwoju zawodowego, co jest dobrym znakiem.

Samopoczucie po dwóch latach pandemii

W odpowiedziach na pytanie o samopoczucie pracowników po dwóch latach pandemii widać pewien dualizm nastrojów. Warto

w tym miejscu dodać, że uczestnicy badania mogli wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi. Z jednej strony 46% ankietyowanych deklaruje, że czuje przemęczenie, 23% mówi o wypaleniu zawodowym, a 14% zdiagnozowało u siebie depresję – i to są złe wiadomości, o których mówią także inne badania. Z drugiej strony, 28% ankietyowanych wskazuje, że ze względu na pracę zdalną ma więcej czasu dla rodziny lub na swoje pasje, a 26% deklaruje, że czuje się dobrze. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że 35% uczestników badania zauważa zatarcie granic między pracą a życiem osobistym, co może w ostatecznym rozrachunku spowodować przechylenie nastrojów w kierunku przemęczenia i wypalenia zawodowego, jeśli nie zadamy o balans i nie ustawimy koniecznych granic.

Model pracy

Od wielu miesięcy toczy się dyskusja na temat modelu wykonywania pracy, który będzie dominował na polskim rynku w kolejnych latach. Czy będzie to praca w modelu stacjonarnym, zdalnym czy hybrydowym? Warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na to, ilu polskich pracowników może pracować zdalnie, bo jest ich zdecydowanie mniej, niż może się wydawać. Na podstawie danych z badań GUS i CBOS można oszacować, że procent osób pracujących tylko zdalnie wynosi od 8 do 14, stacjonarnie pracuje około 70%, a hybrydowy model pracy dotyczy około 22% Polek i Polaków. Zapytaliśmy uczestników naszego badania o to, jaki model pracy uważają za najlepszy dla siebie, z założeniem, że mają możliwość takiego wyboru. Aż 76% ankietyowanych wybrałoby hybrydowy model pracy: w miejscu pracy pojawialiby się najchętniej 2–3 razy w tygodniu. Tylko 17% badanych wybrałoby pracę w 100% zdalną.

Argumenty „na tak” przy wyborze pracodawcy

Podjmując decyzję o podjęciu współpracy z pracodawcą, zwracamy uwagę na atrybuty, które nas przyciągają i mogą przechylić szalę na rzecz konkretnego pracodawcy. Atrybutów jest całkiem sporo, ale wśród najważniejszych ankietyowani wymieniają: atrakcyjne wynagrodzenie (87%), bycie docenianym w pracy (57%), możliwość pracy zdalnej

(53%), przyjazna atmosfera i koledzy (50%), poczucie sensu wykonywanej pracy (49%), kultura organizacyjna zgodna z wyznawanymi wartościami (48%), atrakcyjne zadania wykonywane w pracy (47%) oraz bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia (46%). Wyniki badania nie zaskakują, choć nowością jest wzrost znaczenia możliwości pracy zdalnej.

Kompetencje przyszłości

Obecnie w przestrzeni publicznej toczą się dyskusje na temat kompetencji, które będą cenne w pracy w najbliższych latach. O opinię w tej sprawie zapytaliśmy ankietyowanych w naszym badaniu. Ich zdaniem najważniejsze będą: efektywna komunikacja (33% wskazań), kompetencje cyfrowe i techniczne (30%), szybkie uczenie się nowych rzeczy (28%), odporność na kryzys i zmianę (26%), otwartość na zmianę (25%), ex aequo analizowanie danych i efektywna praca zdalna (24%) oraz analityczne i krytyczne myślenie (21%). Tu rodzi się pytanie: czy pracodawcy analizują potrzeby swojej organizacji i wspierają nabywanie przez pracowników takich kompetencji, które pozwolą na rozwój biznesu?

Pracodawca na przyszłość, czyli jaki?

Co jeszcze może przeważać na korzyść pracodawcy, oprócz wymienionych wcześniej atrybutów, takich jak atrakcyjne wynagrodzenie, docenianie w pracy i dobra atmosfera w firmie. Pracodawca na przyszłość w opinii ankietyowanych powinien mieć też dobre referencje na rynku pracy – aż 77%

ankietyowanych uzależnia od tego przystąpienie do procesu rekrutacji. I ostatni, ale nie mniej ważny argument, na który warto zwrócić uwagę, to fakt, że niezależnie od wielkości pracodawca przyszłości powinien być odpowiedzialny społecznie. 90% ankietyowanych wskazało, że jest to dla nich ważne lub bardzo ważne. Pracodawca odpowiedzialny społecznie powinien według uczestników badania w pierwszej kolejności podejmować działania na rzecz lokalnych społeczności (56% wskazań) i prowadzić biznes w sposób zrównoważony (53%).

Idealny pracodawca przyszłości umie zidentyfikować argumenty, które przeważają na jego korzyść. Z jednej strony wie, czego potrzebuje do zrealizowania swoich celów biznesowych, a z drugiej zna oczekiwania kandydatów, których chce przyciągnąć do organizacji, i jest odpowiedzialny za otoczenie, w którym funkcjonuje. Dzięki temu my, kandydaci, będziemy mogli wybrać te firmy, z którymi chcemy się związać na dłużej.

Anna Macnar

Uwaga: Dane przedstawione w artykule to dane cząstkowe badania *Idealna praca na przyszłość, czyli jaka?* Darmowy i pełny raport z badania *Praca na przyszłość* będzie dostępny w lutym 2022 roku na stronie: www.hrminstitute.pl/raporty-i-publikacje. Zapraszamy do pobrania raportu!

Po dwóch latach pracy w pandemicznych warunkach czują:

Przemęczenie	46%
Zatarcie między pracą a życiem osobistym...	35%
Mam więcej czasu dla rodziny lub na swoje pasje ze względu na pracę zdalną.....	28%
Czuję się dobrze	26%
Wypalenie zawodowe	23%
Depresję	14%
Nie odczuwam większych zmian	11%
Mam dodatkową energię.....	9%

Jak oceniasz swoje zawodowe możliwości na rynku pracy w roku 2022?

Będą zdecydowanie większe.....	21%
Będą raczej większe.....	40%
Nie zmienią się	32%
Będą raczej mniejsze	5%
Będą zdecydowanie mniejsze	2%

GIG-erzy na pandemicznym ryнку pracy

- Młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy mogą być trochę skonfundowani. Z jednej strony słyszą, że są roszczeniowi i mają za wysokie mniemanie o sobie i swoich umiejętnościach. Z drugiej – dobiegają ich głosy, że wkrótce automatyzacja i cyfryzacja mogą sprawić, że nie będą mieli pracy. Do tego wszystkiego eksperci wskazują, że są oni grupą, która została najbardziej dotknięta przez pandemię. Zamiast poddać się czarnym myślom, proponuję zastanowić się, jak się na te wyzwania przygotować. Jakie kompetencje warto rozwijać, żeby odnaleźć się w świecie zmian?

Według danych Eurostatu stopa bezrobocia we wrześniu 2021 roku wyniosła w Polsce 3,4%, a wśród osób do 25. r.ż. – aż 11,1%. 48,7% młodych Polaków uważa, że pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na ich szanse na rynku pracy¹.

Ten niekorzystny dla młodych ludzi trend może się szybko zmienić, ponieważ na początku 2022 roku mamy do czynienia z ogromnym niedoborem talentów, który w Polsce odczuwa aż 81% pracodawców². 43% pracodawców w Polsce chce w pierwszym kwartale 2022 roku zatrudnić nowych pracowników, co stanowi rekordowy wynik w ciągu ostatnich kilku lat³. Od czerwca 2021 roku liczba ofert pracy publikowanych w internecie stale rośnie i jest wyższa niż w analogicznych miesiącach 2019 roku⁴. To dobry moment, żeby znaleźć najlepszą dla siebie pracę.

Megatrendy rynku pracy jutra

Chcąc zadbać o swoją ścieżkę kariery warto przyrzeć się trendom, które będą kształtowały rynek pracy w najbliższym czasie. To pozwoli na przygotowanie się na nadchodzące zmiany i nabycie kompetencji potrzebnych na rynku pracy jutra.

Pierwszym trendem ogromnie wpływającym na rynek pracy jest **rozwój technologiczny**, który w okresie pandemii jeszcze mocniej przyspieszył i wkroczył do firm. Wiąże się z tym cyfryzacja i automatyzacja, które w ciągu kilku najbliższych lat zmienią rynek pracy i sprawią, że część zawodów zniknie. Według raportu *Future of Jobs 2020*, opublikowanego przez World Economic Forum, do 2025 roku aż 50% pracowników będzie musiało się przekwalifikować.

Kolejnym trendem, który będzie miał ogromny wpływ na rynek pracy, są **zmiany**



demograficzne. Społeczeństwa się starzeją, a to pociąga za sobą potrzebę wydłużenia aktywności zawodowej pracowników i kształcenia przez całe życie.

Zmiany klimatyczne i niedobór zasobów naturalnych to kolejny megatrend, który będzie odpowiadał za zmiany na rynku pracy. Wygenerują one nowe miejsca pracy w branżach zajmujących się odnawialnymi źródłami energii, ekologią czy zarządzaniem odpadami, ale też wymuszą przebranżowienie się osób pracujących chociażby przy wydobyciu i przetwórstwie ropy naftowej czy węgla.

Kolejnym megatrendem, który warto znać, jest **GIG ekonomia** (ang. *GIG Economy*). Istotą tego zjawiska jest elastyczny model pracy, w którym praca wykonywana jest przez niezależnych współpracowników, pracujących najczęściej dla więcej niż jednego klienta, dostarczających swoje usługi w zależności od potrzeb i wymagań. Taki model pracy jest szczególnie lubiany przez młodych ludzi z pokoleń Y i Z. Według raportu EY i GIGLIKE *GIG on. Nowy Ład na rynku pracy do 2025 roku* GIG-erzy będą stanowili około 15% pracujących na świecie i 20% w Polsce. Z tym trendem wiąże się **globalizacja talentów**. Pandemia i upowszechnienie pracy zdalnej sprawiły, że kandydaci coraz chętniej sięgają po oferty pracodawców z zagranicy, gdyż obecnie nie wymaga to przeprowadzki do innego kraju, a pracodawcy mają do dyspozycji talenty z niemal całego świata.

Ważnym trendem, który wpływa na rynek pracy, jest zmiana podejścia do **zdrowia mentalnego i szeroko pojętego dobrostanu pracowników**. Przedłużający się stan pandemii będzie miał długotrwałe skutki

w obszarze zdrowia psychicznego, szczególnie dla młodych ludzi. Ze skali problemu zdają sobie sprawę liderzy HR i członkowie zarządu, którzy wzięli udział w badaniu *Global Human Capital Trends 2020* Deloitte – aż 80% z nich uznało dobre samopoczucie pracowników za jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie rynkowym pracodawcy. Kwestie związane z dobrostanem pracowników, szczególnie w obszarze zdrowia psychicznego, będą dla pracodawców ważnym tematem.

Zawody przyszłości

Szacuje się, że 65% dzieci, które obecnie uczą się w szkole podstawowej, będzie pracować w zawodach na dzień dzisiejszy nieistniejących⁵. Nie jest to żadna nowość, bo czy ktoś 10 lat temu słyszał o zawodach takich jak specjalista ds. mediów społecznościowych, vloger, menedżer szczęścia czy operator drona? Tego typu zmiany towarzyszyły nam od zawsze, jednak ich skala jest obecnie o wiele większa. Zwiększa się również częstotliwość tych zmian. To powoduje, że młodzi ludzie nie mają tej pewności, jaką często mieli ich rodzice i dziadkowie, że obrona na początku ścieżka kariery pozostanie tą, którą będą podążać przez dłuższy czas.

Pewne jest, że aby się do tych przemian na rynku pracy przygotować, konieczne są

65% dzieci uczących się w szkole podstawowej, będzie pracować w zawodach, które dziś nie istnieją.

Gigersi, czyli niezależni specjaliści, współpracujący z wieloma firmami i niezwiązani stałymi umowami z pracodawcami, będą do 2025 r. stanowić 20% pracujących w Polsce.

zmiany w edukacji. Twórcy Raportu *Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046*⁶ podkreślają, że w gospodarce opartej na wiedzy nadrzędną koncepcją w edukacji staje się uczenie się przez całe życie (ang. *lifelong learning*). Wiedza staje się strategicznym zasobem społeczeństw, ponieważ stale rośnie zapotrzebowanie na pracowników samodzielnie myślących i twórczych, którzy potrafią kreować koncepcje, generować innowacyjne i unikalne rozwiązania, umieją rozwiązywać problemy.

Jakie zawody będą potrzebne w przyszłości? Na pewno wzrośnie zapotrzebowanie na zawody związane z nowymi technologiami, cyberbezpieczeństwem czy sztuczną inteligencją. Zniknie z kolei wiele zawodów, które polegają na stosunkowo łatwej, powtarzalnej pracy, bo te zajęcia zostaną zastąpione w dużej mierze przez roboty.

Kompetencje jutra

Skoro nie wiemy, w jakich zawodach przyjdzie nam pracować w przyszłości, problemem, przed którym stają młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy, jest wybór

ścieżki kształcenia i kariery. Niezależnie jednak, na jaką drogę się zdecydują, muszą się nastawić na to, że ich zawód będzie się zmieniać, a oni będą zmieniać zawód wielokrotnie w życiu. Pewne jest jednak, że niezbędne będzie łączenie kompetencji miękkich z technologicznymi, a także posiadanie kompetencji szerszych, niż to wynika z wykonywanego zawodu (np. nauczyciele muszą nabywać kompetencje technologiczne, żeby móc wykonywać swoją pracę).

W raporcie *The Future of Jobs Report 2020*, opracowanym przez World Economic Forum, wśród 10 najbardziej pożądanych kompetencji przyszłości znalazły się:

- analityczne myślenie i innowacje,
- aktywne uczenie się i strategię uczenia się,
- rozwiązywanie złożonych problemów,
- krytyczne myślenie i analiza,
- kreatywność, oryginalność i pomysłowość,
- przywództwo i oddziaływanie społeczne,
- korzystanie z technologii, monitoring i kontrola,
- projektowanie technologii i programowanie,
- odporność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, elastyczność,
- wnioskowanie, rozwiązywanie problemów i tworzenie idei.

Dobra wiadomość dla młodych ludzi jest taka, że wiele z tych kompetencji jest tożsamyh z tymi, które już nabyli, żyjąc od dziecka w świecie nowych technologii i gier komputerowych. Warto je rozwijać i wykorzystywać w zawodowym życiu.

Co decyduje o wyborze pracodawcy przez młodych?

Studenci zapytani w badaniu Universum 2021 wskazali, że najważniejszymi atrybutami pracodawców, u których chcieliby pracować, są: przyszłe wysokie zarobki, dobre perspektywy kariery, bezpieczeństwo zatrudnienia, szacunek dla pracowników, szkolenia i możliwości rozwoju oraz przyjazne środowisko pracy.

Uczestnicy badania *Młodzi Polacy na rynku pracy 2021*, przeprowadzonego przez PwC, Well.hr i Absolvent Consulting (dalej opisywanego skrótowo jako badanie PwC), przy wyborze pracodawcy zwracają uwagę przede wszystkim na: profil działania



Analityczne myślenie, aktywne uczenie się i umiejętność rozwiązywania złożonych problemów to najważniejsze kompetencje pracownika przyszłości.

i branżę pracodawcy (97,2% wskazań), poziom wynagrodzenia (93,5%), opinie na temat pracodawcy w internecie (85,8%), ofertę benefitów (74,9%), a także lokalizację i wygląd biura (73,6%). Niemal 70% ankietowanych sprawdza również rozwiązania wprowadzone przez pracodawcę w czasie pandemii.

Sposób wykonywania pracy

W niespokojnych czasach młodzi ludzie cenią stabilizację – ponad 3/4 studentów biorących udział w badaniu PwC wybiera stabilne zatrudnienie, a tylko 22,5% pracę na własny rachunek. 74,2% uczestników badania chce pracować na podstawie umowy o pracę.

Młodzi chcieliby mieć również możliwość pracy zdalnej (1/3 ankietowanych przez PwC uznała, że to obowiązkowy benefit), ale jednocześnie ponad połowa uczestników tego badania chce pracować z biura. Można więc postawić tezę, że najlepszym rozwiązaniem będzie praca w systemie hybrydowym.

Doświadczenie w cenie

Prawie 93% respondentów badania Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy* zgadza się ze stwierdzeniem, że pracownicy z długim stażem są źródłem cennej wiedzy dla osób, które dopiero zaczynają karierę zawodową, a 78% ankietowanych nie widzi problemu w znalezieniu wspólnego języka ze starszymi kolegami. 68% studentów zapytanych przez PwC chce mieć możliwość uczenia się od starszych kolegów, a 32% wybrałoby pracę w młodym zespole. 62% ankietowa-

nych chciałoby szefa, który będzie dla nich autorytetem.

Mocne strony młodych kandydatów

Wśród kompetencji, które młodzi Polacy uważają za swoje mocne strony, znajdziemy te opisywane przez specjalistów jako kompetencje przyszłości: szybkie uczenie się nowych rzeczy (23,3% wskazań), łączenie różnych umiejętności (17,5%), otwartość na zmiany i szybka adaptacja do nowych warunków (12,4%).

Wynagrodzenie i benefity

Średnie wynagrodzenie, jakiego oczekują studenci, to według badania Universum 4759 zł (co stanowi wzrost o 379 zł w stosunku do 2020 roku). Mężczyźni chcieliby zarabiać średnio 5502 zł, a kobiety – 4469 zł. Do najważniejszych benefitów dla pracowników wchodzących na rynek pracy należą: dostęp do szkoleń (48,5% wskazań), elastyczne godziny pracy (38,7%), możliwość pracy zdalnej (33,7%) i prywatna opieka medyczna (33,2%).

Skorzystać z dobrej koniunktury

Pandemia sprawiła, że wielu młodych ludzi miało utrudniony start kariery zawodowej. Warto skorzystać z dobrej koniunktury na rynku pracy dla pracowników i poszukać takiej pracy, która przyniesie ciekawe doświadczenia i pozwoli na rozwój kompetencji przydatnych nie tylko teraz, ale i w przyszłości. Skoro mamy się uczyć całe życie, to warto zacząć już teraz.

Julia Bojanowska

¹ Raport *Młodzi Polacy na rynku pracy 2021*, PwC, Well.hr i Absolvent Consulting.

² Opracowanie Manpower Group *Niedobór talentów 2021*.

³ Raport *Barometr Manpower Group Perspektyw Zatrudnienia*.

⁴ Raport *Pensje i zatrudnienie – plany firm na 2022 rok*, Grant Thornton.

⁵ Według raportu *Future of Jobs 2020*, World Economic Forum.

⁶ Raport został opracowany przez Infuture Institute we współpracy z Collegium da Vinci.

Budowanie odporności organizacji to konieczność, a nie wybór

- W 2019 roku WHO wpisała na Międzynarodową Listę Chorób (ICD-11)
- wypalenie zawodowe, którego doświadcza coraz więcej osób, niezależnie
- od poziomu stanowiska czy rodzaju organizacji. Badania, np. Hays Poland,
- pokazują, że pogorszenia stanu zdrowia psychicznego w wyniku pandemii
- doświadczył co trzeci pracownik. O tym, dlaczego warto budować
- odporność psychiczną organizacji, jak wzmacniać pracowników i czy to się
- pracodawcom opłaca, opowiedziała nam **Małgorzata Ohme**, psycholożka,
- właścicielka firmy Mindgram.

Anna Macnar: Jaka jest w twojej ocenie mentalna kondycja pracowników w Polsce? Czy funkcjonowanie od prawie dwóch lat w pandemii ma wpływ na nasze zdrowie mentalne?

Małgorzata Ohme: Nie da się patrzeć na pracownika w oderwaniu od globalnych trendów ani od tego, co się działo przez ostatnie dwa lata. Szacuje się, że prawie co czwarty Polak zmagają się z przynajmniej jednym zaburzeniem psychicznym, a co roku 1,5 miliona osób trafia do szpitali psychiatrycznych. Dane ZUS pokazują, że problem jest bardzo poważny – w 2020 roku ilość dni absencji chorobowej z tytułu chorób psychicznych i problemów psychologicznych wzrosła aż o 37% w porównaniu do 2019 roku.

