



MIEJSCE PRACY NA NOWE CZASY

JAK SKANDYNAWSCY PRACODAWCY
MOTYWUJĄ I INSPIRUJĄ LUDZI

PARTNER BADANIA



PARTNER STRATEGICZNY



PATRONAT HONOROWY



Ambasada Norwegii



Ambasada Szwecji
Warszawa

PARTNERZY RAPORTU



Publikacja:

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza
ul. Marszałkowska 142
00-061 Warszawa
www.spcc.pl
spcc@spcc.pl

Redakcja i teksty:

Ewa Lisiewska-Szczygieł,
Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka

Koordinacja:

Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka

Opracowanie graficzne:

destu.eu

SPIS TREŚCI

Słowo wstępu	5
Miejsce pracy na nowe czasy. Otwartość, zaufanie, well-being	6
Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy? Wyniki badań Antal & SPCC	12
Szukamy ludzi, nie CV – wywiad z Katarzyną Bartodziejską i Katarzyną Kaczmarek, IKEA	20
Projekt filmowy „IKEA. Akcja!” Case study	24
Inwestujemy w rozwój na każdym etapie kariery – wywiad z Dorotą Kulikowską, AstraZeneca	27
Rozwój talentów w DSV ISSC	32
Zalaris na nowe czasy – rozmowa z Katarzyną Kwiatkowską, Zalaris	36
KMD Good Life: jak działania związane z well-beingiem mogą kształtować pozytywny wizerunek marki pracodawcy? Case study	40
„Chciałbym tu pracować, wynagrodzenie nie jest istotne” Paweł Stempniak, WhiteBits	43
Lista największych skandynawskich pracodawców w Polsce.....	45
O SPCC	46

SŁOWO WSTĘPU

Z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce kolejny raport SPCC. Patronat nad naszą publikacją sprawowały Ambasady Danii, Finlandii, Szwecji i Norwegii, za co chcielibyśmy na wstępie serdecznie podziękować.

Obecny wpływ zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych na miejsce pracy oraz kulturę organizacyjną jest ogromny. Postanowiliśmy zatem przyjrzeć się bliżej wyzwaniom pracodawców i oczekiwaniom pracowników oraz rozwiązaniom wdrażanym przez skandynawskich pracodawców w Polsce.



Przeprowadziliśmy szereg rozmów ze skandynawskimi pracodawcami, które pokazały nam, jak firmy skandynawskie widzą aktualne trendy i jak na nie reagują. Wśród głównych wątków, które poruszamy znalazły się praca zdalna, well-being w nowej odsłonie, poszukiwanie odpowiednich talentów, różnorodność, otwartość oraz zarządzanie oczekiwaniami pracowników ze szczególnym uwzględnieniem łączenia kilku pokoleń na rynku pracy.

Elementem wspólnym, który pomaga w dialogu pracodawca-pracownik jest kultura organizacyjna. Wspólnie z firmą Antal zbadaliśmy, jakiej kultury



organizacyjnej oczekują pracownicy, specjaliści i menadżerowie. Zapraszamy do zapoznania się z wynikami badania, które dla skandynawskich firm są kluczowe. To właśnie skandynawski styl kultury organizacyjnej, przejawiający się m.in. w płaskiej strukturze, innowacyjności, różnorodności i otwartości charakteryzuje w opinii respondentów przyjazne miejsce pracy, w którym pracownik może się realizować i rozwijać. A firmy skandynawskie, które w Polsce zatrudniają już około 175 tysięcy pracowników, są obok firm amerykańskich najbardziej atrakcyjną grupą pracodawców. Co więcej, wśród osób, które miały okazję pracować w skandynawskich firmach, ponad 60% uznało tę grupę firm za najbardziej atrakcyjne miejsce pracy.

Dodatkowo, w przygotowanym przez nas raporcie mogą Państwo zapoznać się z przykładami dobrych praktyk i nieszablonowych inicjatyw wdrażanych przez firmy: IKEA, AstraZeneca, DSV, KMD i Zalaris, które pokazują jak w praktyce budować inspirujące i motywujące środowisko pracy.

Artur Swirtun, Prezes SPCC

Agnieszka Zielińska, Dyrektorka Zarządzająca SPCC



MIEJSCE PRACY NA NOWE CZASY. OTWARTOŚĆ, ZAUFANIE, WELL-BEING

Scandinavian-Polish 
CHAMBER OF COMMERCE

Pandemia przeformatowała rynek pracy, a gdy po stanie zagrożenia epidemiologicznego wydawało się, że sytuacja się stabilizuje nagłe zmiany geopolityczne i ekonomiczne postawiły przedsiębiorstwa przed nowymi wyzwaniami. Firmy mierzą się z niedoborami pracowników, inflacją i presją płacową, przy tym nieustannie konkurują o talenty. Jak rysuje się krajobraz rynku pracy 2023?

Wspólnie z firmą Antal sprawdziliśmy, jakiej kultury organizacyjnej oczekują specjaliści i menadżerowie. Jednocześnie przyjrzelśmy się też drugiej stronie rynku pracy – zapytaliśmy skandynawskich pracodawców, jak sobie radzą z aktualnymi wyzwaniami.

Zdalnie, w biurze, hybrydowo

Twierdzenie, że kryzys przyspiesza trendy na pewno potwierdziło się w przypadku pracy zdalnej, która właściwie z dnia na dzień stała się nową normą.

Sukces przestawienia się na tryb pracy poza biurem nie zależał tylko od kompetencji cyfrowych pracowników i zaplecza technicznego. Czego obawiali się pracodawcy? Przede wszystkim zmniejszenia efektywności, a także osłabienia zaangażowania i lojalności pracowników.

Organizacje, które zdecydowały się pozostać przy pracy zdalnej i rekruterzy szukający dla nich specjalistów, mogą wprawdzie korzystać ze znacznie większej puli kandydatów, lecz jednocześnie konkurują z pracodawcami spoza Polski i płacami często przewyższającymi możliwości firmy.

Wiele organizacji odeszło już od pracy w pełni zdalnej, ale model hybrydowy stał się stałym elementem rzeczywistości w wielu firmach. Co więcej, jest rozwiązaniem oczekiwanym przez dużą część pracowników. Z drugiej strony, rodzi nadal

wiele wyzwań dla liderów i działów HR. Jak sprawić, aby praca w trybie zdalnym była równie efektywna co praca w dotychczasowym modelu? W tym względzie warto przyrzeć się bliżej doświadczeniom branży IT, gdzie elastyczny model pracy zaadoptował się jeszcze przed 2020 rokiem.

Organizacje, w których panuje **duży poziom zaufania** mają ułatwione zadanie. Kontrola czasu pracy i dodatkowy monitoring obowiązków wykonywanych przez pracowników poza biurem, jest zbędny.

Jakub Strzemżalski z duńskiej firmy **7N** zauważa, że wdrażając elastyczne modele pracy „*przede wszystkim trzeba poznać potrzeby i oczekiwania pracowników. W 2021 roku przeprowadziliśmy w 7N globalne wewnętrzne badanie, gdzie, między innymi, pytaliśmy o preferowany model pracy naszych konsultantów z Polski, Danii i Indii. Wyniki dla każdego z krajów mocno się różniły. Okazuje się, że Polacy znacznie częściej zdecydują się na model pracy, gdzie 100% czasu spędzaliby w domu (29% badanych) niż Duńczycy (4% odpowiadających).*”

Poznanie preferencji naszych pracowników pozwala efektywnie zaplanować np. przestrzeń biurową dostosowaną do liczby korzystających i celu jej użytkowania.”

Na kluczową rolę zaufania wskazują też doświadczenia duńskiej firmy KMD.

Firmy chętnie korzystają także z **cyfrowych narzędzi ułatwiających pracę** zespołów rozproszonych. Kanban board pomaga w wizualizacji pracy, a wirtualne tablice jak miro i mural, wspierają efektywne zarządzanie procesami, spotkaniami zespołów i burzami mózgów.

Z naturalnych przyczyn, praca stacjonarna jest wybierana chętniej, gdy pracownicy mają okazję do wspólnego wykonywania zadań także poza trybem online. Jednym z ciekawych przykładów działań wspierających relacje jest realizowany w DSV ISSC Internal Trainers program, który zakłada wymianę wiedzy między pracownikami w ramach organizacji. Jak wskazuje firma, zainteresowanie programem przerosło oczekiwania, pokazując jednocześnie dużą potrzebę dzielenia się swoim doświadczeniem wśród pracowników.



for. Melker Dahlstrand/imagebanksweden.se

Katarzyna Kwiatkowska z norweskiej firmy **Zalari**s jest przekonana, że nawet pracując zdalnie można stworzyć atmosferę współpracy i zaufania. Ważną rolę pełni tu otwarta, dwustronna komunikacja i liderzy zespołów, dla których bliski jest model empatycznego, partycypacyjnego przywództwa.

W kontekście komunikacji należy również pamiętać o tym, by wszyscy mieli równy dostęp do informacji, bez względu na to czy pracują zdalnie, czy spotykają się ze współpracownikami w biurze. W przeciwnym razie nie tylko ucierpi efektywność pracy, ale także relacje w zespole.



Jednym z warunków dobrostanu pracowników w miejscu pracy jest odpowiednie podejście do projektowania przestrzeni. Chodzi tu nie tylko o eliminację czynników stresogennych oraz schorzeń, ale również o poprawienie komfortu środowiska pracy. Dobrze narysowane, przemyślane funkcjonalnie i ergonomiczne biuro daje wiele korzyści.

W przestrzeniach zaprojektowanych w duchu „well” pracownicy, zamiast wykonywać zadania głównie przy biurkach lub w salach konferencyjnych, mają do wyboru miejsca spotkań ad hoc, przestrzeń pracy cichej, przestrzeń pracy zespołowej, budki telefoniczne. Sami decydują, gdzie chcą pracować i gdzie najlepiej będą mogli wykonać zadania. Ciekawym elementem jest amfiteatr z siedziskami. Stanowi on arenę wszelkiego rodzaju zgromadzeń bardziej lub mniej oficjalnych: okazjonalnych wystąpień, imprez firmowych, a także spotkań projektowych i codziennych dyskusji z udziałem pracowników.

Dużo uwagi poświęca się też kwestii zapewnienia miejsc do odpoczynku, tj. pokoi chill-out i kuchni. Strefy te pozwalają na chwilę wytchnienia z kubkiem kawy w ręku, ale nie tylko. Zacieśniają także więzi społeczne, a dodatkowo sprzyjają nieformalnej wymianie informacji. Również dostęp do naturalnego światła oraz roślinności, dobrej jakości meble, nawet stymulująca kolorystyka poprawia nastrój, odwołując się do potrzeb i przyzwyczajeń pracowników.

Ewa Łydowska, Marketing Manager, Vastint

Rozwiązania czasami są bardzo proste, w 7N jeśli część zespołu jest w biurze, a część uczestniczy w spotkaniu zdalnie, wszyscy łączą się ze swoich komputerów; dzięki temu każdy ma zapewniiony ten sam komfort i szansę na równy dostęp do przekazywanych informacji.

Well-being w nowej odsłonie

Działania skupiające się na dobrostanie pracowników nie są niczym nowym wśród firm skandynawskich, jednak wydarzenia ostatnich lat spowodowały wzrost ich znaczenia, a oczekiwania pracowników względem pakietu świadczeń dodatkowych bardzo często są zupełnie inne niż jeszcze dwa lata temu.

Katarzyna Pąk z firmy Ericsson wskazuje na znaczącą zmianę w relacjach na linii pracodawca/pracownik. Pracodawcy w znacznie większym stopniu niż wcześniej wspierają pracowników także w problemach związanych ze sferą prywatną. Pracownicy potrzebują i oczekują zrozumienia managerów w sytuacjach osobistych lub rodzinnych trudności.

Opieka medyczna i karta multisport traktowane są już nie jako benefit, a element wynagrodzenia. Dodatkowo wiele firm decyduje się na zapewnienie pracownikom opieki psychologicznej. Firma **Ørsted** działająca w branży energetyki odnawialnej ponad rok temu wprowadziła nowy benefit zapewniający dostęp do opieki psychologicznej, psychiatrycznej, a także do specjalistów w zakresie coachingu.

KMD wprowadziło natomiast program „**KMD Good Life**”. W ramach tego projektu pracownicy mają dostęp do wielu materiałów poświęconych zdrowiu psychicznemu i zarządzaniu stresem. Mogą też uczestniczyć w wielu spotkaniach i warsztatach poświęconych well-beingowi i zagadnieniom związanym ze zdrowiem psychicznym i sferą mentalną. Pracownicy mogą również korzystać z konsultacji online z psychologiem lub psychoterapeutą.

W firmie **Lundbeck** działający od trzech lat program well-beingowy na początku skupiał się na problemach wynikających z pracy w izolacji. Dziś, dostosowany do warunków pracy w modelu hybrydowym, koncentruje się na odbudowie relacji w zespołach po pandemii, uczeniu się efektywnej współpracy w rozproszonych zespołach, a także na metodach relaksacji, mindfulness, wzmacnianiu inteligencji emocjonalnej, reagowaniu na sygnały dot. wypalenia zawodowego. Przed rokiem 2020 tego rodzaju wsparcie było oferowane bardzo rzadko.

Coraz popularniejsza jest oferta świadczeń dodatkowych „szyta na miarę”. Przy zmiennej sytuacji gospodarczej, różnych modelach pracy i rozproszeniu zespołów, indywidualne rozwiązania dopasowane do rzeczywistych potrzeb pracowników sprawdzają się najlepiej. W KMD pracownicy mogą wybrać interesujące ich benefity w zależności od prowadzonego stylu życia, potrzeb, modelu pracy, etc.



Naukowe podejście AstraZeneca przejawia się również w dbaniu o dobrostan pracowników. Jego mierzalnym efektem jest nasz program o nazwie „STAYSAFE. STAYWELL. STAYGREEN”, który rozwijamy już kolejny rok. Program opiera się na trzech fundamentach: szeroko rozumianym bezpieczeństwie fizycznym naszych ludzi, ich rozwoju mentalnym i emocjonalnym oraz wzmacnianiu nawyków dbania o środowisko naturalne.

Kierowany do pracowników przekaz jest szeroki, autentyczny i zawsze bazujący na badaniach naukowych. Podkreślamy, że dobrostan to z jednej strony miejsce pracy, w którym dzięki zaangażowaniu każdej osoby nie zdarzają się wypadki, a z drugiej strony jest to przestrzeń bezpieczna psychologicznie. Rezultaty osiągamy poprzez współpracę z ekspertami oraz sięganie po tak niszowe rozwiązania, jak warsztaty z „diety nisko informacyjnej” (ograniczanie zbędnych informacji), warsztaty oddechowe czy też tworzenie stanowisk pracy spełniających standardy innowacyjnej ergonomii.

