Scandinavian-Polish CHAMBER OF COMMERCE

SKANDYNAWSKIE
miejsce pracy

Partnerzy: SKANSKA VELUX®

Partner Wspierający: Kinnarps

Patronat Honorowy:

Ambasada Danii

Ambasada Finlandii Warszawa

Ambasada Norwegii

Ambasada Szwecji Warszawa

Scandinavian-Polish CHAMBER OF COMMERCE

Koordynator projektu:

Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka,
Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Publikacja:

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

ul. Wiśniowa 40 B lok. 9

02-520 Warszawa

www.spcc.pl

Copyright by Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza, Warszawa, Polska, 2017

Wszelkie prawa zastrzeżone. Wydrukowano w Polsce.

ISBN: 978-83-938621-4-6

SŁOWO WSTĘPU

Agnieszka Kowalcze
Dyrektor

Carsten Nilsen
Przewodniczący

Oddajemy w Państwa ręce kolejną ważną dla Izby oraz firm z nami stowarzyszonych publikację prezentującą **skandynawskie miejsce pracy**. Miejsce pracy rozumiane z jednej strony jako przestrzeń, w której pracujemy, a z drugiej jako kultura pracy charakterystyczna dla skandynawskich organizacji, pozostające w ścisłej relacji z rynkiem pracy i wyzwaniami przed jakimi stawiani są obecnie pracodawcy, a także tymi, które pojawią się przed nami w nieodległej przyszłości.

Kraje skandynawskie są źródłem interesujących rozwiązań dotyczących wielu aspektów rynku pracy, w tym aktywności zawodowej społeczeństwa, elastyczności zatrudnienia, rozwiązań instytucjonalnych związanych z aktywizowaniem różnych grup społecznych i zapewnieniu im równych szans na rynku pracy, przyciąganiem talentów i sprzyjaniu innowacyjności. Skutecznie funkcjonujące mechanizmy sprawiają, że poziom zadowolenia pracowników w tych krajach jest jednym z najwyższych na świecie.

Naszym celem było przedstawienie specyfiki skandynawskiej kultury pracy oraz wartości, którymi kierują się skandynawscy pracodawcy, wskazując wszystkie te elementy, które ją ukształtowały oraz sprawiają, że firmy wywodzące się z Północy są ważnym i cenionym pracodawcą na polskim rynku. Chcemy rozwijać polsko-skandynawską współpracę w tym zakresie łącząc polsko-skandynawskie doświadczenia, które sprzyjają tworzeniu wartości dodanej w firmach.

W publikacji zaprezentowane zostały przykłady wielu ciekawych rozwiązań wdrażanych przez skandynawskie firmy w obszarach HR i wsparcia pracowników oraz działania z zakresu employer brandingu.

Dziękujemy partnerom naszego projektu firmie VELUX Polska, Skanska, Kinnarps, JLL, CBRE za zaangażowanie i wsparcie. Dziękujemy również Patronom Honorowym za docenienie naszej inicjatywy i ważny głos w dyskusji.

SPIS TREŚCI

1

Skandynawski i polski rynek pracy | 04

Filary skandynawskiego rynku pracy | 04
Kluczowe wskaźniki rynku pracy | 05
- Innowacja na rynku pracy: flexicurity i duński model | 06
- Imigracja i rynek pracy - ujednolicenie taryf | 09

Skandynawia i Polska w globalnej rywalizacji o talenty | 10
- Fiński eksperyment: zwiększenie poziomu zatrudnienia przez ustanowienie bezwarunkowego dochodu podstawowego | 13

2

Równe szanse kobiet kluczem do sukcesu na rynku pracy | 14

W poszukiwaniu harmonii między pracą a życiem prywatnym | 15
- Szwedzkie urlopy ojcowskie współtworzą równość płci i dobrobyt | 16

Różnice płacowe | 16
- Wzmacnianie pozycji kobiet na rynku pracy - norweskie rozwiązania | 17

Kobiety na stanowiskach kierowniczych | 18
- Wzmocnienie pozycji kobiet na rynku pracy - perspektywa szwedzka | 19

3

VELUX - Warto być odpowiedzialnym pracodawcą | 20

Silny fundament | 20
Stały rozwój pracowników | 20
Równowaga między życiem osobistym i zawodowym | 21
Bezpieczne, zdrowe i komfortowe warunki pracy | 22
Dzielenie się wiedzą | 22
Pomoc Fundacji Pracowniczej | 22

4

Skandynawskie biuro - inspirujące miejsce pracy | 23

Miejsce pracy przyszłości zainspirowane rozwiązaniami skandynawskimi - innowacyjne, sprzyjające kreatywności i przyjazne środowisku - Skanska | 23
Elastyczna przestrzeń biurowa odpowiedzią na wyzwania współczesnego środowiska pracy - Kinnarps | 26
Różnice w stylach pracy pomiędzy Polakami i skandynawami. Czego możemy się wzajemnie nauczyć? - CBRE | 28
Skandynawskie inspiracje w biurze JLL | 30

5

Jak pracują Skandynawowie? Skandynawska a polska kultura pracy | 32

Wpływ i korzyści wysokiego poziomu zaufania na społeczeństwa i kulturę pracy krajów nordyckich | 32
Skandynawski styl zarządzania i kultura biznesu | 33
Najważniejsze czynniki sukcesu we współpracy polsko-fińskiej | 36

6

Skandynawski pracodawca w Polsce - dobre praktyki | 38

SKANSKA - innowacyjnie kreujemy przyszłość: zespół i rynek | 40
ATLAS COPCO - Zespół ds. Dobrego Nastroju | 41
CYBERCOM - projekt „Most Wanted Employee" | 42
DGS - wiedzieć więcej: firmowe monitory w DGS Poland | 43
DSV ISS - programy rozwoju pracowników | 43
ERICSSON - Food truck FIKA | 44
FLÜGGER - skandynawskie warunki i atmosfera pracy w rekrutacji | 45
KMD - Akademia KMD | 45
NORDEA - biuro według koncepcji Nordea Unlimited | 46
ORIFLAME - Talent Program | 47
PURO HOTELS - kampania employer brandingowa na Snapchacie | 48
SCANIA - Dzień Zdrowia | 49
SEB - programy rozwoju pracowników „Peer to Peer review" | 50
STENA RECYCLING - „Stena bez wypadków" | 51

1. SKANDYNAWSKI I POLSKI RYNEK PRACY

Skandynawskie rozwiązania w zakresie rynku pracy, które przynoszą wyniki w postaci wysokiego poziomu zatrudnienia i aktywności zawodowej, wydajności, równouprawnienia i elastyczności inspirują oraz przyciągają uwagę na arenie międzynarodowej. Sukces w tym zakresie znajduje potwierdzenie w opinii pracowników – według opublikowanego w grudniu 2016r. rankingu Global Workforce Happiness Index; Dania, Norwegia i Szwecja to kraje, w których żyją najbardziej zadowoleni pracownicy. Skandynawia należy także do najbardziej atrakcyjnych rynków pod kątem zatrudnienia – skandynawskie miasta przyciągają talenty i są przyjazne dla start-upów. Z drugiej strony również Skandynawię nie omijają globalne wyzwania związane z demografią, strukturalnymi zmianami w gospodarce, czwartą rewolucją przemysłową i digitalizacją.

FILARY SKANDYNAWSKIEGO RYNKU PRACY

Wysoki stopień równości, bezpieczeństwa i konsensusu – to kluczowe elementy, które charakteryzują skandynawski rynek pracy. Te trzy zasady odegrały ważną rolę w ewolucji skandynawskiego modelu społeczeństwa opiekuńczego, jaki znamy dzisiaj. W świadomości większości Europejczyków, kraje skandynawskie są znane z wysokiego poziomu zatrudnienia, elastyczności i niskiego bezrobocia.

Charakteryzując tradycyjne modele skandynawskie w obszarze rynku pracy, należy wspomnieć o trzech filarach instytucjonalnych regulujących ten rynek.

W krajach skandynawskich panuje **szeroka zgoda polityczna** dotycząca takich celów, jak zapewnienie wszystkim pracy, zabezpieczenie podstawowych dochodów, płacenia podatków zgodnie z możliwościami danej osoby, równe prawo do edukacji oraz znaczne inwestycje w systemy socjalne, które te cele wspierają. Zdolność realizacji tych celów gwarantowana jest poprzez kompleksową koordynację trzech elementów:

- **polityki socjalnej,**
- **systemów negocjacji umów zbiorowych i polityki regulującej rynek pracy,**
- **polityki makroekonomicznej.**

Jedną z najbardziej istotnych cech skandynawskiego rynku pracy jest dialog społeczny oraz przynależność do zbiorowych układów pracy i związków zawodowych oraz funkcjonujących w tych ramach – systemów negocjacji umów zbiorowych w procesie ustalania wynagrodzeń i warunków pracy. Silne związki zawodowe wywierają nacisk na pracodawców, aby organizowali negocjacje ze swoimi odpowiednikami w związkach zawodowych, uczestniczyli w nich i zawierali z nimi porozumienia. Kiedy gospodarki państw skandynawskich przechodziły głęboki kryzys, globalizując się i pogłębiając integrację z gospodarką europejską w latach 80. i 90., wiele osób przewidywało, że dni kompleksowych systemów negocjacji umów zbiorowych były policzone. W tych dwóch dekadach stało się jasne, że systemy te w Skandynawii wymagały korekt, jednak najważniejsze instytucje rynku pracy pozostały nienaruszone, a jeżeli chodzi o rozwój gospodarczy, eliminowanie nierówności i zatrudnienie – kraje skandynawskie konsekwentnie plasowały się na czele światowych rankingów w pierwszej dekadzie XXI wieku. Podobnie ostatni kryzys finansowy i jego następstwa nie

miały dotychczas istotnego wpływu na instytucję negocjowania umów zbiorowych ani nie sprowokowały podstawowych pytań o ich przyszłość - wręcz przeciwnie, udowodniły odporność tego systemu.

Nie bez znaczenia w modelu skandynawskim pozostaje także wysoki poziom zaufania, który zdecydowanie wyróżnia społeczeństwa Północy od innych narodów. Jest on skorelowany ze skandynawskim egalitaryzmem - według raportu Rady Nordyckiej „Trust - the Nordic Gold" aktywny udział w stowarzyszeniach na lokalnym poziomie i wspólna reprezentacja interesów, które cechują Skandynawów odegrały kluczową rolę w budowaniu wysokiego poziomu zaufania, również do Państwa i instytucji rządowych. Raport wskazuje także, że niski poziom bezrobocia nie pozostaje bez wpływu na wysoki poziom zaufania[1].

Mimo, że rynki pracy w Skandynawii funkcjonują w oparciu o podobne założenia i wartości, w każdym z nich istnieją mniejsze lub większe różnice, np. w Danii prawa pracownicze nie są w tak szerokim stopniu uregulowane prawnie, co zwiększa zakres zagadnień, które regulują umowy zbiorowe. Dania ponadto wykształciła model elastycznego bezpieczeństwa (*flexicurity*), który łączy uelastycznienie rynku pracy i poprawę bezpieczeństwa zatrudnienia, zwłaszcza grup znajdujących się w trudnym położeniu. Model flexicurity stał się także wiodącym elementem polityki rynku pracy i zatrudnienia Unii Europejskiej oraz jest jednym z elementów Europejskiej Strategii Zatrudnienia (*European Employment Strategy*).

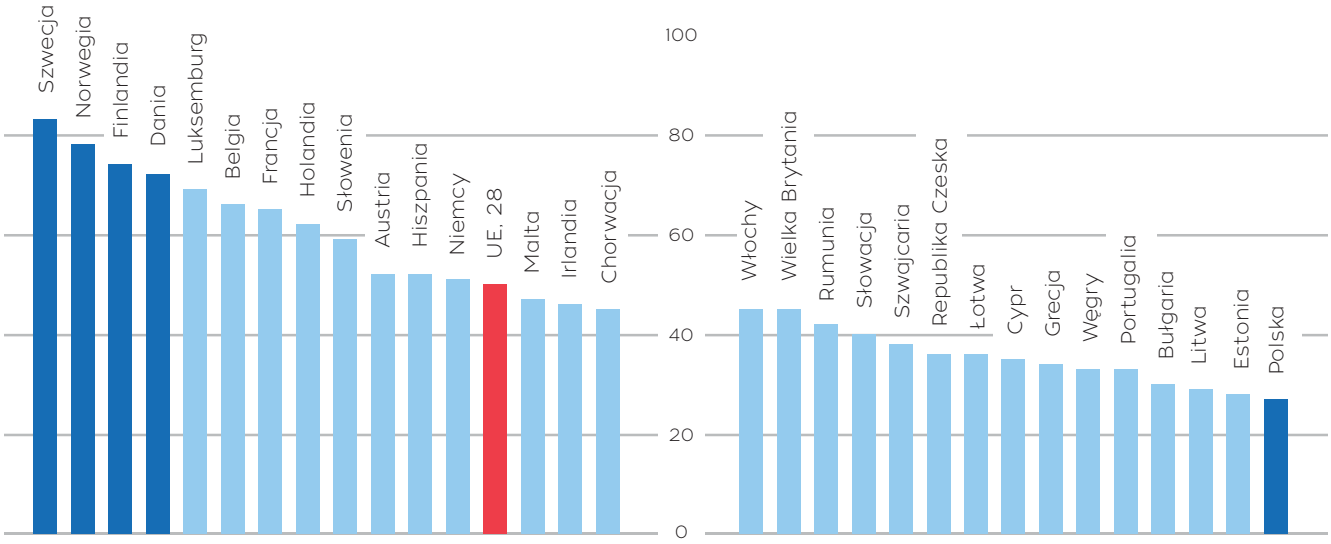
W Danii, Szwecji, Finlandii, Norwegii i Islandii nie ma ustanowionej płacy minimalnej na poziomie państwowym - są one ustalane na poziomie negocjacji układów zbiorowych.

KLUCZOWE WSKAŹNIKI RYNKU PRACY

Aktywność zawodowa Skandynawów i Polaków

Aby porównać rynki pracy w Polsce i Skandynawii postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej kilku kluczowym wskaźnikom charakteryzującym ten rynek, tj. poziom zatrudnienia i aktywność zawodowa, tygodniowy czas pracy, formy zatrudnienia, poziom bezrobocia, elastyczność zatrudnienia oraz produktywność siły roboczej.

Państwa skandynawskie należą do czołówki państw o najwyższym wskaźniku zatrudnienia, który określa odsetek osób pracujących zawodowo. W 2016 r. średni wskaźnik zatrudnienia osób w wieku od 20 do 64 lat w krajach Unii Europejskiej, mierzony w ramach badania aktywności ekonomicznej ludności UE (EU LFS - Labour Force Statistics), wynosił 71.1%.



Wykres 1.

Procent pracowników potwierdzających funkcjonowanie w miejscu pracy związku zawodowego, rady zakładowej lub podobnego komitetu reprezentującego pracowników.

Źródło: Europejskie Badanie Warunków Pracy 2015, Eurofound

1 "Trust - the Nordic Gold" Ulf Andreasson, Nordic Council of Ministers, 2017

Ole Egberg Mikkelsen
Ambasador Danii w Polsce

Innowacja na rynku pracy: flexicurity i duński model

Gdy mówi się o duńskim rynku pracy, często używa się pojęcia „flexicurity" do opisu modelu skutecznie radzącego sobie z wyzwaniami globalizacji i zapewniającego stały wzrost gospodarczy oraz zatrudnienie. W ostatnim czasie flexicurity i duński model skupiły na sobie międzynarodową uwagę, gdyż wiele krajów wyraziło chęć skorzystania z duńskich doświadczeń.

Badania pokazują, że Duńczycy są pozytywnie nastawieni do globalizacji i nie obawiają się utraty pracy. Raczej poszukują szans na nowe i lepsze miejsca pracy. Częściowo przypisuje się to modelowi flexicurity, który promuje zdolność adaptacyjną pracowników i przedsiębiorstw.

Duński model

Duński model rynku pracy znany jest z tego, iż zapewnia wysoki poziom zorganizowania (67%), niski poziom konfliktu oraz jedną z najbardziej elastycznych sił roboczych na świecie. W praktyce, w 2015 roku około 38,5% duńskich bezrobotnych, którzy niedawno stracili pracę, znalazło pracę w kolejnym kwartale, co stanowiło najlepszy wynik w Europie. Wskaźnikami sukcesu flexicurity są: niskie bezrobocie wśród młodzieży, niskie bezrobocie długotrwałe i niskie bezrobocie strukturalne.

Duński system rynku pracy opiera się na samoregulacji partnerów społecznych w procesie negocjowania układów zbiorowych dotyczących płac, warunków pracy i polityki zatrudnienia w różnych branżach. Te zbiorowe porozumienia ustalają reguły wpływające na warunki zatrudnienia poszczególnych pracowników. Tradycją duńskiego rynku pracy jest to, że państwo nie ingeruje w proces negocjacji zbiorowych. Ten podział pracy między partnerami społecznymi a państwem znany jest jako współpraca trójstronna.

Brak płacy minimalnej

W konsekwencji nie ma ustawy o minimalnych wynagrodzeniach, gdyż wynagrodzenia negocjowane są w ramach sektorowych lub zakładowych układów zbiorowych. Trójstronna współpraca rozciąga się również na obszary rynku pracy, które często są regulowane przez ustawodawstwo, takie jak ubezpieczenie na wypadek bezrobocia i pośrednictwo pracy. Partnerzy społeczni są w dużym stopniu włączeni w proces legislacyjny.

Za filozofią minimalnego udziału państwa w zbiorowych porozumieniach stoi fakt, iż partnerzy społeczni mają lepsze niż państwo możliwości oceny problemów i rozwiązań w poszczególnych branżach. Co więcej, poziom akceptacji zainteresowanych stron jest często wyższy, gdy same wynegocjowały określone warunki umowy.

Dynamika flexicurity

System flexicurity w Danii silnie akcentuje bezpieczeństwo zatrudnienia i dochodów w połączeniu z elastycznością zatrudniania i zwalniania pracowników. Realizację tych priorytetów zapewnia elastyczny rynek pracy, bezpieczeństwo dochodów i aktywna polityka zatrudnienia.

Elastyczny rynek pracy zachęca działające na nim podmioty do podejmowania ryzyka, ponieważ pozwala firmom na szybkie dostosowanie wielkości zatrudnianej siły roboczej do bieżącego poziomu produkcji. Z drugiej strony, zmniejsza ryzyko dla pracowników poszukujących nowego miejsca pracy. W Danii powszechny jest maksymalnie jednomiesięczny okres wypowiedzenia, zaś prawie jedna trzecia pracowników zmienia pracę w ciągu jednego roku. Dynamika stworzona przez elastyczny rynek pracy jest szczególnie korzystna dla osób na obrzeżach rynku pracy, ponieważ firmy są bardziej chętne do pokrywania kosztów związanych z zatrudnieniem nowych pracowników.

Kolejnym ważnym aspektem jest bezpieczeństwo dochodów. Pracownicy mają prawnie zagwarantowany zasiłek dla bezrobotnych na stosunkowo wysokim poziomie. Wśród najniżej płatnych pracowników w Danii świadczenia wynoszą do 90% ostatniej płacy. Zakres ubezpieczenia ma na celu stworzenie poczucia bezpieczeństwa pomimo wysokiej rotacji zatrudnienia.

Ostatni ważny aspekt to aktywna polityka na rynku pracy. Może ona przybrać formę poradnictwa, ofert pracy lub kształcenia w celu utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej w zmieniającym się świecie. Jednakże aktywna polityka zatrudnienia obejmuje również zasady pełnej dostępności i obowiązku przyjmowania ofert pracy.

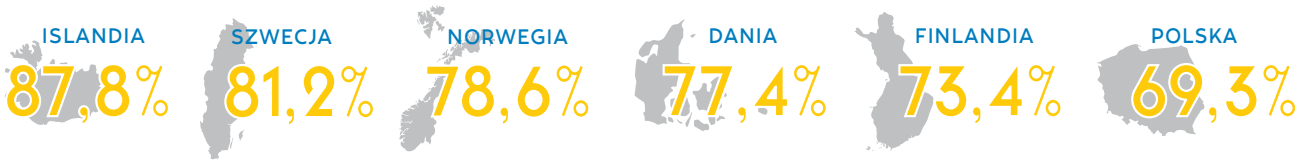
Podsumowując, flexicurity stwarza warunki do funkcjonowania dynamicznego rynku pracy, który ma efektywny wkład w rozwój konkurencyjnej gospodarki duńskiej w zglobalizowanym świecie. Obecnie bardziej niż kiedykolwiek istotny jest dostęp do siły roboczej, która szybko przystosowuje się do zmiennych warunków.

Wśród państw członkowskich UE w 2016 r. najwyższą wartość wskaźnika zatrudnienia -81,2% zarejestrowano w Szwecji. Natomiast będąca poza Unią Islandia odnotowała najwyższy wskaźnik zatrudnienia w Europie - 87,8%. Kolejnym państwem skandynawskim notującym w tym zakresie wynik powyżej unijnej średniej jest Norwegia, z wskaźnikiem zatrudnienia 78,6% oraz Dania - 77,4%. Nieco dalej plasuje się Finlandia z wynikiem 73,4%. Oprócz Skandynawii, wysoki wskaźnik zatrudnienia w Europie odnotowuje także Szwajcaria (83,3%). W Polsce wskaźnik ten wynosi nieco poniżej średniej unijnej i osiąga wartość 69,3%. Tak wysoki poziom aktywności zawodowej jest ściśle skorelowany z założeniami modelu skandynawskiego - od czasów powojennych państwa skandynawskie wdrażały aktywną politykę zatrudnienia zgodnie z hasłem „Praca dla wszystkich"[2].

Wskaźnik zatrudnienia w Szwecji wynosi 81,2% i jest najwyższy w Unii Europejskiej

Polacy są aktywni zawodowo średnio przez 32,6 lat, na tle średniej unijnej, która wynosi 35,4 lat.

Skandynawowie są aktywni zawodowo przez większość życia, z kolei Polacy znajdują się w czołówce europejskich narodów, które w pracy spędzają najwięcej godzin tygodniowo - przeciętny Polak zatrudniony na pełny etat pracuje 42,1h tygodniowo (dane za 2016r.)[3]. Duńczycy, którzy znajdują się na drugim końcu bieguna długości czasu pracy pracują o 3,4 godzin krócej w tygodniu.

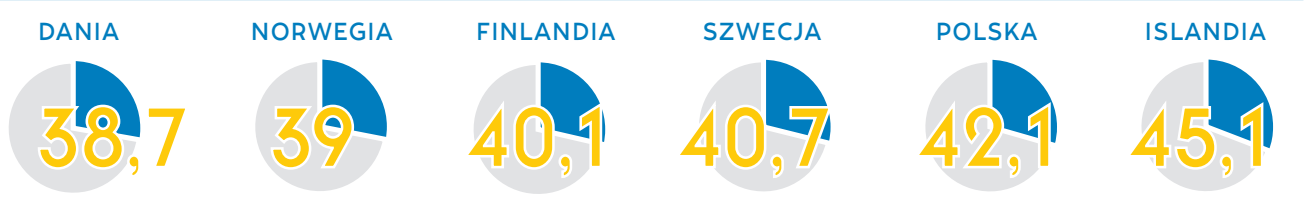


Rys. 1.

Wskaźnik zatrudnienia w Polsce i Skandynawii, 2016 r.

Źródło: Eurostat

Mieszkańcy Skandynawii są także **dłużej aktywni zawodowo** niż pozostali mieszkańcy Europy. Najdłużej aktywni w całej Europie pozostają mieszkańcy Islandii, którzy na pracy zawodowej (według danych Eurostat za 2015 rok) spędzają ponad 46 lat. Wysoko plasują się w tym względzie także Szwedzi poświęcający pracy ponad 41 lat. Nieco krócej pracują Norwegowie, Duńczycy i Finowie (odpowiednio 39,8 oraz 39,2 i 37,7 lat). Podobnie Norwegowie, którzy pracują 39 godzin tygodniowo. Jedynym wyjątkiem pod tym względem wśród państw Północy są Islandczycy, którzy na pracę poświęcają w tygodniu aż 45,1 godzin, co jest wynikiem o 3,7 godziny wyższym niż wynosi średnia unijna wśród osób pełnozatrudnionych. Z kolei Finowie i Szwedzi poświęcają na pracę średnio 40,1 i 40,7 godzin w tygodniu. W Skandynawii podejmowane są także próby



Rys. 2.

