

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Kompetencje XXI wieku

Jérémy Lamri
Wolters Kluwer Polska



Wykraczając poza
zawodowe kwestie...

O projekcie „Holistyczny pakiet benefitów”, opisującym wdrożone dodatki pozapłacowe w firmie Future Processing, rozmawiamy z Moniką Woźnicą, zwyciężczynią I edycji konkursu „People Innovation”. | s. 49

Magnes dla pracowników



„Dbanie o stabilność zatrudnienia oraz przyciąganie właściwych osób to klucz do sukcesu firmy. Truizm, że ludzie są najważniejsi, zyskuje inny wymiar. Czas przejść od słów do czynów. Dlatego inicjatywy takie jak konkurs „Pracownik Roku” zyskują na popularności. Warto znaleźć się w trendzie doceniania ze swoim pomysłem na działania personalne. „”

Katarzyna Lorenc, czytaj w tekście poniżej.

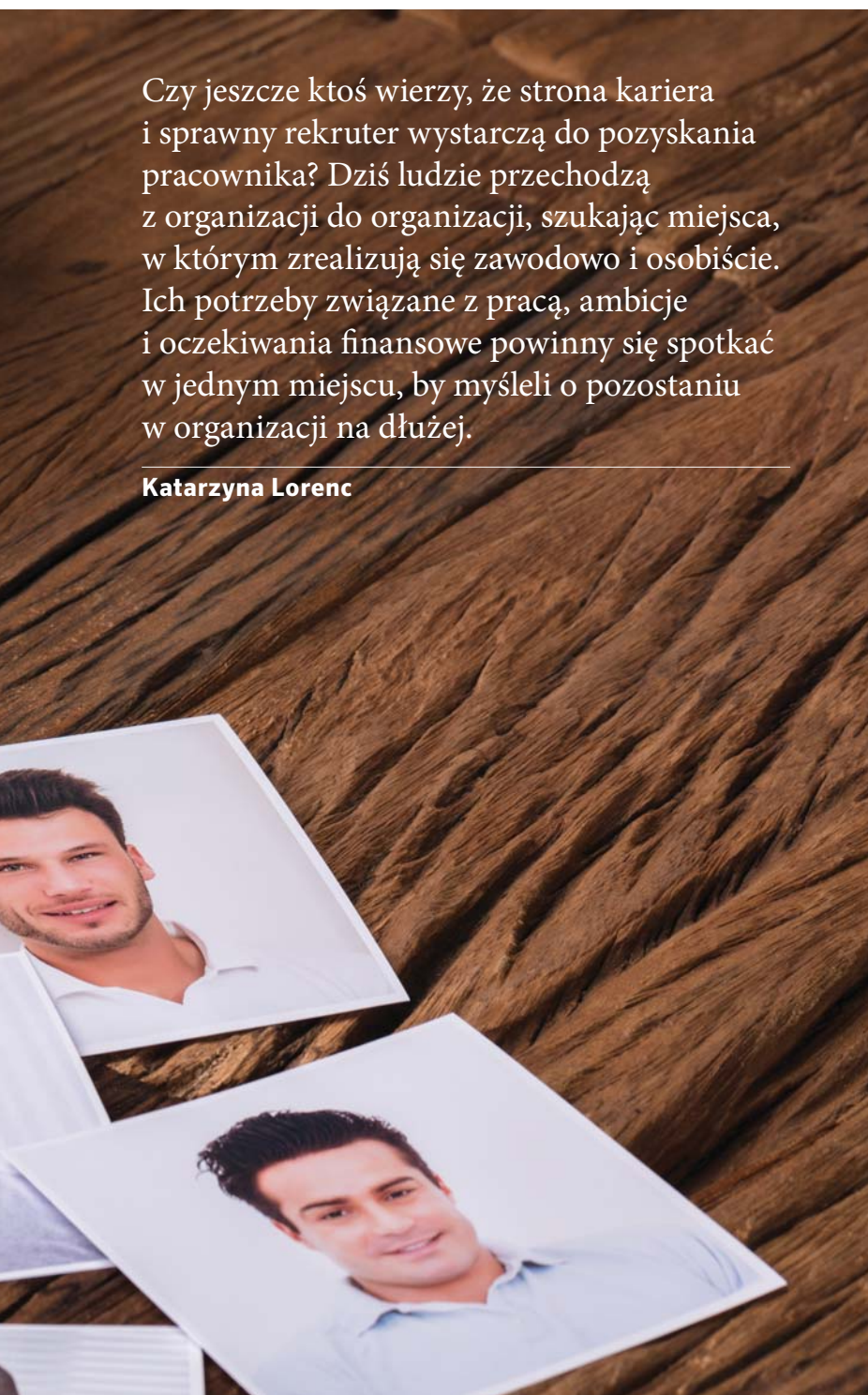
Czy jeszcze ktoś wierzy, że strona kariera i sprawny rekruter wystarczą do pozyskania pracownika? Dziś ludzie przechodzą z organizacji do organizacji, szukając miejsca, w którym zrealizują się zawodowo i osobiście. Ich potrzeby związane z pracą, ambicje i oczekiwania finansowe powinny się spotkać w jednym miejscu, by myśleli o pozostaniu w organizacji na dłużej.

