

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Paulina Karolczak*, Małgorzata Kotlińska**, Filip Maszewski***,
Patrycja Mizera-Pęczek****, Beata Sadowska****

Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru (*employer of choice*) przez Leroy Merlin

1. Wprowadzenie

Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru jest jedną z nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawca z wyboru (*employer of choice*) to pracodawca z silną marką, z którego pracownicy mogą być dumni i któremu mogą zaufać. Pracodawca z wyboru troszczy się o pracowników między innymi poprzez tworzenie im szans oraz możliwości rozwoju i kariery w organizacji, zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności, proponowanie ciekawej pracy będącej wyzwaniem, zaspokajanie potrzeb związanych z równowagą praca – życie. Poprzez swoją unikatowość taki pracodawca jest atrakcyjny dla potencjalnych i aktualnych pracowników organizacji, dzięki czemu jest w stanie przyciągnąć i zatrzymać w niej talenty.

Za cel poznawczy niniejszego opracowania przyjęto skonfrontowanie popularnej koncepcji kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w rozpoznawalnej firmie. Jedną z firm, która podejmuje działania w zakresie budowania marki pracodawcy z wyboru jest Leroy Merlin. W poniższym tekście przeanalizowany zostanie program rozwojowy zatytułowany *Dla ludzi z pomysłem* realizowany w tej organizacji. Celem dydaktycznym *case study* jest analiza słabych i mocnych stron wspomnianego programu z punktu widzenia kandydata do pracy i pracodawcy oraz ocena programu ze względu na przydatność dla odbiorców reprezentujących pokolenie Y. Ważnym obszarem

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

*** Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

**** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

analizy niniejszego studium przypadku jest także odnalezienie w nim elementów wywodzących się z innych, nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu.

Źródłami, z których autorzy korzystali przy konstruowaniu poniższego przypadku, są: strona internetowa (korporacyjna) Leroy Merlin, strona internetowa poświęcona karierze w tej firmie oraz portal branżowy osobyzasoby.pl, gdzie zamieszczony został wywiad z twórcami omawianego programu rozwojowego.

2. Charakterystyka oraz struktura organizacyjna firmy Leroy Merlin

Leroy Merlin to przedsiębiorstwo będące jednym z głównych liderów na światowym rynku dystrybucji narzędzi, materiałów budowlanych oraz artykułów wyposażenia wnętrz i ogrodów. Firma Leroy Merlin rozpoczęła swoją działalność w roku 1923 we Francji. Od roku 1979 jest stowarzyszona z rodzinną grupą finansową Association Familiale Mulliez (AFM). W roku 2006 z firm branży budowlanej, które należały do AFM, utworzono GROUPE ADEO i obecnie jest to drugi w Europie i czwarty na świecie dystrybutor w tej branży. Grupę ADEO tworzą marki: duże sklepy dla majsterkowiczów – Leroy Merlin, sklepy lokalne dla majsterkowiczów – AKI, Bricocenter i Weldom, sklepy – składy oferujące produkty budowlane – Bricoman (w Hiszpanii pod nazwą Bricomart), sklepy Dompro zajmujące się dystrybucją materiałów w kanale B2B¹. W 2012 r. Leroy Merlin w Polsce miał 43 sklepy w dużych i średnich miastach, o powierzchni handlowej od 6 do 18 tysięcy m². W Polsce zatrudniał ponad 7500 pracowników².

Sieć sklepów Leroy Merlin pomaga swoim klientom w zaprojektowaniu i realizacji urządzania wymarzonego mieszkania. Wszyscy pracownicy mają udział w tej podstawowej misji, począwszy od kierownika produktu, poprzez księgowego, logistykę, doradcę sprzedażowego czy wreszcie personel sprzedażowy w sklepie. Firma kładzie nacisk na wspieranie nie tylko osobistego, ale i zawodowego rozwoju pracowników, dlatego chętnie dzieli się z nimi wiedzą, poprzez wymianę doświadczeń wśród pracowników, politykę informacyjną (komunikacja wewnętrzna, Intranet), politykę szkoleniową (trenerzy wewnętrzni) bądź ścieżki kariery (Akademia Orląt, Program Menedżerski, Kuźnia Talentów, Drabina Rozwoju).

¹ www.kariera.leroymerlin.pl/index.php?id=onas [dostęp: 15.04.2015].

