

Autor: Mieczysław Bąk

Call center – nowy pomysł na jesień życia. Jak wykorzystać doświadczenie pracowników 50+ oraz stworzyć miejsce pracy, do którego chce się wracać? Domestic and General, Wielka Brytania

1. Opis przedsiębiorstwa

Domestic and General to brytyjska firma, działająca na stosunkowo wąskim rynku napraw gwarancyjnych urządzeń domowych. Historia tego przedsiębiorstwa sięga roku 1912, kiedy to Samuel Copley, biznesmen z Huddersfield (Yorkshire), założył w Zachodniej Australii towarzystwo ubezpieczeniowe WAICO, wyspecjalizowane w ubezpieczaniu transportu owiec i bydła. Po dwóch latach funkcjonowania na rynku australijskim, Copley wrócił do Anglii i założył filię WAICO, operującą na rynku brytyjskim, która przekształciła się w obecny Domestic and General (D&G).

Już na początku XX wieku właściciel firmy przywiązywał dużą wagę do działania na rzecz dobra wspólnego, kupując po powrocie posiadłość Huddersfield od rodziny Ramsden za 1,3 mln funtów. Posiadłość ta, bez specjalnego aktu parlamentarnego, nie mogła być bezpośrednio wykupiona przez korporację utworzoną przez Radę miasta. Copley, po wykupieniu Huddersfield, przetrzymał posiadłość do 1920 r., do wydania aktu parlamentu i odsprzedał spółce miejskiej za tę samą cenę¹.

Działania na rzecz dobra wspólnego są w dalszym ciągu obecne w praktyce D&G. Przedsiębiorstwo angażuje się w zbiórki funduszy przeznaczanych na pomoc osobom potrzebującym i w działania na rzecz lokalnych społeczności. Podkreślana jest społeczna odpowiedzialność wobec społeczeństwa, społeczności lokalnej oraz pracowników i środowiska. Kierownictwo przedsiębiorstwa włącza się w wypracowanie etycznych standardów, obowiązujących w branży między innymi poprzez prace w stowarzyszeniach i izbach przemysłowo-handlowych². To nastawienie znajduje również odzwierciedlenie w rozwiązaniach dotyczących pracowników, będących głównym przedmiotem niniejszego studium przypadku. Traktowanie pracowników w sposób partnerski, dbałość o ich rozwój zawodowy i dobre samopoczucie jest jednym z istotnych elementów społecznie odpowiedzialnej firmy.

Obecna działalność przedsiębiorstwa skupia się na ubezpieczeniu i dostarczaniu gwarancji urządzeń domowych. Działalność tę D&G rozpoczęło w 1950 r., kiedy to włączono do oferty gwarancje dla lampowych telewizorów, wprowadzanych wówczas do domów Brytyjczyków. W 1977 r. rozszerzono zakres napraw na domowy sprzęt ADG, a w 1978 r. na centralne ogrzewanie. Przedsiębiorstwo D&G w latach 1988 - 2007 było notowane na Londyńskiej Giełdzie. W 2007 r. zostało kupione przez Advent International Corporation i równocześnie przekształcone w dzisiejszy Domestic & General Group

¹ Celebration to remember man behind modern Huddersfield, 11.03.2011. Dostępny: http://news.bbc.co.uk/local/bradford/hi/people_and_places/history/newsid_9421000/9421995.stm

² Domestic and General Press release, 28.03.2012. Dostępny: http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/280312_Sport_Relief.html

Holdings Limited. Warto też wspomnieć, że działalność ubezpieczeniowa na terenie Australii została przerwana w 1959 r. i firma powróciła na ten rynek dopiero w XXI wieku³.