To, co jest dla nas kluczowe to obserwowanie trendów i analizowanie zmian, gdyż wykorzystując naszą otwartą kulturę organizacyjną możemy reagować w sposób elastyczny na sytuacje kryzysowe. Są to jednak wyjątki, gdyż co do zasady program „STAYSAFE. STAYWELL. STAYGREEN” jest zbudowany w myśl maksymy znanej w medycynie, czyli „*Morbum evitare quam curare facilius est*” (Lepiej zapobiegać niż leczyć).

Katarzyna Ochman, Director, Safety Health & Environment, AstraZeneca Pharma Poland

Norweska firma **Equinor** w kontekście well-beingu stawia na bezpieczeństwo pod wspólnym szyldem „I am safety”. Głównym celem jest aby każdy, kto pracuje dla Equinor, był bezpieczny i czuł się dobrze w organizacji.

Niebagatelną rolę w budowaniu dobrostanu pracowników odgrywa przestrzeń, w której pracują. W tym obszarze ostatnie lata również odcisnęły

swoje piętno. Gdy w 2020 roku biura opustoszały, niektórzy wieścili koniec pracy stacjonarnej, zapominając, że przestrzeń biurowa to nie tylko miejsce do wykonywania indywidualnych obowiązków, ale też miejsce interakcji społecznych. Dziś atrakcyjne, estetyczne biura wyposażone w siłownię, jak otwarta parę lat temu siedziba DSV ISSC, tętnią solankową (Lundbeck) czy fotele do masażu zachęcają do powrotu do biura.

Między nami generacjami – zarządzanie oczekiwaniami

Różne oczekiwania i potrzeby pracowników generacji X,Y,Z wymagają od pracodawców wypracowania nowego podejścia i metod zarządzania. **To, co wydaje się najbardziej różnić te generacje to podejście do samej pracy.** Dla Millenialsów i „Zetek” jest ona środkiem do realizacji celów, a nie celem samym w sobie. W relacji z przełożonymi młodsze pokolenia oczekują również **bardziej empatycznego przywództwa**, poszukują inspiracji i otwartości na różne opinie.

Dla roczników urodzonych po roku 1995 zarówno wyżej wspomniany work-life balance, jak i inkluzywność i podejście firmy do kwestii zrównoważonego rozwoju, wydają się szczególnie ważne.

To dobra wiadomość dla firm nordyckich, które są liderami we wdrażaniu takich inicjatyw. **IKEA Retail** w Polsce od kilku lat realizuje Strategię Równości, Różnorodności i Włączania, a w zeszłym roku dołączyła do inicjatywy „Liczą się Umiejętności”, który jest skierowany do osób z doświadczeniem uchodźczym.

Młode pokolenie wchodzące na rynek pracy ceni partnerskie podejście i oczekuje także **wspar-**

cia w rozwoju. Doświadczenie **Zalaris** wskazuje, że liczy się otwartość na inicjatywy, z którymi przechodzi młody pracownik i przekonanie, że dobry pomysł rzeczywiście będzie wdrażany. W AstraZeneca funkcjonują specjalne programy skierowane do studentów i absolwentów. Jeden z nich to AZ Ambassadors, w ramach którego ta grupa otrzymuje możliwość wejścia do organizacji i przyjrzenia się od środka kulturze pracy oraz specyfice poszczególnych działów i stanowisk. Natomiast wśród pracowników z większym doświadczeniem popularnością cieszy się program mentoringowy.

W poszukiwaniu odpowiednich talentów

Bez odpowiednich kompetencji organizacje nie mogą się rozwijać i sprostać wymaganiom rynku. Branże IT i nowych technologii są tego w pełni świadome i aktywnie szukają rozwiązań, np. wspierając proces przekwalifikowania pracowników, którzy chcą rozpocząć przygodę z IT. Duży potencjał ma także **zainteresowanie sektorem technologicznym kobiet.** To nie tylko korzyść w postaci nowych pracowników, ale także zwiększenie potencjału zespołów poprzez ich większą różnorodność. Mówiąc o rozwoju polskiego rynku pracy i kompetencjach przyszłości nie sposób pominąć trwającą już **transformację energetyczną.**

Do 2030 roku transformacja energetyczna ma doprowadzić do powstania w Polsce 300 tys. nowych miejsc pracy. Branża energetyczna już zatrudnia i będzie zatrudniać zarówno wyspecjalizowanych ekspertów zarówno w obszarze IT, jak również inżynierii – na przykład specjalistów i techników obsługi turbin wiatrowych w sektorze offshore.

W wielu wypadkach powstaną stanowiska, które dotąd nie istniały, lub są stosunkowo nowe. Jak zauważa duńska firma Ørsted, w takich procesach rekrutacyjnych z perspektywy pracodawcy ważne jest nie tylko wykształcenie techniczne kandydata, ale także ciekawość, otwartość na poszukiwanie nowych rozwiązań oraz chęć zdobywania wiedzy i nowych doświadczeń.

Skandynawski wymiar kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna najczęściej jest definiowana jako zbiór norm, wartości, postaw i przekonań podzielanych przez pracodawcę i pracowników.



Trudno o jednoznaczną definicję skandynawskiej kultury organizacyjnej jednak intuicyjnie wiążemy ją z takimi pojęciami jak work-life balance, płaska struktura, innowacyjność czy otwartość. Podobne skojarzenia mieli respondenci uczestniczący w badaniu „Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy” przeprowadzonym przez Skandynawsko-Polską Izbę Gospodarczą wspólnie z firmą Antal.

Z zaprezentowanych w dalszej części raportu wynikach badań na temat preferowanego stylu pracy wyłania się obraz pracowników, którym **zdecydowanie lepiej pracuje się właśnie w kulturze o płaskiej, egalitarnej strukturze**. Z szefem bądź szefową, którzy są otwarci na rozmowę i feedback i prowadzą **politykę „otwartych drzwi”**.

Doświadczenia KMD wskazują, że głównym atutem skandynawskiej kultury pracy jest właśnie otwartość na informacje zwrotne, elastyczność, a co za tym idzie znaczące poczucie wpływu na ostateczną wersję produktu, nad którym pracuje zespół. Z tym wiąże się nierozdzielnie oczekiwanie **większej swobody w realizacji zadań**. Ponad połowa respondentów oczekuje możliwości samodzielnego działania przy jednoczesnej akceptacji ryzyka popełniania błędów. Kandydaci oczekują też w zdecydowanej mierze **indywidualnego poziomu wsparcia**, uzależnionego od ich potrzeb.



foto: Maskor/Folio/Imagebank sweden.se

Firmy wywodzące się z Północy Europy wskazują, że skandynawska kultura pracy pomaga im **konkurować o talenty**. Jednocześnie jednak zobowiązuje



Myśląc o YIT jako o miejscu pracy na nowe czasy, dbamy, aby tworzyć środowisko, w którym nasi pracownicy czują się traktowani z szacunkiem i uwagą, a jednocześnie miejsce, w którym mogą rozkwiąć zarówno pod względem merytorycznym, jak i pod kątem rozwoju osobistego. W sposób szczególny dbamy o atmosferę pracy, którą pracownicy bardzo doceniają.

W procesie onboardingu znaczącą rolę odgrywa wdrożenie w naszą kulturę, wierzymy jednocześnie, że sami możemy się dużo od nowych osób nauczyć. Pielęgnowujemy feedback, umożliwiamy rozwój w oparciu o talenty i potencjał. Cyklicznie organizujemy inicjatywy sportowe, które budują między nami więź, np. comiesięczny YIT Fit Challenge. Prowadzimy też bardzo otwartą komunikację z pracownikami.

W YIT głęboko zakorzenione jest pozyskiwanie talentów poprzez staże, które są zaprojektowane tak, aby dawały możliwość zdobycia praktycznych umiejętności. Wiele staży, odbywających się pod okiem naszego specjalistów oraz menadżerów, przerodziło się w dalszą stałą współpracę.

Marta Galińska, HR Manager w YIT Polska

i wiąże się z wysokimi oczekiwaniami kandydatów, którzy szybko weryfikują, czy organizacje wcielają deklarowane wartości w życie. Spójność działań, sposobu prowadzenia biznesu i realizowanie strategii w sposób zgodny z wartościami firmy to z pewnością jedna z realnych przewag konkurencyjnych.





JAKIEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ OCZEKUJĄ PRACOWNICY?

WYNIKI BADAŃ



Kultura organizacyjna to fundament działania biznesu. Świadczy o rozwoju w miejscu pracy i przyciąga talenty, których organizacja potrzebuje i w konsekwencji – umożliwia osiągnięcie celów biznesowych. Miejsce pracy nieustannie się zmienia i reaguje na bieżące trendy oraz potrzeby rynku. Jednak niezmiennym pozostaje fakt, że kulturę organizacyjną tworzą ludzie i są miejsca bardziej atrakcyjne dla rozwoju i realizowania celów zawodowych, w głównej mierze właśnie dzięki wyjątkowej kulturze organizacyjnej. Zatem na dzisiejszym, konkurencyjnym i wymagającym rynku pracy, jakiej kultury oczekują pracownicy? W jaki sposób i czy w ogóle elementy utożsamiane ze skandynawską kulturą w miejscu pracy odpowiadają na te potrzeby?

Wspólnie z firmą Antal zbadaliśmy opinię specjalistów/specjalistek oraz menadżerów i menadżerek na temat kluczowych elementów kultury, takich jak:

- Organizacja pracy w zespole
- Struktura organizacyjna
- Cechy dobrego lidera
- Komunikacja

Sprawdziliśmy także, jakie cechy są utożsamiane przez respondentów ze skandynawskim pracodawcą i na ile firmy skandynawskie są atrakcyjne jako pracodawcy w porównaniu do firm z innych krajów pochodzenia.

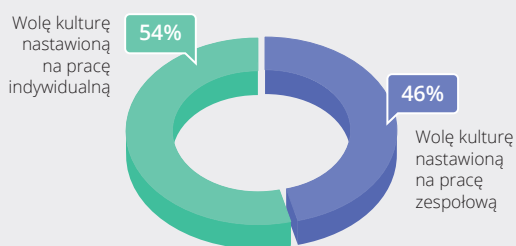
Badanie przeprowadzono metodą CAWI na próbie 1056 respondentów/tek w dniach: 08.09–20.10.2022.

1. Organizacja pracy w zespole

Praca indywidualna a praca zespołowa

Nieznaczna większość osób badanych (54%) woli styl pracy nastawiony na pracę indywidualną, od pracy zespołowej (46%). Pracować indywidualnie najbardziej lubią członkowie administracji (63%), działów prawnych (64%), działów IT (57%) oraz finansów i księgowości (53%). Z kolei wyższa kadra zarządzająca (59%), działy HR (58%) oraz marketingu (56%) preferują kulturę nastawioną na pracę zespołową.

Jaki styl pracy w organizacji cenisz bardziej?

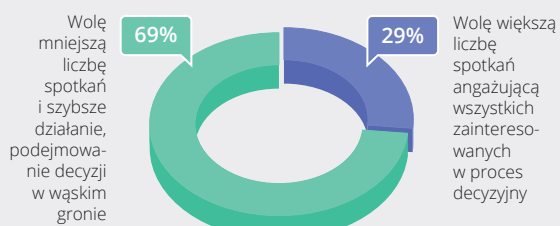


Branża	Wolę kulturę nastawioną na pracę indywidualną	Wolę kulturę nastawioną na pracę zespołową
Administracja	63%	37%
Finanse i księgowość	53%	47%
HR	42%	58%
Inżynieria	43%	57%
IT	57%	43%
Logistyka	51%	49%
Marketing	44%	56%
Prawo	64%	36%
Sprzedaż	50%	50%
Wyższa kadra zarządzająca	41%	59%
Inna	58%	42%

Spotkania a procesy decyzyjne

Mimo, że niemal połowa specjalistów i specjalistek lubi pracować zespołowo, procesy decyzyjne angażujące wszystkich zainteresowanych preferuje jedynie 29%. **Niemal 70% woli mniejszą liczbę spotkań w wąskim gronie, co utożsamiają z szybszym działaniem.**

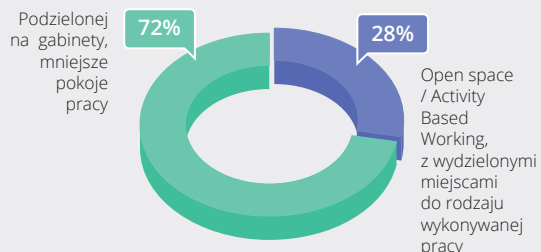
Co sądzisz o częstej organizacji spotkań zespołu lub z przełożonym/ną w celu wypracowania decyzji?



Przestrzeń biurowa

Niemal ¾ badanych woli pracować w przestrzeni biurowej podzielonej na gabinety. Podczas gdy 28% lepiej odnajduje się w open space lub Activity Based Working, z wydzielonymi miejscami dostosowanymi do rodzaju wykonywanej pracy.

W jakiej przestrzeni biurowej wolisz pracować?



KOMENTARZ EKSPERTA



Ostatnie lata pokazały jak istotną przestrzenią są miejsca pracy, ale jak tworzyć środowisko pracy na nowe czasy? Na czasy pełne wyzwań i ciągłych zmian?

Odpowiedzi respondentów wskazują, iż przede wszystkim oczekują oni nowoczesnej, płaskiej i egalitarnej struktury. Jest ona nierozdzielnie związana z rolą empatycznego lidera, który angażuje pracowników w procesy decyzyjne i docenia ich wkład w działania. To z kolei przyczynia się do tworzenia w firmie dobrej atmosfery i pomaga zatrzymać talenty.

Wśród pożądanych cech dobrego lidera wysoko znajduje się także pozostawienie dużej wolności w realizacji zadań. Ten aspekt przypomina skandynawską koncepcję „wolność poprzez odpowiedzialność”. Kultura zbudowana na zaufaniu sprawia, że pracownicy łatwiej podejmują odważne decyzje, co sprzyja kreowaniu innowacyjnych rozwiązań i rozwojowi przedsiębiorczości w duchu „ownership mindset”.

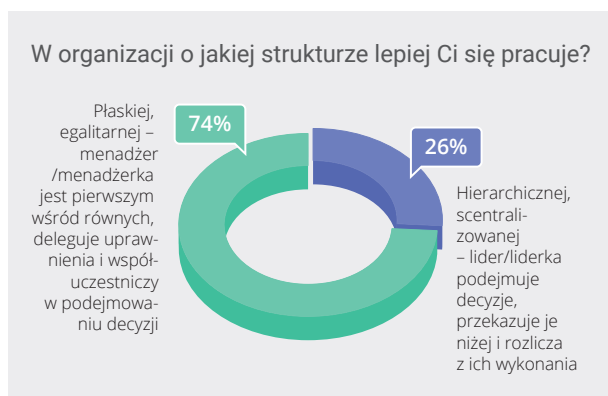
Wyniki badania wskazują również na kluczową rolę jasnej i przejrzystej komunikacji. To często wyzwanie, ale to właśnie sprawna komunikacja buduje inkluzywność organizacji, pozwala na efektywne spotkania oraz szybsze podejmowanie decyzji.