Przeciętny czas pracy w tygodniu w Polsce i krajach skandynawskich, 2016

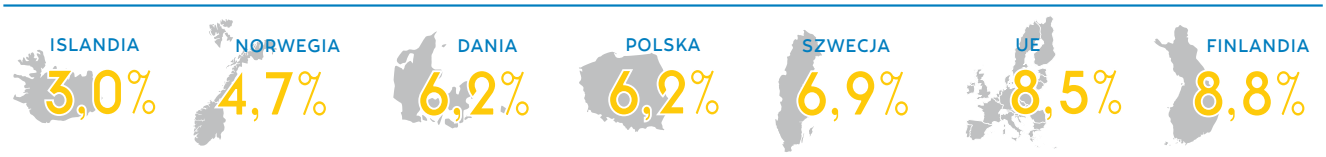
Źródło: Eurostat

② J.E. Dølvik, T. Fløtten, J.M. Hippe, B.Jordfald *"The Nordic model towards 2030 - a new chapter?"*

③ http://ec.europa.eu/eurostat/web/gdp-and-beyond/quality-of-life/average-number-of-usual-weekly-hours-of-work-in-main-job

wprowadzenia 6h dnia pracy, ale na chwilę obecną na tego rodzaju eksperyment decydują się jednak pojedyncze firmy[4]. Zwolennicy wprowadzenia takiego rozwiązania posiłkują się argumentem, że ilość przepracowanych godzin nie ma wpływu na produktywność. Spoglądając na problem z tej perspektywy widzimy, że część krajów skandynawskich mimo krótszych godzin pracy osiąga rzeczywiście większą produktywność. Według analizy Expert Market z 2017r., która została przygotowana w oparciu o poziom PKB w danym kraju i przeciętną roczną ilość przepracowanych godzin, Norwegia znajduje się na 2 miejscu, a Dania na 4 miejscu wśród państw o najwyższej produktywności. Co ciekawe, Islandczycy, którzy pracują bardzo długo, też wykazują się dużą produktywnością i znajdują się na 5 miejscu w rankingu. Polska z kolei uplasowała się na 33 miejscu w rankingu[5].

Przyglądając się bliżej aktywności zawodowej Polaków i Skandynawów, warto też spojrzeć na osoby samozatrudnione i prowadzące własne firmy. Według badania European Working Conditions Survey 2015 (Europejskie Badanie Warunków Pracy) przeprowadzonego przez agencję unijną Eurofund, samozatrudnieni stanowią w Polsce około 18% ogółu pracujących i pod tym kątem znajdujemy się pierwszej piątce europejskiego rankingu (najwyższy odsetek samozatrudnionych na poziomie 31% odnotowuje Grecja). Dania i Norwegia z kolei zamyka ranking z wynikami odpowiednio 7% i 8%, podobny wynik odnotowuje także Szwecja (10%). Przyglądając się



Rys. 3.

Poziom bezrobocia w Polsce i w Skandynawii, 2016 r.

Źródło: Eurostat

4 https://kariera.pracuj.pl/porady/6-godzinny-dzien-pracy-szalenstwo-czy-przyszlosc/

5 http://www.expertmarket.co.uk/focus/worlds-most-productive-countries-2017

Karsten Klepsvik

Ambasador Norwegii w Polsce

Imigracja i rynek pracy - ujednolicenie taryf

Od czasu rozszerzenia się UE w 2004 roku o dziesięć państw członkowskich, głównie ze Środkowej i Wschodniej Europy, Norwegia odnotowała znaczny wzrost imigracji związanej z pracą. Porozumienie o EOG zezwala wszystkim obywatelom krajów UE na poszukiwanie pracy w obrębie europejskiego rynku wewnętrznego, w tym w Norwegii. W ciągu pierwszych pięciu lat ponad 150 000 obywateli wspomnianych nowych państw członkowskich UE znalazło zatrudnienie w Norwegii, w tym 50 000 obywateli polskich. Obecnie polska społeczność stanowi największą mniejszość Norwegii, z liczbą ponad 100 000 Polaków mieszkających tam na stałe i dobrze zintegrowanych z lokalnymi środowiskami. Wielu z nich jest zatrudnionych tam w charakterze pracowników wykwalifikowanych. Norwegia uważa, że Polacy wnoszą duży wkład w jej gospodarkę. Norweskie płace, znacznie wyższe, niż w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, nadal stanowią główny czynnik przyciągający polskich migrantów do Norwegii. Dla ich stosunkowo gładkiej integracji kluczowe znaczenie ma zatem fakt, aby pracownicy ci nie byli postrzegani przez miejscowych jako 'złodzieje' miejsc pracy, osłabiający lokalne stawki płacowe. Aby zmniejszyć takie ryzyko, norweskie władze i związki zawodowe zdecydowały się na inne uregulowania, niż pozostałe kraje EOG. W celu uniknięcia sytuacji, w której pracownicy zagraniczni otrzymywaliby niższe stawki płacowe i gorsze warunki pracy niż przyjęte dla Norwegów, wprowadzono system umożliwiający upowszechnione umowy zbiorowe. Jeśli w danej branży powszechnie obowiązuje zbiorowa umowa o warunkach wynagrodzenia i warunkach pracy, będzie ona dotyczyła wszystkich pracowników tej branży, również w przypadku, gdy pracownik – Norweg lub obcokrajowiec – nie jest stroną zawartej umowy.

Praktyka ta okazała się stosunkowo skuteczna, gdyż jest przydatnym narzędziem walki z 'dumpingiem socjalnym'. Gdy pracownicy zagraniczni otrzymują równe wynagrodzenie i ochronę, mniej prawdopodobne jest postrzeganie ich przez miejscowych pracowników i związki zawodowe jako zagrożenia, gdyż konkurują na równych prawach. Odpowiednie wynagrodzenie umożliwia także cudzoziemcom korzystanie z takiego samego standardu życia, jakim cieszą się pracownicy lokalni.

bliżej motywacji do prowadzenia własnej działalności możemy zaobserwować spore rozbieżności – podczas gdy osoby samozatrudnione w Szwecji, Finlandii i Danii motywują wybór tego rodzaju zatrudnienia głównie osobistymi preferencjami (taką odpowiedź wskazało 86% samozatrudnionych w Szwecji oraz 79% w Finlandii i Danii), w Polsce około 43% wskazuje ten czynnik jako wiodący. Natomiast 19% jako powód wskazało brak innych alternatyw zatrudnienia, a 28% badanych w Polsce wskazało na kombinację obu tych czynników[6].

W Skandynawii panuje relatywnie niskie bezrobocie, jednak nie ma już znacznych dysproporcji między Polską a Północą Europy w tym zakresie. Poziom bezrobocia w 2016 roku wahał się od 3% w Islandii i 4,7% w Norwegii do 6,9% w Szwecji aż do 8,8% w Finlandii. Do wysokiego poziomu bezrobocia w Finlandii w dużym stopniu przyczynił się kryzys gospodarczy. W Polsce odnotowano taki sam poziom bezrobocia co w Danii i wyniósł 6,2% – jest to wartość powyżej średniej dla państw Unii Europejskiej, która w 2016 roku wyniosła 8,5%.

Elastyczność zatrudnienia i work-life balance

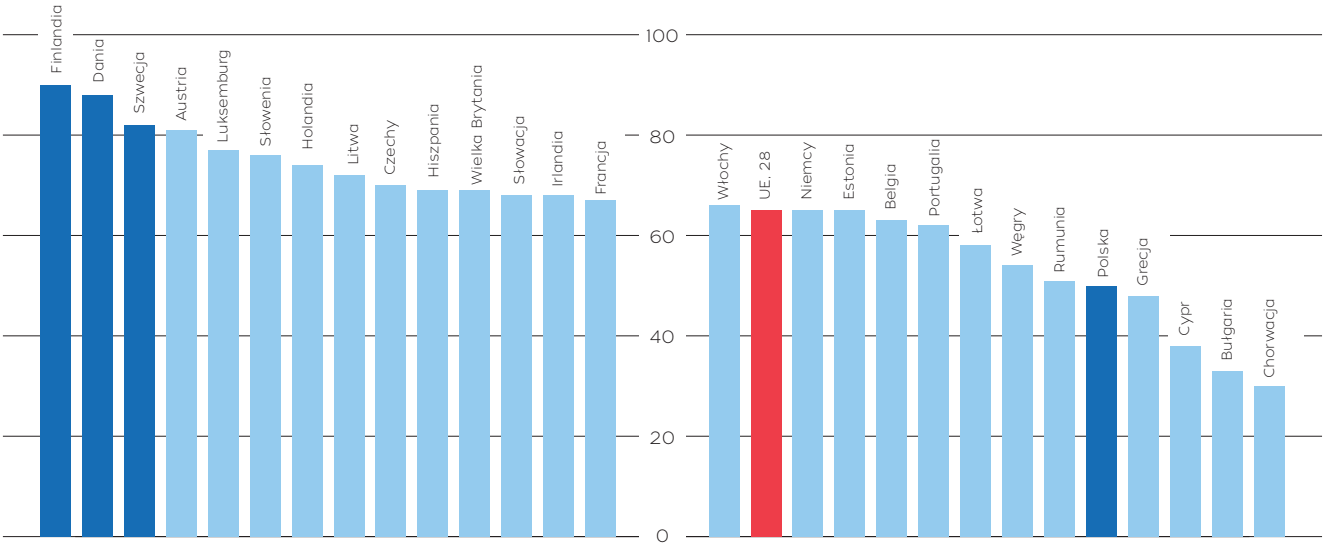
Elastyczność zatrudnienia jest kolejnym z czynników wyróżniających skandynawski rynek pracy. Największy w Skandynawii odsetek pracowników zatrudnionych na niepełny etat odnotowuje Norwegia (23,7%) oraz Szwecja (23%). Nieco mniejszy odsetek osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze jest w Danii (20,9%) i sporo mniejszy w Finlandii (12,7%). W Polsce taka forma pracy dotyczy zaledwie 6,6% osób zatrudnionych w wieku 20-64 lat, co jest wynikiem znacznie niższym niż średnia unijna w 2015 roku (19%).

Oprócz pracy w niepełnym wymiarze godzin, w Skandynawii bardzo popularne są także elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Według badania „European Company Survey 2013" odsetek firm, które oferują elastyczne godziny pracy, chociaż dla części pracowników, jest najwyższy właśnie w Finlandii, Danii i Szwecji i oscyluje w ramach 80-90%. W Polsce, na taką możliwość wskazało około 50% firm. Tego typu

⑥ Eurofound (2016), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg

rozwiązania są oczywiście bardziej popularne w sektorze usług (np. finansowych), a mniej popularne chociażby w branży budowlanej[7].

satysfakcję z życia średnio na 6 punktów (26 miejsce w rankingu) - nie podzielamy zatem aż w takim stopniu optymizmu Skandynawów.



Wykres 2.

Odsetek firm oferujących elastyczne godziny pracy, minimum dla części pracowników

Źródło: Europejskie Badanie Przedsiębiorstw 2015, Eurofound

Badanie poziomu równowagi między życiem zawodowym a osobistym (work-life balance) - podobnie jak poziomu szczęścia - jest sporym wyzwaniem. Tego typu dane są natomiast dostępne w opublikowanym przez OECD Better Life Index, który mierzy poziom jakości życia w 33 krajach OECD. Duńczycy zdecydowanie bardziej opanowali umiejętność godzenia pracy z życiem prywatnym i znajdują się na 2 miejscu w rankingu (na pierwszym miejscu jest Holandia). 2% pracujących Duńczyków wskazało na pracę w długich godzinach, przy średniej dla krajów OECD wynoszącej 13%. Podobnie jest w innych państwach skandynawskich - w Szwecji jest to 1% pracowników, w Norwegii - 3%. W Polsce na pracę w długich godzinach wskazało 7% badanych pracowników, co jest wynikiem zbliżonym do odpowiedzi Austriaków i Francuzów[8].

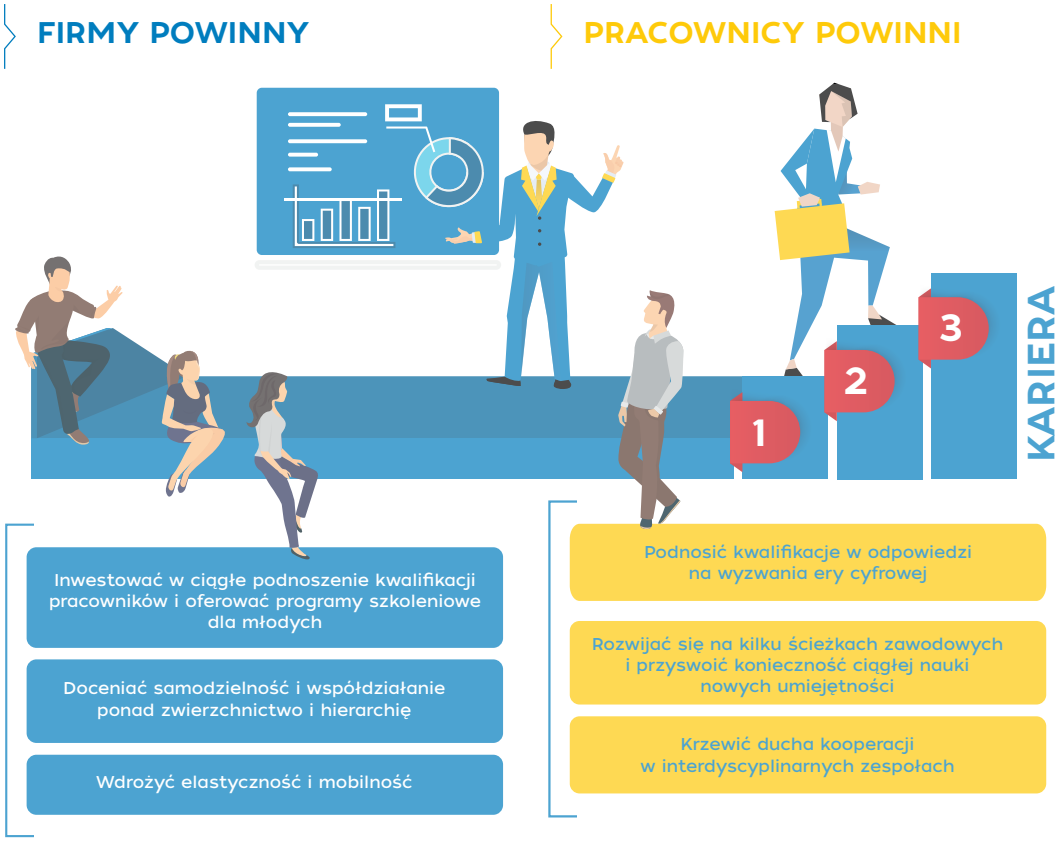
W badaniu satysfakcji z życia wyżej wymienionego rankingu OECD wynika, że najbardziej zadowoleni z życia są Norwegowie, tuż za nimi - Szwajcarzy, Duńczycy i Islandczycy i Finowie. W skali od 1 do 10 Polacy ocenili

SKANDYNAWIA I POLSKA W GLOBALNEJ RYWALIZACJI O TALENTY

Wysoce konkurencyjne rynki i intensywność zmian zachodzących w globalnej gospodarce oraz wyzwania demograficzne nie ułatwiają prowadzenia biznesu - tym ważniejszy jest zatem dobór odpowiednich pracowników, których kreatywność i zdolność do innowacji wspomaga rozwój organizacji. Państwa skandynawskie przywiązują dużą wagę do tego zagadnienia i z sukcesem podejmują wysiłki kształtowania odpowiedniej polityki przyciągania talentów i zatrzymywania ich odpływu.

Efektem są wysokie pozycje w międzynarodowych rankingach badających efekty w zakresie rozwijania, przyciągania i zatrzymywania talentów - zarówno lokalnych, jak i zagranicznych. Raport Global Talent Competitiveness Index 2017 wskazuje, że kluczowym atrybutem wśród wszystkich krajów z czołówki rankingu jest utrzymanie właściwej równowagi między wymogami ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi. W tym roku Szwecja zajmuje drugą (po Wielkiej Brytanii) pozycję w Unii Europejskiej i najwyższą wśród wszystkich krajów skandynawskich. Na pozycji ósmej w zestawieniu

(7) 3rd European Company Survey - Workplace practices: Patterns, performance and well-being. Eurofund, 2015
(8) OECD Better Life Index 2016, http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/



Rys. 4.

Rekomendacje dla firm i pracowników - główne wnioski z rankingu INSEAD Global Talent Competitiveness Index 2017 - Talent & Technology

generalnym znajduje się Dania, na dziewiątej Finlandia, a na dziesiątej Norwegia. Najwyższe notowania zdobyła Szwajcaria, a zwycięską trójkę dopełniają Singapur i Wielka Brytania. Polska znalazła się w raporcie na 38. pozycji. Trzy skandynawskie miasta - Kopenhaga, Helsinki i Gothenburg - znalazły się w pierwszej piątce rankingu najbardziej atrakcyjnych miast pod względem rozwoju talentów, ich przyciągania oraz zatrzymywania. Stolica Danii zwyciężyła w rankingu dzięki umiejętności łączenia skandynawskich wartości zarządzania i stylu życia, stwarzając najlepsze warunki do rozwoju zawodowego i osobistego[9]. W rankingu doceniono także Kraków, który znalazł się na 24 pozycji wśród 46 miast. Autorzy obu zestawień zwracają uwagę, że zarówno sami pracownicy, jak i całe organizacje muszą nabyć zdolność do aklimatyzacji w nowym środowisku pracy, w którym know-how, technologie, umiejętności, elastyczność i współpraca będą kluczem do sukcesu. W nowej organizacji to płaskie, horyzontalne struktury i sieci zastępują hierarchię. Jak możemy doczytać

(9) Kopenhaga przyciąga talenty, Rzeczpospolita, 10.01.2017 http://www.rp.pl/Rynek-pracy/301109898-Kopenhaga-przyciaga-talenty.html#ap-1

w kolejnych rozdziałach naszego raportu, skandynawska kultura pracy jest w dużej mierze oparta o tego typu organizację pracy i formę przywództwa.

Podobny obraz wyłania się z **rankingu IMD World Talent Report**. Raport IMD ocenia kraje w oparciu o trzy połączone wskaźniki: inwestycje/rozwój, zdolność do przyciągania talentów oraz poziom przygotowania. Te trzy czynniki są oceniane wraz z szerszym spektrum wskaźników, w tym edukacją, szkoleniami pracowników, umiejętnościami językowymi, kosztami życia, motywacją pracowników, jakością życia, stawkami wynagrodzeń i podatków. Wśród 61 krajów ujętych w badaniu, Dania zajęła drugą pozycję, Szwecja czwartą, Finlandia szóstą, a Norwegia siódmą. Najwyższe oceny przyznano Szwajcarii, która zachowuje pierwsze miejsce w tym rankingu od roku 2007. Dania również osiągnęła wysokie notowania w kilku obszarach, w tym okazała się najlepszym krajem pod względem inwestycji i rozwoju, przyciągania i utrzymywania talentów, a także osiągnęła drugi najwyższy wynik (po Islandii) w kategorii dotyczącej wydatków na edukację. To właśnie efektywny system edukacji, który zaopatruje gospodarkę w pracowników o odpowiednich umiejętnościach jest wskazany jako kluczowy czynnik sukcesu krajów Północy. Bariera językowa i wysokie koszty życia mogą zatrzymać przypływ talentów zza granicy na Północ Europy, ale ten brak jest równoważony wysokimi inwestycjami w rozwój odpowiednich kompetencji[10]. Polska z kolei uplasowała się na miejscu 29 w wyżej wymienionym rankingu. Zarówno z tego badania, jak i z rankingu Global Talent Competitiveness Report wyłaniają się też silne strony Polski, m.in. dobre wyniki w obszarze edukacji – a konkretnie matematyki i nauk ścisłych, czy dostępność wykwalifikowanych menadżerów wysokiego szczebla.

[10] Crisis? What crisis? Study says Europe leads world in business talent, IMD World Talent Report 2016, https://www.imd.org/news/updates/crisis-what-crisis-study-says-europe-leads-world-in-business-talent/

Hanna Lehtinen
Ambasador Finlandii w Polsce

Fiński eksperyment: zwiększenie poziomu zatrudnienia przez ustanowienie bezwarunkowego dochodu podstawowego

Na początku tego roku Finlandia wdrożyła pierwszy etap eksperymentalnego programu, który zakłada wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego (BDP). Celem tego dwuletniego eksperymentu jest określenie wpływu takiego działania na wzrost poziomu zatrudnienia.

Bezwarunkowy dochód podstawowy to forma socjalnego zabezpieczenia, w ramach którego obywatele otrzymują regularny, nieobwarowany żadnymi warunkami dochód na swoje wydatki. Celem jego przyznania jest zmniejszenie wysiłków i nakładów czasu poświęcanych na szukanie pomocy finansowej, a zamiast tego przeznaczenie ich na wykonywanie pracy zarobkowej lub aktywne szukanie zatrudnienia.

Eksperyment będzie prowadzony w latach 2017–2018, a instytucją nadzorującą jego przebieg ma być Kela, czyli fiński odpowiednik ZUS-u. W eksperymencie udział bierze 2000 osób w wieku od 25 do 58 lat. Przez dwa lata będą one otrzymywać dochód w wysokości 560 euro miesięcznie. Uczestnicy zostali wybrani w grudniu przy użyciu losowego doboru próbki z puli ok. 175 000 osób, które stanowią grupę docelową kwalifikującą się do udziału w eksperymencie z zastosowaniem dochodu podstawowego. Próba została dobrana – z pewnymi wyjątkami – spośród osób, którym Kela wypłaciła zasiłek rynku pracy lub podstawowy zasiłek dla bezrobotnych w listopadzie 2016 r. z powodów innych niż zwolnienie tymczasowe.

Kwota BDP pozostanie taka sama przez cały okres trwania eksperymentu i nie obniży jej jakikolwiek inny dochód uzyskiwany przez uczestnika – nawet jeśli w międzyczasie dana osoba znajdzie zatrudnienie. Kwota równa bezwarunkowemu dochodowi podstawowemu jest potrącana z określonych świadczeń socjalnych uczestników.

Celem badania jest analiza skutków zastosowania BDP, a w szczególności sprawdzenie, czy poziom zatrudnienia wśród osób otrzymujących taki dochód będzie różnił się w stosunku do osób bez takiego wsparcia.

Cel to zwiększenie atrakcyjności i motywacji związanych z systemem zabezpieczeń społecznych

Każdy mieszkaniec Finlandii ma prawo do odpowiedniego zabezpieczenia materialnego. Istniejący obecnie, a budowany przez wiele dziesięcioleci, system zabezpieczeń społecznych został stworzony w innych niż współczesne okolicznościach. Nietypowe rozwiązania związane z zatrudnieniem i rynkiem pracy są obecnie normą, a fiński system społeczny nie zawsze odpowiada potrzebom nowoczesnego społeczeństwa. Dlatego Finlandia postanowiła podjąć pierwszy krok na drodze do wprowadzenia nowego modelu zabezpieczeń społecznych. W przeciwieństwie do standardowych zasiłków dla bezrobotnych, beneficjenci gwarantowanego dochodu podstawowego nie utracą go po podjęciu pracy, co da im większą elastyczność przy wyborze zatrudnienia. Takie rozwiązanie może też uprościć i usprawnić funkcjonowanie państwowego systemu zabezpieczeń społecznych.

Eksperyment zakładający wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego to jeden z punktów programu rządowego premiera Juhy Sipilä. Jego celem jest ocena, czy dochód podstawowy może zoptymalizować działanie systemu zabezpieczeń społecznych i zwiększyć motywację do znalezienia zatrudnienia.

Obecnie osoby niezatrudnione nie mają prawa do dodatkowego dochodu, nawet jeśli znajdą pracę, ponieważ otrzymywane wynagrodzenie wpływa na zmniejszenie wysokości otrzymywanych świadczeń socjalnych.

W przypadku osób otrzymujących BDP podjęcie pracy – niezależnie od tego, czy na kilka dni, czy tygodni – nie zmniejsza otrzymywanego świadczenia. Tymczasowe, nieregularne dochody nie wpływają na obniżenie kwoty 560 euro, dlatego podjęcie pracy (w tym samozatrudnienie) pozostaje z punktu widzenia takiej osoby opłacalne – i to jest właśnie kluczowa idea stojąca za pomysłem obozu fińskiego premiera.

Ponadto eksperyment ma na celu zmniejszenie poziomu biurokracji, ponieważ otrzymujące go osoby nie będą musiały zgłaszać liczby przepracowanych godzin ani wypełniać licznych formularzy.

Bezwarunkowy dochód podstawowy pomaga także jego beneficjentom lepiej planować finanse oraz zapewnia poczucie bezpieczeństwa. Ponieważ jest wypłacany z góry, na początku każdego miesiąca, każdy beneficjent ma świadomość, że będzie miał do swojej dyspozycji przynajmniej 560 euro miesięcznie. To fundamentalna różnica w porównaniu do osób otrzymujących zasiłek rynku pracy, który jest wypłacany dopiero na koniec każdego miesiąca.

Pierwszy krok na drodze do unowocześnienia systemu zabezpieczeń społecznych

Eksperyment z bezwarunkowym dochodem podstawowym wprowadzony na przełomie lat 2016/2017 ma być pierwszym z serii pomysłów testujących różne rozwiązania z obszaru dochodu podstawowego.