Firma od ponad 60 lat obsługuje gospodarstwa domowe, mające problemy z zepsutym sprzętem AGD i elektroniką domową. D&G współpracuje zarówno z producentami, jak i sieciami sklepów, a także z instytucjami finansowymi zajmującymi się obsługą sprzedaży ratalnej. Aktualnie obsługuje ponad 160 marek z Wielkiej Brytanii, jak również firm międzynarodowych, a obszar jej działania obejmuje pełny proces reklamacyjny, tj. kontakty z klientami, prowadzenie centrów zgłaszania napraw, sieć napraw i obsługę zgłaszanych roszczeń. Niezależnie od rynku brytyjskiego, przedsiębiorstwo działa również na rynkach: australijskim, austriackim, niemieckim, francuskim i hiszpańskim, belgijskim, polskim, czeskim, włoskim, portugalskim i irlandzkim, zapewniając sprawne działanie urządzeń domowych dla 13,4 mln klientów. Wartość sprzedaży firmy to 570 mln funtów (2011 r.) i wzrost sprzedaży (co roku) o 10%. Działalność na rynkach zagranicznych przynosi 22% przychodów firmy. Od kilku lat, poza obsługą napraw gwarancyjnych, Domestic and General prowadzi także sieć napraw dla klientów, którzy nie mają już gwarancji na posiadane w domu urządzenia i elektronikę użytkową, prowadząc serwis „naprawa i ochrona” (repair and protect). Naprawy wykonywane są przez specjalistów, akredytowanych przez producentów sprzętu. Po wykonaniu naprawy udzielana jest gwarancja na poprawne funkcjonowanie urządzenia na okres od 3 do 12 miesięcy. Kwota za naprawę jest ustalana z góry i może być rozłożona na miesięczne raty.⁴ Oferowanie tego typu produktu pozwoliło rozszerzyć działalność firmy, dopasowując ją do wzrastających problemów rodzin brytyjskich i tym samym utrzymać szybki wzrost, pomimo narastającego spowolnienia gospodarczego.

D&G ma jasno określoną wizję rozwoju. Do 2017 r. zamierza niemal podwoić sprzedaż i osiągnąć wartość 1 mld funtów. Najszybciej będzie się rozwijać działalność międzynarodowa, która w perspektywie 5 lat ma przynosić 33% przychodów. Firma ma osiągnąć zysk 100 mln funtów, obsługiwać 20 mln osób, utrzymując wiodącą pozycję w ocenach klientów⁵.

W firmie zostało wydzielonych pięć kluczowych działów:

1/Dział Marketingu – odpowiada za kontakty z klientami (za pomocą poczty tradycyjnej, Internetu i prasy), za wsparcie sprzedaży, obsługę kont klientów i współpracę z innymi działami firmy, w celu zapewnienia wysokiej jakości usług. Marketing prowadzi również badania rynku, odpowiada za utrzymanie klientów i za prowadzenie bazy danych.

2/Centra kontaktów z klientami – obsługują kontakty telefoniczne z klientami.

3/Ubezpieczenia i statystyka – dostarcza analiz statystycznych, niezbędnych do działalności ubezpieczeniowej, analizuje statystykę zgłoszonych napraw, strukturę opłat i budżet działalności ubezpieczeniowej.

4/ Dział Administrowania gwarancjami – obsługuje zgłaszane reklamacje, zapewnia naprawy sprzętu, dokonuje płatności za naprawy.

5/ Dział międzynarodowy – odpowiada za obsługę rynków zagranicznych. Jest to najszybciej rozwijający się dział D&G. W latach 2007-2008 przychody z operacji zagranicznych zwiększyły się o 130%⁶.

³ <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

⁴ <http://corporate.domgen.com>

⁵ Company fact and Figures. Domestic General. 2012 s. 1.

⁶ <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

2. Pracownicy

D&G zatrudnia 2.496 osób (w różnych grupach wiekowych) w 12 krajach (2012 r.). Ostatnie 10 lat to okres szybkiego rozwoju firmy i niemal czterokrotnego wzrostu liczby pracowników. Firma na początku obecnego stulecia miała duże problemy z absencją chorobową pracowników w centrach obsługi klientów i z dużą rotacją, związaną ze specyfiką pracy *call centers*. Problemy udało się ograniczyć dzięki położeniu nacisku na poprawę warunków pracy, trosce o zdrowie, badaniu samopoczucia pracowników, wprowadzeniu elastycznych form pracy i programowi szkoleń. Działania w tych zakresach zostały przedstawione poniżej. Ograniczaniu problemów z absencją służą także działania zmierzające do zachęcania emerytów do kontynuowania zatrudnienia w D&G. Emeryci pozostając w firmie, mają w dalszym ciągu dostęp do okresowych badań lekarskich i do elastycznego czasu pracy, dostosowanego do ich możliwości i do godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Niezależnie od zatrudnionych osób D&G współpracuje na podstawie kontraktów z 3 tysiącami specjalistów dokonujących napraw.⁷

3. Zarządzanie personelem

Kierownictwo D&G stara się zapewnić przyjazne warunki pracy, traktując partnersko wszystkich pracowników. Firma zdobywa wyróżnienia za najzdrowsze środowisko pracy. Pracownicy mogą brać udział w licznych spotkaniach, akcjach charytatywnych, wydarzeniach kulturalnych, takich jak, np. wieczory komediowe, plebiscyty, spotkania firmowe, a także zbiórki na ważne cele społeczne. Przeprowadzane są regularne (2 razy w roku) wywiady z pracownikami na temat ich samopoczucia w firmie, a także prowadzone jest doradztwo dotyczące czasu wolnego. Wywiady te, obok informacji o samopoczuciu pracowników, dostarczają także wiedzy na temat percepcji oferty D&G, efektywności sposobów komunikowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Pomagają również w ustaleniu, czy przedsiębiorstwo rozwija się w dobrym kierunku. Dialog z pracownikami jest istotnym elementem budowania zaangażowania pracowników i motywowania ich do rzetelnej obsługi klientów.⁸

Podstawową zasadą w D&G jest wspieranie pracowników, motywowanie do dobrego działania w zespole i przedstawianie czytelnej ścieżki kariery, tak aby uzyskać ich zaangażowanie i pełen profesjonalizm działania. Zasada ta, zdaniem kierownictwa firmy, decyduje o sukcesie D&G i umożliwia szybki rozwój, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach międzynarodowych. Podobnie jak klienci, również wszystkie osoby, które ubiegają się o pracę i które ją otrzymały są traktowane fair.⁹

Przedstawiona zasada znajduje odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym, obowiązującym w przedsiębiorstwie. System ten składa się z siedmiu istotnych elementów przedstawionych poniżej.

1/ System wynagrodzeń, na który składa się płaca podstawowa i zindywidualizowany system dodatkowych premii.

2/ Schemat emerytur dodatkowych.

3/ Urlopy. Pracownikom przysługują 22 dni płatnego urlopu. Liczba wolnych dni wzrasta do 25 po 5 latach pracy. Po przepracowaniu 10 lat pracownik otrzymuje ekstra dwa dodatkowe tygodnie urlopu. Obowiązują również czytelne zasady korzystania z urlopów bezpłatnych i rocznych urlopów, przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji.

⁷ Flexible working. The Business case. 50 success stories, 2003, s. 37.

⁸ Domestic and General hosts health and wellness day, 15.09.2011. Dostępne:

<http://www.employeebenefits.co.uk/domestic-and-general-hosts-health-and-wellness-day/13581.article>

⁹ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourprospects/ourpeople>

4/ Ubezpieczenie na życie.

5/ Dodatkowe, prywatne ubezpieczenie medyczne.

6/ Program rabatowy, zróżnicowany w zależności od miejscowości, w której pracownik jest zatrudniany, oferowany we współpracy z lokalnymi firmami.

7/ Uznanie zasług pracownika - Program Podziękowań. Wszyscy pracownicy, którzy wnoszą większy wkład, niż wymaga tego ich zakres obowiązków, są oficjalnie doceniani przez kierownictwo w ramach programów, które wyłaniają kilku zwycięzców w ciągu roku.¹⁰

4. Wkład pracowników 50+ w rozwój przedsiębiorstwa.

Zdaniem kierownictwa firmy, zatrudnianie pracowników 50 + jest korzystne, ze względu na ich ogromne doświadczenie zawodowe i możliwości transferu korporacyjnego know-how. Firma dąży do zatrudnienia 20% pracowników w wieku 50+, bo to ułatwia wprowadzenie nowych pracowników do pracy i kierowanie ich ścieżką kariery. Pracownicy 50+ stanowią ważny element systemu kształcenia nowych pracowników i przekazywania im kultury korporacyjnej.¹¹

5. Działania w zakresie zarządzania wiekiem

5.1. Zapewnienie różnorodności

Przedsiębiorstwo przywiązuje dużą wagę do zapewnienia różnorodności wśród pracowników, uważając, że różne doświadczenia wzbogacają zasoby firmy i pozwalają na rozwój biznesu. Dział kadry stara się przyciągnąć do pracy najlepszych ludzi i wykorzystywać efektywnie ich talent, uznając jednocześnie zróżnicowanie, które jest widoczne w społeczeństwie. D&G deklaruje równe szanse dla wszystkich kandydatów w procesie rekrutacji, bez względu na ich pochodzenie etniczne, kolor skóry, religię, płeć, stopień niepełnosprawności, wiek, orientację seksualną i status rodzinny. Zapewnienie różnorodności i przeciwdziałanie dyskryminacji, w tym ze względu na wiek, jest osiągnięte dzięki zmianom wprowadzonym w systemie rekrutacji. Wywiady z potencjalnymi pracownikami są prowadzone przez telefon, co jednocześnie pozwala na przetestowanie umiejętności pracownika w zakresie prowadzenia rozmów telefonicznych, co jest szczególnie potrzebne w przypadku centrów kontaktu z klientami. Pracownicy wybrani za pośrednictwem rozmów telefonicznych są zapraszani na spotkanie z komisją, w skład której wchodzi osoby w różnym wieku. Proces weryfikacji kandydatów przez komisję jest bardzo sformalizowany. Kandydaci najpierw są pytani o sposób postępowania w krytycznej z etycznego punktu widzenia, wymyślonej, sytuacji. Później rozwiązują testy a następnie odpowiadają na pytania dotyczące ich kompetencji zawodowych i prezentują swoje umiejętności przedstawienia wybranego tematu. Wspomniana praktyka, poza zapewnieniem równych szans osobom w wieku 50+, przyczyniła się do obniżenia kosztów rekrutacji o 50%.¹²

Praktyki rekrutacyjne, zapewniające różnorodność pracowników w firmie, zyskały uznanie amerykańskiej organizacji AARP (poprzednio używającej pełnej nazwy *American Association of Retired Persons*), jednej z najbardziej wpływowych organizacji członkowskich, reprezentujących interesy osób 50+, mającej 38 mln członków. W październiku 2008 r. AARP przyznała D&G Międzynarodową Nagrodę dla Innowacyjnego Pracodawcy (*International Innovative Employer Award*) za proces rekrutacji, zapewniający różnorodność w zakresie wieku pracowników. Stosowana praktyka powoduje, że osoby we wszystkich grupach wiekowych, aplikujące o pracę w D&G są

¹⁰ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourprospects/salariesandbenefits>

¹¹ <http://www.domgen.com/about-us.html>

¹² <http://www.is4profit.com/business-advice/employment/age-discrimination-legislation/case-study-domestic-and-general.html>; <http://www.glassdoor.com/Interview/Domestic-and-General-Group-Interview-Questions-E24605.htm>

rekrutowane i szkolone w sposób zapewniający poszanowanie ich praw i bez możliwości podejmowania decyzji o zatrudnieniu pod wpływem uprzedzeń, dotyczących wieku pracowników.

Nagroda przyznawana jest corocznie ośmiu pracodawcom, działającym poza Stanami Zjednoczonymi, którzy wprowadzą innowacyjne procedury zarządzania zasobami ludzkimi, istotne dla osób 50+. Zdaniem Caroline Huggett, ówczesnej dyrektor HR w D&G, firma starała się sprostać wyzwaniom, stawianym przez procesy demograficzne, dając pracę, dobre warunki pracy i możliwości rozwoju osobom 50+. Osoby te, dobrze zarządzane, są cennymi pracownikami, zwłaszcza w kontaktach z klientami, gdyż wykazują się większym zrozumieniem dla ich problemów.¹³