Katarzyna Lorenc

Jednocześnie przedsiębiorcy zauważają ogromne wyzwanie w stworzeniu środowiska pracy, które pozwoli pogodzić oczekiwania pracowników z efektywnością. Jeśli firma ma być stabilna, musi być zyskowna. Zysk to nie tylko wynagrodzenie właściciela, ale również zaplecze na inwestycje, które pozwalają nadążać za rynkiem oraz budować zabezpieczenie na trudne czasy. W praktyce oznacza to, że każde stanowisko powinno kreować wartość dodaną, która pozwoli na wygenerowanie pozytywnego wyniku. Równocześnie samo zatrudnienie jest inwestycją. Poszukiwanie kosztuje, stworzenie stanowiska i jego wyposażenie kosztuje, utrzymanie wakatów też kosztuje i dodatkowo kreuje wiele ryzyk. A to dopiero początek.

W kolejnym kroku mamy proces wdrożenia na stanowisko i do organizacji. To również generuje jawne i ukryte nakłady finansowe, jak: szkolenia, wsparcie dla nowego pracownika, które obciążają już zatrudnionych; jego błędy, które popełni, bo się uczy. W zależności od poziomu skomplikowania stanowiska całkowity koszt zmiany pracownika wynosi 70–270 proc. jego rocznego wynagrodzenia. Oznacza to, że przy bardziej złożonych funkcjach inwestycja w pracownika zwraca się po trzech latach. Wtedy zaczyna pojawiać się zysk na stanowisku pracy.

Równocześnie wielu pracowników uważa, że dwa lata w jednej firmie to dużo. Czy rzeczywiście? Pomijając już brak zwrotu z inwestycji w człowieka, straty spowodowane takim myśleniem są dużo większe. Punkt widzenia wybitnych fachowców jest inny. Dopiero po kilku latach mamy wiedzę o całości organizacji i o tym, jak nasza funkcja może dawać wartość dodaną. ▶



Wtedy pojawiają się skuteczne wdrożenia i znaczące innowacje. Pracownicy, którzy „zwiedzają” organizacje, nie generują wartości dodanej, bo nie są w stanie tego robić bez zrozumienia uwarunkowań rynkowych, organizacyjnych i ludzkich. „Turyści zatrudnienia” nie wiążą się z misją organizacji, nie są lojalni względem jej twórców oraz wartości. Mogą być oczywiście zaciekawieni i przestrzegać reguł, ale nie planują wzrastać wraz z firmą, a na firmie. Równocześnie te osoby nie przyciągną osób o innym nastawieniu, a jeśli przyciągną, to podobnych sobie. Dla organizacji ani to zysk, ani rozwój. Taka organizacja bardziej przypomina dworzec lub lotnisko. Ludzie są tam chwilowo, przelotem. Nie budują czegoś razem. Korzystają z infrastruktury i odjeżdżają. Wsiadają na kolejnym dworcu i zaczynają zwiedzanie.

A co z „osadnikami”?

Powierzchność w myśleniu o roli zawodowej w efekcie przejawia się absencją, znużeniem, poczuciem nieważności i bezsensu. W efekcie uderza w samych pracowników. Doskonale wiedzą i czują, że nie korzystają ze swojego potencjału. Ślizgają się po jego powierzchni. Rzadko, będąc w firmie kilkanaście miesięcy, są zapraszani do rzeczywistych wyzwań. Robią swoje: odtąd dotąd. Satysfakcja pochodzi z wysiłku, z rozwiązania i pokonania trudności. Kiedy zabiegamy o swój komfort, czujemy przyjemność, ale nie satysfakcję. Pracownicy uważają się za sprytnych, nie angażując się zbyt mocno. Równocześnie obniżają swoją satysfakcję z pracy. Kończy się odejściem do kolejnej firmy z nadzieją, że będzie inaczej. Nie będzie. To nastawienie na to nie pozwala. Potrzebujemy autonomii, mistrzostwa oraz poczucia sensu, większego celu¹.

To wszystko wymaga czasu. Autonomia w organizacji jest zdobyczą. Zdobywa się ją przez zaufanie. To trwa. Mistrzostwo wymaga czasu i wysiłku, poszukiwania informacji zwrotnej. Ta ostatnia wymaga zaufania. Większy cel i współuczestniczenie w ważnych sprawach jest możliwe w organizacji,

gdy pokażemy swoją lojalność oraz fachowość. To również wymaga czasu. W idealnym świecie oznaczać by to mogło, że satysfakcja z pracy w czasie powinna rosnąć tak, jak rośnie nasza autonomia, mistrzostwo i uczestnictwo w większych celach.

Właśnie takie osoby widzimy wśród osób zgłoszonych do konkursu „Pracownik Roku”². To osoby lojalne wobec swoich organizacji, wnoszący wartość mistrzowie fachu, zaangażowani. Oni stanowią magnes dla innych – gotowych na coś więcej niż „robotą”. Promują misję swoich organizacji, swój zawód, i pokazują, że warto być w tym przedsiębiorstwie. Mistrzowie inspirują. Często ich udział w konkursie jest startem kampanii employerbrandingowych i promocji firmy przez ludzi w swoich miastach i środowiskach. Dzięki pewności siebie, jakiej nabywają w organizacji, mogą sami rzucać jej wyzwania. Mobilizują do zmian i sami je uwiarygadniają. Dzięki nim firmy ewoluują i stwarzają środowisko rozwojowe dla kolejnych pracowników. Tak powstaje magnes, który przyciąga do naszych organizacji właściwe osoby. W ten sposób rozpoczyna się pozytywne sprzężenie zwrotne, którego efektem są spontaniczne rekrutacje zaopatrzone informacją: chcę z wami pracować. „Wami” oznacza osoby, które tworzą firmę: długodystansowców, filary organizacji, inicjatorów, mentorów, świetnych menedżerów, innowacyjne i sprawne zespoły. Pokazywanie właśnie ich w wiarygodny sposób sprawia, że organizacja staje się magnesem. Im więcej właściwych osób, a mniej „turyistów”, tym większa szansa na sukcesy rynkowe, przełomowe podejścia i mistrzostwo w branży.

Jak stworzyć magnes?

Zaczyna się od pozytywnej decyzji zarządu o start w konkursie. Zazwyczaj to czas na rozważenie korzyści z doceniania oraz formatu konkursu, a także zabezpieczenie ryzyk, które mogą wystąpić bez odpowiedniej komunikacji. Ważne, by zarząd dostrzegł szansę w budowaniu wizerunku marki pracodawcy oraz działania lojalizujące

¹ D. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Warszawa 2012.

² Patrz: www.pracownikroku.org (dostęp: 26.12.2021 r.).

aktualnych pracowników. Bardzo pomaga zaplanowanie wokół tego działania wewnętrznego święta doceniania, które obejmuje wszystkich pracowników. Te działania to warsztaty z mocy słowa, które uświadamiają, jak ważne jest władanie tym ważnym narzędziem, które może zarówno budować, jak i ranić. W czasie startu w konkursie często firmy łączą je z innymi działaniami: wręczaniem sobie kart kudo zdalnie lub osobiście, głosowaniem na kandydatów firmy i wspólnym przygotowaniem dla nich zgłoszenia oraz kibicowaniem na kolejnych etapach, w tym podczas wyboru najlepszej laudacji.

Następnym krokiem jest wybór kandydatów organizacji do konkursu. Czasami sami pracownicy wskazują kandydatów, innym razem typują ich menedżerowie, a pracownicy w głosowaniu podejmują ostateczne decyzje. Niekiedy system ocen wyraźnie podpowiada, kogo wyróżnić. Sprytnym posunięciem jest, by przy zgłoszeniu zbierać fakty i opinie, które potem zostaną umieszczone w zgłoszeniu. Konkretnie przykłady zwiększają jakość zgłoszenia i dają mu większą szansę na kolejnym etapie.

Poprzedni etap jest najważniejszy w całym procesie. To dobrze wypełniony formularz najbardziej waży w ocenie pretendenta do tytułu Pracownika Roku. Decyduje też o tym, za co kandydat zostanie wyróżniony.

Kolejny etap to kibicowanie oraz działania wizerunkowe, które pokazują organizację

jako tę, która docenia. To czas na promocję na rynku pracy zawodów prezentowanych przez kandydatów. Firmy organizują spotkania ze stażystami, kandydatami do pracy z udziałem osób nominowanych. To także czas na pokazywanie cech docenianych w organizacji. Formularz zgłoszeniowy może stać się artykułem w mediach wewnętrznych, by zainspirować inne osoby do podobnych osiągnięć i postawy. Wspomniane działania z kartami kudo odbywają się na tym lub końcowym etapie.

Po kilku tygodniach kapituła konkursu informuje o wyróżnieniach i finalistach. Wyróżnieni są wszyscy zgłoszeni. Wszyscy zgłoszeni zaproszeni są na galę. Natomiast przed przełożonymi finalistów stoi dodatkowe zadanie: przygotowanie publicznej laudacji. Dla menedżerów to doskonała okazja do wzmocnienia kompetencji wystąpień publicznych oraz chwalenia. Równocześnie organizacja może zaprezentować wyróżnienia oraz finalistów.

Uczestnictwo w gali to święto: podniosła atmosfera, dobre słowa, wiele wzruszeń. Organizacje zwykle prezentują fotorelacje i filmy z wydarzenia w swoich mediach. W kolejnym etapie powstają wywiady oraz firmy promocyjne, które pomagają w naborach nowych pracowników. Prezentowane są w nich sylwetki wyróżnionych, finalistów, przełożonych oraz historii udziału. Niektóre z nich można obejrzeć na stronie konkursu. W czasie gali zdalnej w firmach ►

Konkurs „Pracownik Roku”

22 listopada 2021 r. ruszyła czwarta edycja konkursu „Pracownik Roku”. Pracodawcy będą mogli podziękować swoim pracownikom za wkład, jaki wnoszą w trwanie i rozwój przedsiębiorstw. Idea konkursu zrodziła się w 2017 r. Była ona wyjściem naprzeciw potrzebom przedsiębiorców, menedżerów i ekspertów HR, którym zależy na docenieniu i motywowaniu swoich pracowników w sposób wykraczający poza możliwości pojedynczej firmy. W tej edycji konkursu jego organizatorzy chcą szczególnie zwrócić uwagę na solidarność pracowników w czasach niepewności.

„Personel Plus”, wydawany przez Wolters Kluwer Polska po raz kolejny objął patronatem to wydarzenie, bo wierzymy, że docenianie ma moc, i wspieramy inicjatywy promujące docenianie pracowników.

Harmonogram konkursu:

- 22.11.2021 r. – 31.03.2022 r. – nabór zgłoszeń w IV edycji konkursu
- 22.04.2022 r. – ocena zgłoszeń przez kapitułę i wybór finalistów konkursu
- 06.06.2022 r. – gala finałowa konkursu i ogłoszenie zwycięzców w każdej z sześciu kategorii

Więcej informacji oraz formularze zgłoszeniowe dostępne są na stronie: www.pracownikroku.org

Korzyści z udziału w konkursie dla pracowników

- dużo wzruszeń w podniosłej atmosferze,
- podziękowanie za wieloletnią pracę i udział w budowaniu organizacji,
- wzmocnienie pozytywnej postawy i zaangażowania,
- udział w gali finałowej jako najlepszy z najlepszych,
- wyróżnienie przez uroczyste wręczenie pamiątkowego dyplomu,
- uhonorowanie wysiłków nagrodami rzeczowymi,
- wzmocnienie relacji z organizacją, która docenia, oraz z menedżerem, który inicjuje zgłoszenie,
- pokazanie pracownikowi realnego wpływu na organizację, branżę i gospodarkę,
- wzmocnienie wpływu pracownika na organizację,
- możliwość udziału w badaniu, które pomaga tworzyć pozytywne środowiska pracy w Polsce.

organizowane były spotkania z laureatami. Gdy gala była organizowana stacjonarnie, zwykle przygotowywano miłe spotkanie z zarządem i załogą z podziękowaniami za reprezentację firmy na zewnątrz. Opisy, wywiady, fotorelacje i filmy załączane są do ofert pracy i na stronach rekrutacyjnych, by przyszli kandydaci mogli się zorientować, z kim i w jakiej atmosferze będą pracować (patrz ramka: „Korzyści z udziału w konkursie dla pracowników”).

Efekty dodatkowe tego działania to wzmocnienie lojalności wobec pracodawcy jako organizacji oraz osób z zarządu, kierownictwa, HR-u, a także współpracowników biorących udział w całym procesie (patrz ramka: „Korzyści z publicznego doceniania dla organizacji”).

Oto przepis na przyciągnięcie pracowników. Na pewno nie jedyny, ale sprawdzony przez kilkadziesiąt organizacji, zarówno tych mniejszych, jak i tych bardzo dużych. Nie należy zapominać, że podkreślanie kompetencji i postaw swoich kluczowych pracowników stanowi również gwarancję solidności firmy. Dzięki komunikacji doceniania

na zewnątrz wzmocniamy również biznesową markę firmy. Podsumowując w czterech krokach zalecenia dla pracodawców:

- postaw na „osadników”,
- zaprosz ich, by stali się wizytówką firmy,
- pokaż ich kompetencje i postawy jako dobry przykład pracowników organizacji,
- dbaj o nich jak o najważniejszy kapitał.

Dziś dbanie o stabilność zatrudnienia oraz przyciąganie właściwych osób to klucz do sukcesu firmy. Często kiedyś powtarzany truizm, że ludzie są najważniejsi, dziś zyskuje inny wymiar. Czas przejść od słów do czynów. Dlatego właśnie inicjatywy takie jak konkurs „Pracownik Roku” zyskują z roku na rok na popularności. Warto znaleźć się w trendzie doceniania ze swoim pomysłem na działania personalne. ■



Katarzyna Lorenc

jest prezesem BizYou i LU-BI, przewodniczącą kapituły konkursu „Pracownik Roku”. Wiceprezes BCC i wicekanclerz Łoży Warszawskiej BCC. Wiceprzewodnicząca Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy, członkini zespołu prawa pracy Rady Dialogu Społecznego.

Korzyści z publicznego doceniania dla organizacji

- wzmocnienie wizerunku pracodawcy na zewnątrz i wewnątrz organizacji doceniającej ludzi,
- reklama zawodów i funkcji, do których trudno dziś pozyskać pracowników,
- uwiarygodnienie firmy w procesach rekrutacyjnych,
- pozyskanie większej liczby kandydatów do pracy,
- rozwój relacji wewnętrznych,
- promocja postaw potrzebnych w organizacjach,
- wzmocnienie więzi z najważniejszymi pracownikami,
- wsparcie autorytetów menedżerskich jako tych, którzy cenią ludzi,
- wzmocnienie marki wśród klientów, gdyż zobaczą, że pracują z najlepszymi,
- integracja pracowników przez kibicowanie swoim reprezentantom.