

Budowanie marki pracodawcy

# Rozwiązania dla przyszłości firmy

Rozmowa z Wojciechem Molińskim, wiceprezesem ds. personalnych w Kompanii Piwowarskiej, na temat empowermentu, Karty Różnorodności i rozwiązań, które pomagają stać się pracodawcą z wyboru

**Odpowiada Pan za zarządzanie zasobami ludzkimi w jednej z największych firm spożywczych w kraju. Z jakimi wyzwaniami się to wiąże?**

Tak dużą firmę, jak Kompania Piwowarska, cechuje przede wszystkim olbrzymi poziom dywersyfikacji, jeśli chodzi o pracowników. Nie są oni grupą homogeniczną, ale bardzo różnorodną. A ponieważ funkcjonujemy w środowisku bardzo wysokiej konkurencji rynkowej, chcemy, by wszyscy nasi pracownicy – zarówno jako zespół, jak i jednostki – posiadali najwyższy poziom kompetencji i motywacji. Przy tak dużej dywersyfikacji jest to spore wyzwanie, bo każdą z grup należy wyposażyć w inne kompetencje i w inny sposób do niej podchodzić. Kolejne wyzwanie związane jest już bezpośrednio z rynkiem. Szybkość zmian zachodzących na rynku piwa jest naprawdę ogromna. W związku z tym musimy w tej chwili dokonać nie skoku ilościowego, lecz jakościowego. W realizacji tego celu ma nam pomóc projekt Ambasadorzy Piwa. Zależało nam na zmianie kulturowej oraz rozbudzeniu fascynacji własną pracą oraz produktami. Program uczynił z pracowników osoby kompetentne w promowaniu naszych marek, co jest niezmiernie ważne, gdyż to właśnie za ich pośrednictwem chcemy

dokonywać tego skoku. Każdy rok funkcjonowania na rynku piwnym jest inny, pojawiają się kolejne wyzwania, w wyniku których dokonujemy zmian procesowych, aby być przygotowanym i odpowiadać na to, co przynosi rynek.

**A co takiego obecnie przynosi rynek?**

Obserwujemy, że pracownikom, a zwłaszcza młodemu pokoleniu, zależy na tym, by mieć możliwość wpływania na decyzje i sposób ich realizacji w organizacji oraz na podmiotowym funkcjonowaniu w miejscu pracy. Pomimo dyskusji o negatywnych cechach nowej generacji pracowników, czyli o tym, że praca jest dla nich tylko narzędziem realizacji swoich własnych życiowych celów, ja widzę młode osoby, które chcą mieć poczucie sensu i wartości. To jest właśnie jeden z kluczowych trendów społecznych i zmian, które przynosi nam rynek.

**Wobec tego, jakich zmian procesowych dokonują Państwo pod wpływem tych obserwacji?**

Przykładamy dużą wagę do wdrażania zasad empowermentu. To oczywiście wymaga dobrego przygotowania komunikacyjnego, pracownicy muszą rozumieć, jakie priorytety ma firma nie tylko na najbliższy czas, lecz także

w perspektywie długofalowej. Dobrym przykładem działań, które wpisują się w zasadę empowermentu, jest właśnie wskazany już projekt Ambasadorzy Piwa. W ramach tego programu „wypożyczaliśmy” wszystkich pracowników firmy w wiedzę o naszych produktach, o kulturze piwnej, piwie jako kategorii, wytłumaczyliśmy, na czym polega jakość naszego procesu produkcyjnego, jak powinniśmy piwo degustować, dystrybuować czy sprzedawać. Wiele pomysłów i nowych rozwiązań dotyczących naszego funkcjonowania na rynku było efektem właśnie tego programu i pochodziło od naszych pracowników. Jest to kapitalny przykład na to, że osoby, które chcą mieć wpływ na otaczającą rzeczywistość, mogły ten cel zrealizować. Chodzi tu o stworzenie podatnego gruntu, odpowiednią atmosferę, przekazanie wiedzy oraz zainspirowanie pracowników. Wtedy naprawdę można otrzymywać wartościowe pomysły i rozwiązania i cieszyć się ich efektami.