Kolejną praktyką, pomagającą w osiągnięciu różnorodności jest wprowadzenie „ambasadorów wieku” na targach pracy. Ambasadorzy, informując o warunkach pracy dla osób 50+ i o możliwościach rozwoju, jakie stwarza firma, przekonują starsze osoby do pracy w centrach obsługi klientów. D&G, szukając pracowników 50+, prowadzi także rozmowy z agencjami pracy tymczasowej, zachęcając je, by zatrudniały co najmniej 10% osób 50+. Starsi pracownicy, po zatrudnieniu, korzystają ze specjalnych szkoleń, które mają pomóc w osiągnięciu pewności siebie.¹⁴

5.2. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia umożliwia D&G przeciwdziałanie negatywnym skutkom absencji chorobowej, a także ułatwia znalezienie pracowników do centrów obsługi klientów. Firma stosuje przede wszystkim umowy czasowe i ruchomy czas pracy, takie jak kontrakty terminowe, kontrakty na prace zlecone w ciągu weekendu, zatrudnianie studentów i pracowników na część etatu. Ta elastyczność powoduje, że oferty pracy stają się bardzo interesujące dla osób, które mają zobowiązania rodzinne, a także dla poszukujących odmiany od dotychczasowej pracy i chcących uzyskać dodatkowe dochody z odmiennego środowiska pracy. Duża liczba pracowników stosunkowo słabo związanych z firmą, stawia szczególne wyzwania dla zarządzania takimi zespołami, dlatego w D&G szczególny nacisk jest kładziony na kształcenie liderów zespołów. Kierownicy zespołów są przygotowywani w trakcie specjalnych 3-dniowych warsztatów. Program szkolenia zawiera, m.in. ocenę 360 stopni. Uczestnicy takich szkoleń tworzą następnie grupy wsparcia, żeby wymieniać się informacjami na temat najlepszych praktyk i metod zarządzania grupami pracowników na umowach czasowych.¹⁵

5.3. Kształcenie ustawiczne

D&G oferuje bogaty pakiet kształcenia pracowników. Program jest tak zbudowany, aby pracownicy dysponowali wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywanych zadań, a także, aby byli przygotowywani do przyszłych zadań, związanych z ich ścieżką kariery. Szkolenia rozpoczynają się z chwilą przyjęcia pracownika do pracy. Każdy pracownik przechodzi szkolenia, które przygotowują go do wykonywanych prac zarówno poprzez szkolenie teoretyczne, jak i praktyczne na stanowisku pracy. Wachlarz zagadnień poruszanych w trakcie warsztatów jest bardzo szeroki i obejmuje szkolenie miękkie w zakresie cech niezbędnych do pracy zespołowej, właściwego gospodarowania czasem, kontaktów z klientami, jak również kształcenie w zakresie wiedzy na temat oferowanego produktu. Zdaniem kierownictwa firmy, zróżnicowane szkolenie nowych pracowników daje dobre podstawy do przyszłego rozwoju zawodowego. Zwykle intensywne szkolenie trwa osiem pierwszych tygodni, w czasie których pracownicy mają dostęp do przydzielonego im mentora.¹⁶

¹³ Domestic and General Press Release, 10.2008. Dostępne: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/award.html>

¹⁴ Age Matters in Downturn. Londyn 2009, s. 5.

¹⁵ Flexible working. The Business case. 50 success stories 2003, s. 37.

¹⁶ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourdevelopment>

Dalsze kształcenie jest uzależnione od predyspozycji pracownika i od oceny bezpośredniego przełożonego. D&G wprowadziła partycypacyjny system ustalania zakresu szkolenia dla pracowników, za który w sierpniu 2008 r. otrzymała nagrodę Agencji Rozwoju East Midlands (EMDA) - „Pracodawca z Wyboru” („Employers of the Choice Award”). W D&G utworzono grupę roboczą, złożoną z przedstawicieli pracowników, która opracowała plan działania w zakresie szkoleń w oparciu o sugestie pracowników i utworzyła stałą platformę TEAM (Together Everyone Achieves More), do prowadzenia konsultacji z pracownikami. Platforma, początkowo służąca do dostosowywania szkoleń do potrzeb pracowników, rozwinęła się w narzędzie, za pomocą którego pracownicy przedstawiają swoje propozycje usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Platforma jest zarządzana przez przedstawicieli pracowników, którzy przeszli szkolenie jako „rzecznicy pracowników”.¹⁷

5.4. Ścieżki kariery

W D&G można wyodrębnić dwie główne ścieżki kariery. Pracownicy, którzy wiedzą, w jakim kierunku chcą się rozwijać, mogą zdecydować się na program przygotowujący do kariery w wybranym zakresie funkcjonowania firmy, np. ubezpieczeń i statystyki, finansów, marketingu, technologii komunikacyjnych. W wybranym zakresie mogą korzystać ze specjalistycznych szkoleń wewnętrznych firmy, jak i kursów oferowanych przez zewnętrzne organizacje, przechodząc jednocześnie w ramach działu na coraz wyższe szczeble. Osobną ścieżkę opracowano dla osób zainteresowanych kierowniczymi stanowiskami, które chcą poznać specyfikę całej firmy, lub które jeszcze nie podjęły decyzji, w jakim dziale chciałyby pracować. W ramach tej drugiej ścieżki pracują kolejno w różnych działach przedsiębiorstwa, przygotowując się do roli przyszłych liderów. Pracownicy, którzy wybrali tę ścieżkę, przez rok pracują co najmniej w trzech różnych działach.¹⁸

Bardzo ciekawą inicjatywą w zakresie szkolenia ustawicznego jest program ułatwień w dostępie do rozwoju zawodowego, ukierunkowany na przejrzystość wymagań kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach i czytelny system dostępu do szkoleń. W ramach programu bardzo szczegółowo i przejrzysto opisano poszczególne stanowiska, wraz z opisem szkoleń wymaganych i dostępnych na danym stanowisku. W rezultacie pracownicy znają wymagania na danym stanowisku i wiedzą, jakie szkolenia mają zapewnione, co czyni proces dostępu do szkoleń i do awansów bardzo przejrzystym. Dzięki programowi, nazwanemu „Mapa Kariery – Droga do Sukcesu”, mogą łatwo planować swój rozwój zawodowy w ramach firmy.¹⁹

5.5. Systemy mentoringu i coachingu. Efektywne przekazywanie wiedzy.

W D&G funkcjonuje system mentoringu, pomagający nowym pracownikom płynnie wdrożyć się do obowiązków zawodowych. Mentor i bezpośredni przełożony pomagają opracować indywidualny program szkoleń, a później udzielają wsparcia w trakcie realizacji szkoleń. Jeżeli pracownik chce podnosić kwalifikacje i przełożony widzi potencjał rozwojowy, pracownik może zdobywać nowe kwalifikacje, niezbędne na kolejnym szczeblu kariery, przy wsparciu firmy. W tych przypadkach, poza zespołem trenerów do dyspozycji pracowników są kursy w renomowanych instytucjach i organizacjach, zajmujących się kształceniem w zakresie zarządzania, przywództwa i finansów. Całością prac w zakresie kształcenia pracowników zajmuje się wyspecjalizowany Dział Szkoleń i Rozwoju (Learning and Development)²⁰.

¹⁷ Domestic and General Press Release, 22.08.2008. Dostępny: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>

¹⁸ <http://careers.domesticandgeneral.com/graduate>

¹⁹ Domestic and General Press Release, 22.08.2008. Dostępny: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>

²⁰ <http://careers.domesticandgeneral.com/yourdevelopment>

Przekazywanie wiedzy nowym pracownikom obejmuje także informowanie o najważniejszych politykach firmy, np. o polityce przeciwdziałania dyskryminacji, zapewnienia różnorodności czy polityce wobec klientów i kontrahentów. Nowi pracownicy są zapoznawani z systemem wartości i zasadami etycznymi, obowiązującym w firmie, ze strategią rozwoju, ze sposobami postępowania, z bazami danych i metodami zachowania poufności.²¹

