



HR i L&D w branży retail w obliczu zmian

Case studies **Auchan, Woodie's i IKEA**



hcmdeck.com

Wstęp

Ebook został opracowany na podstawie prezentacji Wojciecha Żytkowiaka-Wentzla, Ludmiły Kot, Davida Nally'ego i Patricii Fors wygłoszonych podczas wydarzenia HCM Deck: „L&D Meetup Retail”. Zapraszamy na #deckevents!

Branża retail zmienia się na naszych oczach, a COVID-19 wymusił na niej jeszcze większe przyspieszenie tych zmian. Ci, którzy nie nadążają, płacą najwyższą cenę. Jakie działania podejmują najlepsi i najwięksi gracze na rynku, aby utrzymać, a nawet wzmocnić swoją pozycję? Zapytaliśmy o to trzy firmy reprezentujące różne gałęzie handlu: FMCG (Auchan), DIY (Woodie's) i wyposażenia wnętrz (IKEA).

Ekonomiści szacują, że zbliżający się kryzys będzie największym od czasów drugiej wojny światowej. Już odczuwamy jego efekty. Mimo że w Polsce poziom bezrobocia wzrósł na razie zaledwie o niecały punkt procentowy w porównaniu z początkiem pandemii, poziom PKB spada. Przedsiębiorcy coraz głośniej protestują przeciwko obostrzeniom, które są dla nich dramatyczne w skutkach. Najbardziej odczuwają je mali i średni przedsiębiorcy, choć kryzys dotyka też duże organizacje, także w branży retail. Wszystko wskazuje na to, że sytuacja nie ulegnie szybkiej poprawie. Wręcz przeciwnie – czeka nas coraz więcej dynamicznych zmian o zasięgu lokalnym i globalnym oraz nieprzewidzianych sytuacji. Dla biznesu to ogromne wyzwanie, wymagające nieustannej uważności i podążania nieodkrytymi ścieżkami.

W niepewnych czasach VUCA niezwykle cenne jest wzajemne wsparcie liderów i ludzi biznesu. Konferencje i webinary HCM Deck, które organizujemy regularnie od ponad trzech lat, stały się miejscem wymiany wiedzy i doświadczeń oraz wzajemnych inspiracji i porad. Nasi partnerzy z branży retail dzielą się najlepszymi praktykami w zakresie działań L&D oraz zarządzania procesami HR-owymi. E-book zawiera case study trzech z nich. Auchan przedstawia swoją drogę zmiany kultury organizacyjnej, Woodie's dzieli się sukcesem wdrożenia działań L&D i ich wpływu na rozwój biznesu, a IKEA omawia najnowsze trendy w zarządzaniu w rzeczywistości post-pandemicznej, powołując się na wewnętrzny projekt „Future of Work”.

Milej lektury!

Team HCM Deck

Spis treści

Wstęp	2
Jakich liderów potrzebuje branża retail?	6
Ludzie	7
Strategia	8
Działanie	8
Jak zmienić kulturę organizacyjną w branży retail - case study Auchan	10
Strategia = kultura	11
Jak osiągnąć ambitne cele?	12
Dwie dźwignie zmiany – pracownicy i CSR	12
Wspólny mianownik – dobre jedzenie	13
Odpowiedzialność społeczna	14
Działania HR – człowiek w centrum zainteresowania	15
Znaczenie kluczowych procesów HR	15
Jak podnieść wskaźnik zaufania pracowników o 55% w 5 lat - case study Woodie's	17
Woodie's – firma z tradycjami	18
Wyzwania motorem zmiany	18
Pierwsze kroki w kierunku zmiany	19
Przykłady działań L&D	20
Produktowe szkolenia eksperckie	21
Rozwój umiejętności liderek	21
Seeds for Success	22
3-letni licencjat w zakresie Retail Management	22
Programy podnoszące kwalifikacje zawodowe	22

Szkolenia e-learningowe	23
Training roadshow	23
Komunikacja wewnętrzna i celebrowanie sukcesów	23
Zwrot z inwestycji	24
Nowe trendy w zarządzaniu w czasach COVID-19 - case study IKEA	26
Jak wygląda obecny rynek pracy?	27
Kulisy projektu „Future of Work”	29
Podsumowanie	32



**Jakich liderów
potrzebuje branża
retail?**

Silne przywództwo to jedna z najczęściej wymienianych potrzeb współczesnego biznesu. Nie ma wątpliwości, że utalentowani, ale jednocześnie wrażliwi i otwarci liderzy, będą najbardziej pożądaną grupą na rynku pracy.

W czasach, kiedy brakuje nam pewności, co wydarzy się w kolejnych miesiącach, a nawet tygodniach, potrzebujemy przywódców, którzy dadzą nam poczucie pewności i stabilności. W biznesie, takim jak handel detaliczny, ma to ogromne znaczenie, bo każda zmiana wpływa na niego natychmiastowo. Kiedy zapadały decyzje rządów o kolejnych lockdownach, zamykano także sklepy. Kiedy ludzie tracą pracę – mniej wydają nie tylko na dobra luksusowe lub usługi, ale także produkty pierwszej potrzeby. Liderzy muszą wiedzieć, jak reagować, kiedy nie wiadomo, jak zareagować, i jak działać, kiedy nie ma wyznaczonych dróg działania.

Wojciech Żytkowiak-Wenzel, ówczesny Dyrektor HR w HEBE, podaje aż 9 cech współczesnego lidera, które są kluczowe w świecie VUCA. Dzieli je na trzy kategorie.

Ludzie

- Twarda empatia – to troska o pracownika i umiejętność słuchania (i słyszenia) przy jednoczesnej koncentracji na celach biznesowych. Twarda empatia to także dawanie ludziom tego, czego potrzebują, a nie tego, o co proszą.
- Budowanie zaufania – poprzez autentyczność, empatię i logiczność działania.
- Kierowanie się wartościami – punktem wyjścia musi być spojrzenie w głąb siebie i dostrzeżenia, co jest dla nas ważne. Ale to także umiejętność rozgraniczenia dwóch rzeczy: tego, do czego ma się prawo i tego, co należy robić.

Strategia

- Szerokokątne pole widzenia – dostrzeganie szczegółów przy jednoczesnym widzeniu całości obrazu. W biznesie oznacza to także, aby nigdy nie spodziewać się wyzwań i trudności tylko z jednego, konkretnego kierunku.
- Kreowanie wizji – umiejętność spojrzenia dalej, niż pojawiające się trudności i objęcie uwagą również to, co pojawi się po ich pokonaniu.
- Myślenie scenariuszami – tworzenie kilku scenariuszy przyszłości, w różnych odcieniach, barwach i ramach, również całkowicie abstrakcyjnych.

Działanie

- Obrotność – gotowość na podejmowanie szybkich decyzji, mając zbyt dużą lub zbyt małą ilość informacji. Lider musi umieć balansować, być zwinny i elastyczny w swoich decyzjach i działaniach.
- Dynamiczne uczenie się – ciągłe weryfikowanie, monitorowanie i mierzenie postępów, wyciąganie wniosków, zdobywanie wiedzy i doświadczenia. I dostosowywanie do nich swojej wizji i strategii.
- Odporność psychiczna – wewnętrzna siła, która scala ciało, emocje, umysł i duszę, pozwalająca szybko zareagować w trudnych chwilach, ale także podnieść się po najgorszej porażce.

WINNING
HEARTS & MINDS

1

PEOPLE

Shows though empathy
Instills trust
Is value-driven

SEEING
THROUGH FOG

2

STRATEGY

Uses splatter vision
Creates vision
Thinks scenarios

NAVIGATING
IN THE STORM

3

EXECUTION

Executes with agility
Cultivates nimble learning
Displays resilience

Każda z firm z branży retail, opisana poniżej, zaplanowała swoją strategię działania w obliczu dynamicznie zmieniającej się sytuacji na świecie. Każda prowadzi swój biznes w unikalny, ale skuteczny sposób. Jedną z ich cech wspólnych jest zrozumienie, że to, co stanowi ich siłę, to ludzie – liderzy, pracownicy, partnerzy i klienci. I to na nich należy skoncentrować swoją uwagę w najtrudniejszych chwilach.



**Jak zmienić kulturę
organizacyjną
w branży retail**
– case study Auchan

Auchan jest doskonale znana polskim klientom – w naszym kraju prawie 18 tysięcy pracowników tej francuskiej sieci sklepów obsługuje rocznie 150 mln osób. W ostatnich latach firma, jak wiele z sektora FMCG, stanęła przed wieloma wyzwaniami, które skłoniły ją do wdrożenia nowej strategii, a wraz z nią – transformacji swojej kultury organizacyjnej.

Auchan to jeden z gigantów branży retail, którego początki sięgają 1961 roku. Wtedy to właśnie Gérard Mulliez otworzył pierwszy rodzinny sklep spożywczy we Francji. I chociaż rodzina Mulliez nadal w większości zarządza firmą, to w ciągu 60 lat firma rozrosła się, zatrudniając aktualnie 330 tysięcy pracowników i zajmując 35. miejsce wśród największych pracodawców na świecie.

Strategia = kultura

Projekt nazwany „Auchan 2022” miał swój początek w 2015 roku. Został powołany do życia wraz z przejściem obowiązków przez nowy zarząd i poprzedziło go badanie przeprowadzone wśród 500 managerów różnego szczebla we wszystkich krajach, w których Auchan prowadzi swoją działalność. Mimo, że rok 2020 przyniósł kolejne wyzwania, firma nie zbacza z obranego kursu. Choć oczywiście elastycznie dostosowuje działania do pandemicznych okoliczności. Realizowana strategia firmy nie jest rewolucyjna. To raczej ewolucja, która w trudnych czasach przekierowuje uwagę na człowieka: klienta i pracownika. Nowa strategia zakłada transformację kultury organizacyjnej, która ma się opierać na dwóch filarach. Pierwszy to unikalny wachlarz zdrowych produktów wysokiej jakości, dostarczanych w dużej mierze lokalnie. Drugi to relacje i tworzenie pozytywnych doświadczeń, zarówno wśród klientów, jak i pracowników.

Transforming the company culture



Jak osiągnąć ambitne cele?

Cele, które chce osiągnąć zarząd Auchan do 2022 są nie tylko ambitne, ale także realne, bo przygotowane na podstawie rzetelnego researchu, badań i wielopłaszczyznowych analiz. Będąc aktualnie w połowie projektu, działania firmy skupiają się w pierwszej kolejności na poszerzeniu oferty, która ma być jeszcze lepiej dostosowana do wymagających klientów. Jednocześnie Auchan buduje relacje na różnych płaszczyznach. W przypadku klientów firma stawia m. in. na budowanie ich pozytywnych doświadczeń. Swoje działania opiera na dwóch podstawowych filarach: wyszkolonych pracownikach oraz nowoczesnych rozwiązaniach, dopasowanych do potrzeb konsumentów. Auchan daje im wybór robienia zakupów stacjonarnie lub online. Druga opcja zakłada możliwość dostarczania zakupów do domu lub odbiór osobisty w punkcie odbioru. Do tego potrzebne jest zaangażowanie całej organizacji, wzmocnione na dwóch poziomach.