Agnieszka Zielińska, Dyrektorka Zarządzająca SPCC

2. Struktura organizacyjna

Hierarchia vs płaska struktura

Większość osób (74%) preferuje płaską strukturę organizacyjną, w której menadżer/menadżerka jest pierwszym wśród równych i to on/ona deleguje uprawnienia i współuczestniczy w podejmowaniu decyzji. Jedna czwarta woli hierarchię w organizacji, gdzie lider/ka podejmuje decyzje, przekazuje je niżej i rozlicza z ich wykonania.



Cechy dobrego lidera

Najczęściej wskazywaną cechą dobrego szefa/dobrej szefowej (72%), jest otwartość na dyskusję oraz feedback. Prawie 50% wskazało, że szef/szefowa powinni potrafić dobrze organizować pracę. Jasne wyznaczanie celów oraz zaufanie do pracowników i pracowniczek jest pożądane przez 38% badanych. Podobnie ważne jest jasne komunikowanie sposobu realizacji zadań, sprawiedliwy podział pracy oraz duża wolność w realizacji zadań (ok. 30%).



KOMENTARZ EKSPERTA



W dobie problemów z retencją dobrych pracowników oraz pozyskiwaniem kandydatów do pracy, kompetencje miękkie liderów są nie do przecenienia. W tym kontekście wyniki niniejszego badania potwierdzają teorię, że obecnie w obszarze zarządzania ludźmi kluczowe jest zrozumienie złożonego świata potrzeb pracowników, ale też pokazanie własnych słabości i ograniczeń jako lidera, ponieważ to daje możliwość współpracy na płaszczyźnie człowiek - człowiek.

Nie ma dzisiaj takiego jak kiedyś zapotrzebowania na liderów charyzmatycznych, ale silnych „teflonowych bossów”, którym szeregowy pracownik nie śmie udzielić feedbacku. Dzisiaj potrzebni są liderzy empatyczni i wspierający, z którymi można wymienić się informacją zwrotną, „przewentylować” swoje frustracje i powiedzieć wprost czego np. brak we wzajemnej współpracy. Zapewnienie przestrzeni do swobodnej dyskusji oraz łatwy dostęp do przełożonego i partnerskie traktowanie to akurat cechy, które świetnie opisują skandynawskich pracodawców. To tłumaczy dlaczego pracownicy w Polsce tak chętnie podejmują zatrudnienie właśnie w firmach skandynawskich.

Alexandra Kazimierski, Członek Zarządu SPCC,
Executive Director Morgan Philips Group

Wśród najmniej oczekiwanych cech znalazły się:

1. Charyzma
2. Instruowanie
3. Regularna ocena
4. Dokładne sprawdzanie pracy

Odpowiedzialność i kontrola

Zdaniem 60% badanych korzystniejsza jest większa swoboda w sposobie realizacji zadań, jednocześnie akceptując ryzyko popełniania błędów, od jasnych wytycznych przełożonego/ej. Swobodę działania pozwalającą wychodzenie poza schematy zdecydowanie preferuje wyższa kadra zarządzająca (84%), osoby pracujące w marketingu (74%) oraz HR (70%).

KOMENTARZ EKSPERTA



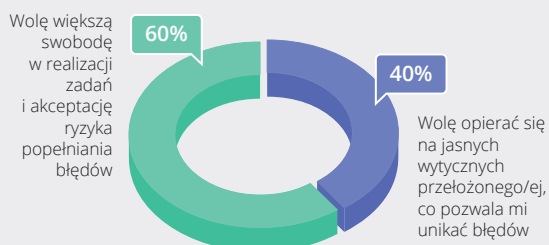
To naprawdę budujące, że pracownicy wolą, gdy struktura organizacyjna jest płaska. Oczekuje się, że managerowie będą pełnić rolę liderów, którzy wspierają pracowników w ich działaniach indywidualnych i funkcjonowaniu w ramach zespołu. Podstawą ma być zaufanie, otwarta komunikacja bez cenzury, wolność, jaką daje poczucie odpowiedzialności i jasno wyznaczone cele, które służą realizacji określonym celom wspólnym.

Skandynawska kultura „networkingu/kompromisu”, koncentracja na wyraźnie określonym wspólnym celu, świadomość równowagi pomiędzy wartością życia prywatnego a zawodowego, motywacja na poziomie indywidualnym i zespołowym - wszystkie te cechy idealnie wpisują się w oczekiwania pracowników.

Leif Christiansen, Wiceprzewodniczący Zarządu SPCC, Partner Zarządzający Proaktive

Na jasnych wytycznych przełożonego w większym stopniu polegają pracownicy administracji (56%). Tego typu podejście przywołuje na myśl skandynawską koncepcję „łatwiej otrzymać przebaczenie niż pozwolenie”.

Jakie podejście zarządcze w organizacji jest dla Ciebie lepsze?



KOMENTARZ EKSPERTA



Kultura pracy to pojęcie lubiane i często wykorzystywane w działaniach employer brandingowych. Badając preferencje kandydatów i kandydatek możemy dowiedzieć się, jakie podejście firmy do poszczególnych aspektów pracy jest obecnie pożądane oraz jak poszczególne grupy zawodowe odnoszą się do tych zagadnień.

Widzimy tendencję, że praca indywidualna preferowana jest w branżach i zawodach, w których istnieją ściśle określone reguły, przepisy i wytyczne. Tam, gdzie wymiana pomysłów ma znaczący wpływ na efekt końcowy, pracownicy lepiej odnajdują się w pracy zespołowej.

Wysoko cenione są też procesy decyzyjne, które zapadają przy udziale jak najmniejszej liczby osób i angażują jak najmniej czasu. Oszczędność czasu i optymalizacje w dzisiejszej szybkiej rzeczywistości pozytywnie wpływają na komfort pracowników, którzy zaoszczędzony czas mogą wykorzystać na pracę operacyjną.

Kultura pracy to też kultura przestrzeni. Open space'y, które w ostatniej dekadzie mocno zyskały na popularności, miały ułatwić współpracę i komunikację a także integrować zespoły, są dobrze oceniane jedynie przez 1/4 badanych. Mniejsze przestrzenie, w których natężenie hałasu jest niższe, pozwalają na lepsze skupienie i efektywność. Także problemy związane z preferencjami co do temperatury czy oświetlenia, które na dużych powierzchniach skupiają wiele osób generują konflikty, w małych pomieszczeniach są łatwiejsze do rozwiązania.

Ważną rolę odgrywa też struktura i podejście do zarządzania. Płaskie struktury, większa decyzyjność i liderzy/liderki otwarci/te na dyskusję i feedback to części składowe organizacji, w których pracownicy chcą się rozwijać. Prawie 60% badanych woli mieć swobodę w realizacji zadań niż ograniczone wytyczne i brak możliwości wnoszenia swoich pomysłów. Buduje to kulturę wzajemnego zaufania i tworzy bezpieczną przestrzeń do rozwoju, wyciągania wniosków poprzez podejmowane ryzyko i zdobywania nowych umiejętności.

*Aleksandra Jędrzejczyk
Senior Consultant, Antal SSC/BPO*

Branża	Wolę opierać się na jasnych wytycznych przełożonego/jej, co pozwala mi unikać błędów	Wolę większą swobodę w realizacji zadań i akceptację ryzyka popełniania błędów
Administracja	56%	44%
Finanse i księgowość	46%	54%
HR	30%	70%
Inżynieria	37%	63%
IT	43%	57%
Logistyka	46%	54%
Marketing	26%	74%
Prawo	39%	61%
Sprzedaż	37%	63%
Wyższa kadra zarządzająca	16%	84%
Inna	40%	60%

Branża	Potrzebuję ciągłego obiegu informacji i umiejscowienia mojej pracy w szerszym kontekście	Aby efektywnie pracować wystarczą mi informacje związane z moimi obowiązkami
HR	73%	27%
Marketing	72%	28%
Logistyka	68%	32%
Finanse i księgowość	66%	34%
Wyższa kadra zarządzająca	66%	34%
Inżynieria	65%	35%
IT	61%	39%
Administracja	48%	52%
Sprzedaż	47%	53%
Prawo	42%	58%
Inna	51%	49%

3. Komunikacja

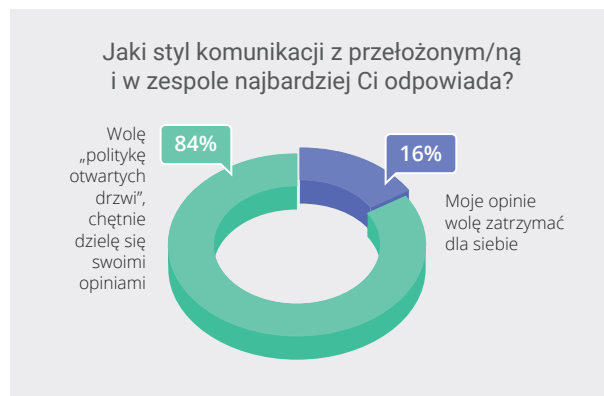
Obieg informacji w organizacji

Blisko 60% osób potrzebuje ciągłego obiegu informacji i umiejscowienia ich pracy w szerszym kontekście, podczas gdy pozostałym 40% do efektywnej pracy wystarczą jedynie informacje związane z ich obowiązkami. Wśród prawników i prawniczek, przeważnie, aby efektywnie pracować wystarczają informacje związane z obowiązkami pracownika (58%). Osoby z pozostałych branż w większości wolą mieć szerszą perspektywę – szczególnie osoby z HR (73%) oraz marketingu (72%).



Komunikacja z przełożonym/przełożoną i w zespole

72% jako cechę charakteryzującą dobrego szefa/szefową wybrało otwartość na dyskusję i feedback, nie powinno więc dziwić, że zdecydowana większość, bo aż **84% osób badanych, w komunikacji z przełożonym/ną i zespole preferuje „politykę otwartych drzwi”** i chętnie dzielenie się opiniami. Jedynie 16% badanych woli opinie zatrzymać dla siebie.



KOMENTARZ EKSPERTA



Ostatecznie wszystko sprowadza się do zaufania, jednak prowadzi do niego wiele różnych dróg. Stereotypowy Fin w roli lidera często zarządza za pomocą e-maila i chatu – kieruje zwięźle komunikaty i oczekuje realizacji zadań lub spodziewa się ewentualnie pytań o doprecyzowanie. Wyniki wskazują na to, że taka formuła może być stresująca. To, czego być może nie widać, to fakt, że znikoma komunikacja ze strony tej osoby świadczy o dużym zaufaniu względem podwładnych, a często także stanowi zachętę do zadawania dodatkowych pytań. Swoim rodakom radzę zawsze, żeby a) starali się – nawet przesadnie – zintensyfikować komunikację i b) byli na miejscu i spędzali czas ze swoim zespołem.

Tuomas Asunmaa, Wiceprzewodniczący Zarządu SPCC, CEO, Spondeo

KOMENTARZ EKSPERTA



Blisko 60% osób preferuje obieg informacji i transparentną komunikację. Szersze spojrzenie na daną specjalizację, biznes, rynek czy dany projekt, jak również polityka otwartych drzwi może aktywnie zaangażować osoby pracujące w firmie w istotne aspekty funkcjonowania organizacji lub/i zwiększyć ich świadomość w tym zakresie. Tak buduje się inkluzywny styl zarządzania aktywizujący sporą grupę.

Oprócz naturalnych pozytywów tych zagadnień rodzą się również biznesowe zagrożenia takie jak – brak szybkiego i skutecznego podejmowania decyzji częste w płaskiej strukturze organizacji, co przy większej skali może prowadzić do zachowania związków przyczynowo-skutkowych lub utraty zaufania w stosunku do pracodawcy w związku z brakiem widocznych postępów w projektach lub zapytaniach, w które pracownicy zostali zaangażowani lub sami się zgłosili. Można pokusić się o stwierdzenie, iż w obecnych czasach brak zaangażowania w proces podejmowania decyzji lub konsultacji może być traktowany jak wykluczenie danej grupy zawodowej lub pracowniczej z decyzji dotyczących pośrednio lub bezpośrednio tej grupy. Konsekwencją tych działań jest fakt większej rotacji pracowników. Ponad 40% badanych uważa, że do efektywnej pracy wystarczą im informacje dotyczące ich obowiązków. Zdecydowanie nie jest to minusem, również i ta grupa pełni ważną rolę w organizacji. Często osoba zorientowana na jedynie swoje obowiązki może być wydajniejsza i równie profesjonalna.

*Roman Zabłocki
Business Unit Director, Engineering & Operations, Antal*

Zaufanie – ustalenia pisemne czy ustne?

Brak pisemnego bądź mailowego potwierdzenia ustaleń jest stresujący dla 35% osób, jednak większości wystarczają ustne ustalenia ze współpracownikami.



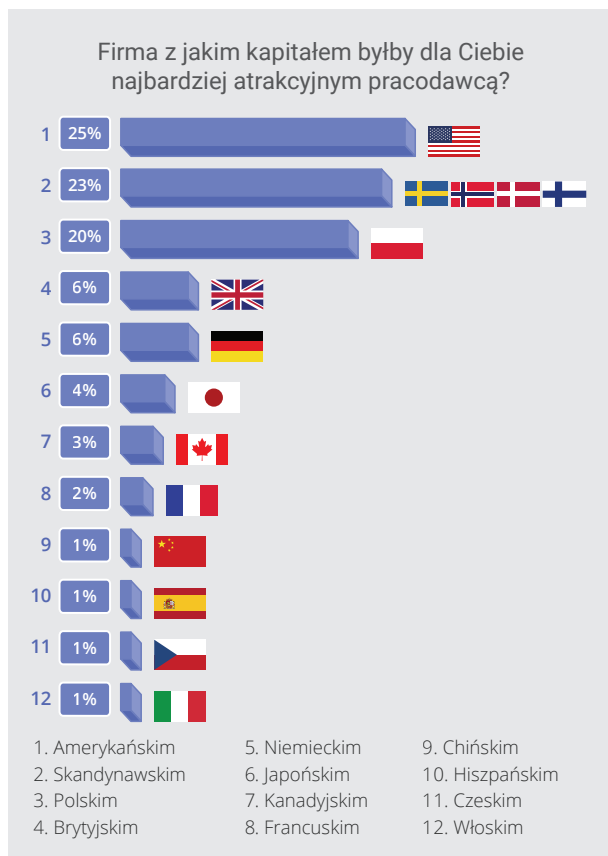
Zasady wsparcia

Przez badanych bardziej cenione jest **wsparcie indywidualne dopasowane do ich potrzeb (78%)**, niż uniwersalne, na tych samych zasadach dla wszystkich pracowników.



4. Jak kraj pochodzenia firmy wpływa na jej atrakcyjność w oczach kandydatek i kandydatów?

Osoby badane jako najbardziej atrakcyjne oceniły firmy z kapitałem **amerykańskim (25%), skandynawskim (23%) oraz polskim (20%)**. Dla badanych najbardziej atrakcyjne są firmy kojarzące się z nowoczesnością, dobrym wynagrodzeniem i otwartością.