² <http://poland.leroymerlin.com/pl/historia-1> [dostęp: 15.04.2015].

Sieć marketów Leroy Merlin jest laureatem wielu nagród. Leroy Merlin wypada bardzo dobrze zarówno w badaniach wśród klientów dotyczących satysfakcji z zakupów czy popularności marki, jak i w programach oceniających standardy działania jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie. W polskiej edycji rankingu Great Place to Work sieć zajęła III miejsce, zaraz za firmą IKEA i Alior Bankiem. Organizatorzy badania przyznali jej również specjalne wyróżnienie – Leroy Merlin w Polsce uhonorowano tytułem „Firma z Pasją” za wdrażanie praktyk, dzięki którym pracownicy mogą rozwijać swoje zainteresowania. Leroy Merlin to jedyna firma z branży hipermarketów i jedyna firma francuska nagrodzona, i to trzykrotnie, bo w roku 2002, 2003 oraz 2009, prestiżowym godłem Inwestor w Kapitał Ludzki. Jest to program prowadzony przez Instytut Zarządzania oraz Instytut Pracy i Polityki Socjalnej. Tytuł Inwestora w Kapitał Ludzki przyznawany jest firmie, która była najlepszym pracodawcą, wyróżniającym się dbałością i najciekawszymi rozwiązaniami w zakresie profesjonalnego kierowania pracownikami³.

Leroy Merlin oferuje wiele ścieżek kariery dostosowanych do zainteresowań, kompetencji czy też predyspozycji kandydatów. Wyróżnić możemy pracę w warszawskiej centrali firmy – w zależności od zainteresowań kandydata może on rozwijać swoje umiejętności w następujących działach:

- *dział rozwoju* (zajmuje się przede wszystkim strategią rozwoju sieci sklepów Leroy Merlin na terenie kraju, ustaleniem najlepszych lokalizacji dla nowych sklepów, wyceną kosztów, oszacowaniem ryzyka przyszłych inwestycji, budową nowych sklepów poczynając od projektu do ich wyposażenia, a także zapewnieniem bezpieczeństwa klientom i pracownikom);

- *dział zakupów* (zajmuje się strategią produktową, a przede wszystkim wprowadzaniem nowych produktów na rynek, ich sprzedażą, wdrażaniem nowej oferty, wyborem nowych dostawców i negocjowaniem z nimi warunków, dbałością o aktualność informacji o produktach, które umieszczane są na stronie internetowej);

- *dział marketingu* (zajmuje się szeroko rozumianą polityką marketingową firmy polegającą m.in. na wzmocnieniu wizerunku firmy i rozpowszechnianiu marki poprzez np. kampanie reklamowe, zarządzanie stroną internetową firmy czy też sklepem internetowym);

- *dział finansów* (zajmuje się przede wszystkim obsługą prawną, finansową, audytem wewnętrznym, księgowością firmy);

- *dział informatyki i organizacji* (jest odpowiedzialny za sprawne funkcjonowanie wszystkich systemów informatycznych w firmie);

- *dział logistyki* (głównym celem jego działania jest gwarancja pełnej dostępności produktów firmy w sklepach z jednoczesnym uzyskaniem niskich kosztów przechowywania zapasów);

³ www.leroymerlin.pl/nagrody.html [dostęp: 15.04.2015].

– *dział zasobów ludzkich* (zajmuje się szeroko rozumianą polityką personalną, a więc m.in. organizowaniem i przeprowadzaniem szkoleń, rekrutacji, projektowaniem ścieżki kariery pracowników);

– *dyrekcja regionów* (zajmuje się wsparciem sklepów Leroy Merlin poprzez np. realizację założeń i planów strategicznych).

Firma zapewnia także możliwość zatrudnienia w sklepach Leroy Merlin i kreowania kariery w obszarach sprzedaży i obsługi klienta. Każdy sklep ma taką samą strukturę, proponuje podobne warunki zatrudnienia i rozwoju. Firma realizuje też program rozwojowy skierowany do absolwentów szkół wyższych zainteresowanych branżą handlową „Kuznia Talentów”. Decydując się na tę ścieżkę kariery kandydat rozpoczyna pracę na stanowisku doradcy klienta, a w ciągu dwóch lat przechodzi ścieżkę rozwojową do stanowiska kierowniczego w sklepach Leroy Merlin. Absolwentom tego programu firma zapewnia dalszy rozwój na stanowiskach specjalistycznych, a także menedżerskich, w sklepach i centrali. Firma zapewnia w zakresie tego programu pakiet interesujących szkoleń dostosowanych do poszczególnych jego etapów, pozwalających pracownikowi rozwijać się i zdobywać kolejne szczeble kariery. Aby wziąć udział w programie wystarczy złożyć swoją aplikację *on-line*, załączając dokumenty aplikacyjne i wypełnić formularz zastępujący list motywacyjny⁴.

3. Założenia i przebieg programu rozwojowego *Dla ludzi z pomysłem*

Program *Dla ludzi z pomysłem* jest skierowany do studentów ostatnich lat studiów oraz absolwentów uczelni wyższych. Każdy z jego uczestników może sprawdzić swoje predyspozycje w kluczowych obszarach biznesu. Ma także okazję zapoznania się ze strukturą wewnętrzną organizacji. Udział w tym grupowym spotkaniu opiera się na ciekawym doświadczeniu, jakim jest Assessment Center, co pozwala kandydatowi sprawdzić i zweryfikować swoje mocne oraz słabe strony w odniesieniu do wymagań stawianych na stanowiskach menedżerskich. Ponadto uczestnicy procesu mają możliwość uzyskania indywidualnej oceny, która dostarcza wiadomości o możliwości rozwoju osobistego kandydata. Dane zawarte w raporcie końcowym pozwolą aplikantom na kreowanie kariery zawodowej związanej z posiadanymi kompetencjami i zainteresowaniami.

Założenia programu *Dla ludzi z pomysłem* oscylują wokół trzech obszarów, którymi są:

- profil kandydata i jego misja;
- proces rekrutacji i selekcji;
- przebieg programu.

⁴ Opracowano na podstawie <http://www.kariera.leroymerlin.pl> [dostęp: 15.04.2015].

Na etapie opracowywania profilu kandydata i jego misji rekrutujący weryfikują, czy kandydat spełnia wymogi formalne, co warunkuje dalsze rozpatrywanie kandydatur. Aby kandydat spełnił kryteria formalne musi mieć ukończone studia wyższe (licencjat lub studia magisterskie) na dowolnym kierunku oraz posiadać nie dłuższe niż dwuletnie doświadczenie zawodowe. Ponadto wymagana jest znajomość języka angielskiego, natomiast znajomość języka francuskiego jest traktowana jako dodatkowy atut. Proaktywność, przedsiębiorczość oraz zainteresowanie różnorodnymi obszarami biznesowymi będą komponować się w profil kompetencyjny kandydata. Uzupełnią go natomiast takie cechy osobowości, jak:

- otwartość, umiejętność budowania relacji oraz ambicja i pracowitość;
- wysokie umiejętności komunikacyjne i interpersonalne;
- ukierunkowanie na osiąganie wytyczonych celów;
- umiejętność finalizowania zadań.

Wysoką oceną będą też punktowane umiejętności analitycznego myślenia, a także zdolność do syntezy danych. Ważną cechą kandydatów jest również otwartość na zmiany tudzież chęć ich inicjowania i implementacji. Aplikanci muszą przy tym potwierdzić gotowość do relokacji.

Po zakończeniu pierwszego etapu wyłoniona grupa kandydatów przechodzi do etapu drugiego – procesu rekrutacji i selekcji. Etap ten jest dostosowany do profilu i oczekiwań kandydatów oraz cech indywidualnych zespołu i jednostek. W tym procesie nacisk kładziony jest na dynamikę, interaktywność oraz innowacyjność kandydatów. Rekrutujący stawiają na intensywny, krótki i ambitny proces rekrutacji, podczas którego przekazywana jest na bieżąco informacja zwrotna między kolejnymi jej etapami. Głównym celem tego etapu jest budowanie samoświadomości kandydatów oraz wzmocnienie w nich nastawienia na rozwój osobisty. Wdrażane są tu takie narzędzia, jak kompleksowa diagnoza kompetencji, motywacji i oczekiwań Assessment Centre, testy, spotkania w grupach, prezentacje typu *case study*. Kandydaci wykorzystują jednocześnie różnorodne narzędzia oraz są poddawani ocenom przez wiele osób.

Organizacja procesu rekrutacji opiera się na aplikacji poprzez system internetowy. Kandydat zobowiązany jest do przesłania *Curriculum Vitae* oraz rozwiązania quizu z pytaniami na temat firmy, którego celem jest oszacowanie poziomu motywacji dołączenia do zespołu Leroy Merlin. Następnie kandydaci są zapraszani na trwające pół dnia spotkania w grupach liczących po około dwanaście osób. Pytania rekrutacyjne są zadawane w dwóch rundach – raz w języku polskim i raz w angielskim. Rekrutujący zlecają wykonanie indywidualnych zadań typu *case study*, zadania grupowe, testy na myślenie analityczne i umiejętność działania pod presją czasu. Podczas wykonywania tych zadań równolegle rekrutujący przekazują kandydatowi informacje dotyczące firmy Leroy Merlin.

Wyselekcjonowani kandydaci otrzymują możliwość oceny w specjalnie uformowanych Centrach Assessment, w których uczestniczy do ośmiu kandydatów oraz czterech asesorów. Organizatorzy proponują aplikantom wykonanie zadań

zespołowych oraz projektów *case study*. Przewidziana jest zarówno dyskusja grupowa, zadania indywidualne, rozmowy ze współpracownikiem w projekcie oraz testy na inteligencję (IQ), osobowościowe i oceniające zdolności indywidualne kandydata. Ten etap wieńczy prezentacja samodzielnie opracowanych projektów przed komisją, w skład której wchodzi menedżerowie i dyrektorzy firmy Leroy Merlin.

Przebieg programu *Dla ludzi z pomysłem* oparty został na realizacji maksimum trzech projektów przez aplikanta. Celem jest opracowanie indywidualnej ścieżki rozwoju kandydata na podstawie weryfikacji kompetencji i oczekiwań oraz znajomości firmy. Leroy Merlin oferuje kandydatom kompleksowe wsparcie w rozwoju poprzez takie narzędzia, jak szkolenie na stanowisku pracy, pracę z menedżerem, szkolenie dostosowane indywidualnie do kandydata, bieżąca informacja zwrotna w kolejnych etapach procesu. W efekcie ukończenia programu kandydat otrzymuje ofertę pracy na stanowisku specjalistycznym, jakim jest praca koordynatora w Leroy Merlin.

Prezentowane narzędzia rekrutacyjne są jednym z wielu mechanizmów selekcji kandydatów dla budowania zespołu pracowników firmy Leroy Merlin, który stanowi już ponad sześciotysięczną ekipę. Z informacji publikowanych przez przedsiębiorstwo wynika, że „współpracownicy Leroy Merlin Polska uczestniczyli łącznie w 129 903 godzinach szkoleń, a 4037 godzin poświęcili na naukę języków obcych”⁵.

4. Program rozwojowy Leroy Merlin *Dla ludzi z pomysłem* – cele i korzyści w perspektywie jego twórców

Nadrzędnym celem inicjatorów przedsięwzięcia było stworzenie programu, który umożliwi pozyskanie pracowników o ambicjach zmieniania swojego otoczenia na lepsze, co ma znacząco wpływać na rozwój firmy. Rozmowy specjalistów HR ze studentami oraz z pracownikami reprezentującymi pokolenie Y przyniosły nowe wnioski i idee. W ich opiniach dotychczas realizowany program rozwojowy, który ma za zadanie rozwijać tylko kompetencje sprzedażowe, nie jest wystarczającym narzędziem, aby odnaleźć wartościowych pracowników. W związku z tym uruchomiono nowy projekt – *Dla ludzi z pomysłem*. Informacje o programie zostały upowszechnione na stronie internetowej, podczas targów pracy Talent Days na Stadionie Narodowym oraz z wykorzystaniem portali typu pracuj.pl. Dodatkowo, wspólnie z absolvent.pl., zorganizowano kampanię mailingową.

Głównym założeniem rocznego programu było budowanie rozwoju każdego z uczestników oparte na ich bieżącej ocenie i możliwości poznania różnych ob-

⁵ <http://student.us.edu.pl/programy-stazowe-dla-ludzi-z-pomyslem-kuznia-talentow> [dostęp: 15.04.2015].

szarów działalności biznesu. W praktyce każdy z uczestników programu odbywał miesięczny staż w jednym ze sklepów Leroy Merlin na terenie Polski. Dzięki takiemu doświadczeniu poznawał biznes od podstaw, mógł osobiście zaobserwować, jakie są potrzeby i oczekiwania zarówno pracowników, jak i klientów firmy. Podczas kolejnych jedenastu miesięcy uczestnicy realizowali projekty w różnych działach firmy. Program z założenia zakładał realizację 2–3 projektów w różnych działach. Na koniec pracy nad każdym z projektów odbywało się jego omówienie w obecności przełożonych, dyrektora oraz przedstawiciela HR. Dodatkowo spotkanie podsumowujące projekt pozwalało na uzyskanie informacji zwrotnej od szerszego grona osób i dawało stażystom możliwość sprawdzenia się w różnych obszarach i sytuacjach. Po pozytywnym ukończeniu programu wybrane osoby zostały zatrudnione w firmie na stanowiskach specjalistów.

Pracownicy HR przeanalizowali informacje zwrotne od uczestników programu. Stażyści wskazali na najważniejsze korzyści, jakie może im zaoferować firma, tj. świadome budowanie ścieżki zawodowej oraz możliwości szybkiego rozwoju kompetencji poprzez m.in. szanse poznania firmy z wielu perspektyw, różnorodność szkoleń oraz *coaching* indywidualny. Osoby, które doszły do ostatniego etapu zapewniały, że udział w procesie rekrutacji był dla nich wartościową przygodą i że wiele z otrzymanych wskazówek wykorzystają w budowaniu indywidualnych ścieżek kariery. Kandydaci docenili również możliwość poznania wielu aktualnych pracowników firmy. Częste spotkania w centrali Leroy Merlin pozwoliły na zapoznanie się z kulturą organizacyjną firmy. Dzięki tym obserwacjom uczestnicy mogli podjąć świadome decyzje dotyczące tego, czy chcą związać swoją przyszłość z organizacją.

Dostrzec należy także wymierne korzyści dla biznesu, które powstają w efekcie realizowania tego typu programów. Nowe osoby to nowa perspektywa dla firmy. Zatrudnianie osób z tzw. pokolenia Y, które stanowi coraz liczniejszą populację wśród współpracowników i klientów, pomaga w postrzeganiu ważnych obszarów biznesu z ich perspektywy i podejmowania działań zgodnych z ich oczekiwaniami. Co ważne, program jest rotacyjny, dzięki czemu daje możliwość poznania kandydatów z różnych stron oraz w wielu sytuacjach i tym samym stanowi jedno z najskuteczniejszych narzędzi selekcji. Pomimo wysokich kosztów tego typu przedsięwzięć, opłaca się inwestowanie w programy rozwojowe, przynoszące bowiem wymierne korzyści dla biznesu. Dobrze przeprowadzona rekrutacja gwarantuje realizację wielu ważnych projektów w różnych obszarach działalności firmy. Istotny jest także inny aspekt korzyści – młodzi ludzie, którzy mogą wykazać się swoimi kompetencjami podczas stażu, to kapitał dla organizacji. Oni przekazują swoje zaangażowanie, aktualną wiedzę i pomysły, a od firmy otrzymują szansę, wsparcie i wiarę w to, że mogą spełnić swoje zawodowe ambicje⁶.

⁶ Opracowano na podstawie: <http://osobyzasoby.pl/2014/10/leroy-merlin-program-stazowy-skrojony-dla-pokolenia-y> [dostęp: 11.04.2015].

Bibliografia

- <http://osobyzasoby.pl/2014/10/leroy-merlin-program-stazowy-skrojony-dla-pokolenia-y/> [dostęp: 11.04.2015].
- <http://student.us.edu.pl/programy-stazowe-dla-ludzi-z-pomyslem-kuznia-talentow> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.kariera.leroymerlin.pl> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.leroymerlin.pl/nagrody.html> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.kariera.leroymerlin.pl/index.php?id=onas> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://poland.leroymerlin.com/pl/historia-1> [dostęp: 15.04.2015].

Zadania dla czytelników

1. Do jakich znanych Ci koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi lub marketingu odwołuje się projekt *Dla ludzi z pomysłem* Leroy Merlin?
2. Wymień zalety i wady projektu *Dla ludzi z pomysłem*, z dwóch perspektyw: kandydata i pracodawcy.
3. Wskaż na elementy projektu Leroy Merlin, które są odpowiedzią na oczekiwania pracowników pokolenia Y.

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168