Dwie dźwignie zmiany – pracownicy i CSR

Zmiana strategii, a tym samym całej kultury organizacyjnej, wiąże się z ewolucją sposobu zarządzania. Tę lekcję odrobił także zarząd Auchan, który koncentruje swoje działania wokół wzmocnienia zaangażowania

swoich pracowników oraz tworzenia kultury organizacji odpowiedzialnej społecznie. To wymaga jednak czasu, a przede wszystkim wzmocnienia zaufania pracowników, wobec których firma ma coraz większe oczekiwania. To nieustająca praca, której kierunek wyznaczają dwie wartości: miłość do dobrego jedzenia i poczucie odpowiedzialności społecznej biznesu.

Wspólny mianownik – dobre jedzenie

To, co ma łączyć firmę, jej pracowników i klientów do pasji dobrego jedzenia. Entuzjaści kulinarnych odkryć, kuchenni tradycjoniści czy zabiegani minimaliści – wszyscy chcą mieć dostęp do najlepszych produktów, wyprodukowanych i wyhodowanych z największą starannością. Ta pasja jedzenia jest wpisana w DNA firmy, dlatego stanowi jedno z kryteriów branych pod uwagę podczas rekrutacji. Auchan wyszło ze słusznego założenia, że to właśnie wspólne wartości i pasje budują kulturę organizacyjną firmy.

Strategy #Auchan2022



The **CUSTOMER**, and even more broadly, the **LOCALITY HUMAN**, is at the heart of our attention

AS ENTHUSIASTS OF GOOD FOOD

WE OFFER FOOD PRODUCTS THAT ARE TRUSTWORTHY AND ENJOYABLE

Auchan | RETAIL
POLSKA

Odpowiedzialność społeczna

W ostatnich latach firmy z sektora FMCG coraz częściej uwzględniają koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w swojej głównej strategii. Nie inaczej jest w przypadku Auchan. Na przestrzeni lat firma przekształciła się z firmy rodzinnej w organizację zarządzaną przez cele, w której działania CSR stanowią ważny element kultury organizacyjnej. Koncentrują się one wokół trzech aspektów:

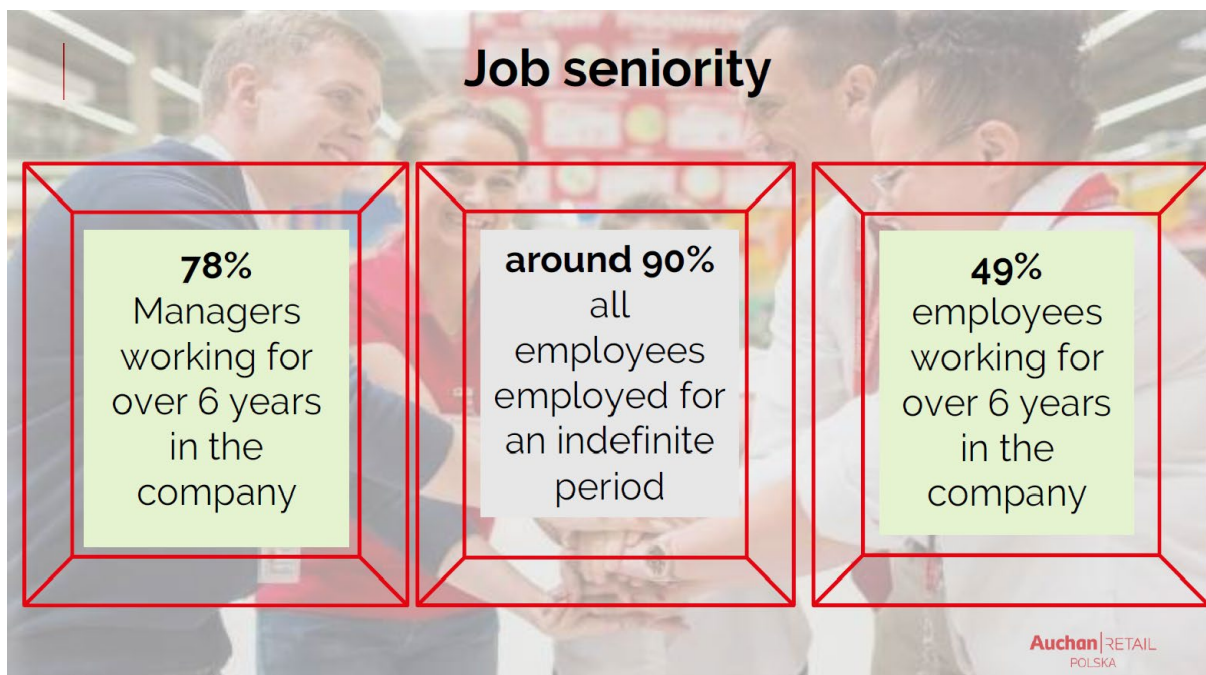
- Promocji dobrej, zdrowej żywności,
- Redukcji odpadów i zużycia plastiku,
- Zmniejszenia oddziaływania na środowisko.

Co ważne, Auchan traktuje działania CSR nie tylko jako ważny aspekt swojej działalności, ale jako punkt wyjścia swoich działań wewnętrznych.



Działania HR - człowiek w centrum zainteresowania

Nowa strategia Auchan wymagała od firmy przedefiniowania sposobu zarządzania, a tym samym nowej, rozszerzonej polityki HR. Cel, jaki chce osiągnąć Dział Personalny, to zwiększenie efektywności poprzez stworzenie spójnej i skoncentrowanej na priorytetach, ale jednocześnie wymagającej organizacji. Zadanie niełatwe, zwłaszcza w obliczu dość hermetycznego środowiska managerskiego i pracowników z długim stażem pracy. W 2019 roku prawie 70% wszystkich rekrutacji, stanowiły rekrutacje wewnętrzne. Z jednej strony firma stawia na rozwój pracowników, darząc ich ogromnym zaufaniem, z drugiej powoli, ale systematycznie otwiera się na większą różnorodność.