Zespół badawczy prowadzony przez fińską instytucję odpowiedzialną za przyznawanie zapomóg socjalnych twierdzi, że w 2018 roku próbę osób należy poszerzyć o innych obywateli – otrzymujących małe dochody. Sugeruje się również włączenie do program pilotażowego osób w wieku poniżej 25 lat.

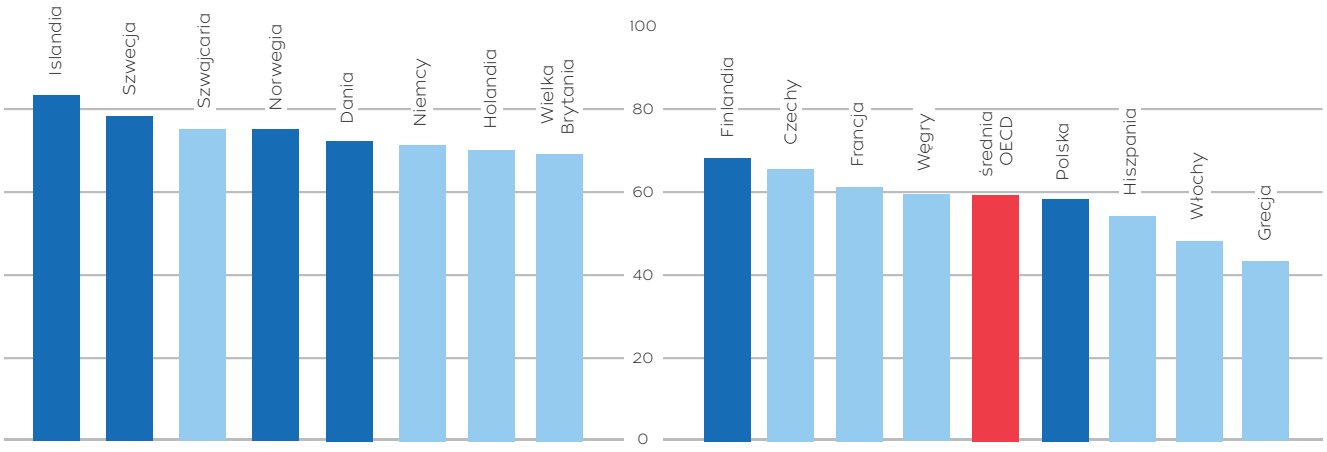
2. RÓWNE SZANSE KOBIET KLUCZEM DO SUKCESU NA RYNKU PRACY

Skandynawia docenia także potencjał kobiet na rynku pracy - skandynawskie i niejednokrotnie pionierskie rozwiązania w obszarze równouprawnienia kobiet przynoszą wymierne efekty. Islandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia oraz Dania znajdują się w czołówce krajów, które zapewniają kobietom najlepsze warunki na rynku pracy. Liczby mówią same za siebie - na Islandii kobiety zajmują 48% miejsc w parlamencie, a z kolei w Finlandii jest najwyższy odsetek wykształconych kobiet (49%). Jakie rozwiązania zastosowano w Skandynawii i jaką inspirację możemy czerpać ze skandynawskich doświadczeń, aby w pełni wykorzystać potencjał kobiet na rynku pracy?

Tradycja równouprawnienia kobiet w Skandynawii jest długa - wszystko rozpoczęło się w Danii, gdzie Międzynarodówka Socjalistyczna w Kopenhadze ustanowiła 8 marca Międzynarodowym Dniem Kobiet, w rok po tym jak idea tego święta rozwinęła się w Stanach Zjednoczonych, od początku mając wymiar polityczno-społeczny. W krajach skandynawskich wiązało się to z walką o godne zarobki i warunki pracy kobiet, o dostęp do pełnych praw wyborczych, czyli o szeroko rozumiane równouprawnienie. Z kolei Finlandia jest pierwszym europejskim krajem, który w 1906r. przyznał kobietom prawa wyborcze.

Obecnie, w Skandynawii notuje się jedne z najwyższych stóp aktywności zawodowej kobiet. Według statystyk OECD - na Islandii jest to aż 83% kobiet, w Szwecji - 78%, w Norwegii - 75%, w Danii - 72% a w Finlandii - 68%. W Polsce stopa aktywności zawodowej kobiet wynosi ok. 58%[1].

Odsetek pracujących i szukających pracy kobiet zależy w dużej mierze od kilku kluczowych czynników - poziomu wykształcenia, liczby



Wykres 3.

Stopa aktywności zawodowej kobiet w wybranych krajach europejskich (ogółem pracujących w wieku 15-64 lata) 2016 r.

Źródło: OECD

1 OECD Employment rate. https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm#indicator-chart

dzieci w rodzinie, warunków pracy czy dyskryminacji płacowej oraz od ułatwień w prowadzeniu firmy i korzystnych warunków dla przedsiębiorczości[2]. Nic zatem dziwnego, że Państwa o najwyższej stopie aktywności zawodowej kobiet takie jak Islandia, Norwegia, Finlandia, Szwecja, to jednocześnie kraje, które wprowadziły wiele innowacyjnych rozwiązań umożliwiających godzenie pracy zawodowej i obowiązków rodzicielskich.

W POSZUKIWANIU HARMONII MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM

Umiejętność zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym jest sztuką, która udaje się nielicznym, dlatego też nieocenionym wsparciem są rozwiązania instytucjonalne, zwłaszcza dostępność żłobków i przedszkoli, regulacje dotyczące urlopów macierzyńskich/tacierzyńskich oraz wychowawczych. Wśród rozwiązań, jakie wprowadzono w Skandynawii są m.in. funkcjonujące w Szwecji prawo do skrócenia czasu pracy o 25% do 8-smego roku życia dziecka czy w Norwegii - możliwość pracy dla kobiet w niepełnym wymiarze godzin do ukończenia 12. roku życia przez dziecko. Kluczowym elementem pozostaje także opieka instytucjonalna dla najmłodszych dzieci, która przekłada się w dużym stopniu na udział kobiet w rynku pracy. Obecnie Polska ma jeden z najniższych odsetków dzieci do lat 2 oraz od 3 do 5 lat objętych opieką instytucjonalną (żłobki, kluby malucha, przedszkola, legalnie zatrudnione opiekunki).

Warto również wziąć pod uwagę różnice w postrzeganiu roli kobiety w skandynawskich społeczeństwach, które mają duży wpływ na ich stopień aktywności zawodowej i pośrednio na wskaźnik zatrudnienia. Jak wskazują badania OECD przeprowadzone w latach 2012-2015, w polskim społeczeństwie nadal panuje opinia, że kluczową rolę w wychowywaniu potomstwa odgrywa matka i w związku z tym 66% Polaków uważa, że urlop na wychowanie dziecka powinien być całkowicie lub w większości wykorzystany przez matkę. Dla porównania, w Szwecji ponad połowa respondentów (61%) opowiada się za równym podziałem obowiązków, w Danii i Norwegii zdania w tej kwestii rozkładają się po połowie (ok. 50%) zaś w Finlandii ok. 45% społeczeństwa uważa, iż to głównie matka powinna spożytkować urlop wychowawczy.

Wiele czerpiemy ze skandynawskich rozwiązań w zakresie równouprawnienia i tolerancji. Wiemy, co chcemy osiągnąć, ale także dogłębnie analizujemy stan obecny, obowiązujące standardy i stereotypy. W Skanska aspekt roli kobiet w biznesie jest bardzo aktualny i żywy, gdyż branża budowlana i deweloperska tradycyjnie była postrzegana jako męska. Aby stworzyć kobietom równe szanse realizacji siebie i swojej kariery zawodowej, prowadzimy wiele działań skierowanych zarówno do kobiet jak i do mężczyzn. Wszystkie procesy zarządzania ludźmi opieramy na rzetelnej ocenie kompetencji i realnych osiągnięć. Tworzymy środowisko pracy oparte na wartościach, szacunku i wzajemnej życzliwości.

Katarzyna Olczak, HR Director CEE, Skanska Commercial Development Europe

② „Praca i przedsiębiorczość kobiet - potencjał do wykorzystania w Polsce" raport Deloitte: https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/aktywizacja-zawodowa-kobiet-2017-raport.html

Stefan Gullgren
Ambasador Szwecji w Polsce

Szwedzkie urlopy ojcowskie współtworzą równość płci i dobrobyt

W 1974 roku Szwecja stała się pierwszym krajem spośród zachodnich demokracji, w którym tradycyjny urlop macierzyński zastąpiono neutralnym płciowo ubezpieczeniem rodzicielskim. Ubezpieczenie to dało szwedzkim rodzicom prawo do 180 dni urlopu rodzicielskiego z jednoczesnym zachowaniem prawa do 90% wynagrodzenia. Zmiana prawa wpłynęła znacząco na wzrost poziomu zatrudnienia wśród kobiet; rozwijająca się szwedzka gospodarka potrzebowała bowiem rąk do pracy. Pomogła ona także w łączeniu kariery zawodowej z życiem rodzinnym, a także przyczyniła się do zmniejszenia nierówności między kobietami i mężczyznami.

W pierwotnej wersji przepisy uprawniały ojców do swobodnego dzielenia przysługujących im dni z matkami. Okazało się jednak, że jedynie 0,5% ojców skorzystało z urlopu rodzicielskiego. Tymczasem nie taki był oczekiwany efekt nowych przepisów. Zapoczątkowało to niezwykle ożywioną debatę, z której płynął wniosek, że należy podjąć konkretne działania zmierzające do poprawy wyżej wspomnianych statystyk. W efekcie w 1995 roku parlament wprowadził przepisy przyznające ojcom miesiąc urlopu rodzicielskiego przeznaczony wyłącznie dla nich - tzw. miesiąc ojcowski (*pappamånad*). Drugi taki miesiąc wprowadzono w 2002, zaś w 2016 trzeci.

Wymiar płatnego urlopu rodzicielskiego w Szwecji to 480 dni do podziału między rodziców na każde dziecko, od dnia jego narodzin lub adopcji, do dnia ukończenia przez nie ósmego roku życia. Przez 390 dni ojcowie lub matki otrzymują 80% uposażenia (do 99 euro dziennie), a przez pozostałe 90 około 19 euro dziennie. W skali międzynarodowej można uznać te liczby za niezwykle wysoki standard w polityce prorodzinnej. Poza tym, szwedzki urlop rodzicielski jest wyjątkowo elastyczny, gdyż pozwala ojcom na „kumulację" urlopu przysługującego na wszystkie dzieci i wykorzystanie go w dowolny sposób.

Taka polityka - prorodzinna i sprzyjająca równości płci - wywarła niezwykle pozytywny wpływ na szwedzkie społeczeństwo. Jej główną zaletą jest umożliwienie ojcom częstszego spędzania czasu z dziećmi, co przyczynia się do budowania głębszych relacji i obustronnego zaangażowania między ojcami a dziećmi. Liczba rodziców dzielących po równo urlop rodzicielski stale wzrasta i obecnie wynosi już 12,7%. Wśród korzystnych efektów takiego stanu rzeczy należy wymienić przede wszystkim wyższy poziom zarobków i wykształcenia matek, a także wzrost dzietności wśród szwedzkich kobiet - jej wskaźnik wynosi obecnie średnio 1,9 dziecka na jedną kobietę, podczas gdy średnia w UE to jedynie 1,6 dziecka. Szwecja ma również najwyższy w Unii wskaźnik zatrudnienia kobiet - 78%.

Według badań z 2016 roku przeprowadzonych przez Szwedzką Agencję ds. Ubezpieczeń Społecznych odsetek ojców korzystających ze swoich uprawnień rodzicielskich wynosi jedynie 27% - nadal jest więc zbyt niski. Chociaż Szwecja jest jednym z liderów równości płci na świecie, nadal jest to jeden z najważniejszych tematów szwedzkiego programu politycznego. Odzwierciedla to ambicję stworzenia takiego modelu polityki, który mógłby stać się przykładem do naśladowania dla reszty świata.

RÓŻNICE PŁACOWE

Nie jest zaskoczeniem, że państwa skandynawskie zajmują także czołowe miejsca w raporcie Światowego Forum Ekonomicznego pt. „The Global Gender Gap Report 2016", który analizuje sytuację kobiet i mężczyzn w czterech obszarach: udziału w polityce, sytuacji ekonomicznej, opiece zdrowotnej i dostępie do edukacji. Według raportu, średni czas pracy płatnej dla mężczyzn wynosi 7 godz. 47 min. dziennie, zaś kobiet 8 godz. 39 min. Jednocześnie panowie pracują bez wynagrodzenia średnio 1 godz. 30 min. w ciągu dnia, wykonując obowiązki domowe, zaś panie 4 godz. 47 min. Najmniejszą różnicę zanotowano w Szwecji, która zajmuje pierwsze miejsce w zestawieniu. Norwegia zajęła drugie, Finlandia czwarte, zaś Dania ósme miejsce. Polska uplasowała się na pozycji 21, co oznacza, że dla polskich kobiet praca zawodowa w wielu przypadkach stanowi zbyt duże obciążenie czasowe, by mogły sprostać wymaganiom pracy w domu, a jednocześnie płace są zbyt niskie, by wystarczyły na pokrycie kosztów zewnętrznej opieki na dziećmi czy prac porządkowych. Polki mają więc trudniejszy wybór, pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, który w przypadku mieszkanek Skandynawii nie ma aż tak drastycznego wydźwięku.

Z drugiej strony, luka płacowa raportowana w Polsce na poziomie 7% na tle średniej europejskiej 16% i krajów skandynawskich jest wynikiem zdecydowanie optymistycznym. Natomiast w Finlandii, gdzie kobiety wykazują większą niż w Polsce aktywność zawodową, utrzymuje się 18% deficyt w różnicy wynagrodzeń mężczyzn i kobiet, co jest najwyższą różnicą porównaniu z pozostałymi krajami tego regionu. W Danii luka płacowa wynosi ok. 16%, w Szwecji - 13,5%. Najmniejszą różnicę poziomów płac odnotowano w Norwegii, wyniosła ona 6%.

W firmie VELUX mamy duże doświadczenie w aktywizacji zawodowej kobiet. W Polsce w 4 zakładach naszej Grupy zatrudniamy 4000 osób z czego ok. 40% stanowią kobiety. Wiąże się to z szeregiem naszych działań: stale zwiększamy stopień automatyzacji prac, poprawiamy ergonomię stanowisk i prowadzimy aktywną polityką prorodzinną. Pracujące u nas panie cenią dobre warunki pracy oraz dodatkowe korzyści socjalne: m.in. prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, owoce na drugie śniadanie. To wszystko sprawia, że na coraz większej liczbie stanowisk w naszych fabrykach mogą i chcą pracować kobiety. Chętnie dzielimy się swoimi doświadczeniami. Na przykład braliśmy udział w programie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej „Rodzina i praca to się opłaca". Wkrótce w Namysłowie dzięki grantowi z Fundacji VELUX powstanie nowoczesny żłobek, z którego będą mogły skorzystać nasi pracownicy.

Jacek Siwiński, Dyrektor Generalny, VELUX Polska

Wzmacnianie pozycji kobiet na rynku pracy - norweskie rozwiązania

Karsten Klepsvik
Ambasador Norwegii w Polsce

Udział kobiet w norweskim rynku pracy jest stosunkowo wysoki i cały czas wzrasta. Sprzyja temu szeroki konsensus polityczny co do tego, że rozwój ten jest ważny zarówno w kwestii równości płci, jak i wzrostu gospodarczego oraz że należy go popierać.

Podczas, gdy w latach siedemdziesiątych tylko 50% norweskich kobiet pracowało poza domem, liczba ta obecnie wzrosła do ponad 75%, co stanowi o ok. 16 punktów procentowych więcej niż średnia OECD. Znaczenie ekonomiczne tych liczb jest często pomijane: obliczono, że gdyby udział norweskich kobiet w rynku pracy pozostawał na poziomie średniej OECD, oznaczałoby to spadek wydajności rynku o więcej niż wartość całej produkcji krajowego sektora naftowego. Ważne jest, aby dostrzegać, kluczową rolę wskaźników zatrudniania kobiet w tworzeniu wartości oraz generowaniu krajowego zysku i wzrostu gospodarczego. Norwegia nadal ma wiele do zrobienia na drodze do osiągnięcia całkowitej równości płci, ale wzrastające liczby świadczą o tym, że kierunek jest dobry.

Tą tendencję można wspierać przy użyciu wielu metod. Jedną z nich jest polityka skierowana na usunięcie wciąż istniejących przeszkód na drodze zatrudniania kobiet i ich kariery zawodowej. Chociaż niektóre z tych działań w momencie ich wprowadzania mogą wywoływać w pewnych sektorach kontrowersje i opór, praktyka pokazuje, że ich efekty wpływają pozytywnie na zmianę tradycyjnego i przestarzałego podejścia do roli kobiet w społeczeństwie i ich uczestnictwa w gospodarce i biznesie.

Przykładem może być obowiązujące od 2006 roku prawo nakładające wymóg, aby kobiety stanowiły co najmniej 40% członków zarządu spółek notowanych na giełdzie. Początkowo ustawa ta budziła kontrowersje, gdyż w związku z tym, że na rynku obserwowano brak wykwalifikowanych kandydatek płci żeńskiej do objęcia tych stanowisk, wiele firm dosłownie zmuszano do obniżenia ich dotychczasowych kryteriów rekrutacyjnych. Norweskie przedsiębiorstwa stały się pionierami w zakresie równości płci, a badania i doświadczenie pokazują, że większa różnorodność i więcej kobiet w radach to istotny potencjał do zwiększania innowacyjności i skuteczności ekonomicznej podmiotów gospodarczych. Kobiety na wiodących stanowiskach rzucają wyzwanie tradycyjnym stereotypom związanym z postrzeganiem płci i dostarczają ważnych wzorców dla młodych dziewcząt. Ustawa o kwotach nie jest już przedmiotem debaty w Norwegii, a jej pionierski wkład w równość płci na rynku pracy zaowocował podobnymi rozwiązaniami w wielu krajach europejskich.

Kolejnym przykładem jest podejście Norwegii do urlopu rodzicielskiego i tradycyjnego pojmowania roli kobiet w opiece nad dziećmi, które nadal stanowi przeszkodę w zatrudnianiu kobiet. Norwescy rodzice mają prawo do imponującego, trwającego 49 tygodni urlopu związanego z narodzinami dziecka, którym mogą podzielić się po równo. Wprawdzie liczba ojców biorących urlop ojcowski wciąż rośnie, to jednak nadal najczęściej matki zostają w domu z dzieckiem przez większość lub nawet cały okres urlopu rodzicielskiego. Aby zachęcić ojców do większego udziału w opiece nad dzieckiem, zarezerwowano pewien przedział urlopu rodzicielskiego (obecnie wynosi on 10 tygodni) wyłącznie dla ojców. W wyniku tej polityki dziewięciu na dziesięciu ojców decyduje się na pozostanie z dzieckiem w domu przez co najmniej wspomniany przedział czasu, podczas gdy matka może wrócić do swego miejsca pracy. Jest to niewielki, ale ważny krok na drodze do bardziej zrównoważonej pod względem płci koncepcji rodzicielstwa, niezbędny do zapewnienia kobietom równych szans uczestnictwa w rynku pracy.

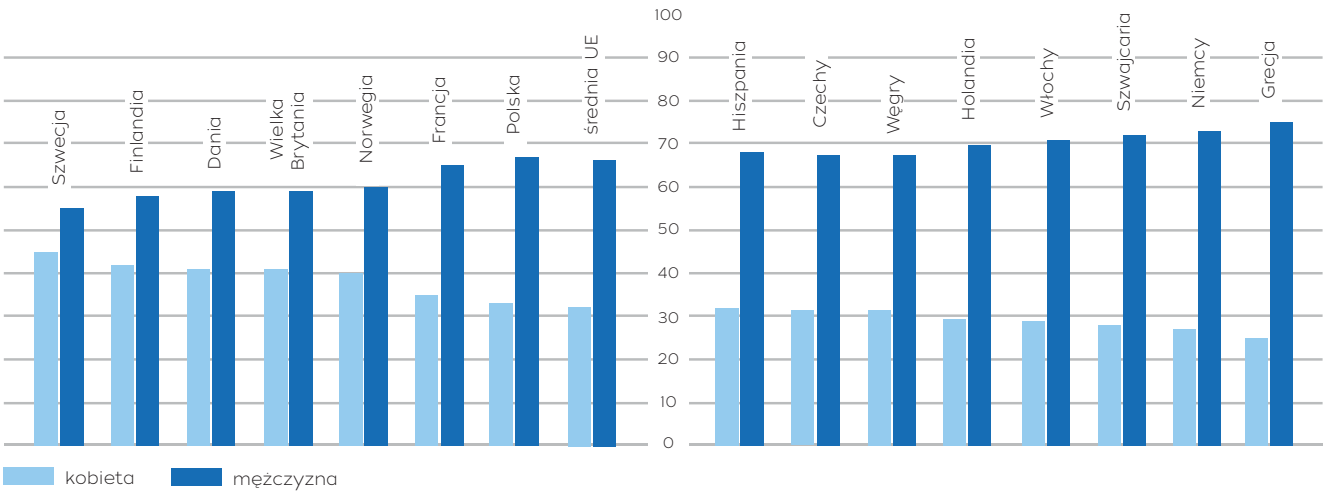
KOBIETY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH

Równouprawnienie kobiet na rynku pracy nie będzie pełne bez większej reprezentacji kobiecej na stanowiskach kierowniczych. Pod względem ram instytucjonalnych kraje skandynawskie są pod tym względem zróżnicowane - Norwegia jako pierwsza na świecie wprowadziła wymóg, aby kobiety stanowiły co najmniej 40% członków zarządu spółek notowanych na giełdzie, ale w Szwecji i Finlandii tego typu wymogi nie funkcjonują, podobnie jak w Polsce. Według opracowania „Women In Work Index 2017" bazującego na danych OECD, reprezentacja kobiet w zarządach w Polsce wynosi 19%, natomiast na Północy Europy - 40% w Norwegii, 34% w Szwecji, 30% w Finlandii i 26% w Danii. Polska plasuje się jednak wysoko w wyżej wspomnianym rankingu, z racji zanotowanego spadku bezrobocia wśród kobiet oraz dzięki zwiększeniu stopy zatrudnienia kobiet w pełnym wymiarze godzin[3].

W zakresie równouprawnienia kobiet jest jeszcze wiele do zrobienia, jednak korzyści z podjęcia tych starań są nie do przecenienia, zarówno w sensie społecznym jak i ekonomicznym, co obrazuje także przykład państw skandynawskich.

Dlaczego brakuje kobiet w zarządach i na stanowiskach menadżerskich? Przyczyny tego stanu rzeczy są liczne, jednak bardzo często brakuje świadomości dobrodziejstw płynących ze zróżnicowanych zespołów menedżerskich. Niektóre branże i zawody stereotypowo uznawane są za męskie. Czasem też brakuje samych kandydatek, ponieważ niewiele kobiet stara się o awans. Kobiety również, z uwagi na brak przebojowości, słabiej wypadają w konkursach i procesach rekrutacyjnych. Kobiety często obawiają się, czy uda im się zbudować autorytet. Szczególnie w sytuacji, gdy ich poprzednikiem był mężczyzna lub gdy mężczyźni stanowią większą część zespołu. Na szczęście jednak liczba kobiet w zarządach w Polsce powoli rośnie i w porównaniu do wielu państw europejskich sytuacja wygląda całkiem dobrze. Pozytywnie wyróżniają się spółki z udziałem kapitału zagranicznego.

Beata Osiecka, CEO Kinnarps Polska, Head of CEE Region



Wykres 4.

Czy Twoim szefem jest kobieta czy mężczyzna? Odpowiedzi respondentów w Europejskim Badaniu Warunków Pracy, 2015

Źródło: Eurofound, 2015

③ PwC Women in Work Index 2017. https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html

Wzmocnienie pozycji kobiet na rynku pracy – perspektywa szwedzka

Stefan Gullgren
Ambasador Szwecji w Polsce

W Szwecji jesteśmy przekonani, że kobiety i mężczyźni powinni w równym stopniu mieć możliwość kształtowania społeczeństwa i własnego życia. Szwecja, często stawiana za przykład jeśli chodzi o równouprawnienie płci, ma w tej dziedzinie znaczące osiągnięcia. Dyskryminacja ze względu na płeć w miejscu pracy jest w Szwecji zakazana od 1980 roku. Szwedzka Ustawa Antydyskryminacyjna z 2009 roku nakłada na pracodawców obowiązek nie tylko aktywnego promowania równości pomiędzy kobietami a mężczyznami, ale także wdrożenia działań zapobiegających molestowaniu seksualnemu.

Szwedzki rząd zadeklarował, że jest rządem feministycznym, prowadzącym feministyczną politykę zagraniczną. Kładzie nacisk na fakt, że równość płci w społeczeństwie jest niezbędna i że należy jeszcze bardziej zintensyfikować wysiłki, by ją osiągnąć. Nieprzypadkowo 12 z 23 ministrów w szwedzkim rządzie i blisko połowa posłów w parlamencie to kobiety.

Kobiety są też silnie obecne na szwedzkim rynku pracy. Stopa zatrudnienia kobiet i mężczyzn w 2016 roku była bardzo podobna: 78 procent w przypadku kobiet i 83 procent w przypadku mężczyzn w grupie wiekowej od 20 do 64 lat. Taka sytuacja sprzyja ekonomicznej niezależności kobiet, dzięki czemu mogą one liczyć na bardziej adekwatne zarobki i emerytury. Jest to także korzystne dla ogólnej sytuacji ekonomicznej kraju.

Kluczowe decyzje polityczne

Ważnym krokiem naprzód była podjęta w 1972 roku decyzja o zniesieniu wspólnego opodatkowania małżonków. Wzmocniła ona motywację kobiet do wejścia na rynek pracy.

Innym kluczowym czynnikiem był rozwój opieki przedszkolnej w latach 70. i 80. W Szwecji na początku lat 90. zapotrzebowanie na przedszkola zostało prawie w pełni zaspokojone. Kluczową rolę odegrała wysokiej jakości, niedroga opieka przedszkolna dla wszystkich dzieci, które ukończyły pierwszy rok życia. Odpowiedzialność za jej sprawowanie spoczywa na gminach, a dostępność udało się zwiększyć dzięki wsparciu z budżetu państwa. Od początku lat 90. gminy mają także prawny obowiązek zapewnienia opieki przedszkolnej wszystkim dzieciom. Dzięki współfinansowaniu z budżetów gmin opłaty za przedszkola utrzymują się na rozsądnym poziomie. W połączeniu z publiczną opieką nad osobami starszymi pozwoliło to rodzinom na zbalansowane połączenie życia zawodowego i rodzinnego.

Trzecim ważnym elementem było skupienie się na promocji aktywnego udziału ojców w opiece nad dziećmi, na takich samych warunkach jak matki. W 1974 roku Szwecja jako pierwszy kraj na świecie wprowadziła neutralny płciowo, płatny urlop rodzicielski. *Więcej informacji na ten temat można znaleźć w artykule „Szwedzkie urlopy ojcowskie współtworzą równość płci i dobrobyt".*

Opisane reformy spowodowały umocnienie się równości płci i zwiększyły szanse na to, by kobiety miały takie same możliwości wejścia, pozostania i rozwoju na rynku pracy, co mężczyźni. Część odpowiedzialności za niepłatne prace domowe, często wykonywane przez kobiety, została przejęta przez państwo.

Wyzwania i planowane zmiany

Szwecja zaszła daleko we wdrażaniu zmian prowadzących do równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Kraj nadal boryka się z luką płacową, a w sektorze prywatnym ilość kobiet na najwyższych stanowiskach pozostaje niewielka.

Prawie 30 procent kobiet (dane z 2015 r.) pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Badania pokazują jednak, że wiele z nich wolałoby pracować więcej. Celem jest zatem praca na cały etat jako norma, a skrócony czas pracy jako możliwość.

Mężczyźni wykorzystują jedynie 28% urlopu rodzicielskiego. Pozostała jego część – ponad 70% – wykorzystywana jest przez kobiety. Celem jest równy podział dni urlopu rodzicielskiego między rodziców. Rozwiązanie takie polepszyłoby warunki pracy kobiet i ich dochody. By to osiągnąć, Szwecja wprowadziła w 2016 r. trzeci miesiąc urlopu rodzicielskiego zarezerwowany dla ojców.

Spośród osób stojących na czele rad nadzorczych przedsiębiorstw notowanych na giełdzie zaledwie 5 procent to kobiety. Kobiety stanowią jedynie 29 procent członków rad nadzorczych. Ambicją rządu jest, by ilość kobiet w radach nadzorczych spółek giełdowych wynosiła przynajmniej 40 procent.

Na czterech profesorów, aż trzech to mężczyźni.

Celem Szwecji jest osiągnięcie do 2020 roku stopy zatrudnienia znacznie przewyższającej 80 procent oraz zredukowanie różnicy w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn. Zgodnie z szacunkami Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy Szwecja zyskałaby 6 miliardów euro, gdyby różnice w stopie zatrudnienia kobiet i mężczyzn nie istniały.

3. WARTO BYĆ ODPOWIEDZIALNYM PRACODAWCĄ

Grupa **VELUX** i spółki siostrzane w Polsce są największym producentem i eksporterem okien, a ich roczne obroty wynoszą ponad 1,6 mld zł. Wypracowują około ¼ udziału wartości polskiego eksportu okien. Zatrudniają w Polsce ponad 4000 osób w Gnieźnie, Namysłowie, Warszawie i Wędkowach. Ostatnie inwestycje w modernizacje i rozbudowę polskich fabryk to aż 580 mln zł. W Polsce działają też Fundacje VELUX, przekazały one granty o łącznej wartości ponad 100 mln dla polskich organizacji non-profit. www.velux.pl

Firma VELUX swoją kulturę opiera na założeniach Przedsiębiorstwa Modelowego oraz głęboko zakorzenionych wartościach. Na takim mocnym fundamencie powstała międzynarodowa firma, która z sukcesem działa w Polsce od ponad 27 lat, a pracownicy są dla niej kluczowym interesariuszem.

Silny fundament

Podstawą kultury firmy VELUX są założenia Przedsiębiorstwa Modelowego, rozumianego jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, które nie tylko dostarcza produkty użyteczne dla otoczenia, ale także traktuje swoich klientów, dostawców, pracowników i udziałowców z najwyższym szacunkiem i odpowiedzialnością. Tę zasadę w 1965 roku sformułował założyciel VELUX - chciał, aby jego firma była wyjątkowa.

Trwałą i niezmienną podstawą kultury firmy VELUX stanowi także pięć wartości, które wyrażają sposób, w który firma działa, by osiągnąć wspólne cele. Są to: **zaangażowanie, wzajemny, szacunek, doskonalenie, inicjatywa lokalna, sumienność.**

Stały rozwój pracowników

Dbałość o stały rozwój pracowników to bardzo ważny element polityki HR. Firma oferuje pracownikom bogatą ofertę szkoleniową, a także

Jakim miejscem pracy jest Grupa VELUX? Przede wszystkim bezpiecznym, dającym możliwość rozwoju, ale również zachowania równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym. Jako odpowiedzialny pracodawca wiemy, że życie to nie tylko praca, zatem wspieramy pasje naszych pracowników. Staramy się przyciągnąć do naszej organizacji zarówno osoby o wysokich kompetencjach, jak i pasji do wykonywanego zawodu. Te dwa aspekty połączone z naszą kulturą organizacyjną tworzą wyjątkową atmosferę pracy.

Anna Dudzińska, Regional HR Manager, VELUX

udział w lokalnych i międzynarodowych projektach, współfinansuje również studia. Firma kładzie szczególny nacisk na krzewienie kultury zarządzania opartej na dialogu z pracownikami. Wszyscy pracownicy odbywają roczne rozmowy, podsumowujące dotychczasowe wyniki oraz omawiające indywidualny plan rozwoju zawodowego.

W firmie VELUX jest również miejsce na tak innowacyjne aktywności jak „EMPIRIA" polegająca na czasowej zmianie obowiązków pracowników, którzy zgłosili się do projektu. Po programie szkoleniowym z umiejętności sprzedażowych oraz produktowych 2-osobowe zespoły ruszyły w teren, aby w praktyce zmierzyć się z nowo nabytą wiedzą i rozwijać swoje kompetencje handlowe. W sumie uczestnicy „EMPIRII" spędzili w terenie 54 dni, odbyli blisko 300 wizyt handlowych, w wyniku których zarejestrowano ponad 200 nowych klientów. Wzięli w nim udział pracownicy z działów: marketingu, wsparcia sprzedaży, administracji, obsługi klienta oraz centrum usług wspólnych. Projekt został wyróżniony przez gremium ekspertów w konkursie „Employer Branding Excellence" w kategorii wewnętrzna kampania wizerunkowa.

Równowaga między życiem osobistym i zawodowym

Jako odpowiedzialny pracodawca, firma VELUX dba o zdrowie oraz dobre samopoczucie swoich pracowników i ich rodzin, promuje zdrowy tryb życia oraz wspiera aktywność fizyczną. Przykładem są programy VELactive, Healthy Well-being, Green & Great Day.

Firma jest tytularnym sponsorem rozgrywek ligi mistrzów w piłce ręcznej VELUX EHF Liga Mistrzów oraz

Europejskiego Biegu w Gnieźnie. W ramach programu **VELactive** pracownicy firmy VELUX regularnie uczestniczą m.in. w amatorskim Tour de Pologne, Men Expert Survival Race, Bike Maraton w Poznaniu, Warsaw Business Run, Biegu w Namysłowie i Gnieźnie oraz innych wydarzeniach sportowych. Pracownicy sami organizują wspólne treningi i zarażają swoimi pasjami innych kolegów.

Wspólna aktywność na świeżym powietrzu połączona z akcją społeczną na rzecz środowiska to **„Green and Great Day"**. Zamiast zasiąść za biurkami, pracownicy VELUX z pomocą leśnika porządkowali przestrzeń Kampinoskiego Parku Narodowego oraz pielęgnowali zieleń. Tego dnia udało się uprzątnąć 190 000 m² lasu, a dzień spędzony na świeżym powietrzu pozwolił na integrację i odstresowanie się.

Z kolei w ramach projektu **Healthy Well-being,** pracownicy co tydzień otrzymują informacje dotyczące obszarów: zdrowego domu, czyli zagadnień dotyczących wpływu warunków mieszkalnych na zdrowie i samopoczucie człowieka, zdrowia, czyli pakiet porad dotyczących zdrowego żywienia, aktywności fizycznej i profilaktyki zdrowotnej. Wszyscy pracownicy są objęci prywatnym pakietem usług medycznych, a także posiadają dodatkowe nieobowiązkowe ubezpieczenie. W ramach programu w czasie pracy organizowane są szkolenia z zakresu profilaktyki zdrowotnej np. raka piersi, zdrowego kręgosłupa, właściwej diety. Świeże owoce i warzywa docierają codziennie do pracowników fabryk i biura handlowego (około 2 tony tygodniowo). Pojawiają się również taka cenne inicjatywy, jak wspólne rzucanie palenia zorganizowane w fabryce w Namysłowie.

Bezpieczne, zdrowe i komfortowe warunki pracy

Jednym z kluczowych zadań odpowiedzialnego pracodawcy jest zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy wszystkim pracownikom. W tym kontekście na uwagę zasługuje **Program Safety Excellence**, który firma wdrożyła kilka lat temu, a który zakłada budowanie kultury pracy opartej na bezpieczeństwie. W ramach programu zostały wdrożone procedury i narzędzia, które zapewniają ciągłą poprawę bezpieczeństwa i zmniejszenie liczby wypadków do zera. Dzięki programowi zmienił się sposób myślenia pracowników o bezpieczeństwie pracy, wspólnej odpowiedzialności za siebie i innych. Ponadto sami pracownicy mogą zgłaszać usprawnienia w zakresie BHP, które potem są nagradzane i wdrażane w życie. Rocznie zgłaszają ponad 5000 swoich propozycji, które firma skrupulatnie wprowadza w życie. Ważne jest również wspólne świętowanie dni bez wypadku.

Dzielenie się wiedzą

Jako największy producent i eksporter okien w Polsce firma VELUX ma dużo do powiedzenia w obszarze zrównoważonego budownictwa oraz nowoczesnej produkcji. Dlatego zakłady produkcyjne firmy VELUX w Gnieźnie i Namysłowie współpracują z lokalnymi szkołami podstawowymi, zawodowymi oraz uczelniami wyższymi w zakresie organizowania wycieczek szkolnych, jak również płatnych praktyk zawodowych czy staży. Jest to szansa dla młodych ludzi na poznanie środowiska pracy w zakładzie produkcyjnym, jak również pozyskanie praktycznych umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy czy w wyborze dalszej ścieżki kształcenia zawodowego.

Pomoc Fundacji Pracowniczej

Fundacja Pracownicza powołana do życia przeszło 25 lat temu jest wsparciem dla pracowników i ich rodzin, a także społeczności lokalnych. Finansuje edukację dzieci pracowników oraz koszty rehabilitacji i leczenia. Ponadto, to właśnie z inicjatywy pracowników Fundacja przeznacza środki na realizację lokalnych projektów, takich jak wsparcie szkół, przedszkoli, klubów sportowych czy ośrodków pomocy społecznej. Często pracownicy angażują swój czas wolny, aby pomóc w realizacji projektów wspartych przez Fundację.

4. SKANDYNAWSKIE BIURO – INSPIRUJĄCE MIEJSCE PRACY

MIEJSCE PRACY PRZYSZŁOŚCI ZAINSPIROWANE ROZWIĄZANIAMI SKANDYNAWSKIMI – INNOWACYJNE, SPRZYJAJĄCE KREATYWNOŚCI I PRZYJAZNE ŚRODOWISKU

SKANSKA

Anna Marciniak
Menadżerka ds. Personalnych i Administracji
Skanska Property Poland

Czy w miejscu pracy możemy poczuć się tak swobodnie jak w domu? Kiedy pokoje relaksu w biurze stały się nie mniej ważne niż sale konferencyjne? W jakim kierunku rozwijają się miejsca pracy przyszłości i jak będą wyglądać ponadczasowe projekty biurowe?

W Polsce potrzebujemy więcej elastycznej i funkcjonalnej przestrzeni biurowej, dostosowanej do potrzeb biznesowych firm i wymagań ich pracowników. Różnorodność oczekiwań zespołu wiąże się nie tylko z preferencjami co do stylu pracy, ale również przynależnością pokoleniową i po prostu upodobaniami. W samym sektorze nowoczesnych usług dla biznesu aż 8/10 zatrudnionych chciała zobaczyć swoje docelowe miejsce pracy przed zawarciem umowy[1], a 87% menedżerów jest zdania, że atrakcyjnie zaprojektowane, wygodne biuro może przyczynić się do pozyskania najlepszych kandydatów z rynku pracy.[2]

Na tę potrzebę odpowiada koncepcja Activity Based Workplace, w której przestrzenie biurowe powinny uwzględniać codzienne aktywności pracowników w oparciu o różne strefy – do pracy wspólnej, relaksu czy spotkań. Dzięki temu każdy, bazując na swoim kalendarzu zadań, może zadecydować gdzie i w jaki sposób chce pracować: czy będzie to open space, na którym można zorganizować magiel kreatywny, czy wyciszony pokój do pracy w skupieniu. Jak pokazują wyniki raportu, który przygotowaliśmy razem z naszymi partnerami Hays i Kinnarps „Nie bój się Activity Based Working" niemal 70% pracowników zauważyło, że praca w środowisku opartym na aktywności dodaje im energii, pozwala osiągnąć lepsze efekty i jest bardziej stymulująca. ABW to koncepcja miejsca pracy, w której ściany nie stanowią granic i która umożliwia rozwój firmy bez konieczności zmiany siedziby, a całe otoczenie to przestrzeń, na której spotykają się różne oczekiwania.

① BPO i Centra Usług Wspólnych: Pracownicy sektora zabierają głos w sprawie swojego miejsca pracy – Skanska, JLL
② Skanska i JLL pod patronatem ABSL, *BPO i Centra Usług Wspólnych: Menedżerowie firm zabierają głos w sprawie nieruchomości*, 2015

Zaczęliśmy od własnego podwórka

Do obecnego biura w Atrium 1 w Warszawie wprowadziliśmy się w 2014 roku. Nasza siedziba jako pierwsza w Polsce została wtedy wyróżniona certyfikatem środowiskowym LEED CI dla wnętrz na najwyższym platynowym poziomie. Zdobycie certyfikacji było możliwe, m.in. dzięki korzystaniu z materiałów budowlanych sprowadzanych regionalnie, wykorzystaniu drewna z ekologicznych upraw oraz zastosowaniu rozwiązań redukujących zużycie wody o ponad 70% w stosunku do norm lokalnych.

W 2014 roku zaczęliśmy też wdrażać koncepcję Activity Based Working, czyli swobodną organizację pracy. Aranżacja biura została poprzedzona badaniem specjalistów z Workplace Solutions, którzy przez kilka tygodni obserwowali nasz styl pracy, codziennie aktywności i ścieżki poruszania się w przestrzeni biurowej. Dzięki temu udało się stworzyć biuro, które dokładnie odpowiada na nasze potrzeby. O jakich kluczowych regułach trzeba pamiętać? Aranżację biura można, a nawet trzeba modyfikować zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami zespołu. Przydatna jest tutaj ankieta ewaluacyjna przeprowadzana kilka miesięcy po wdrożeniu ABW, w której pracownicy wskazują, jakie elementy w biurze wymagają dopracowania lub zmiany. Poza tym, starajmy się spisywać reguły dotyczące wykorzystania przestrzeni, przede wszystkim open space – to zmniejsza liczbę nieporozumień w zespole i zwiększa komfort codziennej pracy.

W praktyce w Atrium 1 nie mamy na stałe przypisanych biurek. Dzięki temu zwiększyliśmy wolną przestrzeń, na której mogliśmy stworzyć różnorodne strefy służące do różnego rodzaju zadań. Ci którzy potrzebują skupienia czy odbycia rozmowy telefonicznej mogą zdecydować się na pracę w odosobnieniu. Największą część naszego biura tworzą jednak pomieszczenia kreatywne, w których przeprowadzamy nieformalne spotkania i burze mózgów. Nie brakuje również sal konferencyjnych – w niektórych możemy pisać po ścianach! W chwili odpoczynku czeka na nas również pokój rozrywki, w którym znajdziemy piłkarzyki czy konsolę do gier. Pracownicy chętnie korzystają z możliwości chwilowego oderwania się od służbowych spraw i rozegrania meczów „biurowej ligi". To uwalnia myśli i pozwala wrócić do pracy z nowymi pokładami energii.

Ważną częścią naszego biura jest również kuchnia, która na co dzień bardziej przypomina tętniącą życiem kawiarnię, aniżeli kuchenne zaplecze. To najbardziej towarzyskie miejsce, w którym codziennie spotykamy się na wspólnych śniadaniach, zapewnianych przez firmę. Od naszych skandynawskich przyjaciół przejęliśmy także słodki zwyczaj w postaci „fika", czyli

mniej formalnych spotkań i rozmów przy kawie. Na nasze własne przynosimy kawę i ciasto - przy okazji dobrych wiadomości i ważnych wydarzeń, niekoniecznie tych zawodowych.

Nasze warszawskie biuro traktujemy jako showroom rozwiązań, które możemy zaproponować naszym najemcom przy okazji każdego projektu, który realizujemy. Biuro zaaranżowane w ten sposób jest magnesem dla przyszłych pracowników i staje się jednym z ważniejszy narzędzi HRowych.

Nowy wymiar komfortu pracowników

W kwietniu tego roku zrobiliśmy kolejny duży krok w stronę budownictwa zrównoważonego, informując o wprowadzeniu na rynek CEE innowacyjnego certyfikatu WELL. W Polsce jednym z pierwszych budynków posiadających ten certyfikat będzie nasz warszawski kompleks Spark budowany na warszawskiej Woli. Na czym polega certyfikacja? WELL mierzy, certyfikuje i monitoruje jakość elementów środowiska pracy, m.in. jakość powietrza i wody, poczucie komfortu, dostęp do zdrowego jedzenia czy wpływ biura na ciało i umysł. Oznacza to, że w przyszłości w budynkach biurowych wyróżnionych certyfikatem dostępne będą dodatkowe benefity dla pracowników takie, jak aktywności sportowe czy ogródki warzywne. Dlaczego zdecydowaliśmy się na WELL? Komfort pracowników powinien znajdować się w centrum zainteresowania każdej firmy. Dlatego postanowiliśmy wdrożyć w regionie standard, który ma kompletnie inne podejście niż tradycyjne systemy certyfikacji i ułatwi pracodawcom zadbanie o samopoczucie i zdrowie ich zespołów. To rola i odpowiedzialność lidera zrównoważonego rozwoju, jakim jesteśmy.

Budownictwo odpowiedzialne to jednak znacznie więcej niż tylko zielone oraz innowacyjne rozwiązania wdrażane z myślą o pracownikach. Odpowiedzialny deweloper dba również o komfort osób posiadających specyficzne potrzeby, którzy nie tylko pracują w danym kompleksie biurowym, ale również odwiedzają go w charakterze gości lub korzystają z przestrzeni otaczających biurowiec. Dlatego w ubiegłym roku zadecydowaliśmy, że wszystkie nasze nowe projekty biurowe będą budowane w sposób dostępny, tak aby odpowiedzieć na potrzeby i możliwości rodziców małych dzieci, osób z niepełnosprawnościami, seniorów i obcokrajowców niemówiących po polsku. Oznacza to również, że biurowce Skanska będą starać się o certyfikat „Obiektu bez Barier". Otrzymał go już nasz poznański Maraton oraz warszawski Atrium 2, który był jednocześnie pierwszym komercyjnym budynkiem biurowym w Polsce, któremu przyznano to wyróżnienie.

ELASTYCZNA PRZESTRZEŃ BIUROWA ODPOWIEDZIĄ NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Kinnarps to firma skupiona na rozwiązaniach do przestrzeni biurowej, założona w 1942 roku przez Jarla i Evy Andersonów. Pozostaje firmą rodzinną, którą obecnie zarządzają dzieci i wnuki założycieli. Kinnarps zapewnia rozwiązania w zakresie wyposażenia przestrzeni biurowej i obiektów użyteczności publicznej. System wartości spółki charakteryzuje się wysoką jakością produktów i niskim poziomem oddziaływania na środowisko – od surowców po gotowe rozwiązania dla przestrzeni pracy. Obecnie firma Kinnarps jest jednym z największych dostawców rozwiązań w zakresie wyposażenia przestrzeni biurowej. Prowadzi sprzedaż w około 40 krajach, a obroty grupy w roku finansowym 2014/2015 wyniosły około 3,8 miliardów koron szwedzkich. www.kinnarps.pl

Środowisko pracy przechodzi transformację, na rynku pojawia się młodsze pokolenie pracowników i coraz nowocześniejsze technologie, które umożliwiają pracę zdalną. Obserwując trendy demograficzne, technologiczne i społeczne, warto zadać sobie pytanie: czy współczesne biura są dostosowane do potrzeb pracowników i aktualnych wyzwań? Czy odejście od tradycyjnej koncepcji biura staje się atrakcyjną alternatywą dla współczesnych organizacji?

Obecnie obserwujemy w Skandynawii rosnące zapotrzebowanie na dobrze zaplanowane i atrakcyjne miejsca pracy. Jednym z możliwych rozwiązań jest środowisko pracy opartej na aktywności (Activity Based Working – ABW), w której środowisko pracy jest indywidualnie dostosowywane do aktualnego poziomu wykorzystania, a indywidualne miejsce pracy może być zastąpione dużą liczbą funkcjonalnych i stymulujących przestrzeni, które wspomagają różne zadania, różne wzorce pracy oraz różne typy osobowości pracowników. Popularności tego modelu sprzyjają fakt, elastyczność i płaskie struktury firm są wpisane w skandynawską kulturę pracy. Ponadto Skandynawowie uważają, że era standaryzacji i unifikacji dobiegła końca. Obecnie trwa dekada różnorodności, w której zmiany w środowisku pracy zdążają w kierunku jeszcze większej swobody wyboru sposobu i czasu pracy, uwzględniającej indywidualne potrzeby, wymagani i preferencje pracowników. *„W przyszłości nasze miejsca pracy będą lepiej przystosowane do potrzeb pracownika i wykonywanych przez niego czynności"* – mówi Henrik Axell, Next Offce Concept Manager z Kinnarps Sweden.

Trendy, które warto uwzględnić, tworząc nowe miejsce pracy z Raportu Trendów Kinnarps *„Workplace and Lifespace for the Diverse Decade"*:

1. **Design różnorodności** – To nowoczesne miejsce pracy dopasowuje się do różnorodności celów i potrzeb współczesnego zespołu, a nie na odwrót.
2. **Biurowy ekosystem** – Środowisko pracy wspiera harmonijny rozwój ciała i umysłu. Służy integracji życia zawodowego i prywatnego.
3. **Arch i tech** – Architektura i technologia tworzą razem zupełnie nowe przestrzenie do pracy. Biuro, jakie znamy – odchodzi do historii.
4. **Współtwórczość** – Sukces jest dziś efektem współpracy, dlatego niezbędna jest, sprzyjająca jej, przestrzeń do pracy w biurze.
5. **Mikromultispołeczność** – Aranżacja biura zapewnia maksymalną efektywność zespołu bez względu na sposób wykonywania pracy – na miejscu lub zdalnie.