6. Metody utrzymania aktywności pracowników 50+

Pracownicy są zachęceni do uprawiania sportów i w 2011 r. ich zaangażowanie w różne dyscypliny sportu wzrosło o 50%. Stałą praktyką są „dni dbałości o zdrowie”, w czasie których zewnętrzni specjaliści doradzają, jak prowadzić zdrowy styl życia i jak ten styl godzić z pracą.²² Firma finansuje karnety do siłowni, a także zapewnia programy zniżkowe w sklepach, restauracjach, szkołach przygotowujących do uzyskania prawa jazdy, jak również finansuje szkolenia zawodowe.²³ Troska o zdrowie pracowników przynosi wymierne korzyści. Jak wskazuje kierownictwo firmy (Tracy Burrell, HR manager), pracownicy znacznie rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych, wzrosła ich motywacja do pracy a przede wszystkim, w latach 2008-2011 rotacja pracowników spadła z 45% do 23%.²⁴

Pracownicy narażeni na stres (kierownictwo, pracownicy centrów obsługi klientów) mogą brać udział w specjalnych warsztatach, w czasie których dowiadują się, jak godzić życie zawodowe z prywatnym, jak radzić sobie z negatywnymi opiniami klientów, a także ze zmiennym nastrojem. Zakres warsztatów obejmuje również zajęcia zapewniające dobrą kondycję fizyczną i zminimalizowanie negatywnego wpływu warunków pracy na kręgosłup. Poza warsztatami pracownicy otrzymując w poniedziałki bezpłatne owoce, są zachęceni do wprowadzenia owoców do diety. Również i te działania przyczyniają się do zmniejszenia absencji chorobowej.²⁵

7. Rekomendacje w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń D&G w warunkach polskich

Doświadczenia D&G są szczególnie przydatne dla budowania systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, których pracownicy są narażeni na stres, wynikający z kontaktów z klientami. Doświadczenia te pokazują również, że miejsca pracy, które uchodzą za mało ciekawe, mogą znacznie zwiększyć atrakcyjność i zmniejszyć rotację, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu personelem. W warunkach polskich przydatne są następujące praktyki.

1. **Systematyczny dialog z pracownikami** poprzez przeprowadzone 2 razy w roku wywiady. Wywiady pozwalają zdobyć wiedzę na temat problemów pracowników, zwiększając ich zainteresowanie pracą w firmie. Wiedza uzyskana od pracowników pomaga także usprawnić relacje z klientami.
2. **System rekrutacji zapewniający różnorodność pracowników.** Większy obiektywizm firma uzyskuje dzięki rozmowom telefonicznym z pracownikami, a także dzięki składowi komisji rekrutacyjnych, w których zasiadają osoby w różnym wieku. Sposób prowadzenia rozmowy kładzie nacisk na sposoby rozwiązywania konfliktów etycznych i postępowaniu w trudnych z etycznego punktu widzenia sytuacjach, dzięki czemu pracownicy już od rozmowy rekrutacyjnej mogą w praktyczny sposób zapoznać się z systemem wartości, obowiązującym w firmie.

²¹ Domestic and General. Report and Accounts for the Year ended, 31.03.2012, s. 20.

²² <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/060112.html>

²³ <http://careers.domesticandgeneral.com/locations/wimbledon>

²⁴ <http://www.employeebenefits.co.uk/domestic-and-general-hosts-health-and-wellness-day/13581.article>

²⁵ <http://www.employeebenefits.co.uk/domestic-and-general-offers-free-stress-management-workshops/12451.article>

3. Ciekawą praktyką jest **wprowadzenie ambasadorów wieku**, osób które odwiedzają targi pracy i poprzez kontakt z rówieśnikami, informują o zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie.
4. **Stosowanie elastycznych form zatrudnienia** sprzyja pozyskiwaniu pracowników i ułatwia godzenie pracy z życiem prywatnym. Jednak szerokie stosowanie tych form utrudnia budowanie zespołów. W D&G wypracowano ciekawą praktykę, która stawia na kształcenie liderów zespołów, poprzez wyspecjalizowane warsztaty. Liderzy, nawet przy zmienności składu zespołów, gwarantują utrzymanie obowiązujących w firmie standardów. Liderzy mogą też korzystać z grup wsparcia, które pomagają rozwiązywać trudne sytuacje.
5. **System szkoleń nowych pracowników**, połączony z opieką mentora i obejmujący szkolenia miękkie w zakresie cech niezbędnych w pracy zespołowej, właściwym gospodarowania czasem, kontaktach z klientami, jak również kształcenia w zakresie wiedzy na temat oferowanego produktu. Zróżnicowane szkolenie nowych pracowników daje dobre podstawy do przyszłego rozwoju zawodowego.
6. **Partycypacyjny system ustalania zakresu szkoleń**. Pracownicy, za pomocą specjalnej platformy, mogą się wypowiadać na temat potrzeb szkoleniowych. Platforma dodatkowo jest wykorzystywana do zbierania opinii pracowników na temat usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W dialogu z pracownikami pomagają wyszkoleni „rzecznicy pracowników”.
7. **Czytelny system dostępu do szkoleń i do wymagań na danym stanowisku pracy**. Szczegółowy opis kompetencji niezbędnych na danym stanowisku i związanych z nim szkoleń pozwala pracownikom zorientować się, jaką wiedzę muszą nabyć, aby awansować na dane stanowisko i do jakich szkoleń mają prawo na danym stanowisku.
8. **Wprowadzenie głównych ścieżek kariery**, w tym ścieżki dla pracowników, którzy jeszcze nie zorientowali się, w jakim dziale przedsiębiorstwa chcą pracować. Przeznaczona dla tych osób ścieżka kariery pozwala poznać co najmniej trzy działy firmy i wybrać ten, z którym pracownik najchętniej zwiąże swoją ścieżkę rozwoju.
9. **Wprowadzenie mentorów dla nowych pracowników**. Mentor i bezpośredni przełożony pomagają opracować indywidualny program szkoleń, a później udzielają wsparcia w trakcie realizacji szkoleń. Obowiązkiem mentora jest także informowanie o najważniejszych politykach firmy, np. o polityce przeciwdziałania dyskryminacji, zapewnienia różnorodności czy polityce wobec klientów i kontrahentów.
10. **Troska o zdrowie pracowników** pozwala zmniejszyć absencję chorobową, zwiększyć zadowolenie z pracy, ułatwiając także budowanie zespołów. Pracownicy są zachęceni do uprawiania sportów, mają dostęp do specjalistów, którzy doradzają, jak prowadzić zdrowy styl życia.
11. **Przeciwdziałanie niszczącemu wpływowi stresu**, na jaki narażeni są pracownicy centrów obsługi klientów. Pracownicy ci mają dostęp do specjalnych warsztatów, pozwalających łatwiej godzić życie zawodowe i prywatne, a także łatwiej radzić sobie z negatywnymi opiniami klientów. Zakres warsztatów obejmuje również zajęcia zapewniające dobrą kondycję fizyczną i zminimalizowanie negatywnego wpływu warunków pracy na kręgosłup.

Bibliografia

- Age Matters in Downturn, Londyn 2009, s. 5.
- Company fact and Figures. Domestic General, 2012, s. 1.
- Domestic and General. Report and Accounts for the Year ended, 31.03.2012, s. 20.
- Flexible working. The Business case. 50 success stories, 2003, s. 37.
- Age Discrimination Legislation. Case Study - Domestic and General (online). Dostępne: <http://www.is4profit.com/business-advice/employment/age-discrimination-legislation/case-study-domestic-and-general.html>

- Celebration to remember man behind modern Huddersfield, 11.03.2011 (online). Dostępny: http://news.bbc.co.uk/local/bradford/hi/people_and_places/history/newsid_9421000/9421995.stm
- Domestic and General Press Release, 28.03.2012 (online). Dostępne: http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/280312_Sport_Relief.html
- Domestic and General Press Release, 22.08.2008, (online). Dostępne: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/dgcc-employer-choice.html>
- Domestic and General Press Release, 10.2008, (online). Dostępne: <http://corporate.domgen.com/media-centre/press-releases/award.html>
- <http://careers.domesticandgeneral.com/>
- <http://corporate.domgen.com/>
- <http://www.domgen.com/>
- <http://www.employeebenefits.co.uk/>
- <http://www.glassdoor.com/Interview/Domestic-and-General-Group-Interview-Questions-E24605.htm>
- <http://www.wikijob.co.uk/wiki/domestic-general>

Człowiek – najlepsza inwestycja



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego