

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

**Maria Zakrzewski**

## **Najlepsze miejsca pracy – jakie to organizacje?**

### **Pierwsza dziesiątka w Polsce**

26 maja 2009 roku Great Place to Work® Institute Polska po raz pierwszy ogłosił listę „Najlepszych miejsc pracy w Polsce”. Uroczyste wręczenie certyfikatów oraz wyróżnień miało miejsce podczas uroczystej gali w Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Na liście laureatów konkursu znalazły się następujące organizacje: Google Poland, Novo Nordisk Pharma, Alior Bank, Sabre Polska, Eli Lilly Polska,

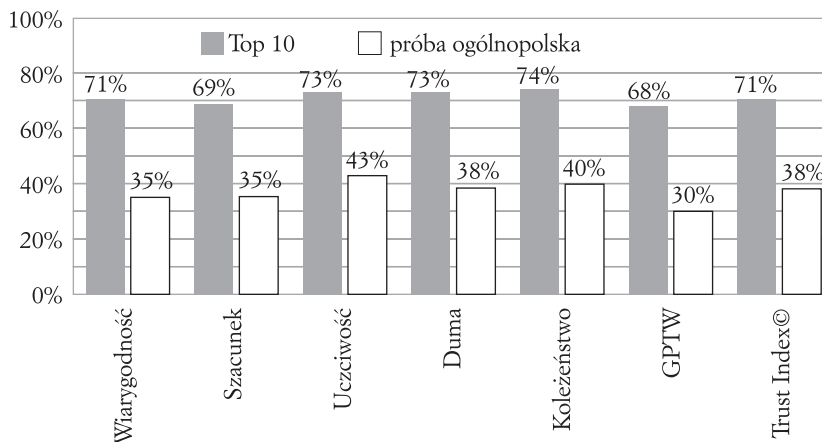
SKOK Ubezpieczenia, Hestia Kontakt, GSK Pharma, Oriflame Poland oraz Instytut Nafty i Gazu. Na polskiej liście znalazły się więc firmy o korzeniach zagranicznych, takie jak Google czy GSK, które od szeregu lat zajmują wysokie pozycje w rankingach „Najlepszych miejsc pracy” w wielu krajach świata, a jednocześnie ich marki należą do najbardziej podziwianych (*Most Admired Companies*). Warto jednak zauważyć, że wśród laureatów znalazły się także organizacje czysto polskie, w tym Instytut Nafty i Gazu, który ma status państwowej jednostki organizacyjnej.

## Zaufanie w najlepszych miejscach pracy w Polsce 2009

Wskaźnik zaufania (Trust Index©) w pierwszej dziesiątce polskich organizacji wyniósł 71%. Dużo to czy mało? Modelowe organizacje powinny osiągać w tym wskaźniku wartość minimalną w wysokości 60%. Tymczasem wśród pierwszej polskiej dziesiątki znalazły się firmy, w których wskaźnik osiągał pułap 80% lub nawet go przekraczał.

Jakość najlepszych miejsc pracy w Polsce najlepiej może zobrazować porównanie wskaźników uzyskanych w tych organizacjach z wynikami uzyskanymi w sondażu ogólnopolskim z zastosowaniem tej samej ankiety. Sondaż przeprowadzono w ramach projektu „Postawy pracownicze 2009”. Objął on 1222 dorosłych Polaków z całego kraju, zatrudnionych w ponad 21 branżach, w organizacjach małych i dużych, prywatnych, jak i państwowych. Poniższy wykres przedstawia zestawienie wyników tych dwóch badań.

Wykres 1. Wskaźnik zaufania (Trust Index©)



Różnice wskaźników wynoszą od 30% do 38%, a największa różnica dotyczy ogólnej opinii o firmie (GPTW). Rzecz ciekawa, wizerunek wewnętrzny polskich firm wynikający z sondażu ogólnopolskiego w znacznym stopniu pokrywa się z wizerunkiem zewnętrznym.

nym polskiego biznesu mierzonego w badaniach prowadzonych przez firmę Edelman za pomocą Barometru Zaufania. Tymczasem, najlepsze miejsca pracy są naprawdę wyjątkowe, a obecność firmy na takiej liście, publikowanej nie tylko w kraju, ale i na świecie, z pewnością buduje jej wizerunek zewnętrzny i wiarygodność.

### Praktyki najlepszych miejsc pracy

Tak dobra opinia pracownicza w najlepszych miejscach pracy wynika z dbałości kierownictwa o budowanie kultury organizacyjnej opartej na relacjach „dawania” (relacjach *giftlike*), które przekraczają przeciętne oczekiwania pracowników i na zasadzie wzajemności rodzą zaufanie, zaangażowanie oraz lojalność. Wszystkie firmy przebadane w konkursie na „Najlepsze miejsca pracy” poddały się audytowi sprawdzającemu jakość praktyk HR stosowanych w 9 niżej wskazanych obszarach. Jeśli przyrzeć się dokładnie tym obszarom, wówczas łatwo jest dojść do wniosku, że każda organizacja może oferować pracownikom coś więcej, niż wynika z kodeksu pracy i kontraktu.

Wykres 2. Badane obszary HR



I tak właśnie jest w najlepszych miejscach pracy w Polsce. W takich miejscach występują relacje „dawania” oraz ciepło, które w modelu Great Place to Work® określane jest mianem *human touch*. Jak można budować taką kulturę?

Czasami proste rozwiązania przynoszą niezwykle efekty. Dążąc do przejrzystej i otwartej komunikacji w firmie (obszary Komunikacji oraz Słuchania), Google wpro-

wadził nieformalne spotkania zespołów w każdy piątek, w każdym biurze w Polsce i na świecie. Jest to TGIF (*Thanks God It's Friday*), czyli wspólne celebrowanie kończącego się tygodnia i jednocześnie rozpoczynającego się weekendu. Przy wspólnym jedzeniu i picciu, w atmosferze rozluźnienia, przekazywane są wszelkie informacje z życia firmy, bez ukrywania niewygodnych wątków, bez jakiegokolwiek cenzury, a pracownicy mogą zadawać wszelkie pytania.

Inny przykład: Po otrzymaniu specjalnego wyróżnienia „Firma przyjazna mamie”, dyrektor Beata Wojciechowska z Eli Lilly Polska podczas gali 26 maja 2009 r. powiedziała, że firma „nie stosuje żadnych specjalnych praktyk” wobec matek (obszar Opieki). Po prostu, z chwilą powiększenia się rodziny, pracownica otrzymuje większy samochód służbowy. Choć to niewątpliwie jest niezwykłą praktyką, to jednak w Eli Lilly Polska wydaje się zupełnie oczywista.

---

Maria Zakrzewski – doktor nauk społecznych; tytuł doktora uzyskała na Uniwersytecie Warszawskim; wykładowca akademicki; starszy konsultant w IDEA! Management Consulting oraz szef Zespołu Badań Ilościowych w Great Place to Work® Institute Polska; odpowiedzialna za wdrożenie metodologii badawczej Great Place to Work® Institute, Inc. w Polsce; jako doradca specjalizuje się m.in. audycie menedżerskim oraz rekrutacji i selekcji – pełniła rolę szefa projektu oraz realizatora w wielu projektach związanych z tymi zagadnieniami dla kluczowych firm i instytucji w Polsce; ukończyła certyfikowane szkolenia z zakresu stosowania Metodologii ROI, Akademię Coachingu (The Coaches Training Institute) akredytowaną przez International Coach Federation; jest certyfikowanym konsultantem JTI (*Jungian Type Index*).