Jak sytuacja przedstawia się na polskim rynku zbadało trzech liderów rynku środowiska pracy – Hays, Kinnarps i Skanska w obszernym materiale na temat polskich doświadczeń dotyczących wdrażania koncepcji Activity-Based Working. Badanie *Biuro a potrzeby organizacji*, przeprowadzone przez Hays, Kinnarps oraz Skanska w 2016 roku na próbie blisko 100 firm zatrudniających łącznie ponad 50.000 pracowników wykazało, że zdaniem ankietowanych firm, w najbliższym czasie to właśnie **elastyczność** będzie decydować o kształcie rynku pracy. Pracownicy chcą mieć możliwość wyboru zarówno czasu pracy, miejsca, jak i narzędzi. Zwłaszcza najmłodsi, którzy są przyzwyczajeni do wielozadaniowości i częstych zmian trybu realizacji zadań. Tak istotna metamorfoza sposobów pracy stanowi wyzwanie dla pracodawców, którzy stają wobec konieczności łączenia oczekiwań różnych pokoleń w organizacji. Dla wielu przedsiębiorstw właściwą odpowiedzią może stać się koncepcja **Activity-Based Working**, gdzie biuro, oferując wiele rodzajów przestrzeni, które odpowiadają na różnorodne potrzeby, stanowi narzędzie do efektywnego zarządzania całym zespołem, dzięki wykorzystaniu

pełnego potencjału jego członków oraz możliwości komunikacji mobilnej.

Wprawdzie pod wpływem koncepcji Activity-Based Working miejsca pracy stają się coraz bardziej wielofunkcyjne i elastyczne, jednak badanie pokazuje, że do jej upowszechnienia jest jeszcze daleko. Gdyby przyjrzeć się podziałowi czasu pracy na zajęcia indywidualne i zespołowe możemy zaobserwować, że jedynie 25% czasu naszej pracy spędzamy na zadaniach indywidualnych i wymagających skupienia. Natomiast pozostałe 75% czasu pracy to zadania zespołowe wymagające zarówno w skupienia, jak i w rozproszenia, oraz zadania indywidualne wykonywane w dystrakcji. Aż 75% powierzchni typowych biur zajmują indywidualne stanowiska pracy, a wszystkie czynności związane ze spotkaniami i pracą w zespołach muszą zmieścić się na pozostałych 25% przestrzeni. Dlatego główną bolączką współczesnych środowisk pracy jest brak tego typu miejsc.

Wśród pracodawców rośnie jednak świadomość wpływu aranżacji biura na dynamikę organizacji. Coraz częściej dostrzegają też potencjał tkwiący w biurze i zaczynają postrzegać je jako narzędzie do zarządzania zespołem, a zatem jako inwestycję, a nie koszt. Pozytywny stosunek do projektu uelastycznienia biura niesie za sobą o wiele więcej korzyści niż nowa przestrzeń do pracy. Poznając trendy rynkowe i oczekiwania młodszych pokoleń pracowników, można lepiej przygotować na nadchodzące wyzwania nie tylko biuro, ale i całą organizację. *„Zastosowanie koncepcji Activity Based Working w przestrzeni biurowej ma pozytywny wpływ na zespół oraz całą organizację, co bardzo łatwo dostrzec w krótkim czasie po wprowadzeniu zmiany – przy założeniu prawidłowego procesu jej wdrażania. Jest to wynikiem jednoczesnej poprawy wielu obszarów funkcjonowania firmy – od komunikacji, efektywności i motywacji, po wizerunek atrak-cyjnego pracodawcy."* – mówi Beata Osiecka, CEO Kinnarps Polska, Head of CEE.

88% respondentów wyżej przytoczonego badania rozważa wykorzystanie aranżacji biura jako narzędzia wspierającego budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, co ilustruje wzrost świadomości roli biura jako narzędzia wspomagającego strategię firm i ich odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy.

Organizacje coraz częściej dostrzegają, że nowoczesne miejsce pracy musi być elastyczne, co oznacza lepsze dopasowanie do różnorodnych potrzeb pracowników.

Biuro totalnie mobilne w skandynawskim stylu – case study Kinnarps dla Wiliam Demant

Przykład przestrzeni firmowej w stylu skandynawskim: oszczędność w formie, wysmakowanie, wysokiej jakości materiały. Oto warszawskie centrum badań i rozwoju duńskiej firmy Demant Technology Centre – światowego lidera w produkcji aparatów słuchowych. Dla spółki ważne było również to, żeby przestrzeń odzwierciedlała bliski jej kulturze organizacyjnej skandynawski styl. W nowej lokalizacji w budynku Q22 w Warszawie powstało centrum badań i rozwoju o powierzchni ponad 3 tys. m kw.

Firma postawiła na totalną mobilność – nie zaplanowano ani jednego stałego miejsca pracy. Dlaczego? Taką organizację biura określa styl pracy. Pracownicy nieustannie przemieszczają się i tworzą grupy zadaniowe związane z projektami, nad którymi aktualnie pracują. Biuro zawiera więc ruchome szafki osobiste, skonstruowane tak, żeby właściciel mógł łatwo przenieść swoje archiwa i przedmioty osobistego użytku w nowe miejsce. Mobilne ścianki dają możliwość aranżacji fragmentów przestrzeni w sposób najlepiej odpowiadający bieżącym potrzebom danego zespołu. Do tego dochodzą regulowane biurka, pozwalające dopasować każde miejsce pracy do wymagań i warunków fizycznych konkretnej osoby, zapewniające maksymalną ergonomię. Ważnym i bardzo lubianym przez pracowników miejscem okazała się kantyna i przylegająca do niej przestrzeń wypoczynkowa. Tak, jak kuchnia jest nieformalnym miejscem spotkań i sercem każdego domu, tak w tym przypadku kantyna stała się ulubionym punktem spotkań pracowników w piątkowe poranki.

RÓŻNICE W STYLACH PRACY POMIĘDZY POLAKAMI I SKANDYNAWAMI. CZEGO MOŻEMY SIĘ WZAJEMNIE NAUCZYĆ?

CBRE
CB RICHARD ELLIS

Karina Kreja

Liderka Strategii Środowiska Pracy
i Zarządzania Zmianą, CBRE

CBRE to największa na świecie firma doradcza i inwestycyjna działająca w sektorze nieruchomości komercyjnych, obsługująca inwestorów, właścicieli oraz najemców nieruchomości w prawie 450 biurach na całym świecie (nie wliczając firm stowarzyszonych i partnerskich). W Polsce firma CBRE działa od 2000 roku i obecnie zatrudnia prawie 1,000 specjalistów. Posiadamy biura w 5 miastach: Warszawie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu oraz prowadzimy obsługę agencyjną w Łodzi i Katowicach. www.cbre.pl

Większość menadżerów, którym zdarzyło się pracować dla firm mających swoje siedziby w regionie Europy Środkowej i Wschodniej oraz w krajach Nordyckich, nie ma wątpliwości że Polacy i Skandynawowie pracują inaczej, a te różnice kulturowe są źródłem ciągłych zaskoczeń i wyzwań. Pracując jako Specjalista Strategii Środowiska Pracy dla wielu takich klientów zbieram liczne takie relacje zarówno od polskich menadżerów pracujących dla firm skandynawskich jak i Skandynawów zarządzających równymi biznesami w Polsce. Spotykam menadżerów zawodowo ukształtowanych przez znacznie mniej zestrukturyzowaną i zorientowaną na symbole władzy kulturę biznesową, którzy po przybyciu do Polski musieli szybko zaadoptować się do zasad lokalnego biznesu – na przykład rozpocząć pracę w prywatnym gabinecie. Doświadczenie kształtujące, ale też traumatyzujące wielu ekspatów którzy nigdy wcześniej w swojej karierze zawodowej nie doświadczyli takiego odosobnienia. Ci sami ludzie jednak często byli wyraźnie zadowoleni z władzy i szacunku z jakim spotykali się w miejscu pracy. Z drugiej strony słyszałam też liczne pełne pochwał relacje od polskich menadżerów pracujących dla firm skandynawskich, którzy bardzo szybko przyzwyczajali się do panującego w nich luzu i nieformalnego podejścia.

Styl pracy w międzynarodowej organizacji jest wypadkową zarówno stylu firmowego (narzucanego przez jej główne biuro) jak i lokalnej kultury biznesowej, której korzenie leżą głęboko w kulturze danego kraju. Różnice kulturowe tak znacząco wpływają na sposób działania organizacji, że ich wpływ stał się obszarem poważnego zainteresowania teoretyków biznesu. Jednym z nich jest holenderski badacz Geert Hofstede, którego model wpływu kultury na biznes pozwala na lepsze zrozumienie głównych różnic pomiędzy Polakami a Nordykami (czyli Skandynawami i Finami) w miejscu pracy. Podczas gdy wszyscy jesteśmy zatwardziałymi indywidualistami, to dwa inne elementy naszych kultur są znacząco odmienne i wpływają na to, jak ten indywidualizm jest manifestowany: Dystans do Władzy oraz aspekt Męskości / Kobiecości. Kultury skandynawskie wspierają 'miękkie' zarządzanie, gdzie indywidualizm jest realizowany w niehierarchicznym środowisku w którym decyzje są podejmowane w procesie zaangażowania podmiotów, a menadżerowie są postrzegani przede wszystkim jako osoby zapewniające infrastrukturę i starające się osiągnąć porozumienie, podczas gdy pracownicy najwyżej cenią sobie równość, solidarność, oraz jakość swojego życia zawodowego. Z drugiej strony Polacy, którzy w stopniu podobnym do Skandynawów są indywidualistami, wspierają równocześnie hierarchiczność oraz preferują rozwiązywanie problemów w typowo męski sposób - poprzez zarządzanie twardą ręką. Badania Heofstede wskazują na ten charakterystyczny dla Polskiej kultury konflikt, nad którym niezwykle trudno zapanować ale którego opanowanie się opłaca, gdyż może to przynieść niezwykle owocne relacje biznesowe.

Z tej perspektywy, Polscy menadżerowie niewątpliwie mogą zyskać na promowanym przez Skandynawów mniej twardym stylu zarządzania, który również lepiej wspiera inkluzywność i różnorodność w miejscu pracy. Doceniając wszystkie siły i zalety bardziej ustrukturyzowanego i hierarchicznego modelu pracy dominującego w naszym kraju, który pomógł nam przezwyciężyć wiele wyzwań ostatniego ćwierćwiecza i bez którego nie bylibyśmy tak daleko jak jesteśmy, należy zauważyć też jego niedostatki - które manifestują się silnie w zarządzaniu Millenialsami. Z drugiej strony, Skandynawowie mogą również zyskać ucząc się od nas bardziej scentralizowanego sposobu działania na przykład w sytuacjach wymagających bezzwłocznego podejmowania niepopularnych decyzji.

Nie ma wątpliwości, że możemy być dla siebie nawzajem świetną inspiracją, ale kluczowe jest abyśmy dobrze rozpoznali siły i słabości każdego z modeli działania - tak by stosować je odpowiednio do okoliczności szczególnie w obecnym płynnym otoczeniu biznesowym, gdzie czas pomiędzy zdarzeniem a reakcją coraz bardziej ulega skróceniu, pozostawiając niewiele czasu na pytania i wątpliwości. W tym kontekście Praca Oparta na Aktywności (Activity Based Workstyle - ABW) może okazać się idealnym narzędziem do wprowadzenia zmiany. Praca Oparta na Aktywności umożliwia zróżnicowanie wzorców zachowań w organizacji. Zmiana behawioralna, u której sedna leży podejście 'udawaj aż ci się uda', którą wprowadza ABW, może docelowo zmienić się w znacznie bardziej zróżnicowany i zwinny model który pozwoli lepiej niż dotychczas reagować na nowe, stojące przed nami wyzwania.

SKANDYNAWSKIE INSPIRACJE W BIURZE JLL

Anna Bartoszewicz-Wnuk

Dyrektor Działu Doradztwa
ds. Miejsca Pracy, JLL

JLL jest międzynarodową firmą doradczą świadczącą kompleksowe usługi na rynku nieruchomości, sklasyfikowaną na liście Fortune 500. JLL zatrudnia ponad 78 000 osób i obsługuje klientów w 80 krajach w ramach 300 oddziałów na całym świecie. JLL oferuje zintegrowane usługi z obszaru reprezentacji najemcy - m.in. z obszaru tworzenia i wdrożenia długofalowej strategii najmu, doradztwa ds lokalizacji, negocjacji umów najmu czy analizy oraz optymalizacji środowiska pracy. www.jll.pl

Sztokholmskie biuro JLL - sala spotkań.
Fot. Per Kristiansen

Biuro JLL w Sztokholmie ma z natury bardzo skandynawski charakter. Znacznie zatem różni się od pozostałych biur JLL, takich jak np. siedziba w Warsaw Spire, w której można znaleźć wiele odniesień do polskiej kultury i krajobrazu, czy też londyńskie biuro na Warwick Street.

Szwedzkie biuro JLL jest zlokalizowane w centrum Sztokholmu, przy Birger Jarlsgatan 25, w secesyjnej kamienicy z początku dwudziestego wieku. Prestiż budynku podkreśla obecność Sztokholmskiej Izby Gospodarczej, która również wybrała go na swą siedzibę. JLL wprowadził się na Birger Jarlsgatan w 2015 wynajmując 1300 m kw. Jednym z powodów zmiany lokalizacji był rozwój struktur na skutek przejęcia przez JLL firmy Tenzing AB i związana z tym konieczność znalezienia większej powierzchni.

Za wystrój wnętrz biura odpowiada renomowane Studio Stockholm Arkitektur, których przemyślany i unikalny koncept został nawet nominowany w konkursie na najładniejsze biuro Szwecji (*Sveriges Snyggaste Kontor*).

Projekt łączy w sobie silny indywidualizm z jakością wykonania, podkreśla dbałość JLL o pracowników. Zespół JLL miał swój wkład w tworzenie koncepcji nowej siedziby po to, aby w jak największy sposób odpowiadała ona na ich potrzeby.

Sztokholmska siedziba jest wizytówką marki i odwzierciedleniem kultury korporacyjnej JLL. Biuro jest atrakcyjne, nowoczesne i sprawia przyjazne wrażenie już od pierwszej wizyty. Odwiedzający biuro czują się tu „jak w domu".

Koncept harmonijnie łączy w sobie tradycję i nowoczesność. Na wyjątkową atmosferę wpływają drobne akcenty wystroju, takie jak zasłony w oknach, czy komfortowe fotele, sofy, a obok nich półki z książkami tworząc kameralną, niemal domową atmosferę. Współgra to jednak z najnowocześniejszą technologią, ułatwiającą codzienną pracę. Sale spotkań dzięki swojej różnorodności oferują możliwość wyboru idealnego miejsca na spotkanie w zależności od jego typu i planowanej liczby uczestników.

Najwyższej jakości posiłki i napoje serwowane na spotkaniach są świeżo przygotowywane w dedykowanej do

tego kuchni na terenie biura, a menu różni się w zależności od pór roku. W ten sposób wzmocnione jest pozytywne postrzeganie biura JLL – jako przyjaznej, domowej przestrzeni, w której każdy czuje się jak u siebie.

PRZEDE WSZYSTKIM WSPÓŁPRACA

Wnętrze biura zostało zaprojektowane tak, aby umożliwiać zespołowi jak najbardziej efektywną współpracę.. Koncept biura sprzyja sprawnemu podejmowaniu decyzji biznesowych, a w rezultacie szybszemu rozwojowi firmy. Projektując powierzchnię JLL szczególna uwaga została poświęcona stworzeniu miejsc do współpracy, ułatwiających przepływ informacji. Dlatego też w sercu biura zlokalizowano kuchnię z przestronną jadalnią, by każdy mógł z łatwością spotkać się na wspólnym posiłku. Podczas przygotowywania koncepcji biura pojawiła się również silna potrzeba posiadania miejsca do pracy w ciszy i skupieniu, stąd decyzja o stworzeniu specjalnych powierzchni tzw. bibliotek. Ponadto, zapewniono przestrzenie do małych spotkań, często o poufnym charakterze. Różnorodność zadań do wykonania wymaga dobrania odpowiednich narzędzi, czy przestrzeni, które są w tym przypadku połączeniem przypisanych biurek z przestrzeniami przeznaczonymi do różnorodnych typów pracy.

SZCZĘŚLIWY PRACOWNIK TO EFEKTYWNY PRACOWNIK

Usprawniona kooperacja pracowników może mieć także wpływ na ich zadowolenie i produktywność. Według badań przeprowadzonych przez University of Warwick, "szczęśliwi" pracownicy są o 12% bardziej produktywni oraz bardziej skłonni do efektywnej i wspólnej pracy. Są także bardziej zdolni do wykazywania się, dzielenia się zdobytą wiedzą i kreatywnego myślenia.

Sale do spotkań są zaprojektowane tak, aby stworzyć przyjemną i domową atmosferę dla gości i zapewnić im niezapomniane doświadczenie.
Fot. Per Kristiansen

Recepcja. Fot. Per Kristiansen

Wizja biura, w którym czujemy się jak w domu idzie w parze z duńską ideą *Hygge* i życia *hyggelig* (*pełnego hygge*). Skupia się ona na tworzeniu przytulnej i miłej atmosfery wokół siebie, aby móc czerpać radość z małych, codziennych przyjemności w życiu. Naturalny wśród Duńczyków, a od niedawna poznany i przez nas styl życia skłonił nawet mieszkańców tego niewielkiego skandynawskiego kraju do stworzenia Instytutu Badań nad Szczęściem (*Institut for Lykkeforskning*). Instytut ten zajmuje się badaniem poziomu zadowolenia i szczęścia ludzi, ogólnej jakości ich życia na poziomie społecznym i organizacyjnym. Wśród ich głównych publikacji warto wymienić chociażby: World Happiness Report oraz Job Satisfaction Index. Ulokowanie siedziby instytutu w Kopenhadze także nie było przypadkowe, gdyż Dania rokrocznie znajduje się na czele rankingu najszczęśliwszych krajów świata.

SKANDYNAWSKA FORMUŁA

Przykład szwedzkiej siedziby JLL pokazuje efektywność skandynawskiego miejsca pracy nastawionego na zadowolenie i satysfakcję pracowników. Rozwiązania zastosowane w biurze przekładają się na ogólne wrażenia zespołu związane z miejscem pracy, a w efekcie na większe zaangażowanie. Istotnym elementem jest zaangażowanie pracowników w proces tworzenia biura. Umożliwienie zespołowi wyrażenia swojej opinii, wyboru najbardziej odpowiadających mu rozwiązań projektowych daje poczucie przynależności, sprawczości i decyzyjności. Warto też zauważyć, że budowanie miejsca pracy ukierunkowanego na pozytywne doświadczenia człowieka musi być powiązane z analogiczną strategią biznesową. Na szczęście pracodawcy coraz częściej są świadomi konieczności podejmowania działań poprawiających kulturę pracy w firmie, a JLL może pomóc w osiąganiu sukcesów na tym polu dzięki nowemu narzędziu diagnostycznemu, które stworzyliśmy, by wspierać klientów w planowaniu działań i dalszym osiąganiu celów biznesowych.

5. JAK PRACUJĄ SKANDYNAWOWIE? SKANDYNAWSKA A POLSKA KULTURA PRACY

WPŁYW I KORZYŚCI WYSOKIEGO POZIOMU ZAUFANIA NA SPOŁECZEŃSTWA I KULTURĘ PRACY KRAJÓW NORDYCKICH

Ulf Andreasson
Senior Adviser/Analysis
Nordic Council of Ministers

Czy ludzie, których spotykasz na ulicy są naprawdę godni zaufania? Mieszkańców Północy zdecydowanie wyróżnia od reszty świata wysoki poziom zaufania społecznego. Żaden inny kraj nie osiąga takich wyników w tym obszarze jak Dania, Finlandia, Islandia, Norwegia i Szwecja. Ogólnie rzecz biorąc, obywatele tych państw wierzą, że ich współobywatele – ludzie, których spotykają każdego dnia na ulicy – to osoby z wysokimi wartościami moralnymi i można im zaufać.

W skrócie, wysoki poziom zaufania w krajach nordyckich jest wynikiem wielu procesów społecznych, z których część sięga daleko wstecz, podczas gdy inne są bardziej współczesne. Ważny aspekt wart podkreślenia to bardzo niski poziom korupcji, który daje obywatelom poczucie, że każdy jest traktowany w sprawiedliwy sposób.

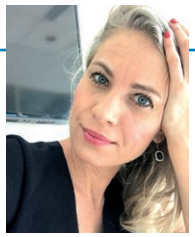
Wysoki poziom zaufania jest bardzo korzystny dla Państwa. Po pierwsze, w społeczeństwie o wysokim poziomie zaufania występuje mniej formalności, konfliktów i spraw rozstrzyganych na drodze sądowej. Z ekonomicznego punktu widzenia oznacza to, że zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne w gospodarce, czyli koszty powiązane z zapewnieniem, że warunki umowy zostaną dotrzymane. Zasoby, które w innych krajach są niezbędne, aby utrzymać rozbudowany system prawny, w krajach nordyckich mogą być zużytkowane w sposób bardziej produktywny. Badania wskazują, że dzięki wzrostowi o dziesięć procent poziomu zaufania społecznego można oczekiwać podwyższenia wzrostu gospodarczego o pół procent. Nawet jeśli powyższe stwierdzenie potraktujemy ostrożnie, świadczy ono o tym, że relacja pomiędzy zaufaniem a wzrostem gospodarczym nie jest bez znaczenia.

Zaufanie przynosi także korzyści pozagospodarcze. Jest uznawane za ważny składnik w promowaniu politycznego zaangażowania i poziomu rozwoju demokracji w społeczeństwie. Można zaobserwować także korzystny efekt w postaci redukcji poziomu przestępczości.

To także dobre wieści dla jednostki. Szereg badań wskazuje na silną relację między zaufaniem a indywidualnym poziomem szczęścia – ludzie czerpią radość z funkcjonowania w społeczeństwie, w którym jednostki ufają sobie nawzajem. Kolejny pozytywny efekt to ułatwienie współpracy i promowanie altruistycznych preferencji wśród obywateli.

W konsekwencji, nazwanie wysokiego poziomu społecznego zaufania "Nordyckim Złotem" jest wysoce uzasadnione. Jest to też powód, dla którego Rada Nordycka (*Nordic Council of Ministers*) zwróciła na to zjawisko szczególną uwagę, co z kolei zaowocowało raportem "Zaufanie - Nordyckie Złoto". Również dla przypomnienia, że zaufanie nie jest dane na zawsze i musi być wspierane poprzez różne procesy społeczne.

Zaufanie w krajach nordyckich ma duże znaczenie także na rynku pracy. Sto lat temu nordycki rynek pracy był nacechowany wieloma konfliktami. Od tego czasu, został ustanowiony mechanizm zarządzania konfliktami interesów poprzez negocjacje, który z kolei zaowocował prawdopodobnie najbardziej pokojowym rynkiem pracy na świecie. Te mechanizmy są oparte na solidnych fundamentach zaufania pomiędzy partnerami społecznymi - mimo, że posiadają rozbieżne interesy. W krajach nordyckich znacznie ułatwiło to wprowadzenie zmian w miejscu pracy w porównaniu do innych części świata. Racjonalizacja, innowacje i zmiana technologiczna w krajach nordyckich są postrzegane bardziej pozytywnie, także przez związki zawodowe, niż w innych częściach Europy czy świata. Otwartość na zmiany w miejscu pracy jest uznawana za motor rozwoju i odnowy w małych, otwartych gospodarkach nordyckich. Nordycki rynek pracy ceni się za zdolności nadążania za zmianą i kształtowania obszarów życia zawodowego w sposób, który niesie korzyści zarówno dla biznesu, jak i pracowników i całego społeczeństwa.



Szczęście w pracy od dawna było ważnym pojęciem nie tylko w słowniku, ale w codziennym życiu Skandynawów. Duńskie arbejdsglæde, pojawiające się także w innych skandynawskich krajach jako określenie na szczęście w pracy, było potrzebne by podkreślić, że praca to nie tylko sposób na zarabianie pieniędzy, ale także miejsce, gdzie wartościowe działanie łączy się z przyjemnością, gdzie wysiłek ma sens. Wyjątkowo wysoki poziom zaufania jest też czymś co wyróżnia Skandynawów, a zaufanie, wg modelu iOpener Institute, naszego partera merytorycznego z Oxfordu, jest jednym z filarów szczęścia w pracy. Skandynawowie także od dawna dbają o to, by w pracy pojawiła się przestrzeń do wartościowych, autentycznych interakcji między ludźmi. Dodatkowo, stwarzając możliwość ludziom, żeby pomagali sobie nawzajem, robili coś dla innych, potrafią sprawić, że ludzie czują się lepiej sami ze sobą i mają lepsze relacje społeczne, w pracy i nie tylko.

Halina Piasecka, ekspertka w obszarze szczęścia w pracy, konsultant i trener Piasecka&Żylewicz Selective Training

SKANDYNAWSKI STYL ZARZĄDZANIA I KULTURA BIZNESU

Leif Christiansen
Proaktive

Jeżeli kiedykolwiek spotkaliście typowego Skandynawskiego Menadżera i wydawało się wam, że jest "inny", mogliście mieć rację. Skandynawska kultura jest jedną z najmniejszych wyodrębnionych kultur na świecie i jest też bardzo specyficzna. Skandynawski styl zarządzania jest ściśle powiązany z kulturą - podstawowymi przekonaniami, wartościami i zachowaniami uważanymi w społeczeństwie za słuszne. Jest też często nazywana Kulturą Konsensusu bądź Kulturą Networkingu.

Struktury biznesowe w Skandynawii zazwyczaj są płaskie, co z kolei dobrze zgrywa się ze skandynawskim dążeniem do humanistycznego, angażującego podejścia i potrzeby poszukiwania konsensusu. Skandynawski Menadżer zazwyczaj nie będzie chciał być postrzegany jako niezależny gracz, który samodzielnie podejmuje trudne decyzje bez wkładu ze strony bliskich współpracowników. Skandynawskie społeczeństwo wierzy w zasadę „Nie powinieneś myśleć, że

Mam to szczęście, że już od wielu lat współpracuję zarówno z polskimi jak i norweskimi pracownikami. Muszę przyznać, że obie grupy pracowników należą do bardzo zaangażowanych, pracowitych i otwartych na nowe wyzwania. Przychodzi mi na myśl jedna cecha, która wyróżnia pracowników z Północy i może być dla innych inspiracją. Jest w Norwegii takie powiedzenie „łatwiej dostać przebaczenie niż pozwolenie". Tak właśnie pracują Norwegowie. Pracownik norweski łatwiej niż polski podejmuje ryzyko, nie boi się samodzielnych decyzji. To pozwala mu się szybciej rozwijać, nabierać pewności siebie. Być może wynika to z tego, iż w Polsce bardziej niż w Norwegii przykłada się, bądź przykładało się, wagę do hierarchii w organizacji. Bardzo cenię i doceniam możliwość tego, że mogę współpracować z obiema tymi grupami.

Jan Prejsnar, CEO, Arpi Group

jesteś lepszy czy mądrzejszy od innych", co utrudnia Skandynawskim Menadżerom granie tradycyjnej, dominującej roli. Dlatego też dobry menadżer to ktoś, kto zachęca i szkoli, deleguje odpowiedzialne zadania kompetentnym współpracownikom i komunikuje się jasno i bez niedomówień.

SPOTKANIA

Skandynawscy Menadżerowie zazwyczaj mają liczne spotkania i często skarżą się, że trwają one zbyt długo. Narady te mogą być użyte jako wymiana informacji, fora dyskusyjne albo spotkania decyzyjne, ważnym jest więc, aby wszyscy uczestnicy zostali uświadomieni o wadze spotkania z wyprzedzeniem, aby pozwolić na przedsięwzięcie przygotowań na odpowiednim poziomie. Chociaż rzetelne przygotowanie do spotkań jest uważane za konieczne, skryte dyskusje przed spotkaniami mogą zostać uznane za nieuczciwe politykowanie celem utrzymania władzy.

Spotkania zazwyczaj postępują zgodnie z ustaloną agendą, kończąc się pytaniami o „wszystkie inne sprawy". Porządek spotkania niemal zawsze jest przestrzegany, a punktualność jest zdecydowanie oczekiwana. Spotkania zaczynają się i kończą o czasie i w miłej atmosferze.

Ze względu na nastawienie na konsensus i poszukiwanie porozumienia, narady mogą się wydawać zbyt dyskusyjne dla osób z kultur przyzwyczajonych do bardziej zdecydowanego stylu zarządzania. Od każdego oczekuje się zwięzłych wypowiedzi i każdy zostanie „uprzejmie" wysłuchany.

Dyskusje są często bardzo bezpośrednie, ale rzadko zmierzają do konfrontacji, którą uważa się za szkodliwą w procesie budowania konsensusu. Uczestnicy przemawiają pojedynczo i często proszą prowadzącego spotkanie o głos przed przystąpieniem do wypowiedzi. Przerywanie mówcy bądź otwarte okazywanie emocji jest uważane za oznakę braku etykiety i spotyka się z odpowiednią reakcją.

PRACA ZESPOŁOWA

Typowe skandynawskie cechy konsensusu, lojalności wobec społeczności i równości czynią Skandynawskich Menadżerów dobrymi graczami zespołowymi.

Skandynawscy Menadżerowie doskonale odnajdują się w pracy zespołowej - tak długo, jak kierowany przez nich zespół pasuje do ich wyobrażenia o tego typu pracy. Dopóki zespół jest postrzegany jako zbiór współpracowników o podobnym statusie i wartości, wszystko będzie szło gładko. Jeśli jednak z zespołu zaczyna wybijać się jedna silna osobowość, która rozporządza wszystkimi innymi mogą pojawić się problemy i Skandynawscy Menadżerowie mogą otwarcie wyrażać swój sprzeciw wobec takiego podejścia.

Kultura IKEA ma swoje korzenie w Szwecji i oparta jest na wartościach, takich jak poczucie wspólnoty, troska o ludzi i planetę, prostota czy poszukiwanie nowych rozwiązań. To wspólne ich dzielenie już przez ponad 70 lat, obecne jest we wszystkim, co robimy, począwszy od rekrutacji nowych pracowników, przez rozwój kanałów sprzedaży po podejście do klientów. Praca razem, szacunek do innych pozwalają nam czerpać z różnorodności, a uczenie się na błędach, szukanie lepszych, innowacyjnych rozwiązań wspierają rozwój organizacji. Wartości i kultura czynią nas wyjątkowym miejscem pracy.

Małgorzata Bochenek, Deputy Country HR Manager, IKEA Retail

Choć w Skandynawskim Modelu Zarządzania zespoły mogą działać bardzo wydajnie, ważne jest, aby każdy czuł się dowartościowany i włączony w proces działania. Należy zadbać o to, żeby informacje były odpowiednio rozpowszechniane i unikać podejścia „kto musi wiedzieć". W rzeczy samej, dzielenie się informacją pomiędzy odrębnymi działami funkcjonuje w Skandynawii o wiele lepiej niż w innych regionach.

ŚRODOWISKO MIĘDZYNARODOWE

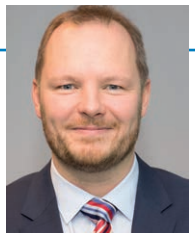
Skandynawscy Menadżerowie zazwyczaj dobrze porozumiewają się w międzynarodowym środowisku. Skandynawskie wzorce komunikacji w przełożeniu na inne języki potrafią być jednak problematyczne, zwłaszcza w spotkaniu z kulturami, w których przyjęte jest bardziej dyplomatyczne podejście do biznesu. Proste i otwarte komunikowanie się jest doceniane, a szczerość jest postrzegana jako oznaka szacunku do osoby, z którą prowadzimy interesy. Taka bezpośredniość może być czasem błędnie uznana za brak ogłady w spotkaniu z przedstawicielami kultur, które w relacjach biznesowych priorytetowo traktują dyplomację i grzeczność.

Nie powinno się zakładać, że bezpośredniość Skandynawskich Menadżerów w komunikowaniu jest dążeniem do konfrontacji. Skandynawscy Menadżerowie cenią sobie otwartą dyskusję - która dla nich znacząco różni się od konfrontacji - i będą unikać jakichkolwiek wycieczek osobistych albo bezpośrednich konfliktów.

Skandynawscy Menadżerowie używają humoru w większości sytuacji biznesowych i uważają humorystyczne podejście za kluczowy sposób szukania podobnie myślących osób i tworzenia specyficznej, przyjaznej atmosfery - zwanej czasem „Hygge" - w której wszyscy czują się komfortowo w swoim towarzystwie. Przyjazne postrzeganie miejsca pracy jest bardzo cenione przez Skandynawskich Menadżerów, lecz rzadko wyjaśniają je oni dość szczegółowo. Jest to więc rodzaj atmosfery, który dla nie-skandynawskich menadżerów jest trudny do zrozumienia. Pytania zazwyczaj pojawiają się na końcu prezentacji, ale to nie znaczy, że w jej trakcie nie powstało zainteresowanie tematem.

Kilka wspólnych cech dla skandynawskich menadżerów:

1. Dążenie do równości pomiędzy ludźmi jest silne w skandynawskim środowisku biznesowym. To powoduje, że Skandynawscy Menadżerowie w wielu sytuacjach są zorientowani na poszukiwanie porozumienia.
2. Dążenie do konsensusu poprzez szczegółową dyskusję i negocjowanie porozumienia.
3. Wiara w ludzi, chyba że sytuacja nią zachwieje. Stosowanie podejście „wolność poprzez odpowiedzialność".



Moi Polscy koledzy inspirują mnie każdego dnia. Posiadają wiele wartościowych cech, takich jak koleżeńskość, empatia i poszanowanie wartości rodzinnych. Są doskonale wyedukowani, pracowici, uprzejmi i bezustannie szukają nowych dróg rozwoju, zarówno profesjonalnego jak i personalnego. Codziennie jestem świadkiem, jak wspinają się na wyżyny swoich możliwości, aby pomóc klientom i sobie nawzajem. Z kolei w duńskiej kulturze pracy najbardziej inspirująca jest otwarta, szczera i bezpośrednia droga interakcji między współpracownikami. Nieformalna współpraca i przejrzysta hierarchia organizacyjna, połączona z zaufaniem, daje bardzo pożądany rezultat.

Carsten Brøchner Thing, Dyrektor Generalny, Danske Bank A/S S.A. Oddział w Polsce

4. Struktury biznesowe są znacznie bardziej płaskie niż w innych krajach.
5. Menadżerowie powinni być „pierwszymi wśród równych", a nie przedstawicielami władzy, którzy wydają podwładnym bezpośrednie polecenia.
6. Awanse determinowane są przez osiągnięcia, a nie osobiste relacje lub powiązania towarzyskie.
7. Oczekuje się dobrego przygotowania do spotkań i zdolności do przekonującej prezentacji swojego punktu widzenia. Skryte dyskusje przed spotkaniami mogą zostać uznane za nieuczciwe politykowanie celem utrzymania władzy.
8. Dyskusje są często bardzo bezpośrednie, i jest to postrzegane jako pozytywny sposób komunikacji. Zbyt dyplomatyczny lub niejasny język będzie spotykał się z nieufnością.
9. Skandynawscy Menadżerowie to dobrzy gracze zespołowi - tak długo, jak rozumieją i aprobują „zasady gry" zespołu.
10. Komunikacja wewnątrz organizacji jest zazwyczaj bardzo otwarta i generuje oczekiwanie ciągłego obiegu informacji.
11. Skandynawscy Menadżerowie w swoim poszukiwaniu obszarów do poprawy mogą sprawiać wrażenie szukających problemu bądź „dziury w całym".
12. Mowa ciała Skandynawskich Menadżerów jest raczej oszczędna, co czasem utrudnia interpretację odpowiedzi osobom z innych, bardziej ekspresywnych kultur.
13. Skandynawscy Menadżerowie zazwyczaj pracują w ściśle określonych godzinach i rozgraniczają pracę oraz życie prywatne.

NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIKI SUKCESU WE WSPÓŁPRACY POLSKO-FIŃSKIEJ

Anitta Koskio
CEO
Expat House

Wszyscy chcemy odnieść sukces w biznesie, ale wiemy też, że nie da się tego osiągnąć łatwo lub z dnia na dzień. Mamy plan, jak tego dokonać i gotowość do ciężkiej pracy. Ale czy skupiamy się na rzeczach, które mają rzeczywiste znaczenie dla osiągnięcia sukcesu? Czy pamiętamy o tym, że to ludzie sprawiają, że coś działa lub nie? Mimo że jest to często powtarzany slogan, chcę go tutaj powtórzyć jeszcze raz.

Moje doświadczenie w pracy trenera kadr menedżerskich w skandynawskich, przeważnie fińskich firmach w Polsce uświadomiło mi, że pomimo bliskości krajów skandynawskich i Polski, mentalna odległość między nimi a Polską jest znacznie większa niż wynikałoby to z położenia geograficznego. Każdy naród ma swoją kulturę i historię, która tworzy jego unikalny szkielet. Każdy człowiek ma też własną, niepowtarzalną osobowość. Jest to dżungla, która czasem wydaje się zbyt gęsta, by dało się przez nią przejść, a czasem na szczęście nie.

Chciałabym poruszyć tu kilka kwestii, które pomagają w dążeniu do dobrej współpracy i dobrych wyników finansowych, a których lekceważenie lub brak poświęconej im należytej uwagi może spowodować, że krzywa sukcesu da głębokiego nura w zbyt płytkie wody.

ZAAKCEPTUJ POTRZEBĘ ZMIAN

Przejawem wielkiej mądrości jest zaakceptowanie faktu, że różnimy się między sobą w zależności od tego, kim jesteśmy i skąd przychodzimy. Również technologia nie jest w stanie nas wyrównać tak, abyśmy byli jednym i tym samym. Czasami różnice pojawiają się niespodziewanie, gdy nie weźmiemy pod uwagę, że ktoś może myśleć i działać w sposób, który dla nas nie ma sensu. Ale zwykle stoi za tym jakaś przyczyna, którą warto odkryć.

Musimy być przygotowani na zmiany i gotowi czerpać z nich naukę. Nie możemy skopiować rodzimego schematu i wkleić go w inne miejsce, to zwykle nie działa. Musimy sięgnąć głębiej i poznać lokalną specyfikę, co wymaga nieco czasu i wysiłku, lecz jest tego warte. Możemy w ten sposób znaleźć diamenty, które pomogą nam lepiej zrozumieć i zareagować na zmiany, pośród których się znajdujemy.

ZBUDUJ ZAUFANIE

Zaufanie - jedno słowo o wielkim znaczeniu, cokolwiek robimy i gdziekolwiek działamy. Zaufanie do społeczeństwa i organizacji wynika z ich przeszłości. Oczywiste jest zatem, że w obecnych realiach zaufanie może być na bardzo wysokim poziomie, wobec czego ludzie nie muszą poświęcać mu dużej uwagi, jako że jest to przyjęta i namacalna część życia. Z drugiej strony podejrzliwość i wątpliwości mogą przeważyć, a wtedy budowanie zaufania pomiędzy ludźmi i organizacjami wymaga wiele pracy i silnej woli. Poziom zaufania w organizacji można ocenić, obserwując zachowanie ludzi: czy rozmawiają ze sobą otwarcie bez ukrytych zamiarów, czy troszczą się o innych, czy dotrzymują złożonych obietnic, czy biorą na siebie odpowiedzialność zamiast zrzucać ją na barki innych, czy dzielą się wiedzą i tak dalej.

Niski poziom zaufania przekłada się na niską stopę zwrotu z inwestycji, ponieważ tempo działalności spada, koszty rosną, a ludzie w końcu tracą motywację. Przeciwnie, wysoki poziom zaufania przekłada się na oszczędność czasu i pieniędzy i zachęca ludzi, by dawali z siebie wszystko.

Okaż ludziom zaufanie, a oni odwdzięczą się tym samym!

SUMIENNOŚĆ

Przy zatrudnianiu ludzi priorytetem jest sumienność. Osoba zatrudniana powinna mieć niezbędne umiejętności i kompetencje zawodowe, ale nadrzędną kwestią jest to, czy czujemy, że możemy jej zaufać, czy

wyczuwamy zaangażowanie z jej strony. Brak sumienności nie jest bowiem dobrym prognostykiem. Jeśli jednak dana osoba wykazuje sumienność, to nawet gdy jej kwalifikacje nie są do końca zgodne z oczekiwaniami, można liczyć na to, że będzie zmotywowana i gotowa do nauki i podnoszenia kwalifikacji.

W tym miejscu należy dodać, że rekrutacja personelu jest zawsze swego rodzaju wyzwaniem i nawet jeśli sądzimy, że dokonaliśmy dobrego wyboru, może się okazać, że po pewnym czasie doświadczymy zawodu. Gdy chodzi o współpracę z ludźmi, nie ma sprawdzonego w stu procentach przepisu. Musimy po prostu starać się zrobić wszystko, co w naszej mocy.

CIĄGŁA KOMUNIKACJA

Dla Finów ciągła komunikacja może brzmieć jak koszmar, ale muszą oni ją po prostu zaakceptować, zwłaszcza za granicą. Może być ona również użyteczna w komunikacji z innymi Finami. Z drugiej strony zaleceniem dla Polaków jest koncentrować się na pracy i nie zalewać Finów zbyt intensywną komunikacją.

Bardziej na poważnie, komunikacja jest najpotężniejszym narzędziem, jakie może stosować menedżer dla własnej korzyści, wyrażając się jasno i powtarzając komunikaty, aby zapewnić wzajemne zrozumienie, uzasadnić wymagania wobec pracowników, wyrazić troskę i wysłuchać ich zdania, aby mieli poczucie, że są ważni.

DŁUGO- CZY KRÓTKOTERMINOWE PLANOWANIE?

Jak daleko w przyszłość powinny sięgać plany? Dla Fina znacznie dalej, niż Polak jest gotowy to zaakceptować. Taki jest typowy układ. Długoterminowe planowanie przychodzi łatwiej ludziom przyzwyczajonym do bezpiecznych warunków niż tym, którzy żyją w nieco bardziej burzliwym i nieprzewidywalnym środowisku.

Jednym z czynników, które również wpływają na planowanie, jest fakt, że w Polsce konkurencja jest o wiele ostrzejsza niż w Finlandii lub Skandynawii jako całości. Dynamiczny rynek wymaga elastyczności i podejmowania szybkich decyzji, do których Polacy są przyzwyczajeni i w czym są dobrzy. Niespokojne środowisko sprawia, że Polacy są stale czujni na potrzebę szybkich zmian. Finowie wolą trzymać się ustaleń, a zmiana decyzji w krótkim czasie może wywołać u nich lekki dyskomfort.

Niesamowita determinacja obecna w Polsce nie przestaje mnie fascynować. Ludzie są spragnieni sukcesu, chcą się rozwijać i generalnie są ciekawi i otwarci na poznawanie nowych kultur.

Tym, co wyróżnia skandynawską kulturę pracy jest w dużej mierze płaska struktura - z niej wynika też nastawienie na dwustronną informację zwrotną i skrócenie dystansu między pracownikami. Jednocześnie Skandynawów i Polaków wyróżnia też orientacja czasowa - myślę, że Polacy są bardziej nastawieni na działanie krótkoterminowe, a Skandynawowie wolą planować w dłuższej perspektywie. Jest to też związane z kulturą konsensusu, która jest silnie zakorzeniona w skandynawskiej kulturze pracy. Mimo różnic, obustronna współpraca jest bardzo efektywna i wielu obszarach wzajemnie się uzupełniamy.

Arkadiusz Prejna, Dyrektor Zarządzający, Greencarrier Freight Services Poland

RELACJE POMIĘDZY CENTRALĄ A ODDZIAŁAMI LOKALNYMI

Wszystko zależy od tego, w jakich stosunkach ludzie pozostają między sobą. Jakie są relacje pomiędzy ścisłym kierownictwem w centrali a kierownictwem lokalnym? To działa w dwie strony, sukces musi się pojawić na obu końcach. Biznes jest zawsze najważniejszy, ale to kultura mówi, jak należy go prowadzić w różnych miejscach.

Skandynawia ma bogatą wiedzę i doświadczenie, ale często również błędne przeświadczenie, że mądrość leży na Północy. Chcę przez to powiedzieć, że wchodząc na polski rynek, wiele skandynawskich firm stosuje filozofię „kopiuj-wklej". Ścisłe kierownictwo nie ma czasu na budowanie świadomości lokalnych wartości i kompetencji. Często zdarza się, że potrzeba kilku konfliktów o poważnych konsekwencjach finansowych, by zwrócić uwagę na aspekty międzykulturowe, które powinny być tymczasem uwzględnione w procesie od samego początku.

Więcej dowiesz się na www.tervepoland.com, gdzie możesz także zamówić książkę TERVE POLAND! Skandynawski biznes w Polsce - po fińsku.

„Zmiana jest koniecznością, ale rozwój osobisty to twój wybór."

6. SKANDYNAWSKI PRACODAWCA W POLSCE – DOBRE PRAKTYKI

Skandynawski kapitał jest reprezentowany w Polsce przez ponad 2000 firm, które odgrywają ważną rolę na polskim rynku pracy. Liczba miejsc pracy utworzona przez firmy ze Skandynawii szacowana jest na około 170 tysięcy. Na potrzeby raportu przygotowaliśmy listę 50 największych skandynawskich pracodawców, gdzie kryterium była liczba pracowników zatrudnionych w Polsce. Firmy z tej listy zatrudniają łącznie około 105 tysięcy pracowników.

Obecność skandynawskich firm na polskim rynku ma wymiar nie tylko ekonomiczny, ale też społeczny - wraz ze skandynawskim kapitałem następuje transfer wiedzy, doświadczeń, czy skandynawskich rozwiązań i inspiracji związanych z kulturą pracy. Firmy skandynawskie są cenionym pracodawcą, co jest szczególnie ważne w obliczu licznych wyzwań, jakie stawia przed nami rynek pracy.

Mając na uwadze wagę tego zagadnienia oraz skalę obecności skandynawskich firm w Polsce, prezentujemy kilkanaście wybranych przykładów dobrych praktyk HR wdrażanych przez skandynawskie firmy obecne na naszym rynku. Zebrane praktyki dotyczą różnych obszarów -od rekrutacji (Flügger, Cybercom), poprzez programy rozwoju pracowników (Oriflame, SEB, DSV, Skanska), komunikację wewnętrzną z pracownikami (DGS), czy takie kwestie jak inspirujące biuro jako przestrzeń do pracy (Nordea), a także projekty nawiązujące do skandynawskich tradycji, jak Food Truck Fika (Ericsson). Ważnym tematem jest także troska o zdrowie i samopoczucie pracowników, co pokazują rozwiązania stosowane np. w Scania, KMD czy przytoczone w rozdziale trzecim przykłady działań firmy VELUX.

Jest wiele obszarów, w których możemy wymienić doświadczenia i zainspirować się - tworząc wspólnie nową wartość będącą impulsem do dalszego rozwoju.

OBSZARY DOBRYCH PRAKTYK:

Employer branding

Rekrutacja i wdrażanie pracowników

Komunikacja wewnętrzna z pracownikami

Biuro - inspirująca przestrzeń do pracy

Programy rozwoju pracowników

Zdrowie i bezpieczeństwo

50 największych skandynawskich pracodawców w Polsce, 2017

Nazwa przedsiębiorstwa	Zatrudnienie
Ikea Industry Poland sp. z o. o.	10443
Medicover Healthcare Services	7600
Netto sp. z o. o.	5500
Electrolux Poland sp. z o. o.	5500
Skanska w Polsce	5150
NOKIA	4800
H&M Hennes & Mauritz sp. z o. o.	4500
Ikea Retail sp. z o. o.	4360
Securitas Polska sp. z o. o. GK	4200
Grupa Velux i spółki siostrzane	4000
Grupa Volvo	3550
Morpol sp. z o. o.	3021*
H&M Logistics	3000
Ericsson sp. z o. o.	3000
Autoliv Poland sp. z o. o.	2700
Jysk sp. z o. o.	2152
DGS Poland Sp. z o.o.	2135
Nordea Bank AB Oddział w Polsce	2000
Stora Enso Division Packaging Solutions	1770
Arctic Paper Kostrzyn SA GK	1754*
Danfoss w Polsce	1700
Espersen Polska sp. z o. o.	1500
SAPA Aluminium	1400
Transcom Worldwide Poland Sp. z o.o.	1320
Eltel Networks Olsztyn SA	1300
Rosti (Polska) sp. z o. o.	1300

Nazwa przedsiębiorstwa	Zatrudnienie
Borg Automotive sp. z o. o.	1300
Carlsberg Supply Company SA	1300
Cargotec Poland sp. z o. o.	1300
Kongsberg Automotive sp. z o. o.	1221
Rockwool Polska sp. z o. o.	1100
Scanfil Poland sp. z o. o.	900
Fortum GK	870
Intrum Justitia sp. z o.o.	850
SKF Polska SA	811
Onninen sp. z o. o.	793
DSV International Shared Services (DSV ISS)	780
Scania Polska SA	670
SCA Hygiene Products sp. z o. o. Oława	610
Poldanor SA	605
Berendsen Textile Service Sp. z o.o.	600
Stena Recycling sp. z o. o.	550
UPM Raflatac	544
King Oscar	530
Metsa Group	500
Tikkurila Polska SA	480
DSV Road	466
Delaval Operations sp. z o. o.	465
H+H sp. z o. o.	465
Dendro Poland	450
Lantmannen Unibake Poland	450

*dane za rok 2015

INNOWACYJNIE KREUJEMY PRZYSZŁOŚĆ: ZESPÓŁ I RYNEK

SKANSKA

Katarzyna Olczak

HR Director CEE, Skanska Commercial Development Europe

Polska, Czechy, Rumunia i Węgry to kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w których Skanska buduje zrównoważone, zielone i innowacyjne biurowce. W 2015 określiliśmy nową strategię dla naszej działalności, podkreślając, że chcemy rosnąć jako firma, działać odpowiedzialnie i budować obiekty biurowe oraz tworzyć rozwiązania z nimi związane na miarę cyfrowej przyszłości.

Wraz ze strategią nastawioną na przyszłość i nowoczesność postanowiliśmy stworzyć kulturę innowacyjności tak, aby zaangażować w ten proces wszystkich pracowników reprezentujących wszystkie generacje i stanowiska. Udowodnione jest bowiem, że prawdziwym paliwem dla innowacji jest różnorodność: w rozumieniu zespołów, ich perspektyw, doświadczeń, a co za tym idzie - pomysłów i rozwiązań. Dla pracowników innowacyjna kultura jest atrakcyjna, bo mogą w niej dać upust swojej kreatywności i mieć realny wpływ na kierunki, w których rozwija się biznes.

Budowanie kultury innowacyjności wymaga odpowiednich narzędzi i motywowania zespołu. W Skanska wprowadziliśmy autorski system uwalniający potencjał innowacyjności oparty na 4 filarach. Pierwszym z nich jest **inspirowanie** poprzez angażujące aktywności i tworzenie poczucia pilnej potrzeby nowości. Drugi to **organizowanie**, czyli narzędzia - ludzie muszą wiedzieć, jak coś zrobić, aby pomysł zrealizować. Trzecim jest **uprawomocnienie** działań zmierzających do tworzenia innowacji (tzw. *empowerment*) poprzez wyposażenie zespołu w silny know-how i wiarę do działania. Ostatni filar to **nagradzanie**, głównie poprzez celebrowanie sukcesu osób, które są innowacyjne. Promowanie firmowych innowatorów ma dwojaki cel. Poza oczywistą nagrodą, chcemy zawsze wywołać efekt „zarażenia" sceptyków proaktywną postawą. Dla wszystkich organizujemy też rozmaite, uwalniające kreatywność warsztaty m.in. z zakresu *design thinking* oraz tzw. magle kreatywne. Te ostatnie stanowią nasz autorski warsztat rozwijający myślenie „out of the box" oraz uczący, jak korzystać z narzędzi poszukiwania pomysłów za pomocą wszelkich metod zwiększających efektywność pracy zespołowej.

Aby realizować wszystkie te wymienione działania w sposób systematyczny i profesjonalny, zdecydowaliśmy się utworzyć stanowisko menedżera ds. innowacji.

Aby zapewnić pracownikom przestrzeń do przedstawienia swojej wizji oraz aby zachęcić do dzielenia się wiedzą na temat innowacji, wprowadziliśmy narzędzie, które nazywamy Innovatorium. Jest to zaprojektowana przez nas wewnętrzna platforma internetowa oparta o popularne schematy mediów społecznościowych (na rynku nie było gotowych rozwiązań, które odpowiadałyby naszemu kierunkowi myślenia o komunikacji innowacji do organizacji i wewnątrz zespołów). Każdy pracownik może w Innovatorium zamieścić pomysł, inspirację lub wskazać innych do rozwiązania dowolnego problemu. Interakcja w postaci polubienia postów, komentowania czy oznaczania siebie nawzajem sprawia,

że pomysły rozwijają się. Przy procesie tworzenia Innovatorium przyświecała nam również teoria gamifikacji. Pozytywne współzawodnictwo wzmaga motywację.

Każdy pomysł jest weryfikowany, a najciekawsze są realizowane. Są to swego rodzaju mini-startupy. Właściciela pomysłu wspiera w osiągnięciu sukcesów *Innovation Champion*. Takich osób mamy kilka, po jednej w każdym z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w których jesteśmy obecni jako deweloper. Każdy *Champion* został przeszkolony z różnych technik i narzędzi wdrażania innowacji, co pozwala im profesjonalnie wesprzeć realizację każdego innowacyjnego projektu. Zależy nam, aby każda osoba w organizacji mogła zrealizować swój pomysł, ale chcemy robić to mądrze. Pomysłami, które zostały wcielone w życie, dzielimy się w ramach firmy, organizując m.in. webinary przedstawiające poszczególne wdrożenia.

Innovation Champions z czterech krajów spotykają się też regularnie, aby wymieniać doświadczenia i wiedzę. Dzięki temu wdrożone innowacje możemy dopasowywać do realiów konkretnych rynków i korzystać z rozwiązań, które się najlepiej sprawdziły. W ten sposób powstały takie idee, jak samochód elektryczny dla najemców wypożyczany za pośrednictwem aplikacji, hologram kompleksu biurowego, który można obejrzeć dzięki cyberokularom Microsoft HoloLens czy system *Activity Based Parking*. Tego typu innowacje liczą się również w aspekcie biznesowym – są naszym wyróżnikiem na rynku deweloperów przestrzeni biurowych. Poprzez innowacyjną kulturę rozwijamy także rynek – nasze innowacje zaczynają być wdrażane przez innych. Jesteśmy więc prawdziwym kreatorem przyszłości.

ATLAS COPCO – ZESPÓŁ DS. DOBREGO NASTROJU

Atlas Copco to światowy lider w dostarczaniu rozwiązań z zakresu zrównoważonej produktywności. Grupa Atlas Copco jest producentem innowacyjnych sprężarek, systemów próżniowych, systemów oczyszczania powietrza, sprzętu budowlanego i wydobywczego, a także elektronarzędzi i systemów montażowych. Atlas Copco opracowuje produkty i usługi, skupiając się na produktywności, efektywności energetycznej, bezpieczeństwie i ergonomii. Firma została założona w 1873 roku. Jej siedziba mieści się w Sztokholmie, w Szwecji, a zasięg jej usług obejmuje ponad 180 krajów. W roku 2016 Grupa Atlas Copco osiągnęła przychody w wysokości 102 mld SEK (11 mld euro) i zatrudnienie na poziomie ponad 45 tys. pracowników. www.atlascopco.com/pl-pl

Atlas Copco w swojej wizji First in Mind – First in Choice® pragnie być pierwszym wyborem dla wszystkich interesariuszy; realizując strategię biznesową, chce tworzyć pozytywną wartość nie tylko dla klientów i udziałowców, ale też dla pracowników. Skandynawskie korzenie firmy mają bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną, którą określamy jako kulturę dbałości o pracownika (caring culture) skoncentrowaną na budowaniu jego pozytywnego doświadczenia (employee experience) w kontaktach z pracodawcą.

W Atlas Copco Polska z inicjatywy pracowników powstał Zespół ds. Dobrego Nastroju, którego działalność wpisuje się w szerszy kontekst budowania wewnętrznego employer brandingu poprzez tworzenie dobrej atmosfery w miejscu pracy i pozytywnych doświadczeń pracowników. Sponsorowany przez General Managera i wspierany przez HR Manager, kilkuosobowy zespół pracowników-wolontariuszy z różnych działów: sprzedaży, serwisu, logistyki, finansów i wspierania biznesu od blisko 2 lat dba o dobry nastrój w firmie.

Zespół ds. Dobrego Nastroju współpracuje także przy opracowywaniu programów szkoleń i warsztatów dla pracowników, uczestniczy w wypracowywaniu planów działania, które są przygotowywane w oparciu o wyniki cyklicznego Badania Opinii Pracowników, bierze udział w aranżacji powierzchni biurowej oraz wspiera promowanie Atlas Copco jako pracodawcy na zewnątrz organizacji.

Jednym z sukcesów Zespołu ds. Dobrego Nastroju jest konkurs „Życzliwy pracownik Atlas Copco", w którym współpracownicy doceniają koleżanki i kolegów przejawiających wyjątkowe zaangażowanie i nastawienie na współpracę.

Dzięki Zespołowi ds. Dobrego Nastroju losujemy ciasteczka z wróżbą w Andrzejki, 6 grudnia odwiedza nas Święty Mikołaj i rozdaje drobne upominki, pracownicy otrzymują słodkie prezenty urodzinowe, a z okazji Dnia Dziecka odbywają się rodzinne rejsy po Wiśle. Ogromnym zainteresowaniem cieszył się również projekt „Honorowy Dawca Krwi Atlas Copco" – sala konferencyjna warszawskiego biura zamieniła się w ambulatorium, gdzie pracownicy oddali aż kilkanaście litrów krwi.

Pytając pracowników o opinię i pozwalając im realizować swoje pomysły, uzyskujemy większe zaangażowanie w codzienną pracę a także pewien rodzaju dumy, że mogą oni reprezentować firmę, w której czują się dobrze i z którą się utożsamiają. Takie podejście tworzy pozytywne doświadczenia naszych pracowników, co z kolei bezpośrednio przekłada się na pozytywne doświadczenie naszych klientów w kontaktach z firmą Atlas Copco.

CYBERCOM – PROJEKT „MOST WANTED EMPLOYEE"

Liczba pracowników
250

Cybercom to międzynarodowa firma technologiczna z siedzibą w Szwecji, zatrudniająca ponad 1000 osób. W Polsce posiadamy około 250 inżynierów znajdujących się w Łodzi, Warszawie i Bydgoszczy. Działamy w oparciu o zwinne metody zarządzania projektami, dzięki czemu dostarczamy usługi profesjonalnie i zawsze na czas. Wspieramy klientów w takich obszarach jak Software Development, Security, Cloud czy IoT. https://www.cybercom.com/pl/Poland/

Przeprowadzając naszą analizę działań HR doszliśmy do wniosku, że jako firma konsultingowa potrzebujemy bardziej elastycznych zasad przechodzenia między projektami oraz zmiany pełnionych ról. Kolejnym elementem jaki chcieliśmy usprawnić to przejrzystość w widełkach płacowych i wymaganiach stanowiskowych. Rozumiemy, że atmosfera, w której każdy pracownik ma poczucie sprawiedliwości i dbałości o jego własny rozwój jest kluczowa by w trakcie pracy nad projektem skupiać się na wspólnym celu zespołu.

Jednocześnie nie mieliśmy jasnego opisu pracowników, jakich chcemy mieć, by być gotowym na kolejne wyzwania i utrzymać spójną kulturę w miejscu pracy inspirowaną podejściem skandynawskim. Nasi pracownicy są naszą największą siłą i chcemy inwestować w ich rozwój oraz chcemy być pracodawcą pierwszego wyboru.

Naszym celem było stworzenie modelu „Most Wanted Employee" który byłyby podstawą modelu biznesowego i dawał przejrzyste informacje pracownikom o oczekiwanych od nich kompetencjach oraz opisywał zasady przeniesień między projektowych i widełki płacowe, a w konsekwencji pozwolił uzyskać większe zaangażowanie pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe, zdecydowaliśmy się zbudować wraz z pracownikami własny model kompetencyjny. W grupach roboczych analizowaliśmy widełki płacowe, dodatkowe benefity, strukturę firmy, kryteria awansów oraz zestaw kompetencji, który teraz jest częścią naszego modelu Cybercom Most Wanted Employee. Jako firma skandynawska działająca w Polsce, ważne jest dla nas, by wszyscy czuli się zaangażowani we współtworzenie naszej kultury i zasad w niej obowiązujących.

W rezultacie uzyskaliśmy przejrzystą strukturę firmy wraz z kryteriami zmian i widełki płacowe oraz model kompetencji służący jako baza dla rozwoju naszych pracowników i zmiany wynagrodzeń.

DGS – WIEDZIEĆ WIĘCEJ: FIRMOWE MONITORY W DGS POLAND

Liczba pracowników
2135

Zlokalizowany w Mierzynie DGS Poland jest częścią duńskiej grupy William Demant, światowego lidera w produkcji aparatów słuchowych. Dzięki swojej polityce personalnej i kulturze organizacyjnej firma w ciągu niespełna 9 lat powiększyła liczbę swoich pracowników ze 150 do ponad 2000 osób. Oferujemy nowoczesne miejsca pracy zarówno dla specjalistów, jak i absolwentów. www.dgs.pl

Jak skutecznie komunikować się z dwoma tysiącami pracowników, z których trzy czwarte nie ma dostępu do komputera? Przed takim wyzwaniem stanęliśmy w 2015 roku.

Jako firma o duńskich korzeniach, skandynawską kulturę pracy rozumiemy m.in. jako otwarty dostęp do informacji. Dotychczasowe kanały komunikacji okazały się niewystarczające – wiadomości przekazywane na spotkaniach kwartalnych czy w wydawanym dwumiesięczniku DGS Press szybko traciły na aktualności. Brakowało źródła przekazu, które dostarczałoby do wszystkich osób w DGS ogólnofirmowe dane w czasie rzeczywistym, również tych, które nie siedzą przed komputerem.

To właśnie wtedy powstał pomysł stworzenia sieci firmowych monitorów, które miały się znaleźć w sześciu budynkach DGS w miejscach ogólnodostępnych dla wszystkich pracowników. Wyzwań nie brakowało. Musieliśmy znaleźć firmę, która dostarczy nam ekrany z oprogramowaniem, dzięki któremu będziemy mogli sami edytować treści. Następnie, stworzyć odpowiednią infrastrukturę oraz przeszkolić pracowników z obsługi systemu.

Pilotaż programu ruszył na początku 2017 roku. Zdecydowaliśmy, że obejmie on informacje z trzech działów, które są najbardziej istotne z punktu widzenia pracownika – HR, Finansów oraz Office Administration. Serwis informacyjny zmieniany był raz w tygodniu, a wyświetlane treści zawierały grafiki, teksty lub były filmami.

Po trzech miesiącach zorganizowaliśmy konkurs na najciekawszą wypowiedź oceniającą działanie monitorów. Zgłoszone propozycje pokazały nam, że pracownikom podoba się ten kanał komunikacji, jednak brakuje im informacji rozrywkowych, niezwiązanych z firmą. Zdecydowaliśmy się na cykliczne dodawanie slajdów pokazujących m.in. atrakcyjne wydarzenia miejskie, ciekawostki czy słówko tygodnia, które w kreatywny sposób pomagało uczyć się angielskiego.

To jednak początek zmian. W wakacje przeprowadziliśmy ankietę badającą wszystkie kanały komunikacji w firmie. Pracownicy najlepiej ocenili monitory. Blisko 80% respondentów przyznało, że czyta informacje na ekranach kilka razy w tygodniu lub częściej. Naszym najbliższym planem jest stworzenie firmowego zespołu redakcyjnego „Monitory", który będzie składał się z blisko 20 reprezentantów wszystkich działów w firmie. Chcemy wiedzieć więcej i jeszcze szerzej informować.

DSV ISS – PROGRAMY ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Liczba pracowników
780

DSV jest jedną z wiodących na świecie firm z branży TSL (Transport, Spedycja, Logistyka). Nasza siedziba znajduje się w Danii, a biura w ponad 80 krajach. DSV obejmuje spółki: DSV Road, DSV Air & Sea, DSV Solutions, DSV International Shared Services. DSV International Shared Services (DSV ISS) z siedzibą w Warszawie intensywnie się rozwija. www.pl.dsv.com

DSV ISS intensywnie się rozwija, stąd rośnie również zapotrzebowanie na Leaderów, Managerów i doświadczonych Ekspertów. Inwestujemy w pracowników i motywujemy ich do rozwoju w ramach organizacji. Biorąc pod uwagę ich różne predyspozycje, oprócz programu szkoleń stworzyliśmy dwa dedykowane Programy – Program dla Talentów i Program dla osób z potencjałem Managerskim – „Leadership Journey".

1. „Talent Program". Pracownicy uczestniczący w Programie oprócz udziału w licznych szkoleniach, realizują cross-funkcyjne projekty w grupach. Rozwijają kompetencje poprzez doświadczenie, wymianę wiedzy, budują relacje w organizacji, korzystają ze wsparcia Mentora.

Motywem przewodnim i istotną wartością w Programie jest promowanie pomysłów i inicjatyw Talentów, otwartość na innowacyjne rozwiązania i wzmacnianie Pracowników („empowerment").

2. „Program Leadership Journey". Program jest oparty o formułę „experiential learning" (doświadczenie – refleksja – teoria – praktyka). Składa się z dwóch modułów szkoleniowych: „Leading self" i "Leading others". Pomiędzy modułami trwa praca mentoringowa z Managerem i realizowany jest dokładnie zaplanowany indywidualny plan rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji leaderskich. Wskazanie przyszłym Leaderom ich mocnych stron, obszarów do rozwoju i wybranie indywidualnej ścieżki rozwoju jest ułatwione dzięki przeprowadzaniu testów Hogana.

W przypadku wszystkich szkoleń i programów rozwojowych w firmie przeprowadzamy ankiety, w których pytamy o przydatność wybranych modułów i zadowolenie Pracowników oraz Managerów. Zbieramy informacje zwrotne podczas Exit Interviews i modyfikujemy kolejne edycje. Zarówno Program dla Talentów, jak i Program „Leadership Journey" zostały bardzo pozytywnie ocenione przez uczestników. Dotychczas w obu Programach wzięło udział ponad 150 Pracowników.

ERICSSON – FOOD TRUCK FIKA

Liczba pracowników
3000

Ericsson to największy na świecie dostawca technologii i usług dla operatorów telekomunikacyjnych. Firma działa w ponad 180 krajach i zatrudnia przeszło 110 000 pracowników. W 2016 roku firma osiągnęła sprzedaż netto w wysokości 222,8 mld SEK. Firma Ericsson jest notowana na giełdzie NASDAQ OMX w Sztokholmie i NASDAQ w Nowym Jorku. Dowiedz się więcej na www.media.ericsson.pl

Od samego początku działalności firmy w Polsce, nasi pracownicy przenosili i dostosowywali charakter oddziału polskiego do charakteru firmy i kultury pracy panującej w koncernie Ericsson. W taki sposób przyjęty został również szwedzki obyczaj zwany Fika.

Fika oznacza przerwę w pracy lub innej działalności w celu wypicia kawy lub innego napoju z przekąskami w towarzystwie współpracowników, znajomych, rodziny. W naszej firmie ma ona miejsce najczęściej w piątki po godzinie 15. Podczas takich spotkań pracownicy spotykają się w ramach swoich zespołów, samodzielnie przygotowując słodkie przekąski.

Zauważyliśmy, że specyfika pracy sprawia, że większość czasu pracownicy spędzają w tym samym gronie osób, najczęściej swoich zespołów, kolegów spotkanych we współdzielonych kuchniach. Zależało nam, aby mieli możliwość poznania również innych pracowników firmy, wymiany spostrzeżeń, integracji. Z tego powodu w 2015 roku postanowiliśmy rozszerzyć obyczaj Fika, organizując co dwa tygodnie Food Truck Fika – wydarzenie mające miejsce na terenie firmy, na czas którego zapraszane są food trucki serwujące różnego rodzaju jedzenie.

W tym roku idea Food Truck Fika realizowana jest już po raz trzeci, w trzech lokalizacjach w Polsce. Pierwsza Fika ma miejsce w pierwszych dniach czerwca, ostatnia zaś we wrześniu. W tym czasie pracownicy mają możliwość, w ramach lunchu, spędzić przerwę na świeżym powietrzu, prowadząc rozmowy z pracownikami, z którymi na co dzień nie mają szansy się spotkać, przy okazji kosztując rozmaite dania.

W ciągu trzech lat zorganizowaliśmy ponad 50 Ericsson Food Truck Fika, budując jednocześnie wizerunek firmy dbającej o satysfakcję pracowników oraz organizującej ciekawe wydarzenia. Dzięki zamieszczaniu na karierowym kanale Facebook cyklicznych podsumowań i zdjęć z akcji, informacja miała możliwość dotrzeć również do naszych potencjalnych kandydatów. Wsparciem okazali się również sami pracownicy, którzy w rozmowach ze znajomymi chwalili pomysł. Wielu z nich zaczęło również śledzić profil firmy i udostępniać zamieszczane na nim treści.

Adrian Karpiński
Employer Branding & Talent Acquisition Specialist
Ericsson Sp. z o.o.

FLÜGGER – SKANDYNAWSKIE WARUNKI I ATMOSFERA PRACY W REKRUTACJI

Liczba pracowników
282

Firma Flügger Sp. z o.o. zajmuje się produkcją i sprzedażą wysokiej jakości produktów do wykończenia powierzchni w budownictwie, jak farby dekoracyjne, farby gruntowe, masy szpachlowe, tapety i narzędzia malarskie. W Polsce produkty dystrybuujemy poprzez sieć własnych sklepów Flügger farby. W tej chwili mamy 63 placówki handlowe w Polsce. Oferta asortymentowa i doradcza Flügger farby skierowana jest zarówno do profesjonalistów, jak i klientów indywidualnych. www.flugger.pl

Styl skandynawski rozumiemy jako jakość, design wynikający z funkcji oraz minimalizm. Analogicznie pracownicy Flügger rozumieją skandynawskość Flügger jako stabilność zatrudnienia, produkty o wysokiej jakości, nieformalną kulturę organizacyjną i optymalizację procesów wewnętrznych. Wspomniana skandynawskość jest czołowym czynnikiem przyciągającym kandydatów do pracy w naszej firmie. Tak pokazały warsztaty prowadzone w celu zbudowania strategii Employer Branding. Przejawia się to między innymi w naszym podejściu do pracowników w trakcie całego procesu rekrutacji i wdrożenia do pracy, które są prowadzone z szacunkiem. Prace nad stworzeniem procesu rekrutacyjnego i procesu wdrożenia pracownika, który przyczyni się do retencji pracowników nigdy się nie kończą. Proces zmienia się tak jak zmienia się rynek. Zależy nam, aby osoba biorąca udział w rekrutacji do naszej firmy czuła się naszym równorzędnym partnerem: wszystkie osoby już od pierwszego etapu są informowane o statusie ich aplikacji. Ważną częścią rozmów kwalifikacyjnych jest czas kiedy opowiadamy o firmie, a kandydat ma możliwość zadawania pytań. Takie podejście pozwala na ocenę przez obie strony, dopasowania kandydata do organizacji oraz podjęcie decyzji o zatrudnieniu/przyjęciu oferty pracy.

Proces wprowadzenia pracownika zaczyna się jeszcze przed pierwszym dniem pracy. Już na tym etapie przyszły pracownik otrzymuje plan wdrożenia do pracy, tak żeby wiedział co będzie się działo przez pierwsze kilka tygodni. Dbamy, aby pierwszego dnia otrzymał wszystkie potrzebne do pracy narzędzia oraz informacje, ale także zależy nam na przywitaniu przez zespół. Nieformalność (oraz styl zarządzania), który panuje w całej firmie pozwala szybciej nawiązać relacje oraz daje poczucie wspólnoty pracownikom. Dzielenie się istotną wiedzą oraz dotrzymywanie obietnic przez managera powoduje, że jest osobą, na którą pracownicy mogą liczyć.

Dzięki takiemu podejściu udało się w znaczny sposób ograniczyć liczbę prowadzonych rekrutacji. Mimo znacznych zmian związanych z dynamicznym rozwojem w Polsce oraz w strukturze organizacyjnej naszej firmy na przestrzeni ostatnich dwóch lat, odnotowujemy lepsze wyniki rok do roku. Pracy w naszej firmie przybywa jednak jej standard i jakość są utrzymane, ponieważ procesy i rozwój są zrównoważone.

KMD – AKADEMIA KMD

Liczba pracowników
300

KMD to jeden z duńskich liderów w branży IT i software'u, który tworzył duński elektroniczny sektor publiczny prawie przez ostatnie pół wieku. W biurze w Warszawie pracuje ponad 300 specjalistów tworzących oprogramowanie i systemy informatyczne dla lokalnej i centralnej administracji publicznej w Danii, oraz dla klientów prywatnych w Danii i na innych rynkach skandynawskich. www.kmdpoland.pl

Na początku zastanawialiśmy się, w jaki sposób IT może pomóc polskiemu społeczeństwu, bo tym przez 40 lat swojej historii zajmuje się KMD w Danii. Teraz chcielibyśmy przenieść tę praktykę na grunt polski. Wśród naszych znajomych, mamy wielu niepełnosprawnych szermierzy, nawet mistrzów olimpijskich w szermierce na wózkach, którzy znają potrzeby środowiska ludzi niepełnosprawnych. Nasi przyjaciele z Fundacji Akademia Integracji, bo z tą fundacją KMD Poland nawiązało współpracę, zasugerowali, że wiele osób będących w długotrwałej terapii lekowej ma problem z przyjmowaniem leków systematycznie i wg zaleconych dawek, co ma negatywny wpływ na efektywność tych terapii.

Jako, że KMD Poland to firma informatyczna, zdecydowaliśmy się stworzyć aplikację mobilną, aby pomóc rozwiązać ten problem. Dodatkowo, chcieliśmy pomóc studentom kierunków technicznych w zdobyciu pierwszego doświadczenia zawodowego. Zaprosiliśmy więc 30 studentów do Akademii KMD, w której doświadczeni mentorzy doradzali i prowadzili ich podczas tworzenia ich pierwszej aplikacji mobilnej. Piller, bo taką nazwę nadaliśmy aplikacji, został zbudowany używając metodologii Agile, która płynie w żyłach programistów w KMD Poland. Studenci pracowali nad Pillerem przez 6 miesięcy.

