

# Outsourcing & More <sup>P O L S K A</sup>

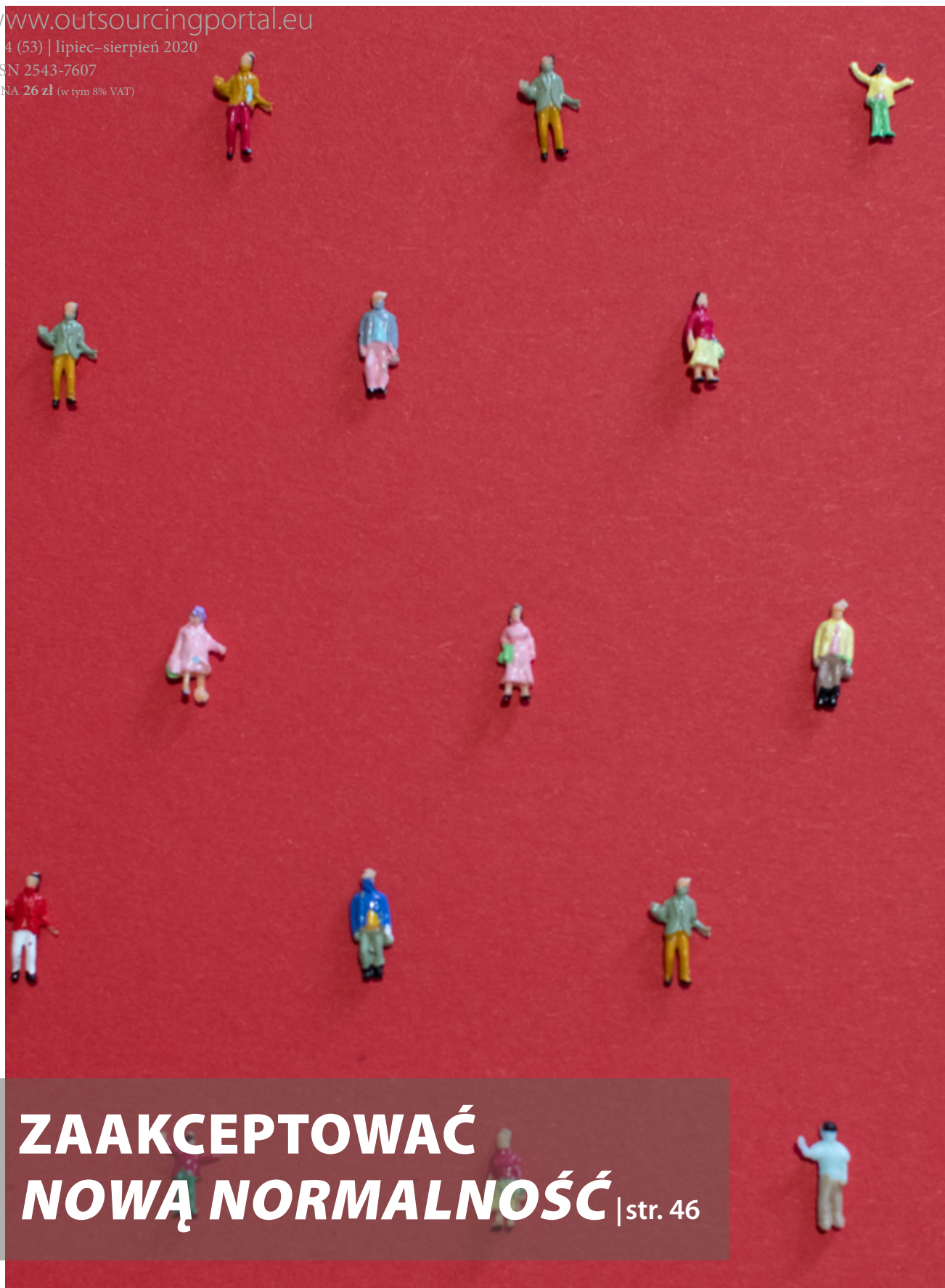
Created by Pro Progressio

[www.outsourcingportal.eu](http://www.outsourcingportal.eu)

nr 4 (53) | lipiec-sierpień 2020

ISSN 2543-7607

CENA 26 zł (w tym 8% VAT)



## ZAAKCEPTOWAĆ NOWĄ NORMALNOŚĆ | str. 46

### **BIZNES:**

Biura przyszłości. Co zmieni się,  
gdy wrócimy do pracy? | str. 24

### **BISNES:**

Podcasty – nowa era  
komunikacji ze światem | str. 40

### **BIZNES:**

Klauzula *rebus sic  
stantibus* | str. 14

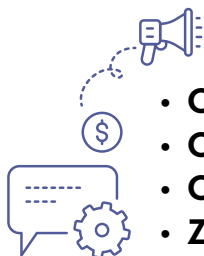


## OUTSOURCING & FIELD MARKETING

Skoncentruj się na kluczowych aktywnościach dla firmy, a kompleksowe zarządzanie wybranymi procesami rekrutacji, HR, administracji, ale także działy sprzedaży, marketingu czy obsługi klienta powierz zaufanemu partnerowi.



**THE ADECCO GROUP**



- **OUTSOURCING PERSONELU**
- **OUTSOURCING SPRZEDAŻY**
- **OUTSOURCING PROCESÓW REKRUTACJI**
- **ZARZĄDZANIE STRUKTURAMI OBSŁUGI KLIENTA**

### THE ADECCO GROUP

- Ekspertyza biznesowa
- Doświadczenie branżowe
- Doskonałość HR
- 54 biura regionalne w całej Polsce
- Nowoczesne technologie
- Narzędzia dopasowane do potrzeb
- Standardy korporacyjne



**WWW.NIEZWALNIAJBIZNESU.PL**



# Outsourcing&More P O L S K A

Created by Pro Progressio

## Redaktor naczelny

Dymitr Doktor  
dymitr.doktor@proprogressio.pl

## Redaktor prowadzący

Katarzyna Czylok-Dąbrowska  
katarzyna.czylok@proprogressio.pl

## Skład i łamanie

Iwona Nowakowska

## Reklama

reklama@proprogressio.pl

## Wydawca

PRO PROGRESSIO

## UWAGA: nowy adres redakcji

ul. Dziekońskiego 1  
00-728 Warszawa  
www.proprogressio.pl



T: +48 22 213 02 45  
F: +48 22 213 02 49  
redakcja@proprogressio.pl

## Druk

Drukarnia Jantar

## Obsługa prawna

Chudzik i Wspólnicy

Elektroniczna wersja magazynu na stronie  
www.proprogressio.pl

Wybrane zdjęcia pochodzą z serwisu  
shutterstock.com.

## Autor zdjęcia z okładki:

Martyna Gulbinowicz

## Nakład

3000 egz.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, reprodukcja bez pisemnej  
zgody Redakcji nie jest dozwolona.

Redakcja nie odpowiada  
za treść reklam i ogłoszeń.

## Partnerzy



## Autorzy:

Łukasz Targoszyński • Izabela Puchalska • Mateusz Chudzik  
• Iga Marcinkowska • Dariusz Olejnik • Tomasz Bereźnicki  
• Marcin Łukasik • Emilia Blutko • Konrad Krusiewicz  
• Béla Kakuk • Wojciech Strózik • Katarzyna Pihan • Adam Krasoń  
• Bartosz Wojtasiak • Anna Mielczarek • Łukasz Goś • Beata Pucyk  
• Sylwia Sędrowicz-Łyszczarz • Magdalena Furs • Kasia Adamczewska



## Szanowni Czytelnicy,

To było nietypowe półrocze zdominowane przez pracę zdalną i zupełnie nowe realia biznesowe, których doświadczyły branża outsourcingu, centrów usług wspólnych i wiele innych sektorów gospodarki. Tematem wiodącym przez ostatnie cztery miesiące była pandemia wirusa COVID-19, ale świat wraca na właściwe tory i zaczyna coraz częściej skupiać się na innych wątkach tematycznych, strategiach i kierunkach działania.

Zapraszam do lektury lipcowego wydania *Outsourcing&More*, w którym, i tym razem, skupiliśmy się na szeregu ciekawych zagadnień. Tematem numeru jest komentarz Adama Krasonia, Prezesa PwC, do *nowej normalności*, wraz z odniesieniem się do lekcji, jakich udzieliła nam pandemia, ale także i szans dla sektora outsourcingu.

W bieżącym wydaniu skupiliśmy się na temacie digitalizacji, która na dobre zagościła już w procesach rekrutacyjnych – pisze o tym Beata Pucyk z Devire. To nie jedyny *cyfrowy* temat kadrowy, gdyż jest on uzupełniony przez Katarzynę Adamczewską z Digital Teammates, która mówi o zatrudnianiu *Pasterzy Robotów*. Temat digitalizacji dopełnia artykuł Łukasza Targoszyńskiego z Baker McKenzie poświęcony kwalifikowanemu podpisowi elektronicznemu.

Artykułów, wywiadów i aktualności branżowych zamieszczamy znacznie więcej. Mam nadzieję, że będą one stanowić dla Państwa ciekawą wakacyjną lekturę.

Dymitr Doktor  
Redaktor Naczelny





6

## AKTUALNOŚCI BIZNESOWE



8

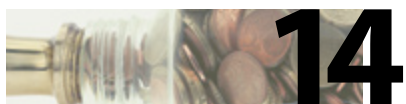
### Relacje z wydarzeń on-line



12

### Paperless governance – walka tradycji z nowoczesnością

Większość z nas pracuje zdalnie, bez możliwości spotkania się ze współpracownikami, czy partnerami handlowymi.



14

### Klauzula *rebus sic stantibus* rozwiązaniem dla najemcy w dobie epidemii?

*Pacta sunt servanda* – umów należy dotrzymywać.



16

### Polski świat motoryzacji w obliczu pandemii

Polski rynek motoryzacyjny dramatycznie skurczył się w wyniku pandemii.



18

### Dlaczego tak często zapominamy o rozwoju pracowników?

Pracownicy mogą dziś decydować o wartości organizacji i stanowić najważniejszą składową jej kapitału.



22

### Pandemiczne rozdanie – odpowiedź contact center na COVID-19

Początek marca 2020 r. zostanie zapamiętany nie tylko ze względów medycznych.



24

### Biura przyszłości. Co zmieni się, gdy wrócimy do pracy?

Swoimi prognozami podzielił się Nowy Styl – ekspert w zakresie aranżacji przestrzeni biurowej i publicznej.



26

### Elastycznie, choć stacjonarnie

Przemiany rynkowe i oczekiwania pracowników coraz częściej powodują konieczność przestawiania myślenia o zatrudnieniu w kierunku tworzenia dogodnych warunków do współpracy zdalnej.



28

### Minimum ryzyka, maksimum możliwości. Jakie biuro wybrać?

Operatorzy biur muszą dostarczyć na rynek elastyczne rozwiązania, bo tego w nowej rzeczywistości będą oczekiwały firmy.



32

### Biuro w erze COVID-19

Jak twierdzi arch. Konrad Krusiewicz, założyciel The Design Group, nic nie zastąpi platformy do pracy, jaką jest biuro i możliwości spotkań „face to face”.



36

### Nasze DNA to usprawnianie procesów biznesowych

Rozmowa z Béla Kakuk, CEO, Partner w BPiON.



40

### Podcasty – nowa era komunikacji ze światem

Uciekamy od radia i telewizji, które zmęczyły nas negatywnym przekazem i reklamami. Szukamy pozytywnych i merytorycznych źródeł wiedzy.



42

### Case study: 5 minut dziennie do bycia lepszym liderem

Jeszcze niedawno możliwość pracy zdalnej była benefitem, ale obecnie – gdy mierzymy się ze skutkami pandemii COVID-19 – jest koniecznością i najlepszym rozwiązaniem dla firm chcących sprawnie funkcjonować na rynku.



46

### HOT STORY

#### Zaakceptować nową normalność

Kolejne etapy odmrażania gospodarki dają nadzieję, że ekonomiczne skutki kryzysu nie będą tak katastrofalne, jak wydawało się na początku pandemii.





50

## AKTUALNOŚCI INWESTYCYJNE



52

**Akcja mobilizacja – o bydgoskich doświadczeniach w dobie pandemii**  
Jak zareagował na pandemię bydgoski rynek BPO/SSC?



56

**Zmiany w centrum. Nowy wymiar Śródmieścia Kielc**  
Zmiany te sprawiają, że trzeba na nowo definiować sposób funkcjonowania złożonych śródmiejskich organizmów.



60

**Praca zdalna i rekrutacja w czasach pandemii – tak sobie radzimy w Poznaniu**  
Poznańskie centra usług nowoczesnych oraz Urząd Miasta Poznania szybko zaadaptowały się do nowej rzeczywistości.



64

**Buduje się!**  
W Częstochowie deweloperzy i architekci wciąż pracują, mimo kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa.



68

**Dobry kurs Łodzi**  
Samorządowcy muszą dbać o wiele obszarów, by zatrzymać obecnych i przyciągnąć nowych mieszkańców. Jak sobie radzi Łódź?



70

**Lubelski rynek biurowy wkracza w kolejną fazę**  
Od wielu lat lubelski rynek biurowy jest napędzany głównie przez sektor IT utrzymujący dużą dynamikę wzrostu.



74

**AI napisałyby lepszy tekst – czyli o sztucznej inteligencji na Pomorzu**  
Technologia bierze rewanż za porażkę Deep Blue. Szach mat XXI wieku.



76

## AKTUALNOŚCI HR



77

**Ogłoszenie rekrutacyjne**



78

**Romans rekrutacji z digitalem, czyli jak rekrutować on-line?**  
Jak poradzić sobie z nową, zdalną rzeczywistością?



80

**Specjalista ds. bezpieczeństwa IT**  
Wg raportu OpenVPN 99% respondentów przewiduje, że upowszechniona praca zdalna zostanie z nami na dobre, nawet gdy minie epidemia COVID-19.



84

**Praca zdalna: nowa zawodowa normalność?**  
Czy praca zdalna zostanie z nami na dłużej?



88

**Dział HR na pierwszej linii frontu**  
Wywiad z Kasią Adamczewską, HR Manager, Digital Teammates.



91

**Biblioteka Managera**

# ■ AKTUALNOŚCI BIZNESOWE

## PRO PROGRESSIO MA NOWĄ STRONĘ INTERNETOWĄ

Pro Progressio, organizacja wspierająca rozwój sektora outsourcingu i nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce, uruchomiła swoją nową stronę internetową. Nowa witryna zawiera wszelkie informacje na temat aktywności prowadzonych przez Pro Progressio oraz Fundację Pro Progressio. Organizacja udostępniła pełną listę swoich raportów oraz szczegółowe informacje na temat szeregu inicjatyw biznesowych, którymi zajmuje się od początku swojego istnienia.

Internauci odwiedzający stronę internetową mogą dowiedzieć się zarówno o działalności Klubu Pro Progressio, cyklu wydarzeń BSS Tour, Gali Outsourcing Stars, jak również o mediach, których wydawcą jest Pro Progressio. Strona jest dostępna pod adresem [proprogressio.pl](http://proprogressio.pl).



## WEBINARZY OD LEANPASSION

WEBINAR DLA PRZYSZŁYCH I OBECNYCH LIDERÓW ORGANIZACJI

JAK POPRZEC ZBUDOWANIE  
POCZUCIA PRZYNALEŻNOŚCI  
STWORZYĆ EFEKTYWNY I ZAANGAŻOWANY ZESPÓŁ



Już w lipcu ruszył nowy cykl bezpłatnych, merytorycznych webinarów Leanpassion, dla przyszłych i obecnych liderów organizacji. W ostatnich trzech spotkaniach wzięło udział ponad 1200 osób, dlatego na specjalną prośbę naszych uczestników przygotowaliśmy dwa interesujące tematy. Pierwszy webinar odbył się 1 lipca 2020 r.:

Drugie spotkanie online odbędzie się 27 sierpnia 2020 r. Przedstawimy w nim najnowsze wyniki Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy 2020, przeprowadzone zaraz po zwolnieniu restrykcji

pandemicznych. Aktualna edycja badania pozwoli ocenić, jak głębokie zmiany wywołały ostatnie miesiące kryzysu i co sprawia, że jedne firmy przetrwają, a inne nie.

Zestawimy również z nową rzeczywistością sytuację w organizacjach z roku 2019 roku i pokażemy, jak zmieniły się oczekiwania pracowników wobec pracodawcy oraz lidera. Porównamy w badaniach dynamikę na rynku pracy i spróbujemy ocenić czy, i na ile, skończył się rynek pracownika. Rejestracja: [www.leanpassion.com/webinary](http://www.leanpassion.com/webinary).

## CLARO – NOWY FOTEL BIUROWY W OFERCIE KINNARPS – GENIALNY W SVOJEC PROSTOCIE

Należąca do grupy Kinnarps marka Dra- bert, znana z doskonałych rozwiązań ergonomicznych i przemysłanych detali, wprowadza na rynek nowy model fotela biurowego. Genialny w swojej prostocie fotel obrotowy Claro to wszechstronne rozwiązanie do nowoczesnych miejsc pracy.

Claro sprawdzi się zarówno w roli fotela przy biurku, jak również w miejscach spotkań i pracy projektowej. Dzięki ergonomii i nowoczesnemu wzornictwu można go wykorzystać w projektach, które oprócz takich cech użytkowych, jak: elastyczność i wytrzymałość, wymagają również najkorzystniejszej relacji jakości do ceny.



– *Lubię ekonomiczny wymiar krzesła biurowego Claro. Oferuje ono nie tylko najlepszą cenę za pełnię funkcjonalności i ergonomii, lecz także elastyczność, która sprawia, że jest to naprawdę atrakcyjne rozwiązanie dla oszczędnych* – mówi Martin Henschel, International Product Manager w Kinnarps AB.

Fotele obrotowe Claro są dostępne z trzema różnymi wariantami oparcia do wyboru: z czarnej siatki, z dodatkowym pokrowcem oraz w wersji tapicerowanej w całości. Wymienny dodatkowy pokrowiec na oparcie z siatki dostępny w kilku kolorach to unikalna cecha serii Claro, która stwarza kreatywne i przyjazne dla środowiska możliwości zastosowań.

– *Możliwość zakupu modelu z oparciem z siatki Claro oraz dodatkowego pokrowca z tkaniny daje użytkownikom większą swobodę i elastyczność aranżacji. Można użyć krzesła z przewiewnym oparciem z siatki lub za pomocą pokrowca dodać akcent kolorystyczny. Jeszcze nigdy podstawowy model fotela obrotowego nie był tak inspirowany* – podkreśla Martin Henschel.

Ergonomiczna i intuicyjna konstrukcja fotela biurowego Claro została stworzona z myślą o wielogodzinnej pracy w skupieniu. W serii zastosowano mechanizm Synchrone™ z funkcją SafeBack, w którym stosunek nachylenia siedziska i oparcia wynosi 1:2,4. Mechanizm jest wyposażony w regulację oporu odchylania i czterostopniową blokadę oparcia. Można regulować wysokość i głębokość siedziska, a także wysokość oparcia w wersji



całkowicie tapicerowanej. W modelu z oparciem z siatki dla dodatkowego komfortu można zastosować podparcie dolnej części pleców. Oba warianty oparcia – siatkowe i tapicerowane – mogą być uzupełnione czarnym zagłówkiem o regulowanej wysokości i głębokości. Zaś zagłówek dodatkowo można wyposażać w poręczny wieszak na okrycie wierzchnie lub marynarkę. Podłokietniki dostępne są z dwoma wariantami regulacji.

Projektując Claro zadbano także o korzyści dla środowiska. Fotel jest wykonany z materiałów, które nadają się do powtórnego wykorzystania, a możliwość montażu dodatkowych akcesoriów i ich wymiany zwiększa jego wytrzymałość i żywotność.

Więcej informacji na [www.kinnarps.pl/produkty/fotele-i-krzesla/fotele-obrotowe/claro](http://www.kinnarps.pl/produkty/fotele-i-krzesla/fotele-obrotowe/claro).



## ZADBAJ O ROZWÓJ SIEBIE I SWOICH PRACOWNIKÓW – BPP WPROWADZA NOWE PRODUKTY DO SWOJEJ OFERTY

BPP to międzynarodowa firma szkoleniowa, która działa na rynku edukacyjnym od przeszło 40 lat (w tym od ponad 20 lat także w Polsce). Wiedza, doświadczenie i wiarygodność powoduje, że jest to nie tylko dostawca szkoleń, ale partner edukacyjny, który pomoże rozwijać się Tobie i Twoim pracownikom zapewniając różnorodne narzędzia edukacyjne.

BPP wprowadziło właśnie na polski rynek nowe, krótkie programy szkoleniowe online, które można łączyć w personalizowane pakiety. W ofercie znajduje się ponad 160 kursów o różnorodnej tematyce – od strictly technicznych,

finansowych szkoleń, przez rozwój umiejętności biznesowych i menedżerskich aż do rozwoju osobistego. Wszystkie szkolenia oferowane są w języku angielskim, można więc przy okazji potraktować je jako doskonalenie umiejętności językowych. Przykładowe tematy szkoleń: Budgeting for beginners, An introduction to IFRS, An introduction to investment banking, Formation of a contract of employment, Shared service provision, Process excellence, Commercial skills for finance professionals, Time management for professionals. Tematyka jest tak różnorodna, że każdy z pewnością znajdzie coś dla siebie.

Elastyczność, którą dają szkolenia online (dostęp do zasobów 24 h/dobę, 7 dni w tygodniu przez 12 miesięcy) powoduje, że jest to produkt, który można wykupić dla siebie lub dla swojego zespołu, niezależnie od lokalizacji, w której pracują poszczególni pracownicy. Każdy z nich może dostać taki sam pakiet edukacyjny lub możesz przygotować unikatowe zestawy dostosowane do potrzeb pracowników.

Masz więcej pytań? Chcesz dowiedzieć się więcej? [www.bpp.pl](http://www.bpp.pl)



[Zapoznaj się z pełną ofertą](#) lub [skontaktuj się z doradcą](#) klienta BPP.





# RELACJE Z WYDARZEŃ ON-LINE

## SEKTOR HANDLOWY W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

4 maja 2020 r. centra handlowe zostały ponownie otwarte. To na pewno bardzo dobra informacja dla właścicieli i najemców, jednak panująca pandemia i tak wywrze ogromny wpływ na całą branżę. O tym, jak wygląda obecna sytuacja, jak zmieniają się nawyki konsumentów i jakie działania podjąć, by mogli oni bezpiecznie wrócić na zakupy, opowiedziały Sylwia Wiszowata-Łazarz i Joanna Klusek z międzynarodowej firmy doradczej Cushman & Wakefield podczas webinaru pt. *Disconnect to Reconnect, czyli o rynku retail w nowej rzeczywistości*.

Ogłoszenie stanu epidemicznego w Polsce i związane z nim ograniczenia boleśnie dotknęły handel i wiele branż w całej Polsce. 4 maja centra handlowe zostały na nowo otwarte, jednak na nowych warunkach.

Przestrzeganie nowych obostrzeń jest niezwykle istotne, gdyż budynki

niespełniające wymagań mogą zostać zamknięte. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa klientom powinno stanowić priorytet, zarówno dla wynajmujących, jak i dla najemców – zaznaczyła Joanna Klusek, partner, Retail Asset Services w Cushman & Wakefield.

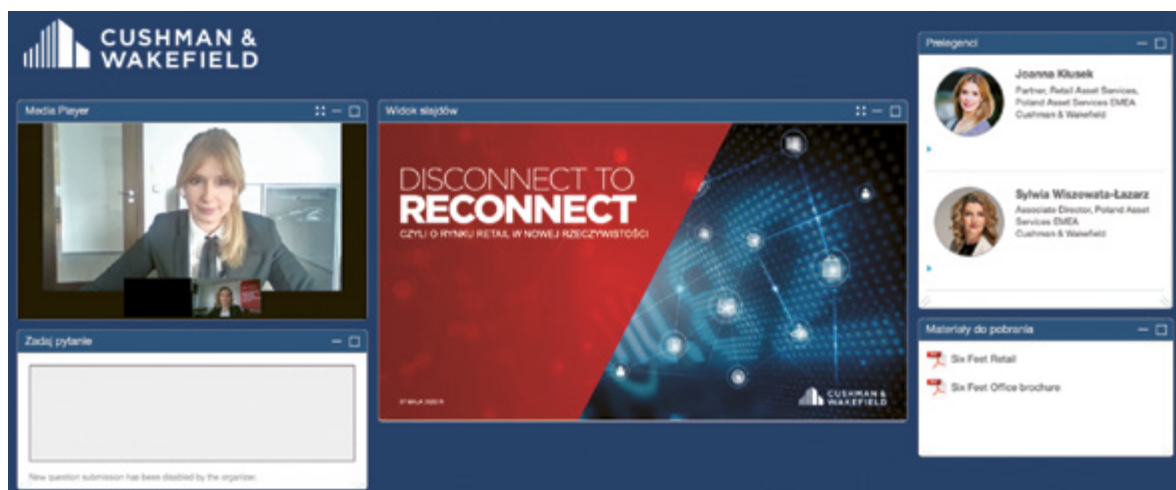
Ekspertki opowiedziały także o prognozach na najbliższy czas. Główny trend zauważalny na rynku handlowym to wysoki wzrost zamówień online. Nieunikniony efekt obecnej sytuacji, to niestety spadek liczby klientów w centrach handlowych i zmiana ich nawyków zakupowych. Niewykluczone są także upadłości bądź restrukturyzacje niektórych najemców.

Sylwia Wiszowata-Łazarz, Associate Director, Poland Asset Services EMEA opowiedziała o ewolucji zachowań klienta. Przed epidemią zauważany był hurra- optymizm, spowodowany poprawą jakości

życia. Obecnie, konsumenci myślą przede wszystkim o bezpieczeństwie, a kupują głównie najpotrzebniejsze rzeczy. Kluczem do sukcesu dla właścicieli nieruchomości i najemców centrów handlowych jest dostosowanie długoterminowych strategii komunikacji do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Ważne jest przede wszystkim skupienie się na budowaniu poczucia bezpieczeństwa, konstruowaniu jasnych i przejrzystych przekazów, a także na działaniach wspierających sprzedaż.

Spotkanie odbyło się w ramach cyklu webinarów organizowanych przez Cushman & Wakefield.

Webcast  
dostępny  
tutaj:



## BUSINESS ADAPTATION ONLINE SUMMIT



Business Adaptation Online Summit jest wspólną inicjatywą od przedsiębiorców dla przedsiębiorców. BAOS reprezentuje ideę otwartego wsparcia dla właścicieli firm i kadry zarządzającej w czasie zmian i perturbacji, jakimi dotknięte zostały firmy w ostatnich miesiącach. Pierwsza

edycja odbyła się w kwietniu i była w pełni poświęcona temu, jak w pandemicznym szoku utrzymać firmę, sprzedaż i miejsca pracy. Kolejne wydania tej wirtualnej konferencji poświęcone były zarządzaniu zmianą, komunikacji i nowemu wymiarowi przywództwa.

– Jeszcze miesiąc temu otwartość, elastyczność i zdolność adaptacji określano mianem kompetencji przyszłości. Przyszłość dzieje się dziś, a firma i ludzie potrzebują tych umiejętności na wczoraj. Aby utrzymać biznes, miejsca pracy i zadbać o przyszłość należy skupić się na rozwoju i zdolności dostosowywania się. Nie chodzi tylko o uczenie się nowych rzeczy, ale o zmianę sposobu myślenia, komunikacji i przywództwa. Temu służy BAOS – mówi Monika Reszko, pomysłodawca konferencji.

BAOS w liczbach, to 23 prelegentów, 4 dni wirtualnych spotkań, 26 godzin interaktywnych prezentacji i blisko tysiąc uczestników. W trakcie wszystkich trzech edycji uczestnicy mogli sprawdzić, co dziś zadziała w sprzedaży, marketingu i komunikacji, skoncentrować się na systemach zarządzania, które należy wprowadzić, aby utrzymać siebie, firmę i ludzi, poznać obecne trendy rynkowe i zmiany zachowań konsumentów w obliczu kryzysu oraz przede wszystkim zaktualizować strategię i wyznaczyć nowe priorytety.

Wszystkie prezentacje można obejrzeć po dokonaniu rejestracji na stronie [www.baosummit.pl](http://www.baosummit.pl).



### WSZYSTKO, CO CHCIAŁBYŚ WIEDZIEĆ O AUTOMATYZACJI, ALE BOISZ SIĘ ZAPYTAĆ

Wszystko, co chciałbyś wiedzieć o automatyzacji, ale boisz się zapytać – to hasło przyświecało ostatniemu cyklowi webinarium o Robotic Process Automation prowadzonemu przez ekspertów Digital Teammates i zaproszonych gości.

W kwietniu w ramach cyklu omawialiśmy, jakie procesy biznesowe warto automatyzować i jakimi kryteriami najlepiej się kierować szukając ich w zespole. W maju głównym tematem była współpraca IT i biznesu oraz wdrożenie automatyzacji tak, by nie obciążała zespołów IT. W czerwcu zaś odbyło się spotkanie z Wiktorem Doktorem na temat wyzwania i cyfrowej transformacji w sektorze BSS. Uczestnicy po każdym wydarzeniu otrzymują dodatkowe materiały, które mogą wykorzystać np. w zidentyfikowaniu potencjału robotycznego w swoich działach.

– Webinaria to przystępna forma dzielenia się wiedzą, a także świetna okazja

dla uczestników, by zadać nurtujące ich pytania, na które do tej pory nie znaleźli wystarczających odpowiedzi – mówi Mariusz Pułtyn, CTO w Digital Teammates. – Dzięki udziałowi takich gości jak dr Dominika Kaczorowska-Spychalska (Centrum Mikser Inteligentnych Technologii, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego) czy Joanna Jaranowska (Atlas) nasze webinaria stały się też miejscem wymiany obserwacji o praktycznych

zastosowaniach automatyzacji czy cyfrowej przyszłości biznesu.

Wszystkie dotychczasowe webinaria możecie znaleźć na naszej stronie: [www.dtmates.com/blog](http://www.dtmates.com/blog).

Zachęcamy też do śledzenia Digital Teammates na LinkedIn, by być na bieżąco z kolejnymi wydarzeniami i materiałami: [www.linkedin.com/company/dtmates](http://www.linkedin.com/company/dtmates).







## JAK EFEKTYWNIIE ZARZĄDZAĆ W TRUDNYCH CZASACH?

– Możemy uznać, że w sporcie mamy permanentny kryzys. Zawsze jest trudno. Rywalizacja między drużynami czy zawodnikami jest dla sportowców ciągłym stanem kryzysu. Wygrywa ten, który najszybciej i w najlepszy sposób zaadaptuje się do obecnej sytuacji – odpowiada Łukasz Kruczek, zapytany przez Radka Drzewieckiego o to, w jaki sposób radzić sobie w czasie kryzysu.

Podczas webinaru 11 maja 2020 r., zorganizowanego przez Leanpassion, którego gościem specjalnym był trener reprezentacji Polski kobiet w skokach narciarskich, padło wiele ciekawych pytań i jeszcze więcej wartościowych wskazówek dotyczących tego, jak trener sportowy wykorzystuje zmieniające się warunki, by zyskać przewagę konkurencyjną. Łukasz Kruczek wymienił trzy najważniejsze zadania trenera, o których każdy lider powinien pamiętać. Trener jest ciągle obecny tam, gdzie dzieje się proces. Im bardziej jest zaangażowany, tym więcej czasu spędza z zawodnikiem, tym lepszą współpracę jest w stanie z nim nawiązać. Trener jest przykładem dla zawodnika i to on powinien zarażać go pasją do działania. Trener powinien więcej słuchać i doceniać informacje, którymi dzieli się z nim zawodnik. W drugiej części spotkania Radek Drzewiecki zaprezentował, jak dzięki Leadership 734 stworzyć jeden standard przywództwa.

Uczestnicy webinaru mogli przekonać się, że każdy element procesu można udoskonalić, kiedy skupimy swoją uwagę na takich elementach, jak analiza faktów i ciągłe eksperymentowanie czy rozwiązywanie problemów. Kolejne inspirujące spotkania wkrótce. ♦







# Pro Progressio

“Wspieramy merytorycznie  
i ekonomicznie uzasadnione  
działania służące rozwojowi,  
inwestycjom, a także  
optymalnemu wykorzystaniu  
zasobów przedsiębiorstw  
i sektora publicznego  
w Polsce.”

misja Pro Progressio





# PAPERLESS GOVERNANCE

## – WALKA TRADYCJI Z NOWOCZESNOŚCIĄ

Choć już wcześniej świat zmierzał w stronę coraz głębszej digitalizacji różnych aspektów życia, to niewątpliwie pandemia koronawirusa przeniosła nas przymusowo do nowej rzeczywistości, w której większość z nas pracuje zdalnie, bez możliwości spotkania się ze współpracownikami, czy partnerami handlowymi.

Jednocześnie firmy starają się również w tych czasach funkcjonować w miarę możliwości normalnie i prowadzić swoją działalność zgodnie z obowiązującym prawem. Zatem, jak radzić sobie, jeśli musimy podpisać nową umowę lub podjąć jakiejkolwiek czynności korporacyjne, które nie mogą czekać do momentu powrotu do biura, albo jeśli osoby upoważnione do reprezentacji przebywają na stałe za granicą? Czy

w dobie obecnego rozwoju technologii, jak również stanu prawodawstwa, konieczne jest własnoręczne podpisywanie wszystkich dokumentów?

Już jakiś czas temu można było zaobserwować działania zarówno Unii Europejskiej, jak i polskiego ustawodawcy, mające na celu zbudowanie zaufania społecznego do środowiska online i czynności prawnych podejmowanych zdalnie,

które jest kluczowe dla dalszego rozwoju gospodarczego. Kolejnym krokiem miało być stopniowe wprowadzanie do polskiego porządku prawnego rozwiązań digitalizujących czynności prawne. Warto zauważyć, że część z cyfrowych rozwiązań była już dostępna przed wybuchem pandemii koronawirusa, lecz w praktyce dało się zauważyć silne przywiązanie do tradycyjnych form dokonywania czynności prawnych.

Kwalifikowany podpis elektroniczny został uznany już we wrześniu 2016 r. jako forma równoważna do podpisu własnoręcznego. Dzięki temu, jeśli przepisy lub postanowienia umowy wymagają dla danej czynności formy pisemnej, wówczas nie jesteśmy ograniczeni do podpisywania takich dokumentów w tradycyjnej formie z podpisem własnoręcznym.

Jednym z takich przykładów jest **kwalifikowany podpis elektroniczny**, który już we wrześniu 2016 r. został uznany jako forma równoważna do podpisu własnoręcznego. Dzięki temu, jeśli przepisy lub postanowienia umowy wymagają dla danej czynności formy pisemnej (np. podpisanie nowej umowy lub zawarcie aneksu do istniejącej umowy), wówczas nie jesteśmy ograniczeni do podpisywania takich dokumentów w tradycyjnej formie z podpisem własnoręcznym, lecz możemy tego dokonać za pomocą kwalifikowanego podpisu elektronicznego – bez względu na to, czy jesteśmy w Polsce czy w jakimkolwiek innym miejscu na świecie, w biurze czy poza biurem – przy użyciu jedynie komputera z odpowiednim oprogramowaniem. Jest to o tyle praktyczne, że wraz z wprowadzeniem obowiązku elektronicznego sporządzania i podpisywania sprawozdań finansowych spółek, większość członków zarządu posiada już takie kwalifikowane podpisy elektroniczne, które mogą być wykorzystane do dokonywania innych czynności prawnych w sposób cyfrowy.

Co istotne, podpisy elektroniczne niebędące podpisami kwalifikowanymi (tj. podpisy elektroniczne nieopatrzone certyfikatem kwalifikowanym) mogą być również wykorzystywane do podpisywania dokumentów. Należy jednak pamiętać, że nie są one równoważne z podpisem własnoręcznym, i w związku z tym mogą być wykorzystywane jedynie do podpisywania dokumentów, dla których wystarczająca jest forma dokumentowa.

Niekiedy zdarza się jednak, że pomimo tego, iż przepisy pozwalają na dokonywanie czynności w sposób cyfrowy, z wykorzystaniem kwalifikowanego podpisu elektronicznego, jego wykorzystanie napotyka praktyczne trudności. Przykładowo, pełnomocnictwo do dokonywania czynności w Krajowym Rejestrze

Sądowym (KRS) udzielone i podpisane za pomocą kwalifikowanego podpisu elektronicznego jest ważne i skuteczne, jednak brak możliwości składania wniosków do KRS w formie elektronicznej (innych niż dotyczących sprawozdań finansowych) powoduje, że konieczne jest udzielenie takiego pełnomocnictwa w formie z podpisem własnoręcznym. Takie sytuacje niewątpliwie zmniejszają społeczne zaufanie do korzystania z rozwiązań digitalowych, jednak warto wskazać, że przepisy wprowadzające tzw. *KRS online* mają wejść w życie na początku 2021 roku. Szkoda jedynie, że takie rozwiązanie nie funkcjonuje już dziś, bo byłoby to z pewnością ogromnym ułatwieniem w dobie dystansowania społecznego dla firm prowadzących działalność w formie spółek.

Pandemia koronawirusa była natomiast impulsem do szybkiego wprowadzenia przez ustawodawcę nowych rozwiązań cyfrowych w obszarze korporacyjnej obsługi spółek. Obecnie, przy zastrzeżeniu, że umowa lub status spółki nie przewidują surowszych wymagań, zgromadzenia zarządu, rady nadzorczej, jak również zgromadzenia wspólników, mogą odbywać się przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (np. telekonferencja), a z takiego zgromadzenia powinien powstać protokół. Dodatkowo organy spółek mogą również skorzystać z możliwości podejmowania uchwał w trybie pisemnym. Uchwały podjęte w jednym z powyższych trybów, jeśli nie muszą być następnie złożone do KRS, mogą być podpisane kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Jest to niewątpliwie bardzo duże ułatwienie w zarządzaniu spółkami, szczególnie dla globalnych korporacji, ponieważ daje możliwość podjęcia – w krótkim czasie i bez względu na to, gdzie obecnie znajdują się członkowie danego organu spółki – decyzji poprzez

wykorzystanie środków komunikacji elektronicznej lub w drodze pisemnej uchwały, bez konieczności fizycznego spotkania.

Digitalizacja czynności prawnych, szczególnie z zakresu obsługi korporacyjnej spółek, jest nie tylko ogromnym ułatwieniem w prowadzeniu bieżącej działalności, ale w sytuacji wywołanej pandemią koronawirusa wręcz koniecznością, bez której wiele firm nie byłoby w stanie funkcjonować normalnie.

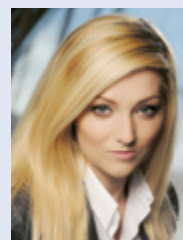
Czy korzystanie z rozwiązań cyfrowych zostanie z nami również wtedy, kiedy sytuacja wróci do normalności? Wydaje się, że tak, gdyż pandemia wymusiła zerwanie z tradycyjnym myśleniem o podpisywaniu dokumentów i otworzyła wiele firm na możliwości technologii, które pozwalają na podpisywanie dokumentów i dokonywanie czynności korporacyjnych bez względu na miejsce naszego aktualnego pobytu (co w innym wypadku zajęłoby jeszcze dużo czasu). Takie możliwości ucieszą również firmy przykładające dużą wagę do ochrony środowiska, gdyż przyczynią się do redukcji zużycia papieru oraz transportu (często międzynarodowego) podpisywanych fizycznie dokumentów. ♦

Autorzy:



**Baker  
McKenzie.**

Łukasz  
Targoszyński,  
Adwokat,  
Baker McKenzie



**Baker  
McKenzie.**

Izabela  
Puchalska,  
Prawnik,  
Baker McKenzie





# KLAUZULA *REBUS SIC STANTIBUS* ROZWIĄZANIEM DLA NAJEMCY W DOBIE EPIDEMII?

*Pacta sunt servanda* (łac. umów należy dotrzymywać) – jedna z żelaznych zasad wywodząca się jeszcze z prawa rzymskiego, której celem jest zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa obrotu oraz zobowiązanie osób, które zawarły ważną umowę do wywiązania się z jej postanowień.

Co jednak w sytuacji, w której nieoczekiwana zmiana otoczenia prawnego i gospodarczego wiąże się dla przedsiębiorcy z nadmiernymi trudnościami w spełnieniu świadczenia, a nawet grozi poniesieniem przez niego rażącej straty? Czy prawo reguluje sytuacje, w których z uwagi na ogólnoswiatową pandemię i wprowadzane obostrzenia, przedsiębiorca zobowiązany jest do zamknięcia lokalu gastronomicznego czy prowadzonego sklepu, a pomimo braku możliwości faktycznego korzystania przez niego z lokalu, wynajmujący wzywa do zapłaty czynszu najmu? Odpowiedzią na postawione pytania, przy spełnieniu określonych przesłanek, może okazać się klauzula nadzwyczajnej zmiany stosunków (art. 357<sup>1</sup> Kodeksu cywilnego).

Instytucja nadzwyczajnej zmiany stosunków przewiduje możliwość zmiany sposobu wykonania zobowiązania, zmiany wysokości świadczenia, a nawet możliwość rozwiązania umowy. Konieczne jest jednak spełnienie pewnych przesłanek. Trzeba zaznaczyć, że omawiana instytucja znajduje zastosowanie wyłącznie do zobowiązań umownych, na przykład, wynikających z umowy sprzedaży, najmu, dzierżawy. Dodatkowo

zmiana stosunków pomiędzy stronami musi mieć charakter nadzwyczajny i nieść ze sobą nadmierną trudność w spełnieniu świadczenia lub grozić rażącą stratą (czego strony podczas zawierania umowy nie mogły przewidzieć).

Pojęcie nadzwyczajnej zmiany stosunków nie znalazło definicji kodeksowej, a doktryna i orzecznictwo nie wypracowały jednolitego poglądu w przedmiocie jego znaczenia. *Zmiana stosunków* niewątpliwie podkreśla jednak potrzebę porównania warunków na jakich dana umowa została zawarta z warunkami, w których jest ona wykonywana. Zmiana ma być zdarzeniem mało prawdopodobnym, o charakterze wyjątkowym, bezprecedensowym. Pośród takich zdarzeń wskazać można na różnego rodzaju klęski żywiołowe, stany wojenne, strajk generalny, a nawet epidemię. Również i zmianom związanym z epidemią COVID-19 przypisać można charakter nadzwyczajny, a jej skutki prawne i gospodarcze uzasadniać mogą stosowanie art. 357<sup>1</sup> k.c.

Sama epidemia COVID-19, nawet w przypadku wystąpienia głębokiego kryzysu gospodarczego, nie skutkuje jeszcze

możliwością ingerencji w treść stosunku zobowiązaniowego. Koniecznym jest bowiem, aby przedmiotowa nadzwyczajna zmiana stosunków wystąpiła po powstaniu zobowiązania, ale przed jego wygaśnięciem. Na następstwa epidemii i związane z nią zmiany prawne i gospodarcze powołać można się więc przed nastąpieniem terminu wymagalności roszczenia, przy czym następstwa wynikające z omawianych zmian prowadzić muszą do nadmiernych trudności w spełnieniu świadczenia lub grozić poniesieniem przez jedną ze stron zobowiązania rażącej straty.

O nadmiernej trudności można mówić, gdy generalnie spełnienie świadczenia jest możliwe, jednak z uwagi na występujące nadzwyczajne zmiany wymaga ono podjęcia starań szczególnych, uciążliwych, finansowo niebezpiecznych, a nawet i zupełnie nieracjonalnych. Groźba rażącej straty jest natomiast ponadprzeciętnym naruszeniem równowagi między świadczeniami stron, niedającym pogodzić się z pojęciami słuszności czy sprawiedliwości. Nadmiernych trudności w spełnieniu świadczenia bądź groźby rażącej straty nie stanowią natomiast przejściowe trudności finansowe.



Grożba rażącej straty jest ponadprzeciętnym naruszeniem równowagi między świadczeniami stron, niedającym pogodzić się z pojęciami słuszności czy sprawiedliwości. Nadmiernych trudności w spełnieniu świadczenia bądź groźby rażącej straty nie stanowią natomiast przejściowe trudności finansowe.

Realizacja klauzuli *rebus sic stantibus* nastąpić może poprzez wytoczenie powództwa o ukształtowanie zobowiązania (zmianę zobowiązania lub jego rozwiązanie). Na uwadze należy mieć jednak, że sąd nie jest związany żądaniami stron postępowania, a decyzje o ingerencji w kształt stosunku podejmuje niezależnie od ich woli, po rozważeniu interesów stron, zgodnie z zasadami współżycia społecznego. Orzeczenia sądowe kształtujące na nowo stosunki zobowiązaniowe pomiędzy stronami polegać mogą na zmianie sposobu wykonania świadczenia, zmianie jego wysokości, a nawet zakończeniu stosunku zobowiązaniowego (rozwiązaniu umowy).

Przekładając powyższe na przedstawione na wstępie pytanie w przedmiocie

sytuacji przedsiębiorców, którzy, z uwagi na ograniczenia związane z wprowadzonym stanem epidemii, zamknęli lokale gastronomiczne, sklepy czy zakłady pracy i nie mają faktycznej możliwości korzystania z najętych lokali, uznać należy, że mogą oni wystąpić do sądu o ukształtowanie stosunku zobowiązaniowego.

Ważne przy tym jest jednak, aby składający pozew podniósł, że umowa najmu zawarta została w momencie, w którym strony nie mogły przewidzieć ryzyka związanego z wprowadzeniem stanu epidemii. Należy wykazać wpływ zaistniałej sytuacji na prowadzoną działalność gospodarczą i niezwykle uciążliwe, ponadprzeciętne trudności w wykonaniu zobowiązania zapłaty czynszu najmu. Wnosić można na przykład o zmianę wysokości czynszu (oraz innych ustalonych w umowie opłat), zawieszenie jego płatności, rozłożenie płatności w czasie, a nawet rozwiązanie umowy.

Niezależnie jednak od omówionej instytucji nadzwyczajnej zmiany stosunków, przed podjęciem decyzji o wystąpieniu z omówionym powództwem warto jest zweryfikować, czy nie znajdujemy się w gronie podmiotów chronionych rozwiązaniami wprowadzanymi tarczą

antykryzysową. Zastosowanie regulacji w przedmiocie wygaśnięcia wzajemnych zobowiązań wynikających z umów najmu, dzierżawy i podobnych, zawartych dla obiektów o powierzchni powyżej 2000 m<sup>2</sup>, może okazać się rozwiązaniem prostszym, choć trzeba zaznaczyć, iż wprowadzone regulacje budzą kontrowersje i problemy interpretacyjne.

To jednak temat na odrębny artykuł.♦

#### Autorzy:



**Mateusz Chudzik,**  
radca prawny,  
Kancelaria Prawna  
„Chudzik i Wspólnicy  
Radcowie Prawni” sp. p.,  
[www.chudzik.pl](http://www.chudzik.pl)



**Iga Marcinkowska,**  
Aplikant,  
Kancelaria Prawna  
„Chudzik i Wspólnicy  
Radcowie Prawni” sp. p.,  
[www.chudzik.pl](http://www.chudzik.pl)



# POLSKI ŚWIAT MOTORYZACJI W OBLICZU PANDEMII

Polski rynek motoryzacyjny dramatycznie skurczył się w wyniku pandemii. Mówi się o zmniejszeniu krajowego i zagranicznego popytu na auta nawet o 1/3, co oznaczałoby stratę dla polskiej gospodarki w wysokości 20 mld złotych i utratę miejsc pracy nawet dla 200 tysięcy osób (wyliczenia AutomotiveSuppliers.pl).

Kurczenie się popytu na tym rynku wiąże się z niemal całkowitym zamrożeniem krajowej gospodarki, obawami przedsiębiorców związanymi z przyszłością, koniecznością ograniczania wydatków, ale ma też przyczyny w kurczeniu się popytu naszego największego odbiorcy części i akcesoriów samochodowych, czyli Niemiec. Przemysł motoryzacyjny jest niezwykle czuły na spadki popytu i zmiany koniunktury gospodarczej. W Polsce jest niezwykle ważną częścią PKB. Ma w nim udział na wysokości 3,4%.

Z perspektywy europejskiej sytuacja wygląda dramatycznie – zamknięcie wielu fabryk samochodów dotknęło

do końca marca 2020 r. ponad milion osób z 2,6 mln miejsc pracy bezpośrednio związanych z produkcją pojazdów – tak wynika z szacunków Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Pojazdów (ACEA). W całym unijnym sektorze motoryzacyjnym pracowało dotychczas prawie 14 mln osób.

## CZY W POLSCE KUPUJE SIĘ JESZCZE AUTA? JEŚLI TAK, TO JAKIE?

W marcu, na 15 pierwszych marek aut osobowych tylko Toyota zanotowała wzrost.





Zarejestrowano 29,7 tys. nowych aut osobowych, to o 41% (-20,5 tys. szt.) mniej niż

rok wcześniej i o 23% gorzej niż w lutym. Wydziały komunikacji wydały 4,3 tys. nowych numerów aut dostawczych (-33%). Łącznie na rynek trafiło 34 tys. szt. pojazdów o masie dopuszczalnej do 3,5 tony (-40%) – wg IBRM Samar. To najgorszy marzec od siedmiu lat.

W ocenie analityków IBRM Samar, sprzedaż samochodów osobowych i dostawczych do 3,5 t w 2020 r. w Polsce wyniesie ok. 475 tys. szt. i będzie mniejsza o 24% w porównaniu z 2019 r. W przypadku osobówek szacunki wskazują na 420 tys. aut (spadek o ponad 24%), a pojazdów dostawczych: 55 tys. egzemplarzy (-21%).

## Rejestracja nowych aut o DMC do 3,5 tony

Źródło: Samar

OSOBOWE	RYNEK	DOSTAWCZE
	marzec	
 29 657 szt. -40,83% ↓	33 985 szt. -39,90% ↓	107 641 szt. -23,01% ↓ 
	styczeń-marzec	
 107 641 szt. -23,01% ↓	121 030 szt. -22,83% ↓	13 389 szt. -21,37% ↓ 

## JAKIE SAMOCHODY KUPOWALI POLACY?

Samar wśród piętnastu pierwszych marek klasyfikowanych w rankingu, dwanaście (Skoda, Volkswagen, KIA, Hyundai, Renault, Dacia, BMW, Ford, Opel, Volvo, Peugeot oraz Fiat) zanotowało spadek liczby aut zarejestrowanych w marcu 2020 r. w porównaniu do analogicznego okresu poprzedniego roku. Z podsumowania wynika, że tytuł lidera utrzymała Toyota. W 2020 r. kierowcy kupili i zarejestrowali dotychczas 16 429 aut tej marki (+12%; to jedyny wynik przekraczający granicę 10%) – więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego.



### Ranking top 10 marek MARZEC 2020

Źródło: Samar

#### OSOBOWE

Toyota	4 550
Skoda	4 340
VW	2 447
Kia	1 755
Dacia	1 512
BMW	1 402
Mercedes	1 371
Renault	1 347
Hyundai	1 237
Volvo	1 154

#### DOSTAWCZE

Renault	710
Ford	698
Fiat	613
Mercedes	550
Peugeot	431
Volkswagen	339
IVECO	295
Citroen	293
Opel	287
Toyota	179

### Ranking top 10 modeli MARZEC 2020

Źródło: Samar

#### OSOBOWE

Corolla	1 597
Octavia	1 278
Fabia	1 033
Yaris	1 005
Duster	907
Superb	733
C-HR	702
Clio	673
Golf	606
RAV4	569

#### DOSTAWCZE

Master	467
Daily	419
Sprinter	371
Ducato	344
Transporter	284
Transit	184
Boxer	163
Doblo	161
Crafter	160
Transit Custom	116

### Ranking top 10 marek STYCZEŃ-MARZEC

Źródło: Samar

#### OSOBOWE

Toyota	16 429
Skoda	15 109
Volkswagen	9 377
Kia	6 540
Hyundai	5 340
Mercedes	4 811
Renault	4 729
Dacia	4 590
BMW	4 203
Audi	3 852

#### DOSTAWCZE

Renault	1 914
Ford	1 779
Fiat	1 631
Mercedes	1 619
Volkswagen	1 254
Peugeot	1 185
IVECO	973
Citroen	785
Opel	765
Toyota	696

### Ranking top 10 modeli STYCZEŃ-MARZEC

Źródło: Samar

#### OSOBOWE

Corolla	5 314
Octavia	4 551
Yaris	4 258
Fabia	3 423
RAV4	2 336
Duster	2 274
C-HR	2 247
Golf	2 021
Clio	2 018
Superb	1 954

#### DOSTAWCZE

Master	1 613
Sprinter	1 344
Ducato	1 227
Daily	973
Boxer	715
Transit	673
Transporter	475
Transit Custom	420
Movano	418
Crafter	412

### Rejestracja nowych aut osobowych w 2020 roku / rodzaj właściciela

Źródło: Samar

#### OSOBY PRYWATNE

35 137 szt.  
-27,33% ↓

#### FIRMY

72 504 szt.  
-20,72% ↓

#### OSOBY PRYWATNE/MODELE

Yaris	2 425
Corolla	1 588
Duster	1 135
Fabia	1 083
Tipo	1 031
Tucson	982
RAV4	961
Octavia	947
Kamii	869
Aygo	863

#### FIRMY/MODELE

Corolla	3 726
Octavia	3 604
Fabia	2 340
Yaris	1 833
Golf	1 665
Superb	1 591
C-HR	1 429
Passat	1 407
Clio	1 398
RAV4	1 375

Drugą lokatę na podium zdobyła Skoda, w przypadku której liczba zarejestrowanych aut wyniosła 15 109 szt., to o 15,30% mniej niż w 2019 r. Na trzecim miejscu uplasował się Volkswagen. W 2020 r. zarejestrowano w Polsce 9,4 tys. samochodów niemieckiej marki (35% mniej niż przed rokiem).

Toyota Corolla jest najczęściej kupowanym modelem w 2020 r. (5314 szt.; wzrost o niemal 130% r/r). Następne w kolejce są: Skoda Octavia (4551 szt.; spadek o 13%) oraz Toyota Yaris (4258 szt.; -2%). Poza podium wyładowały: Skoda Fabia (3423 szt.; -31%), a za nią Toyota RAV4 (2336 egz.; wzrost o 156%).

Toyota Corolla to samochód, na który najczęściej stawiały firmy (3726 szt.; wzrost o 163%). Na drugim miejscu jest Skoda Octavia (3604 szt.; - 11%), a na trzecim Skoda Fabia (2340 szt.; - 22%). Następne modele to: Toyota Yaris (833 szt.) i Volkswagen Golf (1665 szt.; - 45%).

Są też pozytywne wiadomości. Koniec kwietnia przyniósł informacje o wznowieniu – po miesięcznych przerwach – produkcji w wielu zakładach w Polsce i Europie: Toyota w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach, Volkswagen w Poznaniu i Wolfsburgu, trzy zakłady Skody w Czechach, Aston Martin, Land Rover i Jaguar

w Wielkiej Brytanii oraz Fiat Chrysler we Włoszech, a polskie urzędy wznowiły po przerwie rejestrację pojazdów.♦

Źródła: PAP, Polski Instytut Ekonomiczny, AutomotiveSuppliers, Samar, Dziennik.pl

Autor:



**KINGSMAN**  
FINANCE



**Dariusz Olejnik,**  
Wiceprezes Zarządu  
Kingsman Finance

# DLACZEGO TAK CZĘSTO ZAPOMINAMY O ROZWOJU PRACOWNIKÓW?

Pracownicy mogą dziś decydować o wartości organizacji i stanowić najważniejszą składową jej kapitału. Właśnie dlatego firmy, które stawiają na nieustanny rozwój pracowników – zyskują przewagę i wygrywają rynkową rywalizację.

Należy więc – aby odnotować sukces biznesowy – podejść strategicznie do rozwoju pracowników. Warunkiem koniecznym jest zapewnienie ludziom możliwości nabywania nowych kompetencji oraz zyskiwania nowych doświadczeń zawodowych. Istotne jest również długoterminowe zatrudnianie pracowników i stabilność zespołów mierzona niskim poziomem rotacji. Z doświadczeń DPC Polska wynika, że podejście to ma znaczący wpływ na poziom zadowolenia pracowników oraz efektywność całej organizacji.

Takie wskaźniki, jak zadowolenie i poziom zaangażowania pracowników w różnych sektorach rynku, są od lat regularnie badane i poddawane analizie. Toteż możemy dokładnie sprecyzować, co wpływa na poziom satysfakcji pracowników, za pomocą jakich narzędzi i rozwiązań go podnosić i utrzymywać.

## WIECZNY PROBLEM

### ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Dodajmy, że wedle *State of the Global Workplace* – raportu cyklicznie wydawanego przez Instytut Gallupa – ponad 60% ludzi nie angażuje się w powierzone im zadania zawodowe. To zaś przekłada się na rozwój firmy. Firmy te notują bowiem od 25% do 65% więcej strat niż pozostałe (różnie – w zależności od poziomu rotacji zatrudnienia). Na drugim biegunie

– jedynie 13% w skali globu w pełni angażuje się w pracę i jednocześnie czerpie z niej satysfakcję (przy czym średnie dla poszczególnych rynków są zbliżone).

Reasumując, dojrzałe organizacje podchodzą do kwestii rozwoju pracowników w sposób strategiczny, zdając sobie sprawę z wartości i potencjału zasobów ludzkich, którymi dysponują. Nic dziwnego, że dbają o nie w sposób szczególny i starają się o permanentny rozwój ludzi. Wedle opinii Seana Grabera, szefa firmy Virtuali, ogłoszonej na łamach bostońskiego *Harvard Business Review*, kluczowe jest to, jak ludzie postrzegają swoje miejsce pracy w 6 różnych kategoriach czy też kontekstach: kultura organizacyjna, sprawowana funkcja w organizacji, możliwości awansu, jakość przywództwa w firmie, zarządzanie nią oraz system nagród. Z tej perspektywy najistotniejsze stają się zatem holistyczne podejście do tego wyzwania, a więc i wpisanie go w strategię rozwoju całego biznesu.

Podejdźmy do tegoż wyzwania praktycznie. Co należy zdiagnozować w strukturach organizacji, w jaki sposób zabrać się za uzdrowienie sytuacji, jak wdrożyć standardy oraz – finalnie – doprowadzić do stanu, w którym pracownicy będą mieć zapewniony stały rozwój?

## WARTOŚĆ DODANA

### A ROZWÓJ PRACOWNICZY

Wieloletnia praktyka DPC Polska wskazuje, że nawet jeżeli niektóre z firm mają dobrze ułożone i opisane procesy operacyjne, to jednocześnie zaniedbują procesy sprzyjające rozwojowi pracowników. Skupiają się na dostarczaniu wartości dodanej oczekiwanej przez ich klientów, co oczywiście jest zrozumiałe z czysto biznesowej perspektywy. Jednak strategiczne podejście do rozwoju powinno zakładać oba elementy, i to w równej mierze: wartość dodaną klienta oraz rozwój własnych pracowników.

**Skąd bierze się ten problem – nacisk na stricte biznesową stronę, przy jednoczesnym marginalizowaniu rozwoju pracowników?** Problem zaczyna się oczywiście na poziomie samej strategii działania i zaprojektowania efektywnego systemu zarządzania. Dojrzałość zarządcza i przywództwo wysokiej jakości wymagają wyśnięcia z założenia, że rozwój pracowników jest z perspektywy organizacji ważny, jako element świadomości i obrania odpowiedniej ścieżki działania. Doświadczenia DPC Polska we współpracy z firmami z różnych branż potwierdzają, że tego w wielu firmach – niestety – brakuje. Choć nie można przyjmować za pewnik, że deficyt ten istnieje w każdej organizacji – tak istnieją firmy, które w zasadniczy sposób stawiają na rozwój pracowników. Czy im się to opłaca?





Dojrzałe organizacje podchodzą do kwestii rozwoju pracowników w sposób strategiczny, zdając sobie sprawę z wartości i potencjału zasobów ludzkich, którymi dysponują. Nic dziwnego, że dbają o nie w sposób szczególny i starają się o permanentny rozwój ludzi.

## DWIE KATEGORIE UMIEJĘTNOŚCI

Co istotne, na rozwój pracowników patrzeć należy wielopłaszczyznowo. Z jednej strony organizacja potrzebuje kompetencji zarządczych (tzw. *miękkich* cech), z drugiej – czysto profesjonalnych, specjalistycznych (*twardych* cech). Te ostatnie w szczególności odnoszą się do pracowników operacyjnych, bo to one w głównej mierze przekładają się na efektywność procesów, w których ci pracownicy uczestniczą.

Oba typy kompetencji, choć kierowane do różnych grup pracowników, są równie istotne dla rozwoju całego biznesu. W odniesieniu do *twardych* cech (profesjonalizmu), zarządzanie nimi zwykle spoczywa na liderze, a jednocześnie rzadko kiedy bywa wpisane w DNA organizacji, w standardy postępowania.

**Jak zatem stawić czoła takiemu wyzwaniu?** W jaki sposób zbudować i utrwalić w organizacji standardy sprzyjające stałemu rozwojowi kompetencji specjalistycznych ludzi umieszczonych na operacyjnym odcinku?

### KROK 1. WSPARCIE ZE STRONY HR. MATRYCA KOMPETENCJI

Liderzy, czy zwłaszcza menedżerowie (bezpośrednio przełożeni pracowników operacyjnych), to zwykle profesjonaliści

w zakresie *twardych* cech, nie zaś *miękkich*; może zatem brakować im kompetencji, aby stymulować czy nadzorować rozwój pracowników. Stąd też niezbędne wydaje się wsparcie zespołu HR-owego. Dbłość o rozwój ludzi powinna być wpisana w proces systematycznie realizowany. Znakomitym, wartym rekomendacji punktem wyjścia do tego rozwiązania może być stworzenie standardu matrycy kompetencji. Odpowiedzialność za budowę standardu powinna spoczywać na dziale HR; sama zaś egzekucja i nadzór nad rozwojem pracowników – na liderach. Poza tym, takie podejście pozwala na całościowe podejście do wyzwania – przez ustalenie standardów postępowania we wszystkich działach oraz poziomach organizacji.

### KROK 2. USTALENIE ZAKRESU KOMPETENCJI

Skuteczne opracowanie standardów obowiązujących w organizacji wymaga zawarcia w nich takich ustaleń, jak:

- jakie kategorie kompetencji posiada organizacja,
- w jaki sposób ocenia się jakość nabywanych kompetencji,
- jak planuje się nabywanie kompetencji (cykliczność),
- kto odpowiada za daną matrycę kompetencji (i aktualizację na poziomie danego działu).





Wedle *State of the Global Workplace* — raportu cyklicznie wydawanego przez Instytut Gallupa — ponad 60% ludzi nie angażuje się w powierzone im zadania zawodowe. To zaś przekłada się na rozwój firmy. Firmy te notują bowiem od 25% do 65% więcej strat niż pozostałe.

Po określeniu tych podstawowych danych, można przystąpić do wypełniania aktualnego stanu kompetencji pracowników w danym dziale oraz planowania, które kompetencje będą nabywać i rozwijać poszczególni pracownicy. Proces ten powinien być realizowany cyklicznie – np. raz na kwartał bądź półrocze – w zależności od ustaleń podjętych na etapie projektowania całego procesu rozwoju kompetencji.

#### **PRACOWNIK WŁĄCZONY W PLANOWANIE**

Co ważne, w planowanie rozwoju kompetencji powinien być włączony pracownik, którego to dotyczy. Istotna staje się umiejętność słuchania ze strony lidera czy menedżera tego, jak, dlaczego i w których obszarach pracownik pragnie się rozwijać. Dlaczego osobisty udział pracownika jest tak istotny? Bo każda zmiana przekłada się na opór ze strony pracowników. Im bardziej plan będzie zbliżony do oczekiwań pracownika, tym większa akceptacja kierunku rozwoju. Postawa pracownika – stosunek do układania matrycy kompetencji i projektowania rozwoju – w naturalny sposób przekłada się bowiem na zaangażowanie i satysfakcję z pracy oraz jakość nabywania pożądanych (ustalonych wspólnie) kompetencji.

#### **RZECZYWISTE KOMPETENCJE LIDERÓW**

Rozwój umiejętności zarządczych (tzw. *miękkich*) z założenia adresowany jest do tych, którzy mają zarządzać wybranym obszarem, procesem czy zespołem. Polega na *uzbrojeniu* takich osób w zestaw narzędzi, które pozwalają faktycznie i skutecznie zarządzać. Choć cechy te wcześniej zdążyliśmy już nazwać *miękkimi*, to należy pamiętać, że skuteczność rozwoju w tym zakresie zależy od przejścia z intuicyjnego (opartego często np. na improwizacji w konkretnych sytuacjach, nie zaś kierowaniu się standardami) na pragmatyczny sposób zarządzania (oparty na najlepszych praktykach). Wymaga to dostarczenia właściwych narzędzi.

Oznacza to potrzebę nabycia i włączenia do wachlarza kompetencji umiejętności rozwiązywania konfliktów czy motywowania, a z drugiej strony – rozwiązywania problemów, przeprowadzania odpraw z zespołami czy zwiększania efektywności procesów. Elementem – na który należy położyć nacisk budując zestaw potrzeb kompetencyjnych kadry zarządzającej – jest powiązanie sprawowanej roli z kompetencjami, które powinna ona nabyć. Innymi słowy, taka analiza, ujmując rzecz w skrócie, polega na skonfrontowaniu

stanu faktycznego z oczekiwaniami (potrzebami rozumianymi jako zestaw umiejętności niezbędnych do rozwoju procesów i ludzi). Z naszych doświadczeń wynika, że stanowi to krytyczny element opracowania właściwej ścieżki rozwoju. Tak, aby była adekwatna do stanowiska i powierzanej roli.

Rozwój kadry zarządzającej powinien uwzględniać pełną perspektywę zarządzających – obejmującą całość procesów i struktur organizacji. Pamiętajmy, że firmy na tyle skutecznie realizują swoje cele, jak efektywne są ich procesy – nie można zapomnieć, iż w największym stopniu za jakość procesów odpowiada najniższa kadra zarządzająca: team liderzy, kierownicy, brygadziści, menedżerowie.

### NIE ZAPOMINAJ O NIŻSZYCH RANGA

Współpracując z wieloma firmami niejednokrotnie zauważamy pewien trend. Firmy koncentrują się na rozwoju najwyższej kadry zarządzającej, zaniedbując średni i niższy poziom w strukturze organizacji. To – w naszej ocenie – jest niewybaczalny błąd mogący mieć konsekwencje w postaci słabej efektywności procesów, bądź wysokiej rotacji pracowników. Pamiętajmy, że tak zwana *pierwsza linia* ma olbrzymie przełożenie na atmosferę w zespole, efektywność procesów czy w konsekwencji – relacje i poziom zadowolenia klienta. Dlatego odpowiednie *uzbrojenie* najniższych poziomów kadry zarządzającej, przy jednoczesnym ustrukturyzowanym procesie rozwoju pracowników operacyjnych, jest kluczem do tworzenia środowiska sprzyjającego wysokiej efektywności biznesu.

### ROZWÓJ OD PIERWSZEGO DNIA PRACY

Pamiętajmy, że proces rozwoju pracownika, tak naprawdę, powinien rozpoczynać się w momencie jego zatrudnienia. Na etapie rekrutacji pracodawca może wskazywać rozwój jako istotny element kultury organizacyjnej. Raz, że sprzyja to pozyskiwaniu pożądanych osób, dwa – zapewnia właściwe rozumienie oczekiwań ze strony organizacji. Już zatem na tym etapie warto wskazywać, które z kompetencji są z perspektywy firmy istotne, aby rekrutowany mógł efektywnie realizować powierzone zadania.

### AWANS OBARCZONY BŁĘDEM

Organizacje, w których nie funkcjonują jeszcze jasne i utrwalone reguły rozwoju ludzi i procesów, popełniają błędy, których de facto łatwo uniknąć. Zostały bowiem w środowisku pracy i nauce o zarządzaniu po wielokroć dostrzeżone, a ich przyczyny – zdiagnozowane. W większości przypadków istnieją też sprawdzone środki zaradcze. Zawsze lepiej przeciwdziałać niepożądanym zjawiskom niż wyłącznie nastawiać się na *gaszenie pożarów*. Uczmy się na błędach innych i stosujmy dobre praktyki. Szczególnie wartościowa bywa perspektywa z zewnątrz – np. analiza dokonana przez firmy doradcze.

Przykładem niepożądanych zjawisk, a często notowanych, jest awans osoby, która wcześniej nie była przygotowana do pełnienia nowej roli.

Wyobraźmy sobie taką oto sytuację. Dobry specjalista, fachowiec w zakresie

Pamiętając, że firmy na tyle skutecznie realizują swoje cele, jak efektywne są ich procesy – nie można zapomnieć, iż w największym stopniu za jakość procesów odpowiada najniższa kadra zarządzająca: team liderzy, kierownicy, brygadziści, menedżerowie.

powierzanych mu zadań, otrzymuje awans na stanowisko zarządcze. Na przykład na team leadera. Zakłada się z góry, że skoro sprawdził się jako specjalista, doskonale sobie poradzi zarządzając zespołem; zwłaszcza, że nadal będzie działać w tym samym obszarze i środowisku. Nic bardziej mylnego. Obie role wymagają odrębnych, zupełnie różnych, kompetencji i umiejętności. Bez odpowiedniego przygotowania, osoba ta w nowej roli może po prostu sobie nie poradzić z wyzwaniami, które dotychczas były mu obce. Dlatego „uzbrajanie” awansowanego pracownika jest w takich okolicznościach niezbędne. W innym razie – błyskawicznie straci zapal i zaangażowanie. Napotka bowiem na problemy i wcześniej nieznane wyzwania.

Reasumując, kładąc nacisk na rozwój pracowników, należy pamiętać o strukturalnym podejściu do tego wyzwania. Należy spojrzeć na tę kwestię z różnych perspektyw i zaplanować rozwój, uwzględniając szereg wyżej przytoczonych zależności. Pamiętajmy o różnorodnych rolach pracowniczych, a także – liderach niższego stopnia. To od nich, jak zdążyliśmy już zauważyć, zależy najwięcej.

Osoby zainteresowane tematem ustrukturyzowanego budowania procesu rozwoju pracowników zapraszam do kontaktu, chętnie podzielimy się doświadczeniami, w tym jakże ważnym obszarze. ♦

Autor:



**DPC**  
*Learning Culture*

**Tomasz Bereźnicki,**  
Partner  
Zarządzający,  
DPC Polska





## MANAGEMENT for the first line managers

PROGRAM ROZWOJU KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

biuro@dpcpolska.pl

# PANDEMICZNE ROZDANIE

## – ODPOWIEDŹ CONTACT CENTER NA COVID-19

Początek marca 2020 r. zostanie zapamiętany nie tylko ze względów medycznych. To także konsumpcyjny i gospodarczy szok dla szerokiego grona przedsiębiorstw, które z dnia na dzień straciły źródło przychodów.

Ten rok pokazał, że biznes może być porównany do gry w pokera. Część firm dostała lepsze karty, a niektóre musiały, niestety, spasować. Możliwość przetrwania dawała praca zdalna. W branży contact center od wielu lat rozmawiano o pracy w zespołach rozproszonych. Wraz z ogłoszeniem zamknięcia znacznej części gospodarki koronawirus powiedział: *sprawdzam*.

Teoretycznie contact center idealnie nadaje się do koncepcji home office. Konsultant czy też sprzedawca telefoniczny, w przeciwieństwie do pracownika stacjonarnej placówki, nie ma przecież bezpośredniego kontaktu z klientem. Niemniej firmy będące liderami branży inwestowały w powierzchnie biurowe mieszczące po kilkaset, a globalnie nawet tysiące stanowisk. Pamiętam, że o wdrażaniu pracy zdalnej rozmawialiśmy już około roku 2003 lub 2004. Niektóre firmy przeprowadzały już wtedy pierwsze testy. Jednak takie rozwiązanie nie zyskało popularności zarówno w centrach inhouse'owych, jak i w outsourcingu.

**Stało się tak z trzech głównych powodów.**

- Po pierwsze, z uwagi na wykorzystanie **technologii VoIP** (Voice over Internet Protocol) istniała obawa

o przepustowość łącza, w tym – o jakość połączenia głosowego. Ponadto profesjonalne contact center korzystają zwykle z co najmniej dwóch niezależnych dostawców Internetu, dzięki czemu mogą zapewnić ciągłość obsługi w przypadku awarii. Obecnie pierwszy z argumentów stracił nieco na sile, ponieważ według raportu *We Are Social – Digital 2019*, średnia przepustowość łącza wynosi w Polsce 54,5 Mbps, co z nawiązką przekracza wymagania VoIP. Jednak potrzeba niezawodności była nadal istotnym kontrargumentem.

- Drugą ważną kwestią było i jest **bezpieczeństwo danych osobowych**. Systemy wykorzystywane w contact center działają w wydzielonych podsięciach, wszystkie operacje na stacjach roboczych są monitorowane, a porty USB blokowane. Praca zdalna wymaga zestawienia połączenia VPN i zapewnienia wyposażenia stanowiska, tj. komputera i zestawu słuchawkowego, co jest dodatkowym obciążeniem zasobów firmy. Szczególnie, że takie działania prowadzi się w środowisku o relatywnie wysokim współczynniku rotacji personelu, co dodatkowo zwiększa nakład pracy przy każdorazowym zatrudnieniu nowego pracownika.

- Ostatnia, i być może najbardziej istotna, przeszkoda w popularyzacji pracy zdalnej, to **zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi** – monitoringu, spotkań, szkoleń, odsłuchów i analiz rozmów. Argumentacja brzmiała zawsze: *możemy pracować zdalnie, ale będzie to skutkowało pogorszeniem wyników, spadnie jakość, nie da się tak na dłuższą metę*. Czy jednak się da?

Informacja o rozwoju epidemii w Azji nie wywołała natychmiastowej reakcji. Europa tkwiła w przekonaniu, że rozwój tej choroby na większą skalę, podobnie jak w przypadku SARS, czy ptasiej grypy, ograniczy się do odległych rejonów Azji Wschodniej. Jednak po niespodziewanym szybkim tempie rozprzestrzeniania się wirusa we Włoszech, a następnie pierwszych przypadkach w Polsce, decyzje zaczęły zapadać błyskawicznie. Nawet jeden przypadek wykrycia koronawirusa oznaczałby konieczność zamknięcia całego biura, a to, zwłaszcza w przypadku branży outsourcingowej, dotknęłoby np. kilku infolinii lub kampanii sprzedażowych, prowadzonych dla różnych firm.

Zarządzanie systemami call center, raportowanie, zarządzanie kolejką oczekujących, już od dawna odbywało się zdalnie,



Praca zdalna jest odbierana pozytywnie przez samych pracowników. Choć po dwóch miesiącach trudno wyciągnąć jeszcze daleko idące wnioski, to spodziewamy się, że taka forma pracy będzie miała również pozytywny wpływ na poziom rotacji.



więc z technicznego z punktu widzenia przeniesienie obsługi do pracy zdalnej nie stanowiło istotnego wyzwania. Najbardziej czasochłonny okazał się transport sprzętu oraz konfiguracja zdalnego dostępu przez VPN, który musiał być przetestowany w każdym pojedynczym przypadku. Konieczność zapewnienia wyposażenia stanowiska pracy wiązała się z dodatkowymi inwestycjami, ponieważ część sprzętu musiała pozostać w biurze. Z technicznego punktu widzenia przeniesienie obsługi do pracy zdalnej było zatem względnie nieskomplikowane, choć prawdopodobnie bardziej czasochłonne niż, np. agencji reklamowej. Znacznie większe obawy budziło natomiast zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi i spełniania wymaganych KPI.

Zwykle codzienny nadzór nad pracą w contact center to monitoring rozmów i interakcji z klientami, odsłuchy nagrań, spotkania, w trakcie których menedżer wymienia z zespołem uwagi odnośnie prowadzonych działań. Szkolenia i retreningi zwykle odbywają się w salach spotkań, lub bezpośrednio przy stanowisku. Po przeniesieniu do pracy z domu, pokoje spotkań i poranny briefing zastąpiły grupy na komunikatorach internetowych. Wszystkie uwagi są przekazywane za pośrednictwem chatu

lub rozmów wideo, jeżeli np. dana kwestia wymaga szerszego omówienia.

Wdrożenia nowych projektów są również prowadzone w podobny sposób, choć w tym przypadku zespół przydzielony do nowego projektu przez kilka pierwszych dni przebywa w biurze. Największym zaskoczeniem było to, co wcześniej stanowiło największą obawę. Choć początkowy okres wymagał wyrobienia i dopracowania niektórych nawyków, to efektywność i parametry jakościowe pozostały niezmiennione, a w niektórych wypadkach nawet wzrosły. Ponadto, poza twardymi statystykami, praca zdalna jest odbierana pozytywnie przez samych pracowników. Choć po dwóch miesiącach trudno wyciągnąć jeszcze daleko idące wnioski, to spodziewamy się, że taka forma pracy będzie miała również pozytywny wpływ na poziom rotacji. Z punktu widzenia menedżera contact center, pandemiczne *sprawdzam* otwiera nowe możliwości realizacji kampanii. Jedną z głównych zalet sektora BPO jest skalowalność rozwiązań w zależności od bieżących potrzeb. To z kolei zależy od zasobów ludzkich i dostępności stanowisk. Przez epidemiczne wymuszenie pracy zdalnej, to drugie ograniczenie już praktycznie nie istnieje. Kolejnym, niezwykle istotnym aspektem, jest brak

ograniczenia geograficznego. W przeszłości zdarzało się, że szukaliśmy osób z określonym doświadczeniem lub umiejętnościami językowymi, a tych często brakowało w pobliżu lokalizacji danego biura.

Spodziewam się, że – nawet po zniesieniu obostrzeń – koronawirus zmieni środowisko, w którym pracujemy. Ośmiogodzinny dzień pracy był od pewnego czasu kwestionowany jako relikw epoki industrialnej. Obecnie, dość niespodziewanie, jesteśmy świadkami rewolucji na rynku pracy, który pomimo rozwoju technologii, nadal funkcjonował tak, jak kilkadziesiąt lat temu, gdy folderów szukało się w zamkniętych szafach na dokumenty, a zebranie kilku osób z różnych lokalizacji wymagało zaangażowania działu zakupów i agencji podróży. Dla branży contact center, ta wymuszona zmiana modelu pracy może okazać się bardzo pożądana. ♦

Autor:



 UNICALL



**Marcin Łukasik,**  
Commercial  
Director CEE,  
Unicall

# BIURA PRZYSZŁOŚCI. CO ZMIENI SIĘ, GDY WRÓCIMY DO PRACY?

Pandemia nauczyła nas, że praca z domu jest możliwa i może być efektywna, ale na dłuższą metę nie zastąpi biura. A ono, podobnie jak wiele innych miejsc, w obecnych realiach musi się zmienić.

Jak to wpłynie na naszą pracę i jakich zmian możemy się spodziewać? Swoimi prognozami podzielił się Nowy Styl – ekspert w zakresie aranżacji przestrzeni biurowej i publicznej.

– *Nasz zespół stara się zrozumieć i oszacować wpływ koronawirusa na nadchodzące zmiany* – mówi Karolina Manikowska, Workplace Research & Consulting Department Director w Nowym Stylu. – *Coraz więcej klientów, dyrektorów administracyjnych i facility managerów prosi nas, aby wesprzeć ich w przygotowywaniu biur do powrotu pracowników. Prowadzimy szerokie badania i mamy już pierwsze wnioski i przypuszczenia, dotyczące spodziewanych zmian w biurach.*

**Co więc zastaną pracownicy po powrocie do swoich miejsc pracy?**

## **PO PIERWSZE: BEZPIECZEŃSTWO – BIURA BARDZIEJ HIGIENICZNE**

To, co jeszcze niedawno było nietypowym widokiem, teraz w biurach stanie się standardem. Wiele osób po powrocie zauważy specjalne stacje z płynami do dezynfekcji. Również takimi, do których można zbliżyć czoło i zmierzyć temperaturę. Wszystko po to, by zwiększyć bezpieczeństwo, jednocześnie pozwalając na komunikację między pracownikami, spotkania i płynną pracę.

Temat higieny pojawi się w jeszcze jednym wymiarze. Zmieniają się materiały wykończeniowe, które będą stosowane na powierzchniach mebli. Łatwość

usuwania z nich ewentualnych drobno-ustrojów stanie się kluczowa. Już teraz zaobserwować można wzrost zainteresowania meblami z powłokami higienicznymi, które wcześniej dedykowane były przede wszystkim placówkom opieki zdrowotnej. Firmy produkujące meble już zwiększają swoje portfolio produktowe pod tym kątem.

– *Nasza marka Kusch+Co od wielu lat ma w ofercie specjalną linię produktów medycznych, wykonanych z materiałów o właściwościach antybakteryjnych. Jej know-how w tym obszarze jest ogromny* – opowiada Karolina Manikowska. – *Spodziewamy się, że zwiększone zapotrzebowanie na produkty antybakteryjne to nie chwilowa potrzeba, a dłuższa konieczność. Dlatego już pracujemy nad wprowadzeniem tapicerek z segmentu Kusch Health-Care do naszego wzornika wykończeń mebli biurowych.*

## **BIURA – TAK, ALE W NOWEJ ROLI**

Antybakteryjne powłoki to tylko jeden z czynników, który wpłynie na bezpieczeństwo pracowników. Zmian, przed jakimi stanie biuro, jest znacznie więcej. W wielu miejscach zmieni się jego plan, tak by możliwe było zachowanie większych przerw pomiędzy stanowiskami pracy. Możliwe, że z tych samych przyczyn

zredukowana zostanie liczba miejsc w salach spotkań. Wiele firm pracuje nad opracowaniem optymalnych rozwiązań. Popularna i bardzo przejrzysta jest koncepcja Cushman & Wakefield 6-Foot Office, której podstawową zasadą jest zapewnienie wymaganej bezpiecznej odległości. Nowy Styl pracuje nad własnym zbiorem rozwiązań i konkretnym programem wdrożeniowym, który zwiększy bezpieczeństwo podczas pracy w przestrzeniach biurowych.

Również nasze myślenie o biurze prawdopodobnie się zmieni. To nie będzie już przestrzeń, do której przychodzimy, by usiąść przed monitorem i wykonywać rutynowe czynności. Biuro stanie się przede wszystkim miejscem spotkań. Będziemy je odwiedzać, by budować społeczność wokół konkretnego projektu, omawiać go, zderzać i łączyć myśli. Będzie miejscem, gdzie znajdują się narzędzia technologiczne, których brakuje w domu. Biuro pomoże w walce z uczuciem odizolowania i przyniesie ze sobą jeszcze jedną zaletę: choć nasza produktywność często wzrasta w domu, to innowacyjność rośnie w biurze. Zgodnie ze słowami Johna Sullivana z Uniwersytetu w San Francisco: *Jeśli chcesz innowacyjności, to musisz zadbać o interakcje.* Właśnie dzięki nim w biurze nasze umiejętności do wymyślania i wprowadzania nowych rzeczy – rosną.

## EWOLUCJA W KIERUNKU ELASTYCZNOŚCI

À propos pracy z domu. Pandemia pokazała, że wielu z nas potrafi z niego pracować, a niektórzy radzą sobie z tym zadaniem lepiej niż nieźle. To sprawia, że część przedsiębiorców zastanawia się nad systemem pracy dzielonym pomiędzy biurem a domem, przynajmniej na czas zagrożenia, a może i dłużej. To w dalszej konsekwencji może sprawić, że praca w Polsce, na wzór niektórych europejskich państw, przyjmie bardziej elastyczną formę. W Niderlandach, Belgii czy Finlandii kwestia pracy spoza biura jest uregulowana prawnie. Mieszkańcy tych krajów mogą pracować z dowolnego miejsca – na przykład z domu, kawiarni czy parku – przez określony prawnie czas.

Zmiany nie powinny jednak ewoluować w kierunku pracy wyłącznie zdalnej. Mimo że są osoby, które świetnie odnajdują się w takim stylu pracy, to dla większości pracowników biuro jest potrzebne, aby wskoczyć w pewnego rodzaju rytm i oddzielić obowiązki zawodowe od prywatnego życia. Każdy z nas potrzebuje po prostu wyjść z domu, spotkać się z innymi. Leży to w obszarze naszych podstawowych potrzeb socjalnych. Elastyczna forma pracy, czyli dzielenie jej czasu pomiędzy pracą w biurze i poza biurem, wydaje się długofalowo

najlepszym rozwiązaniem. Z jednej strony pomaga ono utrzymać pracownikowi rytm pracy, z drugiej dostosować ją do obecnej sytuacji.

## JUŻ NIE MOJE, A NASZE BIURKO

Jeśli zakładamy, że popularniejsza będzie elastyczna forma pracy, to utrzymywanie dużej liczby pustych biurek nie będzie miało sensu. Pogłębi tylko poczucie zapaści i pozostanie niewykorzystaną przestrzenią. Racjonalnym rozwiązaniem w takiej sytuacji wydaje się desk-sharing, czyli koncepcja oparta na współdzieleniu przestrzeni pracy. Zgodnie z nią efektywna i komfortowa praca w biurze nie polega na posiadaniu własnego biurka, ale dostępie do różnych miejsc, w których można zrealizować dane zadanie. Dlatego przy wdrażaniu takiej koncepcji trzeba zaprojektować dodatkowe strefy do pracy – miejsca do rozmów telefonicznych, pokoje do pracy w ciszy, strefy spotkań nieformalnych, sale przeznaczone do małych spotkań, strefy kreatywne czy miejsca pracy projektowej. Stworzone w ten sposób biuro oparte na aktywnościach pomaga pracownikom w skupieniu się na konkretnych zadaniach.

Desk-sharing poprawia komunikację między ludźmi i działami, ale niesie ze sobą także kilka wyzwań, głównie w temacie higieny. I tu wracamy do

wykończeń antybakteryjnych, tym bardziej niezbędnych w biurze oraz odpowiednich nawyków higienicznych, które pracownicy muszą w sobie utrwalić.

## PRZYŚPIESZENIE TEGO, CO NIEUNIKNIONE?

Ewoluuje znaczenie wspólnej przestrzeni, desk-sharing i wreszcie – miksu pracy stacjonarnej i mobilnej. To zmiany, które wydają się nieuniknione nie tylko z powodu pandemii. Już za kilka lat większość społeczeństwa będzie stanowić generacja flex, składająca się z millenialsów i pokolenia Z. Są to grupy, które oczekują elastycznego stylu pracy, takiego, który nie zamyka się w 8 godzinach pracy w biurze. Wiele wskazuje na to, że pandemia przyspieszyła proces zmian, które i tak by nadeszły. W najbliższym czasie może on jednak nabrać tempa, na które warto przygotować się już teraz. ♦

Autor:



## NowyStyl



**Emilia Blutko,**  
Communication  
Specialist,  
Nowy Styl



eModel 2.0 stanowisko workbench z elektryczną regulacją wysokości. Wysoka nakładka plexi zapewnia ochronę podczas pracy w pozycji stojącej. Xilium krzesło obrotowe z paskiem bezpieczeństwa służącym oznaczeniu miejsc, które nie powinny być zajmowane.



# ELASTYCZNIE, CHOĆ STACJONARNIE

Przemiany rynkowe i oczekiwania pracowników coraz częściej powodują konieczność przesterowania myślenia o zatrudnieniu w kierunku tworzenia dogodnych warunków do współpracy zdalnej. Sytuacja ta wynika z podnoszonego postulatu elastyczności, dotyczącego szczególnie ludzi młodych oraz utalentowanych specjalistów. Potwierdzenie znaleźć można w raportach, w szczególności poświęconych zagadnieniom employer branding. Tymczasem, z punktu widzenia innowacyjności, model ten niekoniecznie jest optymalnym.

## ELASTYCZNIE, CZYLI JAK?

Praca zdalna stała się niemal synonimem elastyczności, nie bezzasadnie zresztą. Możliwość decydowania o miejscu i czasie wykonywania obowiązków stanowi najczęściej wymienianą zaletę freelancingu.

Pracodawcy nadal jednak wspierają i promują tradycyjny, stacjonarny model zatrudnienia. Dążenia te wynikają ze

świadomości, iż to biuro jest czynnikiem zespołotwórczym, a stwarzanie pola do interakcji oraz szybka komunikacja i zakorzenienie w kulturze organizacyjnej firmy stanowi niekwestionowany atut. Analizy firm headhunterskich wskazują również, że wielu respondentów ponad elastyczność i możliwość rozwoju zawodowego stawia atmosferę panującą w firmie.

## OTWARTA PRZESTRZEŃ BEZ OTWARTYCH KONFLIKTÓW

Efektywna współpraca jest pochodną sytuacji, w której pracownicy tworzą zgrany zespół. *Zgrany* nie oznacza jednak homogenicznego. Funkcjonujące obok siebie osoby różnią się dokładnie tak, jak odmienne są zakresy ich obowiązków. Wspólna przestrzeń, w której funkcjonują przez kilkadziesiąt godzin w tygodniu, powinna pogodzić preferencje i oczekiwania każdego typu ludzkiego. Efekt taki osiągnąć można zapewniając pracownikom prywatność i poczucie komfortu, m.in. akustycznego. Badania realizowane w miejscach pracy jednoznacznie wskazują, że hałas i nieskoordynowane dźwięki są największą bolączką respondentów niezadowolonych z zapewnionych im warunków. To problem, któremu poświęcić trzeba więcej uwagi, szczególnie w biurach typu open space.

– *Ważne, aby organizować je z uwzględnieniem użytkownika ostatecznego* – wyjaśnia Dymitr Malcew, który zaprojektował dla MDD m.in. budki akustyczne, i dodał – *Realizując wcześniejsze projekty, zauważyłem, że pomimo wprowadzenia budek do biur, nie cieszyły się one zainteresowaniem, choć wcześniej zgłaszano taką potrzebę. Pracownicy nie korzystali z nich, pozostawiając zupełnie bezużytecznymi na środku biura. Przeprowadziłem sondę*



Modułowa budka Hako.

*i dowiedziałem się, że przyczyną był tzw. „efekt akwarium”. Szklany boks wyrwany z biurowego kontekstu nie spełnił swojej roli. Tworząc budki, zaproponowałem więc dwa warianty, w tym jeden modułowy, pozwalający na rozbudowę konstrukcji w zależności od potrzeb.*

Pojedyncza budka Hana zapewnia więcej prywatności wizualnej i akustycznej niż inne produkty na rynku. Zaprojektowana została, by tworzyć enklawę w gwałtownym środowisku biura. Modułowa budka Hako z kolei zostawia po stronie użytkownika decyzję o ostatecznym kształcie produktu. Najmniejszy model sprzyja pracy w ciszy, a wariant rozbudowany – spotkaniom w wąskim gronie. Łatwość konstrukcji i ominięcie konieczności wznośzenia trwałych ścian podkreślają elastyczność, leżącą u podstaw projektu.

### KREATYWNOŚĆ INDYWIDUALNIE

Przyjęto się uważać, że warunkiem sine qua non kreatywnego działania jest burza mózgów, gwar i dynamika. Z przekonaniem tym postanowili zmierzyć się naukowcy z Institute of Personality Assessment and Research Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. Wybrali grupę specjalistów w różnych dziedzinach, wyróżniających się inicjatywą i twórczym podejściem, a następnie przeprowadzili szereg eksperymentów.

Na ich podstawie wykazano, iż pełnemu zaangażowaniu i doskonaleniu projektów sprzyja cisza i samotność. Wprowadzane podczas takiego procesu korekty i zmiany są bardziej trafne. Okazało się również, że zespoły złożone z dziewięciu pracowników generowały słabsze pod względem skuteczności pomysły niż grupy mniejsze. Psycholog pracy, Adrian Furnham stwierdził nawet, że dowody są na tyle mocne, by obalić stosowaną przez ludzi biznesu metodę grupowej burzy mózgów, nie broniąc się w ogóle.

Kluczem do sukcesu jest stworzenie pracownikom odpowiednich warunków. – *Proponując swojej załodze pracę w biurze open space, musisz zapewnić ludziom alternatywę naprawdę prywatnej przestrzeni* – wyjaśnia Dymitr Malcew.

### RÓŻNORODNOŚĆ I WSPÓŁPRACA

Rozwiązaniem nie jest zatem popadanie w przesadę i całkowite zarzucenie



Budki akustyczne Hana.

pracowniczych interakcji. Skupić należy się na ulepszeniu warunków, w jakich ta współpraca ma się odbywać. To przede wszystkim znalezienie balansu pomiędzy ekstrawersją i introwersją, ciszą i głośną debatą, odpoczynkiem i intensywnym działaniem.

Jedną z największych barier na drodze do wydajności pracowniczej jest nieintencjonalne wzajemne przeszkadzanie i wymuszone przerwy. Dzisiaj wiemy już także, że – wysławiana jeszcze przed dekadą – umiejętność skupiania się na wielu działaniach jednocześnie jest mitem. Ludzki mózg nie funkcjonuje w ten sposób: to, co potocznie nazywamy wielozadaniowością, jest w istocie szybkim przerzucaniem uwagi pomiędzy czynnościami, co obniża wydajność i zwiększa ryzyko wystąpienia błędów. Bycie wśród ludzi i w przestrzeni może jednak stanowić nieocenioną inspirację.

W jednym i drugim przypadku pomocne okażą się produkty akustyczne, w szczególności wspomniane wcześniej systemy budek. Pojedyncze kabiny przeznaczone są do pracy jednoosobowej, a wariant Meeting – do zespołowej, pozbawionej niepożądanych zakłóceń z zewnątrz.

### CISZEJ, PROSZĘ...

Duże, pozbawione ścian działowych przestrzenie biurowe nie służą ani pracownikom, ani firmom. Ponadto uwarunkowania ekonomiczne znacznie ograniczają i pogarszają te warunki. W Stanach Zjednoczonych w latach 70. na jednego pracownika przypadało powyżej 45 m<sup>2</sup>

biura, po pierwszym dziesięcioleciu XXI w. – już tylko 18 m<sup>2</sup>.

Truizmem jest dziś podkreślenie faktu, że open space obniża ogólną wydajność i zdolność zapamiętywania. Popularna fluktuacja pracowników wyższego szczebla do open space dodatkowo wzmacnia, i tak odczuwalne, napięcie oraz wrażenie ciągłej kontroli. Nie tylko nie stwarza warunków do budowania zgranego zespołu, ale także zakłóca codzienną wydajność.

Najefektywniej działające grupy ludzkie to kombinacja różnych osobowości. Fakt ten potwierdzony został zarówno wynikami badań, jak i danymi na temat rodzaju struktur przywódczych wielu przedsiębiorstw. Istotne jest także środowisko pracy, zapewniające zarówno swobodne funkcjonowanie w obrębie interakcji społecznych, jak i możliwość wycofania się do przestrzeni prywatnej, gdy tylko zajdzie taka potrzeba. Prócz typowych sal konferencyjnych, ważne są kantyny, centra rekreacyjne, tereny zielone. Umożliwiają one spotkania w swobodnej i niewymuszonej atmosferze, która bardzo często stanowi źródło inspiracji. Coraz więcej przedsiębiorstw rozumie wartość, jaką niesie z sobą taki balans, stąd też rosnąca popularność produktów akustycznych oraz strefowania biura, nawet jeśli dominiuje w nim układ otwarty. ♦

Autor:

Biuro prasowe MDD

**.mdd**





# MINIMUM RYZYKA, MAKSIMUM MOŻLIWOŚCI. *JAKIE BIURO WYBRAĆ?*

Operatorzy biur muszą dostarczyć na rynek elastyczne rozwiązania, bo tego w nowej rzeczywistości będą oczekiwały firmy. Na popularności zyskują wielofunkcyjne powierzchnie serwisowane, pozwalające zorganizować pracę na kilka sposobów i z kilku miejsc jednocześnie.

Rynek biurowy w Polsce czeka duża zmiana. Specjaliści międzynarodowej firmy doradczej CBRE przewidują, że w długim okresie na popularności zyskają elastyczne powierzchnie biurowe. Za takim scenariuszem przemawia pięć głównych argumentów.

- Po pierwsze – znaczenie elastycznych rozwiązań wzrośnie, ponieważ firmy nie chcą wynajmować biur od razu na długi czas, dając sobie tym samym większe możliwości reakcji w razie
- zmian wewnętrznych lub zmian warunków otoczenia.
- Po drugie – elastyczne biura serwisowane pozwalają firmom skoncentrować się stricte na pracy, a bieżącą obsługę biura (np. w zakresie recepcji, sprzątnięcia czy kuchni) powierzyć operatorowi.
- Po trzecie – bardzo atrakcyjny staje się system łączący pracę z biura i pracę z domu, do czego biura elastyczne nadają się wręcz idealnie.
- Czwarty powód – to możliwość rozmieszczenia zespołów lub oddziałów firmy w kilku mniejszych lokalizacjach, zamiast w jednym dużym biurze.
- Piąty powód – to optymalizacja kosztów. Firmy korzystające z biur elastycznych płacą tylko za pomieszczenia, których faktycznie używają, nie wliczając w to np. stałej opłaty za sale konferencyjne. Z kolei niektórymi kosztami dzielą się z innymi firmami (np. kosztem obsługi recepcji).



## WIELOFUNKCYJNE PRZESTRZENIE

Dysponując nowoczesnymi i elastycznymi rozwiązaniami operator, taki jak CitySpace (jeden z największych w Polsce pod względem liczby lokalizacji, należący do dużej grupy Echo Investment), jest w stanie odpowiedzieć na chwilową, bądź stałą potrzebę rozpraszania struktury pracowników. – *Zacniemy pracować z różnych miejsc, przy biurkach, ale nie w biurach, będziemy chcieli być bardziej mobilni. Jesteśmy po to, by umożliwić to firmom i ich pracownikom. Nasze biura są w pełni przygotowane na nowe potrzeby rynku, który jeszcze bardziej zwróci się ku elastycznym centrom biurowym* – mówi Lisa Zettlin, head of business development CitySpace.

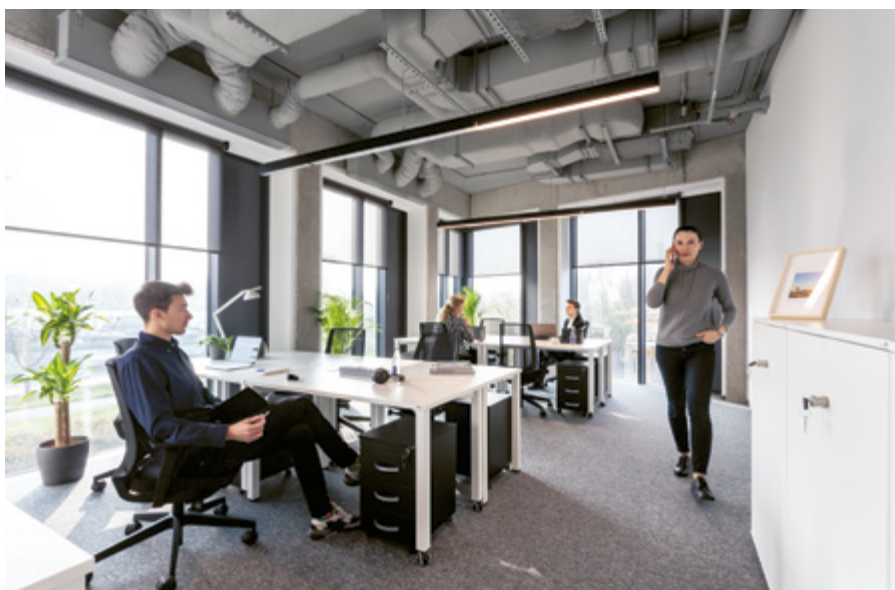
Główną zaletą tego typu biur jest ich wielofunkcyjność, która sprzyja rozpraszaniu struktur. Centra CitySpace dysponują prywatnymi gabinetami różnych wielkości, przestrzeniami open space, salami spotkań, salami konferencyjnymi, pokojami do rozmów telefonicznych i pokojami ciszy, recepcją oraz pomieszczeniami wspólnymi, takimi jak kuchnia. Biura można wynajmować w dowolnych konfiguracjach, a z salok korzysta się w razie potrzeby. – *Dostęp do pomieszczeń różnego typu to udogodnienie, którego obecnie w wielu miejscach brakuje. To dlatego widzimy duże zainteresowanie formami elastycznymi, które reagują na zmieniające się oczekiwania klienta* – tłumaczy Lisa Zettlin. Dodaje, że przewagą CitySpace wobec innych operatorów działających na rynku – ważną w kontekście bezpieczeństwa – jest duża powierzchnia biurowa przypadająca na jednego pracownika. Reagując na bieżąco operator już pracuje nad kolejnymi rozwiązaniami adekwatnymi do sytuacji, np. nad wprowadzeniem większej liczby pomieszczeń

współdzielonych, takich jak kuchnie, tak aby w jednym miejscu nie gromadziła się zbyt duża liczba osób. Operator musiał zareagować natychmiast. Efektem jest dezynfekcja powierzchni biurowej, większa częstotliwość sprzątanía, nowe zasady korzystania z pomieszczeń wspólnych czy większa kontrola dostępu do biur osób trzecich.

Dużą zaletą biur CitySpace jest to, że są gotowe do pracy od zaraz, co wyklucza koszty wykończenia i wyposażenia przestrzeni. Do tego biura są serwisowane, co oznacza obsługę korespondencji, pomoc recepcji, serwis sprzątanía, opiekę managera biura, wsparcie IT czy dostęp do serwerowni. Nie bez znaczenia jest również ograniczająca ryzyko kontrola dostępu do biur, które są w pełni prywatne i do wykorzystania tylko przez daną firmę, co dotyczy także pomieszczeń typu open space. – *Serwis jest bardzo doceniany. Niedawno podpisaliśmy umowę z firmą logistyczną, która*

*powiedziała wprost: nie chcemy zajmować się kawą, back office, recepcją; chcemy zajmować się swoim biznesem i dlatego wprowadzamy się do was* – mówi Jarosław Bator, dyrektor zarządzający CitySpace. – *Mamy umiejętność dostarczania pewnych usług. Wiemy, że każdy szuka oszczędności czasu i nie chce przeznaczać go na rzeczy niezwiązane bezpośrednio z działalnością operacyjną* – dodaje.

*W obecnej sytuacji praca z domu stała się koniecznością w wielu przypadkach. To dało impuls do popularyzacji pracy zdalnej, co pozytywnie wpływa na rozwój narzędzi wspierających ten tryb pracy, które będą wykorzystywane w biurach* – Jarosław Bator, CitySpace.



**NOWOŚĆ NA RYNKU BIUROWYM**

Elastyczne i serwisowane powierzchnie sprzyjają rozpraszaniu struktur, nie tylko w obrębie tej samej powierzchni biurowej, ale także w jednym mieście bądź na terenie całego kraju. CitySpace ulokował swoje centra w największych miastach Polski – w niektórych ma ich kilka. Firmy dostają więc możliwość nawiązania współpracy z jednym operatorem i ulokowania oddziałów w kilku miejscach. Plusem jest także znakomita lokalizacja biur, w dobrze skomunikowanych częściach miast, co umożliwia pracownikom wykorzystywanie mieszanego trybu pracy pomiędzy biurem a domem.

Z trybu łączonego z pewnością znacznie korzystać więcej firm, szczególnie tych mniejszych, a także większa liczba działalności jednoosobowych i przedstawicieli wolnych zawodów. To przede wszystkim z myślą o nich CitySpace wprowadził niedawno na rynek rozwiązanie zwane *day office*, czyli indywidualne biura do wynajęcia na bardzo krótki termin – nawet na kilka dni w tygodniu. – *Do skorzystania zapraszamy osoby, które nie mogą cały czas pracować z domu i muszą raz na jakiś czas przyjść do biura, żeby popracować w koncentracji i spokoju* – zachęca Magdalena Śnieżek, regional manager CitySpace Wrocław.

Wirtualne biuro to prestiżowa lokalizacja, profesjonalny wizerunek czy obsługa korespondencji. A dodatkowo dostęp do biur i sal konferencyjnych w razie np. potrzeby zorganizowania spotkania.

ułatwia start, duże firmy w trakcie ekspansji na nowe rynki, freelancerzy oraz osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, rozwojowe start-upy, doskonalące produkt lub usługę.

Biura serwisowane CitySpace wybierają firmy z różnych branż: finansowej, farmaceutycznej, nieruchomości, doradczej czy technologicznej. Elastyczne biura to równie właściwe miejsce dla dojrzałego biznesu, jak i dla start-upów różnej wielkości czy kilkuosobowych firm. Wiele przedsiębiorstw korzysta z możliwości najmu na krótki termin, żeby ograniczać ryzyko ponoszenia wysokich kosztów na wypadek utraty płynności lub konieczności ograniczania działalności. Umowy krótkoterminowe wybierają również firmy przenoszące zespoły z jednego miejsca do drugiego.

**ROZWIĄZANIE WIRTUALNE**

Innym rozwiązaniem dostosowanym do aktualnych potrzeb są biura wirtualne, czyli możliwość rejestracji działalności pod adresem CitySpace. Wirtualne biuro to prestiżowa lokalizacja, profesjonalny wizerunek czy obsługa korespondencji. A dodatkowo dostęp do biur i sal konferencyjnych w razie np. potrzeby zorganizowania spotkania. Z biur wirtualnych CitySpace najczęściej korzystają małe firmy, którym prestiżowy adres





## ZALETY BIUR ELASTYCZNYCH

**Wielofunkcyjność** – pomieszczenia różnego typu: open space, gabinety, sale konferencyjne, sale spotkań, pomieszczenia wspólne.

**Serwis** – dostęp do urządzeń biurowych, kompletna infrastruktura IT, opieka managera, wsparcie recepcji, kuchnia z nielimitowanymi napojami i przekąskami, serwis sprząający, przejrzyste koszty na jednej fakturze.

**Dostępność** – w pełni umeblowane i wyposażone biura gotowe do pracy od zaraz. Dostęp do biur i recepcji 24/7 w prestiżowych lokalizacjach.

**Przystosowanie** – elastyczne warunki umowy najmu i udogodnienia dopasowane do potrzeb. Możliwość dostosowania powierzchni do wielkości zespołu.



## DOMY BIUR NIE ZASTĄPIĄ

Już teraz wiele firm zgłasza potrzebę powrotu do biur ze względu na trudności, które wystąpiły podczas przedłużającego się okresu pracy zdalnej. – *Wielu z nas nie ma warunków do efektywnej długoterminowej pracy z domu. Brak możliwości wygospodarowania komfortowej przestrzeni czy konieczność opieki nad dziećmi w międzyczasie, to tylko wybrane niedogodności, z powodu których prędzej czy później wrócimy do biur* – zauważa Jarosław Bator. Dodaje, że warunki home office nie są wystarczające do wypracowania innowacyjności i pobudzania kreatywności. Nie dają też możliwości do budowania więzi pomiędzy pracownikami oraz odpowiedniej mentalności nazywanej duchem drużyny. Kolejną przewagą biur jest dostęp do bardziej nowoczesnych technologii, zaawansowanej infrastruktury i wsparcia IT.

Jarosław Bator przyznaje, że praca z domu jest atrakcyjną alternatywą, ale nie dla każdego i nie w każdym wymiarze czasowym. – *Na pewno niektóre elementy pracy zdalnej pozostaną z nami na zawsze, bo niektórzy dopiero teraz odkrywają nowoczesne narzędzia komunikacji, ale biura wciąż są nam*

*bardzo potrzebne* – przekonuje. W nowej rzeczywistości biura w tradycyjnej formie mogą już jednak nie wystarczyć. Firmy poszukują innych rozwiązań, bardziej dopasowanych do konkretnych potrzeb. Tu właśnie otwiera się przed nimi duża szansa na skorzystanie z elastycznych biur, takich jak CitySpace. – *Większa świadomość o pracy zdalnej po okresie izolacji społecznej może przyczynić się do wzrostu zainteresowania biurami elastycznymi* – prognozuje Konrad Szaruga z CBRE. Trend ten możemy zaobserwować już w początkowym etapie biurowej transformacji, kiedy – ze względów bezpieczeństwa i innych – część pracowników wróci do biur, a część zostanie w domach.

W najbliższym czasie jeszcze więcej firm poszuka rozwiązań biurowych dostosowanych do zmieniających się potrzeb. To spowoduje stopniowy zanik biur w tradycyjnej formie i wzmocnienie trendu popularyzacji biur elastycznych, które jednocześnie minimalizują ryzyko i dają duże możliwości.♦

**Autor:**

**CITY  SPACE**

## CITYSPACE

Jako polski operator elastycznych powierzchni biurowych i część grupy Echo Investment CitySpace dysponuje największą siecią lokalizacji w całym kraju. Zarządza biurami serwisowanymi, biurami wirtualnymi, a także salami konferencyjnymi i salami spotkań. Centra CitySpace znajdują się w biurowcach spełniających najwyższe standardy techniczne i znajdujących się w prestiżowych lokalizacjach:

- Warszawa: Beethovena, Galeria Młociny Warszawa, Plac Unii Lubelskiej, Rondo 1, Park Rozwoju
- Kraków: O3 Business Campus
- Gdańsk: Tryton
- Wrocław: Nobilis Business House, Aquarius Business House
- Katowice: Supersam





# BIURO W ERZE COVID-19



Epidemia COVID-19 trwa i tak naprawdę nikt nie potrafi powiedzieć, kiedy się skończy. Pytania o to, czy nasza codzienność wróci do normalności, czy też zmieni się już na zawsze, wydają się coraz bardziej uzasadnione. Dotyczy to także naszych miejsc pracy — biur, w których spędzaliśmy dotąd sporą część dnia. Trwamy przełączeni na tryb home office — w wielu przypadkach całkiem skutecznie radząc sobie z obowiązkami. Jak twierdzi arch. **Konrad Krusiewicz**, założyciel The Design Group, nic jednak nie zastąpi nam platformy do pracy, jaką jest biuro i możliwości spotkań „face to face”. Do jakich biur zatem powrócimy?

**Outsourcing&More:** Sytuacja związana z COVID-19 może na zawsze zmienić styl pracy w biurach, ich funkcjonowanie, a także samo ich projektowanie. Czy faktycznie tak się wydarzy?

Konrad Krusiewicz, The Design Group: To bardzo ciekawa i trudna kwestia. Sądzę, że przestrzenie biurowe po pandemii czekają zmiany, i być może, wyjdzie to pracownikom na dobre. Chodzi głównie o to, aby biura projektować jeszcze lepiej niż dotychczas, poprawiając jakość miejsc pracy. Jeżeli coś się zmieni, to w mojej ocenie tylko po to, by biura były zawsze przygotowane na ewentualne uderzenia podobnej epidemii w przyszłości. Chodzi tu o zagwarantowanie lepszych warunków pracy związanych z dostępem do powierzchni w biurze, wydajnością i higieną instalacji np. wentylacji.

**Czy o tego typu potrzebach głośno mówią już Wasi klienci?**

Tak, pojawiają się już kwestie bezpośrednio związane z sytuacją pandemii i zachowania środków bezpieczeństwa. Najczęściej dotyczą one: odpowiedniego oznakowania poruszania się lub wprowadzenia komunikacji jednokierunkowej, miejsc z materiałami do odkażania, przegród antybakteryjnych pomiędzy biurkami lub zmniejszenia liczby pracowników na danej powierzchni. Sądzę, że część z tych rozwiązań będzie stanowiła w przyszłości już stały element projektowania. Z pewnością pojawiają się też odpowiedzi na potrzebę tworzenia bardziej „elastycznych” powierzchni biurowych, które umożliwią łatwiejsze dostosowanie się do bieżących potrzeb.

**Jak mogą zatem wyglądać biura w najbliższej przyszłości?**

Przy założeniu, że nie zmieni się styl pracy, faktycznie zauważamy, że przy rozmowach z klientami pojawiają się dyskusje na temat rozwiązań związanych ze zmianą środowiska pracy. Wiąże się to z potrzebą posiadania większych powierzchni biurowych, mających duże strefy bezpieczeństwa i bardziej uporządkowaną komunikację. Coraz częściej dyskutujemy też o możliwościach użytkowych, tj. automatycznie otwierających się drzwiach, bezdotykowych urządzeniach oraz drogach w łazienkach sterowanych na czujniki zbliżeniowe. W biurach mogą zacząć pojawiać się też środki do dezynfekcji przy wejściach, pokoje i urządzenia do dezynfekcji, dodatkowe pojemniki w łazience na płyny. Bardzo możliwe,

że wiele firm wprowadzi rejestrację temperatury ludzi w czasie rzeczywistym, by identyfikować osoby, które mogłyby być zagrożeniem dla innych, zanim jeszcze wejdą do budynku.

**Czy w związku z tym może zmienić się układ biur? Jak będą wyglądały przestrzenie do pracy wspólnej?**

Słyszę od niektórych klientów, że woleliby odejść od open space, a w zamian stworzyć więcej zamykanych pokoi. Jeśli więc miałyby zmieniać się układy biur, to głównie pod względem wielkości pomieszczeń pozwalających na zachowanie większej odległości i dystansu pomiędzy osobami. Mogą też pojawić się dodatkowe meble, np. ekrany czy kubiki z pleksi, które będą pozwalały na wydzielenie przestrzeni pomię-

dzy pracownikami. Na przykład w przestrzeniach coworkingowych może pojawić się potrzeba wydzielania stref dla stanowisk przeznaczonych dla większej liczby pracowników. Wyobrażam sobie, że takie przestrzenie będą wyznaczane za pomocą ścianek systemowych demontowanych w prosty sposób i pozwalających na szybką modyfikację w zależności od tego, ilu pracowników miałyby przebywać na takiej powierzchni w danym czasie.

Przyznam też, że od czasu ogłoszenia epidemii, zdarza się, iż klienci mówią o przygotowaniu swojego biura do pracy w systemie zmianowym, gdzie jego użytkownicy będą pojawiać się np. co tydzień lub w różnych dniach tygodnia, np. po 50% składu. Wówczas brane są pod uwagę

takie rozwiązania jak: ograniczenia liczby osób na stałe w biurze, wynajęcie miejsc w przestrzeniach coworkingowych lub częściowy home office. Tym samym klienci starają się zabezpieczyć siebie i powierzchnie biurowe na wypadek ponownej epidemii. Jednak myślę też, że niestety w pewnej części zawodów, może nastąpić redukcja etatów, ponieważ cała sytuacja związana z COVID-19 pokazała, że w wielu przypadkach wygodniej i korzystniej jest pracować online lub w ogóle tylko automatycznie – przy wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Tym sposobem, wiele firm może zyskać więcej przestrzeni dla pracowników, którzy zostaną na swoich stanowiskach i ostatecznie potrzeba zmiany organizacji biura nie będzie tak bardzo wymagająca lub w ogóle konieczna.

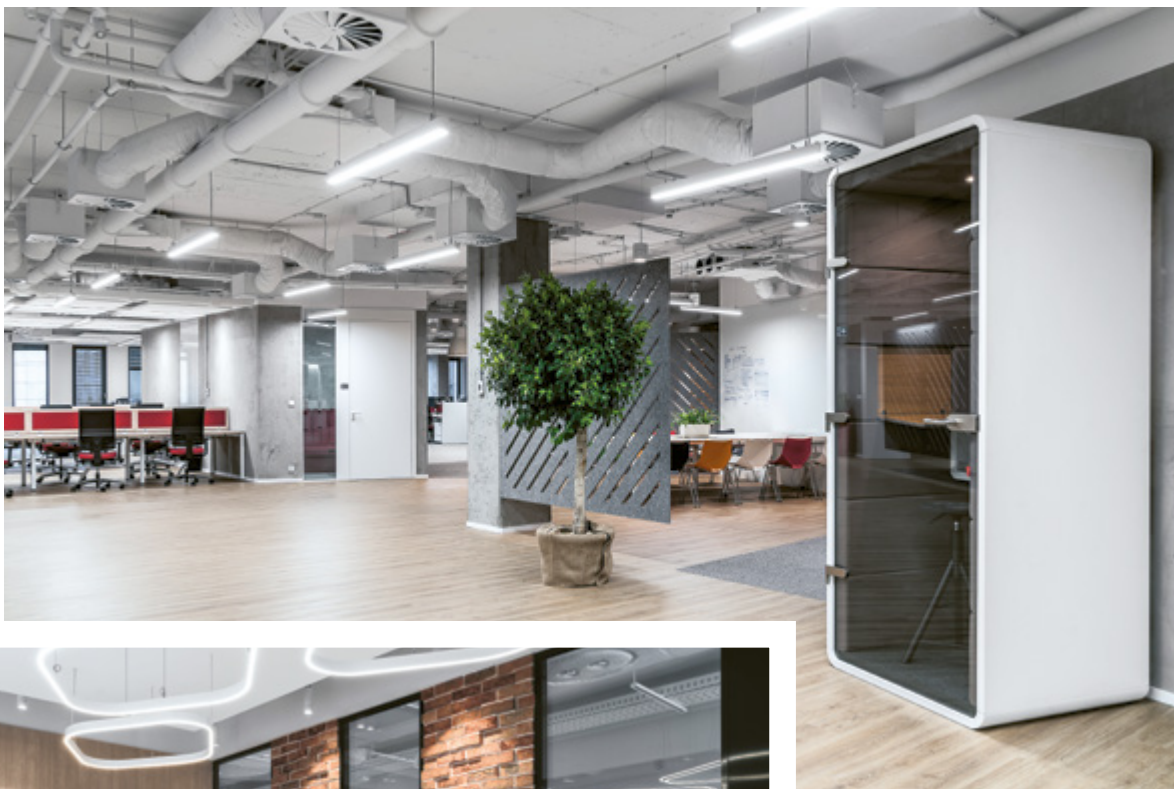


**Uważa Pan, że home office jest skutecznym rozwiązaniem problemu dla wielu firm?**

Nawet na podstawie doświadczenia pracy naszego zespołu w czasie pandemii, mogę powiedzieć, że efektywność w pierwszych tygodniach potrafiła być nawet nieco wyższa. Pytanie jednak, co byłoby w dłuższej perspektywie. Uważam, że tam, gdzie możliwość pracy z domu ma sens, tam była jeszcze długo przed pandemią.



Realizacje The Design Group.



Realizacje The Design Group.

Być może pojawiają się nowe przypadki, gdzie praca zdalna będzie przynosiła większe korzyści w perspektywie lat, ale uważam, że większość pracowników, przyzwyczajonych do trybu i stylu pracy sprzed pandemii, mogłaby zacząć tęsknić za wieloma aspektami związanymi z pracą w biurze.

CBRE wymienił pięć takich „top rzeczy”, które docenimy po powrocie z pracy zdalnej i zgadzam się z nimi w zupełności. Są to: komfort fizyczny, granica pomiędzy pracą a domem, bezpośrednie relacje, normowany czas pracy i dedykowane przestrzenie do pracy. Obawiam się, że właśnie brak przystosowania środowiska do wykonywania zajęć służbowych w domu i wszelkie destrukторы, nie

pozwolą na efektywne i dokładne wykonywanie obowiązków zawodowych w domowym zaciszu. Nic nie zastąpi platformy do pracy, jaką jest biuro i możliwości spotkań face to face, wymiany myśli, kreacji, burzy mózgów, wspólnego podejmowania decyzji w tym samym miejscu i czasie. Uważam też, że zbyt szerokie wprowadzenie home office, może spowodować atomizację społeczeństwa, co ostatecznie może być szkodliwe dla biznesu. Biuro jest idealną przestrzenią do wspierania współpracy – nie zastąpi tego wideokonferencja czy chat.

#### **Aktualnie firmy zmieniają biuro średnio co 5 lat. Czy ten trend się zmieni?**

Pytanie to należałoby skierować raczej do agencji nieruchomości i anali-

tyków rynku. To, co na pewno się zmieni, to zapisy umów, które będą uwzględniały możliwości wyjścia, bądź wstrzymania umowy na czas związany z takimi wydarzeniami jak pandemia, czy też inne, nieprzewidziane kryzysy. W mojej ocenie nie widzę większych powodów, żeby obecny trend miał się zmieniać. Jeśli już, to raczej ze względu na dynamikę rynków i gospodarki, ale w ujęciu globalnym.

#### **Jak aktualna sytuacja może wpłynąć na pracę samych architektów? Jak, Pana zdaniem, może wyglądać przyszłość branży projektowej w zakresie powierzchni biurowych?**

Myślę, że nasza branża się obroni, a nawet ma szansę na wzrost. Odpowiednie zaprojektowanie przestrzeni pracy powinno być jeszcze bardziej pożądane przy wzroście oczekiwań funkcjonalnych i ergonomicznych. Więcej zadań będziemy realizować online. Może dojdzie do tego, że razem z klientem będziemy pracować na wspólnej interaktywnej platformie i na bieżąco realizować wszystkie pomysły i potrzeby. Z pewnością umożliwiłoby to szybsze reagowanie, a w razie potrzeby łatwiejsze wprowadzenie zmian w trakcie funkcjonowania biura.

**Dziękujemy za rozmowę. ♦**



Projektowanie innowacyjnych i inspirujących wnętrz biurowych

# #TDG



Projekty Wnętrz

Project Management

Design&Build

Proptech Solutions

ul. Przasnyska 4B/176

01-756 Warszawa

[kontakt@thedesigngroup.pl](mailto:kontakt@thedesigngroup.pl)

[www.thedesigngroup.pl](http://www.thedesigngroup.pl)

**THE  
DESIGN  
GROUP**



# NASZE DNA TO USPRAWNIANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH

Rozmowa z Béla Kakuk, CEO, Partner w BPiON.

**Outsourcing&More: Jesteśmy tu po to, by wnieść innowacyjne podejście do zarządzania procesami biznesowymi napędzanymi przez technologię. Tak brzmi misja firmy BPiON. Czym zajmuje się Business Process Innovation (BPiON) w skali regionalnej?**

Béla Kakuk, CEO, Partner w BPiON: Naszą misją jest usprawnienie procesów biznesowych. Mimo iż jesteśmy firmą świadczącą usługi outsourcingu księgowości oraz kadr i płac, nasze DNA to usprawnianie procesów. Z pewnością nie jest zaskoczeniem fakt, że wiele projektów z branży finansowej w Europie Środkowej i Wschodniej – w szczególności outsourcing – powstało w wyniku optymalizacji kosztów. Zawsze zastanawialiśmy się, jakie rozwiązania procesowe i technologiczne wdrożylibyśmy bez ograniczeń korporacyjnych.

Tak powstał BPiON. Najpierw zaczęliśmy od inwestycji w ludzi, tak, aby mieć najlepszych specjalistów na pokładzie, aby stworzyć zdrową społeczność o różnych kompetencjach, która może zaoferować naszym klientom wiele nowych rozwiązań. Niezwykle ważne jest, aby podkreślić kompetencje naszych kolegów, ponieważ w niepewnych czasach – jak to ma miejsce obecnie – jest to jedyny sposób na stworzenie czegoś nowego. Widzimy, że firmy są bardziej otwarte na outsourcing, a podczas procesu wyboru, także czynniki inne niż koszty, mają coraz większe znaczenie, m.in. ciągłość biznesowa, poufność danych czy zmniejszenie zależności od technologii.

Ponieważ BPiON został stworzony z myślą o zaspokojeniu tych złożonych potrzeb w skali regionalnej, zawsze z radością tworzymy rozwiązania dostosowane do potrzeb klientów. Głównym pytaniem pozostaje, czy można oferować

kompleksowe, złożone rozwiązania ciągle konkurując? Osiągnięcie pewnego efektu skali jest niezbędne, a BPiON właśnie przekroczył rozmiary, w których realizacja większych projektów regionalnych przynosi solidny zwrot.

**Czy zespół pracuje na Węgrzech i w Polsce? Jesteście na rynku polskim od dwóch lat. Skąd ten wybór?**

Jesteśmy w Polsce od 2018 r., ale pracę na pełnych obrotach rozpoczęliśmy dopiero we wrześniu 2019 r. BPiON został powołany do życia jako firma regionalna i wszystkie nasze procedury są rozwijane, aby osiągnąć ten cel. Obecność w Polsce była celem strategicznym ze względu na wielkość i dojrzałość rynku, a ponadto ze względu na fakt, że Warszawa jest regionalnym centrum większości transakcji outsourcingowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Chcieliśmy być jak najbliższe decydentów, aby dać się poznać jako rzetelny partner.

Z drugiej strony wiemy także, że na zaufanie pracują ludzie, a nie marki, dlatego przedłużyliśmy „wielkie otwarcie” do momentu, gdy byliśmy pewni, że mamy odpowiednią osobę na pokładzie, którą okazał się Rafał Nadolny. Rafał nie tylko posiada doświadczenie w pracy z globalnymi korporacjami, ale ma również ducha przedsiębiorczości, niezbędnego do tego, aby dobrze wpasować się w naszą kulturę. Jego postawa i otwartość były niezbędne, abyśmy zrozumieli specyfikę polskiego rynku, co skutkuje obecnie choćby możliwością dostarczania szybkich i dodających wartość rozwiązań dla wyzwań, które przyniosła era COVID-19.

**Jesteście członkiem GGI, największego na świecie stowarzyszenia niezależnych firm doradczych, księgowych**

**i prawniczych. Co to oznacza w praktyce dla Was i Waszych klientów?**

BPiON został stworzony, aby działać regionalnie. Mieliśmy niesamowitych lokalnych partnerów w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, ale obecnie gra poza granicami kraju ojczystego praktycznie nie posiada ograniczeń geograficznych. Jeśli chcesz być prawdziwą firmą regionalną, musisz być gotowy do realizacji usług, bez względu na obszar działania. Aby rozszerzyć nasz regionalny potencjał, chcieliśmy dołączyć do większej sieci. To był przypadek, że znaleźliśmy GGI, jedną z największych sieci finansowych (szóstą globalnie, [www.ggi.com](http://www.ggi.com)) – po prostu mieliśmy szczęście.

Jaka jest szansa, że w największej światowej sieci finansowej brakuje węgierskiego partnera księgowo-płacowego, w oczach którego polski rynek ma potencjał, a dodatkowo jego kultura korporacyjna jest idealnie dopasowana? Wiele osób uważa, że wstąpienie do globalnej sieci ogranicza się do płacenia składki członkowskiej i dzielenie się poleceniami, ale społeczność GGI jest zupełnie inna.

Po pierwsze, sam prezes, pan Claudio Cocca, przeprowadził osobiście badanie naszej firmy, szukając odpowiedzi na pytanie „dlaczego”, a nie tylko kontrolując nasze zasady postępowania, czy polityki ochrony danych. Jego zaufanie i wsparcie były głównymi czynnikami, z powodu których uznaliśmy, że GGI jest dobrym sojusznikiem dla BPiON. Chodzi tu też o ludzi. Co to oznacza dla klientów? Na całym świecie mogą liczyć na tę samą postawę pracowników i poziom obsługi, jakiego doświadczyli w BPiON w Polsce i na Węgrzech. Dodatkowo, jeśli to potrzebne, BPiON świadczy usługi regionalnej koordynacji projektów, aby wyeliminować różnice organizacyjne.



**W jakich kolorach widzisz przyszłość BPO?**

Jestem optymistą i wciąż widzę wiele możliwości w przyszłości. Outsourcing zawsze był bardziej popularny w krajach Europy Zachodniej niż w Europie Środkowej i Wschodniej. Wynika to m.in. z faktu, że wiele firm w Europie Środkowo-Wschodniej uważało, iż outsourcing wewnętrznych procedur to koszt i pomijało inne płynące z niego korzyści. Jeżeli porównamy nasze ceny z kosztami wewnętrznymi, jedynym sposobem na osiągnięcie sukcesu jest bycie bardziej efektywnym niż sam klient stosujący wewnętrzne procedury i technologie. Chcąc osiągnąć tę efektywność, musieliśmy być bardziej zaawansowani technologicznie. Jednak wielu klientów zwyczajnie nie było przygotowanych na tę ewolucję.

Pierwszym odczuwalnym skutkiem COVID-19 jest to, że firmy są zmuszone do zmian technologicznych i muszą do nich doprowadzić stosunkowo szybko. Z drugiej strony, ta zwiększona potrzeba rewolucji technologicznej występuje przy równoczesnym obniżeniu

budżetów, więc na pewno nie jest to łatwe zadanie. Dostęp do już istniejącego i niezawodnego systemu poprzez outsourcing może przynieść klientom szybkie rezultaty. Żaden system nie jest idealny, zwłaszcza w ciągle zmieniającym się środowisku technologicznym, ale większość firm może przekuć swoje porażki, testy i błędy w solidne rozwiązania w obszarze technologii.

**Od kilku miesięcy żyjemy i pracujemy w pandemii COVID-19. Jaki jest wpływ pandemii na sektor BPO w Polsce?**

Wierzę, że Polska była i jest gotowa na przyspieszenie zmian technologicznych, aby sprostać wyzwaniom, jakie stworzył COVID-19. Rozważaliśmy efekty i możliwości na rynku z naszym zaufanym partnerem, Violetą Małek z Gekko advisoryNOW (GAN). GAN niedawno przeprowadził badanie na ten temat, dzięki czemu posiada szeroki wgląd w trendy rynkowe.

*– Choć sam kryzys COVID-19 nie jest czymś korzystnym, to jednak dał organizacjom BPO w Polsce duże możliwości udowodnienia, że outsourcing jest tu obecny*

**Jeśli chcesz być prawdziwą firmą regionalną, musisz być gotowy do realizacji usług, bez względu na obszar działania. Aby rozszerzyć nasz regionalny potencjał, chcieliśmy dołączyć do większej sieci.**



na stałe i jest znacznie bardziej atrakcyjny w porównaniu z niektórymi lokalizacjami off-shore. Firmy BPO z siedzibą w Polsce zapewniły ciągłość działania i nieprzerwane wsparcie dla swoich klientów, zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym. Wysoki poziom zaawansowania technologicznego, dojrzałość operacyjna, kompetencje menedżerskie i w pełni zdalna formuła pracy, to główne cechy i czynniki sukcesu organizacji sektora usług biznesowych w Polsce.

oczekuje wzrostu w granicach 5%-10%. Nikt nie przewiduje spadku – powiedziała Violetta Małek, Partner Zarządzający Gekko AdvisoryNOW (GAN).

#### Co z sytuacją na Węgrzech?

Rozmiar ma znaczenie... Spójrzmy prawdzie w oczy, Węgry są 4 razy mniejsze od Polski, a budżety na zmiany technologiczne mają znaczenie, jeśli rozmawiamy o wielkości. Decyzje dotyczące projektów węgierskich – zwłaszcza tech-

właśnie te wartości są realizowane i eksponowane, mogą tylko zyskać.

Możemy zaobserwować fajerwerki w postaci krótkoterminowych dotacji rządowych, ale nie wiemy, czy niektóre z tych doświadczeń mogą pozostać na stałe w systemie podatkowym. Węgry są dobrze znane ze swojego wyjątkowo niskiego podatku dochodowego od osób prawnych w wysokości 9% oraz z ogromnej pracy na rzecz uproszczenia procedur administracji podatkowej. Jeżeli przedsiębiorstwa będą w większym stopniu korzystać z technologii cyfrowej, te cechy systemu podatkowego mogą być jeszcze bardziej atrakcyjne dla inwestorów.

**Prawie 60% respondentów uważa, że w najbliższych latach outsourcing stanie się preferowanym rozwiązaniem. 56% jest zadowolonych ze znacznie szybszego wdrażania rozwiązań RPA, a 44% jest gotowych na przeprojektowanie obecnych modeli operacyjnych tak, aby stały się one odporne, sprawne i elastyczne.**

*W badaniu przeprowadzonym przez Gekko AdvisoryNOW (GAN) wśród menedżerów BSS – prawie 60% respondentów uważa, że w najbliższych latach outsourcing stanie się preferowanym rozwiązaniem. 56% jest zadowolonych ze znacznie szybszego wdrażania rozwiązań RPA, a 44% jest gotowych na przeprojektowanie obecnych modeli operacyjnych tak, aby stały się one odporne, sprawne i elastyczne. Interesująca jest również gotowość przebadanych 44% menedżerów do włączenia do portfolio produktów BPO znacznie bardziej złożonych procesów. Ponadto oczekuje się, że Polska stanie się jeszcze bardziej atrakcyjną lokalizacją, w porównaniu z bardziej ryzykownymi kierunkami zagranicznymi (prawie 60% odpowiedziało jako wysoce prawdopodobne). Wszyscy ankietowani zgodzili się, że Polska i niektóre kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej zyskają wielki potencjał do przyciągania nowych inwestorów, zarówno do zakładania nowych centrów BPO, jak i przenoszenia działalności z mniej wiarygodnych, jeśli chodzi o ciągłość działania, lokalizacji na całym świecie.*

*Przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu nadszedł czas, aby przedsiębiorcy rozważyli zrównoważone podejście „koszt-efektywność-ciągłość”, a nie tylko kwestię kosztów. Kryzys prawdopodobnie będzie miał znaczący wpływ na przyspieszenie rozwoju sektora usług biznesowych w Polsce; 25% oczekuje, że w ciągu najbliższych 5 lat sektor ten wzrośnie średnio o ponad 10%, podczas gdy 63% badanych*

nologicznych – były w wielu przypadkach podejmowane na wyższym poziomie regionalnym, dlatego niemożliwe było odpowiednie wyeksponowanie lokalnych potrzeb. Z drugiej strony, czas jest czynnikiem decydującym o sukcesie, a kiedy na poziomie regionalnym powstaje zobowiązanie do dokonania pewnych zmian, Węgry – i małe kraje – mogą zostać wielkimi projektami pilotażowymi.

Pozwolę sobie przytoczyć jeden przykład: na Węgrzech wszystkie drobne kasy fiskalne są bezpośrednio połączone z urzędem skarbowym, a od 1 lipca 2020 r. wszystkie faktury sprzedaży muszą być przekazywane drogą elektroniczną również do urzędu skarbowego po ich wystawieniu. System został przetestowany w mniejszym zakresie i chociaż podkreślono jedynie jego pozytywny wpływ na przejrzystość płacenia podatków, łatwo jest zdać sobie sprawę, że może to być sposób na przyszłą administrację podatkową. System może zostać w przyszłości zakupiony przez urzędy skarbowe innych krajów i nie byłbym zdziwiony, gdyby wzrosło zainteresowanie tym rozwiązaniem.

Jeśli spojrzymy na krajobraz SSC, Węgry razem z Budapesztem i jego bogatym wachlarzem centrów SSC mogą być również wygranym w tej przemodelowanej rzeczywistości. Jeśli koszty staną się drugorzędym kryterium, a wyprzedzą je zarządzanie ryzykiem i jakość usług, to takie huby, jak węgierska stolica, gdzie

**COVID-19 z pewnością nie jest pierwszym czarnym łabędziem – choć pierwszym, który jest tak wyraźnie dostrzegalny w skali globalnej. Niestety, prawdopodobnie nie ostatnim. Jak powinniśmy przygotować się na przyszłe możliwe kryzysy, aby wyjść z nich obronną ręką?**

Wszyscy wiemy, że niedługo ponownie pojawimy się w naszych biurach, jednak świat będzie się znacznie różnił od dotychczasowego. Świat nauczył się korzystać z narzędzi wspomagających pracę zdalną, jednak nie równa się to byciu cyfrowym. Firmy musiały inwestować, aby wzmocnić swoje organizacje w zakresie zaawansowanych cyfrowo rozwiązań. Dostępnych jest wiele wysoce zaawansowanych narzędzi, jednak jest to raczej kwestia zaangażowania na poziomie decyzyjnym i ogromnej zmiany kulturowej dla całej organizacji. Pytaniem jest, czy ludzie i organizacje odniosą sukces podczas tej transformacji kulturowej i jak mogą wykorzystać korzyści płynące z tej zmiany w swoim życiu osobistym.

Cyfrowa edukacja jest tylko jednym z oczywistych przykładów, ale nie brakuje innych, jak choćby sposób, w jaki prowadzimy bankowość, jakie są funkcje biur fizycznych i jak wypełniamy obowiązki podatkowe. COVID-19 zainicjował przejście do tego cyfrowo rozwiniętego świata, ale obecnie to na nas spoczywa odpowiedzialność za tworzenie zrównoważonego rozwoju, a także za to, czy powrócimy do naszych starych zwyczajów.

**Dziękujemy za wypowiedź.♦**

**devire.**

finding people  
who click

# It always seems impossible until it's done.

Want to get the right people on the bus?  
It's high time to get in touch.

Find out more at [devire.pl](http://devire.pl)

**Search & Selection**

**Executive Search**

**External Employment**

**IT Contracting**

**Recruitment Process Outsourcing**

**Employer Branding**

find your own at  
[devire.pl](http://devire.pl)





# PODCASTY

## – NOWA ERA KOMUNIKACJI ZE ŚWIATEM

Uciekamy od radia i telewizji, które zmęczyły nas negatywnym przekazem i wszechobecnymi reklamami. Szukamy pozytywnych i merytorycznych źródeł wiedzy. Wielu z nas odnajduje je w podcastach, które doskonale wpasowują się w potrzeby nowoczesnego, z informatyzowanego społeczeństwa.

W związku z tym, że sam tworzę dwa podcasty oraz angażuję się w ich propagowanie, postanowiłem na łamach tego magazynu zachęcić Cię do ich słuchania. Zacznę od krótkiego wprowadzenia. Można przyjąć, że podcasty miały swoje początki w pierwszych latach XXI wieku. Swoją popularność zyskały kilka lat później, na przełomie 2004 i 2005 roku. Od tamtej pory ich dynamiczny wzrost wzbudza zazdrość i zainteresowanie wielu różnych branż. Prowadzą je dzisiaj prezesi firm, wykładowcy akademicy, amatorzy i profesjonaliści z różnych dziedzin, a nawet celebryci.

**Na ich sukces, bo tak trzeba o tym mówić, składa się kilka czynników.** Jednym z nich jest ucieczka od radia i telewizji, które zmęczyły swoich odbiorców negatywnym przekazem, brakiem oczekiwanych wartości i przeładowaniem reklamami. To zachowanie mediów skłoniło słuchaczy do poszukiwania alternatyw, a podcasty pasują tutaj idealnie. Ich dużą zaletą jest brak wspomnianych wcześniej reklam (to może ulec zmianie), wysoka wartość merytoryczna oraz wygoda.

Właśnie wygoda, wynikająca z prostoty odbioru, jest kolejnym czynnikiem, który

wzmocniony rozwojem Internetu wpływa na tak duże zainteresowanie podcastami. Nie bez znaczenia jest także wysoka wartość merytoryczna udostępnianych w podcastach treści. Warto zaznaczyć też, że możesz ich słuchać kiedy chcesz, gdzie chcesz i jak długo chcesz. Generalnie wszystko zależy od Ciebie, drogi słuchaczu.

Najbardziej popularną metodą słuchania podcastów jest wybór dedykowanej do tego aplikacji, zainstalowanej na smartfonach. Co ciekawe, w Polsce największą popularnością cieszy się aplikacja Spotify,



Świat podcastów dostarcza różnorodne, często bardzo wartościowe treści, za które w każdej innej sytuacji trzeba sporo zapłacić. Podcasty zwykle tworzone są z pasji, a to oznacza, że ich jakość i wartość merytoryczna nie wynikają z presji reklamodawcy czy szefa.

która powstała jako odtwarzacz muzyki. Słuchacze mają naprawdę bogaty wybór takich programów, więc nie będę się na nich teraz koncentrował. Wystarczy wpisać w swoim sklepie z programami, jak np. App Store czy Google Play, wyraz *podcast* i wybrać interesujący nas materiał według przedstawionych tam propozycji lub rekomendacji znajomych.

Zanurzając się głębiej w świat podcastów, zobaczysz mnogość dostępnych kategorii tematycznych i różne ich warianty. Magazyn *Outsourcing&More* swoimi publikacjami wspiera szeroko pojęty biznes, dlatego przybliżę ci właśnie tę kategorię.

Zainstaluj dowolną aplikację, by dodawać do obserwowanych, czy też subskrybowanych, poniższe rekomendacje.

Przedstawię zatem listę najbardziej wartościowych i zarazem najbardziej popularnych podcastów w Polsce. Nie sugeruję się ich kolejnością, jest przypadkowa.

Na pierwszy ogień proponuję jeden z najstarszych polskich podcastów, a z pewnością najstarszy polski podcast biznesowy *Mała Wielka Firma*, którego gospodarzem jest obecnie Marek Jankowski. W tym podcaście znajdziesz bardzo szeroki przekrój zagadnień biznesowych – od technik sprzedaży, przez budowanie ekspozycji sklepowych, na tworzeniu grup w mediach społecznościowych kończąc.

Kolejnym podcastem o szerokiej tematyce biznesowej jest kanał Macieja Filipkowskiego *Zaprojektuj swoje życie*. To inspirujące rozmowy z gośćmi, którzy w myśl osobistego sukcesu, opowiadają o własnych doświadczeniach z uruchomienia i prowadzenia swojego biznesu, a czasem i kilku. Ciekawe pytania Macieja, sposób i forma prowadzenia wywiadów bardzo szybko przesunęły ten podcast do ścisłej czołówki w tej kategorii.

Nowy kanał *#Lecimy* Roberta Gryna, który w 2017 roku pojawił się na liście 100 najbogatszych Polaków według zestawienia Forbes, to kolejna perełka w swojej kategorii. Już sama postać Roberta zapewnia mu rzesze fanów, a jego goście

dostarczają mu stały przyływ nowych słuchaczy. Ludzie chętnie słuchają historii o start-upach, firmach wartych miliony czy nawykach ludzi, które doprowadziły ich do miejsca, w którym dziś się znajdują.

Innym podcastem, przepełnionym mnogością biznesowych historii jest *Greg Albrecht Podcast*. Dopisek *wszystkie twarze biznesu*, który widnieje na okładce podcastu, mówi wiele. Greg jest przedsiębiorcą oraz inwestorem, więc automatycznie treść jego podcastu jest przepełniona wieloma wartościowymi wskazówkami, wynikającymi z jego doświadczeń. Nie brakuje w nim także inspirujących rozmów, które Greg przeprowadza ze swoimi gośćmi – także przedsiębiorcami, inwestorami i innowatorami.

Ważną gałąź podcastów biznesowych, stanowią te poświęcone finansom. Zarówno osobistym, jak i tym związanym z budżetami małych i średnich firm. W mojej ocenie najbardziej wartościowymi są podcasty Marcina Iwucia *Finanse Bardzo Osobiste* oraz Michała Szafranieckiego *Więcej Niż Oszczędzanie Pieniędzy*. Szkoda, że ten drugi nie publikuje podcastów tak regularnie, jak dawniej.

Relacje B2B również mają swoich reprezentantów w podcastach, a jednym z ciekawszych projektów jest podcast Szymona Negacza *Nowoczesny Marketing i Sprzedaż*, w którym znajdziesz wiele wskazówek dotyczących sprzedaży B2B, marketingu i zarządzania działami handlowymi.

Pomimo że kolejny podcast jest stosunkowo nowy, to zaskoczyć Cię może ilość dostępnych w nim odcinków. Mam na myśli podcast *BSS bez tajemnic*, którego gospodarzem jest Wiktor Doktor. Nagrywając codziennie, Wiktor przybliża świat outsourcingu i Centrów Usług Wspólnych, bez których trudno mówić o rozwoju, skalowaniu czy standaryzacji.

*Przedsiębiorcy Z Wyboru* to propozycja, której nie powinno się pomijać. Omówienia bieżących zmian w przepisach, ciekawe interpretacje, interesujący goście i przede wszystkim duża dawka humoru, o którym warto pamiętać bez względu na formę naszej działalności.

Ważną gałęzią biznesu jest branża IT, która ma swoich silnych reprezentantów także w podcastach. Jednym z ciekawszych jest prowadzony przez Piotra Bucckiego *Biznes w IT*. Piotr odnosi się w nim do tematów związanych z zarządzaniem, planowaniem, skalowaniem biznesu czy rekrutacją. Jak widzisz, nie tylko kategoria, w której znajduje się dany podcast, ale też jego nazwa mogą być zwodnicze. Treści publikowane przez Piotra mają swoje zastosowanie nie tylko w branży IT.

Żadna szanująca się firma nie obejdzie się bez zaplecza prawnego, a w tym przypadku z pomocą przychodzi Piotr Kantowski i jego *Prawo Dla Biznesu*. Podcast konkretny i ukierunkowany na wsparcie firm oraz tworzących je ludzi.

Również podcasty z innych kategorii mogą mieć ciekawe konotacje biznesowe. Takim przykładem może być mój podcast – *Rozwój Osobisty Dla Każdego*, w którym goście często opowiadają o swoich biznesach.

Jak widzisz, świat podcastów dostarcza różnorodne, często bardzo wartościowe treści, za które w każdej innej sytuacji trzeba sporo zapłacić. Pamiętaj też, że podcasty zwykle tworzone są z pasji, a to oznacza, że ich jakość i wartość merytoryczna nie wynikają z presji reklamodawcy czy szefa. Twórcy, którzy za nimi stoją, ręką swoim nazwiskiem, a to dla nich jest bezcenne. ♦

Autor:

Wojciech Stróżyk



# 5 MINUT DZIENNIE DO BYCIA LEPSZYM LIDEREM

Jeszcze niedawno możliwość pracy zdalnej była benefitem, ale obecnie — gdy mierzymy się ze skutkami pandemii COVID-19 — jest koniecznością i najlepszym rozwiązaniem dla firm chcących sprawnie funkcjonować na rynku.

Dla wielu organizacji ta adaptacja do innych warunków pracy jest wyzwaniem i wymaga nie tylko reorganizacji, by móc utrzymać efektywność pracy na odpowiednim poziomie, ale również rozwoju nowych kompetencji menedżerskich, a także nowego standardu przywództwa. Jak szkolić i planować ścieżkę rozwoju liderów w czasach kryzysu? Jak wybierać właściwe i odpowiednie treści w dobie przesytu i zalewu słabej jakości informacji? I – co najważniejsze – czy szkolenia online mogą być równie skuteczne jak stacjonarne?

## **NOWA RZECZYWISTOŚĆ WERYFIKUJE SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZAJĄCYCH**

Obecne uwarunkowania gospodarcze wymuszają na liderach (w naszym rozumieniu lider to bezpośredni przełożony pracowników) nie tylko konieczność wypracowania nowych i skutecznych metod zarządzania, ale również dynamiczne reakcje na szybko zmieniającą się sytuację na rynku.

*– Nigdy wcześniej tak bardzo przewaga konkurencyjna, szansa na szybką adaptację oraz przetrwanie w przestrzeni biznesowej, nie była skorelowana z kompetencjami menedżerów. Miernikiem skuteczności menedżera zarówno przed, jak*

*i w dobie COVID-19, były i są rezultaty jego zespołu. Ich źródłem jest zestaw konkretnych kompetencji* – komentuje obecną sytuację Katarzyna Kloc-Pawlik, Recruitment Expert – Manufacturing & Engineering z Grafton Recruitment.

Kompetencje, które od zawsze były pożądane na rynku, nabrały głębszego znaczenia. Według Katarzyny Kloc-Pawlik mówimy o gotowości do ciągłego samokształcenia, elastyczności poznawczej, inteligencji emocjonalnej i społecznej. Silnie rozwinięte powinny być również: kreatywność, myślenie adaptacyjne, zarządzanie zmianą, sytuacjami kryzysowymi i stresem oraz rozwiązywanie problemów w nieszablony sposób. Nie powinniśmy także zapominać o tak potrzebnych umiejętnościach, jak: zarządzanie czasem, delegowanie, kontrolowanie i udzielanie informacji zwrotnej, w tym umiejętności balansowania pomiędzy dwoma E, Empatią wobec pracowników i Egzekwowaniem realizacji określonych zadań. Jedną z niezwykle istotnych kompetencji stała się też zdolność do współpracy wirtualnej *anytime, anywhere* w sposób wydajny i zaangażowany.

Analizując ten zestaw można odnieść wrażenie, że awansując na stanowisko lidera, takie kompetencje należy posiadać.

Niestety, z badań Leanpassion wiemy, że ponad 90% liderów w firmach improvizuje w pracy. Jeszcze przed wybuchem pandemii organizacje nie miały czasu, a może i wystarczającej świadomości, by odpowiednio wyselekcjonować, szkolić i rozwijać liderów. Często takie osoby swoje zarządzanie opierają jedynie na wrodzonym talencie, a nie wytrenowanych umiejętnościach. Gdzie zatem szukać narzędzi i metod, jak rozwijać wymienione kompetencje szybko i skutecznie?

## **SKUTECZNE SZKOLENIA TYLKO W SALACH**

Do tej pory za wartościowe szkolenia uznawane były te tradycyjne, prowadzone w salach szkoleniowych, na które trzeba było poświęcić większość dnia, odrywając zespół od codziennych obowiązków i ponosić przy tym spore koszty. Ich wymierną wartością było nawiązywanie relacji w zespole oraz interakcja między uczestnikami. Jeśli jednak szkolenie nie wymaga obecności uczestników bezpośrednio w Gemba, czyli miejscu wykonywania rzeczywistej pracy, to większość aktywności można zrealizować z powodzeniem online.

Bartłomiej Rycharski, znawca rynku edukacji online oraz właściciel firmy CourseMakers, podsumowuje obecne zmiany.

– Rynek edukacji online przeżywa zwiększoną popularność. Na skutek pandemii COVID-19 tysiące firm i setki uczelni niemal z dnia na dzień przeniosło swoje kluczowe szkolenia do sieci. Według najnowszych badań Fosway Group, 82% firm zwiększyło popyt na edukację online, a 67% dokonało poważnych zmian w strategii rozwoju pracowników i nie planuje powrotu do starych metod. Jedynie 5% firm deklaruje powrót do tego, jak szkoliły przed pandemią. Na podstawie tych danych można przypuszczać, że edukację online czeka świetlana przyszłość. Jak zatem wybierać sprawdzone źródła wiedzy?

### 3C – CURATE, CUSTOMIZE, CREATE

Edyta Paul, trener i ekspert Design Thinking oraz jedna z autorek kursów na Leanovatica.com, uważa, że teraz najbardziej potrzebujemy kuratorów wiedzy. Jednym z trzech C, ważnych w tworzeniu edukacji dla dorosłych, jest Curate (ang. kurator). – Wybieranie z natłoku informacji tego, co jest warte naszego czasu, jest jednym z trudniejszych wyzwań dorosłego ucznia. W zalewie treści, bezpłatnych webinarów, materiałów dostarczanych przez coachów i trenerów, zdecydowanie o tym, gdzie i za co zapłacić naszą uwagę – najcenniejszą walutą czasów, w których żyjemy – stało się wielkim wyzwaniem. Porażka może kosztować sporo emocji. Edyta Paul podkreśla, że kurator wiedzy

wskazuje na wartości. – Potrzebujemy kuratorów wiedzy, żeby dostarczali nam małych kawałków edukacji, przesianych już przez sito wartości. Bez tej zapory paradoks wyboru sprawi, że stracimy sporo czasu na nieudanych, edukacyjno-rozwojowych randkach ze słabej jakości treściami.

– Kiedy inni będą czekali na powrót do sal szkoleniowych, warto rozejrzeć się za takim rozwiązaniem jak Leanovatica.com, streamingowa platforma edukacyjna stworzona przez Leanpassion na bazie wielu lat doświadczeń w pracy z liderami i przeprowadzonych badań.

**Do tej pory za wartościowe szkolenia uznawane były te tradycyjne, prowadzone w salach szkoleniowych. Jeśli jednak szkolenie nie wymaga obecności uczestników bezpośrednio w Gemba, czyli miejscu wykonywania rzeczywistej pracy, to większość aktywności można zrealizować z powodzeniem online.**

Takim właśnie kuratorem wiedzy ma być będąca na rynku od połowy kwietnia 2020 platforma Leanovatica.com, za której pomysł i realizację odpowiada Radek Drzewiecki, założyciel Leanpassion i współzałożyciel startupu Sherlock Waste.

### NAJLEPSI TRENERZY W CENIE WYJŚCIA DO KINA? TO MOŻLIWE!

Praca zdalna i szkolenia online mają wiele zalet, takich jak np. elastyczność czy dostępność. Warto je wykorzystać do rozwoju, a co za tym idzie, do zdobycia przewagi na rynku pracy.

Jej głównym celem jest wsparcie liderów polskich firm w rozwoju ich wiedzy i umiejętności biznesowych oraz interpersonalnych – podkreśla Radek Drzewiecki.

Platforma skierowana jest do osób, które w przystępny i szybki sposób chcą poszerzać swoje kompetencje menedżerskie z obszarów: przywództwo i zarządzanie, lean, agile, design thinking, problem solving, remote teams, zarządzanie zmianą, sprzedaż i marketing, ale również inteligencja emocjonalna, prezentacja, komunikacja w zespole oraz feedback.



Kadr z kursu Podstawy Design Thinking Edyty Paul.





Rok 2020 jeszcze przed COVID-19 był uznawany za rok komunikacji video. Dzisiaj codzienna konsumpcja materiałów video ciągle rośnie i wynosi około 70 minut dziennie na każdego użytkownika w Polsce.

Do merytorycznej współpracy obok ekspertów Leanpassion, takich jak: Radek Drzewiecki, Maciej Molczyk, Grażyna Potwora czy Tymoteusz Myśliwiec, zostali zaproszeni również tacy trenerzy jak: Łukasz Kruczek, Michał Sadowski, Basia Piasek, Klaus Lyck Petersen, Maciej Robakiewicz, Jowita Michalska, Edyta Paul, Greg Albrecht, Mateusz Kozłowski czy Małgorzata Kusk. Dzięki tak dużej różnorodności użytkownik może zdobyć wiedzę z tematów, które pozornie nie są w kręgu jego zainteresowań i wykorzystać najlepsze narzędzia do poprawy jakości pracy swojej i swojego zespołu.

#### LEANOVATICA TO PRZEDÉ WSZYSTKIM:

- krótkie odcinki – tylko kwadrans na naukę w ciągu dnia? Nie ma problemu! Autorzy przedstawiają dane zagadnienie w serii po 10 lub 20 odcinków trwających 5–10 min.;

- dostęp online z każdego urządzenia, wszędzie tam, gdzie jest internet;
- zadania domowe – pozwalają utrwalić zdobytą wiedzę i przetestować poznane metody;
- nowy контент – co 2 tygodnie dodajemy serie i sezony, bazując na potrzebach naszych użytkowników;
- atrakcyjna cena dla każdego – subskrypcja poniżej 50 zł miesięcznie;
- intuicyjna i prosta w obsłudze platforma, jak popularne serwisy streamingowe.

Tworzone w ten sposób wideokursy są praktyczne, pełne case studies i narzędzi, dzięki którym użytkownicy mogą nowe umiejętności od razu wykorzystać w swojej pracy.

#### DOSTRZEGAJĄ TO RÓWNIEŻ PIERWSI UŻYTKOWNICY PLATFORMY:

– Odpowiada mi zawartość merytoryczna, ponieważ trenerzy w niepowtarzalnym stylu omawiają nowoczesne metody i techniki z szeroko pojętego leadershipu, skupiając się na bieżących trendach w nowoczesnym zarządzaniu. Myślę, że z tych kursów mogą korzystać doświadczeni managerowie, którzy chcieliby unowocześnić swój pakiet umiejętności leaderskich, jak również początkujący, zaczynający przygodę z własnymi zespołami. Siłą tej platformy są niewątpliwie trenerzy – praktycy zarządzania o fantastycznych umiejętnościach coachingowych – Paweł Buczkowski, Black Belt LSS/Factory Director w SBC Windows & Doors.

#### WYKORZYSTAJ DOBRZE CZAS SPĘDZONY ONLINE

Platforma Leanovatica zbudowana jest na doświadczeniach użytkownika opartych na popularnym serwisie Netflix, dzięki czemu jest intuicyjna i prosta w obsłudze. Gwarantuje przekaz w formie lekkiej i przystępnej, oraz, jak podkreśla Kasia Kloc-Pawlik z Grafton Recruitment – jest doskonałym źródłem inspiracji, praktycznej wiedzy dedykowanej dla menedżerów skoncentrowanych na rozwoju i doskonaleniu najbardziej pożądaných kompetencji. Leanovatica to zaskakujące stopniem skondensowania treści, aktywizujące zadania domowe, kreatywne, inspirujące formy przekazu. To przestrzeń spotkań stworzona przez inspirujących ekspertów, towarzysząca liderom w ich kolejnych, nieustępliwych krokach do bycia lepszymi.

Rok 2020 jeszcze przed COVID-19 był uznawany za rok komunikacji video. Dzisiaj codzienna konsumpcja materiałów video ciągle rośnie i wynosi około 70 minut dziennie na każdego użytkownika w Polsce. Warto ten czas wykorzystać dobrze.♦

Autor:



LEANPASSION®



Katarzyna Pihan,  
PR manager,  
Leanpassion

# CERTYFIKOWANY PROGRAM ONLINE

# Lean LEADERSHIP

*Lean Leadership to certyfikowany program rozwojowy dla liderów, którzy chcą świadomie budować efektywne i angażujące środowisko pracy w każdej*

*branży. Podczas programu uczestnicy będą mogli wziąć udział w 3 sesjach live z top managerami, którzy stosują Lean Leadership w codziennej pracy.*

**APLIKUJ NA:**

<https://leanpassion.pl/leanleadership>



**ZDOBĘDZIESZ WIEDZĘ OD NAJLEPSZYCH PRAKTYKÓW**



TYMOTEUSZ MYŚLIWIEC



RADOSŁAW DRZEWIECKI



KLAUS LYCK PETERSEN



GRAŻYNA POTWORA

## NAUCZYSZ SIĘ, JAK *w praktyce:*

- ✓ Definiować misję, wizję i wartości w organizacji, aby nadać sens istnienia i zbudować poczucie przynależności
- ✓ Eliminować silosy w firmie poprzez 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii
- ✓ Budować efektywne zespoły, używając jednego z najlepszych narzędzi leadershipowych – 5R
- ✓ Poznasz różnicę między przywództwem a zarządzaniem i dowiesz się, jakie konkretne zadania wynikają z pełnienia obu tych ról
- ✓ Nauczysz się budować w organizacji system ciągłego doskonalenia, który każdego dnia angażuje pracowników w rozwiązywanie problemów
- ✓ Zobaczysz, w jaki sposób przejść razem ze swoim zespołem przez 4 fazy zmiany
- ✓ Dodatkowo nauczysz się przeprowadzać powyższe zadania w zespołach zdalnych



**AGATA NOWAK**

Partner & Business Development Manager

724 519 865

[a.nowak@leanpassion.pl](mailto:a.nowak@leanpassion.pl)



**PROGRAM STARTUJE  
W SIERPNIU 2020**

5 MODUŁÓW MERYTORYCZNYCH  
+ quizy sprawdzające poziom wiedzy

3 SESJE LIVE z managerami, których  
firmy działają w modelu  
przywództwa Lean

50+ MATERIAŁÓW VIDEO

CASE STUDIES Z RÓŻNYCH BRANŻ

Dostęp do materiałów szkoleniowych  
przez 12 miesięcy

EGZAMIN KOŃCOWY

CERTYFIKAT UKOŃCZENIA



# ZAAKCEPTOWAĆ NOWĄ NORMALNOŚĆ

Kolejne etapy odmrażania gospodarki dają nadzieję, że ekonomiczne skutki kryzysu nie będą tak katastrofalne, jak wydawało się na początku pandemii, ale — tu większość ekonomistów jest zgodna — przed nami i tak trudny okres, i skalę wpływu na gospodarkę w Polsce i w regionie możemy zobaczyć z pewnym opóźnieniem, zapewne dopiero jesienią. Jednocześnie, komentując wpływ na gospodarkę, nadal nie potrafimy ocenić ryzyka wystąpienia *drugiej fali* pandemii i jej potencjalnych skutków ekonomicznych.

Te ryzyka utwierdzają nas w przekonaniu, że jesteśmy już w czasach *nowej normalności* i musimy się do niej przyzwyczaić. Przed pandemią wielu liderów biznesowych doskonale zdawało sobie sprawę, że w otoczeniu ich firm i całej gospodarki zachodzą zmiany. Dostosowanie się do nowych warunków — zwłaszcza konieczność transformacji cyfrowej — to był i jest warunek zwiększenia konkurencyjności naszych firm. Okres społecznej izolacji jedynie te trendy zdynamizował — część obserwatorów mówi nawet o 10-letnim ich przyspieszeniu. Oczywiście, konieczność społecznego dystansu i inne restrykcje zaskoczyły nas wszystkich. Niektórzy, szczególnie ci zaangażowani i przekonani, że żyjemy w okresie transformacji cyfrowej, okres pandemii potrafili wykorzystać nawet na swoją korzyść. Jednak dla większości środowiska biznesowego i rynku był to wymuszony test odporności organizacji na wstrząsy, sprawdzania w czasie rzeczywistym planów kontynuacji biznesu, modyfikacji modeli biznesowych i korzystania z narzędzi niezbędnych do pracy zdalnej.

## LEKCJE Z PANDEMII

Na tym etapie, zastanawiamy się, jak zabrać się do wznawiania gospodarki; naprawić to, co zostało uszkodzone i przygotować się do radzenia sobie z wieloma

pilnymi problemami społecznymi, środowiskowymi, demograficznymi i ekonomicznymi. Pandemia dała nam wiele lekcji pod tym kątem, ale może warto cofnąć się o kilka lat i spojrzeć na niektóre zjawiska z perspektywy globalnej, które już wyraźnie występowały i wpływały na gospodarkę oraz na społeczeństwa przed pandemią.

W 2017 roku zidentyfikowaliśmy zestaw pilnych, współzależnych wyzwań, przed którymi stoi świat. Nazwaliśmy go platformą ADAPT — opisującą świat, w którym zjawiska, trendy globalne dotyczące asymetrii pod kątem różnic w zarobkach i erozji klasy średniej (*Asymmetry*), wpływu bardzo szybkiego rozwoju technologii (*Disruption*), starzenia się społeczeństw (*Age*), polaryzacji pod kątem zmian politycznych na świecie i rosnącego znaczenia populizmu (*Polarization*) i braku wystarczającego zaufania, szczególnie do instytucji państwowych, organizacji i liderów (*Trust*) — zmieniają sposób życia i pracy milionów ludzi.

Przed COVID-19 było jasne, że presje wynikające z trendów w ramach ADAPT stworzą zupełnie inny świat do i po 2025 roku i że organizacje będą musiały się zmieniać, aby mieć uzasadnienie swojej działalności i utrzymać rentowność.

Te zmiany, pod wieloma względami przyspieszone przez pandemię lub w szczególności przez wywołany przez nią kryzys gospodarczy, mogą faktycznie nastąpić wcześniej, niż się spodziewaliśmy. Co więcej, to z czym mamy teraz do czynienia nie będzie ostatnim takim szokiem dla systemu światowej gospodarki. O ile nie zmierzmy się globalnie i szybko z ryzykami wskazanymi przez ADAPT oraz nie znajdziemy sposobu, jak poradzić sobie z dzisiejszym kryzysem, następny szok może być o wiele bardziej szkodliwy.

Optymistycznie szukam jednak więcej szans niż zagrożeń. Widzę je w zbudowaniu bardziej zrównoważonej i odpornej przyszłości, w której wszyscy ludzie mogą się rozwijać. Dlatego należy szczególnie analizować wyzwania stojące przed światem, dzielić się na poziomie międzynarodowym lekcjami z pandemii i w efekcie wdrażać dostępne narzędzia i technologie po to, aby wyznaczyć nowy, bardziej adaptacyjny kurs.

Jest to trudny okres dla wielu firm i wielu branż, więc tam gdzie jest to możliwe warto postawić na zrównoważone i sprawiedliwe podejście biznesowe, przy jednoczesnym zrozumieniu, że prawdziwe, długotrwałe relacje biznesowe oparte są na zaufaniu.



Jesteśmy na etapie wewnętrznej refleksji,  
jak w tej nowej rzeczywistości się urządzić,  
uznając niejako za pewnik relatywnie  
duże prawdopodobieństwo trwałych zmian  
zachowań konsumenckich w wyniku  
kilkumiesięcznej izolacji społecznej.



W aktualnej fazie *nowej normalności* bardzo ważne jest, by liderzy biznesowi oceniali perspektywy swojej organizacji również *tu i teraz* i kompleksowo podchodzili do możliwej transformacji swojego biznesu. Kluczowe kierunki zmian to: aktywizacja klientów w nowej rzeczywistości, wzmocnienie kanałów cyfrowych oraz efektywność operacyjna. W każdym z nich ogromną rolę odgrywają właśnie dane i nowe technologie.

#### **SZANSA DLA OUTSOURCINGU**

Obecna sytuacja to dla całego sektora usług wspólnych także moment na wdrożenie ważnych zmian – jeszcze większa cyfryzacja i automatyzacja wydają się koniecznością. Stawianie na innowacje i procesy paperless mogą wzmocnić postrzeganie branży SSC jako jednej z najbardziej elastycznych i odpornej na kryzysy, co skutkować będzie przenoszeniem przez biznes większej liczby procesów do centrów usług wspólnych.

W aktualnej fazie *nowej normalności* bardzo ważne jest, by liderzy biznesowi oceniali perspektywy swojej organizacji również *tu i teraz* i kompleksowo podchodzili do możliwej transformacji swojego biznesu.



Pamiętajmy, że podczas gdy centra serwisowe w Azji mogą oferować niższe koszty, Europa Środkowa i Wschodnia oferuje bliskość geograficzną i strefę czasową do Europy Zachodniej, z dużą grupą świetnie wykształconych wielojęzycznych pracowników. Sektor usług dla biznesu rozwinął się od zera w ciągu ostatnich 25 lat tworząc branżę zatrudniającą prawie 750 000 pracowników w tej części Europy. Dodatkowo kryzys wywołany pandemią po prostu pokazał, że więcej rzeczy można zrobić zdalnie, dlatego jestem przekonany, że rola outsourcingu będzie rosła, i to z korzyścią dla naszego regionu.

Dodatkowo, z punktu widzenia nie tylko tego sektora, lecz także całej gospodarki, niezwykle istotna jest też ochrona miejsc pracy. Liderzy biznesowi powinni zrobić wszystko, by ograniczyć skalę zwolnień i utrzymać – jeśli jest to oczywiście możliwe – jak najwięcej miejsc pracy. Tylko w ten sposób, zapewniając ludziom pracę i godziwe wynagrodzenie, nasza gospodarka będzie mogła wyjść z kryzysu szybciej.

Jeśli chodzi o automatyzację, należy podkreślić, że nie jest to zastępowanie ludzi maszynami czy algorytmami, raczej wsparcie ich działań

nowymi technologiami. W cyfryzującej się gospodarce niektóre zawody stają się mniej potrzebne, w ich miejsce pojawiają się jednak kolejne. Niezwykle ważne jest stwarzanie ludziom możliwości do zdobywania nowych kompetencji, dopasowanych do innych oczekiwań pracodawców.

W badaniu PwC *Upskilling Hopes & Fears* aż 89% Polaków odpowiedziało, że jest gotowych do uczenia się nowych rzeczy i przekwalifikowania, aby pozostać na rynku pracy. Ta otwartość na nowe znajduje odzwierciedlenie w liczbie szkoleń, w jakich ludzie biorą udział. Widzę tu ogromną odpowiedzialność pracodawców – z jednej strony za maksymalną ochronę miejsc pracy, z drugiej – za inwestowanie w szkolenia swoich pracowników i wyposażanie ich w kompetencje, które są w firmie coraz bardziej potrzebne. Od nas zależy jak będzie wyglądał rynek pracy w przyszłości.

## DZIAŁAĆ, NIE CZekać

Obecnie większość przedsiębiorców ma już za sobą moment zapewnienia bezpieczeństwa swoim pracownikom. Jesteśmy na etapie wewnętrznej refleksji, jak w tej nowej rzeczywistości się *urządzić*, uznając niejako za pewnik relatywnie duże prawdopodobieństwo trwałych zmian zachowań konsumentskich w wyniku kilkumiesięcznej izolacji społecznej. Ten czas względnego spokoju, choć raczej nazwałbym to okresem po prostu przyzwyczajania się do ciągłych napięć na rynku, to dziś moment nie tylko na proste myślenie o cięciu kosztów, ale też na plan strategiczny oraz inwestycyjny. Chodzi przede wszystkim o zbudowanie większej odporności na przyszłość oraz wsparcie w procesach zdobywania nowych klientów i zwiększania satysfakcji tych dotychczasowych.

Oto 5 praktycznych wskazówek, które mogą pomóc wyciągnąć lekcje z aktualnej sytuacji (zwłaszcza jeśli działamy w modelu B2B).

**Po pierwsze: wykorzystanie nowych, zmodyfikowanych potrzeb klientów jako nowego barometru rynku.** Konieczne jest lepsze zrozumienie, w jaki sposób zmieniły się priorytety klientów i interesariuszy, i co jest dla nich obecnie najważniejsze. Trzeba wykorzystać nowe

uwarunkowania, aby ponownie skali-  
brować swoje relacje z nimi. Określić,  
jakie innowacje produktowe lub usługowe  
pojawiły się podczas kryzysu  
i które chcemy kontynuować. Dodatkowo  
pojawia się pytanie o nowe partnerstwa  
lub jakie możliwości można zidentyfikować,  
aby wprowadzić nowych partnerów  
do swojego ekosystemu.

**Po drugie: większa otwartość na niespodziewane lub innowacyjne rozwiązania i ich asymilowanie w swojej firmie.** Chodzi o zidentyfikowanie ukrytych i niezaspokojonych potrzeb klientów i stworzenie mapy doświadczeń, która dokładnie wskaże serię interakcji, jakie powinno mieć przedsiębiorstwo z klientami. Określenie, które relacje są dojrzałe, aby uzyskać charakterystyczne, definiujące markę doświadczenia. Dodatkowo warto szukać innowacyjnych rozwiązań – w tym nowych ekosystemów z potencjalnymi partnerami w pokrewnych sektorach, które mogą przynieść wszystkim długoterminowe korzyści.

**Po trzecie: to nie jest czas na zaniedbywanie swojego własnego ekosystemu.** Większość firm, zwłaszcza tych B2B, jest głęboko uwikłana w sieć komercyjnych zależności między dostawcami, partnerami i łańcuchem dostaw. Kryzys powinien dać świeże spojrzenie na wszystkie relacje biznesowe i doświadczenia. Innymi słowy, jeśli jest przestrzeń to warto renegocjować umowy, ale nie wyłącznie w kierunku obniżenia kosztów, ale też poszerzenia skali współpracy. To dobry okres na wzmocnienie wzajemnego zaufania.

**Po czwarte: okres na nagradzanie dobrej obsługi, a nie tylko sprzedaży.** Korzystanie z programów mających na celu wzmocnienie jakości relacji może być w aktualnej sytuacji trafną inwestycją. Tak samo jak nagradzanie swoich pracowników i partnerów za doskonałe praktyki związane z obsługą klienta. Może to pomóc w zmianie kultury firmy skierowanej na sprzedaż na organizację zorientowaną mocniej na klientów i ich doświadczenia oraz potrzeby.

**Po piąte: należy pamiętać, że sukcesu żadnej firmy nie można oddzielić od kontekstu społecznego.** Aby uświadomić

sobie, że wartości, cel i prawdziwa troska naprawdę mają znaczenie, czasami potrzeba prawdziwego kryzysu (a ten, z którym się zetknęliśmy w erze COVID-19, to wydarzenie bez precedensu). Tradycyjny imperatyw rozwoju biznesu został wzmocniony przez większą prawdę: sukcesu firmy nie można oddzielić od kontekstu społecznego. Nie ma lepszego momentu niż teraz, aby zademonstrować szerszy cel strategiczny i wiarygodność firmy oraz jej menedżerów jako siłę pozytywnych zmian.

Na koniec ostatni komentarz. Uważam, że skala transformacji jest tak duża, że trudno mówić o pojedynczej odpowiedzialności za tego typu zmiany. W ostatnich tygodniach i miesiącach wiele decyzji zapadało po prostu w ramach działania sztabu kryzysowego, w którym znajdowali się zarówno: prezes i zarząd firmy, osoby odpowiedzialne za finanse, IT, HR, osoby odpowiedzialne za sprzedaż, zarządzanie ryzykiem, a także dyrektorzy marketingu i PR-u. W kolejnej fazie pandemii, i po niej, wszystkie te osoby, już nie w kryzysowym trybie, powinny tworzyć zespół ds. transformacji. Bez zaangażowania tych obszarów dojdzie w firmie do punktowych zmian, a nie do prawdziwej transformacji przedsiębiorstwa na wszystkich poziomach. ♦



Autor:



**pwc**



**Adam Krasoń,**  
Prezes PwC  
w Polsce, Warszawa,  
PwC Polska





# ■ AKTUALNOŚCI INWESTYCYJNE

## CUSHMAN & WAKEFIELD PRZEDSTAWIA DWANAŚCIE ALTERNATYWNYCH LOKALIZACJI DLA BIZNESU W POLSCE

Choć nowoczesne powierzchnie biurowe są w większości ulokowane w największych polskich aglomeracjach, to firmy coraz częściej szukają biur poza głównymi rynkami. Międzynarodowa firma doradcza Cushman & Wakefield przygotowała raport dotyczący 12 alternatywnych lokalizacji dla najemców z sektora BSS.

W raporcie *Rynek biurowy w Polsce – alternatywne lokalizacje dla najemców z sektora BSS* firma Cushman & Wakefield uwzględniła takie miasta, jak Białystok, Bydgoszcz, Bielsko-Biała, Częstochowa, Elbląg, Kielce, Olsztyn, Opole, Radom, Rzeszów, Toruń oraz Zielona Góra. Eksperti podsumowali najważniejsze dane rynkowe oraz

podstawowe wskaźniki ekonomiczne każdego z powyższych miast. W raporcie znajdują się także informacje dotyczące dostępnych powierzchni.

Według analizy firmy całkowite zasoby powierzchni biurowej w tych dwunastu miastach to prawie 703 tys. mkw. w 200 obiektach. Jak podają eksperci, na tę powierzchnię składają się zarówno nowoczesne budynki, jak i kamienice przekształcone na funkcje biurowe. W budowie znajduje się obecnie prawie 93 tys. mkw., a kolejne 295 tys. mkw. zostało zidentyfikowane jako potencjalne projekty mogące trafić na rynek w ciągu najbliższych pięciu lat. Warto podkreślić, że większość z tych projektów realizowana jest przez lokalne firmy.

Eksperti firmy prognozują, że miasta regionalne będą przyciągać do siebie nowych najemców. Ich liczba będzie zależała m.in. od dostępnego zasobu powierzchni biurowych, dostępu do wykwalifikowanych pracowników i oferty wsparcia działań inwestycyjnych przez władze poszczególnych miast.



## ROZPOCZĘŁA SIĘ BUDOWA THE PARK KRAKÓW

Cain International, międzynarodowa firma inwestycyjna wspólnie z White Star Real Estate, deweloperem znanym na rynku nieruchomości Europy Środkowo-Wschodniej, rozpoczęli budowę The Park Kraków.

The Park Kraków to samowystarczalny kampus biurowy klasy A na krakowskim

Podgórzu. W ramach projektu powstanie 8 budynków biurowych (około 100 000 mkw. całkowitej powierzchni najmu) łączących wyjątkową jakość i ponadczasową architekturę. Cały projekt będzie zrealizowany na powierzchni około 5 ha, z czego 3 ha to przestrzeń niezabudowana i w pełni wyłączona z ruchu samochodowego, co wraz z dużą ilością starannie

dobranej zieleni, małą architekturą, strefami relaksu i szeroką ofertą udogodnień, stworzy w tym miejscu komfortowe środowisko pracy.

Projekt zapewnia elastyczny układ powierzchni biurowej, który umożliwia efektywną aranżację wnętrza, zarówno w układzie typu „open space”, jak i w podziale gabinetowym. Kształt budynków i doskonałe parametry przeszkleń gwarantują optymalne wykorzystanie dostępu do światła naturalnego, zapewniając komfortowe warunki pracy. Na najwyższych kondygnacjach znajdują się tarasy z widokiem na Zalew Bagry oraz na wewnętrzne patio, z unikatową aranżacją zieleni. Na dwóch kondygnacjach podziemnych dostępny będzie parking, miejsca do ładowania pojazdów elektrycznych oraz infrastruktura dla rowerzystów.

Wyłącznym agentem najmu dla projektu jest JLL.



## NEW WORK URUCHAMIA SERIĘ C FINANSOWANIA

New Work chce skupić się na rozwijaniu usług, które odpowiadają na wyzwania związane z pandemią COVID-19, m.in. rozwiązania 360° Workspace Solution, pozwalającego na maksymalizację rentowności powierzchni biurowej.

Wszyscy fachowcy są zgodni. *Nowa rzeczywistość* – efekt rozprzestrzeniania się koronawirusa na całym świecie – sprawia, że coraz większym zainteresowaniem firm będą cieszyły się elastyczne przestrzenie biurowe. Wynika to choćby z opublikowanego w kwietniu badania przeprowadzonego przez Colliers International. Aż 74% ankietowanych (przedstawicieli firm m.in. z sektora IT, bankowości, ubezpieczeń i finansów) twierdzi, że sposób wykorzystywania powierzchni biurowej się zmieni. W jaki sposób? Nastąpi wzrost popularności pracy zdalnej wykonywanej z domu lub przestrzeni flex. Firmy interesują się hybrydowymi formami najmu. Część powierzchni zostanie wynajęta jako tradycyjne biuro, jej uzupełnieniem będą przestrzenie elastyczne.

Z jednej strony właściciele nieruchomości muszą dostosować się do nowych

wymagań. Z drugiej – duże korporacje, które mają niewykorzystaną powierzchnię, którą mogą podnająć – szukają partnera, który zarządzi procesem komercjalizacji takiej przestrzeni. Pomaga im w tym firma New Work, która stworzyła 360° Workspace Solution. Jest to platforma pozwalająca na maksymalizację rentowności powierzchni biurowej. New Work przygotowuje szczegółową analizę przestrzeni, dostosowuje projekt do norm

w nowej rzeczywistości po pandemii COVID-19 i komercjalizuje powierzchnie wspólne, zwiększając ich atrakcyjność dla użytkowników, a jednocześnie tworząc nowe źródła przychodów. Platforma Space as a Service umożliwia właścicielom nieruchomości monitorowanie wyników w czasie rzeczywistym. Dodatkowo pozwala firmie New Work skrócić czas realizacji transakcji z ponad pół roku do zaledwie kilku tygodni.





# AKCJA MOBILIZACJA

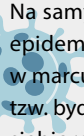
## – O BYDGOSKICH DOŚWIADCZENIACH W DOBIE PANDEMII

Nie sposób szukać w Polsce czy nawet całej Europie miejsca, którego nie dotknęłyby negatywne skutki epidemii koronawirusa. Sytuacja z ostatnich miesięcy położyła się cieniem nie tylko w sferze zdrowia publicznego, lecz także poważnie wpłynęła na inne elementy społeczno-gospodarczego ładu, tak w skali makro, jak i mikro. Jakie doświadczenia zebrała Bydgoszcz w dotychczasowej konfrontacji z gospodarczymi skutkami pandemii koronawirusa? Jakie działania dla biznesu oraz we współpracy z biznesem udało się zainicjować Miastu w kryzysowej sytuacji? Wreszcie, jak zareagował na pandemię bydgoski rynek BPO/SSC?






## NIE TYLKO POMOC, LECZ TAKŻE WSPÓŁPRACA



Na samym początku stanu zagrożenia epidemiologicznego w Polsce, jeszcze w marcu, Prezydent Bydgoszczy ogłosił tzw. bydgoski pakiet pomocy dla przedsiębiorców, którzy w wyniku epidemii zostali dotknięci ograniczeniami w prowadzeniu działalności gospodarczej w usługach oraz handlu. Celem miejskiego pakietu ulg, zwolnień i przesunięć terminów opłat było przede wszystkim ograniczenie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej, w jakiej znaleźli się bydgoscy przedsiębiorcy, a także wsparcie tych, którzy potrzebowali szybkiej pomocy, by przetrwać ten trudny i dla nikogo niespodziewany czas. W ramach pakietu mogli oni skorzystać np. z ulg w płatnościach z tytułu podatku od nieruchomości, najmu lokalu będącego w zasobach komunalnych czy dzierżawy gruntu gminy. Z kolei w maju, już na etapie stopniowego odmrażania gospodarki, Prezydent Bydgoszczy wprowadził dodatkowo preferencyjne stawki opłat za działalność ogródków letnich dla wszystkich dzierżawców prowadzących lokale gastronomiczne na terenie Bydgoszczy w sezonie 2020. Jeszcze innym elementem wsparcia ze strony Miasta były także akcje promujące lokalne biznesy, polegające np. na zamieszczaniu na portalu miejskim listy bydgoskich lokali gastronomicznych oferujących dania na wynos i z dowozem czy sklepów spożywczych i piekarni, w których można było zrobić niezbędne zakupy telefonicznie lub online z dostawą do domu.



Dobłą praktyką okazała się także kooperacja Miasta z lokalnym biznesem na rzecz osób najbardziej zagrożonych w czasie epidemii. We współpracy z przedsiębiorcami Bydgoszcz uruchomiła bezpłatną usługę *Zakupy dla seniora*, z której chętnie zaczęły korzystać osoby starsze i niepełnosprawne. Dzięki biznesowym partnerom – czyli firmie Media System, która zajęła się profesjonalną obsługą specjalnej infolinii dla seniorów i Deligoo, który opracował dedykowaną dla wolontariuszy aplikację – usługa stała się prosta

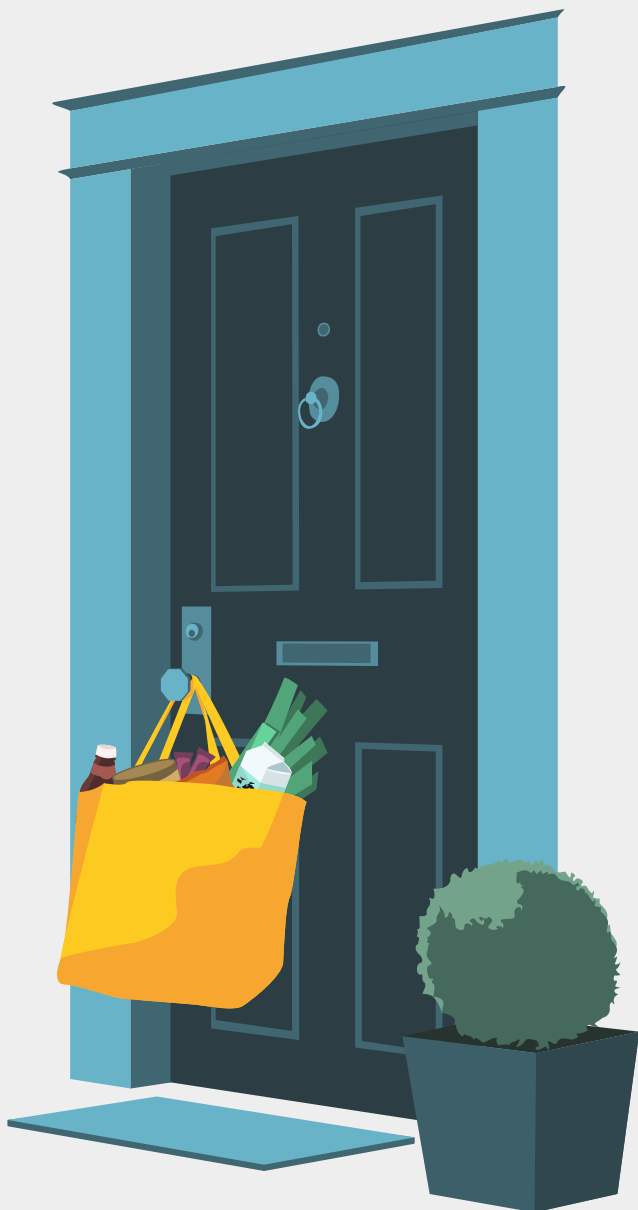
i bezpieczna. Do programu dołączyła też firma Blinkee, która bezpłatnie użyczyła skutery i hulajnogi elektryczne dla wolontariuszy dostarczających zakupy. Oprócz tego Miasto aktywnie włączyło się w akcje wspierające personel medyczny i ochronę pracowników służb narażonych na kontakt z zakażonymi. Na bieżące zabezpieczenia przeznaczony został milion złotych z rezerwy na zarządzanie kryzysowe, a wybrane obiekty miejskie zostały przeznaczone do dyspozycji medyków i na miejsca kwarantanny. Miasto użyczyło także terenu pod stworzenie specjalnego punktu pobrań do testów typu *Drive&Go-Thru*.

## WSPIERANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W NOWEJ ODSŁONIE

Z nowymi inicjatywami dla lokalnego biznesu wyszła także Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego – dedykowana spółka miejska, od kilku lat zajmująca się obsługą inwestorów i wspieraniem przedsiębiorczości w Bydgoszczy. – *Wiosna to w BARR zawsze niezwykle intensywny okres. To m.in. wyjazdy na targi i konferencje gospodarcze, spotkania z inwestorami, organizowanie własnych wydarzeń branżowych, spotkania B2B czy licznych szkoleń dla przedsiębiorców. Bezpośredni kontakt z ludźmi był dotychczas podstawą naszej działalności wspierającej lokalny biznes. W tym roku, ze względu na pandemię, również dla nas stał się czasem zbierania doświadczeń i intensywnego poszukiwania nowych rozwiązań czy metod pracy. Cały czas wędzieliśmy natomiast, jak ważna jest nasza misja, szczególnie w tej kryzysowej sytuacji, i jak istotne będzie teraz wspieranie lokalnej przedsiębiorczości oraz komunikacja z lokalnym biznesem* – mówi Edyta Wiwatowska, Prezes Zarządu BARR.

W pierwszych dniach po wprowadzeniu w całym kraju różnych ograniczeń, mających wpływ na gospodarkę, BARR uruchomiła na swojej stronie internetowej specjalną zakładkę z aktualnymi i uporządkowanymi informacjami, przydatnymi dla lokalnych przedsiębiorców. Dzięki temu szybko i w jednym miejscu mogli oni

Celem miejskiego pakietu ulg, zwolnień i przesunięć terminów opłat było przede wszystkim ograniczenie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej, w jakiej znaleźli się bydgoscy przedsiębiorcy, a także wsparcie tych, którzy potrzebowali szybkiej pomocy, by przetrwać ten trudny i dla nikogo niespodziewany czas. W ramach pakietu mogli oni skorzystać np. z ulg w płatnościach z tytułu podatku od nieruchomości, najmu lokalu będącego w zasobach komunalnych czy dzierżawy gruntu gminy.



We współpracy z przedsiębiorcami Bydgoszcz uruchomiła bezpłatną usługę *Zakupy dla seniora*, z której chętnie zaczęły korzystać osoby starsze i niepełnosprawne. Dzięki biznesowym partnerom – czyli firmie Media System, która zajęła się profesjonalną obsługą specjalnej infolinii dla seniorów i Deligoo, który opracował dedykowaną dla wolontariuszy aplikację – usługa stała się prosta i bezpieczna. Do programu dołączyła też firma Blinkee, która bezpłatnie użyczyła skutery i hulajnogi elektryczne dla wolontariuszy dostarczających zakupy.

sprawdzić, jakie zmiany w prawie zostały wprowadzone, a także jakie instrumenty wsparcia zostały udostępnione w tej sytuacji, zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym czy regionalnym. Sprawnie przebiegł także proces przeniesienia w całości działalności szkoleniowej BARR do sieci. Szkoła Biznesu BARR w wersji online, w tym m.in. zupełnie nowe szkolenia poświęcone Tarczy Antykryzysowej i Tarczy Finansowej, spotkała się z pozytywną reakcją i ogromnym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorców z regionu oraz osób rozpoczynających prowadzenie własnego biznesu. W związku z sytuacją na lokalnym rynku, w ofercie BARR pojawiły się także liczne propozycje szkoleniowe dla tych, którzy w wyniku kryzysu stracili pracę lub znaleźli się w sytuacji zagrożenia utratą zatrudnienia.

Właśnie z myślą o tych osobach BARR podjęła się również realizacji innej, zupełnie nowej inicjatywy – akcji #JestPraca.

– Wraz z początkiem rozwoju epidemii w Polsce, w części przedsiębiorstw w regionie zaobserwowaliśmy redukcję zatrudnienia, natomiast od innych odbieraliśmy sygnały o wzroście zapotrzebowania na ich niektóre produkty czy usługi, w związku z czym na lokalnym rynku pojawiły się także nowe oferty pracy – ideę akcji przybliżyła Edyta Wiwatowska. Chcąc pomóc zarówno osobom szukającym zatrudnienia, jak i przedsiębiorcom zmagającym się z intensyfikacją swojej działalności i niedoborem pracowników, na początku kwietnia BARR stworzyła na swojej stronie internetowej specjalną zakładkę #JestPraca, w której znalazły się informacje pozyskane od lokalnych pracodawców o aktualnie prowadzonych rekrutacjach. – Na odpowiedź firm nie trzeba było długo czekać. Już w ciągu kilku pierwszych dni stronę zapełniły oferty pracy dla blisko 200 osób, na ponad 50 różnych stanowiskach – komentuje Prezes BARR i dodaje – Widzimy, że zakładka #JestPraca jest chętnie odwiedzana i wciąż pojawiają się na niej nowe propozycje zatrudnienia w bydgoskich przedsiębiorstwach. Mamy zatem nadzieję, że w efekcie nasza akcja przyczyni się do poprawy sytuacji osób bezpośrednio dotkniętych gospodarczymi skutkami epidemii i, choć częściowo, pomoże w sprostaniu ogromnym wyzwaniom, z którymi przyszło się zmierzyć całemu sektorowi biznesu.

## W WIRTUALNYM KONTAKCIE Z INWESTORAMI

Do przestrzeni wirtualnej przeniosła się także aktywność BARR w zakresie komunikacji z inwestorami. – Staramy się być w ciągłym kontakcie z lokalnymi przedsiębiorcami, stwarzać sposobność i przestrzeń do wymiany doświadczeń, komunikowania potrzeb i problemów, dzielenia się wiedzą – zaznacza Edyta Wiwatowska. Przykładem takich rozmów na aktualne tematy, a zarazem okazją do wymiany dobrych praktyk, było wirtualne spotkanie z inwestorami działającymi na bydgoskim rynku nowoczesnych usług dla biznesu pt. *Ciągłość działania w czasie epidemii* – Bydgoszcz

*best practice round table call*, zorganizowane pod koniec kwietnia przez BARR we współpracy ze Związkiem Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). W telekonferencji wzięli udział przedstawiciele firm z bydgoskiego sektora BSS (w tym: Cybercom, Sii, Livingston, PZU, Meelogic, Ivy Technology), a także eksperci z ABSL oraz pracownicy BARR. Wśród wyzwań i dobrych praktyk, które omawiano podczas spotkania, najczęściej przewijały się kwestie organizowania w firmach pracy zdalnej, komunikacji z pracownikami, częstotliwości i narzędzi monitorowania ryzyka czy zapewnienia bezpieczeństwa pracy w siedzibach firm, tam gdzie nie ma możliwości uruchomienia w 100% pracy z domu, chociażby z powodu świadczenia także usług serwisowych.

Z uwagi na specyfikę firm z bydgoskiego sektora BPO/SSC, szczególnie w przypadku branży IT, w tym liczne doświadczenia związane ze zdalną obsługą międzynarodowych projektów, w większości bardzo szybko udało się uruchomić tryb pracy z domu – choć wymagało to zapewnienia pracownikom odpowiedniego sprzętu i wsparcia technicznego. Również początkowo częste, wirtualne odprawy i spotkania z pracownikami po kilku tygodniach nie były już niezbędne dla zapewnienia dobrego poziomu efektywności pracy. Nadal natomiast wyzwaniem pozostawało podtrzymywanie odpowiedniej motywacji i zaangażowania załogi, jak też poczucia bezpieczeństwa w zakresie ciągłości zatrudnienia. W tej kwestii w kilku przypadkach pomogło na przykład wideo-spotkanie dla wszystkich pracowników z prezesem firmy, dzięki czemu wzrosła ich świadomość w zakresie poziomu zabezpieczenia firmy czy dalszych prognoz funkcjonowania całej organizacji. Pozytywnym aspektem okazał się zwiększony poziom zadowolenia części klientów, którzy w tej niełatwej sytuacji docenili zdolność bydgoskich firm do nieprzerwanego świadczenia

usług i realizacji projektów (w tym usług serwisowych).

Kolejnym wyzwaniem pozostała natomiast perspektywa powrotu do *nowej normalności* po dłuższym okresie pracy zdalnej, w tym przede wszystkim zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom w miejscu pracy. W tym zakresie firmy korzystające w Bydgoszczy z przestrzeni w nowoczesnych biurowcach doceniają również zabezpieczenia wprowadzone w tych budynkach, co dodatkowo pomaga w zapewnieniu przez pracodawców wymaganego komfortu w miejscu pracy. – *Pierwsze doświadczenia pokazały nam, że tego typu wirtualne spotkania to okazja dla lokalnych firm, by wymienić się doświadczeniami, pomysłami i dobrymi praktykami w branży na radzenie sobie w kryzysowej sytuacji lub by zaczerpnąć dodatkowej wiedzy czy porad od organizacji eksperckich. Sytuacja wciąż się zmienia, dlatego zamierzamy kontynuować inicjowanie takich wideokonferencji także w przyszłości* – deklaruje BARR.

– *Bydgoszcz już wielokrotnie w ostatnich latach otrzymywała w różnych plebiscytach tytuł miasta przyjaznego dla biznesu, i taki status to też dla nas pewne zobowiązanie – zdaje się nawet tym większe w tych trudnych dla gospodarki czasach. Zdajemy sobie też sprawę, że dalsze gospodarcze konsekwencje obecnej sytuacji są jeszcze przed nami i pojawiać się będą kolejne wyzwania dla biznesu i Miasta. W kryzysie ważna jest jednak ciągła mobilizacja sił, dlatego zbieramy doświadczenia i działamy dalej!* – podsumowuje Edyta Wiwatowska.♦

#### Więcej informacji:



ul. Uni Lubelskiej 4C  
85-059 Bydgoszcz  
tel.: 52 585 88 23  
e-mail: barr@barr.pl  
www.barr.pl



## Zainwestowali w miście



**NAZWA INWESTORA:** SOFTBLUE SA

**KRAJ POCHODZENIA:** Polska

**SIEDZIBA W MIEŚCIE:** Jana Zamoyskiego 2B

**LICZBA ZATRUDNIIONYCH:** 31

**BRANŻA:** Informatyka, badania i rozwój, consulting

**ZAJĘTA POWIERZCHNIA:** 600 m<sup>2</sup>

*SoftBlue SA prowadzi doradztwo gospodarczo-biznesowe oraz komercjalizuje projekty naukowe we własnym Dziale Badań i Rozwoju. Jesteśmy pionierem w zakresie rozwiązań dedykowanych badaniom stanu jakości powietrza. Do tej pory stworzyliśmy m.in. innowacyjny system głowicy pomiarowej AirDron oraz mobilny smogobus.*

*Nasze systemy wspierają administrację publiczną, wojsko, ministerstwa i urzędy. W Grupie SoftBlue są także SoftBlue Mobility – spółka, która łączy autorskie rozwiązania ICT z metodami fotowoltaiki oraz Milisystem, firma technologiczna wspierająca działania służb obronnych. Milisystem działa w obszarze systemu szkolenia w zakresie broni palnej Vistula.*

*Naszym działaniom przyświeca jeden cel, jakim jest dobro społeczeństwa i wsparcie polskich przedsiębiorstw.*



Michał Kierul,  
Prezes Zarządu SoftBlue SA



# ZMIANY W CENTRUM NOWY WYMIAR ŚRÓDMIEŚCIA KIELC

Centra miast są dzielnicami szczególnymi – to obszary z największą koncentracją ogólnomiejskich funkcji, z których korzystają zarówno mieszkańcy wszystkich innych dzielnic, jak i goście z zewnątrz. To zwykle też wizytówki miast, zabytkowe starówki, stare parki, reprezentacyjne siedziby urzędów i instytucji. To jednocześnie także obszary przeżywające kryzysy vitalności ekonomicznej spowodowane takimi zmianami cywilizacyjnymi, jak gwałtowny rozwój handlu i usług internetowych czy wysyp wielkich centrów handlowych w innych dzielnicach lub na obrzeżach miast. Zmiany te sprawiają, że trzeba na nowo definiować sposób funkcjonowania złożonych śródmiejskich organizmów.

Z początkiem 2020 roku w Urzędzie Miasta w Kielcach rozpoczął pracę Główny Specjalista ds. centrum miasta i kontaktów z przedsiębiorcami, co oznacza, że Kielce dołączyły do grupy miast, w których działa menedżer śródmieścia. Stanowisko to objął zaangażowany dotąd w działalność ruchów miejskich Rafał Zamojski.

Korzystając ze swojego dotychczasowego doświadczenia społecznego Rafał Zamojski zaproponował Prezydentowi Miasta Bogdanowi Wencie wizję i plan swojej pracy, które zostały zaakceptowane. Ich rdzeniem jest pomoc w zarządzaniu śródmieściem traktowanym jako złożony organizm, co wymaga przede wszystkim stałego zwiększania koordynacji działań wszystkich służb miejskich zajmujących się śródmieściem.

## DLA KIELCZAN

Na początku maja menedżer śródmieścia, w porozumieniu z Prezydentem, przedstawił podsumowanie przedstawionych przez siebie informacji, propozycji i wniosków. Do najważniejszych inicjatyw należy zawnioskowanie o pilne przygotowanie i przyjęcie nowej, usystematyzowanej polityki, zdecydowanie ułatwiającej stawianie ogródków gastronomicznych w miejscach innych niż Rynek i główny deptak – ulica Sienkiewicza, z uwzględnieniem stanu pandemii, czyli m.in. skorelowaniem opłat z faktyczną możliwością działania ogródków. W tym zakresie władze miasta już podjęły decyzje zgodne z wnioskiem – uchwalono obniżenie opłaty w roku 2020 do symbolicznego grosza, postanowiono o ułatwieniu tworzenia ogródków w miejscach, w których ich dotąd nie było, oraz

powołano zespół opracowujący szczegółowe standardy dotyczące ogródków na lata następne. Zespół wskaże również, na wnioszek menedżera, ulice lub fragmenty ulic, które następnie zaczną być przekształcane w strefy typu „woonerf” (czyli łączące cechy ulicy i deptaka).

Kolejne rekomendacje menedżera centrum miasta dotyczą takich działań, jak zakup nowych ławek miejskich o charakterze parkowym, poprzedzony przeprowadzeniem społecznej akcji, w której kielczanie sami wskazywaliby miejsca w śródmieściu, w których ich zdaniem ławek brakuje.

Bardzo ważnym elementem polityki zarządzania śródmieściem ma być także inwentaryzacja śródmiejskiej zieleni – zarówno stanu zieleni zastanej, jak i opracowania



Rynek w Kielcach podczas 46. Międzynarodowego Harcerskiego Festiwalu Kultury Młodzieży Szkolnej „Wiatraczek”: Korowód i akcja Największy Zespół Rockowy. Fot.: Przemysław Sękowski.

mapy miejsc, w których możliwe jest wprowadzenie nowej (w tym parków kieszonkowych, pojedynczych drzew, klombów i pnączy) oraz wskazania rodzaju możliwych nasadzeń (zarówno uzupełniających, jak i w miejscach nowych). Menedżer poprosił też o opracowanie programu współpracy (m.in. pomoc w wyborze miejsca, projektowaniu, doborze roślin) z mieszkańcami zainteresowanymi włączaniem się w zagospodarowanie śródmiejskiej przestrzeni (w tym podwórek) i systemu zachęt dla prywatnych sponsorów finansujących parki kieszonkowe, klomby czy ściany pnącej zieleni.

Z inicjatywy menedżera śródmieścia Kielc dyskutowana jest możliwość ogłoszenia, we współpracy z SARP, konkursu na master plan dla całego parkowego obszaru Doliny Silnicy (jednego z najpopularniejszych miejsc rekreacji w Kielcach) i poprzedzeniu go szerokimi konsultacjami społecznymi, których efekt będzie bazą do sporządzenia wytycznych do konkursu. Plan będzie obejmował zarówno określenie funkcji (co i gdzie jest

możliwe), formy kształtowania krajobrazu (rodzaje nasadzeń), jak i standardy dotyczące nawierzchni, infrastruktury, mebli miejskich i wystroju.

Kolejną ciekawą formą pobudzenia centrum miasta ma być wprowadzenie do kalendarza stałych wydarzeń – organizowanych przez miejskie instytucje świąt kolejnych kieleckich ulic. Na czas trwania święta na wyłączzonej z ruchu samochodowego ulicy rozstawione byłyby: mała scena, kiermasz oraz stoły i siedziska dla potrzeb integracyjnej biesiady mieszkańców. Elementami święta byłyby, m.in. plenerowa wystawa o historii ulicy przygotowana przez Muzeum Historii Kielc, zwiedzanie z przewodnikiem zaimmarków ulicy, podwórek, warsztatów rzemieślniczych, specjalna oferta gastronomiczna i handlowa rzemieślników, i przedsiębiorców działających przy świętującej ulicy oraz specjalna oferta instytucji kultury, jeśli takie tam są, a także wspólna biesiada uczestników z konsumpcją produktów przez nich przyniesionych i potańcówka folkowa.

Ciekawą formą pobudzenia centrum miasta ma być wprowadzenie do kalendarza stałych wydarzeń – organizowanych przez miejskie instytucje świąt kolejnych kieleckich ulic. Na czas trwania święta na wyłączzonej z ruchu samochodowego ulicy rozstawione byłyby: mała scena, kiermasz oraz stoły i siedziska dla potrzeb integracyjnej biesiady mieszkańców.



Biuro Smart City Urzędu Miasta  
Kielce na popularnym wśród  
Kielczan portalu [idea.kielce.eu](http://idea.kielce.eu)  
przygotowuje „podportal”  
Śródmieście, w którym  
znajdą się m.in.: platforma  
komunikacji ze śródmiejskimi  
przedsiębiorcami, właścicielami  
nieruchomości, mieszkańcami  
i społecznikami, inspirujące  
informacje z innych miast.

#### Inne propozycje urozmaicenia/ubogacenia kieleckiego historycznego śródmieścia:

- tworzenie na ślepych ścianach śródmiejskich kamienic artystycznych murali,
- odtworzenie najciekawszych historycznych neonów, zdobiących niegdyś centrum miasta,
- powołanie przy Prezydencie Miasta Rady Artystyczno-Konserwatorskiej,
- wprowadzenie w śródmieściu wysokiej jakości dwujęzycznego systemu identyfikacji przestrzennej,
- montaż estetycznych słupków przystankowych w ścisłym śródmieściu.

#### TURYSTYCZNIE

Wykorzystanie turystycznego potencjału obszaru Wzgórza Zamkowego w Kielcach, to jeden z ważniejszych punktów na mapie zmian funkcjonowania historycznego centrum Kielc. Projekt ustawienia na granicach tego obszaru tablic z architektonicznymi rysunkami Wzgórza Zamkowego widzianego z różnych stron świata oraz podjęcie działań dotyczących dzwonnicy katedralnej, dawnego spichlerza i dawnych piwnic browaru biskupiego, to pierwsze propozycje. Do kolejnych należą prace mające na celu stworzenie przestrzennej makiety XVIII-wiecznego Wzgórza Zamkowego w celu wyeksponowania jej na płycie placu NMP przed Katedrą.

Powstaje także propozycja trasy dla turystycznego melexa przygotowywana na prośbę dyrektora Kieleckiego Centrum Kultury, a także sugestie wykorzystania potencjału śródmiejskich piwnic.

Z inicjatywy menedżera śródmieścia Kielc, pochodzący z Kielc artysta Dariusz Makaruk (ostatnio głośny był jego spektakularny sukces, tj. najpierw wygranie grantu, a potem zrealizowanie największego na świecie pokazu video mappingu – odbywającego się jednocześnie na kilkudziesięciu wieżowcach chińskiego miasta Shenzhen) przygotował dla Prezydenta Bogdana Wenty ofertę dedykowaną śródmieściu Kielc aplikacji typu mixed reality (czyli rozszerzonej rzeczywistości, w której każdy może uczestniczyć za pośrednictwem swojego smartfona), również w wersji połączonej z video mappingiem. Czekamy na efekty prac nad aplikacją.

#### PRZEDSIĘBIORCZO

Inicjatywa zorganizowania dwóch publicznych debat z udziałem zaproszonych, niekwestionowanych przez żadne środowisko, zewnętrznych autorytetów, to pierwsza z propozycji zmian w zakresie integracji przedsiębiorców z centrum. Debaty dotyczyłyby: możliwości tworzenia mini klastrów przez przedsiębiorców ze śródmieścia (tj. ich współpracy w budowaniu wspólnej marki), wspólnych promocji, połączonych ofert, kart rabatowych itp. oraz organizacji transportu i parkowania w śródmieściu.

Biuro Smart City Urzędu Miasta Kielce na popularnym wśród Kielczan portalu [idea.kielce.eu](http://idea.kielce.eu) przygotowuje „podportal” Śródmieście, w którym znajdują się m.in.: platforma komunikacji ze śródmiejskimi przedsiębiorcami, właścicielami nieruchomości, mieszkańcami i społecznikami, inspirujące informacje z innych miast, w tym:

- przykłady najlepszych praktyk w innych śródmieściach,
- pełna interaktywna mapa wszystkich kieleckich śródmiejskich kawiarni, restauracji, klubów, pubów, barów,
- mapa rzemieślników, ginących zawodów, lokali z długą tradycją,
- odnośniki do wszystkich działających w śródmieściu podmiotów związanych z kulturą,

- galeria najlepszych szyldów i witryn,
- galeria zdjęć historycznych kieleckich witryn, szyldów, latarni, neonów,
- „Naprawmy to!” czyli miejsce, w którym można zgłaszać niedziałające latarnie, śmietniska, brak studzienek, wyrwaną kostkę brukową,
- miejsce do dyskusji o kieleckich podwórkach,
- umożliwienie widocznego dla innych zgłaszania propozycji lokalizacji do posadowienia nowych ławek i parków kieszonkowych.

W Kielcach poszukujemy także możliwości finansowania szkoleń adresowanych do śródmiejskich przedsiębiorców, dotyczących m.in. efektywnej współpracy mającej na celu wspólne zarządzanie swoimi biznesami w sposób podobny do galerii handlowych. Uważamy, że integracja środowisk kupców, rzemieślników, właścicieli mniejszych biznesów, sklepików, galerii, kawiarni, jest jednym z najważniejszych zadań na najbliższy czas. Kielczanie oczekują tętniącego życiem centrum, zachęcających witryn, miejsca przyjaznego rodzinom, ale także przedsiębiorcom – nowoczesnego śródmieścia w pełni wykorzystującego nieprzeciętny charakter miasta.♦

#### Więcej informacji:



**Centrum Obsługi Inwestora**  
Urząd Miasta Kielce  
ul. Strycharska 6, 25-659 Kielce  
tel.: 41 36 76 571, 41 36 76 557  
e-mail: [coi@um.kielce.pl](mailto:coi@um.kielce.pl)  
[www.invest.kielce.pl](http://www.invest.kielce.pl)  
[www.mapa.invest.kielce.pl](http://www.mapa.invest.kielce.pl)



Michael Page

# KLUCZEM DO SUKCESU ORGANIZACJI SĄ LUDZIE

Rekrutuj najlepszych z Michael Page



**Michael Page to lider europejskiego rynku usług rekrutacyjnych.** Jako część PageGroup, od ponad 40 lat oferujemy profesjonalne usługi oraz wyznaczamy światowe standardy rekrutacji specjalistycznej. Za cel stawiamy sobie budowanie silnych i trwałych relacji z klientami, aby pomóc im osiągnąć **sukces w biznesie i wspierać profesjonalistów** w pełnym wykorzystaniu potencjału.

## JĘŚLI CHCESZ DOWIEDZIEĆ SIĘ...



Jak skutecznie pozyskać do firmy nowe, utalentowane osoby?



Jak zdalnie przeprowadzać rekrutację i efektywnie wdrażać pracowników?



Jak z powodzeniem zarządzać zespołem na odległość?



Jak sprawdzić referencje kandydatów?

Odwiedź naszą stronę internetową i poznaj kilka cennych wskazówek na temat rekrutacji i zarządzania zespołem: **[www.michaelpage.pl/](http://www.michaelpage.pl/)**

**SZUKASZ  
NOWYCH  
PRACOWNIKÓW?  
ZGŁOŚ SIĘ DO NAS**

 [contact@michaelpage.pl](mailto:contact@michaelpage.pl)  
 [facebook.com/MichaelPagePoland](https://facebook.com/MichaelPagePoland)  
 [linkedin.com/company/michael-page](https://linkedin.com/company/michael-page)

**WARSZAWA (HQ)**  
ul. Żłota 59  
00-120 Warszawa

**KATOWICE**  
ul. Uniwersytecka 13  
40-007 Katowice

**WROCŁAW**  
ul. Łaciarska 4B  
50-104 Wrocław

**Michael Page**



**Part of PageGroup**  
[www.michaelpage.pl](http://www.michaelpage.pl)



# PRACA ZDALNA I REKRUTACJA W CZASACH PANDEMII – TAK SOBIE RADZIMY W POZNANIU

Pandemia koronawirusa oraz idące w ślad za nią obostrzenia spowodowały, że praca biurowa w wielu miejscach zmieniła się w home office. Poznańskie centra usług nowoczesnych oraz Urząd Miasta Poznania szybko zaadaptowały się do nowej rzeczywistości.



## URZĄD MIASTA POZNANIA I BIURO OBSŁUGI INWESTORÓW

W administracji publicznej pojęcie *home office* przed pandemią znane było tylko z opowieści. Jednak Prezydent Jacek Jaśkowiak już 13 marca podjął decyzję o pracy zdalnej urzędników. Wszystkie spotkania face to face zostały odwołane lub miały odbywać się online za pośrednictwem dedykowanych narzędzi. Ograniczone zostało funkcjonowanie tych wydziałów, w których klienci urzędu załatwiali sprawy związane z meldunkiem czy prowadzeniem działalności gospodarczej.

My również w Biurze Obsługi Inwestorów zaczęliśmy zdalną pracę, dostosowując się do zmieniających się potrzeb inwestorów. Niestety, w pierwszej kolejności musieliśmy odwołać najbliższe wyjazdy na konferencje i targi, które nie mogły się odbyć z powodu pandemii, m.in. MIPIIM (targi nieruchomości i inwestycji w Cannes) czy

Infoshare (konferencja IT) w Gdańsku. Okazało się natomiast, że bez problemu możemy pozostawać w stałym kontakcie z inwestorami, nawet pracując zdalnie z naszych domów. W pracy pojawialiśmy się rotacyjnie, aby załatwić najważniejsze biurowe sprawy, jak np. wysłanie poczty, czy przekazanie faktur.

Pojawiły się nowe inicjatywy i zadania dla naszego Biura. We współpracy z Wydziałem Oświaty przeprowadziliśmy zbiórkę sprzętu komputerowego dla uczniów, którzy nie mieli możliwości skorzystania z nauczania zdalnego, ze względu na brak komputera. Dziękujemy poznańskim firmom za zaangażowanie się w tę akcję. Przygotowaliśmy także cykl artykułów, w których poznańskie centra usług nowoczesnych podzieliły się swoimi doświadczeniami z pracy zdalnej.



## 1. ALLEGRO

Praca zdalna od lat funkcjonuje w Allegro i wiemy, że nie zakłóca wykonywania naszych zadań. Zarówno infrastruktura, jak i narzędzia, jakich używamy na co dzień, sprzyjają pracy z domu. W tym trudnym dla wszystkich czasie jeszcze bardziej doceniamy taki system pracy.

Przenieśliśmy się niemal w całości do świata online – wszystkie spotkania rekrutacyjne, biznesowe, eventy, szkolenia oraz zajęcia językowe odbywają się u nas zdalnie. Co to oznacza w praktyce?

- Wszystkie zespoły zostały przygotowane do pracy z domu – nieustannie dbamy o naszych obecnych, jak i przyszłych pracowników.
- Rekrutacje prowadzimy całkowicie zdalnie. Począwszy od złożenia CV, przez kontakt z kandydatem oraz proces rekrutacyjny, po podpisanie umowy i onboarding.
- Już dwa razy mieliśmy okazję przeprowadzić w 100% zdalny onboarding, w którym uczestniczyło blisko 100 osób! Nowi pracownicy nie muszą wychodzić z domu, żeby rozpocząć pracę z nami, a sprzęt służbowy oraz powitalną paczkę firmowych gadżetów dostarczamy do ich rąk własnych!
- Cały czas dzielimy się wiedzą, organizując technologiczne meetupy online „Allegro Tech Live” oraz udostępniając serię podcastów, opowiadających o tym, jakie wyznajemy wartości oraz w jakim kierunku zmierzamy.
- W Allegro rozwój jest dla nas bardzo ważny, dlatego dbamy o to, aby nasi

pracownicy mieli dostęp do jak najlepszej oferty szkoleniowej. Pomimo zmiany na sale wirtualne, w ciągu ostatnich dwóch miesięcy zorganizowaliśmy 93 aktywności szkoleniowe (warsztaty/wykłady/e-learningi) w 43 tematach, w których wzięło udział ponad 1200 osób!

- Równie istotne jest dla nas zdrowie naszych pracowników, dlatego wewnętrzną #AkcjęZdrowie przenieśliśmy do onlinu. Zorganizowaliśmy zdalne zajęcia ze zdrowego kręgosłupa, jogi twarzy i konsultacje z fizjoterapeutą.
- Nadal na bieżąco informujemy naszych pracowników o strategii i planach firmy, organizując zdalną sesję Q&A z członkami zarządu.
- Dodatkowo w tym trudnym czasie wsparliśmy finansowo wybrane inicjatywy pracowników związane z COVID-19.

To tylko część naszych działań podjętych w czasie pandemii. Allegro cały czas bardzo się rozwija, dlatego nie zwalniamy tempa w poszukiwaniu nowych pracowników. Dla samego Poznania mamy otwartych blisko 60 ofert, zarówno do działu IT, jak i Obsługi Klienta, Commerce czy Finansów. Między innymi poszukujemy na takie stanowiska, jak Market and Customer Analyst, Data Analyst, Software Engineer, Mobile Software Test Engineer, Communication Specialist, Key Account Manager.

**Allegro, #dobrzetubyc**

## 2. CAPGEMINI SOFTWARE SOLUTIONS CENTER

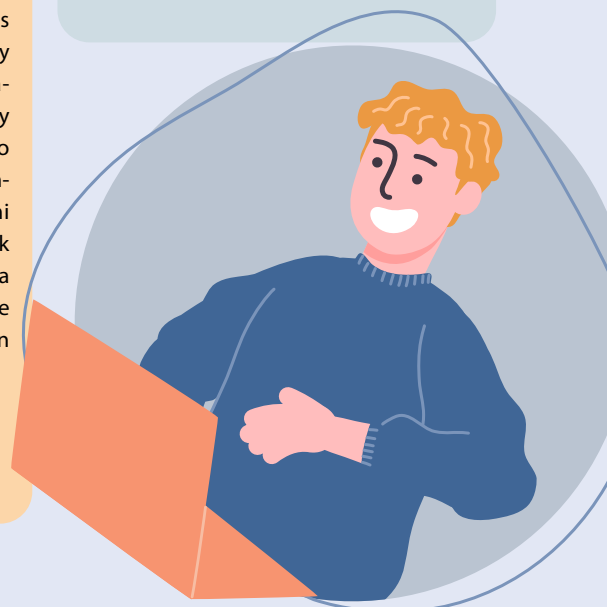
Obecnie wszyscy pracownicy Capgemini pracują zdalnie. Również wszystkie procesy rekrutacyjne prowadzone są online w 3 etapach:

1. Kontakt z rekruterem i weryfikacja języka obcego;
2. Opcjonalna krótka rozmowa telefoniczna z menedżerem zespołu lub technikiem;
3. Spotkanie online na Skype lub Microsoft Teams.

Największy focus w tej chwili mamy na stanowiska: Starszy Inżynier Oprogramowania Java, Konsultant SAP PM, Software Architect in Test Automation czy Performance Test Specialist.

Onboarding został dostosowany do warunków homeoffice i w Capgemini Software Solutions Center wygląda następująco:

- Umowy i wszystkie dokumenty pracownik dostaje od swojego przełożonego w formie elektronicznej;
- Sprzęt odbierany jest w dniu onboarding w budynkach Capgemini bezkontaktowo z innymi osobami;
- Wszystkie szkolenia onboardingowe odbywają się w formie online;
- Z pracownikiem w dniu onboarding kontaktuje się Pate-opiekun oraz osoba koordynująca onboarding.







### 3. JOHN DEERE

Od marca do maja działaliśmy w pełni zdalnie – to chwilowe rozwiązanie trwało ponad 2 miesiące. Pracownicy otrzymali możliwość zabrania do domu swoich monitorów i innych sprzętów, aby łatwiej było im wykonywać swoją pracę.

Pandemia nieznacznie wyhamowała nasze rekrutacje, kontynuujemy jednak zatrudnianie pracowników i realizujemy nasz cel dotyczący wzrostu organizacji. W konsekwencji żaden z pracowników nie został, ani też nie zostanie zwolniony z pracy w Deere z powodu kryzysu COVID-19. Przeniesienie biznesu do przestrzeni wirtualnej nie spowodowało żadnych większych trudności, a rekrutację zdalnie stały się naszą nową normalną praktyką.

W związku ze zniesieniem przez polski rząd kolejnych ograniczeń, od połowy maja przygotowaliśmy naszą przestrzeń biurową dla tych pracowników, którzy chcieli wrócić do pracy przy swoich biurkach. Była to ich absolutnie dobrowolna decyzja; mamy świadomość, że nie każdy ma odpowiednie warunki do pracy i skupienia w domu. Zadbaliśmy o zakup środków do dezynfekcji, wprowadziliśmy wszystkie rządowe zalecenia, by nasi pracownicy czuli się bezpiecznie. Cały czas monitorujemy sytuację i odpowiadamy na ewentualne pytania i wątpliwości podczas regularnych spotkań wirtualnych z naszymi wszystkimi pracownikami, jak również w czasie indywidualnych rozmów.

Okres pandemii oraz susza to wyjątkowo trudny czas dla naszych Klientów – rolników, zatem robimy wszystko, by jak najlepiej sprostać wymaganiom tych, którzy zapewniają nam wszystkim żywność.

### 4. MARS GLOBAL SERVICE FINANCE I MARS GLOBAL SERVICE COMMERCIAL

Wiemy, że Mars często kojarzy się z batonami lub fabryką gum Mars Wrigley. To dobrze, ponieważ to właśnie z fabryki przenosimy najlepsze praktyki związane z bezpieczeństwem! Chcemy mieć pewność, że robimy wszystko, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się wirusa.

Pełen proces od rekrutacji po wdrożenie do organizacji, zespołu oraz stanowiska odbywa się wirtualnie. Ostatnie tygodnie sporo nas nauczyły w tym zakresie i udoskonaliliśmy nasze podejście.

#### REKRUTACJA

Wszystkie etapy rekrutacji realizowane są poprzez Skype lub MS Teams. Zmieniła się forma kontaktu, ale nie nasze podejście: nadal szukamy osób, które będą chciały rozpocząć z nami długofalową karierę.

#### ZATRUDNIENIE

Podczas zatrudniania działamy przy pomocy kurierów, by dostarczyć niezbędne dokumenty oraz sprzęt. Minimalizujemy konieczność realizacji badań medycyny pracy, a gdy są konieczne, opłacamy dotarcie taksówką do prywatnej placówki medycznej.

#### WDROŻENIE

Dzięki wykorzystaniu Skype czy MS Teams realizujemy szkolenia, poznajemy się i integrujemy. Realizujemy plan szkoleń wdrożeniowych, zmieniła się jedynie ich forma – na wersję wirtualną. Nie da się ukryć, że brakuje nam wspólnych spotkań, dlatego okres pracy zdalnej wykorzystujemy m.in. na planowanie tego, jak nadrobimy zaległości, gdy wrócimy do biura!

### 5. MIELE

Obecna sytuacja nie zatrzymała naszych procesów rekrutacyjnych, zmieniliśmy tylko formę spotkań na wersję online. Obecnie poszukujemy kandydatów na stanowiska w księgowości, controllingu oraz związane z obszarem SAP (SAP Business Analyst czy SAP Consultant). To, ile zatrudnimy osób, zależy od tego, ile ciekawych kandydatów spotkamy. A możliwości mamy spore!

Rekrutacja do naszej firmy jest w większości jednoetapowa, głównie opiera się na swobodnej rozmowie z kandydatem, aby sprawdzić jego dotychczasowe doświadczenie, motywację

do pracy czy podejście do życia. Staramy się przybliżyć specyfikę naszej działalności (grupy i naszego lokalnego Miele Global Services). Spotkanie online trwa ok. 60 minut. Nie ma tutaj dużej różnicy w stosunku do wcześniejszej formy spotkań.

Wdrożenie do pracy też przeprowadzamy online (Skype, Microsoft Teams, etc.). Nowy pracownik pojawia się w biurze tylko przez chwilę w pierwszym dniu, aby odebrać sprzęt. Dla nowych kolegów i koleżanek przygotowaliśmy m.in. wirtualny spacer po naszym nowym biurze. Niech chociaż w ten sposób złapią swój pierwszy emocjonalny kontakt z nową firmą.

## 6. NORDCLOUD

W Nordcloud zajmujemy się chmurą publiczną i ten fakt tylko potęguje naszą zdolność do pracy zdalnej. Większość międzynarodowych projektów tak realizujemy. Teraz korzystamy z tego przyzwyczajenia z jeszcze większą mocą, trochę pod przymusem, nie da się ukryć. Obecnie wzmacniamy kulturę pracy zdalnej w zespołach, ale też z klientami. Wideokonferencje są u nas standardem. W ten sposób prowadzimy np. warsztaty czy rekrutacje. Korzystamy ze Slacka, stworzyliśmy nowe kanały np. #virtual-coffee. Tam umawiamy się z pomocą bota na wirtualne kawy. Bot paruje nas losowo, co powoduje, że często rozmawiamy z tymi, których jeszcze dotąd nie poznaliśmy. Mamy za sobą nawet wspólne gotowanie online.

W ramach dostępnych benefitów, nasi partnerzy mogą np. zrobić pracownikom zakupy! Dostępna jest też pomoc psychologa.

W Polsce też wdrożyliśmy wirtualną kawę dla wszystkich o jednej porze, i wcale nie rozmawiamy wtedy o pracy czy COVID-19 – to nasze nieformalne 30 minut. Część zespołów organizuje piwo-online, a nasza damska społeczność w podobnej formule Ladies-Night. Ostatnio dołączyło do nas 13 osób z różnych lokalizacji (Bytom, Gdańsk, Wrocław), a to oznaczało całkowicie zdalny onboarding; kolejny dla 6 osób planujemy w czerwcu. Dajemy radę, z pomocą przychodzi mnóstwo narzędzi, z których korzystamy: Trello, G-Suite, Zoom.

## 7. SII

Infrastruktura Sii została zaprojektowana z założeniem możliwości pracy zdalnej dla wszystkich pracowników. Od przeszło 6 miesięcy, dzięki wdrożeniu narzędzi chmurowych oraz inwestycji w przepustowość, jesteśmy na obecną sytuację przygotowani.

W Sii wykorzystujemy narzędzia Office 365, dzięki czemu wszyscy pracownicy mogą w bezpieczny sposób:

- prowadzić wirtualne spotkania,
- korzystać ze wszystkich wykorzystywanych na co dzień narzędzi – systemu CRM, raportów BI, narzędzi pakietu Office, Portalu Intranetowego i wielu innych,
- edytować i wymieniać się plikami online,
- dotrzeć do potrzebnych danych.

W Sii jesteśmy przygotowani także na rekrutację w trybie zdalnym. Aktualne oferty pracy są dostępne na stronie: [sii.pl/oferty-pracy](http://sii.pl/oferty-pracy). Rozmowy kwalifikacyjne odbywają się online, a w przypadku, gdy kandydat pomyślnie przejdzie cały proces rekrutacji, umowę i potrzebny sprzęt dostarczamy nowemu pracownikowi poprzez kuriera. Rozpoczęcie pracy i zapoznanie z nowymi współpracownikami następuje w trybie zdalnym.

## 8. SOLLERS CONSULTING

Biura Sollers Consulting od samego początku pandemii pozostają otwarte, ale w trosce o zdrowie i bezpieczeństwo naszych pracowników, wszyscy mamy możliwość pracy zdalnej, z którą chętnie korzystamy. Dzięki polityce home office byliśmy przygotowani do tego wyzwania, choć nie ukrywamy, że brakuje nam chwil spędzonych razem w biurze. Staramy się zrobić wszystko, żeby w zaciszach domowych odtworzyć tę samą atmosferę pracy. Z pomocą przyszła nam metodologia Scrum. W obrębie naszych zespołów każdego dnia rano łączymy się więc na Scrum meeting. Dzięki temu możemy zobaczyć się z całym teamem i wiemy, na jakim etapie w realizacji danego zadania jesteśmy.

Sollers Consulting od zawsze jest również aktywnym uczestnikiem i organizatorem wydarzeń employer brandingowych. W aktualnej sytuacji przenieśliśmy nasze działania do internetu organizując webinary.

Podobna zmiana nastąpiła w przypadku procesów rekrutacyjnych, które realizujemy całkowicie zdalnie. Natomiast nowi pracownicy swoją przygodę w Sollers Consulting, od marca, rozpoczynają od zdalnego onboardingu. Dziś możemy pochwalić się udanym wdrożeniem 17 pracowników z 3 różnych krajów.

Stawiamy na pracę zespołową, dlatego integracja jest dla nas niezwykle ważna. Kreatywność naszych Sollersów nie zna granic. Kalambury, rozmowy przy lampce wina po godzinach pracy, to tylko kilka z przykładów takich spotkań.♦

Więcej wypowiedzi przedstawicieli poznańskich firm znajdziecie w naszym cyklu *Jak pracuje i rekrutuje sektor usług nowoczesnych w Poznaniu?* na stronie [www.poznan.pl/inwestycje](http://www.poznan.pl/inwestycje).

Więcej informacji:

**POZnań\*** 

**Biuro Obsługi Inwestorów**

**Miasto Poznań**

ul. Za Bramką 1, 61-842 Poznań

tel.: 61 878 54 28

e-mail: [inwestor@um.poznan.pl](mailto:inwestor@um.poznan.pl)

[www.poznan.pl/inwestycje](http://www.poznan.pl/inwestycje)



# BUDUJE SIĘ!

W CZĘSTOCHOWIE deweloperzy i architekci wciąż pracują, mimo kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa. Odpowiadając na zapotrzebowanie firm na nowoczesne powierzchnie biurowe, w mieście pojawia się kilka nowych, ciekawych projektów, począwszy od zagospodarowania XIX-wiecznych budynków, a na kameralnych, nowoczesnych biurowcach w centrum miasta kończąc.

*– To wszystko kiedyś minie i trzeba będzie wrócić do normalnego życia, im lepiej się do tego przygotujemy, tym będzie nam łatwiej – uważa jeden z częstochowskich deweloperów.*

## MIASTO WIEŻY

W kontekście powstawania nowoczesnych powierzchni biurowych w mieście, sytuacja urbanistyczna Częstochowy jest dość ciekawa i wymagająca. Maksymalna dopuszczalna wysokość zabudowy na terenie miasta Częstochowy ściśle wiąże się z usytuowaniem klasztoru Zakonu Ojców Paulinów na Jasnej Górze i bazyliki Najświętszej Maryi Panny. Walory krajobrazowe związane z ekspozycją Sanktuarium Jasnogórskiego podlegają ochronie konserwatorskiej poprzez ograniczenia wysokości zabudowy, szczególnie w centralnej części miasta oraz wzdłuż wyznaczonych osi widokowych. W obszarze ekspozycji Sanktuarium Jasnogórskiego, w dokumentach planistycznych obowiązują parametry maksymalnej wysokości zabudowy oraz zapisy mające na celu wyeliminowanie zabudowy dysharmonijnej i konkurencyjnej w stosunku do sylwetki klasztoru. Takie zapisy z MPZP powodują, że każdy deweloper, chcący stworzyć nowoczesne powierzchnie biurowe w mieście, musi liczyć się z koniecznością optymalnego wykorzystania dostępnego terenu, a także z koniecznością wprowadzania innowacji architektonicznych, jak miało to miejsce w przypadku inwestycji już zakończonych.



Aleja Najświętszej Maryi Panny - wizualizacja.



## W SERCU MIASTA

Główną arterią Częstochowy są Aleje, czyli półtorakilometrowa, szeroka Aleja Najświętszej Maryi Panny. Powstała na początku XIX w., łącząc dwie miejscowości – Częstochowę i Nową Częstochowę. Od połowy XIX w. właśnie tutaj powstawały reprezentacyjne gmachy przeznaczone dla instytucji publicznych i rezydencje miejscowych fabrykantów, których fasady zdobione są wykuszami, balkonami i innymi detalami architektonicznymi.

Dziś Aleja Najświętszej Maryi Panny łączy częstochowskie Stare Miasto, Śródmieście i dzielnicę Podjasnogórska. Wygodny, zrewitalizowany spacerowy bulwar dzieli dwupasmową jezdnię.

W samym centrum miasta, nieopodal ratusza, obok zabytkowej „Popówki”, pod numerem 49 powstaje właśnie nowoczesna galeria z powierzchniami biurowymi do wynajęcia. Wcześniej stał tutaj niszczący budynek, wyłączony z użytku w 2011 r. W sąsiedztwie powstającej inwestycji znajdują się liczne lokale gastronomiczne z letniami ogródkami oraz biura nieruchomości i kancelarie adwokackie.

Parter budynku przeznaczono na handel i usługi, ale na dwóch kolejnych kondygnacjach – I o powierzchni 1821,75 m<sup>2</sup> oraz II o powierzchni 1696 m<sup>2</sup> – można ulokować biura lub usługi dla biznesu. Ze względu na lokalizację w ścisłym centrum i konieczność zbilansowania miejsc parkingowych, dodatkowym atutem nieruchomości jest powstający właśnie parking podziemny. Inwestycja będzie gotowa do użytku w październiku tego roku.

## ROCHA CENTER

Nowa inwestycja biurowa powstanie wkrótce przy budowanym właśnie gmachu Sądu Rejonowego w Częstochowie, który ma zostać zakończony w 2022 r.

W bezpośrednim sąsiedztwie nowej siedziby sądu przy św. Rocha 80/90, projektowany jest właśnie nowoczesny, sześciokondygnacyjny obiekt usługowo-biurowy o łącznej powierzchni minimum 2400 m<sup>2</sup>, w systemie open space, czyli przestrzeni otwartej, którą najemca będzie mógł jednak aranżować w dowolny sposób. Usytuowanie budynku na działce ma



Rocha Center – wizualizacje.



również zapewnić optymalne wykorzystanie energii słonecznej i naturalnego światła. Dodatkowym atutem budynku, zwłaszcza w kontekście sąsiedztwa sądu, jest własny parking naziemny i podziemny oraz lokalizacja przy jednej z głównych dróg prowadzących do ścisłego centrum Częstochowy. Prace budowlane mają rozpocząć się w drugiej połowie tego roku.

## ŚWIETNOŚĆ CZASÓW KONGRESÓWKI

„Częstochowianka” to najokazalszy i jeden z najważniejszych obiektów, który jest świadectwem przemysłowego dziedzictwa Częstochowy, będącej kiedyś potęgą włókienniczą. Od 2018 r. budynek jest termomodernizowany, wzmacniane są elementy konstrukcyjne, montowane instalacje wewnętrzne oraz nowoczesne windy. Forma budynku to typowa architektura przemysłowa XIX w., z oryginalnymi zdobieniami ceglanyymi i dominantami w postaci narożnych wieżyczek. Ocieplenie zostało wykonane od wewnątrz, zaś okazała elewacja jest pieczołowicie restaurowana z poszanowaniem każdego ceglanoego detalu. Wymieniono i odtworzono również stolarkę okienną i drzwiową w budynku,



z zachowaniem charakteru i szprosów historycznych okien.

Obiekt jest projektowany jako budynek biurowy z częścią handlowo-usługową, z pięcioma kondygnacjami naziemnymi. Dodatkowo dla najemców będzie dostępny hol z recepcją, sale konferencyjne, pomieszczenia socjalne oraz sanitariaty. Powierzchnia do wynajęcia na parterze to 2635,1 m<sup>2</sup>, a każde z pięter to 2965,1 m<sup>2</sup> powierzchni do dowolnej aranżacji, wykonanej na potrzeby najemcy. Inwestycja zlokalizowana jest blisko centrum Częstochowy przy ul. Rejtana 33, tuż przy drodze krajowej DK1 łączącej Katowice i Kraków z Warszawą i Łodzią



Częstochowianka / Jasnogórska 75 – wizualizacje.

### ZIELONE CENTRUM

W samym centrum Częstochowy, na Skwerze Solidarności, w bliskim sąsiedztwie fontanny, znanej wszystkim mieszkańcom jako Pani Kowalska, deweloper planuje budowę dość nietypowego obiektu biurowego – nietypowego ze względu na małą powierzchnię działki, na której się znajduje oraz powierzchnię biurową, jaka powstanie.

Na zielonym skwerze ma powstać cztero-kondygnacyjny obiekt, ze szklaną reprezentacyjną windą w narożu budynku.

Na poziomie -1 zaprojektowano zaplecze socjalne, kotłownię, magazyn i archiwum. Poziom 0 – to wejście z salą obsługi klienta, a poziomy 1 i 2 – to powierzchnia biurowa w wysokim standardzie. Całkowita powierzchnia budynku to 351 m<sup>2</sup>, optymalne do wykorzystania przez jednego lub więcej najemców. Czas trwania budowy to maksymalnie rok.

Biurowiec przy Skwerze Solidarności jest kolejnym – po budynku o roboczej nazwie „Rocha Center” w sąsiedztwie nowego Sądu – projektem Grupy Verso

z Częstochowy. To architekci dostrzeżeni już niejednokrotnie w kraju i na świecie, laureaci licznych nagród (m.in. Fasada Roku 2018, Architektura Roku Województwa Śląskiego w 2019). Gdy The European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies wraz z The Chicago Athenaeum: Museum of Architecture and Design, przyznało nagrody „40 under 40” – dla czterdziestu wschodzących gwiazd europejskiej architektury i wzornictwa przed czterdziestką – to znalazł się wśród nich Jakub Cieślak, jeden z członków Grupy Verso. Architektów grupy charakteryzuje świadomość ekologiczna i umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii.

### JASNOGÓRSKA 75

Gdy w roku 2018, Koncern ZF Friedrichshafen AG (obecny w Częstochowie od 2015 r., gdy połączył się z istniejącym tu od ćwierć wieku koncernem TRW) – świętował powstanie kolejnej siedziby – w nowoczesnym biurowcu znalazło swoje miejsce centrum IT, zatrudniające ponad 200 osób. Firma stale się rozwija i zatrudnia w Częstochowie ponad 6 tys. osób.

Właściciel budynku, częstochowski deweloper chce wybudować bliźniaczy technologicznie i bardzo zbliżony architektonicznie biurowiec przylegający do obecnego, będącego siedzibą ZF. Ten budynek również zaprojektowany jest w klasie A, a dostępna powierzchnia użytkowa to 2622 m<sup>2</sup>. Przewidywany czas budowy to ok. 14 miesięcy.

Informacje dla najemców powierzchni biurowych dostępne są w Centrum Obsługi Inwestora Urzędu Miasta Częstochowy: tel. 34 370 213, kom. 605 313 604.♦

Autor: A. Mielczarek

### Więcej informacji:

**INVEST IN  
CZĘSTOCHOWA**



**Centrum Obsługi Inwestora, Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy**  
ul. Waszyngtona 5, 42-217 Częstochowa  
tel.: 34 3707 212, 34 3707 213  
e-mail: coi@czestochowa.um.gov.pl,  
fer@czestochowa.um.gov.pl  
www.czestochowa.pl

# Pro Progressio ODPOWIADAMY NA **TWOJE POTRZEBY**





# DOBRY KURS ŁODZI

Jeszcze 15–20 lat temu sprawa była prosta — ludzie chcieli mieć stałą pracę i w miarę wygodny do niej dojazd. Inne czynniki decydujące o tym, czy mieszkaniec uważał swoje miasto za miejsce dobre do życia, schodziły na dalszy plan. Sprzyjał temu m.in. wysoki poziom bezrobocia. Dziś samorządowcy muszą dbać o wiele obszarów, by zatrzymać obecnych i przyciągnąć nowych mieszkańców. Jak sobie radzi Łódź? Z każdym rokiem coraz lepiej.

Od 2013 roku Łódź przygotowuje coroczne, tworzone na podstawie badań na reprezentatywnej próbie 800 łódzian, raporty o jakości życia w mieście. Z ankiet wyłania się obraz miasta, które dynamicznie się zmienia, co zauważają i doceniają mieszkańcy. Porównajmy dane za rok 2016 z najnowszymi – za rok 2019. Na przestrzeni tych trzech lat aż o 34 punkty procentowe wzrósł odsetek mieszkańców uważających Łódź za dobre lub bardzo dobre miejsce do życia. W 2016 r. uważało tak 27% respondentów, w najnowszym raporcie jest to już 61%. Jednocześnie spada odsetek osób mających negatywne zdanie o mieście. W ostatnim raporcie jest to zaledwie 7%. Tak dobrych wyników nie było nigdy dotąd.

Za co Łódź cenią jej mieszkańcy? Najwięcej osób uważa, że najważniejszym atutem miasta jest jego atrakcyjne położenie w centrum Polski. Drugą najczęściej wymienianą zaletą jest liczba imprez i szeroka oferta kulturalna Łodzi, co podnoszą głównie osoby przed 35. rokiem życia. Młodzi doceniają też fakt, że w mieście działa wiele klubów i kawiarni. W cenie jest także *specyficzny klimat*, na co zwracają uwagę głównie mieszkańcy Śródmieścia. Z kolei mieszkańcy Widzewa i Bałut doceniają dużą liczbę ścieżek rowerowych. Atutem miasta jest także bliskość lasów i terenów zielonych.

Od kilku już lat mieszkańcy wskazują, że miejskie władze najlepiej radzą sobie z edukacją, sportem, kulturą oraz usługami komunalnymi. Spośród wszystkich obszarów jakości życia, na które wpływ ma samorząd, to edukacja jest najlepiej oceniana i nie zmieniło tego nawet ogólnokrajowe zamieszanie związane z zamknięciem gimnazjów w 2017 r. Dobrze postrzegana jest jakość kształcenia oraz stan techniczny i wyposażenie miejskich szkół.

Pisząc o edukacji nie sposób nie wspomnieć o łódzkich uczelniach wyższych, których wkład w kształtowanie charakteru miasta jest bardzo duży. Wśród studentów, którzy każdego roku wybierają jedną z 18 działających w Łodzi uczelni wyższych, coraz więcej jest obcokrajowców. Jak podaje *Gazeta Wyborcza*, w roku akademickim 2018/2019 w Łodzi studiowało ok. 6 tys. zagranicznych studentów reprezentujących 108 narodowości, z czego najliczniejszą grupę stanowią Ukraińcy. Najwięcej studentów z zagranicy miała w poprzednim roku akademickim Społeczna Akademia Nauk – blisko 2,4 tys., z czego 2 tys. to studenci z Ukrainy (SAN zajmuje pod tym względem pierwsze miejsce w kraju). 1,6 tys. zagranicznych studentów kształciło się na Uniwersytecie Łódzkim.

Na Uniwersytecie Medycznym studiowało blisko tysiąc obcokrajowców, najwięcej z Arabii Saudyjskiej. Politechnika Łódzka miała 488 studentów spoza Polski, ale jak podkreśla cytowany przez *GW* rektor Politechniki Łódzkiej, prof. Sławomir Wiak, będzie ich znacznie więcej. – *Szacujemy, że moglibyśmy zwiększyć do 2 tys. liczbę studentów z zagranicy, naszym celem jest internacjonalizacja.* – Z kolei Waldemar Siwiński, prezes Fundacji Edukacyjnej *Perspektywy*, podkreśla, że Łódź wybierają najlepsi. W *GW* zauważa: *Łódź ma najwyższą kwalifikowanych studentów, przyciąga tych bardzo dobrych uczniów.*

Zagraniczni studenci przyjeżdżający do Łodzi cenią to, co istotne dla jakości życia – uważają ich rówieśnicy z Polski, czyli m.in. ofertę kulturalną i rozrywkową, dużą liczbę kawiarni i restauracji czy klimat miasta. Nie bez znaczenia dla studenckiej kieszeni jest także kwestia siły nabywczej pieniądza, która w Łodzi jest korzystniejsza w porównaniu do innych miast podobnej wielkości. Koszt wynajmu mieszkania o powierzchni między 40 a 60 m<sup>2</sup> jest w Łodzi średnio o 1200 zł niższy niż w Warszawie. Z kolei, przy zakupie nieruchomości z rynku pierwotnego, w Łodzi płaci się za metr kwadratowy nawet o ponad 3 tys. zł mniej niż w stolicy.

Siła nabywczą pieniądza to atut, na który zwracają uwagę nie tylko studenci. W dużej mierze to ona sprawia, że swoją życiową przystań na dłużej znajduje w Łodzi coraz więcej obcokrajowców. Liczba cudzoziemców mieszkających w tym mieście sukcesywnie rośnie. Już blisko 1/5 łódzian to osoby pochodzące spoza Polski. W większości są to imigranci ze Wschodu, ale całkiem spora jest także reprezentacja młodych Hiszpanów, którzy zdecydowali się na opuszczenie ojczyzny z powodu panującego tam wysokiego

*poza podtrzymywaniem stałego napływu obcokrajowców do Łodzi, skupiamy się także na tym, by ci, którzy już przyjechali, szybko zaaklimatyzowali się w naszym mieście i poczuli się jak u siebie w domu* – mówi Michał Śmiechowicz, dyrektor Biura Rozwoju Gospodarczego i Współpracy Międzynarodowej UMŁ.

Zajmujący się przygotowaniem m.in. rankingów serwis internetowy ikalkulator.pl docenia Łódź jako miasto przyjazne rodzinom. W ubiegłorocznym zestawieniu

atutem są ceny mieszkań oraz niższe, w porównaniu z innymi największymi miastami w Polsce, wysokości czesnego w prywatnych szkołach, a także korzystniejsze cenowo korepetycje i zajęcia dodatkowe dla dzieci.

Oferta edukacyjna i kulturalna, infrastruktura sportowa oraz usługi komunalne to w oczach łódzian największe atuty ich miasta. Podobnie obszary wpływające na jakość życia, a zależne od samorządu, oceniane są w każdym kolejnym badaniu



bezrobocia. Osoby słabo znające język polski mogą uzyskać pomoc w Łódzkim Centrum Kontaktów z Mieszkańcami, gdzie pracują urzędnicy mówiących po rosyjsku, ukraińsku oraz hiszpańsku.

*– Urząd Miasta Łodzi realizuje strategię wsparcia dla cudzoziemców, która nabiera szczególnego znaczenia właśnie teraz, gdy w naszym mieście znacząco wzrosła liczba obcokrajowców. Cieszy nas ta sytuacja, ponieważ niweluje niekorzystny trend wyludniania się Łodzi. Intensywnie pracujemy nad tym, aby zwiększyć rozpoznawalność Łodzi wśród cudzoziemców. Jeszcze kilka lat temu, gdy cudzoziemcy rozważali podjęcie pracy w Polsce, myśleli głównie o Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu, Poznaniu czy Krakowie. Dzięki naszej polityce wsparcia udało się to zmienić. Obecnie,*

10 największych polskich miast Łódź zajęła 4. miejsce (do podium zabrakło raptem pół punktu), ustępując jedynie Gdańskowi, Poznaniowi oraz Warszawie. Analizowano możliwości, jakie dana miejscowość daje rodzinom – zarówno tym, w których już pojawiło się dziecko, jak i tym, które je dopiero planują. *To, co dobre dla młodych, w dużej mierze będzie też korzystne dla rodziców, a w dalszej perspektywie dla całego społeczeństwa, czytamy na ikalkulator.pl.*

Autorzy raportu zauważają, że Łódź dysponuje doskonałą infrastrukturą edukacyjną. Doceniają dużą liczbę publicznych żłobków i przedszkoli (pod względem liczby przedszkoli w przeliczeniu na liczbę mieszkańców Łódź zajmuje w tym ogólnopolskim rankingu 2. miejsce). Dużym

coraz lepiej. Są to oprócz wyżej wymienionych także: transport i komunikacja, czystość i estetyka w mieście, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, bezpieczeństwo mieszkańców, przeciwdziałanie bezrobociu i wsparcie przedsiębiorczości oraz gospodarka mieszkaniowa. Również dzięki poprawie jakości życia w tak wielu obszarach od lat saldo migracji osób w wieku 20–29 lat jest dodatnie. A to dobry prognostyk na przyszłość. ♦

Więcej informacji:



**Biuro Rozwoju  
Gospodarczego  
i Współpracy  
Międzynarodowej**  
ul. Piotrkowska 104a  
90-926 Łódź  
tel.: 42 638 59 39  
fax: 42 638 59 40  
e-mail: [boi@uml.lodz.pl](mailto:boi@uml.lodz.pl)



# LUBELSKI RYNEK BIUROWY WKRACZA W KOLEJNĄ FAZĘ

Od wielu lat lubelski rynek biurowy jest napędzany głównie przez sektor IT utrzymujący dużą dynamikę wzrostu. Tutejsze nieruchomości oferują idealne warunki także do powstawania w Lublinie nowych i rozwój istniejących centrów operacyjnych z sektora BPO czy SSC. Odpowiedzią na tempo rozwoju branży nowoczesnych usług dla biznesu są nowe projekty biurowe realizowane przez deweloperów, których zaufanie do lubelskiego rynku nie słabnie.

Za wstęp do przedstawienia aktualnej sytuacji na lubelskim rynku biurowym i lepszemu zrozumieniu zasadności podejmowanych aktualnie działań deweloperów niech posłuży raport *Business Environment Assessment Study 2019* opracowany przez ekspertów firm Antal, Cushman & Wakefield oraz Vastint. W rankingu tym, prezentującym potencjał inwestycyjny największych polskich miast (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Lublin, Poznań, Katowice, Łódź, Szczecin) w oparciu o badanie przeprowadzone wśród prezesów, członków zarządów czy dyrektorów w firmach już funkcjonujących w tych miastach, najlepsze okazały się Lublin i Trójmiasto, uzyskując ogólną ocenę na poziomie 7,4. Jedną z analizowanych kategorii były nieruchomości, na którą składały się kryteria, takie jak dojazd do biura komunikacją miejską, jakość dostępnej powierzchni biurowej, jakość usług dodatkowych znajdujących się w budynkach lub w bezpośrednim sąsiedztwie czy atrakcyjność cen powierzchni biurowych. Z oceną 7,8 na 10, bezapelacyjnym zwycięzcą w tej kategorii został Lublin, wyprzedzając Trójmiasto i Kraków. Jednym z elementów

dających przewagę nad konkurencyjnymi lokalizacjami są wyraźnie niższe stawki najmu, przyczyniające się do oszczędności z tytułu kosztów operacyjnych na poziomie 20–30% względem Polski centralnej i zachodniej.

Aktualnie średnie stawki za powierzchnię dostępne w lubelskich biurowcach klasy A wynoszą 11–12 EUR/m<sup>2</sup>/miesiąc, co sprawia, że wśród rynków regionalnych Lublin oferuje najtańszą powierzchnię. Przy całkowitych zasobach na poziomie 207 874 m<sup>2</sup> współczynnik powierzchni niewynajętej wynoszący 12% należy uznać za zdrowy, rynkowy poziom. W najbliższych miesiącach poziom pustostanów powinien nieco wzrosnąć ze względu na dwa kluczowe czynniki. Po pierwsze, spowolnienie aktywności najemców w związku z pandemią koronawirusa, która wstrzymała światową gospodarkę w II kwartale bieżącego roku i sprawiła, że firmy ostrożniej podchodzą do ewentualnych relokacji czy ekspansji. Po drugie, począwszy od IV kwartału 2020 r. lubelski rynek będzie powiększał się wraz z oddawaniem do użytku kolejnych biurowców. Największymi

realizowanymi aktualnie projektami są A-klasowe CZ Office Park D, Wojciechowska 9A oraz G7 Inter Office, które w dużej mierze stanowią kolejne etapy realizacji poszczególnych parków biurowych rozwijanych przez lokalnych deweloperów, którzy bezapelacyjnie zdominowali lubelski rynek powierzchni biurowych.

Najwcześniej, bo już w IV kwartale 2020 r. na rynek trafi budynek **CZ Office Park D** stanowiący trzeci etap rozwoju kompleksu biurowego, który lubelska spółka Centrum Zana Holding Sp. z o.o. Sp. K. realizuje u zbiegu al. Kraśnickiej i ul. Nałęczowskiej na terenie dawnej zajezdni MPK na Helenowie. Po budynkach A i C o powierzchni biurowej odpowiednio 20 900 m<sup>2</sup> i 4200 m<sup>2</sup> przyszedł kolej na trzeci budynek o powierzchni 7000 m<sup>2</sup>. Tym, co stanowi o niewątpliwym atucie całego kompleksu jest doskonała lokalizacja w sąsiedztwie miasteczka akademickiego, w szczególności nowego Kampusu Zachodniego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej przy ul. Głębokiej, który zostanie uruchomiony od nowego roku akademickiego.





CZ Office Park D.

Bliskość uczelni wyższych, stanowiących główne źródło napływu wykwalifikowanych kadr na rynek pracy jest tym istotniejsza, że bardzo często najemcami w nowych biurowcach są spółki IT zatrudniające także studentów. W tym kontekście sąsiedztwo uniwersytetów jest nieocenione. Jednocześnie budynek D usytuowany jest przy jednej z głównych arterii komunikacyjnych miasta, dzięki czemu nie tylko jest świetnie skomunikowany z największymi dzielnicami Lublina, ale także umożliwia dotarcie do ścisłego centrum Lublina w kilka minut jazdy samochodem. Ponadto, bezpośrednio przy budynku znajdują się przystanki komunikacji miejskiej wielu linii. Sam budynek, w pełni dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych, charakteryzuje się wysokością kondygnacji powtarzalnej ponad 3,7 metra. Będzie się składał z 6 kondygnacji naziemnych i 1 podziemnej, oferując najemcom 160 miejsc parkingowych. Jego atrakcyjność wizualna to zasługa przede wszystkim trzyszybowej fasady aluminiowej wypełniającej 100% elewacji z zewnętrzną zielenią pnącą, a także użycie wewnątrz betonu architektonicznego. Taras widokowo-rekreacyjny, reprezentacyjny hol wejściowy z recepcją, którego przestrzeń zamknięta będzie świetlikiem w poziomie dachu, czy też zewnętrzne podkonstrukcje pod zielenią pnącą sprawiają, że budynek nie tylko oferuje będzie wysokie wrażenia estetyczne, lecz także płynnie wkomponuje się w zieleni istniejącą wzdłuż al. Kraśnickiej.

Według raportu *Business Environment Assessment Study 2019*, w rankingu prezentującym potencjał inwestycyjny największych polskich miast w oparciu o badanie przeprowadzone wśród prezesów, członków zarządów czy dyrektorów w firmach już funkcjonujących w tych miastach, najlepsze okazały się Lublin i Trójmiasto, uzyskując ogólną ocenę na poziomie 7,4.

– Zależało nam na stworzeniu budynku, który nie tylko zagwarantuje komfortowe środowisko pracy, lecz także zaoferuje wysokie wrażenia estetyczne. Dzięki zaawansowanym rozwiązaniom technicznym, które przyjęliśmy, będziemy w stanie zaproponować najemcom najwyższą jakość przestrzeni zarówno biurowej, jak i towarzyszącej – Grzegorz Turski, Wiceprezes Centrum Zana Holding Sp. z o.o. Sp. K.

CZ Office Park D realizowany będzie w dwóch etapach – pierwszy zostanie oddany do użytku jeszcze w tym roku. Rozpoczęta jest także budowa II etapu o powierzchni 9000 m<sup>2</sup>. Po jego zakończeniu całość inwestycji doskonale wpisze się w nową zabudowę biurowo-mieszkalną kwartału wyznaczonego ulicami Nałęczowską, Morwową oraz al. Kraśnicką.

Nieco dalej w kierunku południowo-zachodnim, u zbiegu ul. Gęsiej, Jana Pawła II oraz al. Kraśnickiej na terenie parku handlowego na lubelskim Węglinie powstaje największy z budowanych aktualnie w Lublinie biurowców, tj. **G7 Inter Office** realizowany przez spółkę JBU Sp. z o.o. Sp. K. Znajduje się on w bezpośrednim sąsiedztwie jednej z najszybciej rozwijających się dzielnic mieszkaniowych Lublina, gdzie osiedlają się przede wszystkim ludzie młodzi. Inwestor nie ukrywa, że biurowiec powstaje głównie z myślą o branży IT zdominowanej właśnie przez młodych pracowników. W najbliższym otoczeniu biurowca kursuje wiele linii autobusowych i trolejbusowych, a także dostępna jest rozbudowana sieć ścieżek rowerowych. Na budynek o całkowitej powierzchni 16 tys. m<sup>2</sup> składać się będzie 9 tys. m<sup>2</sup> powierzchni biurowej oraz 3 tys. m<sup>2</sup> powierzchni pod handel i usługi w parterze.



G7 Inter Office.



Wojciechowska 9A.

Czterokondygnacyjny biurowiec charakteryzować się będzie wieloma ekologicznymi rozwiązaniami. Charakterystyczna bryła budynku w kształcie litery L to dwie części połączone ze sobą szklanym łącznikiem, wyznaczające z jednej strony biurowca dziedziniec ze strefą zieloną. W miejscu tym znajdzie się restauracja ze stolikami na zielonym dachu, dzięki czemu najemcy zyskają miejsce do odpoczynku, regeneracji sił i inspiracji. Również sam biurowiec będzie posiadał zielony dach, na którym pojawiają się ule, które dzięki bliskości pobliskich ogródków działkowych rzeczywiście spełnią swoją funkcję. Ponadto, podobnie jak w sąsiednim biurowcu G5, wewnętrzne elewacje budynku zazielenią się roślinnością. Niewątpliwym atutem G7 będzie dostępność miejsc parkingowych – 1300 miejsc na parkingu naziemnym i 68 stanowisk na kondygnacji podziemnej. Na kondygnacji – 1 zaplanowany jest także parking rowerowy z szatniami i całym zapleczem sanitarnym dla cyklistów. W ten sposób projekt, za którym stoi architekt Jerzy Korszeń, doskonale wpisuje się w ideę employer branding. Ponad 3-metrowa wysokość biur, elastyczność powierzchni czy elewacje z betonu ocieplonego termokorem, to kolejne rozwiązania stanowiące istotne atuty biurowca, którego planowany termin oddania do użytku to czerwiec 2021 r.

Trzecim z realizowanych aktualnie biurowców jest budynek **Wojciechowska 9A**, który powstaje u zbiegu ul. Wojciechowskiej i Skromnej. Inwestycję spółki W9 Investment S.C. J. Urban D. Piątek

zaprojektowała lubelska pracownia EWMA. Zgodnie z projektem do dyspozycji najemców oddane zostanie 5 tys. m<sup>2</sup> na 6 kondygnacjach naziemnych, przy czym całkowita powierzchnia budynku to 6,7 tys. m<sup>2</sup>. Podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich biurowców, uwagę zwraca doskonała lokalizacja W9A, który dzięki położeniu w pobliżu al. Tadeusza Mazowieckiego jest doskonale skomunikowany z innymi dzielnicami Lublina. Sąsiedztwo istniejących już biurowców oraz nowo powstających budynków mieszkaniowych sprawia, że ulica Wojciechowska nabiera całkowicie nowego charakteru atrakcyjnej dzielnicy biznesowej. Sam biurowiec powstaje w wysokim standardzie z klimatyzacją, wentylacją, doskonałą izolacją akustyczną i będzie charakteryzował się dużą funkcjonalnością przestrzeni wspólnych. Na kondygnacji podziemnej pojawi się 56 miejsc parkingowych, natomiast do dyspozycji najemców oddane zostanie dodatkowo 200 dedykowanych miejsc parkingowych. Dzięki odpowiedniemu doświetleniu powierzchni, zastosowaniu nienagrzewającego się szkła selektywnego, zaawansowanym rozwiązaniom technicznym na czele z systemem kontroli dostępu za pomocą smartfona, czy też wykorzystaniu paneli fotowoltaicznych na dachu budynku, biurowiec będzie nie tylko tworzył funkcjonalną i przyjazną przestrzeń, ale także spełni wyśrubowane normy energetyczne dbając o środowisko. O walory estetyczne zadba natomiast elewacja ze spieków kwarcowych. Planowany termin zakończenia inwestycji to wrzesień 2021 r.

Aktualnie średnie stawki za powierzchnie dostępne w lubelskich biurowcach klasy A wynoszą 11–12 EUR/m<sup>2</sup>/miesiąc, co sprawia, że wśród rynków regionalnych Lublin oferuje najtańszą powierzchnię.

Warto podkreślić, iż – mimo pandemii koronawirusa i wstrzymanych na pewien czas procedur administracyjnych – deweloperzy nie zakładają możliwości opóźnienia terminów realizacji swoich inwestycji. Co istotne, w Lublinie sporo się dzieje także w kontekście powierzchni biurowych w starszych budynkach, lub tych zlokalizowanych na obrzeżach miasta, które nie są sklasyfikowane jako klasa A czy B. Niemniej jednak obiekty te przeszły lub przechodzą kapitalne remonty i stanowią niezwykle ciekawą alternatywę dla najnowszych realizacji. Warto również zauważyć, że w Lublinie są wciąż dostępne działki przygotowane pod projekty biurowe, które usytuowane są w bardzo atrakcyjnych lokalizacjach.

Wraz z oddaniem do użytkowania realizowanych obecnie budynków Lublin zbliży się do poziomu ćwierć miliona metrów kwadratowych nowoczesnej powierzchni biurowej, a w przygotowaniu znajdują się kolejne projekty, o których w niedalekiej przyszłości powinno zrobić się naprawdę głośno, nie tylko w samym Lublinie.♦

#### Więcej informacji:



**Łukasz Goś,**  
Dyrektor Biura Obsługi Inwestorów  
Urząd Miasta Lublin  
tel.: 81 466 25 42  
e-mail: lukasz.gos@lublin.eu



# Nadeszła nowa rzeczywistość

W dzisiejszych czasach firmy muszą być odporne i elastyczne. Nie tylko w czasie planowanych lub nieplanowanych wzrostów zapotrzebowania na ich usługi, ale również w trakcie kryzysów.

Obecna sytuacja wymaga gotowości na zmiany, aby stawić czoło wszelkim wyzwaniom, tym samym zapewniając najwyższą jakość obsługi klienta.

Nasza elastyczność w rozwiązaniach dotyczących pracy zdalnej pozwala nam zwiększyć możliwości sourcingu i naszą efektywność w tym zakresie.

Nasz globalny zasięg pozwala nam na szybkie przemieszczanie wolumenów w różnych lokalizacjach.

Nasze innowacyjne rozwiązania są całkowicie zoptymalizowane, aby odpowiadać na potrzeby naszych klientów.

Witamy w nowej rzeczywistości.

# Transcom





# AI NAPISAŁABY LEPSZY TEKST

## – CZYLI O SZTUCZNEJ INTELIGENCJI NA POMORZU

Tak, ten tekst mógłby zostać już wygenerowany automatycznie. Mógłbym też oddać głos Ivonie, która zna temat od pierwszych linijek kodu, i pod pseudonimem artystycznym Alexa, wprowadziła się do tysięcy gospodarstw domowych na całym świecie. Dawno minęły czasy, kiedy to Garri Kasparow ogrywał komputer przy szachownicy. Dziś zasilony odpowiednio dużą ilością danych PC, mógłby nie tylko błyskawicznie pokonać mistrza, ale nawet zagrać jak on sam. Z pewnością, nie trzeba imponującej mocy obliczeniowej, aby powstał lepszy niż poniższy tekst. Technologia bierze rewanż za porażkę Deep Blue. Szach mat XXI wieku.

Sztuczna Inteligencja (AI, *Artificial Intelligence*), a przede wszystkim sposoby i prognozy jej wdrażania, mają ogromny wpływ na kształt obecnego świata i kierunki rozwoju, czy modele funkcjonowania przedsiębiorstw. Globalny rynek sztucznej inteligencji zanotował w roku ubiegłym wzrost o 154% (statista.com), co zmusza nas do weryfikacji polityki na szczeblach krajowych oraz regionalnych. Począwszy od imponującej strategii rządu francuskiego, a kończąc na chińskich mocarstwowych planach przeznaczenia 150 miliardów USD do 2030 r. na rozwój AI. Tym samym Chiny staną się światowym liderem AI, z przewidywanym udziałem w krajowym PKB powyżej 25%.

Jak w tym wyścigu wypada Pomorze? Podobnie jak w branży FinTech (*Startup the Bank*), Trójmiasto plasuje się tuż za Warszawą, jako drugi, najważniejszy ośrodek rozwijania sztucznej inteligencji w Polsce (*Map of Polish AI; Digital Poland*). Na wspólny krajobraz pomorskiego AI składa się m.in. wieloletnia obecność globalnych marek, takich jak Intel, Amazon, a także międzynarodowe sukcesy startupów opracowujących produkty i usługi w oparciu o sztuczną inteligencję, np.: Brain Scan w branży medycznej, SentiOne w obszarze monitorowania internetu i mediów społecznościowych.

O tym, że Trójmiasto coraz wyraźniej pojawia się na światowym radarze AI, świadczą kolejne bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Mike Rhodin, Executive Chairman w Acoustic (wywodzący się z IBM dostawca światowej klasy produktów marketingowych, a zarazem najmłodszy członek lokalnego środowiska AI) w wywiadzie z cyklu *rozmowy bez krawata*, podkreśla – kluczowe dla ulokowania Digital Lab w Gdańsku – dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz wysoką jakość życia. Z kolei, zapytany o to samo, podczas warszawskiej konferencji Infoshare AI & Data Science,

Paweł Noga (Habana Labs) wskazuje na dużą liczbę specjalistów w zakresie hardware oraz ogromną rolę istniejącego ekosystemu, gdzie spotykają się mali, innowacyjni przedsiębiorcy z gigantami świata technologii. Właśnie w celu odpowiedniego zobrazowania potencjału regionu, a także zapewnienia kolejnych działań employer brandowych dla pomorskich firm, inicjatywa Invest in Pomerania uruchomiła stronę internetową [aipomerania.com](http://aipomerania.com), będącą częścią kampanii *Live More. Pomerania*.

Na trójmiejską społeczność AI składają się również wydarzenia, instytucje i miejsca. Funkcjonujący przy Politechnice Gdańskiej klub *AI Bay*, zapewnia wymianę informacji o projektach badawczych, transfer wiedzy i doświadczeń, a także realizację interdyscyplinarnych prac badawczych. Obecny od 2019 r. AI Digital Innovation Hub, finansowany ze środków rządowych, zapewnia edukację, szkolenia, działania demonstracyjne i wdrożeniowe. Całe serie spotkań realizowanych przez Fundację Infoshare, konferencja *IT Manager of Tomorrow*, dziesiątki meetupów i maratonów programowania, a ponadto dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna i naukowa, tj. parki technologiczne, inkubatory i akceleratory oraz najwyższej klasy powierzchnia biurowa. Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER otwiera specjalną przestrzeń dla firm zajmujących się sztuczną inteligencją, natomiast Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni umożliwia konsultacje z ekspertami w kwestiach komercjalizacji technologii, patentowania, czy pozyskiwania finansowania.

Rosnące zainteresowanie Trójmiastem znalazło swoje potwierdzenie w opublikowanym przez FDI Intelligence raporcie *Tech City of the Future 2020*, gdzie w kategorii FDI Strategy, Gdańsk wspólnie z Gdynią i Sopotem znalazły się na 4. miejscu, tuż za Londynem,

Barceloną i Berlinem. Ponadto najnowsze zestawienie Numbeo plasuje Gdańsk w pierwszej setce najlepiej ocenionych miast, pokonując Lizbonę, Paryż i Rzym, jeśli chodzi o stosunek jakości do kosztów życia, dostęp do opieki zdrowotnej czy czystość środowiska naturalnego. Całość uzupełnia bogata oferta naukowa na uczelniach publicznych, a także możliwość podnoszenia kwalifikacji w prywatnych szkołach kodowania, co ma bezpośrednie przełożenie na wysoką liczbę absolwentów kierunków i szkoleń istotnych dla rozwoju AI.

Sztuczna inteligencja nie jest zapowiedzią nadchodzącej przyszłości, a przyszłością dziejącą się na naszych oczach. Parafrazując słowa Jacka Kawalca, założyciela Voice Lab – firmy specjalizującej się w platformach rozpoznawania intencji i dekoderek rozpoznawania mowy – możemy zakładać, że AI zrewolucjonizuje światową gospodarkę podobnie jak elektryczność. Województwo Pomorskie przygotowuje się odegrania w tej rewolucji znaczącej roli. ♦

Autor: Bartosz Wojtasiak,  
Project Manager Foreign Direct Investment



Więcej informacji:



al. Grunwaldzka 472 D  
Olivia Business Centre – Olivia Six  
80-309 Gdańsk  
tel.: 58 32 33 256  
e-mail: [office@investinpomerania.pl](mailto:office@investinpomerania.pl)  
[bartosz.wojtasiak@investinpomerania.pl](mailto:bartosz.wojtasiak@investinpomerania.pl)  
[www.investinpomerania.pl](http://www.investinpomerania.pl)



# ■ AKTUALNOŚCI HR



## SODEXO – NOWY COUNTRY PRESIDENT W POLSCE

Firma Sodexo, światowy lider w dziedzinie kompleksowej obsługi nieruchomości, przechodzi reorganizację w regionie Europy Środkowej, w tym w Polsce. W związku z tym funkcję Country President w Polsce obejmuje Monika Bentkowska, zachowując dotychczasową rolę (HR Director Central Europe & Poland), zastępując tym samym Yanna Gontarda.

Monika dołączyła do Sodexo w 2011 r., kierując działem HR, Komunikacji Wewnętrznej i BHP w Polsce. W 2016 r. przejęła stanowisko Dyrektora HR we

wcześniejszym regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE), zarządzając procesem zmiany, wspierając wdrożenie efektywnych usług HR, rozwój talentów i innowacji. W momencie powstania nowego regionu w 2018 r., Monika objęła stanowisko HR Director Central Europe, w tym obejmując nadzór nad obszarem Różnorodności i Integracji oraz zarządzanie bezpośrednio zespołami HR w Polsce i Niemczech. Monika ma wiele lat doświadczenia w Operacjach i w HR w firmach francuskich, takich jak Groupe Casino, Go Sport czy Sephora na poziomie wielu krajów.

## POSZUKIWANI SPECJALIŚCI OD CYBERBEZPIECZEŃSTWA

Kiedy firmy decydują się na wykorzystanie więcej niż jednej technologii na rzecz cyberbezpieczeństwa, a mimo to ich spokój jest naruszany przez związane z tym incydenty, pojawia się pytanie o to, ilu produktów i jakich konkretnie potrzebuje organizacja oraz jakie kwoty przeznaczane na tę kwestię są optymalne? W swoim raporcie *The Security Bottom Line: How much security is enough?*, prezentującym wyniki badania, w którym wzięli udział specjaliści ds. bezpieczeństwa, Cisco przedstawia kluczowe czynniki, decydujące o sukcesie w kwestii cybersec oraz wskazówki, jak wzmocnić ten aspekt w całej organizacji.

56% uczestników badania przyznało, że w ciągu ostatniego roku doświadczyli znaczącego zdarzenia, które mogło zagrozić bezpieczeństwu ich organizacji. Wśród przykładów wymieniają naruszenia, włamania lub zainfekowanie złośliwym oprogramowaniem. Jednocześnie aż 94% respondentów zdaje sobie sprawę, że muszą rozwijać swoje kompetencje w tym obszarze, aby wdrażać skuteczniejsze zabezpieczenia. Co ciekawe, 43% biorących udział w analizie specjalistów ds. bezpieczeństwa potwierdziło, że zdarza im się wybierać drogę *na skróty* w celu natychmiastowego rozwiązania problemów związanych z bezpieczeństwem, np. odcięcie zainfekowanego

punktu końcowego, a nie kompleksowe usunięcie złośliwego oprogramowania z infrastruktury. Jednocześnie aż 95% ankietowanych przyznaje, że są w stanie skutecznie określać, które dane i elementy ich systemu wymagają wyższego poziomu ochrony. Skąd wobec tego nadal tak wysoki odsetek ataków i jakie inne czynniki zasługują na to, aby wziąć je pod uwagę, jeżeli myślimy o kompleksowym ujęciu zagadnienia cybersec?

Zdaniem ekspertów Cisco kluczowy dla bezpieczeństwa biznesu jest dostęp do specjalistów odpowiadających za identyfikację incydentów i skuteczne radzenie sobie z nimi. Zapytani o to, na kim w tej kwestii polegają, tylko w 37% przypadków specjaliści ds. bezpieczeństwa przyznają, że jest to wewnętrzny personel. 28% potwierdza z kolei, że polega głównie na zewnętrznych specjalistach ds. cyberbezpieczeństwa posiadających konkretne kompetencje w tym zakresie. Jednocześnie, według badań przeprowadzonych przez firmę (ISC), obecnie na globalnym rynku brakuje prawie trzech milionów profesjonalistów w dziedzinie bezpieczeństwa cyfrowego.

Wykorzystanie usług zewnętrznych dostawców to rosnący trend na rynku, jednak organizacje muszą także gromadzić specjalistyczną wiedzę dotyczącą ich

segmentu działalności i kierujących nim uwarunkowań, na której będą w stanie polegać w przypadku, kiedy to wewnętrzny zespół odpowiada za kwestię cyberochrony. Wiedza ta obejmuje informacje na temat możliwych do zaistnienia zagrożeń, projektowania procesów, analizy ryzyka oraz oczywiście reagowania na incydenty.

Oczywiście jednym z rozwiązań jest zwiększenie nakładów na edukację własnych kadr i poszerzanie ich kompetencji w zakresie rozpoznawania możliwych do wystąpienia incydentów i odpowiedniego na nie reagowania. Jest to jednak niekończąca się historia, pochłaniająca nie tylko środki, ale i czas pracowników. Drugim skutecznym rozwiązaniem jest natomiast outsourcing usług z zakresu bezpieczeństwa i powierzenie odpowiedzialności za tę kwestię dedykowanym specjalistom, posiadającym odpowiednie kompetencje.

Specjaliści Cisco podkreślają ponadto, że aby zwiększyć zwrot z inwestycji w rozwiązanie bezpieczeństwa, należy wybierać takie, które oferują najwyższy poziom automatyzacji i integracji, przez co minimalizują złożoność. Wg autorów raportu ważne jest także inwestowanie w podejście zero-trust, które znacznie utrudnia hakerom dostęp do zasobów firm.



# OGŁOSZENIE REKRUTACYJNE



OSOBY ZAINTERESOWANE PROSIMY O WYSYŁANIE CV NA ADRES:  
KSTANCZYKIEWICZ@DEVIRE.PL

## FINANCE MANAGER

wynagrodzenie: 18 000 – 22 000 brutto / miesiąc

### Obowiązki:

- Procesowanie i sprawdzanie wszystkich aktywności księgowych zespołu,
- Przygotowywanie raportów na koniec miesiąca i analiza bilansu,
- Uzgadnianie pozycji księgowych,
- Przygotowywanie miesięcznych raportów VAT i innych raportów ustawowych do instytucji,
- Zarządzanie środkami trwałymi,
- Przeprowadzanie kontroli wewnętrznej finansów i wsparcie audytów zewnętrznych,
- Zapewnienie, aby codzienne operacje były przeprowadzane zgodnie z ustalonymi celami,
- Identyfikacja potencjalnych usprawnień procesów,
- Ścisła współpraca z zarządem podczas budżetowania.

### Niezbędne umiejętności i kwalifikacje:

- Magister studiów z finansów i rachunkowości,
- Minimum 6-letnie doświadczenie na stanowisku Głównego Księgowego,
- Bardzo dobra znajomość języka angielskiego – C1,
- Doświadczenie w polskich standardach rachunkowości,
- Doskonałe umiejętności analityczne i sprawozdawcze.

### Benefity:

- Prywatny pakiet medyczny ,
- Ubezpieczenie na życie,
- Karty sportowe (Multisport),
- Spersonalizowane podejście do uczenia się (mentoring, internetowe platformy szkoleniowe, lekcje języka),
- Praca w międzynarodowych zespołach o globalnej odpowiedzialności.



# ROMANS REKRUTACJI Z DIGITALEM, *CZYLI JAK REKRUTOWAĆ ON-LINE?*

Kilka miesięcy temu zatrudnienie do zespołu pracownika, którego nigdy nie spotkaliśmy osobiście, wydawało się czymś niemal nierealnym. Tym bardziej nierealne wydawało się zatrudnienie i wdrożenie go do pracy całkowicie zdalnie. Dziś taki proces staje się standardem rynkowym. Stwarza to oczywiście niemałe wyzwania dla osób odpowiedzialnych za rekrutację czy podejmujących decyzje strategiczne. Jak zatem poradzić sobie z nową, zdalną rzeczywistością?

To, co wydawało się mało realne w wielu zawodach i organizacjach jeszcze parę miesięcy temu, dziś powoli plasuje się w granicach normy. Po wybuchu pandemii COVID-19 większość firm i branż trzykrotnie zwiększyła możliwość pracy zdalnej swoim pracownikom – wynika z raportu Devire *Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa*. Nie tylko praca, lecz także cała rekrutacja całkowicie przeniosła się do świata wirtualnego. Najmniejszy przewrót w tym zakresie odczuła branża IT.

Jeżeli jesteś rekruterem w branży technologicznej, prawdopodobnie od dawna prowadzisz swoje procesy rekrutacyjne właśnie w ten sposób i aktualnie zapewne czujesz się trochę jak mistrz Yoda, który dzieli się cennymi wskazówkami, w jaki sposób przeprowadzić zdalny proces rekrutacyjny. Ci natomiast, którzy na co dzień nie pracowali w ten sposób, chcą się przekonać o zaletach takiego rozwiązania.

#### CO ZMieniło SIĘ W REKRUTACJI PO WYBUCHU PANDEMII?

Większa część procesów rekrutacyjnych już od dawna funkcjonuje w modelu hybrydowym. Ogłoszenia o pracę znajdują się w sieci lub dedykowanych aplikacjach. Pierwsza, wstępna weryfikacja następuje drogą telefoniczną. I wtedy pojawia się ten, jakże kluczowy element naszego procesu – spotkanie z kandydatem. Zazwyczaj w biurze, przy kawie, z kontaktem wzrokowym, w całym profesjonalnym anturazie. Mam wrażenie, że cały ten *hałas* w kontekście rekrutacji zdalnej sprowadza się właśnie w większości do zmiany naszego dobrze wyuczonego setup'u – przez lata zaprogramowanego pod rozmowy twarzą w twarz.

Należy podkreślić i uświadomić sobie fakt, że **tak naprawdę rozmowa z kandydatem nie zmieniła się**. Rozmowa rekrutacyjna przeprowadzona on-line – co do jej etapów, szkieletu i merytoryki – nie powinna różnić się niczym od rozmowy w biurze. Jednak rekruterzy powinni aktywnie pomyśleć o całym szeregu pozostałych czynników, które wchodzą w grę w przypadku rozmowy on-line.

#### 1. Idealne zaproszenie na zdalną rozmowę rekrutacyjną

W idealnym modelu efekt WOW powinien zaistnieć u kandydata już na etapie zaproszenia do rozmowy o pracę. Aby

rekruter zadbał o pozytywne candidate experience, szablon zaproszenia powinien zawierać:

- datę i godzinę rozmowy rekrutacyjnej,
- link do konkretnej wideokonferencji, w którą kandydat ma się wdzwonić,
- kontakt telefoniczny do nas lub osoby prowadzącej spotkanie (w razie wyjątkowych sytuacji),

- czas trwania rozmowy,
- dane osób w niej uczestniczących,
- formę, jaką przyjmie to spotkanie (czy będzie to sama rozmowa, a może zaplanowane jest zadanie bądź weryfikacja języka obcego?),
- informację o dress codzie (tak, nawet w przypadku spotkań online!),
- materiały dodatkowe (np. opis firmy, link do zakładki Kariera, listę benefitów dostępnych w firmie, culture book organizacji, a może specjalny FAQ stworzony na potrzeby procesów online w firmie?).

#### 2. Odpowiednie miejsce na spotkanie i postawa

Miejsce powinno być ustronne, ciche, najlepiej z jednolitym tłem. Wiele aplikacji do wideorozmów oferuje zmianę tła, bądź jego rozmazanie. Jeżeli chodzi o postawę, to pamiętajmy, że tak jak w rozmowie face 2 face, tak i tej on-line – jesteśmy nieustannie obserwowani. Dodatkowo musimy czuć też nad tym, jak wypadamy w kamerze. Pilnować jakości obrazu, oświetlenia i kadrowania. Zachowujemy odpowiednią odległość, tak, żeby nasz wizerunek przypominał zdjęcie portretowe, a nie zbliżenie na nasze czoło.

#### 3. Wypróbowane i sprawnie działające narzędzia

Ma to znaczenie zarówno, jeśli mówimy o typie i rodzaju naszego komunikatora, jak i naszym zestawie słuchawkowym, czy chociażby dobrym i stałym dostępie do Wi-Fi. Wszystkie te czyniki powinny działać bez zarzutu, a my w nich powinniśmy umieć się odnaleźć tak, żeby nawet i kilka minut z naszego

czasu zaplanowanego na rozmowę nie zostało przeznaczonych na walkę z kwestiami technicznymi.

#### 4. Przygotowanie się do rozmowy

Po pierwsze należy sobie zaplanować, w jakiej formie będziemy odczytywać CV Kandydata w trakcie rozmowy oraz jak będziemy robić notatki. Jeżeli wszystkie

te czynności muszą być wykonane na tym samym komputerze, polecam przeciwżyć wcześniej, czy nie mamy problemów z przełączaniem się między oknami, bądź czy nie wygodniej nam będzie podzielić ekran pół na pół. Jeżeli wiemy, że w trakcie rozmowy będziemy udostępniać pulit, bądź przysyłać załączniki – przygotujmy wcześniej odpowiednie pliki oraz pozamykajmy wszelkie zbędne strony internetowe i dokumenty tak, żeby nasz rozmówca ich nie widział.

Pomimo mnogości kwestii, o których należy pamiętać, moim zdaniem rekrutacja zdalna tak naprawdę niewiele różni się od klasycznych procesów rekrutacyjnych, które większość z nas zna i prowadzi. Przy czym spotkania on-line niosą za sobą nieocenione korzyści, takie jak oszczędność czasu dla obu stron, brak barier lokalizacyjnych czy mniejsze koszty dojazdu. W mojej opinii duże znaczenie na pewno ma także wybór odpowiedniego narzędzia. Rynek oferuje ich wiele. Ważne, abyśmy czuli, że to konkretne narzędzie wspiera nasze działania, a nie dodatkowo je utrudnia. ♦

Autor:



**devire.**



Beata Pucyk,  
HR Manager,  
Devire





# SPECJALISTA DS. BEZPIECZEŃSTWA IT

Wg raportu OpenVPN 99% respondentów przewiduje, że upowszechniona praca zdalna zostanie z nami na dobre, nawet gdy minie epidemia COVID-19. Stawia to szereg nowych wyzwań dotyczących zabezpieczenia takiego środowiska pracy.

## EPIDEMIA WIRUSA I CYBERZAGROZEŃ

Eksperti cyberbezpieczeństwa w trendach na 2020 r.<sup>1</sup> podkreślali utrzymującą się różnorodność i mnogość zagrożeń IT. Słusznie przekonywali do korzystania z usług w chmurze obliczeniowej jako rozwiązania zwiększającego bezpieczeństwo danych i systemów IT. Zwracali uwagę na cyberwyzwania związane z rozwojem Internetu Rzeczy. Ostrzegali przed kosztownymi dla biznesu atakami phishingowymi i ransomware. Podkreślali

też rosnącą wartość rynku backupu i disaster recovery<sup>2</sup>, stymulowaną zarówno wzrostem ilości danych, jak i zagrożeń, oraz potrzebą zachowania ciągłości procesów biznesowych.

Nikt jednak nie przypuszczał, z jaką skalą incydentów w świecie IT przyjdzie nam się zmierzyć w dobie koronawirusa. Nieoczekiwanie znaleźliśmy się w „nowej normalności” ze wszystkimi firmowymi ekosystemami, w tym informatycznymi. Wiele z nich nie było gotowych na drastyczne

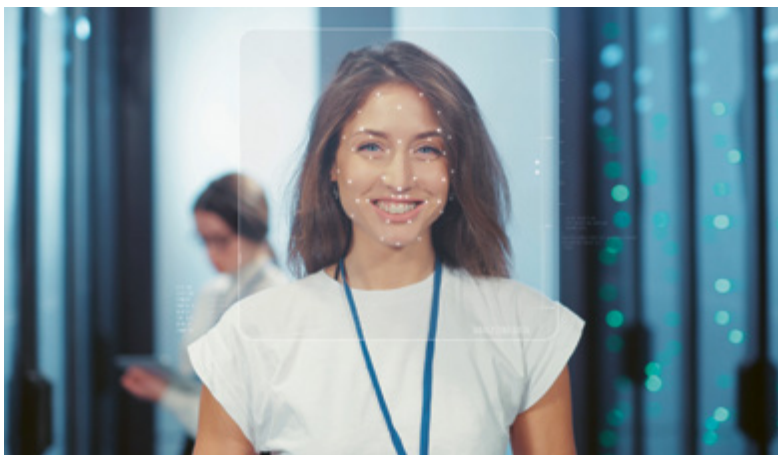
i szybko wprowadzone ograniczenia. Z dnia na dzień przestawiliśmy firmy na pracę zdalną. Miliony użytkowników – o różnym stopniu świadomości w zakresie cyberbezpieczeństwa – zaczęło korzystać z firmowych systemów informatycznych za pośrednictwem urządzeń prywatnych i, zwykle niedostatecznie zabezpieczonych, sieci domowych. Stworzyło to potencjalne zagrożenie bezprecedensowych ataków nie tylko na systemy słabo chronione, ale nawet te, uważane dotychczas za bastiony bez słabych punktów.

<sup>1</sup> <https://xopero.com/docs/pl/cyber-trendy-raport-2020.pdf>



<sup>2</sup> <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/data-backup-and-recovery.asp>





Od specjalistów ds. bezpieczeństwa IT oczekuje się wykształcenia wyższego, a preferowane kierunki to informatyka, bezpieczeństwo informatyczne, matematyka lub inne nauki ścisłe. Warto jednak podkreślić, że wykształcenie kierunkowe nie jest niezbędne, natomiast doświadczenie w branży security zdecydowanie podnosi notowania kandydata.

Wg raportu OpenVPN<sup>3</sup> 99% respondentów przewiduje, że upowszechniona praca zdalna zostanie z nami na dobre, nawet gdy minie epidemia COVID-19. Stawia to szereg nowych wyzwań dotyczących zabezpieczenia takiego środowiska pracy.

#### STRAŻNICY SYSTEMÓW I NIE TYLKO

Szacowane wartości strat, a raczej utraconych korzyści i reputacji marki, jakie firmy mogą ponieść w wyniku incydentów bezpieczeństwa, mocno przemawiają do biznesowej wyobraźni i... kieszeni.

Jak zatem, w obliczu tych wszystkich wyzwań, zapewnić firmie bezpieczeństwo systemów i danych? Z pomocą przechodzą specjaliści ds. bezpieczeństwa IT.

W mniejszych zespołach IT, które nie są w stanie dedykować odrębnego stanowiska dla zapewnienia bezpieczeństwa, funkcja ta jest rozproszona. Często skłania to zarządzających, świadomych zagrożeń wynikających z niedostatecznego zabezpieczenia systemów IT, do decyzji o jej outsourcingu. W tej sytuacji dobrym wyborem jest specjalistyczna firma dostarczająca usługi security.

Dzięki temu, nie mając etatowego specjalisty ds. bezpieczeństwa IT, możemy korzystać z doświadczenia i kompetencji ekspertów z dedykowanych struktur bezpieczeństwa, określanych jako SOC (Security Operations Center). SOC zwykle powołuje się równolegle do wewnętrznych struktur IT w dużych firmach

i w branżach podwyższonego ryzyka, takich jak: sektor zdrowia, administracja publiczna, energetyka, finanse, bankowość, nowe technologie, przemysł. Specjaliści ds. bezpieczeństwa mogą zatem pracować w strukturach firmy lub coraz częściej, czuwać nad bezpieczeństwem IT klienta w outsourcingowym modelu usługi security. Praca takich zespołów najczęściej zorganizowana jest w modelu 24/7, co zapewnia ciągłość w monitorowaniu i reagowaniu na ewentualne incydenty. Przykładem może tu być zespół SOC funkcjonujący w Grupie 3S, i będący częścią rozwiązania 3S Security.

Do **kluczowych zadań** specjalistów ds. bezpieczeństwa IT, żargonowo określanych „bezpiecznikami”, należą:

- monitorowanie działań użytkowników w systemach informatycznych i wykrywanie naruszeń dotyczących bezpieczeństwa IT,
- analiza zdarzeń z systemów IT,
- analiza złośliwego oprogramowania malware,
- obsługa incydentów bezpieczeństwa IT,
- konsultacje i prowadzenie wdrożeniowych projektów informatycznych pod kątem bezpieczeństwa,
- tworzenie procedur bezpieczeństwa,
- rozwój i utrzymanie systemów wspomagających monitorowanie bezpieczeństwa IT,
- udział w tworzeniu i rozwijaniu standardów bezpieczeństwa informatycznego firmy.

#### „BEZPIECZNIK” NA ŚCIEŻCE KARIERY

Jak w praktyce wygląda rozwój zawodowy takich specjalistów? Jest kilka modeli kariery w dziedzinie bezpieczeństwa IT.

Pierwszy z nich zakłada liniową karierę wznoszącą, czyli w skrócie od juniora do dyrektora. Tego typu ścieżkę kariery zwykle rozpoczyna stanowisko młodszego specjalisty lub junior analityka, opcjonalnie operatora I linii SOC. Kolejnym krokiem jest odpowiednio stanowisko specjalisty i analityka. Często spotykamy także nomenklaturę inżyniera bezpieczeństwa, która zazwyczaj dotyczy specjalizacji w bezpieczeństwie systemów. Poziom seniora ww. pozycji lub konsultanta oznacza już wyższy stopień wtajemniczenia zawodowego. Dla osób

<sup>3</sup> COVID-19 Fast Tracks Virtualization – OpenVPN Study Reveals Remote Work is the Future: <https://openvpn.net/covid-19-fast-tracks-virtualization-openvpn-study-reveals-remote-work-is-the-future/>



## Specjaliści ds. bezpieczeństwa to zdecydowanie gracze zespołowi, rozumiejący efekt synergii, powinni zatem mieć predyspozycje do działania w zespole.

z predyspozycjami do zarządzania naturalnym etapem wznoszącej ścieżki kariery jest szczerbel menedżerski w randze lidera czy menedżera SOC. Z kadry menedżerskiej SOC wywodzą się świetni kandydaci na stanowisko IT Managera czy Dyrektora IT z uwagi na rozległą i wszechstronną wiedzę IT, którą się legitymują.

Z podobnego względu drugim popularnym modelem kariery w branży security jest model tzw. „przechrzczonych”. Polega on na wyborze specjalizacji bezpieczeństwa np. przez dotychczasowych programistów (aplikacji webowych lub mobilnych) lub administratorów systemów. Z opisanym modelem kariery może też wiązać się odrębna ścieżka specjalizacyjna, wybierana przez pentesterów, czyli etycznych hackerów, koncentrujących się na wyszukiwaniu luk i słabych punktów systemów operacyjnych, aplikacji, w tym webowych, za pomocą bezpiecznych, kontrolowanych ataków.

W zależności od wielkości firmy, branży oraz województwa, wynagrodzenie młodszego specjalisty w branży security mieści się w przedziale 6000 – 8000 zł brutto.

Wynagrodzenia specjalistów i analityków oscylują w granicach 8000 – 10 000 zł brutto. Seniorzy i konsultanci mogą liczyć na oferty płacowe od 10 000 zł

brutto wzwyż. Jak większość specjalistów w branży IT, kandydaci doceniają pakiet benefitów, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnego budżetu szkoleniowego i dofinansowania do nauki języka angielskiego oraz możliwość pracy na dobrym sprzęcie. Szczegółowe analizy wynagrodzeń dostępne są w *Przeglądzie wynagrodzeń 2020* opracowanym przez Michael Page i *Raporcie płacowym 2020* autorstwa Hays.

### BEZPIECZEŃSTWO MIERZONE KOMPETENCJAMI

W rekrutacjach do zespołów security stawia się kandydatom szereg wymagań.

Od specjalistów ds. bezpieczeństwa IT oczekuje się wykształcenia wyższego, a preferowane kierunki to informatyka, bezpieczeństwo informatyczne, matematyka lub inne nauki ścisłe. Warto jednak podkreślić, że wykształcenie kierunkowe nie jest niezbędne, natomiast doświadczenie w branży security zdecydowanie podnosi notowania kandydata. Na poziomie specjalisty wymagane jest kilkuletnie doświadczenie komercyjne w obszarze bezpieczeństwa IT, potwierdzone wiedzą i umiejętnościami z zakresu analizy i obsługi incydentów bezpieczeństwa IT. Oczekuje się od nich znajomości nie tylko aktualnych standardów i polityk bezpieczeństwa (m.in. ISO27001, 27005, 22301), ale przede wszystkim doskonałego rozumienia środowiska systemów, aplikacji, infrastruktury IT, znajomości zagadnień bezpieczeństwa sieciowego (np. firewall, proxy, LAN, WAN) oraz protokołów sieciowych. Na znaczeniu zyskuje znajomość rozwiązań bezpieczeństwa IT i ochrony danych w środowiskach chmurowych. Doskonale, jeśli posiadają praktyczne doświadczenie w obszarze monitorowania bezpieczeństwa IT z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi analitycznych, w szczególności znajomość rozwiązań klasy SIEM oraz SOAR.

W tej branży kluczowa jest ciągle aktualizowana wiedza na temat pojawiających się zagrożeń i zabezpieczeń, dlatego idealni kandydaci powinni charakteryzować się ciekawością poznawczą i zamiłowaniem do uczenia się. To osoby, które podchodzą z pasją do cyberbezpieczeństwa, interesują się nowoczesnymi rozwiązaniami i chcą się rozwijać w ramach

całego obszaru security. Cenione są certyfikaty świadczące o profesjonalizacji zawodu np. CISSP/CEH/OSCP. Znajomość języka angielskiego na poziomie co najmniej B2 jest niezbędna, choćby pod kątem poszerzania wiedzy i szkoleń, nawet jeśli nie pracujemy w środowisku międzynarodowym.

Pod względem kompetencji miękkich specjaliści ds. bezpieczeństwa to osoby rozumiejące wagę dobrej komunikacji interpersonalnej. Powinni umieć w zrozumiały sposób przekazać kwestie techniczne mniej zaawansowanym użytkownikom, np. przystępnie wytłumaczyć podatność.

Jeśli skrupulatność i analityczność to mocne strony kandydata na specjalistę ds. bezpieczeństwa IT, to z pewnością ułatwią mu przygotowywanie raportów i wyciąganie wniosków z analiz podatności oraz wyników testów penetracyjnych. Konieczną predyspozycją jest umiejętność sprawnego reagowania w sytuacjach wymagających rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji i radzenia sobie z presją czasu i ryzyka. Specjaliści ds. bezpieczeństwa to zdecydowanie gracze zespołowi, rozumiejący efekt synergii, powinni zatem mieć predyspozycje do działania w zespole.

Bezpieczeństwo IT postrzegane pod kątem perspektyw kariery dla profesjonalistów z branży ICT ma przed sobą niewątpliwie bardzo dynamiczne tempo rozwoju. Podkreślana mnogość i różnorodność zagrożeń IT determinuje postępującą specjalizację zawodową w dziedzinie security i kompetencyjny wyścig z cyberprzestępcami. W „nowej normalności”, jeszcze bardziej niż dotychczas, bezpieczeństwo IT zyskuje na znaczeniu i rośnie rola specjalistów, którzy potrafią je zapewnić. ♦

Autor:



Sylwia  
Sędrowicz-Lyszczarz,  
dyrektor HR, 3S



## PEŁNA DIGITALIZACJA TWOJEJ FIRMY W 3 KROKACH

Sprawimy, że wszystkie ważne dla Twojej firmy dane znajdą się na jednej platformie, do której Ty i Twoi pracownicy będziecie mieli dostęp z każdego miejsca na świecie i o każdej porze.

1

### Porozmawiajmy!

Opowiedz nam o swoich potrzebach i niczego się nie obawiaj. Cały proces zostaje przeprowadzony szybko i komfortowo.

2

### Digitalizacja wszystkich zasobów

Wszystkie materiały zostają przetworzone na formę cyfrową. Niezależnie czy są to dokumenty papierowe, nagrania czy zdjęcia. Każda forma dozwolona!

3

### Pełna kontrola nad dokumentami

Zasilamy Twój system – niezależnie od tego, czy korzystasz ze swojego rozwiązania, repozytorium Iron Mountain czy dedykowanego serwera SFTP. Wszystko będzie w zasięgu jednego kliknięcia!

## Co na tym zyska Twój biznes?



### Dostęp do wszystkich dokumentów

Z każdego miejsca, o każdej porze, z każdego urządzenia z dostępem do Internetu. Dostęp do danych nigdy nie był tak prosty!



### Bezpieczeństwo danych

Sam decydujesz o tym, kto i w jakim zakresie ma dostęp do informacji. Dane mogą być również zanonimizowane, gwarantując jeszcze lepsze zabezpieczenie dla Twojej firmy.



### Swobodę w działaniu

Na jednym pliku może pracować wiele osób w tym samym czasie. Dzięki temu każdy może być na bieżąco z dokumentacją.



### Oszczędność czasu

Skanowanie i dostarczenie wybranego dokumentu to proces o wiele szybszy niż wysyłka kurierem.



### Pełną integrację\*

M-Files może zostać skorelowany z szeregiem różnorodnych oprogramowań – Microsoft, Google, czy nawet specjalistycznymi programami jak AutoCad. M-Files zagreguje wszystkie dane w jednym miejscu.



### Najnowocześniejsze narzędzie\*

Światowej klasy platforma ECM oparta na rozwiązaniu typu SAAS, wykorzystujące sztuczną inteligencję i zaawansowane algorytmy.

\*W przypadku zaimplementowania platformy M-Files



# PRACA ZDALNA: NOWA ZAWODOWA NORMALNOŚĆ?

Praca zdalna od kilku lat była popularnym trendem zarówno na świecie, jak i w Polsce. Pytali o nią kandydaci do pracy, pojawiała się na liście benefitów. W czasach pandemii koronawirusa stała się zawodowym standardem. Czy praca zdalna zostanie z nami na dłużej?

Aż 86% polskich pracowników chciało przynajmniej jeden dzień w tygodniu pracować poza biurem. Tak wynikało z badania CBRE i Grafton Recruitment z końca 2019 r. Pracodawcy jednak ostrożnie wprowadzali home office. Traktowali pracę w domu jak jeden z atrakcyjnych benefitów.

Życie napisało jednak inny scenariusz. Od połowy marca 2020 r. większość z nas musiała odbyć przyspieszony i intensywny kurs pracy zdalnej. Wymuszone przez koronawirusa masowe przejście na wirtualne biura było dla pracodawców i pracowników sporym wyzwaniem. Czy ta operacja się udała?

## POZA BIUREM, ALE EFEKTYWNE

W kilka miesięcy od wybuchu epidemii większość firm w Polsce nadal pracuje zdalnie, a pracownicy deklarują, że w przyszłości chcieliby również pracować z domu – tak wynika z badania Gi Group i Grafton Recruitment przeprowadzonego w II kwartale 2020 r., już po wybuchu epidemii.

Prawie 60% pracowników preferuje jeden–dwa dni pracy poza biurem, przy czym największa, bo 31% grupa

opowiada się za dwoma dniami. Wielu specjalistów uważa, że to optymalna dla home office liczba dni – pozwala zachować równowagę między pracą w zespole a indywidualnym podejściem do zadania.

Praca zdalna w 100% nie dla każdego jest odpowiednia. Nie każdy może pracować z domu, nie tylko z powodu wymagań na danym stanowisku, lecz także ze względu na własne predyspozycje. By efektywnie pracować zdalnie, trzeba się wykazać: umiejętnością zarządzania czasem, samodzielnością, nastawieniem na realizację celu, i świetnie znać narzędzia do telepracy. Ważne są także: punktualność, dokładność, dyscyplina, umiejętności komunikacyjne i otwartość (w tym na przyjmowanie informacji zwrotnej).

Wydaje się jednak, że potrzeba czyni mistrza. Ponad 65% zdalnych pracowników uważa dzisiaj, że są co najmniej tak samo albo nawet bardziej efektywni niż w biurze. Jeszcze więcej, bo prawie sześciu na dziesięciu badanych twierdzi, że umie pracować zdalnie. Pracownicy wręcz wskazują, że ich efektywność wzrosła (ponad 20%), a procesy w firmach działają (54%). To naturalny efekt

*mobilizacji*. Wszyscy staramy się jak najlepiej wykonywać obowiązki zawodowe, mamy poczucie odpowiedzialności za firmę, w której pracujemy.

## CZEGO NAM BRAKUJE, GDY PRACUJEMY W DOMU

Nie wszyscy na home office są z takiego trybu pracy zadowoleni. Zapytaliśmy pracowników o doświadczenia z *pandemiczną pracą zdalną*. Co im najbardziej przeszkadza? Czego brakuje?

Na początku wyzwaniem były – najogólniej mówiąc – problemy techniczne i organizacyjne: słaba jakość domowego Internetu, brak doświadczenia w używaniu narzędzi pracy zdalnej, brak dostępu do firmowych dysków z dokumentami/bazami, konieczność nauczania się obsługi np. Dropboxa czy dysków Google.

Nadal wiele problemów sprawia nam planowanie własnej pracy i pogodzenie obowiązków służbowych i rodzinnych – tak deklaruje co czwarty badany. Trudno jest teraz oddzielić życie prywatne od zawodowego. Wielu badanych ma także problem z samodyscypliną i planowaniem pracy. 18% badanych twierdzi, że brakuje im własnej przestrzeni do pracy, a 12% nie

ma odpowiedniego sprzętu. Najbardziej tęsknimy za kontaktem ze współpracownikami (mówi o tym co drugi badany), a także za wymianą informacji, opinii i dyskusji, bo to właśnie one są motorem napędowym naszej zawodowej codzienności. Ograniczone możliwości pracy zespołowej, w tym konsultacji zadań, to jedna z największych trudności w pracy zdalnej.

Teraz zauważalne staje się, że lubimy przebywać w przestrzeniach przeznaczonych do pracy, gdyż w naturalny sposób sprzyjają one naszej efektywności i kreatywności. Za główne zalety pracy w biurze uważamy: interakcje z innymi pracownikami (64%), kontakty interpersonalne (56%), możliwość wymiany pomysłów (42%).

Dlatego też w czasie pracy zdalnej tak ważne są dla zespołu regularne spotkania online – nie tylko pomagają utrzymać rytm pracy, ustalać priorytety czy przydzielać zadania, lecz także są okazją do wymiany myśli i podtrzymywania ducha w zespole.

A jakie są zalety pracy zdalnej? Wszyscy podkreślali: nie tracimy czasu na dojazdy. Jesteśmy bardziej elastyczni. Sami organizujemy sobie pracę.

## PRACA ZDALNA: WYZWANIE DLA MENEDŻERA

- **Organizacja.** Aby zespół efektywnie pracował w domu, firma i bezpośredni szef muszą zadbać o przygotowanie narzędzi do komunikacji i prowadzenia projektów, udzielenie dostępów do baz i katalogów, stworzenie harmonogramów, wyznaczenie jasnych zasad funkcjonowania w trybie zdalnym.
- **Komunikacja.** Szczera, otwarta i regularna. Pracownicy na bieżąco chcą wiedzieć, jaka jest sytuacja w firmie. Szef powinien wystrzegać się pokusy mikrozarządzania: częste telefony, ponaglające e-maile – sprawdzające SMS-y odniosą odwrotny efekt.
- **Wsparcie.** Szef, który zna swój zespół, dobrze wie, kto może wymagać wsparcia organizacyjnego, a kto psychologicznego. Komu dać większą samodzielność i przestrzeń, a komu pomóc w przygotowaniu planu zadań oraz na bieżąco sprawdzać postępy.
- **Plan działań.** Zawsze warto go omówić z zespołem. Dobrym rozwiązaniem są wirtualne spotkania statusowe np. raz w tygodniu, kiedy cały zespół przez 30-60 minut rozmawia o bieżących sprawach, ustalając kolejne kroki.





## JAK PRACOWAĆ Z DOMU, ABY BYŁO TO EFEKTYWNE? PORADY DLA PRACOWNIKÓW:

- wyznaczaj listy zadań i ustalaj priorytety; regularnie podsumowuj i rozliczaj swoje zadania,
- rób regularnie przerwy w pracy, nawet na przejrzenie wiadomości czy krótki spacer ,
- wytłumacz rodzinie, że choć nie wychodzisz do biura, to jesteś w pracy; zaplanuj czas dla dzieci i partnera,
- wprowadź stałe zasady, jak pobudka o tej samej porze, osobne miejsca na pracę (nie w sypialni!), biurowy strój i ulubione perfumy, przerwa na kawę i telefon do koleżanki/kolegi z pracy,
- komunikuj się regularnie z zespołem, współpracownikami, klientami; pisz maile i korzystaj z komunikatorów, ale unikaj pogaduszek – zabierają czas,
- nie podjadaj, ale wyznacz stałe pory posiłków,
- zachowaj zdrowy rozsądek: nie mieszaj za bardzo życia prywatnego i pracy; nie odkładaj zadań na jutro lub później, ale nie pracuj też zbyt długo.

## ZADBAĆ O DOMOWE BIURO, KWALIFIKACJE I DOBROSTAN

Po pierwszym pionierskim okresie jesteśmy już weteranami home office. W firmach działają wyspecjalizowane zespoły IT, które na bieżąco rozwiązują problemy techniczne zdalnych pracowników. Niektóre firmy wyposażyły pracowników nie tylko w służbowe laptopy, monitory i słuchawki, ale także pozwoliły zabrać biurowe fotele do domu.

W czasie izolacji i pracy zdalnej popularnością cieszą się kursy online. Polska Izba Firm Szkoleniowych twierdzi, że najbardziej popularne w ostatnim czasie były internetowe szkolenia, m.in. z zarządzania czasem pracy, a dla menedżerów – z zarządzania zespołem rozproszonym.

Z badań, m.in. tych przeprowadzonych przez Gi Group i Grafton, wynika, że pracownikom najbardziej doskwiera izolacja. Tęsknią za kontaktami z przyjaciółmi, rodziną i światem zewnętrznym. Dlatego też wielu pracodawców dba o dobrostan zdalnych pracowników, oferując im szkolenia online, np. z zarządzania energią podczas telepracy, pozytywnego myślenia, zajęcia jogi czy medytacji.

Optymizmem napawa fakt, że pracodawcy radzą sobie z otwartym komunikowaniem pracowników sytuacji, w jakiej się wszyscy znaleźliśmy. Komunikacja wewnętrzna w czasach pracy zdalnej jest niezwykle ważnym elementem kultury organizacyjnej. Pracownicy potrzebują informacji o kondycji firmy, o planowanych zmianach, muszą mieć poczucie, że pracodawca jest z nimi szczery i uczciwy. Kiedy sytuacja wróci do normy, taka otwarta postawa może skutkować nawet wzrostem zaufania do organizacji.♦

Autor:



**Magdalena Furs,**  
Service & Delivery  
Director, Gi Group



DIGITAL STRATEGIA  
DIGITAL BRANDING  
CONSULTING PRINT  
B PRINT KREACJA  
DIGITAL DTP WEB DIG  
AL ANIMACJE CONSU  
JE STRATEGIA COM  
WEB DIGITAL KREACJA  
G FILMY ANIMACJE P  
TECIA WEB BRANDI



[riposta.pl](http://riposta.pl)



# DZIAŁ HR NA PIERWSZEJ LINII FRONTU

Chcemy utrzymać miejsca pracy, dlatego, jak nigdy, kładziemy nacisk na budowanie reputacji menedżera jako lidera, który będzie potrafił przeprowadzić zespół przez kryzys związany z przymusową izolacją. Zarządzanie zespołem w obecnej sytuacji wymaga przede wszystkim empatii i zrozumienia sytuacji pracownika, który jest w zamknięciu i martwi się o siebie, rodzinę i o pracę.

Wywiad z Kasią Adamczewską, HR Manager, Digital Teammates.

**Outsourcing&More: Misją Digital Teammates jest wspieranie transformacji cyfrowej. W praktyce firma jest dostawcą robotów dla klientów (RPA, czyli Robotic Process Automation). Kim są Cyfrowi Współpracownicy i na czym polega Wasza usługa dla klientów?**

Kasia Adamczewska, HR Manager, Digital Teammates: Digital Teammates dostarcza roboty software'owe w modelu Rent-a-Robot. Roboty, czyli Cyfrowi Współpracownicy naśladują pracę człowieka używając wirtualnej klawiatury i myszki, pracując na jasno zdefiniowanych procedurach i instrukcjach. Sprawdzają się one przede wszystkim w pracy powtarzalnej, związanej z dużą ilością danych i wymagającej bezbłędności.

Najprościej mówiąc, Cyfrowi Współpracownicy wykonują zadania, których pracownicy nie chcą i nie lubią wykonywać, ponieważ są one po prostu nudne i żmudne. Takie zadania nie dają satysfakcji z pracy, nie rozwijają pracowników i prowadzą do wypalenia zawodowego. Co zrobić, gdy takich zadań w firmie jest dużo? Możemy oczywiście samodzielnie wdrożyć w firmie robotyzację procesów, ale wiąże się to z dużymi nakładami

finansowymi, wymaga nabycia kompetencji robotycznych oraz utworzenia zespołu, który zajmie się zarządzaniem i utrzymaniem robotów. Zamiast tego możemy wynająć roboty. I tutaj z pomocą przychodzi Digital Teammates z usługą automatyzacji, z której firma może w prosty sposób skorzystać, zatrudniając do tych zadań Cyfrowego Współpracownika.

**Praca przy projektowaniu Robotic Process Automation wymaga na pewno specyficznych umiejętności i wykształcenia...**

Cyfrowych Współpracowników tworzą Pasterze Robotów, jednak ich zadania są szersze niż developerów RPA, stąd też nietypowa nazwa tego zawodu. Oprócz tworzenia robotów, Pasterze również oceniają potencjał robotyczny na początku wdrożenia, następnie budują i testują Cyfrowych Współpracowników, a po wdrożeniu zajmują się ich utrzymaniem.

Kluczową kompetencją w dziale robotycznym jest myślenie analityczne, które potrzebne jest właściwie na każdym etapie automatyzacji. Umiejętność

analizowania danych i układania logicznych struktur jest nieodłącznym elementem pracy Pasterza Robotów. Jak sprawdzamy taką kompetencję na etapie rekrutacji kandydatów na stanowisko Pasterza Robotów? Pytamy kandydata, jak wygląda proces parzenia kawy, albo prosimy, aby opisał swoją drogę do pracy. Sprawdzamy, czy kandydat myśli procesowo, czy widzi alternatywne rozwiązania i czy potrafi podejmować decyzje na każdym etapie.

Kolejną ważną kompetencją jest umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach i elastyczność zadaniowa. W zautomatyzowanych przez nas procesach często zmieniają się procedury i aplikacje. Pasterz Robotów musi się dość szybko dostosować do nowej sytuacji i reagować na zmiany, aby proces mógł przebiegać u klienta bez zakłóceń. Szybkie reagowanie na zmiany i umiejętność dostosowania się do nowej sytuacji są ważne, ponieważ jednego tygodnia budujemy robota u jednego klienta, a za tydzień jesteśmy już na innym projekcie. Szukamy więc ludzi, którzy szybko potrafią przestawiać się z zadania na zadanie i są odporni na stres. Jeśli kandydat posiada



te umiejętności i jeszcze dodatkowo ma doświadczenie biznesowe lub doświadczenie w pracy w dziale operacyjnym, to zdecydowanie pomaga mu to w lepszym zrozumieniu automatyzowanych procesów oraz we współpracy i komunikacji z biznesowymi i operacyjnymi działami firmy.

**Jesteście bardzo zróżnicowanym zespołem ludzi, których obszary specjalizacji rozciągają się od IT przez operacje back-office do ochrony środowiska i filozofii. Co tak zróżnicowane osobowości przyciągnęło do Digital Teammates?**

Pasterz Robotów to nowy zawód, który daje ogromne możliwości nauki i rozwoju. Kandydatów przyciąga do nas przede wszystkim ciekawość i chęć sprawdzenia się w nowym środowisku oraz, oczywiście, chęć zostania Pasterzem Robotów. To prawda, że na pokładzie mamy geografa, dietetyka, filozofa i wiele innych *nieinformatycznych* specjalności. Dobranie takich osobowości jest niezwykle cenne, a – co najważniejsze – wnosi do zespołu wiele komplementarnych umiejętności. Chodzi przede wszystkim o cel biznesowy, jaki chcemy osiągnąć, współpracę i wzajemne wsparcie budujące dobrą atmosferę pracy. Dlatego dobierając ludzi do zespołu patrzymy nie tylko na konkretne kompetencje i umiejętności, ale także na cechy osobowości. Nasi pracownicy mają różne doświadczenia zawodowe i dzięki temu możemy dużo się od siebie uczyć.

**Odnosi się wrażenie, że firma Digital Teammates patrzy zdecydowanie w przyszłość. Stworzyliście nawet zawód przyszłości – Pasterzy Robotów. Kto może takim Pasterzem zostać? Jakie kompetencje musi posiadać Pasterz?**

Tak, Pasterz Robotów to ktoś więcej niż developer RPA. Jest on odpowiedzialny za analizę potencjału robotycznego, testowanie robotów i utrzymanie ich, gdy już zaczną pracować u klienta. Ponieważ jest to nowy zawód, umożliwiamy naszym pracownikom przekwalifikowanie się, a kandydatom – nauczenie się zawodu. Stworzyliśmy własny, autorski program reskillingowy, po przejściu którego nowy Pasterz potrafi zbudować swojego pierwszego robota w przeciągu kilku tygodni. To naprawdę jest coś, kiedy



ktos, kto wcześniej nie miał nic wspólnego z developowaniem, tworzy namacalny produkt robotyczny. Jest to niesamowity rozwój, ale i wyzwanie. Dlatego szukamy ludzi ambitnych, odważnych, odpornych na stres i takich, którzy nie boją się zmian w życiu.

**Przejdźmy do tematu dominującego rzeczywistość – pandemia COVID-19. Jak poradziście sobie z tą kryzysową sytuacją? Jak wygląda praca w Digital Teammates w czasie pandemii? Czy ciężko komunikować się z całym zespołem?**

Nowa rzeczywistość wymagała od nas na początku zrozumienia jej, a następnie spokojnego wypracowania rozwiązań, dzięki którym możliwe stało się wykonywanie zadań na home office przez dłuższy czas. Bardzo ważne było wypracowanie przez menedżerów priorytetów działania

Na pokładzie mamy geografa, dietetyka, filozofa i wiele innych *nieinformatycznych* specjalności. Dobranie takich osobowości jest niezwykle cenne, a – co najważniejsze – wnosi do zespołu wiele komplementarnych umiejętności. Chodzi przede wszystkim o cel biznesowy, jaki chcemy osiągnąć, współpracę i wzajemne wsparcie budujące dobrą atmosferę pracy.



Pasterze Robotów z Digital Teammates.

Umiejętność analizowania danych i układania logicznych struktur jest nieodłącznym elementem pracy Pasterza Robotów.

Jak sprawdzamy taką kompetencję na etapie rekrutacji kandydatów na stanowisko Pasterza Robotów? Pytamy kandydata, jak wygląda proces parzenia kawy, albo prosimy, aby opisał swoją drogę do pracy.

tak, aby utrzymać rytm pracy przy jednoczesnym wspieraniu pracowników, rozwiewaniu ich wątpliwości i niepewności co do najbliższej przyszłości.

Dużym wyzwaniem była komunikacja z pracownikami i całym zespołem, i tu postawiliśmy na nowoczesne narzędzia komunikacji. Organizujemy regularne spotkania online z pracownikami, wirtualne zebrania. Zachęcamy pracowników do tego, aby często komunikowali się ze sobą w formie połączeń wideo. Kolejnym wyzwaniem był czas pracy, gdyż z dnia na dzień praca w regularnych godzinach 8:00-16:00 dla wielu pracowników stała się po prostu niemożliwa. Wprowadziliśmy elastyczne podejście co do godzin pracy tak, aby pracownicy mogli zaopiekować się swoimi dziećmi i jednocześnie efektywnie pracować. Wymagało to od nas podejmowania świadomych decyzji i dużo empatii. Nadal uczymy się budować zaufanie w zarządzaniu na odległość, aby zwiększać zaangażowanie pracowników. Wymaga to od menedżerów zmiany sposobu myślenia i kreatywnego podejścia do motywowania pracowników.

**Sytuacja związana z pandemią COVID-19 jest dla działu HR na pewno dużym wyzwaniem... Jakie zadania stoją przed HR Managerem? Jakich kompetencji miękkich wymaga od Pani**

**zarządzanie zespołem w sytuacji przymusowej izolacji społecznej?**

Biznes i bezpieczeństwo związane z ochroną pracowników to chyba są dwa najważniejsze wyzwania, z którymi dział HR teraz się mierzy. Chcemy utrzymać miejsca pracy, dlatego, jak nigdy, kładziemy nacisk na budowanie reputacji menedżera jako lidera, który będzie potrafił przeprowadzić zespół przez kryzys związany z przymusową izolacją. Zarządzanie zespołem w obecnej sytuacji wymaga przede wszystkim empatii i zrozumienia sytuacji pracownika, który jest w zamknięciu i martwi się o siebie, rodzinę i o pracę. Dział HR jest na pierwszej linii frontu, musimy wspierać menedżerów, aby oni wspierali swoich pracowników. Wyszliśmy z inicjatywą organizacji warsztatów interaktywnych, w których nasi pracownicy mogą cały czas rozbudowywać swoje kompetencje. Przeorganizowaliśmy też pracę działów, aby wygospodarować dodatkowy czas, w którym nasi pracownicy mogą porozmawiać nie tylko o bieżących projektach w swoim gronie i z liderami zespołów. Powoli myślę już o powrocie do normalności i organizacji pracy stacjonarnej. Nasze środowisko pracy będzie musiało się zmienić i tutaj największym wyzwaniem będzie przekonanie ludzi o tym, że w biurze jest bezpiecznie.

**Dziękujemy za rozmowę.♦**

# BIBLIOTEKA MANAGERA

## WORK- LIFE BALANCE.

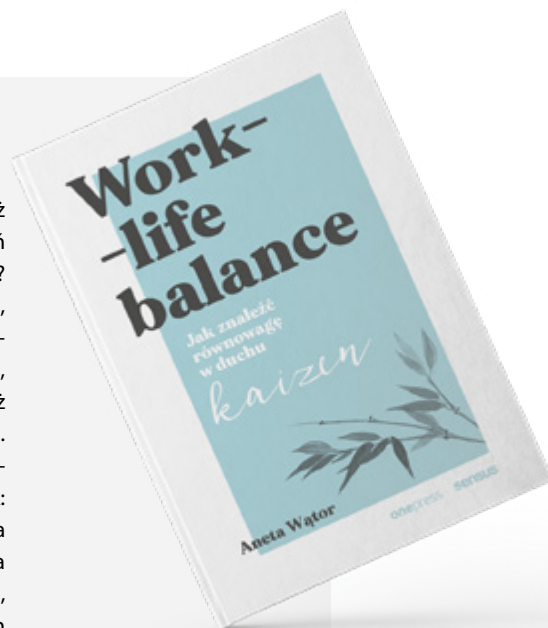
### JAK ZNALEŹĆ RÓWNOWAGĘ W DUCHU KAIZEN

#### Małymi krokami prosto do szczęścia!

Kaizen, co na polski moglibyśmy przetłumaczyć jako dobrą zmianę, jest wywodzącą się z Japonii praktyką ciągłego doskonalenia. Jej założenia można streścić w jednym zdaniu – regularnie, konsekwentnie wprowadzane małe zmiany prowadzą do dużych rezultatów. W biznesie na całym świecie praktykę tę zaczęto wdrażać w latach osiemdziesiątych XX wieku – i osiągnięto znaczne sukcesy. Okazuje się jednak, że w efekcie zastosowania zasad kaizen można nie tylko poprawić wyniki produkcyjne fabryki czy usprawnić pracę biura, lecz także całkowicie przebudować własne życie i uczynić je dokładnie takim, jakie być powinno.

Masz dosyć tego, że dni mijają, a Ty wciąż stoisz w miejscu? W takim razie przestań mieć dosyć, a zacznij działać! Pytasz: jak? Oczywiście – nic na siłę, nic na hurra, raczej z rozsądkiem, po trochu, ale konsekwentnie w stronę równowagi, balansu, sukcesu i szczęścia. W końcu przecież o nie każdemu i każdej z nas chodzi. Życie szczęśliwe to życie spełnione. Efektywne. I o tym właśnie jest ten poradnik: o życiowej efektywności, która wymaga opracowania dla siebie celu, wytyczenia drogi prowadzącej do jego osiągnięcia, opanowania pewnych konkretnych umiejętności. Chcesz zacząć zmieniać się w duchu kaizen?

W takim razie rusz się! Otwórz tę książkę i zacznij czytać. Małymi krokami, rozdział po rozdziale...



Autor: Aneta Wątor  
Rok wydania: 2020  
ISBN Książki drukowanej:  
978-83-283-6000-6  
ISBN e-booka:  
978-83-283-7051-7



onepress



Autor: Agnieszka Ciećwierz  
Rok wydania: 2020  
ISBN Książki drukowanej:  
978-83-283-6524-7  
ISBN e-booka:  
978-83-283-6902-3

## DAJ SIĘ ZREKRUTOWAĆ!

### JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO PROCESU REKRUTACJI

#### Rzeczowo o procesie rekrutacyjnym

Poszukiwanie nowej pracy to... ciężka praca. Ciężka, stresująca i zazwyczaj mozolna. Ogłoszenia rekrutacyjne nierzadko przybierają skomplikowaną formę. Nazwa oferowanego stanowiska brzmi na pierwszy rzut oka atrakcyjnie, ale gdy uważnie się wczytać, lista oczekiwań pracodawcy względem przyszłego pracownika okazuje się nierealna. Ludzie o tak szerokich kompetencjach po prostu nie istnieją! Może zatem, skoro choć część wymogów udaje się spełnić, warto odpowiedzieć na ogłoszenie, wysłać CV i czekać? Przecież – wiadomo – jakoś to będzie!

Zaraz, zaraz, to nie tak. Do szukania pracy, tak jak do każdego innego projektu, trzeba się porządnie przygotować. Po pierwsze – zastanowić się, jakie zdolności, predyspozycje, umiejętności i doświadczenia

możemy zaproponować przyszłemu pracodawcy. Po drugie – spisać je w formie krótkiego, konkretnego życiorysu. Po trzecie – ustalić, jak rozwinąć poszczególne jego punkty w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Po czwarte – być gotowym na spotkanie z rekruterem. Osobą, która wbrew pozorom jest po naszej stronie. Chce jak najszybciej znaleźć dla firmy odpowiedniego pracownika. Właściwie przygotowany kandydat jest w stanie w trakcie rozmowy przekonać rekrutera, że to właśnie jego kompetencje są tymi, których firma potrzebuje.

- Znajdź swoje mocne strony,
- Sprawdź, czy proponowana praca jest dla Ciebie,
- Poznaj metody i sztuczki rekruterów,
- Zdobądź stanowisko, o którym marzysz.



onepress





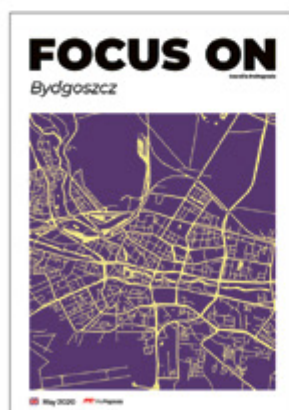
# FOCU



# US ON

Created by **Pro Progressio**

*complete reports  
about Polish cities*



**Pro Progressio**

[www.proprogressio.pl](http://www.proprogressio.pl)





# Wsparcie na każdym etapie rozwoju SSC

KPMG oferuje usługi doradcze dla centrów usług i outsourcingu na każdym etapie transformacji: od stworzenia strategii i docelowego modelu operacyjnego po wdrożenie oraz optymalizację istniejących centrów.

Eksperti KPMG doradzają firmom w kreowaniu nowoczesnych rozwiązań w ich organizacjach poprzez centralizację i optymalizację procesów biznesowych. Wspierają transformację firm w kierunku inteligentnych organizacji cyfrowych m.in. poprzez kompleksowe wsparcie w zakresie raportowania i monitorowania (BI – dedykowane kokpity online z dostępem do danych transakcyjnych) czy automatyzacja i robotyzacja procesów (wdrożenia rozwiązań RPA/IA). Współpracując z globalnym centrum kompetencyjnym KPMG w Polsce dostarcza unikalnych i innowacyjnych rozwiązań m.in. w zakresie finansów i księgowości, HR, IT, zakupów, obsługi klienta i innych.



[kpmg.com/PL/SSOA](https://kpmg.com/PL/SSOA)



[kpmg.com/PL/FinancialManagement](https://kpmg.com/PL/FinancialManagement)