Respondentom zadano także pytanie: z jakimi cechami kojarzy Ci się organizacja wybrana w powyższym pytaniu?¹ Kluczowe cechy, które wskazano jako charakteryzujące organizacje zarówno z kapitałem amerykańskim, jak i skandynawskim to:

1. Nowoczesna
2. Dobrze wynagradzająca
3. Rozwijająca się
4. Otwarta

Jednocześnie spośród wszystkich badanych organizacji, firmy z kapitałem skandynawskim otrzymały najwyższe noty przy cechach pozytywnych

takich jak: zróżnicowana, zmieniająca się, perspektywiczna, ciekawa czy innowacyjna. Firmy polskie oceniono jako najbardziej tradycyjne, ale też rozwijające się, stabilne i empatyczne. Z kolei firmy niemieckie uznano za najbardziej stabilne i pracowite, ale też wymagające.

Atrakcyjność firmy z wybranym kapitałem a lokalizacja w Polsce

Firmy z kapitałem skandynawskim są atrakcyjne dla 75% respondentów z województwa zachodnio-pomorskiego i niemal połowy z pomorskiego (48%), a także województwa mazowieckiego i lubuskiego (44%). Firmy z polskim kapitałem są atrakcyjne szczególnie dla osób z warmińsko-mazurskiego (62%), kujawsko-pomorskiego (50%) i wielkopolskiego (42%). Ponad połowa osób z podlaskiego (56%) i 47% z opolskiego chciałaby pracować w firmie z kapitałem amerykańskim.

Miejsce zamieszkania:	Polskim	Amerykańskim	Skandynawskim
Dolnośląskie	31%	37%	31%
Kujawsko-Pomorskie	50%	36%	14%
Lubelskie	33%	33%	33%
Lubuskie	33%	22%	44%
Łódzkie	29%	41%	29%
Małopolskie	27%	44%	30%
Mazowieckie	21%	35%	44%
Opolskie	40%	47%	13%
Podkarpackie	36%	36%	27%
Podlaskie	22%	56%	22%
Pomorskie	25%	28%	48%
Śląskie	36%	39%	25%
Świętokrzyskie	46%	23%	31%
Warmińsko-Mazurskie	62%	38%	0%
Wielkopolskie	42%	40%	18%
Zachodniopomorskie	13%	13%	74%

¹ Osoby badane mogły wskazać wszystkie właściwe odpowiedzi.

KOMENTARZ EKSPERTA



Firmy z kapitałem skandynawskim są cenionym pracodawcą. W regionach, gdzie skandynawskich inwestorów jest dużo, lokalna społeczność docenia ich obecność i zaangażowanie, co widać spoglądając na imponujący wynik regionu zachodniopomorskiego. Drugi aspekt wskazujący na szczególną pozycję skandynawskich pracodawców to opinia osób, które już miały okazję pracować w skandynawskich firmach. Około 62% w tej grupie wskazuje skandynawskie firmy jako najbardziej atrakcyjnego pracodawcę. Zatem w momencie, kiedy mówimy „sprawdzam”, organizacje te w większym zakresie spełniają oczekiwania pokładane w nich przez kandydatów.

Agnieszka Zielińska, SPCC

Perspektywa osób zatrudnionych w firmie z danym kapitałem

Ponad 3/4 badanych miała okazję pracować w firmie z polskim kapitałem, 1/4 w firmach z kapitałem amerykańskim, niemal 20% z niemieckim i 13% skandynawskim. Doświadczenie z pracy w organizacjach z kapitałem brytyjskim i francuskim wskazało 12% respondentów².

Przyglądając się bliżej tym wynikom, około **62% badanych, która miała okazję pracować w firmie z kapitałem skandynawskim wybrała firmę z kapitałem skandynawskim jako najbardziej atrakcyjnego pracodawcę.**

32% osób mających okazję pracować w firmie z kapitałem amerykańskim wskazało tę grupę jako najbardziej atrakcyjną, natomiast 23% pracowników mających doświadczenie w pracy w polskiej organizacji wskazały tę grupę pracodawców jako najbardziej atrakcyjną.

KOMENTARZ EKSPERTA



Bardzo często kapitał organizacji jest powiązany ze stylem zarządzania w danej firmie. Dlaczego firmy z amerykańskim i skandynawskim kapitałem są tak atrakcyjnym pracodawcą? Powodów jest wiele, lecz nowoczesna firma, której najcenniejszymi aktywami są ludzie, dba by najważniejsze potrzeby zarówno te finansowe jak i nie finansowe były połączone, ponieważ ludzie otwarci na dialog i dyskusje, przyczyniają się do rozwoju organizacji. Większość kandydatów i kandydatek w przeszłości pracujących w skandynawskiej organizacji wróciłaby do takiej lub podobnej firmy bardzo chętnie.

Dlaczego zatem zmieniają organizacje? Skandynawskie poszanowanie innego zdania, dyskusja oraz nastawianie na kolektywistyczne podejmowanie decyzji stawia „MY” przed jednostką dając poczucie stabilizacji, bezpieczeństwa i rozwoju. W firmach amerykańskich podejście jest podobne, lecz nastawienie na „JA”, jednostkę lidera/liderki, nadaje personalnego charakteru. Lider/ka wyznacza kurs, inicjuje główne kierunki rozwoju angażując pozostałych stwarza im perspektywę do rozwoju i realizacji. W skandynawskich organizacjach wszyscy wspólnie tworzą cel i wizję, a pomysły i kierunki rozwoju podają do konsultacji i modyfikacji innym.

*Roman Zabłocki
Business Unit Director, Engineering & Operations, Antal*

62% procent badanych, która miała okazję pracować w firmie z kapitałem skandynawskim, wybrała tę grupę pracodawców jako najbardziej atrakcyjną.

² Badani mogli wskazać wszystkie właściwe odpowiedzi.



SZUKAMY LUDZI, NIE CV



Na polskim rynku pracy IKEA wyróżnia się nie tylko tym, że jest największym pracodawcą o skandynawskim rodowodzie. Indywidualne podejście w rekrutacji i partnerskie relacje, pionierskie inicjatywy wspierające różnorodność oraz włączanie osób z doświadczeniem uchodźczym to tematy, o których rozmawiamy z Katarzyną Bartodziejską – Succession Leader i Katarzyną Kaczmarek – Equality Diversity & Inclusion Leader w IKEA. Nie da się nie zauważyć, że poprzez swoje działania IKEA inspirowa do pozytywnych zmian.

Ostatnie lata to w wielu branżach rynek pracownika, dotyczy to także handlu, w tym dużych sieci handlowych. Na tym wymagającym rynku IKEA „szuka ludzi nie cv”. Jak wartości, które pielęgnujecie w firmie pomagają ograniczyć fluktuację pracowników i przyciągnąć nowe talenty?

Katarzyna Bartodziejska: Wartości są sercem naszego przywództwa. Prawdziwy duch IKEA opiera się na pasji, ciągłym dążeniu do ulepszania, świadomości kosztów oraz gotowości do dawania i bra-

nia odpowiedzialności za biznes i rozwój ludzi, którzy go tworzą.

Dzięki temu, kreujemy poczucie wspólnego tworzenia środowiska pracy, które daje nam możliwość budowania na naszych mocnych stronach oraz rozwijania w oparciu o talenty każdego z nas. Ten sposób myślenia towarzyszy nam we wszystkim, co robimy, poczynając od momentu rekrutacji poprzez codzienną pracę i realizację celów biznesowych po równoczesny rozwój nas jako ludzi. Mając poczucie realnego wpływu na to jak pracujemy oraz opie-



Katarzyna Bartodziejska



Katarzyna Kaczmarek

rając się na wartościach, które podobnie rozumiemy, mamy realne przełożenie na to, kim jesteśmy i w jaki sposób osiągamy wyniki. To wszystko wpływa zarówno na ograniczenie fluktuacji, jak i przyciąga do organizacji kandydatów, którzy utożsamiają się z naszymi wartościami i chcą pracować w miejscu, które te wartości potwierdza w praktyce.

Czym zatem wyróżnia się szczególnie w praktyce podejście do procesu rekrutacji w IKEA?

Katarzyna Bartodziejska: Wciąż można zauważyć praktykę rynkową, która różnicuje podejście do klienta i do kandydata. Obecnie klienci mają wybór, otrzymują spersonalizowane produkty i usługi, a decyzje zakupowe podejmują bardzo świadomie i tam gdzie chcą, i jak chcą. Komunikacja z klientami ma dziś inny wymiar – wiele kanałów dotarcia, w tym media społecznościowe pozwalają na dotarcie z ofertą dopasowaną zarówno do ich potrzeb, jak i do tego, czego szukają. Jednocześnie dostrzegamy, że współczesny rynek pracy ciągle nie oferuje takich możliwości dzisiejszym kandydatom. Procesy rekrutacyjne nie są zindywidualizowane, opierają się na ściśle określonych schematach, a samo słowo rekrutacja wciąż ma negatywne konotacje.

W IKEA chcemy likwidować różnice i bariery, i dlatego stosujemy podejście do rekrutacji oparte o ideę personalizacji.

Grupa IKEA jest największym skandynawskim pracodawcą w Polsce. Jaki jest sekret, aby w tak dużej organizacji spełnić oczekiwania kandydatów do pracy?

Katarzyna Bartodziejska: Jednym z najważniejszych oczekiwań w procesie rekrutacji są partnerskie relacje w kontakcie z kandydatem_ką osoby przeprowadzającej rekrutację. Blisko połowa osób aktywnych zawodowo i poszukujących pracy oczekuje, że procesowi rekrutacji towarzyszyć będzie otwartość i przyjazna atmosfera. To jedno z trzech najważniejszych oczekiwań obok bycia wysłuchanym z uwagą i skupieniem podczas rozmowy oraz przekazaniem informacji zwrotnej o wyniku procesu rekrutacji. W IKEA chcemy dbać o dobre doświadczenie kandydata aktywnie włączając go w proces. Od momentu aplikowania do IKEA dajemy możliwość przedstawienia się w zindywidualizowany sposób taki, jaki preferuje kandydat_ka. Na spotkaniu z rekruterką_em oprócz uważnego zainteresowania każdą osobą zainteresowaną pracą w IKEA oferujemy możliwość bliższego pozna-

nia naszej firmy i marki: rozmawiamy o naszym podejściu do ludzi oraz planety, o naszej kulturze, wartościach i współpracy, o rozwijaniu biznesu w środowisku omnikałowej sprzedaży oraz kompetencjach w zarządzaniu wewnątrz. Niezależnie od tego, na jakie stanowisko oraz do jakiej lokalizacji kandydat_ka aplikuje, dbamy o to, aby kontakt z nami był szybki, pełen ciekawości, szacunku i otwartości na różnorodność.

Mówiąc o różnorodności, jak wygląda zatem udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w IKEA oraz jaką strategię i cele realizujecie obecnie w obszarze diversity & inclusion?

Katarzyna Kaczmarek: Jako IKEA Retail w Polsce od trzech lat realizujemy Strategię Równości, Różnorodności i Włączania wprowadzając konkretne rozwiązania, których celem są pozytywne zmiany zarówno w miejscu pracy, jak również inspirowanie innych podmiotów oraz samego społeczeństwa do wprowadzania podobnych zmian.



W IKEA Retail w Polsce równowaga w reprezentacji jest regularnie mierzona, a równa reprezentacja to wynik tworzenia wyrównanych możliwości (Kobiety 58% / Mężczyźni 42%, Kierowniczkiny: Kobiety 54% / Mężczyźni 46%).



Jednym z celów w ramach przyjętej strategii jest dążenie do zachowania równowagi praw i obowiązków poprzez oferowanie kobietom oraz mężczyznom równych szans i wspieranie ich w rozwoju zawodowym. Różnorodne i włączające zespoły mają wpływ na większą kreatywność i innowację, motywując i wspierając się nawzajem. Istotny jest również rosnący udział kobiet zarówno wśród ogółu menadżerów, jak i kadry wyższego szczebla, zarządców i rad nadzorczych. W IKEA Retail w Polsce równowaga w reprezentacji jest regularnie mierzona, a równa reprezentacja to wynik tworzenia wyrównanych możliwości (Kobiety 58% / Mężczyźni 42%, Kierowniczkiny: Kobiety 54% / Mężczyźni 46%).

W Polsce wprowadziliśmy już wiele rozwiązań dążących do równowagi płci poprzez zapewnienie równych szans w różnych aspektach funkcjonowania firmy. Upewniamy się, że nie tylko wskaźnik jako finalny rezultat, jest zgodny z oczekiwaniami, ale sprawdzamy również czy na każdym etapie zapewniamy równy dostęp kobiet i mężczyzn do kluczowych procesów. Wciąż jednak są podejmowane kolejne plany i działania wdrożenia nowych rozwiązań w tym obszarze. IKEA wierzy, że to dzięki różnorodności firma może nieprzerwanie rozwijać się poprzez budowanie prawdziwie przyjaznego i włączającego miejsca pracy.

Nierówności w miejscach pracy dotyczą nie tylko płci. Dziś coraz głośniejszym mówimy o ageizmie, jako pracodawcy i pracownicy mamy teraz coraz większą świadomość wielokulturowości naszego społeczeństwa. Jak te aspekty uwzględniacie w swojej strategii?

Katarzyna Kaczmarek: Poza równością płci wśród kluczowych kierunków strategii znalazły się także m.in. wsparcie osób LGBT+ w pracy, zatrudnianie osób z niepełnosprawnością, budowanie otwartości na różne kultury i narodowości w miejscu pracy, czy wsparcie różnorodności wiekowej, w tym włączanie na rynku pracy osób 50+. W ramach tego podejścia IKEA chce także inspirować społeczności lokalne, współpracując z organizacjami pozarządowymi, które przeciwdziałają wykluczeniu. Chcemy, aby nasi współpracownicy_czki byli sprawiedliwie traktowani i mieli równe szanse oraz swoją postawą aktywnie tworzyli włączające miejsce pracy. Realizowana strategia to także zobowiązanie IKEA do prowadzenia naszej działalności w sposób sprzyjający równości. Chcemy wywierać pozytywny wpływ na świat, inspirując inne firmy, klientów i organizacje pozarządowe do podejmowania podobnych działań na rzecz równości.

W 2022 roku w sklepie IKEA na warszawskim Targówku uruchomiliście program pilotażowy „Liczą się umiejętności” skierowany do osób z doświadczeniem uchodźczym. W innych krajach grupa Ingka angażowała się już w takie działania, a jak wyglądało przygotowanie programu tu w Polsce, czy współpracujecie z lokalnymi partnerami czy raczej opieracie się na doświadczeniach grupy Ingka? Przykładów takich działań w Polsce jest nadal relatywnie niewiele.

