

PB+

ZARZĄDZANIE
PO
SKANDYNAWSKUScandinavian-Polish 
CHAMBER OF COMMERCE Puls
Biznesu

DODATEK SPECJALNY PULSU BIZNESU

Czwartek, 15 października 2015

WZORCOWY BIZNES PÓŁNOCY



FOT. FOTOLIA

Zarządzanie Struktura organizacyjna nordyckich firm i sposób prowadzenia przez nie działalności budzą podziw świataAnna
Golasa

a.golasa@pb.pl ☎ 22-333-99-36

W nordyckiej (chodzi o Danię, Norwegię, Szwecję, Islandię i Finlandię) kulturze organizacyjnej pracownicy mają wpływ na to, co robią, a przełożeni zabiegają, by podwładni lubili swoje zadania – przekonują specjaliści od zarządzania.

– Poza tym pracownicy powinni mieć poczucie oso-

bigiego wkładu w działanie firmy, która ich zatrudnia. Jeśli każda osoba, nawet na najniższym stanowisku, będzie miała prawo do swobodnej wypowiedzi, to będzie sobie wyrabiała własne zdanie, a przez to stanie się bardziej kreatywna – przekonuje dr Włodzimierz Pessel, skandynewista z Collegium Civitas w Warszawie.

W krajach nordyckich to właśnie tzw. kapitał ludzki postrzega się jako punkt wyjścia do ewentualnego sukcesu firmy. Takie podejście wytwor-

zyło styl zarządzania oparty na dialogu i doprowadziło do równouprawnienia pracowników.

– Krytyczne spojrzenie na konkretne wyzwania przedsiębiorstwa i komunikowanie przelożonym niekiedy odmiennej wizji rozwiązania problemów jest wręcz oczekiwane. W duńskim modelu zarządzania akcent kładzie się nie tyle na samą pracę, ile na dialog i dyskusję z przełożonymi. Szczególnie doceniana jest również inicjatywa pracowników, którzy

wychodzą z własnymi projektami i pomysłami na rozwój przedsiębiorstwa – opowiada Bartłomiej Chabierski, II sekretarz Ambasady RP w Kopenhadze.

Takie podejście otwiera przedsiębiorstwo na nowe pomysły i wzmacnia więź między nim a pracownikami.

– To bodajże najbardziej odróżnia je od stylu zarządzania w części polskich firm, w których dominuje kult jednostki reprezentowany najczęściej

▶ dokończenie na str. IV

REKLAMA

3 2 0 8 9



Od 10 lat specjalizujemy się w doradztwie z zakresu norweskich przepisów podatkowych oraz prawa pracy. Nasze oddziały w Norwegii, Polsce, Rumunii i na Litwie świadczą także kompleksowe usługi księgowo dla firm prowadzących lub zakładających działalność.

USŁUGI DLA FIRM:

- Rejestracja firm
- Reprezentacja VAT
- Doradztwo podatkowe
- Reprezentacja przed urzędami
- Obsługa zagranicznych podmiotów w Norwegii
- Pełna księgowość

USŁUGI DLA OSÓB**PRYWATNYCH:**

- Rozliczenia podatkowe oraz odwołania
- Podania o zasiłki socjalne, świadczenia norweskie w tym emerytury i renty
- Pozwolenia na pobyt
- Tłumaczenie pism oraz korespondencja z urzędami

Polish Connection Sp. z o.o.

81-366 Gdynia, ul. Antoniego Abrahama 37/3

Tel. +47 67 41 24 70, +48 531 993 322

www.polishconnection.nooffice@polishconnection.no

ZARZĄDZANIE PO SKANDYNAWSKU

KOMENTARZ
PARTNERA

Styl inny
niż w
korporacjach



MONIKA MORYS
dyrektorka ds. personalnych i administracyjnych Grupa DSV

Skandynawski styl zarządzania zasadniczo różni się od rzeczywistości korporacyjnej, do której przywykliśmy w Polsce. Nie ma w nim bowiem miejsca na sformalizowane i hierarchiczne podejście oparte na kontroli, natomiast cały nacisk jest położony na harmonijną współpracę i wzajemne zaufanie. Szef występuje w roli mentora, a najistotniejszą wartością jest wzajemny szacunek współpracowników niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska. W takich warunkach hierarchia ma drugorzędne znaczenie, a możliwie płaska struktura organizacyjna sprzyja skracaniu dystansu i rozwijaniu partnerskich relacji między pracownikami.