Piller jest dostępny za darmo dla wszystkich użytkowników telefonów i tabletów z systemem Android i jest bardzo prosty w użyciu - było to jedno z wymagań projektowych. Aplikacja potrafi odczytywać kody paskowe, które są umieszczone na wszystkich opakowaniach leków w Polsce, nie trzeba więc przepisywać nazw leków do aplikacji. Trzeba jedynie potwierdzić dawkę, częstotliwości i godzinę przyjmowania leku. Następnie aplikacja przypomina o wzięciu leku pokazując jego zdjęcie - nie można się pomylić.

Podsumowując, na zakończenie projektu studenci mogą być dumni, że stworzyli aplikację, która jest dostępna w Google Play. Stworzyliśmy produkt dostępny za darmo dla wszystkich i pomagamy rozwiązać problem skuteczność długoterminowych terapii lekowych. Tym właśnie zajmuje się KMD: pomocą społeczeństwu za pomocą technologii.

Akademia KMD zyskała również spory rozgłos w mediach mainstreamowych i branżowych w Polsce. Artykuły o naszej inicjatywie można znaleźć w drukowanej wersji Gazety Wyborczej i PC Formatu oraz w Internecie na stronach Wirtualnej Polski, Gazeta.pl, InnPoland, Wprost, ComputerWorld i Brief. W sierpniu 2017 roku w całej Warszawie wisiały również plakaty promujące naszą inicjatywę, aplikację oraz KMD jako inspirujące miejsce pracy. Łączne dotarcie wszystkich publikacji to ponad 0,5 mln osób.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o Akademii lub uzyskać informacje jak do niej dołączyć (kolejna rekrutacja rusza jesienią 2017) odwiedź http://kmdpoland.pl/akademia/. Aplikację można pobrać z Google Play.

NORDEA - BIURO WEDŁUG KONCEPCJI NORDEA UNLIMITED

Liczba pracowników
2000

Nordea jest wiodącą instytucją finansową w Europie Północnej. Zatrudnia 32000 pracowników, którzy obsługują 10 mln klientów w 1400 oddziałach w Skandynawii. W ramach Nordea Bank AB Oddział w Polsce działa centrum operacyjne w Łodzi, obsługujące procesy back-office oraz Pion IT w Trójmieście dostarczający kompleksowe rozwiązania informatyczne. www.nordea.pl

Nordea Unlimited jest nowatorskim podejściem do organizacji środowiska pracy, które opiera się na wzajemnym zaufaniu i wspieraniu rozwoju. Koncepcja promuje ideę pracy opartej na aktywności, wspiera osiąganie celów przez pracowników i promuje ich wzajemną współpracę.

Koncepcja Nordea Unlimited została wdrożona w większości biur we wszystkich krajach skandynawskich i obecnie jest również wdrażana we wszystkich biurach należących do Oddziału Nordea Bank AB SA w Polsce (Łódź i Trójmiasto). Pracownicy Nordea mogą korzystać z różnych stref służących do pracy i codziennie mają swobodę wyboru miejsca pracy. Biuro wyposażone jest w zarówno standardowe biurka, jak i miejsca na spotkania, nieformalne dyskusje i wymianę poglądów. Główną ideą Nordea Unlimited jest stworzenie elastycznego miejsca pracy w zależności od zaplanowanych codziennie zadań. Pomaga na efektywne korzystanie z biura. Niezbędne dokumenty są przechowywane w archiwach i szafkach osobistych, zamykanych pod koniec każdego dnia.

Dowolność wyboru miejsca pracy jest również powiązana z dostępnością szeregu rozwiązań technicznych, takich, jak łącza bezprzewodowe dostępne we wszystkich miejscach w biurze. Wszystkie sale konferencyjne wyposażone są w urządzenia prezentacyjne, takie jak duże ekrany i projektory oraz wszystkie niezbędne narzędzia do prowadzenia konferencji telefonicznych. W zależności od indywidualnego planu dnia, pracownicy mają do dyspozycji wiele miejsc pracy, zamiast każdego dnia pracować przy tym samym biurku, wśród tych samych członków zespołu. Ta koncepcja umożliwia bowiem również nieformalne spotkania, ułatwia pracę nad projektami lub dzielenie się pomysłami z innymi zespołami.

Kolejną perspektywą realizacji projektu jest nowoczesny wystrój, który sprawia, że biura są bardziej komfortowe i przyjazne. Oprócz imponujących obszarów zielonych oraz przestronnych kuchni i jadalni, pracownicy mogą korzystać z pokoi relaksu wyposażonych w przytulne sofy, kolorowe fotele lub fotele do masażu. Dodatkowo każde piętro jest wyposażone w nowoczesne automaty do kawy. „Podróżując po Skandynawii, często naszą uwagę przyciągają okna domów – zwykle nieozdobione firankami, przez które widać wnętrza i codzienne życie mieszkańców. My również – jako skandynawska firma otwarta na współpracę, zapraszamy do obejrzenia naszego biura. Każdy może je zwiedzić wirtualnie i zobaczyć jak pracujemy. Liczymy na to, że przyjazne rozwiązania będą impulsem do nawiązania współpracy z nami." – mówi Mikołaj Ługowski, dyrektor Nordea Bank AB SA Oddział w Polsce.

ORIFLAME – TALENT PROGRAM

Liczba pracowników
355

Oriflame jest firmą kosmetyczną działającą w oparciu o model sprzedaży bezpośredniej. Firma została założona w 1967 roku, aby dać szansę spełniania swoich marzeń ludziom z całego świata. To jest naszą misją i głównym celem. Wierzymy w to, że wszyscy zasługują na możliwość zmiany swojego życia na lepsze. www.pl.oriflame.com

Oriflame, tak jak inne skandynawskie firmy cechuje dosyć wyjątkowa kultura organizacyjna. Firma jest znacznie mniej zchierarchizowana, managerowie są dostępni dla pracowników, duży nacisk kładzie się na wyznawane wartości: Bycie Razem, Duch i Pasja. Podczas rekrutacji wychodzi się z założenia, że kompetencji twardych każdy może się nauczyć, ale wartości kandydatów muszą być zgodne z wartościami firmy. Dotyczy to zarówno rekrutacji na stanowiska specjalistyczne jak i managerskie.

By wspomóc rekrutowanie dopasowanej do potrzeb kadry zarządzającej firma Oriflame zorganizowała w 2012 roku pierwszy Talent Program. Program okazał się dużym sukcesem, i obecnie byli uczestnicy programu zajmują wysokie stanowiska zarówno w strukturach lokalnych jak i regionalnych.

Na podstawie feedbacku uczestników oraz obserwacji zarządu i działu HR, podejmowane są decyzje o zmianach w programie, aby dopasować go do aktualnych potrzeb organizacji, np. wydłużenie z 12 do 18 miesięcy czy wzbogacenie o nowe elementy.

Głównymi korzyściami dla uczestników są:

- **sześć 2-dniowych zjazdów, podczas których uczestnicy mają możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń;**
- **cztery specjalnie przygotowane przez zewnętrzną firmę szkolenia (różnice międzykulturowe, sztuka prezentacji, negocjacje oraz przywództwo);**
- **szkolenia/warsztaty wewnętrzne (zarządzanie projektami, finanse dla niefinansistów, jak spełniać swoje marzenia i osiągać cele);**
- **ocena 360 przeprowadzana na początku i na końcu programu, by uczestnicy zobaczyli nad jakimi obszarami powinni pracować i jakiego postępu dokonali;**
- **sesje mentoringowe z członkami zarządu, którzy inspirują i dzielą się swoimi doświadczeniami;**
- **praca projektowa (grupowa i indywidualna), by wykształcić umiejętność zarządzania projektami;**
- **symulacja biznesowa – Global Business Challenge, dająca możliwość doświadczenia samodzielnego zarządzania wirtualną międzynarodową organizacją;**
- **możliwość lepszego poznania firmy, dzięki współpracy z zarządem oraz innymi działami;**
- **prezentacja projektów grupowych przed zarządem grupy Oriflame w Sztokholmie, szansa na zaprezentowanie swojej osoby przed szerokim gronem senior managementu.**

Program, poza swoim niewątpliwym aspektem merytorycznym, ma jeszcze aspekt kulturowy. W programie uczestniczą pracownicy z biura w Polsce, jak również z krajów Centralnej Europy i Afryki. Pozwala to uczestnikom poznawać inne kultury, uczy ich współpracy, jak również tolerancji i wrażliwości na innych, co bardzo im się przyda w dzisiejszym zdywersyfikowanym środowisku.

PURO HOTELS – KAMPANIA EMPLOYER BRANDINGOWA NA SNAPCHACIE

Liczba pracowników
220

PURO to dynamicznie rozwijająca się sieć lifestylowych hoteli. Każdy został zaprojektowany z myślą o lokalizacji, w której się znajduje, każdy wyróżnia się dopracowanym konceptem gastronomicznym oraz pokojami, w których design jest równie ważny, co funkcjonalność. PURO to więcej niż hotele. To unikalne doświadczenie. Pierwszy hotel PURO został otwarty we Wrocławiu w 2011 roku, następne hotele zostały wybudowane i otwarte w Krakowie, Poznaniu i Gdańsku. W 2018 roku zostaną otwarte hotele PURO w Krakowie na Kazimierzu i w Łodzi. W pierwszym kwartale 2019 roku – w Warszawie. Kolejne lokalizacje są w planach. www.purohotel.pl

Jak zachęcić młodą osobę do pracy w naszej firmie? Jak znaleźć Super Bohatera? Na przykład za pomocą kampanii rekrutacyjnej na Snapchacie. Puro Hotels jest jedną z pierwszych firm, która zdecydowała się na kampanię employer brandingową za pomocą tej aplikacji.

Naszymi odbiorcami byli ludzie w wieku od 16 do 25 lat, którzy dopiero rozpoczynają swoją przygodę na rynku pracy. To grupa odbiorców, która wymaga niestechematycznego podejścia, dlatego musieliśmy przestawić nasze myślenie na takie, które bierze pod uwagę specyfikę tej grupy: jej preferencje, zachowania, język. Ludzie, którzy większość czasu spędzają w Internecie. Od dłuższych tekstów preferują obrazy. To pokolenie społeczności, którego identyfikację potwierdza przynależność do grup i platform. Dlatego też postawiliśmy na Snapchat.

Chcieliśmy pokazać naszym odbiorcom jak pracuje się w PURO. Tak naprawdę, oczyma samych zainteresowanych, pracowników PURO. Dlatego to im powierzyliśmy tworzenie komunikatów. Nie tyle nie spodziewaliśmy się idyllicznych scen, ile w ogóle ich nie chcieliśmy – to miał być backstage z pracy w PURO. Praca barmana, hosta, kelnera, kucharza dosłownie „od kuchni". Tyle, że PURO liczy się razy cztery (Wrocław, Kraków, Poznań, Gdańsk). Jak zamierzaliśmy to wszystko pogodzić, przy założeniu, że będziemy komunikować codziennie z innego miasta i o innym zawodzie? Po pierwsze, stworzyliśmy harmonogram publikacji podzielony na hotele i profesję, której „snapy" będą dotyczyły. Po drugie, harmonogram oraz koncept komunikacji przedstawiliśmy pracownikom PURO podczas kilkugodzinnej sesji warsztatowej. Po trzecie, stworzyliśmy kilka kluczowych przesłań, które miały stanowić plan komunikacji każdego dnia. Każdy dzień rozpoczynała plansza komunikująca profesję, którą danego dnia będziemy przedstawiać. Kończyliśmy za każdym razem planszą z linkiem, pod którym znajdował się formularz rekrutacyjny. Celem było nie tyle przeprowadzenie kampanii, ile wypracowanie narracji, która na stałe wpisze się w naszą komunikację, dlatego też postawiliśmy na autentyczność i spontaniczność. Autentyczność – chcieliśmy wykorzystać potencjał młodych ludzi już zatrudnionych w hotelach PURO. Spontaniczność – wiedzieliśmy, że w przypadku naszej grupy docelowej rozpisywanie scenariuszy działań okaże się nieskuteczne. Dlatego uznaliśmy, że najzdrowiej będzie pozostawić na dowolność i dziś wiemy, że to była najlepsza decyzja.

Aby wypromować naszą kampanię w 50 szkołach ponadgimnazjalnych rozwiesiliśmy plakaty z naszym snapkodem. Kampania rozpoczęła się w październiku 2016 i trwa do dzisiaj. W pierwszym miesiącu zyskaliśmy 700 obserwujących ze ścisłej czołówki grupy docelowej, a baza aplikantów ciągle się powiększa. Kampania była stworzona przy współpracy z Agencją Kreatywną Adbirds.

SCANIA – DZIEŃ ZDROWIA

Liczba pracowników
670

Scania jest wiodącym światowym dostawcą rozwiązań transportowych. Przedstawiciele Scania, wspólnie ze swoimi partnerami biznesowymi i klientami, wyznaczają kierunek zmian w obszarze bardziej zrównoważonego systemu transportowego. W 2016 r. dostarczono klientom 73 100 pojazdów ciężarowych, 8 300 autobusów oraz 7 800 silników przemysłowych i morskich marki Scania. Wartość sprzedaży wyniosła wówczas 104 mld koron szwedzkich, z czego 20 proc. tworzyły usługi. Scania powstała w 1891 r., a obecnie działa w blisko 100 krajach i zatrudnia 46 000 pracowników. Scania jest częścią koncernu Volkswagen Truck & Bus GmbH. www.scania.com

Raz do roku organizujemy dla pracowników Scania Polska wyjątkowy dzień, Dzień Zdrowia. Jest to wydarzenie, które promuje i wspiera zdrowy tryb życia, również w pracy. Szkolenie z ergonomii, masaże, dzień dla rodziny, serwowanie soków – to tylko niektóre z atrakcji. Z roku na rok obserwujemy rosnącą liczbę uczestników i zbieramy coraz więcej pozytywnych komentarzy od pracowników.

Główną myślą przewodnią podczas organizowania tego wydarzenia była chęć wspierania naszych pracowników w wyrabianiu nawyków związanych ze zdrowym trybem życia oraz pokazanie jak niewielkim kosztem możemy pomóc naszemu ciału dobrze funkcjonować, w pracy i poza nią.

W pierwszej edycji, która odbyła się w 2014 roku zorganizowaliśmy w weekend piknik rodzinny pod Warszawą, gdzie każdy rodzic mógł pojawić się z dzieckiem oraz wziąć udział w grach i zabawach z animatorami. Dodatkowo nasi pracownicy – rodzice, sami przygotowali na ten dzień zdrowe przekąski. Na dorosłych czekała również gimnastyka z trenerką fitness i porady dietetyczne.

Kolejna edycja miała miejsce w biurze, w ciągu dnia pracy. Zaczęliśmy od konkursu, krótkiej krzyżówki – za pomysłowe hasło wspierające zdrowy tryb życia pracownik mógł odebrać zdrowy, robiony na miejscu sok warzywny bądź owocowy. Tego dnia każdy pracownik mógł również skorzystać ze strefy masażu biurowego – 15 min masażu odprężającego dla części szyjnej kręgosłupa.

W kolejnym roku przeprowadziliśmy cykl szkoleń i warsztatów z ergonomii stanowiska pracy przy biurku oraz podczas jazdy samochodem dla chętnych. Miała ona charakter warsztatowy co pozwoliło na zdobycie praktycznych umiejętności i zastosowanie ich w codziennej pracy przy biurku oraz podczas jazdy samochodem.

W warsztatach z ergonomii na stanowisku pracy brali udział także nasi mechanicy. Warsztat poprzedzony był przeglądem oraz obserwacją w stanowiska pracy, a następnie uzupełniony szkoleniem indywidulanym dla mechaników w miejscu pracy. Celem ćwiczenia było wskazanie mechanikom złych nawyków pracy i ich zmiana na bieżąco.

Efektem akcji jest większa świadomość pracowników na temat zdrowej postawy zarówno przy biurku, na stanowisku mechanicznym, jak i w samochodzie. Pracownicy używają podkładki na krzesła, które pomagają im w utrzymaniu prawidłowej postawy. Jesteśmy przekonani, że również wiedza na temat zdrowego odżywiania jest wprowadzana w życie, a na pewno ma to miejsce w przypadku zwiększonej aktywności fizycznej – pracownicy biorą udział w akcji: „Kilometry nadziei", w której każdy kilometr przekłada się na 1 zł pomocy dla potrzebujących.

SEB – PROGRAMY ROZWOJU PRACOWNIKÓW „PEER TO PEER REVIEW"

Liczba pracowników
50

SEB jest wiodącą grupą finansową ze Skandynawii. W Szwecji i krajach bałtyckich SEB oferuje doradztwo finansowe i szeroką gamę usług finansowych. W Danii, Finlandii, Norwegii i Niemczech działalność banku koncentruje się głównie na prowadzeniu bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej w oparciu o pełen zakres usług dla klientów korporacyjnych oraz instytucjonalnych. W Polsce SEB posiada szeroką ofertę produktową dla swoich klientów korporacyjnych oraz instytucji finansowych, pochodzących z rynków macierzystych. Wspieramy także polskie firmy pragnące rozwijać się i poszerzać swoją obecność w Niemczech oraz w regionie Skandynawii i Morza Bałtyckiego. www.sebgroup.com

W Polsce w SEB zatrudniamy 50 osób. Tworzymy silny zespół. Każdy pracownik ma swój wkład w realizację wizji banku, którą jest świadczenie naszym klientom usług na światowym poziomie. Chcemy przyciągać i zatrzymywać najbardziej zaangażowanych pracowników, ponieważ wierzymy, że zaangażowanie prowadzi do satysfakcji z pracy, która z kolei przekłada się na wydajność przedsiębiorstwa.

W zmieniającym się, cyfrowym świecie koncentrujemy się na rozwijaniu kompetencji i wierzymy w konieczność nieustannego doskonalenia się.

Jednym z naszych narzędzi HR, ułatwiających rozwój kompetencji pracowników i przekazywanie informacji zwrotnej, jest "peer to peer feedback", który stosujemy także w polskim oddziale SEB.

Czym jest „peer to peer feedback"? Jest to krótka ankieta (7 pytań, w tym 5 ustrukturyzowanych i 2 otwarte), umożliwiająca wymianę opinii zwrotnych między pracownikami firmy. Jest to narzędzie odniesienia niezbędne do lepszego zrozumienia własnego funkcjonowania biznesowego w oczach innych, co prowadzi do lepszego zdefiniowania dalszych kierunków rozwoju osobistego.

Celem ankiety jest zebranie opinii innych na temat postrzegania zachowań pracownika w ramach wzajemnej współpracy. Ideą jest poprawa współpracy między zespołami, jednostkami organizacyjnymi, działami i regionami geograficznymi. Wierzymy, że możliwość analizy własnych zachowań, w dowolnym okresie, ułatwia funkcjonowanie w organizacji. Wyniki są znane tylko osobie generującej/inicjującej ocenę oraz przedstawiane przez nią bezpośredniemu przełożonemu. Najczęściej wykorzystywane są do oceny jakości współpracy i służą za podstawę do dyskusji nad własną efektywnością i dalszym rozwojem.

„Peer to peer feedback" nie jest narzędziem obowiązkowym i nie ma wyznaczonego terminu na jego przeprowadzenie. Pracownicy i menedżerowie mogą przeprowadzać ocenę zawsze wtedy, gdy uznają to za stosowne. Zachęcamy pracowników do częstego korzystania z tego narzędzia w celu lepszego poznania jak inni postrzegają ich zachowania i umiejętności współpracy.

Jako że wzajemna ocena opiera się głównie na opiniach pochodzących od członków zespołów i współpracowników, może być wykorzystywana jako uzupełnienie opinii menedżera. Pracownicy firmy SEB są odpowiedzialni za swój własny rozwój, który obejmuje również efektywną współpracę z innymi. Każdy pracownik może w dowolnym momencie poprosić o opinię zwrotną z własnej inicjatywy.

Wyniki ankiety są dostępne tylko dla danego pracownika i powinny służyć do autorefleksji przed odbyciem indywidualnej rozmowy z przełożonym. SEB ma możliwość analizowania zagregowanych statystyk opinii na poziomie organizacji.

„Peer to peer feedback" jest jednym z wielu źródeł danych do analizy efektywności oraz poziomu i sposobu realizacji zadań. Powinna być ona przeprowadzana regularnie w każdej sytuacji, w której pracownik uzna to za stosowne.

Ankietę można przeprowadzić na komputerze lub przy użyciu specjalnej aplikacji na telefonie komórkowym.

STENA RECYCLING – „STENA BEZ WYPADKÓW”

Liczba pracowników
550

Stena Recycling jest liderem kompleksowych rozwiązań w dziedzinie gospodarowania odpadami, recyklingu oraz usług środowiskowych na rynku polskim i skandynawskim. W 19 lokalizacjach w Polsce, każdego roku przetwarzamy 630 tysięcy ton odpadów pochodzących z działalności biznesowej i przemysłowej, uzyskując z nich nowe surowce. www.stenarecycling.pl

W Stena Recycling uważamy, że wszystkim wypadkom można zapobiec poprzez zaangażowanie pracowników i zwiększenie świadomości, analizę ryzyka, działania prewencyjne. Jest to punkt wyjścia naszej wizji „Stena bez wypadków”.

7 lat temu zaczęliśmy intensywne działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa. Odnotowaliśmy 11 wypadków skutkujących zwolnieniem lekarskim i zdecydowaliśmy, że chcemy działać kompleksowo, mając za cel zero wypadków. Poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników (od managerów po pracowników produkcji), zmianę nastawienia i zachowań, zgłaszanie i analizowanie nie tylko wypadków, ale również incydentów i niezgodności, obniżyliśmy liczbę wypadków skutkujących zwolnieniem lekarskim o ponad 50%.

Aby to osiągnąć, wprowadziliśmy m.in.:

- **Złote zasady oraz szkolenia dla pracowników i podwykonawców, w tym dla kierowców aut służbowych**
- **Spotkania liderów z pracownikami, obchody bezpieczeństwa, w trakcie których pracownicy obserwują miejsca pracy, rozmawiają na temat bezpieczeństwa i zgłaszają niezgodności, incydenty, propozycje usprawnień w przygotowanym systemie**
- **System motywacyjny, promujący zaangażowanie pracowników, oparty o nagrody i kartki (zielone, żółte i czerwone) wyróżniane na forum i w biuletynie Safety First docierającym do wszystkich pracowników**
- **Cykliczne telekonferencje i spotkania managerów rozpoczynające się od obchodu w wybranym oddziale, na których poruszane są zagadnienia dot. poprawy bezpieczeństwa oraz dobrych praktyk**
- **Ogólnopolskie audyty badające stopień wdrożenia polityki bezpieczeństwa i wskazujące obszary do poprawy**
- **Godziny bezpieczeństwa dla wszystkich dedykowane dyskusji wokół filmu o wypadku i wpływu każdego na poprawę bezpieczeństwa**

Jesteśmy świadomi, że systematyczna praca nad poprawą bezpieczeństwa nie kończy się. Naszym niezmiennym celem jest zaangażowanie pracowników, poprawa komunikacji, zidentyfikowanie niebezpieczeństw oraz podjęcie odpowiednich działań w celu ich usunięcia oraz uniknięcia podobnych sytuacji w przyszłości.

BIBLIOGRAFIA

Andreasson Ulf, "*Trust – the Nordic Gold*", Nordic Council of Ministers, 2017

Deloitte, „*Praca i przedsiębiorczość kobiet – potencjał do wykorzystania w Polsce*", 2017

Dølvik J.E., Fløtten T., Hippe J.M., Jordfald B., "*The Nordic model towards 2030 – a new chapter?*"

Eurofound, *3rd European Company Survey – Workplace practices: Patterns, performance and well-being*, 2015

Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/

Expert Market, https://www.expertmarket.co.uk

INSEAD (2016): The Global Talent Competitiveness Index 2017, Fontainebleau, France

IMD World Talent Report 2016, Institute for Management Development

OECD Better Life Index 2016, http://www.oecdbetterlifeindex.org

OECD.Stat, http://stats.oecd.org/

PwC Women in Work Index 2017, https://www.pwc.co.uk/

Pracuj.pl, https://kariera.pracuj.pl

Rzeczpospolita, http://www.rp.pl

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC) jest jedną z największych izb gospodarczych w Polsce – obecnie zrzesza 400 członków. Jest to stowarzyszenie ludzi biznesu stworzone przez i dla przedsiębiorców związanych ze Skandynawią lub zainteresowanych tym regionem. Główna siedziba SPCC znajduje się w Warszawie, ale organizacja jest aktywna na terenie całego kraju – w Poznaniu, Trójmieście, Krakowie, Szczecinie i we Wrocławiu. Izba oferuje swoim członkom możliwość udziału w różnorodnych spotkaniach biznesowych takich jak business mixery, seminaria, spotkania tematycznych komitetów branżowych, konferencje oraz śniadania biznesowe, na które zapraszani są czołowi przedstawiciele świata ekonomii oraz polityki. Członkostwo w Izbie to możliwość nawiązywania kontaktów z elitarną grupą osób zarządzających prężnymi firmami skandynawskimi i polskimi, to także źródło inspiracji dla każdego menadżera dążącego do rozwoju swojej firmy.

Patroni SPCC: