

Rozmowa z Jarosławem Michalakiem* **(Michelin Polska S.A.)**

Redakcja: Michelin, w 2006 roku, zdobył Bursztynową Statuetkę w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” za nowoczesne metody rozwoju kapitału ludzkiego oraz nominację do tytułu „Solidny Pracodawca”. Dlaczego, Pana zdaniem, jest tak wysoko oceniany, jako pracodawca?

Jarosław Michalak: Szacunek dla ludzi jest jedną z fundamentalnych wartości Grupy Michelin. Szacunek dla pracowników to, oczywiście, dbałość o bezpieczeństwo w pracy, ale także cała filozofia rozwoju pracowników. Zaczyna się w momencie rekrutacji nowych pracowników i takiego doboru kadr, aby współpraca była satysfakcjonująca zarówno dla firmy, jak i dla pracownika. W czasie całego okresu zatrudnienia każdy pracownik wie dokładnie, jakie zadania są przed nim stawiane, może, a nawet ma obowiązek rozwijać się zawodowo, ma dostęp do szerokiej oferty szkoleń: zawodowych, menedżerskich, językowych. Wie także, jak może rozwijać się jego dalsza kariera w zależności od osiągniętych rezultatów. Wie również, że firma będzie go w tym rozwoju wspierać.

Red.: Ale o swoje kadry dba w tej chwili większość firm. Na czym polega specyfika systemu Michelin i jego nowoczesność w rozwoju kapitału ludzkiego?

J.M.: Michelin zaczyna myśleć o pracowniku, jego rozwoju i przyszłej karierze w Grupie Michelin jeszcze przed jego zatrudnieniem.

Współpracujemy od kilku lat z uczelniami w Warszawie, Olsztynie i Gdańsku. Dla najlepszych studentów IV i V roku Michelin funduje stypendia. Na wielu uczelniach mamy „ambasadorów”; są to studenci, członkowie organizacji studenckich, dzięki któ-

* Jarosław Michalak jest dyrektorem serwisu personalnego w Michelin Polska S.A.

rzym Michelin może organizować dni otwarte, konferencje i spotkania ze studentami, podczas których prezentujemy firmę, możliwości rozwoju zawodowego w Grupie, poznamy kandydatów, a oni – firmę.

Specyfika procesu rekrutacji w Michelin polega na tym, że my nie szukamy ludzi na konkretne stanowisko; szukamy ludzi utalentowanych, z potencjałem – do pracy w Grupie Michelin, myśląc od razu o karierze takiego pracownika w perspektywie dalszych 10-15 lat. Są to zarówno absolwenci, jak i osoby z pewnym doświadczeniem zawodowym, kobiety i mężczyźni, ale o pewnych cechach wspólnych: mają talent, potencjał i chcą się rozwijać, są otwarci na nowe wyzwania i projekty.

Rekrutacja na stanowiska robotnicze często poprzedzona jest stażem uczniów ze szkół średnich w naszej firmie. Dzięki takim stażom młodzi ludzie mogą poznać Michelin, charakter pracy, oczekiwania w stosunku do kandydata, możliwości dalszego rozwoju jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji o zatrudnieniu, co jest korzystne dla obu stron, przyszłego pracownika i pracodawcy.

Każdego pracownika, już na etapie procesu rekrutacji, pytamy, czy jest mobilny, czy w przyszłości byłby skłonny podjąć pracę w innym regionie kraju lub za granicą. Jednocześnie pracownikom otwartym na takie wyzwania staramy się ułatwić pogodzenie życia zawodowego z życiem osobistym, czyli – w miarę możliwości – pomóc w wyjeździe wspólnie z rodziną.

Red.: No dobrze, znaleźliście Państwo idealnych kandydatów, z potencjałem. I co dalej?

J.M.: Pracownicy Michelin korzystają z bogatej oferty szkoleń, za pomocą ciekawych narzędzi autorozwoju. Mam na myśli na przykład Passeport Formation, czyli platformę szkoleniową, dostępną dla każdego zatrudnionego poprzez internet. Jest to narzędzie, dzięki któremu każdy pracownik może regularnie uzyskiwać informacje o ofercie szkoleniowej, bezpośrednio angażować się w budowanie swoich planów szkoleniowych, wreszcie – rozwijać się poprzez dostępne formy samokształcenia. Ma możliwość korzystania z najnowocześniejszych narzędzi, jak *e-learning* czy nauczanie hybrydowe. Ma ułatwiony kontakt z pracownikami sieci szkoleniowej, może w każdej chwili sprawdzić historię swoich dotychczasowych szkoleń.

W roku 2006, w ciągu 6 miesięcy, ze szkoleń *online* za pośrednictwem Passeport Formation skorzystało w Polsce ponad 130 osób.

Oferujemy również kursy nauki pięciu najpopularniejszych języków: francuski, angielski, niemiecki, włoski, hiszpański oraz polski – dla kolegów z Grupy Michelin, pracujących w Polsce.

Nasze szkolenia odbywają się w małych grupach, często indywidualnie, na różnych poziomach. W sezonie 2005/2006 uczestniczyło w nich w sumie ponad 800 osób.

Oprócz menedżerów, szkolimy także pracowników technicznych, np. operatorów maszyn. Często są to kilkumiesięczne szkolenia zagraniczne, dzięki którym pracownik staje się instruktorem dla swoich kolegów, np. w zakresie wdrażania nowych technologii czy też obsługi skomplikowanych urządzeń. Wiele takich szkoleń jest sprofilowanych indywidualnie dla danej osoby i/lub potrzeb danego stanowiska. Często, zwłaszcza w przypadku dłuższych staży, pracownik przebywa na takim szkoleniu z rodziną.

Chciałbym również wspomnieć o wewnętrznej sieci trenerów w Michelin. Z jednej strony jest to szkolenie typu *train the trainer* dla pracowników-ekspertów w danej dziedzinie, którzy następnie przekazują swoje doświadczenia młodszemu kolegom. Firma pomaga im w nabyciu „miękkich” umiejętności z zakresu optymalnego przekazywania wiedzy innym. Z drugiej strony jest to sieć tzw. opiekunów zawodów, czyli osób, które pomagają nowo zatrudnionym zrozumieć specyfikę firmy, stanowiska pracy itp.

Red.: A jak wyglądają inne aspekty zarządzania personelem?

J.M.: Nasz system zarządzania personelem opiera się na „trójkącie relacji”. W proces zarządzania karierą, oprócz pracownika i jego przełożonego, zaangażowany jest trzeci, równorzędny partner: dział zarządzania zasobami ludzkimi.

Bezpośredni przełożony wyznacza pracownikowi cele do realizacji, weryfikuje stopień ich wykonania w trakcie roku, następnie ocenia sposób i jakość ich realizacji w okresie krótko- i średnioterminowym. Przełożony pełni rolę coacha; pomaga pracownikowi w rozwoju jego umiejętności, definiuje, co istotne, wspólnie z pracownikiem perspektywy jego dalszego rozwoju zawodowego. Natomiast kierownik personalny, a jest to zawsze konkretna osoba, zarządza rozwojem kariery zawodowej, jest gwarantem jakości całego procesu, czuwa także nad jego obiektywnością. Dba o to, aby przy ocenie pracy i perspektyw rozwoju danego pracownika brane były pod uwagę aspekty merytoryczne, stara się także zdefiniować jego potencjał w kontekście dalszego rozwoju w Grupie Michelin, często – w innym serwisie, jednostce organizacyjnej czy też w oddziale Grupy za granicą.

Dla przełożonego kierownik personalny jest doradcą w procesie zarządzania personelem.

W całym procesie zarządzania personelem pracownik jest podmiotem, a brak relacji hierarchicznych między pracownikiem i serwisem personalnym oraz między przełożonym i serwisem personalnym gwarantuje, iż proces jest obiektywny, a ocena pracy i perspektywy dalszego rozwoju zawodowego pracownika oparte są na merytorycznych przesłankach.

Red.: Czy to już wszystkie narzędzia rozwoju pracownika i zarządzania jego karierą?

J.M.: Chciałbym jeszcze wspomnieć o naszym projekcie Diversity. Jest on związany z różnorodnością kadr Grupy Michelin pod względem: kraju pochodzenia, płci, wieku.

W Grupie Michelin pracują ludzie z różnych krajów, kultur, generacji, kobiety i mężczyźni, osoby niepełnosprawne.

Red.: W jaki sposób projekt Diversity realizowany jest w Polsce?

Przede wszystkim staramy się uwrażliwić kierowników zespołów oraz osoby decydujące o zatrudnieniu, aby równe szanse pracy, awansu, rozwoju otrzymywali kandydaci/pracownicy spełniający kryteria rekrutacji, niezależnie od wieku, pochodzenia, płci, ewentualnej niepełnosprawności.

Naszym pracownikom staramy się przybliżyć ideę różnorodności poprzez prezentację krajów, z których pochodzą pracownicy Michelin, np. w formie specjalnych dodatków do wewnętrznych publikacji Michelin, z wypowiedziami kolegów z tych krajów. Organizujemy także wystawy i seminaria poświęcone aspektowi różnorodności. W 2006 roku w Michelin Polska zorganizowaliśmy dwa seminaria: „Różnorodność w firmie” oraz „Efektywne zarządzanie w środowisku międzynarodowym”.

25% wszystkich nowo zatrudnionych w 2006 roku pracowników, także na stanowiskach technicznych, to kobiety.

W ostatnich kilku latach Michelin Polska wprowadził na terenie biura i zakładu szereg udogodnień dla osób niepełnosprawnych, takich jak: windy, podjazdy, adaptacja miejsc pracy. W naszej firmie pracuje już kilka osób niepełnosprawnych.

Świat oczekuje od nas wszystkich różnorodności, dlatego poprzez projekt Diversity chcemy pomóc naszym pracownikom otworzyć się na różnorodność.

Codzienna praca ludzi z różnych krajów, kultur, w różnym wieku wymaga większej tolerancji, otwartości, chęci komunikowania, a więc – rozwija umiejętności harmonijnej współpracy. Taka współpraca to nowe doświadczenia dla wszystkich zaangażowanych w ten proces, to wzbogacanie własnej osobowości, to wreszcie ciągły proces uczenia się. W efekcie – dzięki takiej różnorodności pracownicy Michelin są w stanie pełnić różne role, w różnych zakładach Grupy Michelin, a bariery językowe, kulturowe, pokoleniowe przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie.

Red.: Czy zechciałby Pan powiedzieć jeszcze kilka słów na temat polityki Michelin w zakresie wynagradzania i motywowania pracowników?

J.M.: Zacznę od stwierdzenia, że system wynagradzania pracowników w Michelin jest złożony, ale jest to jak najbardziej celowe.

Wynagrodzenie pracownika jest wypadkową kilku elementów: oceny pracownika, rocznej i globalnej, w trakcie której analizuje się sposób wykonania zadań przez pracownika, jego kompetencje zawodowe, ogólne i menedżerskie oraz wyceny jego stanowiska.

Wyceny stanowiska dokonujemy na podstawie tzw. mappingu, czyli porównania konkretnego stanowiska z analogicznym na rynku wewnętrznym i zewnętrznym. Wynagrodzenie pracownika jest więc wypadkową oceny jego kompetencji, sposobu wykonania

zadań i wartości jego stanowiska na rynku. Michelin stara się także motywować pracowników w inny sposób.

Chciałbym tutaj podać dwa – moim zdaniem – ciekawe przykłady, tzw. bilans okresowego rozwoju oraz program emerytalny. Pierwsze rozwiązanie to dialog pracownika z serwisem personalnym, gdzie obie strony wyrażają swoje wzajemne oczekiwania, a następnie – wspólnie – określają obszary dalszego rozwoju.

Od 2002 roku w Michelin Polska działa specjalny program emerytalny dla pracowników, w ramach którego firma przeznaczona 4% wynagrodzenia pracownika na jego przyszłą emeryturę.

Red.: Jak działa serwis personalny w Michelin?

J.M.: Przede wszystkim staramy się minimalizować wszelkie aspekty administracyjne, ponieważ nie tworzą one żadnej wartości dodanej. Dlatego posługujemy się nowoczesnymi, zintegrowanymi systemami informatycznymi zarządzania danymi personalnymi w procesach rekrutacji, wypłat wynagrodzeń, szkoleń, płatności na rzecz ZUS. Taki system nie tylko eliminuje zbędne czynności administracyjne, ale przede wszystkim pozwala pracownikom serwisu personalnego skupić się na najistotniejszych dla zarządzania personelem procesach.

Nasz serwis personalny zorganizowany jest tak jak produkcja, gdzie działalność podzielona jest na procesy – jasno zdefiniowane i opisane, posiadające swojego lidera.

Organizacja serwisu personalnego jest efektem wykorzystania doświadczenia Grupy Michelin, czyli tzw. matrycowego zarządzania firmą. Na czym to polega? Wszyscy działamy w sieci, która obejmuje całą Grupę Michelin na świecie. Dzięki temu wszyscy mamy dostęp do wspólnych informacji, doświadczeń i rozwiązań – nie musimy ich tworzyć za każdym razem od nowa – one już istnieją, a dzięki wspólnej platformie mamy do nich łatwy i bezpośredni dostęp.

Red.: Podsumowując – dlaczego Michelin ma opinię solidnego pracodawcy?

J.M.: Jak już mówiłem, przede wszystkim, szanujemy ludzi. Nawijając współpracę z każdym nowym pracownikiem, zakładamy i dążymy do tego, aby była ona trwała i długoletnia, satysfakcjonująca dla obu stron. Dlatego właśnie rekrutujemy „talenty”, a nie osoby na konkretne stanowiska. Zakładamy, że taki kandydat będzie się rozwijał w i z Grupą Michelin na różnych stanowiskach, w różnych obszarach działania, często – w różnych krajach. Każdy pracownik Michelin może liczyć na dialog i wsparcie serwisu personalnego i swojego przełożonego w trakcie całej swojej kariery zawodowej. W Michelin zdajemy sobie sprawę, że pracownik zadowolony to taki, który nie musi poświęcać życia osobistego, dlatego staramy się, aby między życiem zawodowym pracownika a jego życiem osobistym była równowaga. Kierownictwo Michelin jest świadome, że pracownicy to największy kapitał firmy, o który warto dbać.

Red.: Dziękuję za rozmowę.