**Czy Pana zdaniem docenianie znaczenia „mądrości zbiorowej” jest w pewnym sensie wymogiem czasów i rozwiązaniem, które pomoże wygrać firmom na obecnym rynku?**

Myszę, że bardzo trudno jest w tej chwili prowadzić firmę, która jest

zdywersyfikowana i organizacyjnie, i geograficznie, i produktowo, jeżeli nie korzysta się ze zbiorowej mądrości kreatywnych osób. Stary model, w którym „ja Ci mówię, co masz zrobić, a Ty to dobrze zrób” przeszedł już do historii. Nie można zwyciężyć na rynku jednoosobowo czy dwuosobowo. Rzeczywiście mamy do czynienia ze złożonymi matrycowymi organizacjami, w których pracownicy muszą być traktowani podmiotowo, mieć możliwość realizowania swoich marzeń, ambicji, pomysłów i muszą być do tego odpowiednio przygotowani. Postrzegam ten głód i chęć wywarcia własnego wpływu, brania losu we własne ręce jako bardzo pozytywną tendencję. Myślę, że tę zmianę w myśleniu o zarządzaniu można porównać do zmian, jakie spowodował rozwój społeczeństwa obywatelskiego, w którym jednostki zaczęły mieć swój wkład w kreowanie otaczającej rzeczywistości i być jej istotną częścią. Podobne zmiany zachodzą teraz w firmach – chcemy mieć wpływ, chcemy przejmować odpowiedzialność. Dla mnie jest to ogromny skok w postrzeganiu swojej roli i znaczenia. Metaforycznie można powiedzieć, że jest to przejście od postrzegania, że świat mnie kontroluje, do sytuacji, w której ja mam wpływ i mogę kontrolować świat.

**W swoim biogramie pisze Pan o żelaznej konsekwencji, z jaką realizuje Pan koncepcję Kompanii Piwowarskiej jako najbardziej pożądanego i prestiżowego miejsca pracy. Co kryje się za tym stwierdzeniem?**

Stwierdzenie dotyczące żelaznej konsekwencji nie pochodzi ode mnie, widocznie tak właśnie jestem postrzegany. Według mnie budowanie dobrego miejsca pracy to nie jest cel, który można zrealizować poprzez jednostkowe,



Wojciech Moliński

epizodyczne działanie. To proces, który wymaga czasu i musi być realizowany przez dużą grupę osób, w sposób transparentny i widoczny dla pracowników. Temat budowania pożądanego miejsca pracy nie jest dla nas hasłem

czy modą, to naprawdę życiowa potrzeba. Od tego w ogromnym stopniu zależy nasza przyszłość, więc ten temat traktujemy niesamowicie poważnie. W dzisiejszych czasach nie da się oszukać rynku. Duża transparentność

## Budowanie marki pracodawcy

oraz szybkość i łatwość w przekazie informacji sprawiają, że tylko naprawdę dobre środowisko pracy będzie tak samo postrzegane na zewnątrz i będzie przyciągało najlepszych kandydatów.

### Jakie kryteria świadczą o tym, że firma jest postrzegana jako pożądaną pracodawcą?

Kompania Piwowska cieszy się bardzo niskim wskaźnikiem odchodzenia pracowników z firmy, a wyniki z ostatnich dwóch, trzech lat to potwierdzają. Kolejne kryteria to wysokie wyniki w badaniu opinii pracowniczej oraz wysoki wskaźnik awansów wewnętrznych w porównaniu z rekrutacjami z rynku zewnętrznego. Wszystkie te elementy sprawiają, że pomimo licznych wyzwań stajemy się lepszą firmą. Dowodzą tego działania naszych pracowników, którzy reklamując nas jako dobrego pracodawcę, zachęcają nowe osoby do przyłączenia się do Kompanii Piwowskiej. Nie pamiętam, aby od dłuższego czasu osoby zaproszone na rozmowę do Kompanii Piwowskiej nie chciały tego zaproszenia przyjąć. Może to świadczyć o tym, jaki obraz naszej firmy mają kandydaci.

Jest to o tyle ważne, że wojna o talenty jest bardzo aktualnym i prawdziwym pojęciem. W tej chwili bez względu na to, ile się mówi o bezrobociu czy trudnej sytuacji młodych osób, mamy w Polsce wojnę o talenty. Dlatego efekty, które udaje się nam osiągnąć, naprawdę dają dużo satysfakcji.

### Kompania Piwowska aktywnie angażuje pracowników w wolontariat pracowniczy. W jaki sposób rozwijać projekty dotyczące wolontariatu, aby stały się faktycznym elementem budowania zaangażowania pracowników?