Znaczenie kluczowych procesów HR

Wdrażanie nowej strategii odbywa się na wielu poziomach. Jednym z nich jest spójna polityka rekrutacyjna, ale kluczowe znaczenie mają także działania z obszaru Learning & Development. Do końca projektu, czyli do 2022 roku, firma planuje przeszkolić wszystkich pracowników w kluczowych dla niej obszarach. Ogromny nacisk położono już na proces onboardingu, który rozumiany jest nie tyle jako wdrożenie do pracy,

ale integrację z całą organizacją. Trwa on 12 tygodni i uwzględnia m.in. praktyki w różnorodnych lokalizacjach, mające na celu zbudowanie relacji, ale także poznanie i zrozumienie funkcjonowania firmy na wszystkich poziomach.

Projekt wdrożenia nowej strategii przyniósł wymierne efekty. Potwierdzono je w badaniach zaangażowania pracowników, które zostały przeprowadzone w 2016 roku i dwa lata później. Badania z 2018 roku wykazały **wzrost zaangażowania pracowników o 8%**.



**Jak podnieść wskaźnik
zaufania pracowników
o 55% w 5 lat**
– case study Woodie's

Jak dobrze i skutecznie przeprowadzić firmę od tradycyjnego modelu zarządzania do modelu demokratycznego? I jakie efekty może przynieść mądre wykorzystanie narzędzi HR? W końcu, jaki wpływ mają działania L&D na biznes?

Woodie's – sieć irlandzkich marketów budowlanych w ostatnich latach z firmy rodzinnej przekształciła się w prężnie działającą korporację, skoncentrowaną na potrzebach klientów i pracowników. Z sukcesem zbudowała nową kulturę organizacyjną, kładąc nacisk na rozwój swoich ludzi, podnosząc ich do rangi ekspertów DIY.

Woodie's – firma z tradycjami

Sieć marketów Woodie's jest doskonale znana irlandzkim klientom i użytkownikom rynku DIY. Marka, której właścicielem jest Grafton Group plc, posiada aktualnie 35 sklepów stacjonarnych i sklep internetowy, zatrudniając 14 tysięcy osób. Pierwszy sklep został otwarty w 1987 roku w Walkinstown, a jego sukces zaowocował otwarciem kolejnego (Glasnevin) w niecały rok od tego wydarzenia. Kolejne sklepy w Sallynoggin i Cork umocniły dobrą pozycję na rynku, a firma stopniowo poszerzała swój asortyment. Obecnie w sklepach stacjonarnych i online można zaopatrzyć się w produkty DIY w zakresie dekorowania, ogrodnictwa, renowacji mebli, wyposażenia wnętrz czy AGD.

Wyzwania motorem zmiany

Punktem zwrotnym w walce firmy o zaangażowanie swoich pracowników była decyzja o zdobyciu certyfikatu Great Place to Work. W 2014 roku z przeprowadzonych badań wynikało, że stopień zaufania wśród pracowników do ich miejsca pracy wynosi zaledwie 14%. Firma postawiła na transformację kultury organizacyjnej, stawiając wartości w centrum wszelkich działań i podejmowanych inicjatyw. Zmiany miały być odczuwalne zarówno przez klientów, jak i pracowników, dlatego ważnym

elementem całej układanki organizacyjnej musiały być działania z zakresu L&D. Przed przystąpieniem do opracowywania planu działania, zdefiniowano najważniejsze wyzwania, do których należało wdrożenie nowych kategorii produktów oraz rosnąca konkurencja w branży retail.

Odpowiedź na nie zamykała się w trzech grupach działań:

1. Przyciągnięcie nowych talentów i zwiększenie retencji pracowników.
2. Zmiana postrzegania pracowników sklepów jako ekspertów w swoich dziedzinach.
3. Zwiększenie zaangażowania pracowników i stworzenie środowiska przyjaznego rozwojowi kariery.

Co ciekawe, przed 2014 rokiem w Woodie's nie było działu miękkiego HR, a więc wszelkie podejmowane działania nie miały spójnej strategii i były opracowywane ad hoc. Sporym wyzwaniem było aż 35 różnych lokalizacji na terenie całej Irlandii oraz bardzo zróżnicowana populacja pracowników, w zakresie wieku, płci, kultury czy pochodzenia, ale także różnego poziomu kompetencji, umiejętności i wiedzy.

Pierwsze kroki w kierunku zmiany

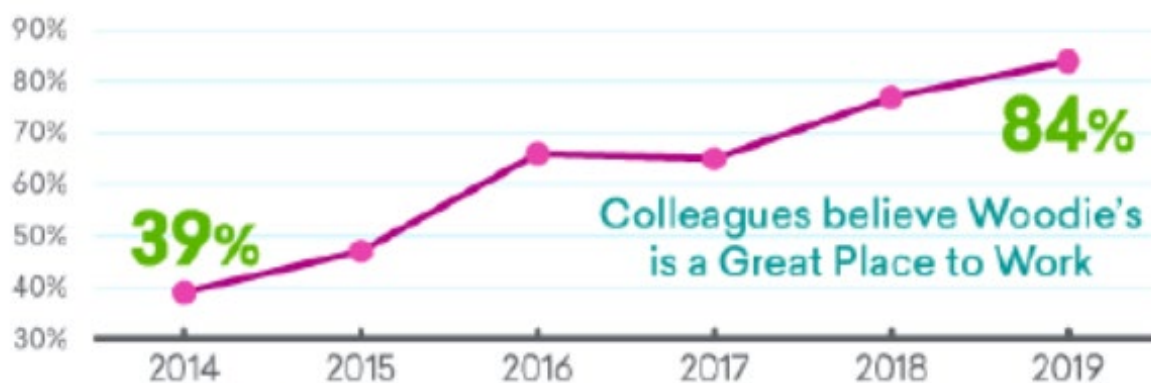
David Nally, szef zespołu HR w Woodie's, wymieniając najważniejsze kroki w podróży, której celem było wzmocnienie zaangażowania pracowników, podkreśla wzmocnienie roli liderów. To oni mieli stać się siłą napędową zmiany, więc pierwsze szkolenia były skierowane do nich. Ale kadra zarządzająca otrzymała także na początku szczegółowe informacje na temat planu działań, aby w pełni zrozumieć ich sens i zweryfikować potrzeby swoje i swoich pracowników. Istotne było wsłuchiwanie się w głos biznesu. I to na każdym poziomie – od stanowisk operacyjnych po zarządcze. Wyjście naprzeciw oczekiwaniom wymagało jednak sporego budżetu, którego powstający dział L&D nie posiadał. Duża część wiedzy i contentu została więc pozyskana od zewnętrznych partnerów, w tym dostawców, zwłaszcza w zakresie szkoleń produktowych. Jednym z takich partnerów była firma Black & Decker, amerykański producent elektronarzędzi do prac domowych i DIY. Kluczem do sukcesu było zbudowanie relacji i sieci kontaktów, wewnętrznych i zewnętrznych,

ale także bieżąca ewaluacja działań i wyciąganie wniosków na każdym etapie. Efektem tych działań była rosnąca liczba inicjatyw i budżet, który potroił się trzykrotnie od 2014 roku.



Przykłady działań L&D

Jedną z miar skuteczności działań L&D jest ich popularność wśród pracowników. Muszą oni mieć poczucie, że oferowane im inicjatywy są one nie tylko ciekawe i angażujące, ale przede wszystkim użyteczne z perspektywy wykonywanej przez nich pracy. Firma Woodie's odniosła w tym zakresie spory sukces. Z jednej strony mamy pracowników, którzy domagają się kolejnych szkoleń i przedsięwzięć, z drugiej – rosnące zyski. W 2014 roku wzrost zysku operacyjnego wyniósł €2,4 mln, a w 2019 roku już €22,7 mln. W ciągu tych lat zaufanie pracowników wzrosło z 14% do 71%.



Zakres działań niewielkiego zespołu L&D jest imponujący. Oto kilka przykładów.

Produktowe szkolenia eksperckie

Jednym z głównych założeń prowadzonych działań było podniesienie rangi pracowników sklepów ze sprzedawców do ekspertów DIY. W 2014 rozpoczęto więc serię szkoleń produktowych, których rozmach i skala stopniowo nabierały tempa. Celem nie było nie tylko poszerzenie wiedzy o oferowanych produktach, ale przede wszystkim zdobycie umiejętności praktycznych. Pracownicy Woodie's uczą się kosić trawniki, przycinać krzewy, kłaść tapety i parkiet, grillować czy używać myjek samochodowych. Wszystko po to, aby służyć klientom praktycznymi radami w zakresie swoich specjalizacji.

Rozwój umiejętności liderekich

Zakres tematyczny szkoleń dla kadry managerskiej wynika z systematycznego badania ich potrzeb. Liderzy Woodie's mogą czerpać wiedzę i umiejętności praktyczne, biorąc udział m. in. w:

- 2-letnim Leadership Development Program,
- Warsztatach z zarządzania i mentoringu,

- Warsztatach z zarządzania poprzez wartości,
- Warsztatach PDR (Performance Assessment Ratings).

Seeds for Success

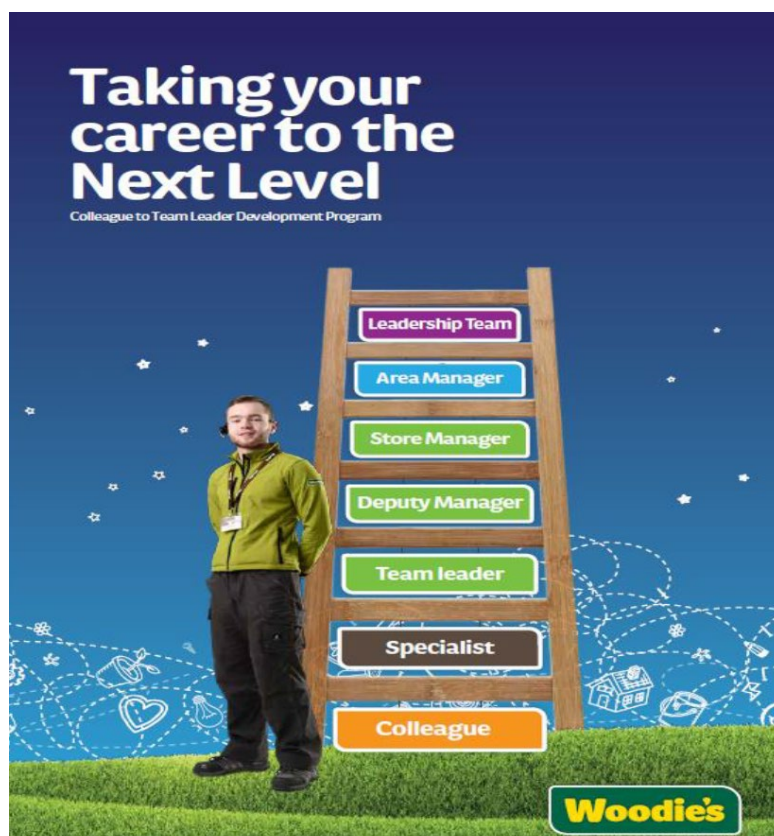
Certyfikowane szkolenie dedykowane specjalistom w zakresie handlu detalicznego. Szkolenie jest akredytowane przez irlandzki system National Framework of Qualifications. W połowie 2020 roku aż 33% pracowników firmy ukończyło kurs i uzyskało certyfikat. Szkolenie ma swoje kolejne odsłony, a ze względu na obostrzenia związane z COVID-19, zostało przeniesione online.

3-letni licencjat w zakresie Retail Management

Warunkiem zakwalifikowania się na bezpłatne studia licencjackie jest ukończenie programu wdrożenia i uzyskanie pozytywnej opinii podczas ostatniej oceny pracowniczej.

Programy podnoszące kwalifikacje zawodowe

Jednym z nich jest pierwszy w Irlandii akredytowany program stażowy dla branży retail.



Szkolenia e-learningowe

Zdecydowana większość z nich to kursy produktowe i IT, koncentrujące się na stronie praktycznej. Aktualnie firma zapewnia swoim pracownikom dostęp do 40 różnych szkoleń na kilku platformach zewnętrznych i wewnętrznych.

Training roadshow

Co najmniej raz w roku piętrowy bus z logo firmy rusza w trasę po całym kraju, dostarczając pracownikom w różnych lokalizacjach szkolenia multimedialne. Jeden z ostatnich kursów dotyczył zagadnień związanych z hydrauliką i został wzbogacony o wirtualną rzeczywistość. Nowoczesne technologie sprawiły, że kurs był nie tylko praktyczny, ale atrakcyjny. W ciągu 5-tygodniowej trasy można w ten sposób przeszkolić ok. 1000 osób.

Inicjatyw L&D jest więcej:



Komunikacja wewnętrzna i celebrowanie sukcesów

Wsparciem dla wszelkich działań Learning & Development, ale także wielkim i niedocenianym w wielu firmach kreatorem zmiany, jest komunikacja wewnętrzna. W przypadku Woodie's informowanie

pracowników o podejmowanych inicjatywach, sukcesach i porażkach, odbywa się na kilku polach. Pierwszym źródłem informacji są tygodniowe, miesięczne i kwartalne newslettery. Obchodzony jest także coroczny Dzień Komunikacji, a pracownicy mają dostęp do użytecznej aplikacji wewnętrznej. Aż 99,5% jej użytkowników, korzysta z niej regularnie. Kluczem do utrzymania kontaktu z pracownikami z różnych lokalizacji są też Leadership Team Roadshow, realizowane przez zarząd. Najważniejsza jest jednak przejrzystość i tworzenie komunikacji w sposób przystępny i spójny.

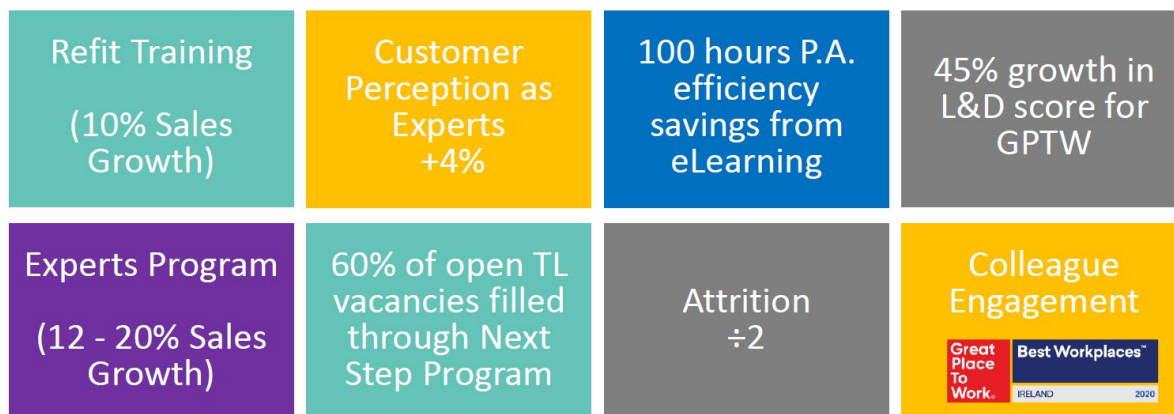
Ważnym elementem budowania zaangażowania pracowników są wszelkie inicjatywy budujące kulturę celebracji sukcesów i doceniania. Pracownicy Woodie's dostają więc osobiście podpisane przez CEO kartki urodzinowe. Mogą także doceniać się nawzajem, korzystając z aplikacji Kudos – wysyłając do siebie zabawne lub całkiem poważne kartki i wiadomości publiczne lub prywatne. Co roku odbywa się gala wręczenia nagród Woscars, a z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet odbywają się inicjatywy i warsztaty skierowane zarówno do kobiet, jak i mężczyzn. Woodie's działa także na polu CSR, wspierając m. in. lokalne akcje charytatywne.

Zwrot z inwestycji

Działania w obszarze Learning & Development w tak trudnej branży, jaką jest branża retail, nie mogą być mierzone jedynie poprzez wskaźnik zadowolenia i zaangażowania pracowników. Choć ten w przypadku Woodie's jest rzeczywiście imponujący (45% wzrostu w zakresie zaufania w badaniu Great Place to Work), to firma udowodniła także, że szkolenia eksperckie mają wpływ na sprzedaż. W sklepach, w których pracownicy brali w nich udział, **sprzedaż wzrastała średnio o 12-20%**, w porównaniu ze sklepami, w których jeszcze nie poddano pracowników szkoleniom, a 4% więcej klientów doceniło pracowników w roli ekspertów.

Skuteczne okazały się także programy, mające na celu podniesienie poziomu kompetencji zarządczych. Aż **60% stanowisk lidarskich** z rekrutacji otwartych, zostało obsadzonych przez osoby z organizacji.

Managerowie sklepów natomiast, doceniają oszczędność czasu generowaną dzięki szkoleniom e-learningowym. Oszacowano, że zaoszczędzono w ten sposób ok. **100 godzin w skali roku**. O połowę zmniejszyła się także rotacja pracowników.



Przyglądając się z daleka działalności Woodie's na polu komunikacji oraz ich działaniom z obszaru L&D można wyciągnąć myślnie wnioski o rozbudowanym zespole, który dzień w dzień realizuje szereg zadań, aby sprostać dużym oczekiwaniom firmy. Tymczasem zespół ten to zaledwie 2 osoby, które w pełni wykorzystują sieć partnerów biznesowych oraz dostępnych narzędzi. Branża retail przyzwyczała nas do dużych budżetów i rozbudowanych struktur. I choć w wielu przypadkach są one pomocne, a wręcz niezbędne, warto w pierwszej kolejności ustalić priorytety i zoptymalizować dostępne rozwiązania. Woodie's postawił m. in. na automatyzację i nowoczesne technologie. Jak widać, plan się powiódł.



**Nowe trendy
w zarządzaniu
w czasach
COVID-19**
– case study IKEA

Jak będzie wyglądała praca w branży retail po pandemii? Co się wydarzy w najbliższych miesiącach i latach i jak się do tego przygotować? Na te pytania próbuje odpowiedzieć IKEA, wdrażając inicjatywę Future of Work.

„Oferowanie szerokiego asortymentu dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych produktów wyposażenia domu w cenach tak niskich, że może sobie na nie pozwolić jak najwięcej osób” – tak brzmi idea biznesowa najpopularniejszego sklepu na świecie. Firmy IKEA nikomu przedstawiać nie trzeba. Od kilkudziesięciu lat wyznacza ona trendy nie tylko w zakresie designu i wyposażenia wnętrz, ale także wizji biznesowej i zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju. Ale nawet dla takich gigantów retailu, pandemia była zaskoczeniem. IKEA zadziałała szybko, słusznie przewidując, że świat po pandemii ulegnie zmianie. W maju 2020 roku powołała do życia projekt Future of Work.

A business developing year after year and delivering **extraordinary results**:

374 IKEA stores in 30 countries
839 million visits to IKEA stores
2.6 billion visits to IKEA.com
166.000+ problem-solvers

1 As of August 2020

A photograph of a female IKEA employee with short dark hair, wearing a bright yellow polo shirt with the IKEA logo on the chest. She is smiling and gesturing with her hands as if in conversation with a customer. The background shows a blurred retail environment with green chairs.

Jak wygląda obecny rynek pracy?

Projekt „Future of Work” ma na celu zdiagnozowanie obecnej sytuacji na rynku pracy oraz zaplanowanie działań, które będą odpowiedzią

na nowe wyzwania. Projekt został poprzedzony fazą wstępną, której punktem wyjścia była szczegółowa analiza stanu obecnego, zebranie zewnętrznych i wewnętrznych materiałów, w tym dotyczących m.in. najlepszych praktyk. Potwierdziła ona, że rynek pracy już zaczął się dostosowywać do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. W świecie VUCA żyliśmy przecież także przed pandemią, choć ta nadała temu określeniu zupełnie inny sens, przyspieszając lub uwypuklając trendy i procesy, które już miały miejsce. Patricia Fors, szefowa projektu, wymienia najważniejsze z nich. Są to:

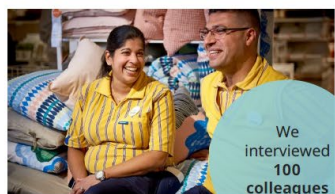
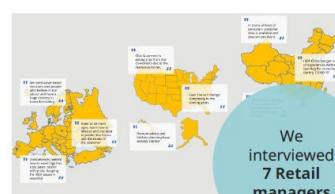
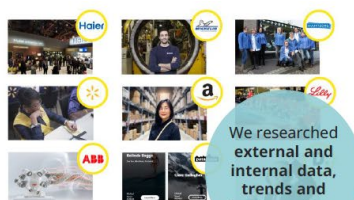
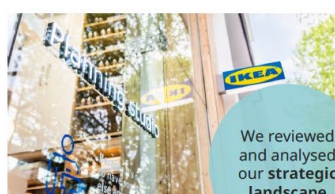
- Digitalizacja – przyspieszona przez COVID-19,
- Automatyzacja działań,
- Szkolenie pracowników, dostosowujące ich do nowych warunków,
- Zmiany demograficzne w miejscach pracy – 5 generacji pracowników w jednym miejscu,
- Zmiany klimatyczne, mające wpływ na powstawanie nowych miejsc pracy i wymagające nowych umiejętności,
- Nowe sposoby pracy – praca zdalna, elastyczność zatrudnienia czy ekonomia współdzielenia (gig economy),
- Popyt na talenty – w skali globalnej przewiduje się, że do 2030 roku na rynku pracy będzie brakowało 85,2 miliona talentów,
- Lifelong learning – uczenie się przez całe życie.

Wraz z nastaniem ery COVID-19, pojawiły się nowe aspekty, z którymi przychodzi nam się zmierzyć. Najpoważniejsze skutki dla sytuacji na rynku pracy przynosi zmieniająca się na niekorzyść sytuacja ekonomiczna. W wielu krajach wzrasta odsetek osób bezrobotnych. Rośnie też zapotrzebowanie na pracę i stałe zatrudnienie. Dotychczasowe trendy związane z elastycznym zatrudnieniem i „gig economy” są w odwrocie. Osoby, które były związane z kilkoma pracodawcami tracą zlecenia i bezpieczeństwo finansowe, przez co szukają pracy na etat. Nadal chcemy elastyczności, ale w bardziej bezpiecznych warunkach. Jednocześnie coraz więcej osób pracuje i uczy się zdalnie, co wymaga lepszego zaplecza technologicznego, ale także nowych umiejętności.

Kulisy projektu „Future of Work”

Patricia Fors nie ma wątpliwości, że to, jak potraktują firmy swoich pracowników w tych bardzo trudnych czasach, będzie miało konsekwencje długofalowe. Dlatego projekt „Future of Work” ma duże znaczenie dla dalszego rozwoju organizacji i został potraktowany priorytetowo. Ruszył w maju 2020 roku, a obecnie (sierpień 2020) jest w fazie finalizacji planów. Opisane niżej wnioski z fazy pierwszej wyciągnięto na podstawie:

- Weryfikacji i analizy dotychczasowej strategii IKEA,
- Weryfikacji danych pozyskanych z wewnętrznych i zewnętrznych zasobów,
- Pogłębionych wywiadów z liderami, managerami i pracownikami oraz badań ilościowych w kilku krajach.



Główne wnioski płynące z projektu „Future of Work”:

#1

Automatyzacja i digitalizacja wpłyną na zmianę modeli biznesowych i w ogóle zmianę w tradycyjnie rozumianej branży retail.

Szacuje się, że aż 50% działań w handlu detalicznym może zostać zautomatyzowana. Od liderów i pracowników będzie to wymagało nowych umiejętności i dostosowania się do nowych warunków. IKEA przewiduje prawdziwą „wojnę” w poszukiwaniu i pozyskiwaniu najlepszych talentów na rynku, przy czym twarde kompetencje stanowiskowe i wiedza będą

musiały iść w parze z umiejętnościami analitycznymi i technologicznymi oraz społecznymi. Jednocześnie osoby ze średnim lub niskim poziomem umiejętności, będą pozbawiane dostępu do rynku pracy. A to spowoduje zwiększenie nierówności ekonomicznych i ograniczenie dostępu do dóbr i usług dla coraz większej grupy ludzi na świecie.

#2

Dywersyfikacja populacji pracowników wymaga zmian środowiska i warunków pracy.

Wraz z tymi różnicami, obejmującymi aż pięć pokoleń pracowników, przychodzą różne oczekiwania i odmienna motywacja. Ogromnym wyzwaniem dla pracodawców będzie zaangażowanie pracowników na podobnym, wysokim poziomie. Być może będzie to wymagało rozwiązań na poziomie lokalnym, a nie globalnym, co wymusi na organizacjach modyfikację modeli zarządzania. Patricia Fors podkreśla także wzmocnienie wcześniejszego trendu poszukiwania „dobrych firm”, zarówno z perspektywy klienta, jak i pracownika. Aż 45% konsumentów już deklaruje podejmowanie bardziej świadomych wyborów konsumenckich. Działania CSR nie będą opcją, a koniecznością.

#3

Niekorzystne warunki i nieprzewidziane zdarzenia staną się częścią naszej nowej rzeczywistości.

Będzie to wymagało od biznesu jeszcze większej elastyczności i umiejętności szybkiego dostosowania się do zmieniających się okoliczności. Niezbędne będą nowe umiejętności leaderskie i większe zaufanie do pracownika. Większa swoboda będzie jednak oznaczała dużą odpowiedzialność i jeszcze większe tempo pracy. Nie będzie natomiast miejsca na biurokrację, która spowalnia procesy i podważa kulturę zaufania.



#4

Zachować pełnię człowieczeństwa w świecie technologii – to zadanie dla liderów, pracowników, ale i każdego z nas.

Rolą organizacji i ich liderów będzie znalezienie zdrowej równowagi pomiędzy strukturą, a czynnikiem ludzkim. Troska o zdrowie psychiczne pracowników, budowanie zaufania i poczucie sprawczości będzie kluczem do utrzymania ich kreatywności i elastyczności w coraz trudniejszych warunkach. Badania IKEA wykazały, że pracownicy oczekują od pracodawców prostoty, poczucia wspólnoty, dzielenia wartości oraz dobrego przywództwa rozumianego, jako branie i dawanie odpowiedzialności.

Jakie wnioski wyciągnęła IKEA w obecnej fazie projektu? Przede wszystkim to, że kluczem do przetrwania biznesu w nowej normalności, nie jest odpowiedź na pytanie o przyszłość rynku pracy. Ważniejsza jest odpowiedź na pytanie „jak biznes i ludzie będą dalej wspólnie prosperować w zmieniającej się, niestałej i zróżnicowanej przyszłości?”. IKEA stawia na współpracę i partnerstwo. „Bycie partnerami, nie pracodawcą i pracownikiem, oznacza równość, także w zakresie brania odpowiedzialności za swoją przyszłość” – mówi Patricia Fors. Wzajemne wsparcie i zrozumienie jest przecież ogromną siłą, nawet w walce z nieznanym i niewidzialnym przeciwnikiem.

Podsumowanie

Na zmiany w sektorze handlu detalicznego wpływ ma nie tylko pandemia. Od pewnego czasu obserwowaliśmy zmiany w zachowaniach i trendach konsumenckich. COVID-19 przyspieszył to, co zapewne w perspektywie kolejnych lat było nieuniknione. Wyjątkowość sytuacji polega na tempie tych zmian i zasięgu ich oddziaływania. Organizacje muszą zmierzyć się nie tylko z innowacyjnym podejściem do obsługi klienta, ale także z modyfikacją metod zarządzania, kładąc w nich większy nacisk na poczucie bezpieczeństwa i komfort psychiczny swoich pracowników. Wzrasta rola liderów i zarządzania talentami. Kluczem do sukcesu będzie umiejętność zachowania równowagi pomiędzy automatyzacją procesów i digitalizacją a dostrzeżeniem, że po drugiej stronie jest człowiek – zaniepokojony, niepewny przyszłości i zagubiony wobec nieustannie zmieniających się oczekiwań. Dla niektórych organizacji będzie to oznaczało wkroczenie na nieznany dotąd teren – zarządzania empatycznego, nastawionego na człowieka i jego potrzeby. Dotychczasowe metody mogą okazać się nieskuteczne. Retail musi nadążać za tymi trendami, a Ci którzy reagują najszybciej, będą pod pilną obserwacją reszty branży, wyznaczając jednocześnie kierunek zmian.



Wydarzenia o tematyce HR i L&D z ciekawymi prelegentami i aktualna wiedza w regularnych dawkach.

Śledź nas na LinkedInie