

Kierownik powinien znać zadania swoich podwładnych

Lidl od lat buduje markę dobrego i stabilnego pracodawcy, dlatego cieszy się dużym zainteresowaniem wśród kandydatów aplikujących na wolne stanowiska.

Pierwsze sklepy Lidl w Polsce pojawiły się w 2002 r. Od tej pory systematycznie, z roku na rok, firma dynamicznie się rozwija i zwiększa zatrudnienie – Lidl ceni zaangażowanie w wykonywanie zadań, chęć rozwoju, otwartość na zmiany, umiejętność poszukiwania źródeł wiedzy oraz szczerłość. Wszystkie pomysły pracowników są wnikliwie analizowane pod kątem możliwości ich wykorzystania i wdrożenia. A możliwości wdrożeń jest wiele. Siedem centrów dystrybucyjnych i ponad 500 sklepów to doskonale pole do testowania nowych rozwiązań. Właśnie ze względu na szerokie spektrum procesów i działań firmy absolwenci wielu kierunków mają szansę na

rozpoczęcie swojej kariery w Lidlu. Często podczas rozmów ze studentami słyszę pytania, czy kończąc np. prawo, reklamę czy towaroznawstwo mogą wykorzystać zdobytą wiedzę, pracując w Lidlu. Odpowiadam, że pracę znajdą u nas absolwenci wszystkich kierunków – zapewnia Jerzy Łoza, dyrektor personalny Lidl Polska. Jak podkreśla, proces rekrutacji na wolne stanowiska rozpoczyna się od sprawdzenia czy w sferach obecnych pracowników nie ma odpowiedniego kandydata. Ponad 90 proc. wszystkich rekrutacji na stanowiska kierownicze to rekrutacje wewnętrzne. Jednocześnie Lidl co roku prowadzi rekrutację w ramach programów

„International Management Trainee”, „Grasz o staż”, „Rozwiń z nami skrzydła”. Lidl od lat buduje markę dobrego i stabilnego pracodawcy, dlatego cieszy się dużym zainteresowaniem wśród kandydatów aplikujących na wolne stanowiska.

Profesjonalne wdrożenie do pracy

Proces adaptacji nowego pracownika jest bardzo rozbudowany. Jego przebieg uzależniony jest od rodzaju stanowiska i trwa od kilku tygodni do roku. Z jednej strony nowo zatrudniony pracownik poznaje organizację, a z drugiej – jest przez nią poznawany. Pracownicy centrali, zanim rozpoczną pracę na swoim stanowisku, odbywają szkolenie w sklepie, centrum dystrybucyjnym, biurze ekspansji oraz w innych działach centrali. Dzięki temu mają m.in. okazję szerzej spojrzeć na wielkość procesów zachodzących w firmie.

– Taka konstrukcja procesu wdrożeniowego opiera się na założeniu, że kierownik powinien znać pracę swoich podwładnych. Przykładowo kierownik rejonu sprzedaży w trakcie szkolenia jest

po kolei pracownikiem sklepu, zastępcą kierownika, kierownikiem sklepu, na końcu zaś odbywa szkolenia właściwe na swoim stanowisku. Wie, na czym polega praca jego podwładnych, gdyż sam ją wykonywał – podkreśla dyrektor Jerzy Łoza.

Od oceny do rozwoju

Wdrożony kilka lat temu nowy system oceny ma na celu – oprócz weryfikacji efektywności działań pracownika – sprawdzenie poziomu jego potencjału i wyłowienie talentów. Po wstępnej, samodzielnej ocenie wyników swojej pracy pracownik rozmawia z bezpośrednim przełożonym. Ten, kto osiąga bardzo dobre wyniki i wykazuje chęć do dalszego rozwoju, ma szansę trafić do tzw. puli talentów. Członkowie tej grupy zapraszani są na sesję development center, podczas której oceniane są kompetencje pracowników w praktyce. Development center prowadzony jest przez wewnętrznych trenerów, a zadania zostały przygotowane przez międzynarodowy zespół. Pracownik otrzymuje informację zwrotną, zawierającą również wytyczne, w jakich

działaniach rozwojowych będzie brał udział.

W kraju i za granicą

Oprócz tradycyjnych szkoleń Lidl oferuje wiele form rozwoju, m. in. indywidualne coachingi, mentoring, praktyki w innych krajach, a także awanse poziome, dające szansę na poznanie pracy w innych działach i udział w odpowiednich dla tych działów szkoleniach. Dla ubiegających się o zajęcie wysokiego stanowiska kierowniczego przygotowany został międzynarodowy program rozwoju kadry menedżerskiej. W ramach tego programu osoby te wyjeżdżają za granicę, gdzie poznają pracę na analogicznym stanowisku lub w innych działach. Taki wyjazd trwa zazwyczaj od kilku miesięcy do roku.