Aby pracownicy chcieli angażować się w wolontariat, nie może on być zorganizowany jak dawny „czyn społeczny”, narzucony z góry przez pracodawcę ani przez niego wymagany. W Kompanii Piwowskiej działalność społeczna jest inicjatywą pracowników. Co ważne, wolontariat odpowiada na realne potrzeby lokalnych społeczności, w których funkcjonują pracownicy. Prezes czy członkowie zarządu nie mają szansy zorientować się, z jakimi problemami borykają się mieszkańcy Tychów czy Poznania. Wiedzą to pracownicy, którzy odpowiadają na te konkretne problemy i potrzeby. Wolontariat pracowniczy w Kompanii Piwowskiej działa w ten sposób, że nie mamy wyznaczonych organizacji, z którymi stale współpracujemy. Każdy może zaproponować nową fundację czy stowarzyszenie, jeśli zauważy, że prowadzi ona ważny projekt i potrzebuje pomocy. Nawet w przypadku wolontariatu staramy się wdrażać zasady empowermentu. Cztery razy w roku pracownik wolontariusz może wybrać organizację, której chciałby pomóc, i opracować projekt wsparcia. Wszystkie projekty są oceniane przez Radę Programową pod względem formalnym i merytorycznym, a wybrane nasza firma wspiera finansowo i organizacyjnie.

Oczywiście, zainteresowanie pracowników wolontariatem można stymulować. Czasem ludzie chcą pomóc, ale nie wiedzą, jak i komu. Dlatego na wewnętrznym portalu Małe Piwo każdy pracownik znajdzie przydatne wskazówki oraz opisy projektów, także tych, które są w przygotowaniu. Aby usprawnić komunikację pomiędzy organizacjami potrzebującymi wsparcia a wolontariuszami, pod koniec 2012 roku na swojej stronie internetowej uruchomiliśmy nowe narzędzie – Platformę Wolontariatu, za pośrednictwem której organizacje mogą przedstawiać

oferty współpracy. Oferty te są widoczne dla wszystkich pracowników na wewnętrznym portalu społecznościowym. Każdy może łatwo odszukać projekty ze swojej okolicy i przyłączyć się do nich.

### Budując markę pożądanego pracodawcy byli Państwo też jedną z firm, które zainicjowały proces powstania polskiej wersji Karty Różnorodności – pisemnego zobowiązania, które obliguje do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i prowadzenia działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności. Jak we wdrażanych rozwiązaniach wygląda realizacja tych celów?

W Kompanii Piwowskiej istnieją polityki personalne dotyczące bezpieczeństwa pracy, praw człowieka i praw pracowniczych, a także zarządzania różnorodnością. Wszystkie wskaźniki związane z różnorodnością w firmie są też na bieżąco monitorowane i uaktualniane. Dotyczy to szczególnie wskaźników związanych z podziałem na płeć w firmie na poszczególnych stanowiskach oraz grupach stanowisk, zarówno wykonawczych, jak i menedżerskich. Wyniki są uaktualniane i raportowane co pół roku, ponadto co roku podaje się je do publicznej wiadomości w Raporcie Zrównoważonego Rozwoju. Monitorujemy nie tylko liczbę kobiet i mężczyzn w Kompanii Piwowskiej, lecz także np. dostęp do szkoleń dla obojga płci.

### Co się dzieje, gdy po monitoringu, którego Państwo dokonują, w danej grupie zawodów występuje duża przewaga jednej z płci?

Programowych decyzji pod tytułem „musimy mieć 50 proc. kobiet na danym stanowisku” nie podejmujemy. Zamiast tego poszukujemy odpowiedzi na pytanie, dlaczego już na etapie rekrutacji na niektóre stanowiska relatywnie rzadko pojawiają się kobiety. Zastanawiając się nad przyczynami tej sytuacji, zadaliśmy sobie pytanie, czy pewnego rodzaju preselekcja nie odbywa się jeszcze na etapie nadsyłania ofert. Dlatego w tej chwili patrzymy, jakie jest globalne zainteresowanie danym stanowiskiem i staramy się, aby wszystkie osoby, które odpowiadają nam pod kątem kompetencyjnym, przeszły do dalszego etapu. To jest wyraz naszego proaktywnego zainteresowania tym, żeby wszyscy kandydaci mieli równe szanse w całym procesie rekrutacyjnym.

### **Czy w strukturach firmy jest organ, który zajmuje się właśnie kwestiami różnorodności i przestrzegania zasad etyki?**

Mamy Komisję ds. etyki, do której każdy pracownik ma możliwość zgłaszania wszelkich nieprawidłowości związanych z dyskryminacją w miejscu pracy czy mobbingiem. Komisja spotyka się raz w miesiącu i analizuje zgłoszenia i sprawy, które mogą budzić jakąś wątpliwość. Muszę powiedzieć, że przez ponad rok, od kiedy jestem członkiem Komisji, nie pojawiła się kwestia dotycząca płci.

### **Jak udało się w firmie zbudować wśród pracowników zaufanie do Komisji i zachęcić ich, żeby zgłaszali problemy?**

Funkcję przewodniczącego Komisji pełni były długoletni prezes Kompanii Piwowskiej pan Paweł Sudół. W Komisji są jeszcze trzy osoby w randze dyrektorów: jedna z tych

osób zajmuje się sprawami związanymi z naszym funkcjonowaniem w przestrzeni publicznej, druga zagadnieniami prawnymi, natomiast ja zajmuję się sprawami personalnymi. Klucz doboru osób częściowo wynika z natury naszej pracy, jednak najważniejszym kryterium doboru było zaufanie, którym poszczególne osoby są darzone w firmie. Jest kilka możliwości dotarcia do Komisji – poprzez infolinię czy formularz znajdujący się na naszej stronie internetowej, drogą e-mailową, pisemną lub też osobiste zgłoszenie dowolnemu członkowi Komisji. Każda ze spraw jest przedmiotem bardzo wnikliwej, pogłębionej analizy. Staramy się zawsze dotrzeć do źródeł problemu, wyjaśnić zagadnienia w sposób jak najbardziej obiektywny. W toku działań wypracowujemy pewnego rodzaju rekomendację i z tą rekomendacją zaznajamiany jest dyrektor generalny, który dzięki temu ma aktualną informację dotyczącą przestrzegania zasad etyki w firmie. O poruszanych problemach informujemy także co jakiś czas naszych pracowników. Jednak najbardziej komunikujemy, że pracownik ma się do kogo zwrócić o pomoc i jego problem zostanie obiektywnie rozpatrzony, a my gwarantujemy pełną anonimowość i bezpieczeństwo.

### **Jakie problemy najczęściej są zgłaszane Komisji?**

Paradoksalnie więcej zgłoszeń mamy z zewnątrz organizacji niż z wewnątrz. Z zewnątrz najczęściej napływają zgłoszenia od naszych byłych dostawców. Sprawy dotyczą więc powodów wyboru nowego dostawcy, powodów zakończenia współpracy i zasad samej współpracy. Według mnie stanowią one 3/4 zgłoszeń. Zgłoszenia wewnętrzne od pracowników są rzadkie i myślę, że nie ma jednego wzorca czy typu spraw.

### **Pracował Pan w firmach: Volkswagen Poznań, Philips Lighting Poland oraz Wavin Metalplast-Buk. Czy z perspektywy zdobytych doświadczeń zarządzanie zasobami ludzkimi w branży piwowskiej ma swoje wyróżniki, z którymi nie spotkał się Pan, pracując gdzie indziej?**

Wszystkie firmy, w których pracowałem, były na wysokim poziomie zorganizowania i funkcjonowania. Każda z nich była inna, nie tylko z powodu odmienności branży, lecz także z powodu własnej kultury organizacyjnej. Jednak praca w Kompanii Piwowskiej zdecydowanie się wyróżnia, przede wszystkim ze względu na tempo, w jakim pracujemy. Taki stan rzeczy wynika częściowo z innych warunków rynkowych, w których teraz funkcjonujemy, jednak niewątpliwie tempo pracy w Kompanii Piwowskiej jest nieporównywalnie większe niż w moich poprzednich firmach. Powiedziałbym nawet, że do kwadratu większe niż w przeszłości.

W Kompanii Piwowskiej dużą wagę przykładana jest do kreatywności, czego nie spotkałem nigdzie indziej. Istnieją funkcje, które zajmują się wyłącznie kreacją, tworzeniem nowych marek od podstaw. Większość naszych brandów to marki lokalne, w związku z czym to my w pełni odpowiadamy za ich funkcjonowanie, począwszy od pomysłu, jak powinny być pozycjonowane na rynku, jakie powinny mieć ceny, jak być dystrybuowane i jakimi walorami mają się cechować produkty. Kreatywność jest zatem istotnym elementem i wyróżnikiem Kompanii.

### **Dziękuję za rozmowę.**

**Monika Dawid-Sawicka**