Katarzyna Kaczmarek: W 2022 roku, IKEA Retail w Polsce dołączyła do globalnego projektu „Refugee Skills for Employment” („Zwiększanie kompetencji zawodowych uchodźców i uchodźczyń”), który jest skierowany do osób z doświadczeniem uchodźczym. Projekt ten odpowiada na wyzwania, jakie pojawiają się w obszarze włączania i różnorodności ze względu na pochodzenie etniczne/ narodowościowe. Osoby te często nie mają możliwości znalezienia zatrudnienia z uwagi na panujące stereotypy oraz brak doświadczenia na lokalnym rynku pracy, pomimo tego, że posiadają różne talenty, wiedzę, doświadczenie zawodowe i motywację. IKEA Retail, uruchamiając tego typu program jako jedna z pierwszych firm w Polsce, chce inspirować innych przedsiębiorców oraz realnie wpływać na zmianę sytuacji uchodźców i uchodźczyń na rynku pracy. Projekt zrealizowany w IKEA Targówek obejmował organizację 10 półrocznych płatnych staży, podczas których uczestnicy_czki pracowali_ły w sklepie w różnych zespołach. Ponadto, w ramach czasu pracy, brali_ły udział w intensywnym kursie języka polskiego. Inicjatywę tę IKEA zrealizowała wspólnie ze strategicznym partnerem – Fundacją Ocalenie. Fundacja przeprowadziła w sklepie serię warsztatów, przygotowując przedstawicieli kadry różnego szczebla do współpracy z osobami z doświadczeniem uchodźczym oraz przybliżyć temat uchodźstwa. Fundacja wspierała także sklep w czasie rekrutacji, a następnie objęła stażystów i stażystki opieką prawną, psychologiczną i wsparciem Centrum Pomocy Cudzoziemcom. Program jest skierowany do osób różnej narodowości, w pierwszej edycji wzięły udział osoby z 5 krajów.

Ważnym elementem programu było wsparcie i wprowadzenie stażystów_ki do pracy przez pracowników IKEA tzw. Buddych (tłum. Kolegów). Buddy pomagali stażystom na każdy etapie ich pracy dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem, a także będąc pierwszym kontaktem przy okazji codziennych wyzwań w miejscu pracy.

Jak podsumowujecie pierwszą edycję tego programu?

Katarzyna Kaczmarek: Obecnie 60% stażystów_ki kontynuuje swoją pracę w IKEA. Zaobserwowaliśmy również wzrost znajomości języka polskiego o 1 lub nawet 2 stopnie w skali Rady Europy. Widoczna jest także pozytywna zmiana w pracownikach naszego sklepu – o 8 punktów procento-

wych w ramach wskaźnika włączania w wewnętrzną ankietę zadowolenia z pracy pracowników IKEA (tzw. badanie „Ishare”).

Według osób biorących udział w stażu było to bardzo wartościowe doświadczenie, dzięki któremu mogą dalej budować swoją pozycję na rynku pracy w Polsce.

Czy planujecie kontynuację tego programu stażowego?

Katarzyna Kaczmarek: W nadchodzącym roku nasza inicjatywa zostanie rozszerzona z jednego do 5 sklepów oraz ponad 50 uczestników_czki, którzy w marcu 2023 roku rozpoczną swoje półroczne staże. W tej edycji projektu wezmą udział sklepy IKEA w Gdańsku, Krakowie, Łodzi oraz w dwóch warszawskich sklepach, w których stażystki i stażyści zostaną zaangażowani w pracę w różnych działach. Program kolejnej edycji będzie bazował na dobrych praktykach z pilotażowej edycji programu, a naszym wsparciem w organizacji ponownie będzie Fundacja Ocalenie oraz dodatkowo nowi partnerzy lokalni.

A co dla Was osobiście kryje się za słowami „IKEA. Znaczy więcej”?

Na co dzień ciekawe zadania dające poczucie wpływu, kontakt z ludźmi, wsparcie i wspólne inspirowanie się, możliwość brania spraw w swoje ręce, podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności, prawo do błędów i uczenie się na nich, inicjowanie działań i współpraca ze zróżnicowanymi zespołami, wykorzystanie prawa synergii i współtworzenie nowych rozwiązań dla klienta i współpracowników_czek.





PROJEKT FILMOWY IKEA. AKCJA!



Różne miejsca pracy i ścieżki rozwoju, ale jedna marka i budowane wokół niej wartości – tak połączono historie bohaterów w reportażu IKEA pt. „Znaczy więcej”. To pierwsza tego typu produkcja filmowa w IKEA, w której pracownicy i pracowniczki „od kuchni” pokazują pracę w dużej firmie. O wyzwaniach i efektach tego unikatowego projektu employer brandingowego opowiada Aleksandra Hajęcka, Liderka ds. Pozyskiwania Talentów i Budowania Marki Pracodawcy w IKEA Retail w Polsce.

Inspiracją projektu była wprowadzona w 2021 roku employer brandingowa platforma komunikacyjna „Praca w IKEA. Znaczy więcej”. Naszym celem było wzmocnienie jej przekazu – zależało nam, by zrobić to w jak najbardziej autentyczny sposób oraz by w cały projekt (na każdym z jego etapów) zaangażować możliwie jak najwięcej osób z zespołu IKEA. Tak rozpoczęliśmy prace nad projektem IKEA. Akcja!, którego głównym elementem jest niestandardowy film employer brandingowy – reportaż o pracy w IKEA, zatytułowany „Znaczy więcej”.

Podjmując się takiego projektu, stanęliśmy przed kilkoma wyzwaniami. Jednym z nich było znalezienie bohaterów reportażu, którzy będą chcieli podzielić się własną historią w IKEA, pokazać część swojego życia prywatnego i zaangażować się w projekt realizowany w dużej mierze poza godzinami pracy. Innym wyzwaniem było uzyskanie prawdziwej autentyczności w filmie skupionym wokół pracy. Jak podeszliśmy do naszych działań?

Projekt IKEA. Akcja! był realizowany na przestrzeni 10 miesięcy w 2022 roku. Jego pierwszym eta-



Bohaterowie reportażu

fot. M. Zakrzewski

pem był webinar przygotowany przez Szymona Wasylowa, reportażystę współpracującego z nami przy całym projekcie. Webinar zawierał wskazówki dotyczące kręcenia filmów smartfonem. Był również zapowiedzią kolejnego etapu – konkursu dla pracowników.

Zadanie konkursowe polegało na przygotowaniu jednogminutowego filmu pokazującego, że praca w IKEA znaczy więcej. Zwycięskie video wybrane zostały przez jury oraz w trakcie głosowania publiczności (pracowników IKEA), a jedną z nagród dla zwycięzców było zaproszenie do współtworzenia reportażu w ramach grupy reżyserskiej. Grupa ta, podczas spotkania z Szymonem Wasyłowem, wspólnie wybrała osoby, które powinny zostać bohater(k)ami reportażu.

Przedostatni etap działań obejmował 8 dni na planie filmowym, które poprzedzone zostały indy-

widualnymi spotkaniami Szymona z bohaterami filmu – tak, by mógł lepiej ich poznać.

Po zakończonych pracach przyszedł czas na finał projektu. I tu zdecydowaliśmy się na niestandardowe podejście – zorganizowanie oficjalnej premiery w kinie Muranów. Nie zabrakło ścianki do zdjęć, czerwonego dywanu i uroczystego bankietu. Dzień później odbyła się premiera



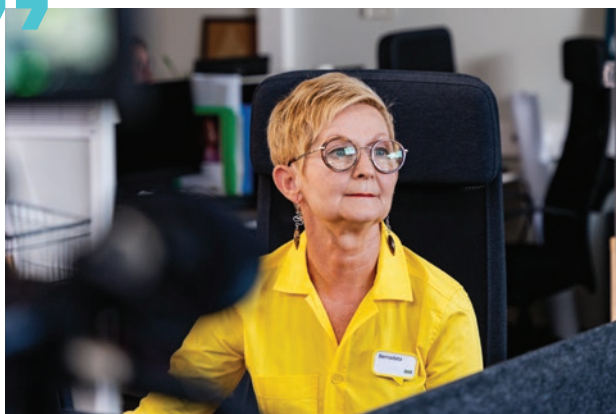
Premiera reportażu w warszawskim kinie Muranów

fot. M. Zakrzewski

online, której towarzyszyły lokalne seanse filmu dla pracowników we wszystkich jednostkach IKEA w Polsce.

Jakie korzyści przyniosły nasze działania? Przede wszystkim udało nam się – na każdym z etapów projektu – zaangażować wiele osób z naszego zespołu. Chodzi zarówno o zaangażowanie bezpośrednie – zgłoszenie w konkursie, zaangażowanie w grupę reżyserką czy wystąpienie w reportażu – jak również o zaangażo-

wanie pośrednie, czyli głosowanie w plebiscycie publiczności czy aktywne komentowanie związanych z projektem treści, które pojawiały się na wewnętrznej platformie komunikacyjnej. Film employer brandingowy, który zrealizowaliśmy, powstał dzięki wspólnemu zaangażowaniu kilkudziesięciu osób – to pozwoliło nam stworzyć prawdziwie autentyczny film, pokazać różnorodność zespołu IKEA i możliwości, jakie daje praca tutaj.



To, co sprawia, że chcę tu pracować i tak dobrze się tu czuję, to ludzie. Cenię ich różnorodność i wyjątkowość, to co wnoszą do zespołu. I to, że tu naprawdę dbamy o relacje w pracy, że możemy na siebie liczyć.

Bernadetta



W IKEA można poczuć się docenianym – nie tylko przez leaderów, ale też przez osoby, z którymi pracuje się na co dzień. A ja doceniam też to, że kiedy chcę porozmawiać o czymś z przełożonym, to w każdej chwili mogę to zrobić, tak po prostu.

Józef



IKEA jest jak taka wielka rodzina, w której wszyscy wzajemnie się wspierają. Poza tym w pracy ważne jest dla mnie to, że IKEA – podobnie jak ja – dba o to, żeby nie marnować produktów, a odzyskiwać, naprawiać, dawać drugie życie.

Tsezar



INWESTUJEMY W ROZWÓJ NA KAŻDYM ETAPIE KARIERY

WYWIAD Z DOROTĄ KULIKOWSKĄ,
DYREKTOR HR W ASTRAZENECA



Dorota Kulikowska

W jednym miejscu pracy spotykają się często osoby z różnym doświadczeniem zawodowym i z różnymi potrzebami szkoleniowymi. Studenci, menadżerowie, specjaliści, osoby powracające na rynek pracy bądź przekwalifikowujące się. O tym, jak na te potrzeby odpowiada AstraZeneca i jakich pracowników szuka, rozmawiamy z Dorotą Kulikowską, Dyrektorem HR.

AstraZeneca w Polsce istnieje od ponad 30 lat. Jaki jest profil działalności spółki i ile obecnie zatrudnia pracowników w Polsce?

Mamy za sobą ponad trzy dekady dynamicznego rozwoju, podczas których nasza organizacja bardzo się zmieniła. Wciąż tworzymy nowe działy, powiększamy nasze zespoły. Oprócz Warszawy,

mamy również biuro w Krakowie. To powoduje, że znaczenie polskiego oddziału w globalnych strukturach firmy ciągle rośnie.

Kluczowym obszarem naszej działalności w Polsce wciąż pozostają badania i rozwój. W latach 2020-21 inwestycje na ten cel wyniosły prawie 700 mln złotych. W 2011 roku w Warszawie powstało Globalne Centrum R&D, w którym obecnie zatrudnionych jest już ponad 1500 osób. Wśród pozostałych inwestycji AstraZeneca w Polsce działają również utworzone w 2015 roku Globalne Centrum Zakupów oraz Globalne Centrum HR i Globalne Centrum Finansowe, które powstały dwa lata później. W Polsce działa także komercyjna część spółki, dzięki której leki AstraZeneca trafiają do polskich pacjentów. Tak szybki wzrost zatrudnienia – aż sześciokrotny w ciągu ostatnich 10 lat – stawia przed nami nie lada wyzwania. Dokładamy starań, aby nasi pracownicy, których jest już prawie 3000, wszechstronnie się rozwijali i czerpali satysfakcję z pracy. Naszą ambicją jest budowanie zaangażowanego zespołu, ponieważ jesteśmy przekonani, że dzięki ludziom AstraZeneca osiąga tak fantastyczne rezultaty, a pacjenci na całym świecie mają dostęp do innowacyjnych leków i terapii.

W jaki sposób AstraZeneca rozwija swoich pracowników?

Jak już wspomniałam AstraZeneca to przede wszystkim ludzie, dlatego tak wiele uwagi poświęcamy na to, aby mogli się rozwijać. Jestem przekonana, że w tak innowacyjnej i szybko zmieniającej



Wciąż tworzymy nowe działy, powiększamy nasze zespoły. Oprócz Warszawy, mamy również biuro w Krakowie. To powoduje, że znaczenie polskiego oddziału w globalnych strukturach firmy ciągle rośnie.



się branży jak nasza, ciągły rozwój jest niezbędny, aby osiągnąć sukces. Dlatego jako organizacja inwestujemy w dofinansowania do studiów podyplomowych, kursów językowych i zawodowych. Każdy pracownik ma dostęp do wewnętrznej platformy online z bardzo szerokim wachlarzem szkoleń, zaczynając od rozwijania umiejętności miękkich, takich jak: komunikacja, asertywność, sztuka przekonywania, poprzez twarde, np. zarządzanie projektem, języki programowania, aż po ściśle



merytoryczne umiejętności związane ze specyfiką konkretnych stanowisk, np. badania kliniczne.

Obecne czasy pełne dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian wymagają też ciągłego rozwoju liderów. Z jakich możliwości mogą skorzystać pracownicy AstraZeneca?

W naszej ofercie znajdują się również programy rozwojowe dla osób, które w przyszłości chcą zostać menadżerami i rozwijać się w zakresie kierowania ludźmi. Co ciekawe, są to często programy globalne, a uczestnicy pochodzą z całego świata. Dzięki temu pracownicy mają unikatową okazję uczyć się od koleżanek i kolegów z innych części świata oraz budować bardzo szeroką sieć kontaktów. Duży nacisk kładziemy także na rozwijanie naszych liderów oraz wyposażenie ich w umiejętności

zarządzania zespołami ludzkimi i biznesem.

Dla nich udostępniony jest odpowiedni cykl szkoleń, dzięki którym podnoszą swoje zawodowe kompetencje i umiejętności w tym obszarze.

Dodatkowo zachęcamy naszych pracowni-

ków do brania udziału w sesjach mentoringowych wewnątrz naszej organizacji. Program mentoringowy cieszy się u nas dużą popularnością, ponieważ jest doskonałym narzędziem zdobywania wiedzy od doświadczonych kolegów i koleżanek. Dużą wartość widzę również w regularnych spotkaniach przełożonych ze swoimi pracownikami, podczas których mogą porozmawiać o swoich ambicjach zawodowych oraz planach na kolejne etapy kariery. Wspieramy ich realizację poprzez inicjatywy umożliwiające udział w międzydziałowych projektach, czy czasowe zmiany stanowisk. Jest to świetny przykład nauki on the job, ponieważ pracownik przejmuje obowiązki na nowym stanowisku na okres 6-18 miesięcy i zdobywa dodatkowe kwalifikacje.

Grupą pracowników na przeciwległym „biegu” kariery, która wymaga szczególnego wsparcia, ponieważ dopiero zaczyna swoją przygodę z pracą są studenci i absolwenci. Z jakich programów mogą w AstraZeneca skorzystać osoby bez doświadczenia zawodowego?

Bardzo zależy nam na tym, aby nasza organizacja była otwarta dla studentów i absolwentów, zarówno dla tych, którzy są zainteresowani karierą w branży biofarmaceutycznej, jak i dla tych, którzy jeszcze szukają swojej drogi zawodowej. Dlatego oferujemy szerokie możliwości rozwoju nie tylko w dziedzinach związanych z life-science, ale też wielu innych, takich jak finanse, HR, zakupy, administracja, sprzedaż, czy marketing.

Dla kandydatów będących u progu swojej kariery zawodowej, stworzyliśmy szereg programów, pozwalających im poznać naszą organizację bliżej. Jednym z nich jest nasz program *AZ Ambassadors*. Studenci otrzymują możliwość wejścia do organizacji i przyjrzenia się od środka naszej kulturze pracy oraz specyfice poszczególnych działów i stano-

wisk. Pozwala on także uczestnikom podnieść swoje kompetencje związane organizacją pracy, zarządzaniem projektami, wystąpieniami publicznymi, czy zarządzaniem swoją karierą. To również unikatowa szansa na zdobycie pierwszych zawodowych kontaktów

wśród naszych pracowników. Ten program daje nam dużo satysfakcji, dlatego stale go rozwijamy i ulepszymy, zapraszając do współpracy kolejne roczniki studentów.

Kolejnym programem skierowanym do studentów i absolwentów zmotywowanych do podejmowania nowych wyzwań jest program stażowy *Warsaw Site Internship Program* (WSIP). W tym roku rekrutację uruchamiamy w lutym. Staż rozpoczyna się w lipcu i trwa od trzech do sześciu miesięcy. Swoje zawodowe kompetencje można rozwijać w takich działach jak: R&D, Finanse, IT, HR, czy Zakupy. Oprócz czysto operacyjnych zadań związanych z pracą w danym dziale, stażyści przechodzą specjalnie skonstruowany cykl szkoleń i warsztatów, których celem jest podnoszenie ich zawodowych kompetencji.

Absolwentom zainteresowanym współpracą z naszą organizacją oferujemy takie programy jak *Career Starter* oraz *Graduate Programme*. Pierwszy z nich to roczny staż obejmujący szeroki wachlarz stanowisk i specjalizacji, a rekrutacje do poszczególnych zespołów trwają przez cały rok. Druga z wyżej

Naszą ambicją jest tworzenie różnorodnego i przyjaznego miejsca pracy, które sprzyja rozwijaniu kreatywności i innowacyjności oraz do dzielenia się świeżymi perspektywami i pomysłami.



wymienionych inicjatyw również skierowana jest dla absolwentów, a wyróżnia ją schemat przebiegu stażu, który podzielony jest na kilka oddzielnych, kilkumiesięcznych projektów prowadzonych w różnych częściach danego działu. Ta unikatowa formuła trzyletniego programu, daje możliwość zdobycia wszechstronnego doświadczenia w wybranym obszarze. To program dla młodych i ambitnych osób, gotowych na czasowy wyjazd za granicę, ponieważ często jego nieodłącznym elementem jest rotacyjne zatrudnienie w różnych lokalizacjach AstraZeneca na świecie.

Jest to bardzo szeroki wachlarz możliwości dołączenia do organizacji dla osób bez doświadczenia zawodowego. Co decyduje o doborze tych programów?

Naszą ofertę dla osób wchodzących na rynek pracy staramy się dopasować do realiów rynkowych i zmieniających się potrzeb naszych kandydatów. Jest to oczywiście skorelowane z celami biznesowymi AstraZeneca, które tworzymy w oparciu o nasze wartości. Jesteśmy organizacją mocno koncentrującą się na ludziach i to nasi pracownicy są dla nas najważniejsi. Rozwijamy się tak dynamicznie dzięki ich zaangażowaniu i pasji.

Często nie tylko studenci czują się jakby zaczynali od nowa. Obecnie idea „learn, unlearn i relearn” wydaje się kształtować rynek pracy przyszłości i jest spore grono osób na dalszych etapach kariery zawodowej, które ponownie szuka swojej drogi na rynku pracy. Czy AstraZeneca ma ofertę dla takich kandydatów?

W tym miejscu chciałabym wspomnieć o naszym innowacyjnym programie *Returnship*. Jest skierowany właśnie do osób doświadczonych i dojrzałych zawodowo, jednak tak jak pozostałe, stworzyliśmy go z myślą o wsparciu rozwoju talentów. Program ten jest odpowiedzią na dostrzeżoną przez nas potrzebę rynkową związaną z trudnościami, z jakimi mierzą się osoby wracające do pracy po długiej przerwie lub chcące zmienić ścieżkę kariery. W ramach uruchomionego przed trzema laty programu pomagamy tym osobom w zdobywaniu nowej wiedzy, wzmacniając posiadane już przez nich kompetencje. Dzięki temu korzystamy z różnorodnego doświadczenia, nierzadko zdobytego w zupełnie innych branżach niż nasza. Uczestnicy tego programu szybko odnajdują się w nowym środowisku i rozwijają w nowych dla siebie obszarach.

AstraZeneca jest jedną z najbardziej innowacyjnych firm biofarmaceutycznych na świecie. Jakie możliwości rozwoju oferujecie osobom o profilu naukowym?

Chętnie angażujemy się w inicjatywy, których celem jest rozwijanie nauki i wspieranie młodych naukowców. Od ubiegłego roku rozwijamy w Polsce konkurs *R&D Postdoctoral Challenge*, w którym zapraszamy studentów ostatniego roku studiów doktoranckich oraz naukowców ze stopniem doktora do zgłaszania własnych innowacyjnych pomysłów w celu przyspieszenia odkrywania i opracowywania leków. Zakwalifikowani kandydaci mają możliwość przedstawienia swoich propozycji badawczych przed jury i możliwość uzyskania w pełni finansowanego stanowiska w AstraZeneca.

Innym przykładem programu kierowanego do młodych naukowców jest *Akademia Medycyny Precyzyjnej*. Absolwenci z niewielkim doświadczeniem zawodowym lub bez niego, mają unikalną możliwość zdobycia pogłębionej wiedzy specjalistycznej w tym obszarze. Program obejmuje 3-letnie zatrudnienie we wszystkich oddziałach Medycyny Precyzyjnej w AstraZeneca w systemie rotacyjnym. Pod koniec ubiegłego roku zainicjowaliśmy również program partnerski z Instytutem Badań nad Rakiem w Londynie [ICR] i polskim Porozumieniem Akademickich Centrów Transferu Technologii [PACTT] – *Nagroda Naukowa*. Jego celem jest wyłonienie pochodzącego z Polski naukowca, będącego na początkowym etapie swojej kariery, który odbędzie na przełomie 2023/24 roku 10-miesięczny staż naukowy w prestiżowym Instytucie Badań nad Rakiem (ICR) w Londynie.

Jako firma wspieramy również projekty, których celem jest budowanie zrównoważonych i odpornych systemów opieki zdrowotnej. Stąd nasze zaangażowanie w inicjatywy, których celem jest edukacja i kształcenie przyszłej kadry zarządzającej w tym obszarze. Po raz kolejny wzięliśmy udział w programie organizowanym przez Fundację im. Lesława Pagi, podczas którego studenci kierunków około-medycznych zdobywają praktyczną wiedzę o specyfice i sposobie działania branży. Najlepszym uczestnikom jeszcze w tym roku zaoferujemy możliwość odbycia stażu w naszej organizacji w Warszawie lub Krakowie.

Podsumowując, czy są szczególne cechy wspólne dla wszystkich kandydatów bez względu na etap kariery czy wykształcenie, których szuka AstraZeneca i które są bliskie Waszej kulturze organizacyjnej?

Naszą ambicją jest tworzenie różnorodnego i przyjaznego miejsca pracy, które sprzyja rozwijaniu kreatywności i innowacyjności oraz do dzielenia się świeżymi perspektywami i pomysłami. Jesteśmy organizacją prawdziwie integrującą wszystkie grupy pracowników, w której każdy pracownik może uwolnić swój potencjał, gdzie szanuje się każdego za jego indywidualny wkład i gdzie każdy, niezależnie od stażu i stanowiska, ma możliwość wyrażenia swojej opinii i przyczynienia się do sukcesu zespołu.

Poszukujemy i zatrudniamy osoby, którym bliska jest kultura organizacyjna oparta na współpracy, dialogu i różnorodności. Są to ludzie z pasją, którzy dzielą się naszym zaangażowaniem w odkrywanie potencjału nauki oraz zmotywowani do uczenia się, podejmowania nowych wyzwań i nieustannego rozwoju w globalnej organizacji, jaką jest AstraZeneca. Profil wykształcenia nie musi być związany z farmacją czy biotechnologią. Pierwsze zawodowe szlify można zdobywać również w takich działach jak: Finanse, IT, HR, Zakupy. Od terapii naukowych po podstawowe funkcje firmy, wielu specjalistów i ekspertów może znaleźć swoje miejsce w naszej globalnej działalności.



ROZWÓJ TALENTÓW W DSV ISSC



Global Transport and Logistics

W DSV ISSC chcemy dawać dobry przykład praktyk w obszarze rozwoju pracowników. Misja ta znajduje swoje odzwierciedlenie we wszystkich podejmowanych przez nas działaniach HR-owych, zmierzających do zwiększania świadomości i budowania wiedzy. Programy rozwojowe to narzędzia, które można stosować na każdym kroku pracy w naszej organizacji. Zachęcamy pracowników do rozwoju w ramach struktur DSV ISSC, wskazując okazje i ścieżki rozwoju zawodowego.

ISSC Internal Comes First Program

Internal Comes First to jeden z naszych kluczowych programów rozwojowych. Projekt zainicjowany został w 2018 roku i od tego momentu stał się elementem kultury DSV ISSC i istotną częścią strategii organizacyjnej, której celem jest być atrakcyjnym pracodawcą.

Na czym polega Internal Comes First?

Nazwa programu prezentuje nasze podejście do procesu rekrutacji. Zależy nam, aby nasi pracownicy rozwijali się w ramach struktur DSV ISSC,

dlatego niezmiennie zachęcamy do aplikowania na wolne stanowiska osoby z wewnątrz. Jeśli o daną posadę konkurują kandydaci zewnętrzni i wewnętrzni, to chętniej rozpatrzymy aplikacje naszych współpracowników. Ten sam program działa także w ISSC w Manili oraz Lizbonie.

Podstawowym założeniem jest tutaj zatrzymanie talentów w organizacji. Jeśli potrzebujesz zmian, nie chcemy żebyś szukał ich poza strukturami DSV. Wierzymy, że jesteśmy w stanie zaoferować wiele możliwości w naszej organizacji. Ponadto zmiany stanowisk w ramach wewnętrznych przejść znacznie usprawniają proces rekrutacyjny i eliminują czas spędzany na wdrożeniu nowego pracownika.

To, co wyróżnia program ICF i czyni go innowacyjnym, to dedykowana aplikacja stworzona od podstaw przez pracowników DSV ISSC. Jej podstawową funkcjonalnością jest możliwość porównania osobistego profilu z dostępnymi wakatami w ramach DSV ISSC. Dzięki temu pracownicy mogą sami przekonać się, czy ich kandydatura na dane stanowisko ma mocne podstawy i na bazie tego podjąć decyzję, czy chcą brać udział w procesie rekrutacji. Aplikacja pozwala także monitorować (i wysyłać powiadomienia) status trwającej rekrutacji na stanowiska szczególnie interesujące użytkownika.

W procesie wdrażania programu ICF poświęciliśmy wiele czasu na testowanie, walidację i ulepszanie tego narzędzia, z myślą o maksymalnych korzyściach dla jego odbiorców. Proces ten był wyzwaniem, ale zakończył się sukcesem.

Według Thomasa Janssona, Dyrektora Zarządzającego DSV ISSC:



(...) to dla nas niezwykle istotne, aby wielu pracowników pozostało z nami na długo. (...) z mojej perspektywy, program Internal Comes First jest szczególnie ważny, ponieważ oznacza, że aplikacje naszych pracowników chętnie weźmiemy pod uwagę jako pierwsze.



Thomas Jansson, Dyrektor Zarządzający DSV ISSC



Do kogo adresowany jest program Internal Comes First?

Program ICF jest dostępny wyłącznie dla pracowników DSV ISSC. W naszej jednostce istnieje niemal 400 stanowisk. Jesteśmy pewni, że wśród nich znajdują się takie, które idealnie wpiszą się w ścieżkę kariery naszych współpracowników. Cały proces powstał z myślą o wspieraniu rozwoju zawodowego w ramach organizacji i zagwarantowanie transparentnych zasad rekrutacji wewnętrznej. Internal Comes First umożliwił zmianę stanowiska w ramach organizacji już przeszło 100 osobom, a liczba ta stale rośnie.

DSV ISSC Internal Trainers' Program

Kolejną inicjatywą, jaką mamy zaszczyt przedstawić, jest **Internal Trainers' Program**, którą czynnie współtworzą nasi pracownicy. Mówiąc krótko, jest to program, która umożliwia identyfikację pracowników, zainteresowanych poprowadzeniem szkoleń i warsztatów dedykowanych pozostałemu personelowi DSV ISSC. Internal Trainers' Program to jednocześnie przygotowanie tej wybranej grupy do roli wewnętrznych trenerów.

Wielu pracowników specjalizuje się w różnych dziedzinach i uważamy, że warto zaangażować ich

do dzielenia się swoją wiedzą w ramach organizacji. To nasz wyraz uznania dla ich potencjału. Wiele osób z chęcią podejmie się szkolenia innych i jest to ciekawy sposób na rozwój ich ścieżki zawodowej.

Oferujemy szereg działań i szkoleń wspierających ich w procesie wejścia w nową rolę. W tegorocznej edycji programu, wszyscy trenerzy będą mieli okazję wziąć udział w warsztatach z cyklu Train the Trainer, które pomogą szlifować ich umiejętności trenerskie:

- warsztat pt.: „Jak tworzyć ciekawe prezentacje Power Point”,
- szkolenie z prowadzenia spotkań online pt.: „Funkcjonalności spotkań w MS Teams”.

Podstawowe cele programu to:

- budowanie kultury dzielenia się wiedzą,
- tworzenie sieci trenerów wewnętrznych,
- tworzenie Internal Training Catalogue, dostępnego dla pozostałych pracowników.

Główne korzyści płynące z programu to:



Dla pracowników:	Dla organizacji:
• pełnienie roli ambasadora i eksperta z ramienia spółki. • zdobywanie nowych doświadczeń w roli szkoleniowca. • rozwój kompetencji coachingowych: wystąpienia publiczne, autoprezentacja, zarządzanie grupą. • budowanie marki osobistej. • poszerzanie wiedzy dzięki dedykowanym warsztatom dla instruktorów (Train the Trainer). • dzielenie się wiedzą i inspirowanie innych.	• zatrzymanie wiedzy i umiejętności w strukturach DSV ISSC. • zaangażowanie pracowników w tworzenie kultury korporacyjnej. • budowanie świadomości warsztatów wewnętrznych. • tworzenie szans rozwoju poza standardową ścieżką zawodową. • wspieranie pracowników poprzez przypisywanie im funkcji eksperckich. • budowanie wizerunku godnego zaufania pracodawcy.

Przez cały czas trwania programu, na każdym etapie uczestników wspiera zespół Learning & Development – otrzymują pomoc dedykowanego opiekuna, informację zwrotną po zakończeniu szkolenia, wsparcie przy weryfikacji treści, itp. Odpowiadamy także na potrzeby biznesowe, rozszerzając katalog szkoleń wewnętrznych o nowe obszary tematyczne z myślą o stałym rozwoju kompetencji i umiejętności naszych pracowników.

DSV ISSC Leadership Academy Program

W DSV ISSC pracuje wielu świetnych liderów, którzy na co dzień z olbrzymim entuzjazmem oraz profesjonalizmem prowadzą swoje zespoły. Jednak biorąc pod uwagę zmienne uwarunkowania rynkowe, wymagania klientów, oczekiwania pracowników, cyfryzację, itp., tak ważne jest, aby regularnie się

gać po nową wiedzę i rozwijać swoje umiejętności. Dlatego właśnie wdrożyliśmy **Leadership Academy Program**. To inicjatywa opracowana przez nasz globalny dział HR z myślą o wszystkich liderach, którzy bezpośrednio zarządzają pracownikami.

W programie zastosowano szereg metod nauczania, a jego formuła to połączenie e-learningów, webinarów i szkoleń stacjonarnych.

Pod koniec czerwca 2022 roku zakończyła się kolejna edycja Leadership Academy w Polsce. 114 liderów z naszej organizacji wzięło udział w zeszłorocznej odsłonie, która cieszyła się dużym uznaniem. Kolejną edycję zaplanowano na pierwszą połowę 2023 roku. W Manili program jest obecnie w toku, a w Portugalii planowane jest uruchomienie pierwszej edycji projektu skierowanej do tamtejszych liderów.



Celem **Leadership Academy Program** jest:

- kształtowanie postaw przywódczych u wszystkich liderów w strukturach DSV ISSC,
- stworzenie wspólnego języka przywództwa dla wszystkich dywizji DSV ISSC,
- inspirowanie liderów poprzez przekazywanie nowej, istotnej wiedzy,
- wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego managerów,
- pozostanie atrakcyjnym pracodawcą poprzez oferowanie zróżnicowanych szans na rozwój.





ZALARIS NA NOWE CZASY

ROZMOWA Z KATARZYNA KWIATKOWSKĄ,
EXECUTIVE VICE PRESIDENT EASTERN
EUROPE, ZALARIS



Katarzyna Kwiatkowska

O tym jak budować kulturę organizacyjną, która sprosta zarówno wyzwaniom rynku, jak i oczekiwaniom pracowników i samego pracodawcy oraz jak budować miejsce pracy włączające młode pokolenie, rozmawiamy z Katarzyną Kwiatkowską, Executive Vice President Eastern Europe, Zalaris.

Zalaris to spółka wywodząca się z Norwegii, w Polsce jesteście obecni od piętnastu lat. W jakich obszarach działacie?

Mamy dwie linie biznesowe. Pierwsza z nich to outsourcing kadrowo-płacowy, który prowadzimy w oparciu o prywatną chmurę i dwa centra danych zlokalizowane w Norwegii i Niemczech. Z tych usług korzystają duże firmy zatrudniające powyżej dwóch tysięcy pracowników. Drugi rodzaj usług,

które świadczymy to wdrażanie i utrzymywanie rozwiązań SAPa na potrzeby działów HR. Ponadto Zalaris Polska to także Global Delivery Center, czyli jednostka świadcząca usługi dla klientów wewnętrznych.

Ile obecnie pracowników zatrudnia Zalaris w Polsce? Czy planujecie w tym roku korekty zatrudnienia? Wiele głosów wskazuje na spowolnienie gospodarcze.

W tej chwili nasz zespół w Polsce liczy 170, planujemy organiczny wzrost, w tym roku zatrudnienie wzrośnie o około 30 osób.

Piętnaście lat to już okres, w którym na pewno doświadczyliście zarówno turbulencji jak i dobrej koniunktury na rynku. Jak z tej perspektywy ocenia Pani ewolucję rynku pracy oraz potrzeb i oczekiwań kandydatów?

Nasza działalność w wyżej wspomnianych dwóch obszarach biznesowych oznacza tak naprawdę, że zjawiska zachodzące na rynku pracy dotyczą ich w różnym stopniu.

Duża inflacja i postpandemiczne przyzwyczajenia stanowią wyzwanie dla działów operacyjnych. Wielu pracowników nadal chce pracować zdalnie lub hybrydowo, podczas gdy umowy z klientami zakładają świadczenie usług w biurze. Inflacja natomiast zwiększa presję płacową. Nadal jeszcze jednak opłaca się przenoszenie procesów do Polski i obsługa procesów operacyjnych z naszego kraju. Natomiast jeśli chodzi o drugą linię biznesową, konsulting usług SAP, wpływ obecnej koniunktury jest bardzo mocno odczuwalny, ale z innych powodów. Rynek specjalistów stał się w praktyce rynkiem globalnym, nie opuszczając domu można pracować w dowolnym kraju. To oznacza, że my jako pracodawca konkurujemy z firmami zagranicznymi, a bardzo często nie jesteśmy w stanie konkurować z nimi poziomem płac.

Opłacalność zatrudniania polskiego konsultanta czy programisty na potrzeby wsparcia klientów Grupy stają pod znakiem zapytania, gdy pensja polskiego i zachodnioeuropejskiego programisty jest na tym samym poziomie. To, co nam pozwala jeszcze konkurować to efektywność pracowników. Jednak ta sytuacja zmusza nas do szukania ciągle nowych rozwiązań, rozwijamy np. działalność w Hiszpanii, Rumunii i na Węgrzech.

Gdy większość pracowników na stałe pracuje zdalnie lub hybrydowo pracodawca staje przed

nowymi wyzwaniami. Jak Wy budujecie kulturę organizacyjną, by skleić wolne elektrony w efektywny zespół?

Robimy to od 15 lat, tak naprawdę w Zalaris od początku działalności w Polsce szukaliśmy specjalistów o odpowiednich kompetencjach, ich miejsce zamieszkania było sprawą drugorzędną. Najważniejsze jest dla mnie kreowanie atmosfery współpracy, przekonania, że możemy na sobie wzajemnie polegać. To wartości tworzą zręby naszej kultury organizacyjnej: współpraca, dwustronna komunikacja, otwartość, chęć dzielenia wiedzą i wzajemna pomoc. Wszyscy staramy się je wcielać w życie, ale szczególną rolę mają tu do spełnienia menadżerowie.

Chcemy, by każdy pracownik dobrze funkcjonował w firmie i odnajdywał się w naszej kulturze organizacyjnej. Mam świadomość, że kompetencje twarde jesteśmy w stanie nadrobić, natomiast jeżeli ktoś ma inne wartości, to tego raczej nie zmienimy.

A jeżeli chodzi o radzenie sobie z brakiem bezpośredniego kontaktu w biurze to poza indywidualnymi obowiązkami pracujemy razem w różnych projektach, jeździmy na wdrożenia do klientów. Regularnie się spotykamy w zespołach, indywidualnie z przełożonym, mamy też dużo aktywności integracyjnych. Korzystamy z przeróżnych okazji, które podsuwa nam kalendarz, by razem celebrować chwile.

Mamy też nieformalne kanały komunikacji, gdzie ton jest zdecydowanie luźniejszy, pracownicy podsyłają sobie memy czy filmiki.

Te wszystkie małe rzeczy pomagają w budowaniu relacji.

...i wymagają chęci i zaangażowania ze strony pracowników. Nie macie z tym problemu?

Nie, ale ważny jest już sam proces rekrutacji. Staramy się weryfikować podczas rozmów z kandydatami czy wartości, według których działamy, są dla nich ważne. Chcemy, by każdy pracownik dobrze funkcjonował w firmie i odnajdywał się w naszej kulturze organizacyjnej. Mam świadomość,



że kompetencje twarde jesteśmy w stanie nadrobić, natomiast jeżeli ktoś ma inne wartości, to tego raczej nie zmienimy.

Myślę też, że o budowaniu zaangażowania pracowników musimy myśleć w krótszej perspektywie, raczej pięcio- a nie piętnastoletniej. Wielość opcji nie zachęca do wiązania się z jednym pracodawcą na długie lata, dlatego jeśli teraz zatrzymamy pracownika na cztery-pięć lat to już jest sukces.



Młodzi ludzie mają trochę inny system wartości. Dla nich praca nie jest dobrem samym w sobie. Praca jest sposobem do pozyskiwania środków, by realizować swoje marzenia, cele prywatne.



W procesie rekrutacji łatwo wpaść w pułkę idealnej autoprezentacji. To niebezpieczeństwo istnieje zarówno po stronie pracodawcy jak i kandydata.

Otwarta rozmowa, uważność i umiejętność słuchania pomagają go uniknąć. Ja, gdy jeszcze prowadziłam rekrutacje osobiście, kierowałam się też intuicją. I muszę powiedzieć, że w 95 procentach to działało. W bardzo niewielu przypadkach zdarzyło się, że zatrudniliśmy kogoś, komu się z nami

źle współpracowało. Mamy też pracowników, którzy po jakimś czasie zdecydowali się na pracę w innym miejscu, a teraz do nas wracają. A nawet takich, którzy polecają pracę u nas swoim dorosłym już dzieciom. To chyba najlepsze potwierdzenie, że ten system działa.

Skoro już mowa o młodszych pracownikach – wiele firm wskazuje na problem w jednoczesnym zarządzaniu generacjami XYZ, ponieważ mają różne podejście do obowiązków, inne źródła motywacji.

Rzeczywiście widać różnicę. Młodzi ludzie mają trochę inny system wartości. Dla nich praca nie jest dobrem samym w sobie. Praca jest sposobem do pozyskiwania środków, by realizować swoje marzenia, cele prywatne. Poprzednie pokolenia, w tym moje, były w stanie pracować po kilkanaście godzin dziennie dla samej pracy i czuliśmy się z tym szczęśliwi, dawało nam to satysfakcję. Dla nich liczy się co innego i musimy nauczyć się z tym żyć, wsłuchiwać się w ich potrzeby i starać się ich zrozumieć. Dlaczego? Ponieważ za pięć, dziesięć lat będziemy zatrudniać głównie pracowników z tego pokolenia i kolejnych, jeszcze młodszych. Musimy po prostu wychodzić na przeciw potrzebom pracowników. Rolą przełożonego jest m.in. pomaganie w rozwiązywaniu problemów. Gdy pracownicy mają przekonanie, że tak właśnie jest – wszystko działa lepiej.

Co to oznacza w praktyce?

W Zalaris udało nam się zwiększyć zaangażowanie młodszych pracowników w działalność firmy

poprzez otwartość na różne pomysły i inicjatywy. Jesteśmy jeszcze na tyle mali, że każdy pracownik może do mnie przyjść z pomysłem na reorganizację czy zmiany w firmie. To dla mnie bardzo ważne, aby wszyscy czuli, od początku, że naprawdę będę wysłuchani, a ich inicjatywa zostanie potraktowana poważnie.

Próbujemy wychodzić sobie naprzeciw i to świetnie działa. Oczywiście świat nie jest idealny, mierzymy się też z problemami, konfliktami czy nieporozumieniami.

Co ciekawe jedna z takich inicjatyw, z którą zwróciła się do mnie grupa młodszych pracowników dotyczyła właśnie wyzwań komunikacyjnych. W ciągu pięciu lat zwiększyliśmy pięciokrotnie liczbę pracowników, więc rzeczywiście ten obszar wymaga poprawy. Dostrzegli to i chcą nad nim wspólnie pracować. Powstał zespół, plan projektu na rok 2023, którego celem jest usprawnienie komunikacji, wprowadzenie nowych mechanizmów i narzędzi informacji zwrotnej.



O budowaniu zaangażowania pracowników musimy myśleć w krótszej perspektywie, raczej pięcio- a nie piętnastoletniej. Wielość opcji nie zachęca do wiązania się z jednym pracodawcą na długie lata, dlatego jeśli teraz zatrzymamy pracownika na cztery-pięć lat to już jest sukces.



To co Pani opisuje jest bardzo bliskie definicji terminu „ownership mindset”

Tak, pracownicy angażują się niesamowicie i biorą odpowiedzialność za realizację i doprowadzenie projektu do końca, bo to czują, że jest „ich”.

Dla młodszych pokoleń i nie tylko, ważna jest równowaga w życiu i well-being. Jak benefity odpowiadają na te potrzeby?

Znaczna część benefitów, jak ubezpieczenie medyczne czy karta Multisport, nie wpływa już motywująco i jest traktowana jako element wynagrodzenia, my też je oczywiście oferujemy. Myślę jednak, że w kontekście well-being dużo ważniejsze jest budowanie dobrej atmosfery pracy i odpo-

wiednich mechanizmów komunikacji dwustronnej. Choć oczywiście dla młodych ludzi realną zmianę przynoszą tzw. benefity „pomocowe” – opieka nad dziećmi, przedszkola firmowe, pomagają zarówno w zachowaniu balansu w życiu pracowników oraz w podjęciu pracy.

A jak Pani widzi „miejsce pracy na nowe czasy”?

Dla mnie Zalaris jest miejscem pracy przyszłości, ponieważ już dziś tworzymy naszą firmą z myślą o przyszłości. Idziemy za potrzebami pracowników i projektujemy działania tak, by stwarzać nowe możliwości. Staramy się podążać za młodym pokoleniem i wychodzić mu naprzeciw. Musimy być przede wszystkim otwarci na siebie nawzajem i elastycznie reagować na zmiany wokół.

Rozmowę przeprowadziły

Ewa Lisiewska-Szczygieł

Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka



„KMD GOOD LIFE”

JAK DZIAŁANIA ZWIĄZANE WELL-BEINGIEM MOGĄ KSZTAŁTOWAĆ POZYTYWNY WIZERUNEK MARKI PRACODAWCY?

Magdalena Czyżewska, Senior Communication Specialist,
Aleksandra Dudczak, Senior Employer Branding Specialist



Przez ostatnie lata pracodawcy muszą zmagać się z wieloma wyzwaniami takimi jak pandemia, wojna czy kryzys ekonomiczny, aby odpowiednio zadbać o dobrostan swoich pracowników, czyli tzw. well-being. Jak w KMD zaadresowaliśmy ten obszar? Poniżej dzielimy się naszymi inicjatywami, które łączy wspólny sztyld „KMD Good Life”.

Według jednej z definicji well-being to stan dobrego samopoczucia, zadowolenia i spełnienia, który obejmuje takie aspekty jak: stan psychiczny, fizyczny, emocjonalny i ekonomiczny. Jeden z najstarszych ośrodków badania opinii społecznej, Instytut Gallupa, punktuje 5 istotnych elementów tworzących well-being. Jest to poczucie sensu, umiejętność nawiązywania relacji, dobrostan ekonomiczny, dobre samopoczucie w kontekście zdro-

wia fizycznego i psychicznego oraz przynależność do społeczności. Biorąc pod uwagę te wszystkie aspekty, naszą skandynawską kulturę pracy, a także piętrzące się wyzwania natury ekonomiczno-społecznej postanowiliśmy wprowadzić w KMD szereg działań, inicjatyw i benefitów, które miały na celu zwiększenie świadomości w zakresie z well-beingu i zdrowia psychicznego wśród naszych pracowników.

Dbłość o well-being w każdym aspekcie

W okresie pandemii wprowadziliśmy specjalną inicjatywę poświęconą well-beingowi i zdrowiu psychicznemu o nazwie „KMD Good Life”. Była to nasza odpowiedź na narastający niepokój, brak poczucia bezpieczeństwa i niepewność, jakie pojawiały się wśród naszych pracowników w związku z trwającą pandemią COVID-19.

W ramach programu „KMD Good Life” nasi pracownicy otrzymali dostęp do wielu materiałów poświęconych szeroko rozumianemu well-beingowi, mindfulness czy zarządzaniu stresem. Organizowaliśmy oraz organizujemy wiele spotkań i webinarów poświęconych zdrowiu psychicznemu, które są prowadzone przez naszych pracowników jak i ekspertów zewnętrznych. W ubiegłym roku zorganizowaliśmy specjalne wydarzenie o nazwie „KMD Sports and Health Day”, podczas którego jedną ze ścieżek tematycznych była ścieżka zdrowia psychicznego. W ramach tej inicjatywy nasi pracownicy mogli wziąć udział w warsztatach z psychologiem na temat wyzwań w sferze mentalnej, jakie niesie ze sobą praca zdalna oraz uczestniczyć w prezentacji koordynatorki programu „KMD Good Life”, która gościła w naszym warszawskim biurze. W związku z niepokojami społecznymi, które są wywoływane przez trudną sytuację ekonomiczną, konflikt zbrojny czy pandemię wprowadziliśmy również pomoc psychologiczną dla naszych pracowników. Mogą oni na bieżąco korzystać z konsultacji online z psychologiem lub psychoterapeutą. Inicjatywa „KMD Good Life” jest przez nas kontynuowana i rozwijana o nowe obszary tematyczne.



Oprócz możliwości tworzenia relacji zawodowych między pracownikami, KMD stwarza również przestrzeń na budowanie relacji nieopartych na codziennych zadaniach w projektach, ale na kultywowaniu wspólnych pasji i hobby. Passion Clubs są doskonałą formułą gromadzącą ludzi o tych samych zainteresowaniach oraz świetnym miejscem na budowanie relacji pozabiznesowych.

Regularne spotkania pracowników na boiskach piłki nożnej, siatkówki, wydarzeniach biegowych czy przy grach planszowych (i wielu innych dyscyplinach) kreują niesamowite relacje i wpływają na ogólny well-being. Sam prowadzę Running Passion Club i za każdym razem jak spotykamy się w barwach KMD, aby wystartować wspólnie w wydarzeniu biegowym, sprawia nam to dużo radości i zabawy. Wzajemna motywacja, masa uśmiechów i radości, ciągłe żarty - tak wygląda każde spotkanie naszego Passion Clubu. Jest to naprawdę świetna inicjatywa tworzona przez pracowników dla pracowników, która daje wiele radości każdemu kto w niej uczestniczy oraz pozytywnie wpływa na integrację w zespole.

*Michał Brzuszkiewicz
Analityk Aktuarialny
Lider Passion Clubu Biegowego*



Na przestrzeni kilku miesięcy wprowadziliśmy m.in. „spotkania walk&talk” promujące bezpośrednie relacje między pracownikami, które mogą zastępować spotkania w przestrzeni online, a także uzupełniliśmy nasze materiały o tematy związane z symptomami wypalenia zawodowego. Prowadzimy również na bieżąco warsztaty i spotkania dla naszych liderów, aby potrafili lepiej diagnozować i szybciej reagować na problemy związane ze zdrowiem psychicznym wśród członków swoich zespołów.

Kolejnym działaniem, które miało na celu poprawę poczucia well-beingu wśród naszych pracowników była możliwość wyboru trybu pracy. Mogą oni pracować stacjonarnie z biura, wybrać model pracy hybrydowej lub pracować zdalnie. Priorytetem jest dla nas ich dobre samopoczucie oraz poczucie sensu wykonywanej pracy niezależnie od miejsca.

Indywidualne podejście do benefitów

W związku z dynamicznie zmieniającym się modelem pracy, który był następstwem pandemii wprowadziliśmy też tzw. „benefity szyte na miarę”. Nasi pracownicy mogą wybrać interesujące ich benefity w zależności od prowadzonego stylu życia, potrzeb, trybu pracy czy struktury domowego budżetu. Przyznawane punkty w ramach Benefit Systems mogą wymienić np. na prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, karnet sportowy, vouchery do sklepów, wyjazdy, spersonalizowany catering, opiekę weterynaryjną dla zwierząt i wiele innych aktywności. Daje im to poczucie pewnej elastyczności i niezależności, które pozytywnie wpływają na ich dobrostan zarówno psychiczny jak i ekonomiczny.

„Passion Clubs” – pasja w pracy i poza pracą

Aby zaadresować kolejne elementy związane z well-beingiem wśród naszych pracowników takie jak budowanie relacji i poczucie przynależności do społeczności kontynuujemy w naszej firmie projekt grup zainteresowań, czyli tzw. „Passion Clubs”. Jest to nasza odpowiedź na lata pracy w pandemii, które przyczyniały się do osłabienia więzi spo-

łecznych między pracownikami, wzmacniały uczucie odosobnienia i osłabiały relacje międzyludzkie w zespołach. W ramach naszych „Passion Clubs” posiadamy m.in. klub biegowy, piłkarski, motocyklowy, tenisowy czy motoryzacyjny. Wśród naszych pracowników są również pasjonaci gier planszowych, grupa tematyczna poświęcona cyberbezpieczeństwu czy gracze e-sportowi. Pracownicy zrzeszeni w grupach tematycznych biorą udział w szeregu wydarzeń, spotkań czy zawodów sportowych, które pozytywnie wpływają na ich wzajemną integrację oraz poczucie przynależności.

Projekt „Passion Clubs” pomaga nam budować silniejsze więzi między pracownikami, którzy mogą realizować swoje pasje poza pracą oraz ma on realny wpływ na efektywniejszą współpracę w zespołach, które bardzo często pracują w rozproszeniu w związku z modelem pracy zdalnej lub hybrydowej.

W ramach dbania o well-being naszych pracowników wprowadziliśmy również kalendarz aktywności i spotkań w biurze, dzięki czemu nasi pracownicy mają okazję do spotkań w formule „twarzą w twarz”. W ubiegłym roku organizowaliśmy m.in. takie wydarzenia jak „Dzień Programisty”, „Hygge Day”, „Halloween”, „Dzień Zdrowia i Sportu” czy „Christmas Lunch w świątecznych swetrach”.

Aby sprawdzić efektywność naszych działań związanych z szeroko rozumianym well-beingiem co roku prowadzimy w naszej firmie badania sa-

tysfakcji i zadowolenia z pracy. W ubiegłym roku wskaźnik ten wzrósł o 2 punkty. Jest to wynik, który utwierdza nas w przekonaniu, że prowadzone przez nas działania są słuszne i mają wymierny wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku skandynawskiej marki pracodawcy i są ważnym elementem naszej strategii Employer Branding na kolejne lata.





„CHCIAŁBYM TU PRACOWAĆ, WYNAGRODZENIE NIE JEST ISTOTNE.”

PAWEŁ STEMPIAK

whitebits



Paweł Stempniak, Digital Marketing Consultant
Founder & Co-owner, WhiteBits

Gdy tylko uzmysłowimy sobie, że marka to nie jest logo i nazwa, a to co myśli o organizacji człowiek – niech będzie to konsument albo pracownik – zaczęliśmy dostrzegać, że każdy komunikat, zachowanie czy decyzja firmy i jej reprezentantów wpływają na markę. Budują ją lub dekonstruuje. Wyostają albo rozmywają.

Nie wystarczy więc opracować strategię marki (choć bez niej się nie obejdziesz), czyli w skrócie: odpowiedzieć na pytanie co, jako organizacja, chcemy powiedzieć i komu. Sprawy nie załatwi też strategia komunikacji, czyli: jak to powiedzieć. Ostatecznie wpływ na to, co o marce pracodawcy myśleć będą pracownik (albo potencjalny pracownik) będą miały konkretne doświadczenia: od przeczytania treści reklamy czy posta na LinkedIn, przez rozmowę rekrutacyjną i onboarding po decyzje związane z podwyżką, albo nowymi obowiązkami na stanowisku pracy.

Czy warto w ogóle tę markę budować?

Konsekwentne budowanie wyrazistej marki może po prostu pomóc! Zamknij oczy. Jesteś HR Managerką/em. Wyobraź sobie osobę, która trafia na Twoje ogłoszenie o pracy. Nie rozważała wcześniej zmiany pracodawcy, ale ma wyobrażenie na temat tego, jakie zasady współpracy panują w Twojej organizacji. Wie, co jest dla Was ważne, czego może się spodziewać. I podoba jej się to. Czuje, że wartości Twojej organizacji są jej bliskie. Robicie zmianę, jakiej ta osoba pragnie w świecie!

Wróćmy.

Ta kandydatka myśli tak, bo zbudowaliście markę. Jeśli tylko te przekonania pokryją się z prawdą (czyli zachowaniami i decyzjami zgodnymi z komunikowanymi wartościami), to zyskaliście lojalnego pracownika, który sprawnie zaadoptuje się w organizacji. A teraz: czy Twoja firma może budować markę pracodawcy opartą o wartości "skandynawskie"? Możesz to sprawdzić wykorzystując prostą metodę polegającą na rozpoznaniu prawd dotyczących Twojej organizacji w tych 3 obszarach: WARTOŚĆ – KORZYŚĆ – POTRZEBA.

1. Wartość

Skandynawskość to cecha, która przez wielu konsumentów i pracowników jest kojarzona z określonymi wartościami. Fundamentalnym krokiem, jest zrozumienie czym są te wartości i czy występują w Twojej organizacji.

Co to może być? Na prowadzonych przez nas warsztatach padają najczęściej: równość, work-life balance, elastyczność, inkluzywność, szacunek, współpraca, zaufanie, transparentność, feedback. Czy wśród nich jest wartość Twojej organizacji? A może jest to coś innego.

2. Korzyść

Teraz sprawdź, czy z wartością wiążą się jakieś korzyści. Coś, co może sprawić, że potencjalny pracownik pomyśli: ooo, to jest dla mnie.

Work-life balance może oznaczać, że po 17 mogę opuścić miejsce pracy i nikt nie będzie mnie niepokoił.

Elastyczność może też oznaczać, że gdy potrzebuję zabrać dziecko do lekarza w godzinach pracy, współpracownicy i przełożeni wykażą zrozumienie, a może i wsparcie.

O równości może świadczyć to, że dołączając do Was mogę mieć wpływ na decyzje związane z całą firmą, a nie jedynie wyznaczonym dokładnie zakresem odpowiedzialności.

Rozpoznanie i nazwanie korzyści, jakie wiążą się z wartościami weryfikuje ich... wartość i prawdziwość. Mamy to? Idziemy, dalej.

3. Potrzeba

Zwróćmy się teraz do odbiorcy. Zrozumienie jaką potrzebę możemy zaspokoić, oferując korzyści oparte na wartościach, pozwala nam skierować komunikat do właściwej osoby.

Są ludzie, którzy oddzielają życie zawodowe kreską na liczbie 17, bo bardzo ważne jest dla nich realizowanie się w pasjach: jodze, lataniu szybowcem, decoupage.

Rodzice w elastyczności czasu pracy mogą zrealizować potrzebę bliskości i troski o najbliższych.

Ci, którzy szukają poczucia wpływu – docenią równe traktowanie.

Zrozumienie potrzeby, to zrozumienie człowieka. O ile często możemy zobaczyć komunikaty dotyczące wartości, o tyle zejście do poziomu **potrzeby** w komunikacie marketingowym występuje dużo, dużo rzadziej. A właśnie te komunikaty zapamiętujemy najbardziej!

Cytat z tytułu tego artykułu to komentarz użytkownika pod filmem reklamowym, opowiadającym, jakim miejscem pracy jest Volvo Cars. Znajdziecie go pod tytułem "Made by People". Planujcie komunikację nie do pracowników. Planujcie dla ludzi.

LISTA NAJWIĘKSZYCH SKANDYNAWSKICH PRACODAWCÓW W POLSCE

	Nazwa firmy	Liczba pracowników
1	IKEA w Polsce*	16500
2	Medicover Sp. z o.o.	11200
3	Netto	9500
4	Nokia	7000
5	Sokołów (Danish Crown)	6900
6	Electrolux	6000
7	Securitas Polska	5500
8	Nordea	5000
9	Grupa VELUX i spółki siostrzane	4790
10	MOWI	4000
11	Volvo Polska	4000
12	Demant w Polsce	3570
13	Autoliv Poland	3500
14	DSV w Polsce	3300
15	AstraZeneca	3000
16	Jysk	2500
17	ISS w Polsce	2300
18	Ericsson	2092
19	H&M Logistics Sp. z o.o.	2072
20	Espersen Poland	2050
21	Miralex Sp. z o.o.	2000
22	Stora Enso w Polsce	1898
23	Cargotec	1700
24	Falck Medycyna	1700
25	Hydro Excursion Poland	1630

*Spółki z grupy: Ingka, Inter IKEA, IKANO oraz Interogo



O SPCC

Jesteśmy organizacją non-profit stworzoną przez ludzi biznesu. Od blisko 20 lat wspieramy rozwój relacji gospodarczych między Polską i Skandynawią - Danią, Finlandią, Norwegią i Szwecją oraz krajami bałtyckimi. Integrujemy i inspirujemy polsko-skandynawskie środowisko biznesowe.

Jako trzecia co do wielkości izba międzynarodowa działająca w Polsce, SPCC zrzesza 400 członków reprezentujących najważniejsze sektory gospodarki.

Ściśle współpracujemy z ambasadami krajów nordyckich wspierając wspólnie inwestorów i działając na rzecz realnego rozwoju polsko-skandynawskich interesów.

Członkostwo w SPCC to dostęp do wiedzy i informacji, szerokiej oferty spotkań biznesowych oraz możliwość nawiązywania kontaktów i budowania długotrwałych relacji, które w skandynawskiej kulturze biznesowe odgrywają kluczową rolę.

Patroni SPCC