Skandynawski styl zarządzania znajduje odzwierciedlenie także w procesie podejmowania decyzji. Cele i kierunki działania są jasno wyznaczone, jednak zamiast podejścia autorytarnego szef chętnie bierze pod uwagę także zdanie swoich pracowników. Dzięki kolektywnemu działaniu sukces staje się udziałem całego zespołu, co z kolei wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z wykonywanej pracy.

Te dwa aspekty są wspierane przez kolejny element, często zaniebywany w naszej polskiej rzeczywistości, czyli równowagę między pracą i życiem prywatnym pracowników.

Podsumowując: skandynawski styl zarządzania, który cechują partnerskie relacje i jasne zasady funkcjonowania, jest z pewnością modelem, do którego warto aspirować, a jego spójne i przejrzyste mechanizmy spotykają się z bardzo pozytywnym odbiorem pracowników. © ©

„Szef występuje w roli mentora, a najistotniejszą wartością jest wzajemny szacunek współpracowników.”

Skandynawowie nie gęsi, swój model biznesu mają

Modele zarządzania Dla naszych północnych sąsiadów idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrata

Przed laty szerokim echem odbiła się publikacja „Siedem kultur kapitalizmu”, w której Charles Hampden-Turner i Alfons Trompenaars opisują główne i najdorzeczniejsze różnice, ich zdaniem, gospodarki świata. W dużej mierze analiza ta dotyczy społeczne- go rezonansu działań biznesu. Autorzy przebadali, jaki wpływ na model zarządzania ma narodowa kultura. Spośród siedmiu typów – Japonii, USA i pięciu europejskich – najbardziej prospołecznie wypadli Skandynawowie. Wiele spraw wynikających z badania, a dotyczących metod działania w biznesie w Skandynawii, było wręcz szokujących dla menedżerów, przyzwyczajonych do drapieżnego stylu zarządzania. Najczęściej przywoływana była historia dyrektora dużego zakładu, który zmuszony do zwolnienia dużej grupy pracowników, nie dość, że poświęcił czas na długą indywidualną rozmowę z każdym z nich, to jeszcze obdzwonił wszystkie lokalne przedsiębiorstwa i nie pozostał, dopóki choć jeden zwolniony nie miał zagwarantowanego zatrudnienia gdzie indziej.

Wizja realizowana

Wtedy, w latach 90., zaczęto mówić o skandynawskim stylu zarządzania, który wyodrębnił się z ogólnego europejskiego modelu. Wskazywano na katalog wartości, który diametralnie odróżniał od innych, znanych i kultywowanych, szkół biznesu: uniwersalizm i kolektywizm, czyli koncentracja na interesie całego przedsiębiorstwa jako zbiorowości i stosowanie jednego zestawu reguł i praw w każdej sytuacji, na przywiązanie do tego, że pracownicy są traktowani na zasadzie równości, a osiągnięcie stanowiska czy pozycji zależy od osiągnięć i wysiłku, a nie np. od wieku lub płci. Dla wielu zaskoczeniem było, że taka wizja, dla prowadzących interesy idealistyczna, istnieje i ma się dobrze.

Co jeszcze charakteryzuje organizacje biznesowe w Danii, Szwecji czy Norwegii? Bardzo przydatne wnioski można wyciągnąć z badania Power Distance Index, z modelu testowania zasad panujących w organizacji w zależności od kultury narodowej, stworzonego przez holenderskiego psychologa społeczne-



► **LOKALNA SPECYFIKA:** Według Mikaela Lemströma, prezesa Fortum Power and Heat Polska, wdrażanie skandynawskich wzorców zarządzania w polskich firmach nie wszędzie przebiega tak samo. Powodem jest między innymi to, że w różnych krajach Skandynawii te wzorce różnią się między sobą. [FOT. WM]

go Goerta Hofstede. Okazuje się, że w tych krajach hierarchia organizacyjna wynika z odgrywania różnych ról, które są ustalone ze względów czysto pragmatycznych, a podwładni i przełożeni powinni być i są do pewnego stopnia wzajemnie od siebie zależni. Z badania wynika też, że wśród kadry skandynawskich przedsiębiorstw dominuje przekonanie, iż nierówność między ludźmi powinny być zmniejszane, różnice w płacach między niskimi i wysokimi stanowiskami powinny być niewielkie, a podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji. W skrócie: idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrata.

Czy takie wartości mogą przyjąć się w Polsce?

– Modele w poszczególnych krajach skandynawskich różnią się dość znacznie od siebie. Oczywiście w trakcie wdrażania schematów i metod działania pojawiają się trudności, ale można je pokonać, jak w przypadku każdej zmiany kulturowej. Pokonanie przeszkód wymaga czasu i wytrwałości. Najważniejsze cechy, które chcemy wyzwać i otwartość, okazywanie zaufania i delegacja odpowiedzialności – mówi Mikael Lemström, prezes

Fortum Power and Heat Polska (firma z kapitałem fińskim).

Na polskim gruncie

Także drugi część badania, dotycząca wyboru metod działania między kolektywizmem a indywidualizmem, ukazuje specyfikę skandynawskiego biznesu. Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne. Generalnie relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu każdym kosztem. Takie metody, dzięki którym tzw. kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rośnie bardzo szybko, są doceniane również w Polsce.

– Pierwsze, co rzuca się w oczy, to brak wyraźnej hierarchii. Są różne szczeble zatrudnienia, ale styl zarządzania jest bardzo nakierowany na współpracę na wszystkich poziomach. Przełożony to raczej mentor i koordynator niż osoba, która mocno zaznacza swoją pozycję. Stara się wydobyc z pracowników to, co w nich najlepsze, a nie nimi rządzić – mówi Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended DISC Polska (o fińskich korzeniach).

Uznaniem cieszy się też postawa wyższego kierownictwa, która zakłada, że dla zacho-

lczego, który jest znakiem firmowym skandynawskiego biznesu.

– Aby prowadzić biznes, który odpowiada wymaganiom dzisiejszego rynku, niezbędne jest zwiększenie inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska oraz w relacje z otoczeniem. Fortum doskonale rozumie tę strukturę naczyń połączonych i prowadzi zaawansowane prace badawczo-rozwojowe. Mają one na celu zarówno poprawę efektywności energetycznej, jak i zmniejszenie wpływu działalności na środowisko naturalne. Równocześnie prowadzimy programy społeczne odpowiadające lokalnym problemom w miejscach, gdzie prowadzimy działalność operacyjną – mówi Mikael Lemström.

Z raportu KPMG wynika, że odpowiedzialność w biznesie i działania skierowane na rozwój kapitału ludzkiego i społecznego zajmują bardzo wysoką pozycję w hierarchii wartości skandynawskich firm. W Polsce podejmują one wiele inicjatyw z zakresu odpowiedzialności społecznej, m.in. angażują się w rozwój społeczności lokalnych.

„Inicjatywy te w centrum swojego zainteresowania umieszczają człowieka w jego dwóch ważnych rolach – jako pracownika, zapewniając mu bezpieczeństwo i możliwość rozwoju zawodowego, oraz jako części społeczności lokalnej – inwestując w kapitał społeczny i poprawę jakości życia lokalnych społeczności” – piszą autorzy raportu.

Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego stosunkowo trudno zmierzyć tradycyjnymi instrumentami, a efekty takich działań niełatwo przełożyć na konkretne wyniki, zwłaszcza w krótkim okresie. Stąd biorą się oskarżenia o to, że biznes skandynawski pojawia się w Polsce, aby właśnie na takim inicjowaniu i budowaniu kapitału społecznego oszczędzać, ograniczając koszty pracy do minimum.

– W biznesie konieczna jest efektywność niezależnie od kraju, w którym firma działa. W dobie globalizacji i cyfryzacji Polska ma pewną przewagę konkurencyjną, a miejsca pracy migrują ze Skandynawii do Polski i dalej do innych krajów – uważa Mikael Lemström. © ©

Piotr Gozdowski

ZARZĄDZANIE PO SKANDYNAWSKU

Mistrzowie odpowiedzialności

Społeczna odpowiedzialność biznesu to podstawowy element strategii biznesowej większości skandynawskich firm

Anna
Golasa

a.golasa@pb.pl | 22-333-99-36

Przedsiębiorstwa skandynawskie stale szukają rozwiązań, dzięki którym będą mogły działać zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju.

– Takie podejście sprawia, że są bardziej innowacyjne, zyskują przewagę konkurencyjną i mają silną pozycję na wielu rynkach, a w rankingach poświęconych zrównoważonemu rozwojowi i CSR zajmują czołowe miejsca – zauważa Agnieszka Kowalcze, dyrektor Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej (SPCC).

Przyjazne sąsiedztwo

Skandynawskie przedsiębiorstwa angażują się w rozmaite projekty CSR-owe. Na przykład pochodząca ze Szwecji Ikea w 2012 r. zaczęła wdrażać strategię zrównoważonego rozwoju People & Planet Positive.

– Określone w niej działania i cele są spójne z naszą wizją tworzenia ludziom lepszych warunków życia. Koncentrują się wokół trzech obszarów. Pierwszy polega na oferowaniu produktów i rozwiązań, które umożliwiają zrównoważone życie w domu, a także edukacji klientów w tej dziedzinie. Drugi dotyczy odpowiedzialnego wykorzystywania zasobów naturalnych, stałego zwiększania efektywności energetycznej i osiągnięcia całkowitej niezależności energetycznej przez inwestycje w odnawialne źródła energii. Natomiast obszar trzeci to ludzie i warunki ich życia, przy czym dotyczy to nie tylko naszych pracowników i klientów, ale też dostawców i lokalnych społeczności – opowiada Agata Czachórska, p.o. kierownika ds. zrównoważonego rozwoju w Ikea Retail Polska.

Firma co roku prowadzi m.in. akcje Pluszaki dla Edukacji oraz Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców, podczas których założona przez nią fundacja przekazuje na określony cel 1 EUR od każdej pluszowej zabawki lub żarówki LED sprzedanej w sklepach Ikea.

Wspólnie z Fundacją Świętego Mikołaja Ikea organizowała ostatnio także zbiórkę pieniędzy w ramach programu stypendialnego Na Rodzinę Można Liczyć.

– Podczas akcji przekazywaliśmy 50 groszy na Fundusz Stypendialny za każde okazanie przez klienta przy kasie naszej karty klubowej Ikea Family. W tym roku w zaledwie 6 tygodni zebrałiśmy rekordową sumę 300 tys. zł, dzięki której będziemy mogli pomóc aż 150 uczniom z całej Polski – przekazuje Agata Czachórska.

Pieniądze otrzymują ci, którzy angażują się w działalność na rzecz najbliższego otoczenia, a którym sytuacja życiowa nie pozwala na pełen dostęp do edukacji pozaszkolnej i rozwój talentów.

Warto też wspomnieć o uruchomionym przez Ikea Foundation w 2012 r. programie iWitness, który daje pracownikom firmy szansę na bezpośrednią obserwację tego, jak wspomniane kampanie przyczyniają się do poprawy jakości życia dzieci z najbiedniejszych społeczności.

– Pracownicy Ikea z Polski mieli okazję wyjechać do Kambodży, jednego z najuboższych krajów azjatyckich, gdzie odsetek dzieci, które ukończyły szkołę średnią, wynosi jedynie 40 proc. Ikea Foundation finansuje tam m.in. materiały szkolne, prace renowacyjne i przyczynia się do poprawy kształcenia nauczycieli. Mając osobiste doświadczenie, pracownicy nie tylko aktywnie promują kampanie w sklepach, ale też przekonują o realnym wpływie



► **JEDNOŚĆ CELÓW:** Na spotkaniu zarządu zaplanowaliśmy ćwiczenie, podczas którego kilka grup musiało zmontować rowery, zdobywając wcześniej brakujące części. Po zakończonym zadaniu sprzęt został przekazany podopiecznym Stowarzyszenia Wyjątkowe Serce. Mieliśmy poczucie, że wspólnie zrobiliśmy coś ważnego i dobrego, jednocześnie ucząc się lepszej współpracy – mówi Katarzyna Zawodna, prezes Skanska Property Poland. [FOT. ARC]

prowadzonych programów – mówi Agata Czachórska.

Z miasta do miasta

Społeczna odpowiedzialność biznesu to także ważny element strategii biznesowej szwedzkiego dewelopera Skanska, który prowadzi m.in. program Bezpieczni w pobliżu budowy.

– Projekt obejmuje zajęcia edukacyjne dla uczniów szkół znajdujących się niedaleko

naszych inwestycji. Dzieci uczą się zasad bezpieczeństwa obowiązujących w sąsiedztwie placu budowy. Angażujemy się także w wiele akcji lokalnych w ramach tzw. placemakingu, czyli tworzenia dobrych miejsc, służących przede wszystkim lokalnym społecznościom. W Warszawie uczestniczymy w modernizacji skweru przy ul. Krochmalnej. We współpracy z mieszkańcami, urzędem dzielnicy i organiza-

cją pozarządową prowadzimy prace, by przywrócić do życia ten fragment miasta – mówi Katarzyna Zawodna, prezes Skanska Property Poland.

Przeprowadzono już konsultacje społeczne, po których zapomniany teren zostanie zaadaptowany na tzw. Archipelag Wysp – przestrzeń podzieloną na kolorowe okrągłe place tematyczne. Pojawili się już m.in. nowe huśtawki, zjeżdżalnia, ścianka wspinaczkowa dla dzieci i stacjonarna trampolina.

Z kolei w Krakowie Skanska jest partnerem projektu Superscieżka, którego celem jest zagospodarowanie odcinka między rondami Mogińskim i Grzegorzeczkim i oddanie go mieszkańcom w formie, którą sami wybrali podczas warsztatów.

We Wrocławiu deweloper wspierał natomiast m.in. rewitalizację mozaik Józefa Hałasa z 1968 r. przy ulicy Podwale i budowę podjazdu dla niepełnosprawnych we wrocławskim Centrum Onkologicznym.

– Latem w ośrodku opiekuńczo – wychowawczym w Łbiskach podczas spotkania integracyjnego całej firmy zbudowaliśmy plac zabaw i rekreacji oraz wielofunkcyjne boisko, a także udekorowaliśmy dzieciom ich przyszłe domy. Na warszawskiej Pradze natomiast pomagaliśmy w remoncie siedziby Fundacji Dzieci Niczyje. Przeprowadziliśmy renowację i adaptację starej kamienicy na pomieszczenia biurowe Fundacji. Pracownicy naszej firmy, nie tylko fachowcy budowlani, ale też pracownicy biurowi, odmalowali ściany w pomieszczeniach. Ponadto wspólnie z wolontariuszami Fundacji zorganizowaliśmy spotkanie wigilijne dla jej podopiecznych – opowiada Katarzyna Zawodna.

Wiązka benefitów

Projekty CSR, w które angażowani są pracownicy, mają

niezwykłą moc integrowania zespołu – przekonują eksperci.

– To jeden z powodów, dla którego na spotkaniu zarządu zaplanowaliśmy ćwiczenie, podczas którego kilka grup musiało zmontować rowery, zdobywając wcześniej brakujące części. Po zakończonym zadaniu sprzęt został przekazany podopiecznym Stowarzyszenia Wyjątkowe Serce. Mieliśmy poczucie, że wspólnie zrobiliśmy coś ważnego i dobrego, jednocześnie ucząc się lepszej współpracy – opowiada Katarzyna Zawodna.

Według Agnieszki Kowalce, zaangażowanie w akcje CSR-owe buduje więź pracownika z firmą. Pracownicy postrzegają pracodawcę w innym, bardziej ludzkim wymiarze, chcą w takiej firmie pracować i są z nią bardziej związani.

– Firmy mają mniejszą rotację pracowników i oszczędzają na kosztach rekrutacji. Ponadto zadowoleni i zaangażowani pracownicy bardziej się identyfikują z firmą i są jej ambasadorami, opowiadając rodzinie i znajomym o projektach realizowanych przez pracodawcę i swoim zaangażowaniu, dzięki czemu wzmacniają pozytywny wizerunek firmy, a często też chętniej kupują jej produkty i zachęcają do tego otoczenie – wyjaśnia Agnieszka Kowalcze.

Z projektów inicjowanych przez firmy i ich pracowników korzysta także społeczność lub grupa, z myślą o której zostały opracowane.

– Inicjatywy edukacyjne, kulturalne, sportowe, czy w jakikolwiek inny sposób aktywizujące lub służące konkretnej grupie, są często realizowane na rzecz społeczności lokalnych w mieście, gminie lub regionie, gdzie firma działa, a beneficjentami tych inicjatyw są mieszkańcy, w tym także pracownicy i ich rodziny. Korzyści z działań CSR-owych są wielostronne i często bardzo wymierne – sumuje dyrektor SPCC. ☺ ☹

KOMENTARZ

Skandynawski model pracy w Polsce

MAIA
PIETRZAK
HR manager
Jula Poland

Wraz z ekspansją na polski rynek Jula przyniosła ze sobą wartości, jakie obowiązują w skandynawskim modelu

pracy. Nam przyszło wdrożyć je w kraju i przystosować do naszych przepisów, a także – co najważniejsze – dopasować do naszej mentalności. Skandynawska kultura jest nastawiona na dwustronną informację zwrotną i nie przywiązuje szczególnej wagi do hierarchii. Ten model wprowadziliśmy do Jula Poland poprzez unikalny

model zarządzania, gdzie menedżer wykonuje wiele zadań wspólnie ze swoimi podwładnymi, np. kierownik sklepu pracuje wraz z pracownikami w sklepie. Takie zachowanie ma na celu m.in. skrócenie dystansu między ludźmi i poprawę wzajemnych relacji bez podkreślania zależności. Widzimy, że przynosi to rezultaty.

Uczymy też wszystkich, jak dawać informację zwrotną, rozmawiać szczerze, szanować się nawzajem – tak jak w innych krajach, w których sieć jest obecna. W Jula najważniejsi są ludzie, dobra atmosfera, wzajemne zaufanie i kultura dialogu. Na tych filarach oparliśmy ocenę roczną – szczerą rozmowę pracownika z szefem,

podczas której podsumowujemy się poprzedni rok, planuje działania rozwojowe na kolejny okres i rozmawia o współpracy. Wierzymy, że zaangażowanie i współpraca prowadzą do sukcesu. Dzięki dużym oczekiwaniom i odpowiedzialności rozwijamy się zarówno jako pracownicy, jak i jako przedsiębiorstwo. ☺ ☹

Skandynawska kultura jest nastawiona na dwustronną informację zwrotną i nie przywiązuje szczególnej wagi do hierarchii.

ZARZĄDZANIE PO SKANDYNAWSKU

Edukacyjna adaptacja do rynku

Organizacji państw nordyckich nie da się skopiować, ale można wyciągnąć wnioski z lekcji, które one odrabiają

Rafał Fabisiak

r.fabisiak@pb.pl • 22-333-99-32

Dopasowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy to jeden z najważniejszych elementów kształcenia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Polskie firmy od lat narzekają, że mają kłopoty ze znalezieniem takich specjalistów. Według ostatniego badania Millward Brown i Grant Thornton International problem ten w drugim kwartale 2015 r. dotyczył 32 proc. polskich średnich i dużych przedsiębiorstw. W poprzednich edycjach ten odsetek był niższy, a w trzecim kwartale 2012 r. wyniósł raptem 8 proc.

W zestawieniu są też dwa kraje skandynawskie: Szwecja i Finlandia. O ile w Szwecji sytuacja firm wcale nie jest dużo lepsza (29 proc. deklaruowało kłopoty ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach), to w Finlandii jest zdecydowanie lepiej (14 proc.). Marcin Fronia z ośrodka analityczno-doradczego Norden Centrum tłumaczy, że w Skandynawii bardzo duży nacisk kładzie się na dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.

– Dla państw nordyckich bardzo charakterystyczne jest to, że ich polityka publiczna stara się szybko reagować na zmiany związane z potrzebami pracodawców. Na uczelniach dość szybko kierunki studiów są modyfikowane właśnie pod oczekiwaniami rynku pracy i współtworzone z pracodawcami. Nikomu nie zależy na tym, aby wypuszczać na rynek nadmiar osób z kwalifikacjami, które nie znajdują zastosowania – mówi Marcin Fronia.

Dodaje, że wiele decyzji zapada na szczeblu gminnym, a nie ogólnokrajowym, ponieważ to lokalnie łatwiej dostosować edukację do potrzeb rynku pracy. Systemy te otwarte są też na imigrantów. Szwecja przyjmuje rocznie około 100 tys. uchodźców z krajów objętych konfliktami.

Zawodowe w cenie

W krajach nordyckich ważnym elementem edukacji jest – powoli wracające do łask także w Polsce – szkolnictwo zawodowe. Tę ścieżkę wybiera tam duża część uczniów. Zwłaszcza w Finlandii – według danych Eurostatu za 2012 r. to aż 67,6 proc. kobiet i 72,9 proc. mężczyzn. W Szwecji to 47,5 proc. kobiet i 51,6 proc. mężczyzn, w Norwegii odpowiednio 44,3



► **SZYBKE ZMIANY:** Państwa skandynawskie starają się szybko reagować na zmiany związane z potrzebami pracodawców. Na uczelniach kierunki studiów są modyfikowane właśnie pod oczekiwaniami rynku pracy. [FOT. KARLSSON-IMAGEBANK.SWEDEN.SE]

proc. i 58,9 proc., w Danii 41,2 proc. i 51 proc.

W tym ostatnim kraju ten etap edukacji trwa 3,5-4 lata, z czego jedna trzecia przypada na naukę w szkole, a reszta w miejscu pracy i potrzebna tu już jest umowa z pracodawcą. Tym, którzy sobie tego nie załatwią, szkolenie praktyczne zapewnia szkoła. Praktyki są dotowane przez państwo. Poza tym wszystkie firmy – niezależnie od tego, czy przyjmują praktykantów, czy nie – wpłacają określoną kwotę na fundusz zarządzany przez organizację rynku pracy. Te pieniądze również

są przeznaczane na wydatki związane z praktykami uczniów.

Nieco inaczej jest w Finlandii, gdzie szkoły zawodowe cieszą się dużym zainteresowaniem. Edukacja ta trwa trzy lata, a zdobywane kompetencje są ustalane z organizacjami rynku pracy. Szkolenia uczniów są finansowane z podatków krajowych i samorządowych. Płace i warunki zatrudnienia praktykantów regulują zbiorowe porozumienia – aby zatrudnić praktykanta, pracodawca musi przejść coś na kształt procedury licencyjnej.

Sposób na prognozę

Finowie mają też duże doświadczenie w prognozowaniu potrzeb rynku pracy dla systemu edukacji. Jouni Marttinen tworzył fińskie narzędzia służące do prognoz. Obecnie pracuje w Centrum Rozwoju Ekonomicznego, Transportu i Środowiska (ELY Centre) dla regionu południowo-zachodniego.

– Finlandia szczególnie intensywnie rozpoczęła pracę nad tymi narzędziami w późnych latach 90. po wejściu do Unii Europejskiej. W latach 1995-2000 wdrożono 174 projekty, które nadal rozwijano. Ogólnokrajowy system raczej nie istnieje, opiera się na prognozach różnych organizacji – informuje Jouni Marttinen.

Narzędzia te tworzą prognozy krótko- i długoterminowe. W tej drugiej grupie jest np. Vattage – model wdrożony przez Vatt Instytut Badań Ekonomicznych, który prognozuje narodowe i regionalne wskaźniki ekonomiczne (PKB, sektorowe dane dotyczące podaży i popytu, a także rynku pracy). Mitema to z kolei model Fińskiej Rady ds. Edukacji działającej przy Ministerstwie Edukacji. Pozwala na tworzyć prognozy popytu na pracowników i potrzeby edukacyjne poszczególnych sektorów.

Jednym z krótkoterminowych narzędzi jest natomiast tzw. barometr zawodów. Opiera się na ekspertyzie pracowników Biur Zatrudnienia i Rozwoju Ekonomicznego (TE Offices). W Finlandii 60-70 proc. etatów przechodzi przez nie, więc rozmawiając i działając na co dzień z pracodawcami w regionie, mają one najlepszą wizję tego, jakie może być zapotrzebowanie na konkretne zawody. Takie dane każde biuro zbiera trzy razy w roku dla 200 zawodów z wyszczególnieniem, gdzie popyt przewyższa podaż lub na odwrót.

Jouni Marttinen mówi, że utworzeniem takiego systemu jest zainteresowanych wiele krajów w Europie. Także Polska. Sam od lat współpracuje z Małopolską, która swój barometr tworzy od 2009 r.

Mimo dużego doświadczenia Finowie mają czasem problemy z systemem.

– Przez ostatnie lata mieliśmy kłopoty z koordynacją ich podstawie odpowiednich przedsięwzięć. Wszystkie narzędzia tworzą bardzo dużo danych, ale nie prowadziło to do żadnych działań. Obecnie b. premiera Finlandii zaczęło koordynować procedury prognozy, tworząc krajową sieć – wyjaśnia Jouni Marttinen. ©

Wzorcowy biznes Północy

► dokończenie ze str. I

przez prezesa bądź głównego dyrektora. To on wyznacza zadania pracownikom, często nie oczekując inicjatyw, bardziej krytycznego spojrzenia na działania firmy czy pomysłów na jej rozwój – mówi Bartłomiej Chabierski.

Podobne obserwacje ma Anna Pelka, radca ds. politycznych i ekonomicznych Ambasady RP w Helsinkach. Tłumaczy, że w krajach nordyckich bardziej niż w Europie Środkowo-Wschodniej ceną się tzw. miękkie zarządzanie, które uwzględnia ocenę i opinię członków zespołu.

– Tzw. team work to kluczowa sprawa dla firm i korpora-

cji. Fińskie przedsiębiorstwa wyróżnia też znakomita organizacja pracy, koordynacja działań na wszystkich szczeblach. Dbałość o transparentność polityki firm, otwartość, poszanowanie praw jednostki, respektowanie praw mniejszości i kobiet, a poza tym brak zgody społecznej na przejawy mobbingu, szacunek dla procedur widać nie tylko w sektorze prywatnym, ale i publicznym – mówi Anna Pelka.

Opowiada, że w Finlandii umowa – pisemna lub ustna – to rzecz święta, a jej złamanie naraża na utratę zaufania, które ma w tym kraju szczególne znaczenie.

– Raz nadużyte zaufanie jest prawie nie do odzyskania czy to w relacjach służbowych, czy prywatnych. Warto o tym pamiętać, w szczególności na początku współpracy – radzi Anna Pelka.

Co jeszcze warto mieć na uwadze, planując biznes z fińskimi partnerami?

– To, że są niezwykle solidni, poważni w słowie i czynnie, ciężko pracują, cenią wysoką jakość, są punktualni. Cenią i szanują fińską tradycją i markę. Jeżeli planujemy drobny upominek dla Fina, powinniśmy się upewnić, że ma on najwyższą jakość, bo będzie to świadczyło o naszym szacunku dla obdarowanego. Jeżeli

mielibyśmy przekazać marniej jakości upominek, lepiej nie dawać go w ogóle – podpowiada Anna Pelka.

A czego Finowie nie lubią? – Nonszalancji i arogancji w rozmowach biznesowych, braku skromności, braku zaangażowania, niesolidności i niedotrzymywania słowa i ustalonych terminów – mówi radca Ambasady RP w Helsinkach.

Mieszkańcy Północnej Europy nie są ceremonialni jak Azjaci, nie koncentrują się też na pieniądzu, więc nie działają wśród nich amerykański mit przeloczenia od pucyba do milionera.

– Oczywiście status angielszczyzny jako biznesowe-

go lingua franca spowodował przenikanie do Skandynawii [Szwecja, Norwegia, Dania – przyp. red.] języka korporacyjnego, ale samo pojęcie korporacji nie jest „wygodne” w ustach Skandynawów – mówi Włodzimierz Pessel.

Tłumaczy, że kultura korporacyjna pochodzi z modelu liberalnego, a Skandynawia jest z ducha socjalistyczna.

– Ton polityce w krajach skandynawskich w czasach ich modernizacji nadała socjaldemokracja. To socjaldemokracja forswaliła zasadnicze reformy społeczne. Dlatego taki na pozór sprzeczny z wolnym rynkiem, bo wcale nieudawa-

no, wybitnie lewicowy komponent wyróżnia nordyckich krajów na rynku – uważa Włodzimierz Pessel.

W tym kontekście mniej dziwi postawa Ingvara Kamparda, „ojca Ikea”, który do biura dojeżdżał transportem publicznym, zakupy robił w dyskoncie, nosił się tania, a podczas podróży zagranicznych, gdy witano go już jako gwiazdę biznesu, odmawiał zakwaterowania w drogich hotelach.

– Ingvar Kamprad bez wątpliwej pozycji lidera zdobył, ale nie podważał skutecznego modelu równości w pracowniczym kolektywie – dodaje Włodzimierz Pessel. [AGO] ©