Myślę jednak, że jest to również efekt kumulacji zaniedbań, które nam towarzyszyły od wielu lat. W Polsce dostęp do opieki psychologicznej jest zdecydowanie zbyt ograniczony w stosunku do potrzeb: na 100 tysięcy mieszkańców przypada zaledwie 9 psychiatrów – to drugi najgorszy wynik w Europie.

Obecnie na nasze zdrowie fizyczne i psychiczne ma wpływ nie tylko ciągnąca się miesiącami pandemia, ale również m.in.

życie w biegu i kultura pracy, która polega na ciągłej dostępności. Pracownicy przyjmują na siebie coraz więcej obowiązków, a pracujący rodzice muszą żonglować swoimi rolami i karierami. Wpływ na kondycję psychiczną ma również podejście pracodawcy i liderów. Brak strategii wspierających zdrowie psychiczne w organizacjach oraz niewystarczające szkolenia dla menedżerów mogą powodować pogorszenie sytuacji mentalnej pracowników.

Na szczęście coraz więcej pracodawców zaczyna zauważać to zagrożenie. W ciągu ostatniego roku gwałtownie wzrosło zainteresowanie benefitami dającymi wsparcie psychologiczne dla pracowników. Ważne jest jednak, żebyśmy szukali optymalnych sposobów na to, aby budować odporność całej organizacji, a nie tylko łatali dziury. Nie jest to łatwa sprawa, bo w Polsce zaczęliśmy właśnie od rozwiązywania bieżących problemów, czyli podejmowaliśmy działania głównie interwencyjne. Dodatkowym utrudnieniem jest ciągle mocny stereotyp, że człowiek, który przeżywa trudności psychologiczne, jest gorszym pracownikiem i nie jest zdolny do pracy.

Chcę jeszcze powiedzieć o ważnym pytaniu, z którym spotykam się w rozmowach z HR-owcami: do którego momentu my jako



organizacja jesteście odpowiedzialni za zdrowie psychiczne naszego pracownika, a od którego momentu to on jest odpowiedzialny za swoje zdrowie?



I jaka jest twoja odpowiedź na to bardzo ciekawe pytanie?

Im dłużej rozmawiam z pracodawcami, tym bardziej rozumiem, że to, w jaki sposób myśli się o pracowniku i jego potrzebach, wynika tak naprawdę z wartości, jakimi firma się kieruje. Moje osobiste zdanie jest takie, że cudownie byłoby dać pracownikom dostęp do produktu, który będzie budował ich szeroko rozumiany dobrostan. Mam na myśli zarówno dobrostan fizyczny, zawodowy, jak i emocjonalny oraz społeczny. Jeśli firma daje pracownikowi wsparcie psychologiczne i wdraża odpowiednie działania profilaktyczne, to tworzą się bardzo silne więzi, a to jest coś, co się wielokrotnie zwraca.

W Polsce dopiero zaczynamy dostrzegać, że zdrowie psychiczne pracownika jest ważne. Trochę nas obnażyła pandemia. Chcąc nie chcąc, świat zawodowy zaczął się zlewać z prywatnym, a umożliwienie współpracownikom pracy z domów rozluźniło nam trochę gorsety. Warto powiedzieć, że wielu liderów nie radziło sobie z osobistymi treściami, które pojawiły się w pracy podczas pandemii. Z jednej strony ludzi dzieliła wirtualna przestrzeń, ale z drugiej mieli taką potrzebę budowania wspólnotowości i tak bardzo poddawali te swoje kuchnie, łazienki i spodnie od pidżamy, że te granice się po prostu poprzesuwały. Uważam, że to zjawisko, które dzieje się na naszych oczach, sprawiło, że w pracowniku, w sferze pojawił się element empatii, zrozumienia.

Z jakimi problemami nasi koledzy, koleżanki i my sami borykamy się w pracy?

Na pewno są to różne używki, uzależnienia, nieumiejętność radzenia sobie z wysokim poziomem stresu, których konsekwencją są m.in.: absenteizm, czyli nieobecność w pracy, wysoka rotacja, niski poziom motywacji i zaangażowania oraz prezenteizm, czyli jesteś fizycznie w pracy, ale tak naprawdę mentalnie cię nie ma. Utrata stopnia wspólnotowości to jest coś, co się powtarza w wielu firmach. Mierzmy się też z syndromami depresyjnymi i silnymi zaburzeniami lękowymi, które wynikają w dużej mierze ze strat i z traumy.

Ja jednak jestem psychologiem pozytywnym i uważam, że dzięki temu, co się wydarzyło, będzie się nam lepiej pracować. Ludzie przez dłuższy czas mieli szansę zobaczyć, jak wspaniale można pracować zdalnie. Myślę, że pracownicy powinni mieć wybór, czy chcą siedzieć w biurze od-do, czy wolą pracować z domu. Uważam, że to, czego doświadczyliśmy, na tyle zmieniło nasz lifestyle i wyprowadziło nas ze strefy komfortu – ale też pozwoliło nam się sprawdzić, zmienić swoje nawyki i schematy – że daje szansę na długotrwałą zmianę.

Będę jednak adwokatem diabła, bo z jednej strony ludzie cieszą się, że nie muszą dojeżdżać do pracy, ale z drugiej strony wirtualna rzeczywistość i brak osobistego kontaktu sprawiają, że sami stwarzamy problemy, z którymi psychologowie potem muszą pracować. Czy jednak pracodawca nie powinien poszukać jakiegoś balansu? Nie zmuszać, ale zachęcać do spotkań?

Absolutnie tak! Nic nie zastąpi wymiany takiej energii jak podczas spotkań na żywo, prawda? Takiego rezonowania ciała do ciała. Myślę, że jest to kwestia rozłożenia akcentów i modnych dziś rozwiązań hybrydowych. Na pewno jest tak, że spotkania na żywo są bardzo potrzebne, ale nie jestem pewna, czy w aż tak dużym wymiarze. Zawsze mówię, że pandemia to jest szansa na zmianę. Jeżeli organizacja z tego nie skorzysta, nie zbuduje swoich wartości, nie przejdzie dobrze przez zmianę, to zostanie w tyle. Temat wypalenia bardzo nam wybrzmiał podczas pandemii, ale w mojej opinii narastał od dawna. Zmieniły się

zakresy ról społecznych kobiet i mężczyzn, zmieniły się obowiązki domowe i zawodowe, pojawiły się nowe zawody w dużej mierze oparte na kompetencjach cyfrowych itd. Świat przyspieszył, a my w tym wszystkim pędziliśmy, próbując nadążyć. Z czasem w ludziach pojawiało się więcej stresu, bo ciężko sprostać wymaganiom perfekcyjnego świata, który widzimy w social mediach i w telewizji. Depresja, lęki, nerwice, wypalenie zawodowe – to w dużej mierze konsekwencje zmian ostatnich lat, ale nigdy nie było czasu, aby zatrzymać się i zobaczyć, co ten świat z nami robi. Jak my jako jednostki czujemy się w tym wszystkim. Instytut Gallupa podkreśla, że stres u pracowników na świecie wzrasta już od ponad dekady, a pandemia jeszcze bardziej uwypakowała jego skutki. Żyjemy w erze, w której choroby cywilizacyjne występują coraz częściej – według prognoz WHO depresja do 2030 roku znajdzie się na pierwszym miejscu wśród chorób. Już teraz cierpi na nią ponad 264 miliony osób na całym świecie!

Wracając jeszcze do kwestii wypalenia zawodowego. Wcześniej to był faktycznie temat wstydlivy, o którym nie rozmawiało się w pracy. Czy w Polsce jest to znaczący temat?

Z ostatniego badania przeprowadzonego przez UceResearch i Syno Poland dla platformy epsychodolody.pl wynika, że aż 65% Polaków odczuwa objawy wypalenia zawodowego, co stawia nasz kraj na trzecim miejscu w Europie pod względem liczby osób z symptomami tego syndromu. Te dane świadczą o tym, że problem jest bardzo poważny. A to jest tylko jedno z wielu badań dostępnych na rynku, które pokazuje, że jak wielkim problemem się mierzymy.



O wypaleniu zawodowym w Polsce mówi się na szczęście coraz więcej. Zauważyłam jednak, że wielu z nas ma tendencję do myślenia o wypaleniu zawodowym jako o indywidualnym problemie, który dotyczy wyłącznie wybranych zawodów i ludzi bez pasji do swojej pracy. Powinniśmy jednak pamiętać, że wypalenie zawodowe może dotyczyć każdego pracownika, nawet tego, który kocha to, co robi.

Ważne jest, żeby pracodawcy uświadomili sobie, że lepiej zainwestować w profilaktykę, niż zmagać się z wypaleniem zawodowym swoich pracowników. Według WHO każdy dolar zainwestowany w kondycję psychiczną pracowników przynosi nawet cztery dolary zwrotu.

Czy możesz w takim razie podpowiedzieć, w jaki sposób powinniśmy zadbać o siebie i o swoją kondycję psychiczną?

Uważam, że przede wszystkim powinniśmy myśleć o swoim życiu jako o całości. W domu nie stajemy się inną osobą niż na zewnątrz, więc dbanie o siebie i swoje zdrowie psychiczne w życiu prywatnym przekłada się na pracę i na odwrot.

To, co jest też ważne, to świadomość, że nikt z nas nie jest siłaczem, że kiedy na świecie dzieje się coś istotnego, to w grupie jest nam różnie. Jesteśmy wśród wielu ludzi, którzy doświadczają trudności, a organizacja nie powinna być miejscem, które wymaga od nas 100% wspaniałego samopoczucia. I tak jak pracodawca dba o naszą kondycję fizyczną, dając nam karnet na siłownię, tak samo powinien zatroszczyć się o nasze zdrowie psychiczne.

Uważam, że problemem wielu ludzi jest to, że przeceniają swoje możliwości fizyczne i psychiczne, że stawiają własne potrzeby gdzieś na końcu, bo myślą, że dadzą radę. Jeżeli mam świadomość, że się zatracam, to właśnie ja muszę sobie na sztywno wpisać niektóre rzeczy do kalendarza – jak np. urlop. Z jednej strony należy sobie ufać, ale znając swoje własne ograniczenia, również wpisywać w swoje życie odpoczynek i regenerację. Warto być w kontakcie z samym sobą, znaleźć drogę dotarcia do siebie. Bo jeśli tego nie zrobisz, to nie zrozumiesz, co się z tobą dzieje. Takie pogłębianie kontak-

tów z samym sobą jest naszą najważniejszą tarczą.

W jaki sposób pracodawca może zadbać o kondycję mentalną pracowników?

A jak sami możemy o to zadbać?

W Polsce firmy korzystają najczęściej z takich rozwiązań, jak określona pula spotkań z psychologami w ramach pakietów opieki medycznej albo aplikacje zajmujące się zdrowiem mentalnym. Wykupują też dla pracowników dostęp do platform terapii online, jednak zwykle liczba dostępnych godzin nie jest duża, bo to stosunkowo drogie rozwiązanie.

Są też nowoczesne rozwiązania, takie jak np. Mindgram, który holistycznie łączy *wellbeing* i *mental health*. Z jednej strony są to warsztaty rozwojowe i szkoleniowe dotyczące wielu tematów (np. empatii, leadershipu, wspólnotowości, stresu, radzenia sobie z lękiem), z drugiej – oferujemy nieograniczony dostęp do czatu online z psychologiem oraz innych specjalistów. Mamy też całą audiotekę z autorskimi programami dotyczącymi higieny snu, zarządzania stresem, komunikacji, przez które pracownik mający dostęp może samodzielnie przechodzić w dogodnym dla siebie momencie, np. podczas powrotu z pracy do domu. W ramach oferty Mindgram firmy mogą skorzystać z podstawowego pakietu przez całą dobę oraz dodatkowo wykupić dowolną liczbę godzin psychoterapii online, gdzie ponoszą koszty tylko za wykorzystane godziny. Ale wydaje mi się, że to, co najważniejsze, to że wszystko jest w jednym miejscu. Sam fakt, że ktoś się zalogował i posurfował po platformie, jest być może takim pierwszym momentem pochylenia się nad sobą i okazaniem sobie czułości i uważności. Oczywiście, niekoniecznie musi się posługiwać akurat moją platformą, to może być inna, która dostarcza podobne rozwiązania. Osobiście ważne dla mnie jest to, że coraz więcej mówi się o zdrowiu psychicznym w kontekście miejsca pracy.

Mam jeszcze pytanie: jak twoim zdaniem będzie wyglądała przyszłość w temacie dbania o kondycję mentalną? W jakim kierunku powinno to pójść, aby dało najlepsze efekty zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników?

Myślę, że właśnie takie holistyczne platformy jak Mindgram w przyszłości nie będą benefitem, ale takim *must have*, czymś, co każda firma powinna zagwarantować swoim pracownikom. Tego typu rozwiązania powinny być nieodłączną częścią świadomej, empatycznej organizacji, która chce budować swoją odporność. Uważam, że pracownicy będą tego coraz bardziej wymagać. Potrzeba dbania o zdrowie mentalne będzie się jeszcze bardziej rozwijać i coraz więcej ludzi będzie z tego korzystało. To, w jaki sposób firma dba o ten aspekt, będzie budować wizerunek firmy i stanie się jednym z wyróżników marki, pokazującym, jak organizacja traktuje swojego pracownika. Człowiek jest kruchy, człowiek jest ważny i w człowieka należy inwestować. Trzeba o tym pamiętać, bo na końcu tej drogi to dzięki temu człowiekowi nasze firmy mogą skutecznie realizować swoje cele.

Dziękuję za rozmowę!



Małgorzata Ohme

Fot: Bartosz Maciejewski

Małgorzata Ohme to jedna z najbardziej znanych oraz cenionych psycholożek i dziennikarek w Polsce. Ukończyła Uniwersytet SWPS z wyróżnieniem i dostała nagrodę dla najwybitniejszych absolwentów. Jest współzałożycielką pierwszej w Polsce najnowocześniejszej platformy oferującej wsparcie psychologiczne i rozwój osobisty dla pracowników Mindgram. Jest właścicielką portalu dla kobiet ohme.pl, a także gospodynią Dziej Dobry TVN oraz autorskich programów w Onecie. Prowadzi wykłady, prelekcje i webinary związane ze zdrowiem psychicznym oraz poprawą jakości życia, life coachingiem i rozwojem osobistym.

Silver tsunami, czyli potencjał pracowników

50+

Struktura demograficzna Polski na przestrzeni ostatnich lat zmieniła się diametralnie. Polskie społeczeństwo się starzeje, a liczba osób po pięćdziesiątce z roku na rok będzie się powiększać. Zmiany demograficzne niosą ze sobą zmiany profilu kandydatów i pracowników. Pracodawcy muszą być otwarci na dojrzałych pracowników, których na rynku pracy siłą rzeczy będzie coraz więcej. Firmy staną się coraz bardziej zróżnicowane pod względem wieku. Czy warto zatrudniać dojrzałych pracowników? Jakie korzyści z tego płyną?

.....

Według Polskiego Instytutu Ekonomicznego do 2030 roku liczba obywateli UE w wieku 55–64 lata wzrośnie o około 16%. Może to oznaczać, że w niektórych krajach osoby z tej grupy wiekowej będą stanowić nawet ponad 30% ogólnej liczby osób w wieku produkcyjnym. Ci sami eksperci zauważyli, iż zmieniająca się struktura demograficzna oraz postępujące starzenie się społeczeństwa zmieni sytuację na rynku pracy – więcej osób starszych będzie pracować. W rankingu PwC „Golden Age Index 2018”, oceniającym poziom wykorzystania na rynku pracy potencjału osób w wieku powyżej 55 lat, Polska zajmuje 30. miejsce spośród 35 krajów Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwojowej (OECD).



Cztery pokolenia na rynku pracy

Na rynku pracy mamy obecnie cztery pokolenia pracowników: *baby boomers*, *transformers* (pokolenie X), pokolenie Y i pokolenie Z. I choć często opisy poszczególnych generacji to w dużej mierze uogólnienia, warto zwrócić uwagę na kilka ciekawostek i charakteryzujących je cech.

Baby boomers to najstarsze pokolenie, urodzone po II wojnie światowej (w latach 1946–1964), jego przedstawiciele cenią sobie niezależność i mają globalne spojrzenie na wiele problemów. Rzadko zmieniają pracę, często wiążą się z firmą na lata. *Transformers* (pokolenie X), urodzeni przed rokiem 80. XX wieku, są bardzo skoncentrowani na realizacji celów i pracowici. Kariera zawodowa jest dla nich bardzo ważna, cenią sobie także rozwój zawodowy. Pokolenie Y – *millennials*, grupa bardzo liczna, której urodzenie przypadło na lata 80. i 90. XX wieku – przekonało pozostałe pokolenia, że balans

między życiem zawodowym a osobistym jest ważny. „Igreki” są otwarci na zmiany i cenią sobie elastyczność form zatrudnienia. Natomiast osoby z pokolenia Z (urodzone po 1995 roku) od dziecka mają dostęp do najnowszych technologii i nie wyobrażają sobie życia bez internetu. Czasem są nazywane pokoleniem C – od angielskich słów: *connect*, *communicate*, *change*. Polskie tłumaczenie tych trzech słów – internet, komunikacja i otwartość na zmianę – dobrze charakteryzuje to pokolenie. Mimo tego, że pracodawcy mają do dyspozycji aż cztery pokolenia pracowników, nie zawsze wykorzystują potencjał wszystkich pokoleń. Czy zmiany demograficzne wpłyną na ten stan rzeczy?

Silver tsunami – trend czy konieczność?

Określenie *silver tsunami* to metafora użyta do opisanego demograficznego zjawiska starzenia się społeczeństwa, w tym klientów i pracowników. Silver tsunami czasem zamiennie określane jest jako *silver generation*, *power generation*, a nawet *yolds* (*young-olds*, czyli młodzi-starzy) czy *perennials* (wieczni, nieprzemijający, wieloletni) lub wolni od metryki (wyrażenie wprowadzone

**W Polsce osoby 55+
stanowią obecnie
45% populacji
(według danych Głównego
Urzędu Statystycznego)**

Pracownicy 55+ chętniej niż młodszy deklaruje chęć podnoszenia lub nabywania nowych umiejętności, szkoleń i rozwoju (Pracuj.pl)

przez fanpage AgeFree). Silwersi stanowią coraz większą grupę zarówno klientów, z którymi muszą się liczyć marki konsumenckie, jak i pracowników, z którymi powinni liczyć się pracodawcy. Silwersi to doświadczeni pracownicy, którzy podczas swojej zawodowej kariery znaleźli się w różnych sytuacjach, chcą pozostać czynni zawodowo i nie myślą jeszcze o przejściu na emeryturę. To osoby w wieku 55+, a na rynku polskim nawet już 50+.

Silwersi a wizerunek firm

Skoro jest to sukcesywnie powiększająca się grupa, to wydaje się oczywiste, że pracodawcy powinni uwzględnić ją w swoich planach rekrutacyjnych. I choć jeszcze nie wszyscy pracodawcy zauważyli potencjał kandydatów – silwersów – niektórzy trendsetterzy otwierają się na dojrzałych pracownikach i do nich kierują swoje kampanie. Oto kilka przykładów. McDonald's w kampanii *McDonald's ceni dojrzałość* i mBank w kampanii *Pasujesz do nas* kierują swoje przekazy do dojrzałych kandydatów. Obie kampanie odniosły duży sukces, co pokazuje, że korzyści odnoszą i kandydaci, i pracodawcy. Również IKEA w swojej kampanii zachęca do tego, aby dostrzec talenty oraz potencjał osób doświadczonych i zapewnić im równe szanse w dostępie do rozwoju zawodowego. Podobnie JYSK w jednym ze swoich vlogów nie tylko docenia swoich wieloletnich pracowników, ale także podkreśla ich zaangażowanie, kreatywność i doświadczenie, odpowiadając tym samym na pytanie, dlaczego warto mieć zróżnicowany wiekowo zespół. Miejmy nadzieję, że lista pracodawców zatrudniających silwersów będzie się sukcesywnie powiększać.

Różnorodność i czas silwersów

Dbłość o różnorodność (ang. *diversity*) i włączanie (ang. *inclusion*) powinny być

obecne w każdym społeczeństwie i w każdej firmie. Różnorodność określa wszystko to, co ludzi może różnić, np. wiek, płeć, kolor skóry, przynależność narodowa, etniczna, poglądy religijne, polityczne, stan zdrowia, stopień i rodzaj niepełnosprawności, orientacja seksualna i płciowa. Mogą to być różnice, na które nie mamy wpływu, które są widoczne lub niewidoczne, wrodzone lub nabyte. W parze z różnorodnością powinno iść włączanie, po to właśnie, aby osoby nietypowe i różnorodne były akceptowane i szanowane w każdej firmie.

Może cieszyć fakt, że temat różnorodności z dnia na dzień zyskuje na znaczeniu w wielu organizacjach. Firmy zauważają, że brak zróżnicowania w zespole często powoduje problemy, przez które nie są one tak zwinne, jak być powinny, i nie reagują na zmiany odpowiednio szybko, przez co tracą przewagę konkurencyjną na rynku. Organizacje różnorodne to także te, które dbają o zespoły zróżnicowane wiekowo. Może warto sięgnąć po silwersów, którzy stanowią niemal 40% naszego społeczeństwa, a według prognoz GUS do 2040 roku będzie ich już ponad 50%? A jeśli dodatkowo weźmiemy pod uwagę prognozy Eurostatu, według których liczba ludności Polski będzie się systematycznie zmniejszała w kolejnych dekadach (w 2030 roku Polaków ma być o blisko milion mniej, czyli około 37 milionów; w 2050 roku – około 34 milionów; a w 2080 roku – poniżej 30 milionów), to nie warto ignorować coraz liczniejszej grupy doświadczonych kandydatów chętnych do pracy. Na rynku pracy nadszedł czas na silwersów!

Mity vs. korzyści z zatrudnienia silwersów

Nie ulega wątpliwości, że wśród wielu pracodawców panują krzywdzące stereotypy na temat silwersów: że nie są otwarci na nowe technologie, że boją się zmian i nie chcą podnosić kwalifikacji. Nie jest to prawda, a wielu doświadczonych pracowników hołduje zasadzie, że uczyć się trzeba przez całe życie. Warto też obalić mit mówiący o tym, że starsi zajmują miejsca pracy, a tym samym zwiększają bezrobocie wśród młodszych. Nic z tych rzeczy! Żadne badania nie potwierdzają zależności pomię-

dzy aktywnością zawodową osób 50+ a problemem bezrobocia u młodszych pokoleń.

Osoby 50+ są dokładne, lojalne i zdyscyplinowane. A ponieważ nie mają już w domu małych dzieci, często bardziej angażują się w sprawy firmy i skupiają na pracy. To tylko niektóre korzyści z zatrudnienia doświadczonych pracowników. Jakie są inne?

- Silwersi częściej wiążą się z firmą na lata i są wobec pracodawcy bardziej lojalni.
- Dojrzały pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i urlopów na żądanie niż ich młodszy koledzy.
- Silwersi mają ogromne doświadczenie zawodowe i zgromadzoną wiedzę, którą mogą się dzielić z młodszymi współpracownikami, np. w programach mentorin-gowych.
- Silwersi są bardziej wydajni – pracują tak długo, że często zadania wykonują znacznie szybciej.
- Dojrzały pracownicy dorównują technologicznymi kompetencjami swoim młodszym kolegom.

Silver tsunami nadchodzi

Niemal każdy pracodawca albo już zetknął się z problemem braku kandydatów do pracy, albo zetknie się z nim wkrótce, choćby z wspomnianych wcześniej powodów demograficznych. Warto się do tego przygotować już dzisiaj. Zespoły zróżnicowane pokoleniowo prowadzą biznes do sukcesu – lepiej szacują ryzyko rynkowe i mają szersze perspektywy. Oczywiście różne pokolenia pracujące w jednej firmie muszą znaleźć wspólny język, ale dzięki temu może powstać zespół idealny i wydajny, czyli marzenie każdego pracodawcy. Silver tsunami to szansa na rozwój dla wielu firm. Osoby 50+ pomogą wypełnić lukę demograficzną w organizacjach i chętnie podzielą się swoim cennym doświadczeniem. Firmy, które zaczną w pełni korzystać z tego potencjału, będą wygrywać na wielu polach, czego należy życzyć i nam, pracownikom, i pracodawcom, dla których pracujemy i będziemy pracować.

Aleksandra Kępkowska-Wilczek
Anna Macnar

Pracodawcę przyszłości ukształtuje pracownik

>
accenture

- **Edyta Gałaszewska-Bogusz,**
- dyrektorka zarządzająca,
- Accenture Operations w Polsce



Po pierwsze dobrostan

W czasach, kiedy zmiana pracy może dla niektórych oznaczać tylko zmianę VPN, nad wyraz widoczne stało się to, co dotychczas było niedopowiedziane – co tak naprawdę wiąże nas z pracodawcą ponad umowę o pracę określającą warunki pracy, wynagrodzenie czy benefity. Pandemia pozwoliła nam docenić dobrostan w miejscu pracy i uznać go za benefit.

Kilka miesięcy po wybuchu pandemii postanowiliśmy nazwać te nowe potrzeby i przeprowadziliśmy badanie *Care to do better*¹. Okazało się, że kluczową rolę odgrywają tutaj liderzy, którzy jak nigdy wcześniej mogą wpłynąć na samopoczucie pracowników w miejscu pracy, oczywiście przy wsparciu dedykowanych temu programów. O pracowników dbamy dziś na wielu płaszczyznach, w tym fizycznej, finansowej, emocjonalnej i relacyjnej. Wszyscy musimy nauczyć się świadomie dbać o dobrostan własny i osób nas otaczających, bo czym się to różni od higieny osobistej, wizyt u stomatologa czy badań kontrolnych u lekarza? Różnica jest taka, że tego wszystkiego uczymy się od przedszkola, a dobrostan jeszcze niedawno brzmiał jak nowomowa. Pandemia wzmocniła nową walutę w stosunku pracy, jaką jest nieustanna edukacja i rozwój pracowników. Ta zmiana zostanie z nami na zawsze, bo z jednej strony jest

W ciągu ostatnich dwóch lat mamy do czynienia z ogromnymi zmianami praktycznie w każdym aspekcie nie tylko życia prywatnego, ale też – a może i przede wszystkim – zawodowego. Rynek pracy zmienił się diametralnie, a pandemia sprawiła, że firmy, chcąc sprostać nowym oczekiwaniom pracowników, musiały przewartościować dotychczasowe priorytety.

odpowiedzią na potrzeby pracowników, także nowych, dla których jest to ważny element już na etapie rekrutacji, a z drugiej strony – sposobem na zasypywanie luki w kluczowych umiejętnościach.

Praca na miarę pracownika

W Accenture, oprócz oferowania pracownikom benefitów i dedykowanych programów pozwalających im zadbać o zdrowie fizyczne i psychiczne, stawiamy właśnie na edukację w obszarze kompetencji zarówno miękkich, jak i twardych, które dzisiaj nazywamy kompetencjami przyszłości, a które już niebawem staną się podstawowym wymogiem na rynku pracy. Dodając do tego możliwość rozwoju w nowych przyszłościowych rolach, odkrywamy talenty i je zatrzymujemy. Ważne w wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom pracowników będzie także dostosowywanie formy pracy do ich preferencji. Przed pandemią model pracy zdalnej lub hybrydowej nie był powszechną praktyką. Dziś taka formuła pracy jest dla wielu organizacji codziennością i możemy spodziewać się, że tak już zostanie. Praca hybrydowa zbudowana na zaufaniu we wzajemnych relacjach z podwładnymi zapoczątkuje w wynikach firmy. Pracodawcy przyszłości to te firmy, które w porę zrozumiały, jak ważne jest zadbanie o pracowników, i podjęły konkretne działania w tym obszarze.

Włączać, a nie wykluczać

Trudno wyobrazić sobie dobre samopoczucie w miejscu pracy bez poczucia przynależności oraz akceptacji bez względu na płeć i tożsamość płciową, pochodzenie, kolor skóry, wyznanie czy orientację seksualną. Nie chodzi jednak o deklaracyjną inkluzywność, ale o konkretne działania i kulturę organizacji, w której każdy pracownik bez wyjątku może czuć się w pełni sobą. Nie zawsze jednak postrzeganie firm w tym zakresie jest spójne z tym, jak widzą to pracownicy – co opisałyśmy w badaniu *Getting to equal 2020*². Accenture jako globalna i w każdym aspekcie różnorodna firma angażuje się na rzecz tworzenia włączającego i różnorodnego środowiska pracy. Dlatego oferujemy specjalistyczne programy, elastyczne warunki pracy, mentoring i równe świadczenia parom tej samej płci oraz oczekujemy od wszystkich bez wyjątku reprezentowania tej kultury w naszych codziennych działaniach.

Przewidzieć i zapobiec

Jednym z najważniejszych wyzwań przyszłości w miejscu pracy jest ryzyko wypalenia zawodowego, czyli kolejne społeczne tabu, o którym niechętnie się mówi, a które niekoniernie musi być związane z samą pracą. Pandemia odebrała nam to, czego człowiek jako istota społeczna potrzebuje jak powietrza – bliskość, tworzenie społeczności i fizyczny kontakt z innymi ludźmi. Obecność w biurze zaspokajała tę potrzebę, a hybrydowy model pracy wymaga przeniesienia tej więzi na inny poziom i nadania naszym działaniom większego celu, bo wszyscy potrzebujemy poczucia przynależności i dumy. Bardzo ważnym czynnikiem budowania zaangażowania pracowników staje się realny wpływ firmy na świat pozabiznesowy poprzez działania charytatywne czy proekologiczne i prorównościowe oraz aktywne włączanie pracowników w te działania.

¹ Accenture: *Care to do better*, 2020.

² Accenture: *Getting to Equal*, 2020.

Cyfrowa rewolucja pracownika



- **Jacek Borek,**
- dyrektor zarządzający,
- Accenture Technology w Polsce



Cyfrowa rewolucja zapoczątkowana przez pandemię okazała się sprawdzianem kompetencji pracowników. Wiele firm dostrzegło też nowe potrzeby w tym zakresie. Według tegorocznego raportu *Niedobór talentów*, opracowanego przez ManpowerGroup, ośmiu na dziesięciu pracodawców w Polsce zgłasza trudności ze znalezieniem pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami. W skali globalnej niedobór talentów odczuwa 69% firm. Pracownicy działów IT są jedną z najbardziej poszukiwanych grup¹.

Warto zwrócić uwagę na to, że problem niedoboru kadr, spowodowany m.in. dużą liczbą nowych narzędzi, które pojawiają się na rynku, można częściowo rozwiązać poprzez umożliwienie obecnym pracownikom zdobywania nowych kompetencji odpowiadających na potrzeby organizacji.

Mobilność wewnętrzna, czyli przenoszenie pracowników do nowych ról czy projektów, może być dla firmy źródłem pozyskiwania talentów. Możemy spodziewać się, że w 2022 roku trend ten będzie coraz bardziej widoczny. Organizacje będą koncentrować się na przekwalifikowywaniu i podnoszeniu umiejętności obecnych pracowników przez szkolenia, coaching i tzw. *learning by doing*, czyli naukę przez doświad-

Rynek walczy m.in. o ekspertów zajmujących się chmurą obliczeniową, analizą danych, sztuczną inteligencją czy cyberbezpieczeństwem. Przykładowo lukę w zatrudnieniu w obszarze cyberbezpieczeństwa szacuje się globalnie na 4,07 miliona osób, a w samej Europie na blisko 300 tysięcy pracowników i tendencja jest wzrostowa².

czeniu. Jednym z pomysłów są szkółki upskillingowe i reskillingowe dla obecnych pracowników, a także zewnętrznych kandydatów, którzy nie mają poszukiwanych kompetencji, ale za to mają chęć i potencjał, by je zdobyć. Współpraca z kadrą menedżerską różnych działów pozwoli organizacjom przygotować programy szkoleniowe i zadbać o odpowiednie kompetencje z wyprzedzeniem.

Technologie dla każdego

Konsekwencją cyfrowej rewolucji jest demokratyzacja technologii, czyli partycypowanie wszystkich pracowników firmy w cyfrowych zmianach. Zyskują oni wówczas dostęp do narzędzi, uczą się myślenia o technologii i jej stosowania. Demokratyzacja technologii sprawia, że każdy pracownik może mieć wkład w kształtowanie strategii innowacyjnego przedsiębiorstwa. Według raportu Accenture *Technology Vision 2021* 88% kadry zarządzającej uważa, że demokratyzacja technologii staje się kluczowa dla ich zdolności do inicjowania innowacji w całej organizacji³. To jeden z największych trendów na rynku.

Nowe rozwiązania, w tym chmurowe, pozwalają na budowanie scenariuszy i rozwiązań opartych bardziej na wiedzy kre-

atywnej i biznesowej, a mniej technicznej. Dzięki temu pracownicy mogą tworzyć innowacyjne narzędzia, które wspierają i optymalizują ich pracę. Wdrażają swoje pomysły i w konsekwencji samodzielnie rozwiązują problemy.

Każda organizacja, która chce czerpać realną wartość z demokratyzacji technologii, powinna dbać o szkolenie pracowników i rozwój ich kompetencji technologicznych. W Accenture każdy pracownik regularnie realizuje szkolenia online *Technology Quotient*, m.in. z tematów takich jak AI, bezpieczeństwo czy chmura. Dzięki temu osoby, które nie zajmują się na co dzień IT, są w stanie lepiej zrozumieć specyfikę poszczególnych obszarów i poznać nowe narzędzia, a następnie wykorzystywać zdobytą wiedzę w praktyce.

Kompetencje miękkie nieodłącznym składnikiem sukcesu

Kompetencje cyfrowe to jednak niejedyne, jakie będą się liczyć w przyszłości. W dynamicznym otoczeniu na znaczeniu zyskują także metakompetencje i kompetencje miękkie, rozumiane m.in. jako inteligencja emocjonalna, zdolność uczenia się, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów i radzenia sobie w nowych warunkach. Praca zdalna w czasie pandemii szczególnie zweryfikowała te kompetencje. Liderzy potrafili utrzymać zaangażowanie swoich zespołów, dyscyplinę oraz jakość realizowanych prac dzięki empatii, samodyscyplinie oraz partnerskiej relacji z klientem.

¹ ManpowerGroup: *Niedobór talentów*, 2021.

² ISC: *Women in Cybersecurity*, 2019.

³ Accenture: *Technology Vision*, 2021.

Allegro #dobrzetubyc

- Jak przebić się z komunikatem do potencjalnych kandydatów do pracy? Jak zaistnieć jako marka pracodawcy w nowych miastach i zatrudnić potrzebnych firmie specjalistów?
- Na ile sposobów można dzielić się wiedzą i dobrymi praktykami?
- Allegro to firma, która chce być pracodawcą z wyboru, z którym zostaje się na lata, i podejmuje w tym celu wiele działań wewnętrznych i zewnętrznych. 2021 rok obfitował w wiele projektów, które pokazują, że #dobrzetubyc.

Kiedy przed firmą stoją nowe wyzwania, jak np. zatrudnienie ponad 1000 nowych pracowników, to warto do tego podejść strategicznie. Dlatego zaczęliśmy od opracowania nowej strategii employerbrandingowej dla Allegro, która uwzględnia wszystkie nasze grupy odbiorców i koresponduje z dynamicznym wzrostem organizacji. Odświeżyliśmy również nasze EVP.

Najpierw bierzemy Kraków

W 2020 roku przeprowadziliśmy kampanię wizerunkową, której celem było zwiększenie rozpoznawalności marki pracodawcy w Krakowie i zwiększenie liczby zatrudnionych tam specjalistów IT. Kampania opierała się na pytaniach zwracających uwagę na aspekty istotne dla programistów oraz nawiązujących do naszego EVP.

Po Krakowie przyszła pora na pięć kolejnych miast, w których do tej pory nie mieliśmy oddziałów. Otwarliśmy huby technologiczne w Gdańsku, Łodzi, Katowicach, Wrocławiu i Lublinie. Planując kampanię, chcieliśmy pokazać społeczności IT z tych miast, że przychodząc do nich, najpierw poznaliśmy lokalne zwyczaje, powiedzenia i charakterystyczne miejsca, które stały się motywami przewodnimi kampanii.

Pojawiły się więc krasnale, Tauzen, mewa, ciapy czy nawiązanie do filmowej historii miasta Łódź.

Ty polecasz, my doceniamy

Nie od dziś wiadomo, że polecenia to najefektywniejszy sposób dotarcia do kandydatów. Jesteśmy wdzięczni pracownikom, że od dawna chętnie dzielą się ze swoimi znajomymi opiniami o pracy w Allegro. Od 2021 roku rozwinęliśmy system poleceń i od tej pory za każde skuteczne polecenie pracownika przysługuje premia pieniężna. W ramach promocji programu za każde polecenie, bez względu na jego rezultat, sadziliśmy drzewa (łącznie posadziliśmy ich 475).

Wdrożyliśmy również program poleceń zewnętrznych. Osoby z zewnątrz mogą za pośrednictwem platformy allegro.sharehire.pl polecać kandydatów do Allegro. Za skuteczne polecenie mogą zyskać premię 5000 złotych.

Zdobywanie doświadczenia

Udział w wakacyjnym programie stażowym *Allegro e-Xperience* umożliwia co roku kilkudziesięciu młodym ludziom rozpoczęcie z nami swojej ścieżki zawodowej. W tym roku w wakacyjnym stażu wzięło udział 79 osób, a blisko 90% z nich zostało z nami na dłużej. Stażyści od początku stają się pełnoprawnymi członkami zespołu – uczestniczą w jego zadaniach, mają stawiane własne cele, które pozwalają im na rozwój kompe-

tencji i wykorzystanie wiedzy ze studiów w praktyce, a także mają wpływ na to, jak wygląda praca zespołu.

Allegro Life

Dzięki programowi *#AllegroLife* możemy pokazać naszą kulturę organizacyjną, zaprezentować współpracujących z nami ekspertów, a tym samym dotrzeć z treściami, którymi się dzielimy, do większej liczby osób, w tym potencjalnych kandydatów. Eksperci biorący udział w programie *Employee Advocacy #AllegroLife* wzmacniają wizerunek Allegro jako pracodawcy i mają wpływ na pozyskanie kandydatów i dotarcie do najlepszych ekspertów, których mają w swojej bazie kontaktów. Na koniec 2021 roku w programie brało udział 150 ambasadorów, którzy opublikowali w ciągu 9 miesięcy niemal 6000 publikacji.

Allegro Tech Meeting

ATM, czyli *Allegro Tech Meeting*, to coroczne spotkanie pracowników IT Allegro, na którym dzielimy się wiedzą o prowadzonych obecnie projektach, problemach, jakie napotykamy, oraz nietypowych rozwiązaniach, które zaimplementowaliśmy. Takie spotkanie umożliwia wymianę wiedzy między pracownikami, którzy na co dzień są rozproszeni po różnych miastach. Podczas ATM we wrześniu 2021 roku pracownicy wzięli udział w siedmiu ścieżkach tematycznych i wysłuchali 75 prelekcji. W czasie wieczornego afterparty mogli zagrać wspólnie w gry online, porozmawiać w przestrzeni networkingowej, wziąć udział w grach typu escape room lub w teleturnieju (lub kibicować koleżankom i kolegom), a także w warsztacie z browarnikiem.

W tym roku po raz pierwszy zorganizowaliśmy również *Allegro Tech Meeting* dla osób, które nie pracują w Allegro. Wydarzenie

w szczytowych momentach oglądało jednocześnie aż 500 osób, które miały do wyboru sześć ścieżek tematycznych. Uczestnicy mogli się umawiać na indywidualnie spotkania z naszymi rekruterami i osobami technicznymi (z czego skorzystało aż 106 osób).

Konferencja UX Research Confetti

Kiedy nasi UX Researcherzy chcieli wziąć udział w konferencji o tematyce badawczej, okazało się, że nie ma takiego wydarzenia na polskim rynku. Allegro ma największy zespół badawczy UX w Polsce, dlatego postanowiliśmy podzielić się najlepszymi praktykami i połączyliśmy siły z ekspertami i ekspertami z branży. Zorganizowaliśmy pierwszą ogólnopolską konferencję badawczą UX – *UX Research Confetti by Allegro*. Motywem przewodnim konferencji były badania UX na różnych etapach rozwoju produktu.

Podcasty Allegro

Podcasty to format coraz bardziej lubiany przez użytkowników. Tę formę, obok bloga technologicznego, wykorzystują nasi pracownicy, dzieląc się wiedzą i dobrymi praktykami. Kolejne odcinki Allegro Tech Podcast są zbiorem angażujących historii, dobrych praktyk i inspirujących studiów przypadków. W 2021 roku opublikowaliśmy drugi sezon podcastów technologicznych, a także ruszyliśmy z projektem Allegro Podcast – biznesowym odpowiednikiem serii technologicznej. Podcasty to w 100% dzieło naszych pracowników – oni prowadzą rozmowy, występują w nich jako goście oraz przygotowują scenariusze odcinków.

Program ambasadorski

W 2021 roku na pięciu uczelniach (AGH, SGH, UAM, UMK oraz Politechnika Warszawska) pojawiła się grupa Campus Ambasadorów. To piątka studentów, którzy wspierają działania Allegro skierowane do ich rówieśników. Ich głównym zadaniem jest budowanie świadomości o Allegro jako świetnym miejscu pracy dla młodych ludzi. Ambasadorzy są odpowiedzialni za organizację i promocję różnego rodzaju spotkań z pracownikami Allegro, w czasie których eksperci pracujący w Allegro dzielą się swoją wiedzą oraz opowiadają o możliwościach rozwoju.

The advertisement features a vibrant orange background. In the top right corner, the word "allegro" is written in white lowercase letters. The main headline, "Zajęło nam tysiąclecia, ale jesteśmy!", is written in large, bold, white sans-serif font. Below it, a sub-headline in white text reads: "Szukasz pracy z najnowszymi technologiami? Dołącz do Allegro – jest Tausen powodów, by tu pracować." In the center, there is a dark orange rounded rectangle containing the URL "allegro.pl/praca" in white. Below the URL is the hashtag "#dobrzetuprogramować" in white. The bottom half of the image shows a stylized illustration of several modern, cylindrical skyscrapers with white and blue horizontal bands. One of the buildings has a vertical blue banner with the word "LOADING..." written in white. The sky is a lighter shade of orange with a few white, pixelated clouds.

Komunikacja niejedno ma imię

Do tej pory w komunikacji pracodawcy koncentrowaliśmy się na obszarze technologicznym, jednak wraz z rozwojem firmy w różnych obszarach pojawia się potrzeba wyodrębnienia języka komunikacji wizualnej i werbalnej z kandydatami do zespołów Customer Experience, Delivery Experience oraz Business & Corporate. Są to grupy kandydatów, które wybierają Allegro z innych powodów niż pracownicy techno-

logiczni, a poszukując pracy, zwracają uwagę na inne aspekty. Dlatego specjalnie dla nich powstała strategia oraz platforma komunikacyjna *Allegro Essentials*, na której znajdą interesujące ich informacje.

Zapraszamy do Allegro!
Przekonaj się, że **#dobrzetubyć**.

<https://allegro.pl/praca>

W trosce o zdrowie i dla lepszego świata

- Grupa LUX MED to lider prywatnej opieki zdrowotnej w Polsce.
- To jedna z najszybciej rosnących firm medycznych – wyznacza trendy nowoczesnej ochrony zdrowia skupionej na doświadczeniach i potrzebach pacjentów. Ten sukces nie byłby możliwy, gdyby nie pracownicy firmy. LUX MED od lat przyciąga, rozwija i wspiera wyjątkowych ludzi, którym troska o zdrowe społeczeństwo i środowisko leży na sercu.



Otoczeni opieką

Wspieranie innych ludzi w sytuacjach pogorszenia się zdrowia, przekazanie informacji o wynikach diagnozy, towarzyszenie pacjentom i ich bliskim w chorobach przewlekłych i nowotworowych – to tylko niektóre z codziennych zadań pracowników Grupy LUX MED. Aby zapewnić najlepsze doświadczenia pacjentom, niezbędne są cierpliwość i empatia. Trwająca pandemia sprawia, że narażenie na stres w miejscu pracy jest jeszcze większe. Dlatego Grupa LUX MED podejmuje szereg działań podnoszących

komfort pracy swoich pracowników oraz pomaga im dbać o zdrowie, zarówno fizyczne, jak i psychiczne.

Przez ostatnie dwa lata firma jeszcze bardziej skupiła się na dobrostanie pracowników, aby zapewnić im maksymalne wsparcie i bezpieczeństwo. Kluczowe było sprawne przeprowadzenie akcji szczepień dla personelu oraz dostosowanie oferty wellbeingowej do zmieniających się potrzeb. Całokształt działań prozdrowotnych na rzecz pracowników nie pozostał niezauważony – Grupa LUX MED

zdołała zdobyć nagrodę główną w konkursie *Siła Przyciągania 2021* w kategorii: Strategiczne podejście do działań well-being.

Inwestycja w zdrowie

Program wellbeingowy *Smile* istnieje w firmie od 2013 roku i obejmuje wszystkie osoby zatrudnione w Grupie LUX MED, czyli obecnie ponad 19 000 pracowników, w tym około 8000 lekarzy i 5000 wspierającego personelu medycznego. W projektowaniu nowej strategii wellbeingowej wyodrębniono kilka obszarów i skupiono się na: zdrowiu psychicznym, sporcie i aktywności fizycznej, bezpieczeństwie oraz profilaktyce. Uwzględniono przy tym różnorodność grupy docelowej – zbadano potrzeby kadry medycznej, która stanowi niemal ¾ pracowników, menedżerów, pracowników biurowych oraz przedstawicieli innych zawodów.

Wszyscy pracownicy ochrony zdrowia są narażeni na długotrwały stres oraz wypalenie zawodowe związane z przedłużającym się stanem zagrożenia epidemiologicznego. Wychodzimy z założenia, że troszcząc się o naszych pracowników i ich rodziny, poprawiamy ich zdrowie i samopoczucie, ale także, pośrednio, wpływamy na pozytywne doświadczenia naszych pacjentów – wyjaśnia Dorota Sawicz, Dyrektor Personalny Grupy LUX MED.

Dobrostan wielu wymiarów

Ogromnym zainteresowaniem pracowników cieszą się inicjatywy nakierowane na zdrowie psychiczne, w szczególności medycynę snu, techniki relaksacji, mindfulness. Dla menedżerów uruchomiono warsztaty na temat stresu, wypalenia zawodowego i identyfikowania symptomów pogorszenia stanu zdrowia wśród pracowników. Dodatkowo wszyscy zatrudnieni mogą bezpłatnie korzystać z infolinii psychologicznej, a zespoły – z dedykowanego wsparcia i interwencji kryzysowych. Prowadzone są także webinary

poświęcone m.in. tematyce profilaktyki, np. naciśnięciu tętniczemu czy wzmacnianiu odporności w sezonie infekcyjnym.

LUX MED to Główny Partner Medyczny Polskiego Komitetu Olimpijskiego i Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego, dlatego pracownicy byli szczególnie dumni, że firma otacza opieką najlepszych polskich sportowców, i wspólnie mocno kibicowali im w trakcie Letnich Igrzysk w Tokio. Sportowe postawy zespołów pracodawca nagradzał bonami na zakupy w sklepach 4F. We wrześniu zorganizowano specjalne spotkanie z mistrzynią olimpijską, ambasadorką kampanii *Zdrowie to Twoja wygrana* Marią Andrejczyk, która podzieliła się swoimi doświadczeniami i motywowała do podejmowania sportowych wyzwań. W 2021 roku powstała też Sportowa Społeczność LUX MED, której liczba członków stale wzrasta.

Zachęcamy, aby dbać o aktywność fizyczną i uprawiać sport mądrze, korzystając z wiedzy i wsparcia ekspertów. Pracownicy LUX MED są w tym naszymi największymi ambasadorami. – mówi Daniel Petryczkiewicz, szef programu *Medycyna dla Sportu i Aktywnych* w Grupie LUX MED.

Firma nie zapomina też o pracownikach, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej wskutek choroby lub wypadku. LUX MED udziela takim pracownikom oraz ich rodzinom pomocy finansowej, rzeczowej lub organizacyjnej za pośrednictwem Fundacji LUX MED im. dr Joanny Perkowicz. W ciągu ostatnich lat firma pomogła m.in. zorganizować niezbędny sprzęt rehabilitacyjny, opłacić zabiegi, zorganizować dodatkowe konsultacje specjalistów.

Spółecznie odpowiedzialni

Testem odpowiedzialności społecznej firm był okres pandemii. W tym czasie firma LUX

MED wprowadziła m.in. bezpłatny pakiet medyczny dla pracowników swoich klientów, którzy stracili pracę w czasie pandemii, przekazała łącznie 54,5 tysiąca maseczek do publicznych szpitali, uruchomiła bezpłatną infolinię dla pacjentów, którzy mogli uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące koronawirusa, a także opracowała poradnik oraz cykl bezpłatnych webinarów dla pracodawców na temat bezpiecznego powrotu do biura. LUX MED prowadzi też kampanię edukacyjną ONKONAWIGATOR na rzecz czujności onkologicznej lekarzy i pielęgniarek oraz uruchomił aplikację mobilną *Pierwsza pomoc* która podpowiada, jak w razie potrzeby udzielić pierwszej pomocy. Aplikację zainstalowało już ponad milion użytkowników. LUX MED prowadzi również szkolenia z pierwszej pomocy dla uczniów ostatnich klas szkół podstawowych. Każdego roku w ramach akcji *Umiem pomóc* odwiedza inne miasto. Firma przeszkoliła do tej pory 6000 uczniów.

Zdrowy człowiek, zdrowe środowisko

Niezwykle ważnym aspektem zrównoważonego rozwoju LUX MED jest troska o środowisko. Przykładem jest wyzwanie *Healthy Cities*, w którym wzięło udział w tym roku prawie 4000 uczestników. *Zachęcaliśmy lokalne społeczności do kształtowania zdrowych nawyków i troski o środowisko. Uczestnicy akcji zbierali kroki w specjalnej aplikacji, a od ich aktywności zależała wielkość posadzonego przez nas lasu w poszczególnych województwach. Efektem akcji jest ponad 375 tysięcy drzew.* – mówi Łukasz Niewola, Dyrektor Departamentu Komunikacji Korporacyjnej i PR. Dbając o środowisko naturalne, LUX MED liczy swój ślad węglowy i poszukuje sposobów na jego redukcję. W firmie działa także EkoGrupa, która zrzesza pracowników zainteresowanych tematyką ochrony środowiska.



Od 30 lat Grupa LUX MED dba o zdrowie Polaków. Jesteśmy liderem rynku prywatnych usług medycznych w Polsce, zatrudniamy najlepszych pracowników i zawsze na pierwszym miejscu stawiamy dobro pacjenta. Zapewniamy kompleksowość naszych usług – od diagnostyki, przez leczenie planowe, pomoc doraźną, operacje i zabiegi, aż po rehabilitację szpitalną. Pacjent może się czuć z nami bardzo bezpiecznie. Posiadamy sieć własnych szpitali, dzięki czemu oferujemy pacjentom coś więcej – innowacyjne na polskim rynku podejście do leczenia. Ubezpieczenie szpitalne LUX MED – *Pełna Opieka* to wsparcie dla osób wymagających specjalistycznego leczenia. Opiekujemy się pacjentem, koordynujemy pobyt w szpitalu i zapewniamy niezbędne świadczenia. Zaczynamy od Warszawy i Gdańska, w kolejnych miesiącach wejdziemy z naszym produktem ubezpieczeniowym do kolejnych miast. Jako pierwsi oferujemy tego typu pakiet – nie ma na rynku polskim tak kompleksowych rozwiązań.

Anna Rulkiewicz
Prezes Grupy LUX MED

Glassdoor i Indeed pomagają i pracodawcom, i kandydatom

• Czy portal z ogłoszeniami o pracy i opiniami na temat pracodawców jest dobrym miejscem do budowania marki pracodawcy? Czy szukając pracy online, warto spojrzeć na swoje CV pod innym kątem? O jakich trendach na rynku pracy można mówić na progu 2022 roku? Na te i inne istotne dla pracodawców i kandydatów tematy porozmawialiśmy z **Agnieszka Maj-Pelczar** i **Maciejem Karpowiczem**, reprezentującymi na rynku polskim Indeed i Glassdoor.

Wbrew obawom, które towarzyszyły pracodawcom i pracownikom w pierwszym kwartale 2020 roku, rynek pracy nie załamał się, a w wielu branżach cały czas możemy mówić o rynku pracownika, gdyż zapotrzebowanie pracodawców jest większe niż liczba dostępnych kandydatów. Analizując dane z portalu Indeed, widzimy wyraźnie, że od początku 2021 roku liczba ofert zamieszczana przez pracodawców rośnie i pod koniec 2021 roku jest o niemal 20 punktów procentowych wyższa niż w lutym 2020 roku. Na podstawie wyszukiwanych haseł i zamieszczanych ofert pracy można wyodrębnić trendy, które będą miały znaczenie na rynku pracy w Polsce w 2022 roku zarówno dla pracodawców, jak i kandydatów.

Trend 1: Praca zdalna ciągle poszukiwana

Pandemia nie odpuszcza, więc nikogo raczej nie zaskoczy informacja, że kandydaci szukają pracodawców oferujących możliwość pracy zdalnej. Wiele osób pracuje tak od początku pandemii i docenia wygodę pracy zdalnej, więc taki model pracy chce utrzymać na dłużej. Często jest to jeden z pierwszych warunków przy poszukiwaniu pracy. Widoczną jest również rosnąca otwartość pracodawców na taki sposób świadczenia pracy. W styczniu 2020 roku wyrażenia związane z pracą zdalną można było znaleźć w około 6% ogłoszeń, a w październiku 2021 ilość takich ogłoszeń wzrosła do 16,2%.

Trend 2: Wzmoczone zainteresowanie pracą za granicą

Wyraźnie można zauważyć zwiększone zainteresowanie pracą za granicą wśród osób najlepiej wykształconych. Warto też dodać, że zagraniczni pracodawcy coraz częściej poszukują pracowników na polskim rynku, co świadczy o tym, że polscy kandydaci są przez nich cenieni. Jeśli połączymy to z trendem dotyczącym pracy zdalnej, to jak na dłoni widać, że pracodawcy w Polsce będą musieli stoczyć walkę o najbardziej utalentowanych kandydatów, którzy mogą pracować z dowolnego miejsca na świecie i dla pracodawców z dowolnego kraju.

Trend 3: Szybki proces rekrutacji

Kandydaci stawiają na szybki proces rekrutacji. Dobry kandydat jest rozchwytywany, więc przyszły pracodawca nie może przeciągać rekrutacji w nieskończoność. Konkurencja tylko na to czeka, a najlepsi kandydaci mają obecnie spore możliwości wyboru, zwłaszcza że pracy mogą szukać niemal na całym świecie.

Trend 4: Wyszukiwanie kandydatów według umiejętności

Kolejnym trendem, na który warto zwrócić uwagę, jest wyszukiwanie kandydatów po ich umiejętnościach. Pracodawcy częściej niż dawniej zwracają uwagę bardziej na to, czy kandydat ma umiejętności potrzebne na oferowanym stanowisku, niż na jego wykształcenie czy dotychczasowe

doświadczenie zawodowe. Warto przejrzeć swoje CV i uzupełnić je o te informacje.

Trend 5: Praca dodatkowa

Ostatnim z trendów, który warto wskazać, jest zwiększenie zainteresowania dodatkową pracą, co jest prawdopodobnie spowodowane wzrostem inflacji i rosnącymi kosztami utrzymania. Widoczny jest również wzrost zainteresowania doksztalaniem się i poszerzaniem umiejętności, co z kolei może być związane z chęcią pozyskania dodatkowego zajęcia.

Poszukiwany, poszukiwana

Oprócz wspomnianych już pracy dodatkowej i pracy zdalnej zdecydowanie częściej niż poprzednio wyszukiwanymi ofertami pracy są te z branży IT. Powodzeniem cieszą się również oferty dotyczące pracy w sprzedaży i produkcji, widoczny jest także wzrost zainteresowania pracą w branży zdrowotnej (pielęgniarka, praca szpitala). Kandydaci szukają również pracy w księgowości oraz logistyce (kierowca, magazynier).

Kandydacie, zwiększ swoje szanse

Jeśli szukasz pracy online i chcesz, żeby twoje CV zauważyli pracodawcy, zastanów się, w jaki sposób rekruterzy wyszukują kandydatów. Nie poprzestają na samej publikacji ogłoszeń i oczekiwaniu na to, że najlepsze talenty same do nich spłyną. Wręcz przeciwnie – aktywnie przeszukują bazy CV, szukając tych



kandydatów, którzy spełniają ich wymagania, a być może nie dotarli do opublikowanych ogłoszeń. Jeśli chcesz, żeby znaleźli twoją kandydaturę, to po pierwsze zamieść swoje CV w takiej bazie. Zakładając swój profil na portalu Indeed, wielokrotnie zwiększasz swoje szanse na otrzymanie ciekawej oferty pracy!

Pamiętaj też o tym, że pracodawcy wyszukują kandydatów w wyszukiwarce po określonych słowach kluczowych. Przejrzyj interesujące cię oferty pracy, zastanów się, jakie umiejętności (a co za tym idzie – też słowa kluczowe) będą ważne na interesujących cię stanowiskach, i zadбай, żeby znalazły się w twoim profilu.

Pracodawco, daj się zauważyć

Pracodawca, który chce, żeby kandydaci chętniej odpowiadali na jego oferty, powinien w pierwszej kolejności zadbać o profil swojej firmy. Kandydaci znacznie częściej aplikują na oferty pracodawców, o których mogą się czegoś konkretnego dowiedzieć. Przedstawienie kultury organizacyjnej, wartości i misji oraz pokazanie benefitów zwiększą szansę pracodawcy na zainteresowanie się ofertą przez kandydatów. Ważnym aspektem, o którym nie należy zapominać, są zamieszczane opinie na temat pracodawców. Warto odpowiadać na komentarze użytkowników, zwłaszcza te negatywne. Najlepiej w krótki

i profesjonalny sposób. Przyszły kandydat chce wiedzieć, że pracodawca zauważa te wypowiedzi i zależy mu na dialogu. Co istotne, w przypadku opinii zamieszczanych w portalach Glassdoor i Indeed odpowiedź pracodawcy kończy wątek i nie ma możliwości eskalacji negatywnych komentarzy.

Realizujemy potrzeby pracodawców i kandydatów

Glassdoor i Indeed tworzą platformy, które realizują potrzeby zarówno pracodawcy, jak i kandydata. Każdy pracodawca może zadbać o swoją markę, pokazując mocne strony pracy w firmie, ofertę benefitów czy unikalne elementy kultury organizacyjnej. Działamy w wielu krajach, więc poszukiwania kandydatów nie muszą ograniczać się do jednego kraju.

Kandydatom oferujemy w jednym miejscu największy wybór ofert pracy i możliwość przyjrzenia się profilom pracodawców. Platforma dostępna jest w ponad 60 różnych krajach i ponad 20 językach, więc łatwo możesz znaleźć pracę również za granicą. Inteligentna wyszukiwarka pomoże ci w poszukiwaniu pracy.

Każdego dnia stwarzamy nowe możliwości dla milionów ludzi.

Zapraszamy na Indeed i Glassdoor!

Glassdoor jest światowym liderem w zakresie opinii na temat miejsc pracy i firm. Zbudowany, aby zwiększać transparentność miejsca pracy, oferuje wgląd w miliony ocen i recenzji firmy, raportów wynagrodzeń, recenzji i pytań z rozmów kwalifikacyjnych i nie tylko. Wszystkie te informacje są udostępniane przez osoby, które najlepiej znają firmę – przez pracowników.

Indeed jest światowym liderem w branży rekrutacyjnej, z ponad 250 milionami unikalnych użytkowników miesięcznie. Stawia na pierwszym miejscu osoby poszukujące pracy, umożliwiając im swobodny dostęp do wyszukiwania ofert pracy i firm oraz zamieszczania CV.

<https://pl.indeed.com>

Kandydacie, daj się znaleźć:

1. Dodaj swoje CV do profilu na Indeed – zaglądamy tam rekruterzy z całego świata.
2. Uwzględnij w CV słowa kluczowe i zadбай o opisanie posiadanych umiejętności.
3. Napisz CV w języku obowiązującym w kraju, w którym chcesz pracować.
4. Rozwijaj swoje umiejętności – skorzystaj z oferty kursów i szkoleń online.
5. Obserwuj profile interesujących cię pracodawców i sprawdzaj opinie o nich.



Agnieszka Maj-Pelczar
Senior Account Executive
Indeed & Glassdoor



Maciej Karpowicz
Senior Channel
Partner Manager

Leroy Merlin – człowiek i rozwój są naszym DNA

W 2021 roku firma Leroy Merlin Polska obchodziła 25-lecie otwarcia pierwszego sklepu w Polsce. Obecnie mamy ponad 70 sklepów wielkopowierzchniowych, a Leroy Merlin Polska zatrudnia ponad 13 000 osób. W naszym DNA mamy dzielenie się, a w centrum stawiamy zawsze człowieka – klienta, mieszkańca, pracownika. Przekonaj się, co to oznacza w praktyce.



Kultura organizacyjna Leroy Merlin wywodzi się z dziedzictwa i wartości rodziny Mulliez, do której należy grupa ADEO, w której skład z kolei wchodzi Leroy Merlin Polska. Podstawą tej kultury jest dzielenie się wizją, wiedzą, władzą, zaangażowaniem i wynikami.

Dzielenie się wizją

Pracownicy ze wszystkich poziomów stanowisk zapraszani są do współtworzenia założeń strategicznych firmy na kolejne lata. Dzielenie się wizją to też tworzenie wspólnie z klientami miejsca pierwszego wyboru do zaspokojenia potrzeb związanych z domem i ogrodem. Słuchamy klientów i reagujemy na ich opinie z różnych źródeł. Bardzo ważna jest dla nas również satysfakcja pracowników.

Dzielenie się władzą

Są to w pierwszej kolejności nasze programy rozwojowe i ścieżka kariery, którą pracownik określa wraz ze swoim przełożonym. Większość awansów w Leroy Merlin to awanse wewnętrzne – mamy wiele

przykładów, kiedy ktoś zaczyna od stanowiska kasjera i staje się dyrektorem sklepu. Dzielenie się władzą to również wzrost decyzyjności każdego pracownika wraz ze wzrostem jego kompetencji. Pracownicy proponują nowe rozwiązania, które ulepszają pracę na co dzień. Nie boją się tego, bo każdy w Leroy Merlin ma prawo do popełniania błędów, z których wyciągamy wnioski na przyszłość.

Dzielenie się wiedzą

Wiedzę dzielimy się na różne sposoby. Mamy siatkę profesjonalnych trenerów w dziale szkoleń, a także wykorzystujemy zdigitalizowane formy pozyskiwania wiedzy, dostępne dla każdego dzięki służbowym smartfonom, które posiada każdy pracownik. Korzystamy z platformy e-learningowej, na której jest prawie dwa tysiące modułów szkoleniowych. Bardzo istotnym elementem dzielenia się wiedzą jest *Szkoła Remontu*, w ramach której pracownicy dzielą się wiedzą i umiejętnościami ze wszystkimi

współpracownikami w organizacji. Pasjonaci Produktów, których obecnie jest ponad 700, organizują praktyczne zajęcia z zastosowania naszych produktów dla współpracowników, a także dla klientów.



To, co dało mi LM, to samorozwój w mojej największej pasji, czyli wolontariacie w Fundacji Leroy Merlin, dzięki której mogę pomagać innym. W firmie czuję się częścią pięknej układanki, która nie ułożyłaby się w całość bez nas.

Beata Bociąg,
Koordynator ds. Kas



Onboarding

Dzielenie się wiedzą zaczyna się już na etapie onboardingu, który w Leroy Merlin trwa aż siedem miesięcy, a każdy z pracowników ma zapewnione wsparcie opiekuna (buddy'ego) oraz bezpośredniego przełożonego. Onboarding realizowany jest z wykorzystaniem nowoczesnej platformy szkoleniowej. Jesteśmy w stanie przygotować każdego pracownika, nawet bez doświadczenia, do pełnienia obowiązków zgodnych ze stanowiskiem.

Dzielenie się zaangażowaniem

Nasi pracownicy podejmują wiele fantastycznych inicjatyw, które realizują w ramach Fundacji Leroy Merlin, a także w sklepach; biorą także udział w inicjatywach ogólnopolskich. Dobrym przykładem są działania na rzecz naszej planety. Realizujemy projekt posadzenia tyłu hektarów lasu, ile zajmują wszystkie nasze sklepy i parkingi w Polsce. Angażujemy się też w akcje sprzątania świata. Korzystając z różnych kanałów, tworzymy społeczności pracownicze, które skupiają się na ważnych dla nich tematach.

Wspieranie lokalnych społeczności

W 2012 roku z inicjatywy pracowników powstała Fundacja Leroy Merlin. Agnieszka Bolek, obecna Prezes Fundacji, podkreśla, że misją przedsiębiorstwa zbiega się z misją fundacji: Leroy Merlin pomaga w realizacji wizji pięknego domu, a Fundacja pomaga lokalnym społecznościom w ulepszaniu miejsc, w których żyją. Fundacja pomaga w remontach szkół, przedszkoli, szpitali, ogrodów i innych miejsc użyteczności publicznej. Szerzy ideę wolontariatu, aby pracownicy mogli wspierać lokalną społeczność. Włącza również do tych działań klientów i dostawców Leroy Merlin, a także samych mieszkańców.

Granty przyznawane są dwa razy w roku, na podstawie wniosków złożonych przez



- Leroy Merlin Polska to wyjątkowe miejsce pracy dla ponad 13 tysięcy osób. W 2021 roku obchodziliśmy 25-lecie otwarcia naszego pierwszego sklepu budowlano-dekoracyjnego w Polsce, w podwarszawskim Piasecznie. Tak się składa, że w 1996 roku osobiście miałem przyjemność obsługiwać naszego pierwszego klienta. Dobrze pamiętam tę niecodzienną historię zakupu kosiarki, która obrazuje nasze wychodzenie poza standardy i dążenie do budowania doskonałych doświadczeń, zarówno pracowników, jak i klientów.
- Dziś Leroy Merlin Polska to ponad 70 sklepów wielkopowierzchniowych w kilkudziesięciu miastach, które odwiedza około 40 milionów klientów rocznie. To także sklep e-commerce leroymerlin.pl oraz jedno z największych w Europie centrów dystrybucyjnych w Piątku. Naszą misją jest odpowiadanie na potrzeby klientów związane z domem i ogrodem. Oferujemy ponad 100 tysięcy produktów, szeroki wachlarz usług doty-

pracowników, którzy znają potrzeby lokalnej społeczności. Fundacja przekazuje fundusze, a realizacją projektów zajmują się w ramach wolontariatu pracownicy wraz z rodzinami i mieszkańcami.

Przez 9 lat działalności fundacji odbyło się 17 edycji projektu grantowego, na które zostało przekazane 2 950 000 zł. W projektach wzięło do tej pory łącznie 4500 wolontariuszy, którzy

czących projektowania, montażu i transportu. Od 2016 roku jesteśmy także Oficjalnym Sponsorem Reprezentacji Polski w piłce nożnej. Przed nami kolejne inwestycje, otwarcia nowych sklepów w wielu lokalizacjach i nowe miejsca pracy, tworzące przestrzeń do rozwoju zawodowego i osobistego. W 2025 roku chcemy być liderem rynku dzięki ludziom, czyli dostawcom, klientom i pracownikom. Chciałbym wspomnieć o naszej unikalnej kulturze organizacyjnej – Kulturze Dzielenia Się, opartej na humanistycznych wartościach i dobrych relacjach. Jako pracownicy mamy wpływ na naszą firmę, kierunki działań, wdrażane projekty oraz nasze otoczenie. Możemy poszerzać kompetencje poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, a także liczne programy rozwojowe. Ponadto dzielimy się wypracowanymi wynikami, a od 2004 roku każdy z nas, pracowników, może zostać współwłaścicielem firmy poprzez akcjonariat. W 2012 roku, w ramach budowania wizji przedsiębiorstwa przez wszystkich pracowników, powołaliśmy Fundację Leroy Merlin Polska. Realizuje ona granty na rzecz środowiska oraz społeczności lokalnych. Zapraszam Was do poznania nas bliżej i dołączenia do naszego zespołu. Do zobaczenia!

Krzysztof Kordulewski,
Prezes Zarządu Leroy Merlin Polska

wyremontowali w sumie 570 miejsc. W 2021 roku przyznano rekordową ilość 86 grantów!

Dzielenie się wynikami

Leroy Merlin wynikami dzieli się z pracownikami trójstopniowo. Pierwszy stopień to premia kwartalna za wyniki lokalne, wypłacana na podstawie wyników sklepu. Drugi stopień to premia za wyniki



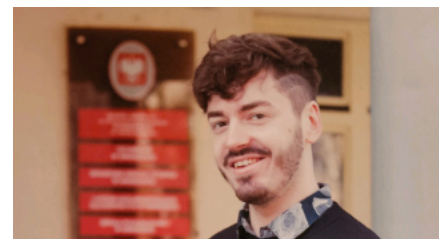
Każda decyzja o tym, że chcemy zacząć jeszcze bardziej dbać o środowisko, zaczyna się w sklepie budowlanym. Pracując w Leroy Merlin, wiem, że mogę mieć pozytywny wpływ na otoczenie poprzez proponowanie Klientom rozwiązań pozytywnych dla środowiska, a także tworzyć wartość dodaną w firmie poprzez realizowanie społecznie odpowiedzialnych projektów.

Agata Caban,
Dział Serwisu Usług



Lider ds. Projektów Rozwojowych Pracowników to moje siódme stanowisko i siódma misja, jaką realizuję. Mam apetyt na więcej i to właśnie otrzymuję od firmy. W Leroy Merlin mówię o sobie, że jestem w ciągłej zmianie i rozwoju. Firma mi to umożliwia. Wystarczy chcieć rozwijać swoje kompetencje i umiejętności.

Łukasz Piekut,
Lider ds. Projektów Rozwojowych Pracowników



W Leroy Merlin czuję się jak w domu – poznałem tu nowych przyjaciół, rozwijam się i dzielę z innymi swoimi pasjami, a od momentu zatrudnienia mija już siedem lat. Nasza firma to kuźnia talentów – każdy z nas ma możliwość wykorzystać swoje umiejętności w codziennej pracy oraz wiele zmienić.

Marcin Krzyżaniak,
Doradca ds. Reklamacji

Leroy Merlin Polska. Trzeci stopień to akcjonariat pracowniczy, który został wprowadzony w 2004 roku. Akcjonariat jest dobrowolny i stanowi przywilej, z którego korzysta obecnie ponad 10 tysięcy pracowników Leroy Merlin Polska (w ubiegłym roku na zamianę udziału na akcje zdecydowało się aż 93% pracowników). Dzięki akcjonariatowi pracownicy stają się współwłaścicielami grupy ADEO, do której należy Leroy Merlin, i czerpią zyski ze wzrostu wartości wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy.

Akcjonariat to inwestycja na lata

Raz w roku obliczany jest udział w wynikach, który nalicza się pracownikom. Decyzję o tym, jaki procent zysku zostanie przekazany pracownikom, podejmuje zarząd. Wartość udziału w wyniku jest obliczana w taki sam sposób dla wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Udział w wynikach można zamienić na akcje luksemburskiej spółki powołanej do tego celu, która nie jest notowana na giełdzie, a jest wyceniana przez niezależnych ekspertów, dzięki czemu wartość tych akcji jest odporna na spekulacje giełdowe. W ciągu ostatnich pięciu lat wartość tych akcji rosła co roku średnio o 8%.

Akcjonariat jest najczęściej traktowany przez pracowników jako długotrwała inwestycja.

Akcje są zablokowane do wypłaty na pięć lat (jeśli pracownik nie chce zamienić udziału w wynikach na akcje, wypłata środków pieniężnych również następuje po pięciu latach). W obu sytuacjach istnieją jednak okoliczności, określone w regulaminie, które pozwalają na wypłatę środków wcześniej, np. ślub, remont, urodzenie dziecka, a także sytuacje losowe. Większość osób trzyma jednak akcje aż do emerytury, traktując je jako zabezpieczenie na przyszłość.

Pracujemy u siebie

To sformułowanie można usłyszeć często w Leroy Merlin. Mamy również żartobliwe powiedzenie: *Jako akcjonariusz jestem tym zaniepokojony*. To pokazuje, że pracownicy, którzy są udziałowcami firmy, mają poczucie wpływu i bardziej angażują się w sprawy firmy i w pracę, bo wiedzą, że zyski przedsiębiorstwa są jednocześnie ich zyskami. Akcjonariat pracowniczy to temat, który łączy naszych pracowników i którym żyje firma. Doroczne ogłoszenie nowej wartości akcji jest okazją do wspólnego uroczystego świętowania w gronie współpracowników i najbliższych.

Chcesz być częścią tej społeczności?
Zapraszamy do Leroy Merlin!

www.kariera.leroymerlin.pl



Tekst powstał na podstawie rozmów z:

Agnieszka Bolek,
Liderką ds. Projektów Rozwojowych Pracowników, Prezes Fundacji LMP

Edytą Rogosz-Oktabą,
Starszą Specjalistką ds. Kadr i Płac

Karolem Poprawą,
Liderem Kultury Dzielenia się



**Pomagamy
ludziom
znaleźć pracę**



ODWIEDŹ NAS

pl.indeed.com

Międzynarodowe doświadczenia kluczem do sukcesu

- Rozwój wpisany jest w DNA Lidla. Pracownicy, którzy rozpoczynają pracę w firmie, mogą liczyć na wsparcie mentora i instruktora oraz korzystać z bogatego pakietu szkoleń i programów rozwojowych.
- Jednak to nie wszystko, bo ze względu na międzynarodowy charakter Lidla istnieje też silna potrzeba międzynarodowej wymiany doświadczeń oraz rozwoju kadry menedżerskiej w globalnym środowisku.

Wymiana międzynarodowa nie tylko buduje kompetencje językowe, ale daje też możliwość spojrzenia na firmę w szerszej perspektywie. Dzięki programom międzynarodowym, które oferuje Lidl, pracownicy poznają specyfikę innego kraju, realizują konkretne zadania, dzielą się wiedzą, a także uczą się pracy w międzynarodowym środowisku. Firma natomiast zyskuje doświadczonych ekspertów i menedżerów, którzy po powrocie przejmują szerszą odpowiedzialność.

Celem realizowanych przez Lidl programów w ramach *Global Mobility* jest rozwój pracowników, promowanie wymiany międzynarodowej, wymiana dobrych praktyk między krajami, a także transfer wiedzy. Wśród proponowanych przez firmę programów wymiany pracownicy mogą wybrać m.in. *International Job Rotation*, czyli trwający 18 miesięcy pobyt za granicą, podczas którego po 3 miesiącach pogłębiania umiejętności językowych pracownik podejmuje pracę na docelowym stanowisku.

Często powrót do Polski otwiera nowe możliwości rozwoju i awansu. Przekonali się o tym Izabela Sikora oraz Jakub Ostrowski, którzy skorzystali z możliwości wyjazdu zagranicznego. Na czym polegała

praca za granicą i do jakiego miejsca w karierze ich zaprowadziła? Sprawdźcie sami!

Izabela Sikora,
Kierownik ds. Marketingu



Porozmawiajmy o tym, jak to się stało, że wyjechałaś na *International Job Rotation*?

Ukończyłam studia na kierunku filologia germańska, więc język niemiecki, jak i sam kraj zawsze były mi bliskie. Kiedy rozpoczynałam pracę w Lidlu, ważne było dla mnie, aby nie stracić kontaktu z językiem. Po kilku latach pracy tutaj dowiedziałam się o programie. Jednym z warunków był dwuletni staż na stanowisku Kierownika Projektu. Już wtedy sygnalizowałam mojej przełożonej, że jeśli będzie możliwość wy-

jazdu, to ja bardzo chętniej skorzystam. Udało się!

Opowiedz, gdzie pojechałaś i na jak długo?

Wyjechałam do Lidl International w Neckarsulm, gdzie pracowałam przez 16 miesięcy w dziale marketingu. To było zupełnie nowe doświadczenie. Przygotowywałam tam kampanie reklamowe, które potem wykorzystywały inne kraje. Pracowałam przy organizacji konferencji, wspierałam zespół mediów przy audytach mediowych i współtworzyłam procesy współpracy między krajami w Lidl International. Dla mnie bardzo ważne było, żeby wzmacniać się językowo. Zawodowo byłam bardzo zadowolona, ale prywatnie było to wielkie wyzwanie.

No właśnie, co było dla ciebie największym wyzwaniem pod kątem zawodowym?

Współpracowałam z agencjami reklamowymi i mediowymi, ale w obcym języku. Dla mnie ważne było, żeby językowo wszystko było perfekcyjnie, chciałam w Niemczech być tak samo profesjonalna, jak w Polsce. Jednak to jest inny kraj, inna mentalność, inny język. To było wyzwanie. Jednak uznałam po powrocie, że nie ma rzeczy niemożliwych.



Wróciłaś z wymiany i... awansowałaś!

Jestem bardzo wdzięczna, że moi przełożeni dostrzegli mój potencjał i zaproponowali mi nowe stanowisko. Kiedy wracałam, byłam pewna, że wracam w to samo miejsce, na którym byłam przed wyjazdem.

Po powrocie dostałam jednak nieco inny zakres obowiązków, bo zostałam przeniesiona do Działu Strategii Marketingowej. Później pojawiła się kolejna szansa na rozwój i nie zastanawiałam się długo.

A gdyby pojawiła się propozycja kolejnego wyjazdu?

Jestem na tak. Poznałam wspaniałych ludzi, mam większe doświadczenie, podszlifowałam język i przebywałam w środowisku, które tak lubię. To była moja świadoma decyzja i podjęłabym ją po raz drugi!

Jakub Ostrowski,

Kierownik ds. Rekrutacji i Budowania Marki Pracodawcy



Zaczynałeś pracę w Lidlu jako stażysta...

Tak, to dość częsta sytuacja w Lidlu. Mamy wiele osób, które rozpoczynają pracę w naszej firmie właśnie po stażu. Jako firma inwestujemy w młodych ludzi z potencjałem, którzy wraz z rozwojem

Lidla rozwijają się także jako pracownicy. Taka jest strategia Lidla: od podstawowych stanowisk, przez specjalistyczne, aż do kadry kierowniczej. Ja rozpocząłem pracę w Lidlu osiem lat temu, biorąc udział w konkursie *Grasz o staż*.

Po stażu w Lidlu okazało się, że...

Zostaję! Objąłem stanowisko referenta i przez rok zajmowałem się kwestiami administracyjnymi. Dostałem propozycję awansu na specjalistę ds. Rekrutacji i employer branding. Na tym stanowisku przepracowałem prawie pięć lat. Następnie awansowałem na kierownika projektu i przez dwa lata zajmowałem się głównie projektami międzynarodowymi, wdrażaniem międzynarodowych wytycznych, narzędzi rekrutacyjnych czy pracą z systemem rekrutacyjnym.

Zapewne wtedy pojawiła się propozycja wyjazdu w ramach Global Mobility?

Tak, w trakcie prowadzenia projektów międzynarodowych w Polsce dostałem z Lidl International propozycję wymiany eksperckiej. Przez pół roku pracowałem w naszej centrali w Niemczech. Dla mnie to było niesamowite doświadczenie, bo poznałem specyfikę 26 krajów europejskich, w których obecna jest nasza firma.

Czym zajmowałeś się w centrali w Niemczech?

Zajmowałem się wdrożeniem strony internetowej „Kariera” w całej Europie. Dla mnie to było nowe doświadczenie. Często w jednym tygodniu przedstawiałem najważniejsze wytyczne w kilku krajach. W poniedziałek wylatywałem do Frankfurtu i wracałem w piątek.

W trzy miesiące byłem w 26 państwach. To była bardzo intensywna praca.

Znałeś język niemiecki?

Niemieckiego uczyłem się na miejscu. Wszystko rozumiałem, ale nie najlepiej mówiłem. Dlatego spotkania w centrali wyglądały tak, że odbywały się po niemiecku, a tylko ja mówiłem i prezentowałem po angielsku. Moje koleżanki i koledzy odpowiadali po niemiecku, ja po angielsku. Tak był prowadzony projekt.

Co było dla ciebie największym wyzwaniem?

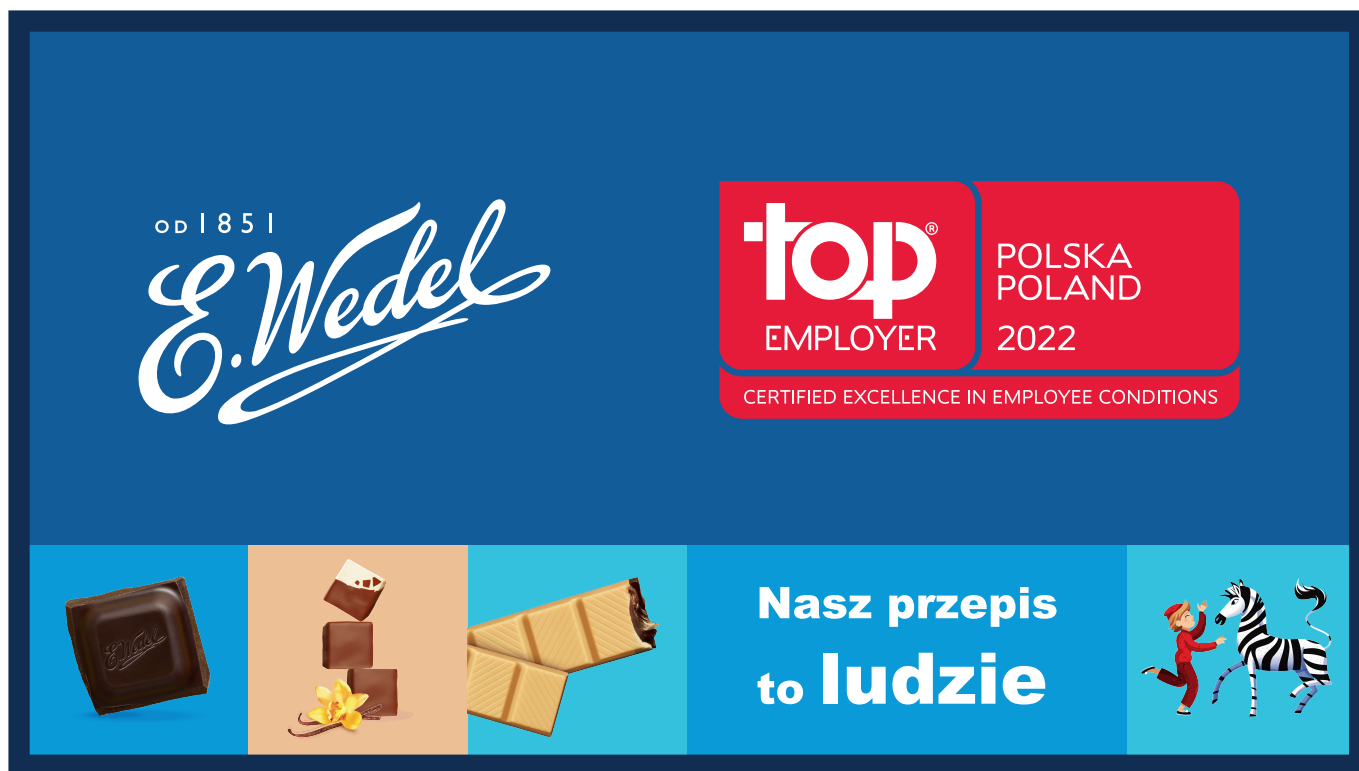
Wyzwaniem była decyzja zostawienia całego swojego życia i wyjechania w nieznaną na pół roku. Teraz mam *best practice* z innych krajów, a do Polski przywożę bardzo dużo pomysłów. Mam też inne spojrzenie na swoją pracę.

Po powrocie awansowałaś...

Nawet dwa razy! Po przyjeździe byłem przez krótki czas kierownikiem projektu i awansowałem wtedy na młodszego kierownika ds. rekrutacji. Zmieniłem ścieżkę z eksperckiej na kierowniczą i objąłem pięcioosobowy team. Po ośmiu miesiącach otrzymałem awans na kierownika ds. rekrutacji i employer branding. W tej chwili odpowiadam już za obszar rekrutacji w centrali, w regionach oraz za employer branding w całej Polsce.

Sądysz, że to wyjazd nadał tempo twojej kariery?

Zdecydowanie tak. Lepiej poznałem procesy, ludzi – i to jest bardzo ważne, jeśli chcesz być skuteczny w realizowaniu projektów. Gdybym nie pojechał, to nie wiem, czy byłbym dziś tu, gdzie jestem. Jeśli nawet, to na pewno nie tak szybko. ●



Za sukcesem kultowej czekoladowej marki stoi różnorodna załoga. To z myślą o niej Wedel kontynuuje wieloletnią tradycję odpowiedzialności, wprowadza nowoczesne rozwiązania i tworzy przyjazne środowisko pracy. Wraz z wkroczeniem w kolejną dekadę po jubileuszu 170-lecia firma ma kolejny powód do świętowania – tytuł Top Employer 2022.

• Certyfikat Top Employer otrzymują organizacje angażujące się w tworzenie lepszego środowiska pracy, wdrażające wysokie standardy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i praktyk HR. Podstawę procesu certyfikacji stanowi ocena praktyk z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak strategia HR, środowisko pracy, pozyskiwanie talentów, szkolenia i rozwój, well-being, różnorodność czy etyka. Wedel, zdobywając nagrodę, znalazł się w gronie 1857 najlepszych pracodawców w 123 krajach/regionach na pięciu kontynentach.

Duma

• Obecna od 1851 roku na polskim rynku firma ma bogatą tradycję odpowiedzialności pracodawcy. Wrażliwe podejście zapoczątkowane przez założycieli jest obecne do dziś, a nadrzędnym celem Wedla jako pracodawcy jest tworzenie empatycznego, różnorodnego i sprzyjającego rozwojowi środowiska pracy. Tytuł Top Employer jest więc nie tylko wyróżnieniem samym w sobie, ale stanowi także symboliczne dopełnienie dziedzictwa założycieli firmy.

Zmieniamy się nieustannie

Wedel, będący jednym z trzech liderów branży czekoladowej w Polsce, rozwija się zgodnie z długoterminową strategią. Jej realizację naturalnie wspierają procesy i działania HR, których ważnym elementem – obok programów rozwojowych, wynagrodzeń, benefitów, transparentności i ciągłego doskonalenia wraz z digitalizacją – jest transformacja kultury organizacyjnej. W centrum znajduje się dla nas człowiek: pracownik, klient, konsument i partner, a także nastawienie na rozwój. Mówi o tym misja firmy:

„Zmieniamy się nieustannie, by budzić radość w nas i w naszych klientach”, a także jej wartości, które, co najważniejsze, są odzwierciedlane w codziennych działaniach. Dzięki temu nasza kultura organizacyjna wspiera realizację indywidualnych i firmowych celów oraz zapewnia równowagę między nastawieniem na ich egzekucję oraz na konstruktywną współpracę i dialog – komentuje Inga Pyd, Dyrektorka HR i Administracji.

Różnorodność

Wedlowską społeczność tworzy ponad 1300 osób – autorów zmian, kreatorów smaków i pasjonatów czekoladowej sztuki. Różnorodność obrazuje między innymi struktura zatrudnienia ze względu na płeć i wiek oraz zróżnicowanie pod kątem doświadczenia i kompetencji, umiejscowionych w obszarach produkcji, sprzedaży i biura. Aby wspierać kulturę włączania, w firmie funkcjonuje stworzona oddolnie grupa *Mieszanka Wedlowska*, działająca na rzecz edukacji i promocji różnorodności, równości i przeciwdziałania dyskryminacji. W tym kontekście postrzegamy także potencjał osób z niepełnosprawnościami i otwieramy się na ich zatrudnienie w ramach realizowanego programu *CzekoSprawni*.

W Wedlu bowiem każdy głos, choć inny, ma takie samo znaczenie. Podstawą takiego myślenia jest także równość w wynagrodzeniach, ścieżkach rozwoju czy oferowanych benefitach. Obrazuje to również demokratyczny dostęp do rekrutacji wewnętrznej oraz programy wspierające rozwój. Z kolei optymalizacja procesu onboardingu stanowi przykład dostosowywania rozwiązań do indywidualnych potrzeb. Jednym z kluczowych etapów jego tworzenia były wywiady z przedstawicielami wszystkich zaangażowanych grup, w tym z reprezentantami różnych stanowisk. Wszyscy pracownicy są tu bowiem autorami zmian, dzięki którym rozwijają firmę, siebie i innych.

Wpływ i odpowiedzialność

Wedel to unikalna kombinacja autonomii działającej w ramach specyfiki danego rynku, bazująca na najlepszych praktykach międzynarodowych. Tworzenie polskiej marki słodczy wybieranych przez miliony ludzi nie byłoby możliwe, gdyby nie wpisane w DNA firmy poczucie wpływu i nastawienie na nieustanne kwestionowanie status quo. W wymiarze organizacyjnym objawia się to m.in. otwartością na głos zatrudnionych i angażowaniem ich w opiniowanie ważnych dla nich kwestii, dotyczących np. oferty benefitowej, renowacji biura czy form celebrowania ważnych okazji. To również jednostkowy udział w tworzeniu rozwiązań w ramach realizowanych projek-

tów strategicznych oraz odpowiedzialność za ich realizację.

Wyjątkowym zilustrowaniem wpływu, jaki ma załoga na przełomowe procesy biznesowe, są prace nad strategią społecznej odpowiedzialności, w których udział wzięli przedstawiciele niemal wszystkich działów. Realizacja poszczególnych projektów także przebiega w cross-funkcyjnych zespołach, a pracownicy mogą decydować o sposobie angażowania się w podejmowane inicjatywy dobroczynne oraz sugerować beneficjentów pomocy.

Nowoczesne rozwiązania

Otwartość na zmiany to także usprawnianie procesów dzięki nowoczesnym rozwiązaniom. Wszystko ma służyć poprawie komfortu pracy i uwolnieniu potencjału pracowników na kreatywne działania oraz ich własny rozwój – mówi Inga Pyd.

W związku z realizacją strategii HR w tym obszarze zatrudnieni mogą korzystać m.in. ze zintegrowanej platformy *Twój Wedel*, zapewniającej dostęp do różnych systemów, procesów i informacji. Narzędzie łączy ze sobą komunikację, procesy kadrowe oraz szkolenia i stanowi swobodną przestrzeń społecznościową. Cyfrowa zmiana to także formy zacieśnienia więzi z firmą – czynnika istotnego zwłaszcza w obliczu pandemicznych okoliczności i pracy zdalnej. W tym celu wykorzystywana jest m.in. platforma *WorkSmile*, np. do tworzenia tematycznych grup dyskusyjnych czy podejmowania wspólnych wyzwań sportowych o charakterze dobroczynnym. Wzmacniana jest również kultura doceniania i nagradzania – dzięki możliwości przesyłania sobie podziękowań (kudosów) przez pracowników.

Ciągły rozwój

O nastawieniu na nieustanne doskonalenie świadczy strategia rozwoju kompetencji pracowniczych, odpowiednio dopasowana do budowania umiejętności, doświadczenia oraz specjalizacji. Obejmuje ona m.in. programy przeznaczone dla początkujących kierowników, wielowymiarowe cykle szkoleń z umiejętności menedżerskich czy projekt budowania ekspertyzy w organizacji, który zakłada dzielenie się wiedzą z innymi. *Podchodzimy wielowymiarowo do inwestowania w naszą załogę: z jednej strony umożli-*

wiamy rozwój osobisty, z drugiej natomiast z programów wynikają korzyści dla całej organizacji, np. w obszarze międzydziałowej współpracy i samodzielnego zarządzania. To właśnie te czynniki w dużej mierze wyróżniają sposób pracy w Wedlu, czyli samodzielność w działaniu, wpływ i praca w cross-funkcyjnych zespołach – dodaje Inga Pyd.

Inspirując się osiągnięciami założycieli oraz podejściem nastawionym na nieustający rozwój, Wedel stara się wyprzedzać zmiany zachodzące w obszarze zarządzania ludźmi i sposobie organizacji pracy. Jak mówi Inga Pyd: *Czerpiąc z unikalnego połączenia tradycji i nowoczesności, stawiamy na ludzi, którzy stanowią fundamenty naszej organizacji, a wspierani przez odpowiednie procesy i systemy stają się motorem napędowym rozwoju. Formą docenienia i wzmocnienia tego podejścia jest dla nas tytuł Top Employer 2022, który dodaje nam skrzydeł i motywuje do dalszej pracy.*

Wszystkie osoby zainteresowane współtworzeniem pracowniczej *Wedlowskiej Mieszanki* zapraszamy do odwiedzenia strony:

<https://wedel.pl/kariera>.



Inga Pyd

Dyrektorka HR i Administracji, w Wedlu od kwietnia 2018 roku. Z rynkiem FMCG związana od ponad 25 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywała, zajmując stanowiska w działach personalnych dwóch wcześniejszych firm: PepsiCo International (grupa napojów) oraz Avon Cosmetics.

Różnorodny zespół to nasza siła



• Najstarszy pracownik McDonald's® ma 84 lata, najmłodszy – tylko 16.
• W niemalże 500 restauracjach McDonald's w Polsce pracują ludzie różniący się wiekiem, płcią, pochodzeniem, wykształceniem, wyznaniem, orientacją seksualną i stanem zdrowia. Różnorodność zespołu jest trwałą cechą firmy.

• O tym, jak McDonald's uczynił z niej prawdziwy atut, rozmawiamy z **Renatą Prys**, dyrektorką działu People, oraz **Anną Kielczewską**, Talent Managerką.

Czy różnorodność to trwała cecha McDonald's?

Anna Kielczewska: W McDonald's dążymy do tworzenia włączającego środowiska pracy. Rozwijamy *speak-up culture*, czyli kulturę otwartości w wyrażaniu opinii i rozmawianiu o wyzwaniach, tak aby każdy pracownik miał przestrzeń do bycia sobą i odwagę do zwracania uwagi na zachowania, które nie są zgodne z podstawowymi wartościami firmy. Oczywiście nie jest to łatwe w firmie zatrudniającej ponad 27 tysięcy osób. W 2020 roku podpisaliśmy *Kartę Różnorodności*, co jeszcze bardziej obliguje nas do budowania środowiska pracy, w którym dba się o poczucie przynależności do zespołu każdego pracownika. To jest nasze zobowiązanie, w ramach którego sprzeciwiamy się dyskryminacji i podejmujemy działania w zakresie różnorodności, włączając w to pracowników i naszych partnerów biznesowych.

Renata Prys: Różnorodność to dla nas nie chwilowa moda, ale element strategii biznesowej. Dzięki elastycznemu grafikowi McDonald's to komfortowe miejsce pracy dla każdego: studenta stawiającego pierwsze kroki zawodowe, emeryta szukającego dodatkowego zajęcia, rodzica łączącego pracę z wychowaniem dziecka, jak i dla osoby stawiającej na rozwój, dla której ważna jest określona ścieżka awansu. W restauracjach po obu stronach lady spotkają się osoby z niepełnosprawnościami, o różnym odcieniu

skóry, z niestandardowymi fryzurami i o wielu temperamentach. Dla nich wszystkich chcemy być miejscem, do którego lubią wracać.

A.K.: Szczególną uwagę poświęcamy temu, w jaki sposób budujemy zespoły restauracji i zachowujemy się na co dzień. O tym, czy włączamy do tego zespołu, czy wykluczamy z niego osoby, które są inne od nas samych, bardzo często decydują drobne sprawy: to, jakiego używamy języka, czy poszukujemy opinii innych osób, czy ich wysłuchujemy i bierzemy ich zdanie pod uwagę, czy dajemy innym prawo, żeby mieli inne preferencje i oczekiwania.

Co zatem robicie w obszarze zarządzania różnorodnością, aby budować zespoły, w których pracownicy dobrze się czują?

R.P.: Mamy świadomość, że każdy pracownik wnosi do restauracji wartość. Jednak zarządzanie tak bardzo różnorodnymi zespołami stanowi również wyzwanie, któremu muszą sprostać przede wszystkim menedżerowie i kierownicy. Z myślą o nich przygotowaliśmy szereg szkoleń i warsztatów, w ramach których budujemy świadomość kadry kierowniczej, jak zadbać o potrzeby wszystkich członków zespołu, jak wzmacniać zrozumienie dla odmienności i jak integrować zespoły. Odpowiadają za to nasi wewnętrzni trenerzy z działu Learning & Development, którzy

w ramach cyklicznych działań kształcą co roku 4 tysiące nowych menedżerów.

A.K.: Wiemy, jak ważna jest wiedza operacyjna i twarde umiejętności, jednak równie mocno dbamy o kompetencje miękkie. Uczymy menedżerów i kierowników sztuki negocjacji, motywacji i podejmowania decyzji. Budując świadomość różnorodności, koncentrujemy się na kadrze zarządzającej i ufamy, że umiejętnie pokieruje ona zespołami. Równolegle staramy się sami dotrzeć do każdego pracownika. Odświeżyliśmy formułę *Programu Szkolenia Załogi* – wspierającego rozwój kompetencji niezbędnych na danym stanowisku. Przygotowaliśmy atrakcyjne wizualnie materiały edukacyjne i wdrożeniowe, które opracowaliśmy w trzech językach: polskim, angielskim i ukraińskim. To proste, ale niezbędne rozwiązania.

Budowanie otwartej kultury wewnątrz organizacji jest bardzo ważne, ale nie mniej istotne wydaje się rozwijanie świadomości różnorodności na zewnątrz. Powiedzieliście, że w restauracjach po obu stronach lady spotykają się bardzo różni ludzie. Jakie są reakcje gości? Jak sobie z tym radzicie?

A.K.: Nie będziemy koloryzować: reakcje na inność bywają różne. Dla jednych pracowników o ciemnym kolorze skóry to oczywistość, dla drugich – kontrowersja. I to wcale nie zależy od regionu czy wielkości miasta. Jako społeczeń-

stwo zdecydowanie mamy nad czym pracować.

R.P.: W McDonald's staramy się pokazywać, że jakość obsługi nie zależy od pochodzenia czy wieku. Nasza jesienna kampania wizerunkowa przedstawiała prawdziwych pracowników. Pokazaliśmy m.in. zastępczynię kierownika restauracji Lin – młodą Polkę urodzoną w Czechach, której rodzice są Wietnamczykami, instruktora Noufala – Hindusa studiującego w Warszawie, który szkoli nowych pracowników, a także Emilię, która po 20 latach pracy w firmie mleczarskiej zmieniła kierunek i postawiła na rozwój w McDonald's.

A.K.: To są bardzo ciekawi ludzie, których historie otwierają oczy i pokazują, jak wiele lekcji związanych z akceptacją odmienności i okazywaniem szacunku dla osób innych od nas samych mamy jeszcze do odrobienia. Emilia po 2,5 roku została młodszą kierowniczką i sama mierzy się z wyzwaniami związanymi z różnorodnością. W jej zespole pracuje sporo młodych osób, które szybko się poddają, nie dają sobie szansy. Wiele od siebie wymagają, a jednocześnie nie dopuszczają myśli, że mogą się mylić. Myślą zupełnie innymi kategoriami niż Emilia, która samodzielnie wychowuje trójkę dzieci i prowadzi dom. W jednym zespole zderzają się różne perspektywy, dlatego tak ważne jest, abyśmy wykształcili w pracownikach umiejętność dyskusji, mówienia o problemach oraz rozbudzili chęć i ciekawość zrozumienia drugiego człowieka.

Wspomnieliście o Lin i Emilii, które kierują pracą zespołów. Czy „kobiece zarządzanie” to dla McDonald's kolejny punkt w dbaniu o inkluzywne środowisko pracy?

A.K.: Dla nas przywództwo nie ma płci. Mężczyźni i kobiety tak samo skutecznie mogą kierować restauracjami, realizować założenia biznesowe, motywować zespół i wykazywać się empatią. Fakty są jednak takie, że 79% pracowników restauracji w Polsce to kobiety, stanowią one również 85% kadry zarządzającej, co w skali kraju jest imponującym wynikiem.

R.P.: Dodam, że ten rok był wyjątkowy dla kobiet kierujących restauracjami McDonald's w Polsce. Wśród zwycięzców *The Global Ray Kroc Awards*, nagrody przyznawanej co dwa lata jednemu procentowi najlepszych kierow-

ników na świecie, mamy pięć Polek. Wszystkie z powodzeniem kierują kilkudziesięcioosobowymi zespołami, które zdecydowanie nie są jednorodne. Utkwiła mi w pamięci wypowiedź jednej ze zwyciężczyń, która przyznała, że zawsze była przekonana, iż zarządzanie zespołem nie powinno się opierać na kulturze strachu, ale raczej na współpracy i wypracowywaniu kompromisu. Przez wiele lat ludzie postrzegali to jako jej słabość. Dziś uważa, że to jej najbardziej wartościowa cecha. Dodaje, że jest dumna, bo wypracowała własny styl zarządzania, oparty na porozumieniu.

A.K.: Cieszy mnie to, że kierownicy i menedżerowie starają się być na bieżąco ze światowymi trendami i budują zespoły na potrzeby nowego społeczeństwa. Uczą się, jak utrzymać pracownika i wpływać na jego zadowolenie z pracy, co nie jest proste, biorąc pod uwagę potrzeby zarówno nastolatków, jak i emerytów. Każdego roku w okresie wakacyjnym zatrudniamy osoby niepełnoletnie, które ukończyły 16 lat. Rozmawiamy z ich rodzicami i słyszymy, że praca pokazuje młodym rolę sumienności, odpowiedzialności i punktualności, a także uczy ich szacunku do pieniędzy. W restauracjach pozwalamy rozwijać kompetencje potrzebne w życiu.



Renata Prys

Od ponad 4 lat jest Dyrektorką Działu People w McDonald's. Ma kilkunastoletnie doświadczenie w pracy w obszarze zarządzania ludźmi w międzynarodowych korporacjach, odpowiadała m.in. za procesy zmiany modeli operacyjnych, restrukturyzacji, rozwój talentów i przywództwa, budowanie zaangażowania i zarządzanie efektywnością zespołów. Jest akredytowanym coachem ICF.

Jaki jest zatem przepis na sukces firmy zatrudniającej różnorodnych pracowników?

R.P.: Nie ma gotowej recepty na to, jak zarządzać różnorodnym zespołem, jednak zawsze powtarzam, że kluczem jest rozmowa i chęć zrozumienia drugiej osoby. Szacunek należy się każdemu, dlatego u nas nie ma tolerancji dla zachowań przejawiających dyskryminację. W jednym z badań wewnętrznych usłyszeliśmy od pracownika restauracji, iż *fenomen Maca polega na tym, że na zmianie, ramię w ramię, pracują mużłtanin, kibic i gej... i bez problemu się dogadują*. Odwiedzając restauracje w całej Polsce, widzę, że różnorodność to dla naszych ludzi po prostu codzienność. Aktualnie zatrudniamy 8% cudzoziemców, są wśród nich reprezentanci aż 20 różnych narodowości, dodatkowo 7% naszych pracowników to osoby z niepełnosprawnościami. Wspólnie tworzymy zgrany zespół i czepiamy z różnic między nami, co z dumą obserwujemy w naszych restauracjach.

praca.mcdonalds.pl



Anna Kietczewska

Talent and Employer Reputation Manager w McDonald's Polska. Od 4,5 roku wspiera menadżerów McDonald's w zarządzaniu talentami, planowaniu sukcesji, doskonaleniu procesów zarządzania efektywnością i budowaniu otwartej (D&I), opartej na wartościach kultury organizacyjnej. Odpowiada także za obszar związany z budowaniem marki pracodawcy, rekrutacją i budowaniem zaangażowania pracowników.

Nowa rzeczywistość – nowe wyzwania, nowe możliwości

- Funkcjonujemy w coraz bardziej cyfrowym świecie, w którym zmieniają się zachowania i potrzeby klientów.
- Dzięki nowym technologiom inne są również sposoby ich zaspokajania. Nowych narzędzi wymagają praca hybrydowa i kanały kontaktu z klientami. Wzrasta znaczenie danych i umiejętności wykorzystywania sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego do tworzenia nowych usług cyfrowych i budowania strategii marketingowych.
- Postępuje także robotyzacja i automatyzacja procesów oraz przenoszenie zasobów do chmury. To wszystko zwiększa potrzeby związane z ochroną danych osobowych i cyberbezpieczeństwem. Dla firm oznacza to wyzwanie w pozyskaniu odpowiednich kompetencji, dla pracowników – konieczność intensywnego rozwoju, często w nowym obszarze. Pracodawcy szacują, że około 40% pracowników będzie wymagało przekwalifikowania w ciągu sześciu miesięcy lub krócej. Obecnie aż 94% liderów* po stronie biznesu twierdzi, że oczekuje od pracowników nabywania nowych umiejętności w miejscu pracy.

Rozwój dźwignią do realizacji strategii wzrostu

Rozwój ludzi, dotyczący kompetencji specjalistycznych, to fundament naszej strategii .Grow 2021-2024.

Opiera się ona na czterech filarach:

- budowaniu wartości w podstawowej działalności firmy – dzięki światłowodowi i konwergencji;
- tworzeniu nowych rozwiązań dla firm w Polsce – wykorzystujących najnowsze technologie, takie jak 5G;
- dalszej transformacji firmy – dzięki cyfryzacji;
- odpowiedzialnym zarządzaniu – przeciwdziałając cyfrowemu wykluczeniu i dbając o środowisko naturalne.

Aby sprostać tym ambicjom, niezbędni są pracownicy z odpowiednimi kompetencjami dla kluczowych inicjatyw i projektów.

Kluczowe kompetencje, czyli jakie?

Wiosną 2021 zrealizowaliśmy w całej firmie badanie wśród pracowników: zapytaliśmy ich o kluczowe umiejętności oraz potrzeby rozwojowe. Na podstawie wyników przygotowaliśmy serię spotkań z menedżerami i ekspertami z biznesu. W rezultacie powstała lista kluczowych kompetencji. Składa się ona z czterech domen, z których trzy są specjalistyczne, a czwarta określa oczekiwania wobec wszystkich pracowników.

Większość z umiejętności ma charakter międzyobszarowy.

Nie tylko kompetencje specjalistyczne

Efektywność to nie tylko kompetencje specjalistyczne. Na liście znalazły się również tzw. umiejętności miękkie czy odpowiednie postawy. Od nich zależy nasz styl pracy. Są to:

- umiejętności poznawcze, np. rozwiązywanie złożonych problemów, aktywne uczenie się i oduczanie, transdyscyplinarność;
- umiejętności społeczne, np. inteligencja społeczna i empatia, współpraca w rozproszonych zespołach.

SMILE – Cyfrowe „prawo jazdy”

Aby wesprzeć naszych pracowników w efektywnym funkcjonowaniu w zdalnym i hybrydowym modelu pracy, wprowadziliśmy standard cyfrowych kompetencji – Orange SMILE. W ciągu pięciu miesięcy certyfikat zdobyło ponad 8000 osób. Program obejmował m.in. narzędzia wspierające organizację pracy, współpracę, prowadzenie spotkań, korzystanie z rozwiązań w chmurze czy sposoby na zwiększenie osobistej efektywności. W ofercie znalazły się też gry online i team coaching, które wspierają integralność zespołów.

Kluczowe kompetencje rozwijane w Orange

Innowacje & Technologie

- Big data & Automatyzacja
- Wirtualizacja i Chmura
- IT (programowanie, bazy danych, testowanie etc.)
- Światłowód i 5G
- Technologie sieciowe (stacjonarne, mobilne, operacje sieciowe)

Klient

- Cyfrowa sprzedaż i obsługa
- Projektowanie (design) i UX

Zarządzanie

- Agile i Project management
- Zarządzanie zmianą

Dla wszystkich

- Cyberbezpieczeństwo
- Cyfrowa świadomość i narzędzia pracy hybrydowej
- Green i społeczna odpowiedzialność (CSR)

Nowe podejście do rozwoju – szkoły profesjonalne

Nowe kompetencje wymagają innego podejścia do rozwoju. Jego celem może być zarówno upskilling, jak i reskilling. Szkoły profesjonalne to długofalowe „podróże rozwojowe”, które mogą trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy. Zawierają one różnorodne metody rozwojowe na różnych poziomach zaawansowania: szkolenia, kursy online, platformy edukacyjne, filmy, dzielenie się wiedzą w ramach programu Ekspersi dla ekspertów, peer mentoring, aktywności w społecznościach edukacyjnych, zadania *on the job*.

Akademia IT i Data & AI Chapter – pierwsze szkoły profesjonalne

Wśród kluczowych obszarów w Akademii IT znalazły się: wirtualizacja i rozwiązania w chmurze, programowanie, bazy danych oraz testy i monitoring. A w programie rozwojowym *Data & AI Chapter*: analiza danych, Power BI/Dax, wizualizacja danych, rozumienie procesów biznesowych, Python i Machine Learning.

Do szkoły profesjonalnej może dołączyć każdy i korzystać z różnych form rozwojowych: webinarów, filmów, sesji programowania na żywo, kursów online, platform do nauki, np. Coursera, Cloud Guru. Chętni do dzielenia się wiedzą mogą tworzyć content rozwojowy i prowadzić wybrane moduły szkoleń.

Istotny jest również społecznościowy model uczenia się. W Orange działa obecnie kilkanaście społeczności skupionych wokół tematów IT i zarządzania danymi. Ich celem jest wzajemna inspiracja uczestników i wymiana wiedzy, także poprzez kontakt z firmami z innych branż.

Wprowadzamy również rozwiązania, które standaryzują pracę, np. przeniesienie większości danych do platformy Power BI. Wspólny standard naszego raportowania pozwala analizować podstawowe dane przez każdy zespół bez względu na miejsce w organizacji.

Rozwiązana w chmurze

Jakiś czas temu ogłosiliśmy program *Orange Cloud 2025*. Jednym z priorytetów stało się

dla nas zbudowanie wiedzy o rozwiązaniach chmurowych. Dlatego udostępniliśmy pracownikom ścieżki rozwojowe, które budują wiedzę na kilku poziomach. Oferujemy kursy w formule na żądanie oraz materiały do samodzielnej nauki. Dzięki nim pracownicy zdobywają wiedzę w dowolnym momencie, z dowolnego urządzenia, po czym otrzymują certyfikację.

Jump

Chcemy, aby nasi pracownicy, poszerzając kompetencje zawodowe, mogli także poznać inne sposoby myślenia, podejścia do realizacji zadań i inną perspektywę. Szansę na to daje program rozwojowy *Jump*, który dodatkowo wzmacnia współpracę pomiędzy zespołami, a także zachęca do wymiany doświadczeń i uproszczeń.

Co daje Jump?

- Pracownikom: elastyczne staże, trwające od tygodnia do trzech miesięcy, pozwalające rozwijać umiejętności oraz zdobywać określone kompetencje w krótkim czasie.

- Menedżerom: *swap*, czyli 1–2-tygodniową wymianę ról pomiędzy liderami, aby lepiej rozumieć wzajemne cele oraz wyzwania biznesowe, a także zyskać nową perspektywę.

Przełącz się na przyszłość

Widzimy na bieżąco, że zakres naszej działalności kreuje nowe role zawodowe. Ponieważ nie dla wszystkich naszych kandydatów jest oczywiste, jak dużym zapleczem technologicznym dysponujemy, rozpoczęliśmy kampanię *Przełącz się na przyszłość*. Rozpoczyna ją seria filmów pt. *Moja praca w 60 sekund*. Dzięki niej odbiorcy mogą poznać specyfikę pracy w różnych obszarach Orange i zadania na konkretnych stanowiskach. W rolach przewodników wystąpili pracownicy Orange pełniąc takie role, jak: Data Scientist, Ekspert ds. Rozwoju Sztucznej Inteligencji, Specjalista Rozwoju Sieci, czy specjaliści ze sprzedaży, którzy na co dzień wykorzystują najnowsze technologie.

*Dane z raportu: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/new-report-shows-digital-skills-are-required-all-types-jobs>.



#Technologie #Rozwój #Przyszłość

orange

Przełącz się na przyszłość

Znajdź pracę na orange.jobs

Szczęśliwi pracownicy to zadowolony pracodawca

W świecie biznesu często mówi się o polityce różnorodności i włączania, ale nie zawsze przekłada się to na zrozumiałe dla wszystkich pracowników konkrety. W Philips Morris postrzegamy różnorodność jako największą siłę napędową firmy i dbamy o to, żeby budować integrujące i zróżnicowane miejsce pracy. Co to oznacza dla nas i jakie ma przełożenie na naszych pracowników?

Na co dzień staramy się tworzyć środowisko pracy, w którym jako pracodawca aktywnie słuchamy i rozumiemy zróżnicowane potrzeby oraz osobiste sytuacje pracowników. Pracownik, który wie, że jest dla firmy przede wszystkim człowiekiem pełniącym w życiu różne role (rodzica, żony/męża, partnera/partnerki, szefa/szefowej, kolegi/koleżanki z pracy, doświadczonego pracownika albo tego, który dopiero co dołączył,

nowego na rynku pracy albo odchodzącego na emeryturę), może być spokojny, że pracodawca będzie go wspierał niezależnie od tego, na jakim etapie życia się znajduje.

Na tworzenie równościowego środowiska pracy w Philip Morris składa się wiele elementów, które zabezpieczają różne potrzeby zatrudnionych w firmie pracowników. Są to m.in.:





PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL

1. Certyfikat *Equal Salary*, który jest dowodem na to, że nasi pracownicy są wynagradzani równo ze względu na swoje kompetencje, a nie płeć czy wiek.
2. Program *Happy Parents*, u którego podstaw leży równościowe podejście do tematu rodzicielstwa.
3. Program *Kobiety wspierają kobiety* – *Women Inspirational Network*.
4. *Dialog Pokoleń*, czyli projekt dotyczący międzypokoleniowej dyskusji, na którą jako firma jesteśmy otwarci.

Płacimy równo za tę samą pracę

Każdy z nas chce być w pracy traktowany fair oraz oceniany ze względu na swoje kompetencje, a nie płeć. W Philip Morris International dbamy o to, by kobiety i mężczyźni otrzymywali za taką samą pracę takie samo wynagrodzenie. Nie jest to tylko deklaracja, ale fakt potwierdzony certyfikatem nadawanym przez szwajcarską fundację *Equal Salary Foundation*.

Co roku przechodzimy audyt recertyfikujący, aby potwierdzić, że nasze procesy i podejście do wynagradzania jest prawidłowe. W tym roku również podchodzimy do globalnego procesu audytowego. Zanim otrzymaliśmy certyfikat, przeszliśmy długą procedurę, połączone z kilkumiesięcznym audytem w firmie.

Zwieńczeniem tego procesu jest potwierdzenie, iż w Philip Morris nie ma różnic między wynagrodzeniami wynikających z płci czy wieku – stawiamy wyłącznie na doświadczenie i kompetencje. Warto podkreślić, że PMI jest jedyną firmą w Polsce, która otrzymała taki certyfikat. Kolejne regularnie u nas przeprowadzane audyty potwierdzają, że nie tylko trzymamy stan-

dardy w tym zakresie, ale też stale je podnosimy.

Rodzicielstwo w duchu równości

Kolejnym ważnym tematem, wokół którego mogą powstawać nierówności, jest rodzicielstwo. W Polsce to nadal głównie kobiety decydują się na urlop rodzicielski i może mieć to bezpośredni wpływ na ich karierę. Często na decyzje pracowników związane z opieką nad dziećmi mają też wpływ inne czynniki, jak chociażby presja społeczna i środowiskowa. Mężczyźni wybierający się na urlop rodzicielski obawiają się najczęściej o bezpieczeństwo finansowe rodziny, co pokazały wyniki badania wewnętrznego przeprowadzonego wspólnie z fundacją *Share The Care*. Boją się również tego, że w czasie urlopu rodzicielskiego może ich ominąć podwyżka, awans albo nowy projekt. W Philip Morris w Polsce dbamy o to, aby usuwać bariery przeszkadzające pracownikom w podjęciu decyzji – najlepszej dla nich i ich rodzin. Służą temu różne rozwiązania wprowadzone w ramach programu *Happy Parents*.

Mamy świadomość, że szczęśliwy rodzic to szczęśliwy pracownik. Dlatego dajemy naszym pracownikom możliwość bycia

rodzicem „na pełny etat”, bez obawy, że coś w tym czasie ich ominie. Program *Happy Parents* działa w PMI od 2019 roku i początkowo obejmował rozwiązania dla rodziców wracających z urlopów rodzicielskich. Mogą oni m.in. skorzystać w pierwszym miesiącu z opcji pracy na pół etatu, zachowując prawo do pełnego wynagrodzenia. Pozwala im to na łagodniejsze przejście w tryb łączenia pracy zawodowej z życiem domowym. Nie omijają ich również podwyżki wynagrodzeń, jeśli przysługiwałyby im w czasie, gdy przebywali na urlopie. Podchodzimy też elastycznie do czasu i miejsca pracy, co jest istotne w szczególności w przypadku rodziców małych dzieci.

Od września 2021 roku wprowadziliśmy do programu kolejne rozwiązania wspierające dzielenie opieki rodzicielskiej pomiędzy obojgiem rodziców. Ojciec, który zdecyduje się na urlop rodzicielski, ma możliwość skorzystania z dopłaty do 100% wynagrodzenia przez okres 8 tygodni. Wierzymy, że będzie to ważny impuls dla ojców do brania takich urlopów, ponieważ zniknie hamulec w postaci obawy o płynność finansową rodziny. Takie podejście może w konsekwencji wpłynąć pozytywnie na rozwój zawodowy pracujących matek i przyczynić się do wyrównywania ich szans na rynku pracy.

Kobiety wspierają kobiety

Program *Happy Parents* oraz *Certyfikat Równych Płac* to niejedynie inicjatywy PMI na rzecz m.in. wyrównywania szans kobiet. W naszej organizacji rozpoczęła również działalność pracownicza sieć kobiet – *Women Inspirational Network*, w ramach której kobiety zatrudnione w PMI otrzymują inspiracje, porady, a także utrzymują ze sobą regularny kontakt.

**Philip Morris
jest jedyną
firmą w Polsce,
która otrzymała
Certyfikat
Równych Płac.**

To miejsce, w którym każda kobieta może czuć się komfortowo i rozwijać się razem z innymi inspirującymi osobami. – mówi Karolina Gębura-Nowak, Senior Menedżerka Zarządzania Talentami, Inkluzywności i Różnorodności, Polska i Kraje Bałtyckie.

Z uwagi na wyznaczony przez nas cel tworzenia przyszłości bez dymu oraz transformację naszej organizacji w firmę technologiczną wspieramy również kobiety w świecie nowych technologii, m.in. współpracując z organizacją Women in Tech. Kilka naszych menedżerek z działu IT zostało mentorkami w projekcie, który ma na celu wsparcie kobiet w drodze do ról liderek w branży nowych technologii. Poza tym nasi pracownicy cyklicznie występują na organizowanych przez Women in Tech meet-upach i webinarach, podczas których dzielą się wiedzą. Dzięki takim działaniom kobiety mają równe szanse w rozwijaniu kariery oraz spełnianiu swoich biznesowych ambicji.

Ponad 40% stanowisk kierowniczych i menedżerskich Philip Morris w Polsce obejmują kobiety.

Dialog pokoleń

Pracodawcy coraz częściej mierzą się z problemami wynikającymi ze zmian demograficznych. W miejscu pracy spotykają się już cztery pokolenia pracowników (*baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z), co jest wielkim bogactwem, bo badania jasno wskazują, że wielopokoleniowe zespoły są bardziej efektywne i innowacyjne w działaniu, ale rodzi też różne problemy, chociażby na poziomie komunikacyjnym. W PMI zdajemy sobie sprawę z wyzwań z tym związanych i dbamy o to, by każdy odnalazł swoje miejsce, dlatego chętnie dołączyliśmy jako partner merytoryczny do programu *Dialog Pokoleń* zainicjowanego

Ojciec, który zdecyduje się na urlop rodzicielski, ma możliwość skorzystania z dopłaty do 100% wynagrodzenia przez okres 8 tygodni.



razem z Krajowym Instytutem Gospodarki Senioralnej. Program to platforma do działań międzypokoleniowych w organizacjach. *Naszym wspólnym celem jest tworzenie środowiska otwartego na dyskusję i zmieniającego się na potrzeby naszych pracowników. Dążymy do tego, aby w naszej firmie każdy czuł się tak samo ważny i potrzebny oraz rozwijał się i odczuwał satysfakcję z pracy. Mamy nadzieję, że wypracowana przez nas wspólnie deklaracja będzie dobrą podstawą do podnoszenia standardów w strukturach wielu organizacji, a do inicjatywy dołączą także inne firmy, którym podobnie jak nam zależy na budowaniu świadomości różnorodności wieku oraz tworzenia środowiska równych szans. – podkreśla Anita Rogalska, Dyrektorka działu Ludzie i Kultura w Philip Morris Polska i Kraje Bałtyckie.*

Szczęśliwi pracownicy to zadowolony pracodawca

Tworzenie równościowego środowiska biznesowego, w którym każdy pracownik może być sobą, jest procesem oraz dużym wyzwaniem. Warto jednak podjąć ten wysiłek – wspieranie pracowników w ramach różnych wewnętrznych inicjatyw może przynieść obopólne korzyści. Istotne jest wyznaczenie obszarów, które wymagają szczególnej uwagi, a następnie wdrożenie programów, które staną się ważnym narzędziem w niwelowaniu nierówności. Takimi narzędziami w strukturach Philip Morris są m.in.: *Certyfikat Równych Płac*, program *Happy Parents*, pracownicza sieć kobiet czy program *Dialog*

Pokoleń. Każdy z tych projektów ma u swoich podstaw wyrównywanie szans oraz każdy dotyczy innego obszaru: wynagrodzeń, rodzicielstwa czy wielopokoleniowości. Inkluzywne podejście firm, obserwowanie aktualnych trendów oraz tworzenie adekwatnych narzędzi jest znaczącym krokiem w kierunku tworzenia świata biznesu równych szans.

Philip Morris International to firma o globalnych standardach, dających solidne fundamenty do działania, na których możesz polegać. Dołącz do ponad 4500 pracowników Philip Morris w Polsce i wspólnie z nami wprowadzaj rewolucyjne zmiany dla milionów ludzi na całym świecie. Zapewnimy ci ciągły rozwój dzięki codziennym zadaniom i nowym wyzwaniom, które będziesz realizować w świetnym zespole. Dzięki środowisku pracy, które wspiera kreatywność, możesz z nami tworzyć przyszłość, niezależnie od płci, pochodzenia czy wieku, bo w PMI najważniejszy jest potencjał.

Chcesz się przekonać?
Znajdź najlepszą dla siebie ofertę na www.pmicareers.pl i aplikuj!

Employer branding bez tajemnic

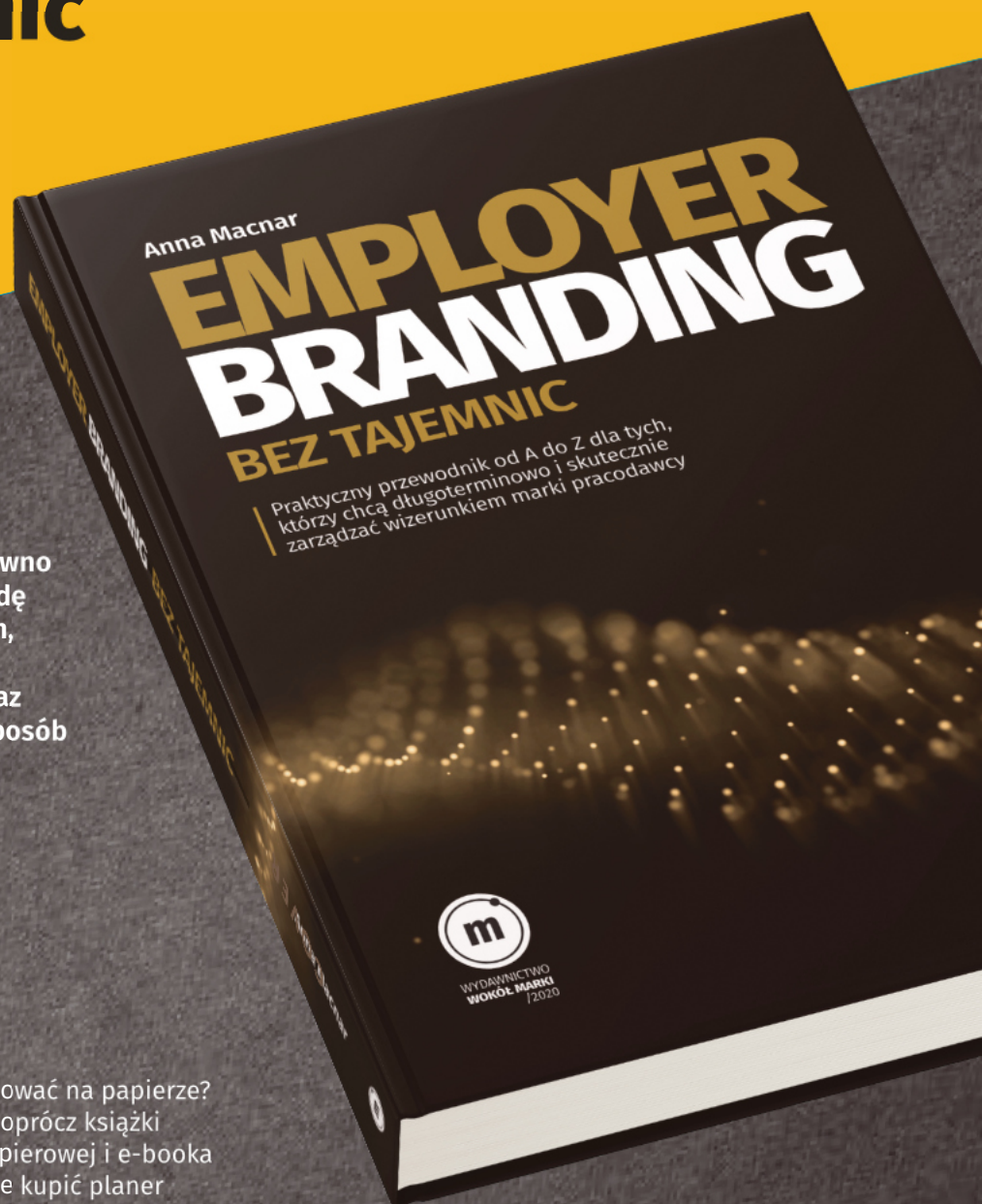
Anna Macnar

Przepis na zarządzanie markami pracodawców rozłożony na czynniki pierwsze.

Ta książka to cenny poradnik zarówno dla tych, którzy rozpoczęli przygodę z employer brandingiem, jak i tych, którzy szukają inspiracji lub chcą uporządkować zdobytą wiedzę oraz zarządzać marką pracodawcy w sposób skuteczny i przynoszący sukcesy. Każda organizacja może stać się atrakcyjnym pracodawcą, czego wszystkim firmom trzeba życzyć!



Lubisz planować na papierze? W pakiecie oprócz książki w wersji papierowej i e-booka można także kupić planer *Wokół marki*. Zapraszamy!



www.employerbrandingbeztajemnic.pl

PwC – ludzie, doświadczenie i technologia

Wiele w ostatnim czasie się zmienia na rynku, ale to, co pozostaje stałe w PwC Polska, to możliwości rozwoju, jakie oferujemy: różnorodność branż i projektów, doskonalenie umiejętności naszych pracowników, a także zapewnianie im jak najbardziej komfortowych warunków pracy. W odpowiedzi na potrzebę dostosowania biznesów do nowej rzeczywistości wspieramy naszych klientów, dostarczając rozwiązania technologiczne przyspieszające transformację, a także dbamy o podnoszenie kompetencji cyfrowych naszych pracowników.



Celem PwC jest budowanie zaufania na rynku i wsparcie przy tworzeniu długoterminowej wartości. W najbliższych latach planujemy zwiększenie inwestycji w innowacje, nowe technologie i talenty, aby pomagać klientom osiągać założone cele biznesowe w świecie pełnym zmian i niepewności. Jesteśmy liderem zmiany, a nowa strategia PwC – *The New Equation* – odpowiada na wiele wyzwań kształtujących naszą rzeczywistość, takich jak przemiany klimatyczne i geopolityczne, nierówności społeczne czy rozwój technologii. Chcemy tworzyć rozwiązania, które nie tylko będą

odpowiedzią na zapotrzebowania firm, ale również będą miały pozytywny wpływ na społeczeństwo. Łączymy różnorodne kompetencje naszych ekspertów z możliwościami, jakie dają dzisiaj nowe technologie.

Nowoczesne technologie kluczem zmian

Adam Krasoń, Prezes PwC w Polsce, podkreśla, że dzisiaj niezwykle ważna jest elastyczność modeli biznesowych i szybkie wdrażanie nowych pomysłów oraz kompleksowe podejście do transformacji

całego biznesu. Zwraca uwagę na takie aspekty, jak: aktywizacja klientów w nowej rzeczywistości, wzmocnienie kanałów cyfrowych oraz efektywność operacyjna i skuteczne komunikowanie celów strategicznych. W każdym z tych obszarów ogromną rolę odgrywają dane i nowe technologie. Uważa także, że z punktu widzenia całej gospodarki niezwykle istotna jest ochrona miejsc pracy, a automatyzacja i cyfryzacja nie tylko nie oznaczają ich utraty, ale wręcz przeciwnie – mogą zwiększyć liczbę stanowisk z wyższą wartością dodaną.



Digital upskilling

Zdobywanie umiejętności związanych z nowymi technologiami (*digital upskilling*) będzie jednym z kluczowych obszarów działań PwC w najbliższych latach. W ramach strategii *The New Equation* PwC globalnie przeznaczy 12 miliardów dolarów na inwestycje związane m.in. z podnoszeniem kompetencji cyfrowych. Planujemy również stworzyć ponad 100 tysięcy nowych miejsc pracy.

Ważne jest dla nas stworzenie pracownikom takich warunków, aby przygoda z transformacją cyfrową była dla nich naturalnym etapem osobistego rozwoju. Z jednej strony będzie to zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń, a z drugiej dalsze wspieranie naszych klientów – menedżerów i przedsiębiorców – m.in. w procesach transformacji cyfrowej, w tym automatyzacji i robotyzacji, oraz planowania kapitału ludzkiego i budowania odpowiednich programów rozwojowych czy strategii związanych z nowym stylem pracy hybrydowej.

Audytor przyszłości

Osoba pracująca w dziale audytu PwC (choć prawdziwa nazwa tego działu to Assurance, co można tłumaczyć jako dział zapewniający zaufanie) jest audytorem przyszłości w każdym tego słowa znaczeniu. W procesie audytu wykorzystujemy innowacyjne technologie, dzięki czemu podnosimy jakość audytu oraz wzmacniamy zaufanie na rynku. Zapewniamy ciągłą poprawę poprzez systemowe podejście obejmujące coraz

szersze wykorzystanie rozwiązań cyfrowych oraz inwestowanie w podnoszenie kompetencji audytorów.

Analizujemy również w kompleksowy sposób dane historyczne i aktualne, prognozując, jak nasi klienci będą sobie radzić w przyszłości.

Technologia wzmacnia zaufanie

W procesie audytu posługujemy się technologiami, które sprawiają, że jakość naszych usług stoi na najwyższym poziomie. Na całym świecie do audytów używamy systemu **Aura** (klasy ERP), który zapewnia odpowiednią jakość audytu przez wymagane przeprowadzenie procedur oraz odpowiednie zaplanowanie badania, skoncentrowane wokół kluczowych ryzyk. System **Halo** analizuje ogromne ilości danych, przez co umożliwia nam lepsze zrozumienie naszych klientów i podniesienie jakości audytu, a także pozwala dostarczyć cenne wnioski z analizy danych finansowych. **Connect** to narzędzie do wymiany danych między naszymi zespołami, dzięki któremu możemy w każdym momencie podejrzeć aktualny status badania.

Analiza danych to błyskawicznie rozwijająca się gałąź audytu. Tu również pomaga nam technologia. Platforma **Alteryx** ułatwia obróbkę i selekcję danych, a na końcu automatyzuje ich analizę, dzięki czemu skupiamy się na wyciąganiu wniosków z danych, a nie na ich obróbce.

Nasze własne narzędzie **Klik** pozwala na identyfikację nietypowych transakcji oraz nieoczywistych trendów na podstawie zapisów z systemów ERP klientów.

Projekty technologiczne i innowacyjne to nasza codzienność

PwC to firma technologiczna nie tylko dlatego, że wykorzystuje nowoczesne technologie w codziennej pracy. Zatrudniamy już 1500 osób na stanowiskach technologicznych. Jako firma konsultingowa współpracujemy z przedsiębiorcami z różnorodnych branż na całym świecie, ułatwiając im przejście przez cyfrową rewolucję. Zajmujemy się wdrożeniami systemów IT, analizujemy dane, testujemy systemy bezpieczeństwa, a także projektujemy nowe architektury oraz wspieramy i kontrolujemy rozwój już istniejących aplikacji. Wprowadzamy też firmy do chmury, korzystając ze wszystkich



możliwych rozwiązań gigantów technologicznych.

Jesteśmy partnerem technologicznym firm dostarczających rozwiązania technologiczne m.in. dla **Microsoft, Google, Salesforce Marketing Cloud, Amazon Web Services** czy **Oracle**. Dzięki kompetencjom naszych pracowników, warsztatowi wdrożeniowemu oraz bliskiej współpracy z partnerami maksymalnie skracamy drogę między identyfikacją problemu klienta a jego rozwiązaniem.

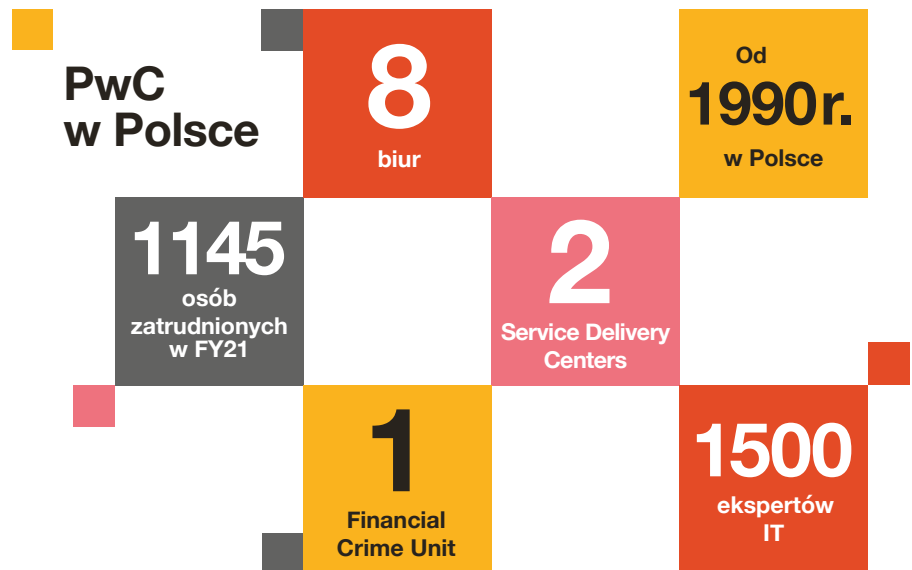
Zespoły technologiczne w PwC

Nasz **zespół ds. cyberbezpieczeństwa** chroni klientów przed cyberprzestępczością. Tworzenie kompleksowych narzędzi i aplikacji w różnych technologiach to zadanie dla zespołu zajmującego się **rozwojem oprogramowania i robotyzacją**. Zespół **CRM** dba o efektywność procesów i doświadczenie użytkownika. Zadaniem zespołu **informatyki śledczej** jest wykorzystywanie dużych baz danych i zaawansowanych technologii do potrzeb dochodzeń wewnętrznych, sporów gospodarczych, procesów sądowych i zapobiegania oszustwom. Z kolei zespół **zapewniania jakości** dba o każdy etap rozwoju oprogramowania, tak aby zapewnić wysoką jakość projektu oraz zgodność oprogramowania ze standardami i wymogami klienta.

Zajmujemy się również **wsparciem systemów biznesowych**, zapewniając ich pełną wydajność każdego dnia. Do zadań naszych pracowników należą też **analiza i wizualizacja danych**. Opracowujemy zaawansowane modele Machine Learning i narzędzia wizualizacji danych oraz projektujemy systemy zarządzania danymi w firmach.

Dołącz do PwC – i z nami wspieraj budowanie wartości

Staramy się być czołowym, wiarygodnym i godnym zaufania oraz odpowiedzialnym przedsiębiorstwem usługowym na świecie. Nasze plany obejmują zatrudnianie utalentowanych osób i łączenie innowacyjnych technologii, tak aby pomagać naszym klientom osiągać założone cele, ale przede wszystkim by wspierać ich



w długoterminowym budowaniu ich marki w zrównoważony sposób. Wyzwania technologiczne przedsiębiorców i firm, z którymi pracujemy, a które znajdują się na różnych etapach cyfrowej transformacji, sprawiają, że realizowane przez nas projekty są unikalne i dają szansę na ciągły rozwój. W tej pracy nie ma nudy!

Chcesz być częścią tej technologicznej rewolucji i budowania wartości w gospodarce? Dołącz do nas!

www.pwc.pl/kariera

Kontakt: pl_kariera@pwc.com

Follow us:

Facebook PwC.Polska
Instagram pwcpolnska
TikTok pwcpolnska
LinkedIn pwc-polska
Youtube PwCPolska
Twitter @PwCPolska



PwC w Polsce to osiem biur zlokalizowanych w Warszawie, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach, Krakowie i Lublinie, Financial Crime Unit w Gdańsku i Warszawie oraz Service Delivery Center w Katowicach i Opolu.

To profesjonalne usługi w zakresie doradztwa biznesowego, podatkowego, prawnego, audytu, doradztwa technologicznego i nie tylko.

To 30 lat działalności w Polsce.

Jednak PwC to przede wszystkim ludzie – blisko 6500 osób o różnych potrzebach, charakterach, umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu życiowym.



Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami

- 9 czerwca 2022 roku rozdamy nagrody w konkursie *Employer Branding Excellence Awards* już po raz jedenasty. Z ogromną radością obserwujemy coraz większą liczbę wartościowych projektów employerbrandingowych realizowanych w firmach, bo to pokazuje jak zmienia się rynek pracy. Zapraszamy do udziału w jedenastej edycji!

Ideą konkursu organizowanego przez HRM Institute jest nagrodzenie i zaprezentowanie najlepszych praktyk employerbrandingowych w Polsce, które mogą stać się wzorem i inspiracją dla innych. Pierwsza edycja konkursu odbyła się w 2012 roku, a nagrody były przyznawane w trzech kategoriach. W 2021 roku, mimo że pandemia wstrzymała wiele zaplanowanych w firmach działań i wymusiła wiele zmian w prowadzonych projektach, do konkursu zostało zgłoszonych prawie 150 projektów w ośmiu kategoriach. Cieszy nas coraz większa otwartość pracodawców na dzielenie się dobrymi praktykami.

Robisz to dobrze? Daj się docenić!

Budowanie marki pracodawcy wymaga bycia stale na bieżąco z trendami, potrzebami pracowników i kandydatów oraz nowinkami technologicznymi wspierającymi działania employerbrandingowe.

Udział w konkursie EBEA daje możliwość pochwalenia się efektami działań przed światem i własną firmą, zmierzenia się w rywalizacji i zainspirowania się do dalszych działań.

W tym roku zapraszamy do zgłaszania projektów w ośmiu kategoriach:

1. Strategia EB do 100 tys. zł
2. Strategia EB pow. 100 tys. zł
3. Kampania internetowa
4. Kampania offline
5. Wewnętrzna kampania wizerunkowa
6. Innowacja employer branding
7. Film rekrutacyjny / wizerunkowy
8. Strona / zakładka kariera / landing page

Zapraszamy do udziału w konferencji i konkursie!
Więcej na www.ebsummit.pl.



Zwycięzcy EBEA 2021

Strategia EB powyżej 100 tys.:
Nordea

Strategia EB do 100 tys.:
Allegro

Wewnętrzna kampania wizerunkowa:
Agencja Ancymony oraz Netguru

Kampania internetowa:
Orange Polska

Kampania rekrutacyjna offline:
Nordea

Film rekrutacyjny / wizerunkowy:
Nordea

Strona/zakładka kariera/landing page:
Netguru


Innowacja EB:
Jastrzębska Spółka Węglowa
Ten Square Games

Employer Branding Summit 2022



9-10 CZERWCA 2022 / WARSZAWA
Zapraszamy na najważniejsze
wydarzenie EB w Polsce!
Zarezerwuj czas w kalendarzu!





**At the heart of
every great change
is a great human**

Join us and do extraordinary things.

accenture