Zarządzanie wiekiem

Lidl zatrudnia pracowników w różnym wieku – od absolwentów szkół, po osoby z dużym doświadczeniem. – Dobry zespół to taki, w którym swoją reprezentację mają wszystkie grupy wiekowe. Młodzi ludzie mają świetne pomysły, orientują się w nowych technologiach.



mądry wybór

Proponujemy im więc ciekawe projekty, dajemy szansę rozwoju w kraju i zagranicą. Jednocześnie pracownicy Lidla, posiadający ogromne doświadczenie i znajomość rynku, świetnie czują się w zróżnicowanych zespołach, kiedy mają obok siebie również młodych ludzi – zapewnia Jerzy Łoza. Dodaje, że każdy menedżer obowiązkowo uczestniczy w szkoleniu z budowania zespołu, które zawiera elementy zróżnicowanymi wiekowo. Także rekrutacja i kanały, którymi dział personalny Lidla dociera do kandydatów, są inne w zależności od rekrutacji osób należących do poszczególnych generacji. Jednak naczelną zasadą zarządzania w Lidlu – stosowaną niezależnie od wieku, stanowiska, czy wykształcenia, obowiązującą wszystkich pracowników – jest postępowanie wobec siebie fair i z szacunkiem.

Rzysztof Tomaszewski

Pakiet motywacyjny

Lidl stosuje jasne i przejrzyste zasady wynagradzania i motywowania. Wynagrodzenia, które oferuje ta firma są ponadprzeciętnymi wynagrodzeniami w branży. Zaliczają się do tzw. górnej półki. Innym elementem, wpływającym na motywację pracowników i bardzo przez nich docenianym, jest pakiet świadczeń pozapłacowych. Wszyscy pracownicy mają zapewniony dostęp do bezpłatnej, prywatnej opieki medycznej. Firma organizuje również spotkania integracyjne, naukę języków obcych. Z okazji świąt pracownicy otrzymują bony i paczki dla dzieci.

Wysokie zaangażowanie to nie kwestia przypadku

Rozmawiamy ze Zbigniewem Hojką, dyrektorem ds. zasobów ludzkich, Provident Polska SA

Czy w Polsce można mówić o rynku pracy nakierowanym na potrzeby pracodawców czy pracowników? Przez wiele lat po przełomie ustrojowym braliśmy udział raczej w pogoni za pracą niż za pracownikiem...

Na ten rynek wpływają dwa podstawowe elementy: koniunktura i dojrzałość jego uczestników. W pierwszych latach kapitalizmu w Polsce – od początku lat 90. XX w. – mieliśmy inną kulturę korporacyjną, ale także całe otoczenie gospodarcze było inne niż dzisiaj. Z pewnością nastawieni na osiągnięcie sukcesu pracownicy byli w stanie dać z siebie bardzo dużo, więcej poświęcić. Jednocześnie istniało przyzwolenie, by wymagać od nich więcej, ponieważ mieliśmy tak ogromny dystans do nadrobienia i jako kraj, i jako firmy, że między pracodawcami i pracownikami panowała niepisana umowa, by np. pracować bardzo długo bez upominania się o zapłatę za nadgodziny. Niemal wszyscy na tym rynku godzili się na pewien kompromis, wierząc, że przybliży nas – i firmy, i ludzi – do lepszego standardu działania i życia.

To się chyba udało...

Tak, ale to było 20–25 lat temu. Teraz gospodarka okrzepła,

my też już uznajemy za normalne to, w jakim świecie żyjemy i większość ludzi już nie chce się godzić na takie kompromisy. Rolę zaczęły odgrywać inne wartości. Można to zaobserwować w badaniach na temat oczekiwań młodych ludzi wobec pracy – na pierwszych miejscach nie plasuje się już możliwość awansu czy sukces finansowy, tylko szansa rozwoju zawodowego i osobistego, a także równowaga między pracą i życiem prywatnym. To, co było napędem w latach 90., już nam spowszedniało. Drugim czynnikiem działającym na rynku pracy jest normalny cykl koniunktury w globalnej gospodarce. Kiedy koniunktura spada, ludzie tracą pracę i mamy wtedy do czynienia z rynkiem pracodawcy, a pracownicy są gotowi do większych kompromisów. Kiedy bezrobocie spada, pracodawcy muszą się bardziej starać.

Jak jest teraz w Polsce? Wyszliśmy z okresu tłumaczenia pogarszania się warunków pracy kryzysem?

Polska jest właściwie stale w sytuacji rynku nastawionego nieco bardziej na pracodawcę niezależnie od cykli koniunktury. Dzieje się tak dlatego, że nasza gospodarka wciąż się rozwija, co

powoduje procesy restrukturyzacyjne. Nie zawsze zwalnia się pracowników po to, by obniżyć koszty, ale by nadać im za coraz nowocześniejszymi technologiami. W wielu dawnych spółkach Skarbu Państwa po pojawieniu się właścicieli instytucjonalnych wprowadzano zmiany nie z dnia na dzień, tylko przez lata. W efekcie poprawiania konkurencyjności przez automatyzację, centralizowanie różnych procesów, potrzebne było mniej rąk do pracy. Stale bezrobocie na poziomie od 8 do kilkunastu procent sprawia, że to pracownicy mają mniejszy wpływ na rynek niż pracodawcy. Granie na koniunkturze i dekonunkturze długoterminowo zupełnie się jednak nie oplaca. Amerykański Starbucks policzył, że każdy procent zaangażowania pracowników przekłada się na większą wydajność, mniejszą absencję. Krótko mówiąc: zysk. A zaangażowania nie da się zbudować zwalnianiem i zatrudnianiem na nowo, umowami śmieciowymi itp.

A jak się buduje zaangażowanie i lojalność?

Wysokie zaangażowanie to nie kwestia przypadku, to konsekwentnie realizowane działania. Na pewno nie buduje się go tylko przez benefity finan-



sowe, czyli „kieszę”. Tak jak w piramidzie Masłowa, najpierw są oczywiście potrzeby materialne, poczucie bezpieczeństwa finansowego. Nieco wyżej stoją dodatkowe wartości, takie jak np. pakiety medyczne czy emerytalne. Dalej poczucie stabilizacji: czy działania firmy dają mi przeświadczenie, że za chwilę nie zniknie z rynku? Następne są możliwości rozwoju: czy praca daje możliwość rozwijania talentów, awansu. Jeszcze wyżej jest poczucie, że nie jest się trybikiem w maszynie, tylko że się ma wpływ na to, co dzieje się w firmie. W metodologii Gallupa, którą stosujemy, jest też pytanie: czy masz w firmie przyjaciela? Odpowiedzi wiele mówią o atmosferze w miejscu pracy, czy firma jest nastawiona tylko na wynik, czy jest przyjazna

pracownikom. Wymiarów zaangażowania jest więc bardzo wiele.

Tylko jak je stosować w firmie, która tak jak wasza opiera się na sieci doradców w terenie?

Forma zatrudnienia na umowy cywilno-prawne nie wynika u nas z oszczędności, tylko z potrzeb doradców. 70 proc. z nich pracuje w innych zawodach, a współpraca z Providentem daje im możliwość dorobienia. Najlepsi z naszych doradców zarabiają od 2 do 3 tys. Pracują zadaniowo. Także ich motywacja jest inna: nie zawsze możliwości awansu czy wielkiej kariery jest dla nich tak samo ważna jak dla pracowników etatowych. Chcą być traktowani fair, dostawać terminowo prowizję, mieć odprowadzone wszystkie należne składki. My oprócz tego powinniśmy dostarczyć im właściwe produkty i zadbać o komfort i bezpieczeństwo pracy.

To wystarczy, by ich zintegrować z firmą?

Staramy się także, by czuli, że ich głos się liczy. Mamy np. rady pracowników. Trzy lata temu wyniki badań zaangażowania w grupie doradców okazały się nawet lepsze niż wśród pracowników. To

zresztą sprawiło, że dla etatowo zatrudnionych stworzyliśmy np. program akademii, w których mogli rozwijać swoje umiejętności zawodowe, np. Akademię Biznesmena – 10-modułowy program dla średniej i wyższej kadry zarządzającej w sprzedaży, takie firmowe mini MBA.

Czyli zawodowo można się u was rozwijać. A pozazawodowo?

Mamy jeden z największych programów wolontariackich – „Tak! Pomagam”. Jest w nim ponad 1 tys. aktywnych wolontariuszy, którzy zasypują nas dwa razy w roku wnioskami o granty. To ważne, że działamy w lokalnych społecznościach, tak jak pracujemy głównie w terenie, w mniejszych miejscowościach. Inicjatywy dotyczą często remontów w domach dziecka czy na placach zabaw. To oczywiście poprawia wizerunek, ale najważniejsze jest to, że to sami pracownicy i doradcy angażują się w rozwiązywanie wybranych przez siebie problemów i nikt ich do tego nie musi namawiać. Chcą pracować dla siebie, dla swoich środowisk i dla firmy.

Rozmawiał Maciej Weryński

PROVIDENT