



mBank

Zaangażowanie pracowników źródłem sukcesu i rozwoju organizacji

Case Study



Spis treści

Wprowadzenie 3

Sukces lokalny, ambicje globalne 5

Rozchwiany statek 7

Perła w Koronie i wypłynięcie na szerokie wody 8

Zaangażowanie przez działanie 12

(Sub)kultura organizacyjna 13

Inwentaryzacja kultury organizacyjnej mBanku w 2018 roku 14

Jacy chcemy być? 20

Zanim zaczniemy osiągać sukcesy, zmierzmy... 24

Wzrost zaangażowania – do biegu, gotowi, start! 29

Odpalamy silniki 31

Otwieramy szampana 36

Co przyniesie przyszłość? 39

Bibliografia 42

Opracowanie:

Donata Wilczewska

Konsultacja merytoryczna:

prof. dr hab. Robert Kozielski

Recenzja:

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Copyright © questus 2024

Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

Klientocentryczność i myślenie klientem było od powstania mBanku w 2000 roku w Polsce fundamentem jego funkcjonowania i rozwoju. Dzisiejsza powszechność kiedyś nie była tak oczywista. Niemniej filozofia mBanku zakorzeniona w kulturze organizacyjnej, ale także metodach i narzędziach działania, pozwoliła organizacji stać się wiodącym bankiem na polskim rynku usług finansowych. Naturalnym etapem dalszego rozwoju, poza wzrostem organicznym, jest wejście na nowe rynki geograficzne. Decyzja taka łączy się jednak z wieloma wyzwaniami dotyczącymi zarówno strategii rynkowej, jak i budowania wewnętrznej kultury organizacji i systemów jej funkcjonowania. Tym bardziej, że różnice kulturowe sprzyjają raczej adaptacji niż unifikacji.

Wejście mBanku na rynek Czech i Słowacji w 2007 roku było więc decyzją tyleż odważną, co ryzykowną. Także w wymiarze formowania zespołu, który 15 lat później miał stać się unikalnym na skalę Europy przykładem zaangażowania pracowników przekładającego się na zaskakująco wysokie wyniki rynkowe. Nie obyło się to jednak bez problemów, trudności, czasem zbędnych kosztów i wyrzeczeń. Dzisiaj z perspektywy czasu nikt nie kwestionuje niełatwych i ryzykow-

nych decyzji. Tym bardziej, że wciąż wielu wątpi, czy rzeczywiście silna kultura organizacyjna i zaangażowany zespół przekładają się na pozyskiwanie klientów, przychody i zysk organizacji.

Operowanie na żywym organizmie, jakim jest organizacja i jej kultura, nie jest zadaniem prostym. Tym bardziej, gdy zderzamy się w trakcie tej drogi z różnicami indywidualnymi i kulturowymi, kryzysem gospodarczym i pandemią COVID-19 oraz wojną w Ukrainie. Materiał omawia kontekst, cele, podejście i metody działań, jakie realizowane były przez czeski i słowacki oddział mBanku. Pokazuje jak „Sleeping Beauty” przeistacza się w „Perłę w Koronie” mBanku. Obrazuje, jak można budować, mierzyć i zarządzać czymś, co wydaje się na tyle płynne, niedookreślone, pełne emocji, że pozornie niemożliwe do ogarnięcia. Jednocześnie jest to COŚ, co decyduje o sukcesie bądź porażce rynkowej.

Słowa kluczowe:

KULTURA ORGANIZACYJNA

**PROPOZYCJA WARTOŚCI
DLA PRACOWNIKA**

**POMIAR ZAANGAŻOWANIA
PRACOWNIKA**

**MARKETING WEWNĘTRZNY
KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ**

Recenzja

Zaangażowanie pracowników jest podstawą sukcesu każdej firmy, choć wydaje się być wciąż niedocenianym aspektem zarządzania kapitałem ludzkim. Tymczasem jest ono ściśle związane z wynikami ekonomicznymi. Firmy mające zaangażowanych pracowników osiągają wyższe zyski finansowe. Zaangażowani pracownicy charakteryzują się wyższą produktywnością, niższą absencją, nie są skłonni do zmiany pracodawcy, chętnie rekomendują firmę, a ich entuzjazm pozwala zwiększać zaangażowanie innych pracowników. Aby działania związane z budowaniem zaangażowania były skuteczne i przynosiły organizacjom wymierne korzyści, warto dokonywać pomiaru zaangażowania pracowników i wdrażać rozwiązania na podstawie uzyskanych wyników.

Recenzowane studium stanowi interesujący przykład dobrych praktyk związanych z budowaniem klientocentrycznej kultury organizacyjnej i zaangażowania pracowników. Opisywane praktyki ulokowano w szerszym kontekście, aby uzasadnić ich wdrożenie. Korzystający z case study poznają założenia strategii adaptacji i standaryzacji mBanku na rynku Czech i Słowacji, pozycję konkurencyjną mBanku na rynku obu krajów i dowiedzą się, z jakimi dylematami musieli zmierzyć się zarządzający organizacją. Istotną wartością case study są przedstawione w nim konkretne działania zrealizowane w mBanku związane z diagnozą organizacji, definiowaniem kultury organizacyjnej i propozycji wartości dla pracowników, pomiarem zaangażowania pracowników metodyką firmy Kincentric i wdrożeniem inicjatyw wspierających zaangażowanie pracowników.

Opracowanie stanowi interesujące źródło wiedzy dla studentów, uczestników szkoleń i warsztatów oraz wartościowe narzędzie pracy dla nauczycieli akademickich i trenerów. Polecam je również managerom różnych szczebli, pracownikom działów HR, HR biznes partnerom i konsultantom. Może być ono także wykorzystane w samoedukacji. Zapoznanie się z materiałami było dla mnie przyjemnością i wyjątkowym doświadczeniem. Zachęcam wszystkich do korzystania z nich. Uczenie się na takich przykładach dostarcza satysfakcji, optymistycznie nastraja i wyzwala motywację do działania.



dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Sukces lokalny, ambicje globalne

Oligopol. Tak można określić rynek bankowy w Czechach i na Słowacji przed 2007 rokiem. Komerční banka, ČSOB i Česká spořitelna – trzy giganty bankowe posiadające łącznie ok. 80% udziału w rynku rządziły wtedy rynkiem Czech (podobna sytuacja była na rynku w Słowacji), nie spodziewając się rychłego wkroczenia na rynek dysruptora, który zmieni zasady gry rynkowej.

mBank powstał w 2000 roku w Polsce. Oferował on polskim klientom wygodę, która wcześniej nie była w aż takim stopniu i zakresie wykorzystywana i powszechna – bank w pełni digitalowy niewymagający od klienta nieustannej bieżącej do stacjonarnych placówek i stania w kolejkach. Siedem lat później, w 2007 roku powstały oddziały w Czechach i na Słowacji jako efekt dostrzeżenia sporego potencjału. Ówczesny rynek czeski i słowacki zdominowany był przez graczy działających w tradycyjnym modelu, w którym standardem było przerzucanie kosztów na klientów, przez co korzystanie z usług bankowych nie było tanie, a doświadczenia klienta raczej nie zachwycały.

mBank miał natomiast do zaproponowania coś innego. Oryginalny model biznesowy z 2000 roku bazował na sposobie działania amerykańskiej sieci handlowej Wal-Mart i oferowaniu limitowanego portfolio usług przy jednoczesnej redukcji marży. Misją mBanku stało się zapewnianie maksimum korzyści i wygody w zarządzaniu finansami osobistymi, a wartościami – jakość, prostota, wygoda, klientocentryczność i budowanie społeczności, a więc tzw. podejście *value for money*. Od samego początku klienci byli w centrum zainteresowania nie tylko w deklaracjach, ale także działaniach. Tak dzisiaj rozpowszechnione idee klientocentryczności, współtworzenia, crowdsourcingu czy nawet design thinkingu były trwałym elementem funkcjonowania banku, który stał się w Polsce synonimem bankowości internetowej.

Przeniesienie usług bankowych w pełni do Internetu miało sporą zaletę w zakresie cenowym – jako że w początkowym etapie funkcjonowania banku zredukowano poziom kosztów związanych ze stacjonarnymi placówkami do zera, mBank był w stanie oferować trzykrotnie lepsze ceny usług swoim klientom. A to dawało temu biznesowemu dysruptorowi sporą przewagę nad konkurencją – bankami działającymi w tradycyjnym modelu. Takie podejście do usług bankowych było wówczas absolutnie rewolucyjne.

Owa różnica w oferowanych usługach została szybko dostrzeżona przez nabywców i pod koniec pierwszego roku działalności na rodzimym (polskim) rynku mBank miał już w swoim portfolio 30 tys. klientów, natomiast na koniec kolejnego roku działalności (2001) całkowity depozyt w mBanku wyniósł 1 mld PLN. Milionowy klient pojawił się w banku w 2005 roku.

Po sukcesie banku na polskim rynku, z inicjatywy Sławomira Lachowskiego, ówczesnego CEO mBanku, zdecydowano o otwarciu nowych oddziałów – w Czechach i na Słowacji. Mimo że były to mniejsze rynki (niepełna 16 milionów mieszkańców łącznie) niż rodzima dla mBanku Polska (38 milionów), to ówczesny oraz prognozowany wzrost PKB, rosnący trend korzystania z Internetu oraz bankowości, również wtedy już wirtualnej, budziły duże nadzieje na sukces.

Podjęta decyzja o wejściu na rynek Czech i Słowacji wymusiła potrzebę podjęcia prac przygotowawczych. Rok 2006 upłynął pod znakiem analiz i dostosowania działań biznesowych pod nowe rynki. Mimo bliskości geograficznej musiano wziąć pod uwagę m.in. różnice kulturowe, takie jak odrębne systemy wartości, język, społeczne i indywidualne aspiracje, aby międzynarodowy zespół mógł pracować



jako jeden. Co prawda Polacy, Czesi i Słowacy sąsiadują ze sobą i ich kultura jest w dużym stopniu podobna, ponadto Czesi i Słowacy stanowili niegdyś jedno państwo, jednakże wejście na nowe rynki wymagało zastanowienia się nad różnicami i dostosowania wartości w nowych oddziałach do lokalnej specyfiki.

Brano zatem pod uwagę, że mieszkańcy Czech uznawani są za bardziej pragmatycznych i oszczędnych. Zorientowani są na poszukiwanie różnych opcji, lubią przedyskutować rozwiązania przed podjęciem działań, rozważyć ryzyka i korzyści, a co za tym idzie, przejawiają nieco mniejszą odwagę w działaniu i adaptacyjność do zmian. Ich preferowany styl komunikacji jest mniej bezpośred-

ni, zawiera w sobie większą dawkę dyplomacji. Z kolei Słowacy bardziej cenią sobie markę i prestiż, są bardziej nastawieni na działanie i skłonni do wprowadzania nowych rozwiązań. Preferują bardziej otwartą i bezpośrednią komunikację. Z drugiej strony obie te nacje lubią dzielić się wizją i pomysłami oraz mimo wszystko prezentują nieformalny styl komunikacji.

W wyniku kilkumiesięcznych prac przygotowawczych w 2007 roku mBank oficjalnie wystartował w Czechach i na Słowacji. Już w pierwszych miesiącach wejście na nowe rynki geograficzne okazało się wielkim sukcesem – cele zakładane na pierwszy rok działalności udało się zrealizować w ciągu kilku miesięcy. Co więcej, dzięki unikatowemu w tym sektorze modelowi biznesowemu, mBank stał się pierwszym bankiem tak mocno zorientowanym na satysfakcję klienta, a tym samym zmienił rynek bankowości w Czechach i na Słowacji bezpowrotnie. *Staraliśmy się zbudować nie bank dla bankierów, ale bank dla klientów – podsumowuje Robert Chrištof, obecny szef oddziału słowackiego.*



Pamiętam taki dzień z początków funkcjonowania mBanku w Czechach i na Słowacji, kiedy nie otrzymaliśmy żadnego zażalenia. Ani jednego zgłoszenia. Wtedy chłopaki z obsługi klienta powiedzieli „nie wiemy, co dzisiaj robić, bo nic nie otrzymaliśmy”. Klienci uwielbiali mBank, a my zastanawialiśmy się, co będzie robił dział obsługi klienta, jeśli nie będzie żadnych spraw do rozwiązania. To dość zabawna historia.

Pavla Prochazkova

Solution and Performance
Department Director
mBank CZ/SK



Rozchwiany statek

Niestety zaraz po wypłynięciu na błękitny ocean nowych rynków geograficznych nastąpił kryzys finansowy 2008-2009 r., który wymusił niejako cięcie kosztów i zapotrzebowanie na kapitał oraz ograniczył zaufanie do banków. Mimo że w zespole mBanku aż roiło się od nowych pomysłów pozwalających budować jeszcze lepszy bank detaliczny, sytuacja ekonomiczna doprowadziła do decyzji centrali w Polsce o zahamowaniu rozwoju na nowych rynkach. Zredukowano budżet marketingowy, zahamowano wprowadzanie nowych produktów na rynek, pozyskiwanie nowych klientów, ograniczono inwestycje w HR, sprzedaż, etc.

Owo zamrożenie trwało aż do 2012 roku. Podczas gdy na rynek wchodził nowi konkurenci – naśladowcy innowacyjnego mBanku, a dotychczasowi rywale dostosowywali swoje strategie, reagując na wcześniejsze działania dysruptora, organizacja pozostawała w zamrożeniu, przez co niejako traciła momentum i zostawała nieco w tyle. Ponadto mBank w Czechach i na Słowacji borykał się wówczas z częstymi zmianami kadry zarządzającej. Spora rotacja na najwyższych stanowiskach skutkowałą brakiem ciągłości działań.

Organizację w tamtym czasie można by określić mianem „rozchwianego statku”, który z jednej strony doznał pokryzysowej stagnacji biznesowej, z drugiej zaś – z perspektywy wewnętrznej pracownicy niecierpliwie przebierali nogami, czekając na zielone światło do działania. Grupa czuła, że jest to moment, w którym należy wyjść z marazmu i odważnie zaatakować rynek.

W 2014 roku do oddziałów mBanku w Czechach i na Słowacji dołączył wieloletni pracownik Grupy – Paweł Kucharski – jako szef oddziału czeskiego. Z nowym General Managerem Grupa wiązała duże nadzieje i oczekiwania na polepszenie sytuacji organizacji. W polskiej centrali również w tamtym czasie działy się zmiany personalne na poziomie Zarządu, w którym powitano nowego Prezesa – dra Cezarego Stypułkowskiego, a Wiceprezesem Zarządu odpowiedzialnym za bankowość detaliczną (w tym mBank CZ/SK) został Cezary Kocik.

Paweł Kucharski był jednym z twórców mBanku w Polsce. Wspólnie z inicjalnym zespołem wypracował idee i model biznesowy firmy. Miał doświadczenie, jak mierzyć się z rynkiem i wprowadzać na niego rozwiązania, które nie były rozwiązaniami standardowymi. Widząc potencjał dla oddziałów CZ/SK, wspólnie z wąskim gronem współpracowników dokonał analizy sytuacji rynkowej i wewnętrznej, której podsumowanie znalazło swój wyraz w materiale – prezentacji nazwanej sugestywnie *Sleeping Beauty* (*Śpiąca Królewna*). Z tejże analizy wynikało, że mBank nie wykorzystuje potencjału wzrostu na rynku Czech i Słowacji. Zauważono między innymi, że produkty tam oferowane mają jedynie ok. 18% funkcjonalności, które Grupa oferowała polskiemu klientowi. To z jednej strony w naturalny sposób ograniczało konkuren-



cyjność produktów mBanku. Z drugiej – dawało spory potencjał rozbudowy wartości proponowanych Czechom i Słowakom. Odkryto również wtedy, że ówczesna baza klientów obejmuje głównie ludzi młodych, w czym również upatrywano potencjał wzrostu.

Mimo gotowości do rozwoju, dostrzeżono niezwykle istotny fakt, w którym upatrywano zarówno barierę rozwoju, jak i potencjalny motor wzrostu. Było nim umiarkowane zaangażowanie zespołu tkwiącego wówczas w pokryzysowym letargu, które, jak zdiagnozowano, prezentowało się na niższym poziomie niż w przypadku zespołu w centrali. Ten obszar wymagał szczególnego zaadresowania. Wiedział o tym Paweł Kucharski, który mając doświadczenie w polskiej centrali, gdzie nieformalna struktura oraz dynamiczny i zaangażowany zespół stanowiły trzon organizacji, był świadomy wagi kultury organizacyjnej w budowaniu sukcesu rynkowego. Wierzone zatem, że wzrost zaangażowania pracowników może pozytywnie wpłynąć nie tylko na ich satysfakcję z pracy, ale również na polepszenie wyników rynkowych całej organizacji. Wymagało to jednak rozpoczęcia prac od początku. Mimo bowiem silnej i jasno opisanej kultury organizacyjnej polskiego mBanku, czeski i słowacki mBank nie posiadał zdefiniowanej ani kultury organizacyjnej, ani pracowniczej propozycji wartości (ang. *employee value proposition*).

Perła w Koronie i wypłynięcie na szerokie wody

W 2017 roku oddział CZ/SK odwiedził nowy Prezes Zarządu – dr Cezary Stypułkowski. Spotkanie to było ważnym i znaczącym krokiem w budowaniu „nowego otwarcia” dla mBanku. Powoli budzący się wówczas ze snu zimowego oddział Czech i Słowacji potrzebował bowiem wskazania swojej roli w strukturach całej Grupy. Cezary Stypułkowski zapytany o cel i jego wizję mBanku CZ/SK, stwierdził, że chciałby, aby Czechy stały się „Perłą w Koronie” mBanku.

Na bazie tego marzenia pod koniec 2018 roku powstał program „Perła”, który w zmodyfikowanej formie istnieje do dziś, a jego początkowe założenia definiowały nowy kierunek rozwoju i filary strategiczne dla mBanku CZ/SK. Cele programu zakładały:

- po pierwsze, rozwój akwizycji i pozyskiwanie ok. 50 tys. nowych klientów rocznie;
- po drugie, wzrost portfela produktów o 10% i sprzedaż kredytów niehipotecznych, które charakteryzują się wysoką rentownością;
- po trzecie zaś – odwrócenie trendu związanego z employer brandingiem i walkę o pozycję najlepszego pracodawcy na rynku

Przedstawiwszy program rozwoju Zarządowi, Paweł Kucharski, dostał zasoby niezbędne do jego realizacji – zarówno finansowe, jak i ludzkie (w tym również dostęp do zespołów pracujących w centrali w Polsce).

Ostatni z wymienionych celów wiązał się z pracami nad szeroko pojętą kulturą organizacyjną i wdrożeniem narzędzi mających budo-

wać pozytywne doświadczenia pracowników z bankiem. Stało się to kluczowym założeniem projektu „Perła”. Zatem, z wewnętrznego punktu widzenia projekt ten miał znacznie zwiększyć zaangażowanie i efektywność wśród pracowników. Bo- wiem to właśnie w zaangażowaniu pracowników upatrywano największych szans na poprawę sytuacji firmy i budowanie na nowo sukcesu rynkowego, zwłaszcza że oddział słowacki w tamtym czasie przynosił straty. Ta strategiczna reanimacja była zatem fundamentalnie istotna.

W konsekwencji powołano nowy skład Zespołu ExCo (Executive Committee), w skład którego wchodził General Manager w Czechach, General Manager na Słowacji, CFO (Chief Financial Officer) oraz CRO (Chief Risk Officer), który zarządzał operacjami w Czechach i Słowacji. Z punktu widzenia pracy nad kulturą organizacyjną zespół ten odpowiedzialny był za nadzór i koordynowanie prac związanych z budowaniem zaangażowania pracowników na poziomie strategicznym. Jego działanie objawiało się między innymi tym, że raz na kwartał dokonywano wyboru jednego aspektu kultury organizacyjnej, który miał być obszarem prac nad jego poprawą i udoskonalaniem w kolejnych miesiącach. Strategia koncentracji albo jak to można nazwać „mniej znaczy więcej” zaczęła być stałym elementem działania mBanku.

Wdrożenie nowej strategii nie obyło się bez obaw i dostrzeganych ryzyk. Jednym z nich była niepewność, czy program „Perła” będzie miał trwały charakter, głównie ze względu na wcześniejsze częste zmiany personalne na najwyższych szczeblach. Jednak mimo wszystko program wyglądał optymistycznie, zwłaszcza że GM Czech, związany z mBankiem od długiego już czasu, miał dużą możliwość dysponowania budżetami mBanku CZ/SK. Ponadto, mając świadomość potrzeby ewolucyjnych zmian, zaplanowano kolejne etapy wdrażania projektu „Perła” – rysunek 1.

Zgodnie z założeniami projektu „Perła” rozpoczęto od mniejszych usprawnień (ang. *quick wins*), które można było wdrożyć niemal od zaraz. Wśród nich znalazły się: odświeżenie głównej propozycji wartości dla klienta, dostosowanie pakietu wynagrodzeń w dziale obsługi

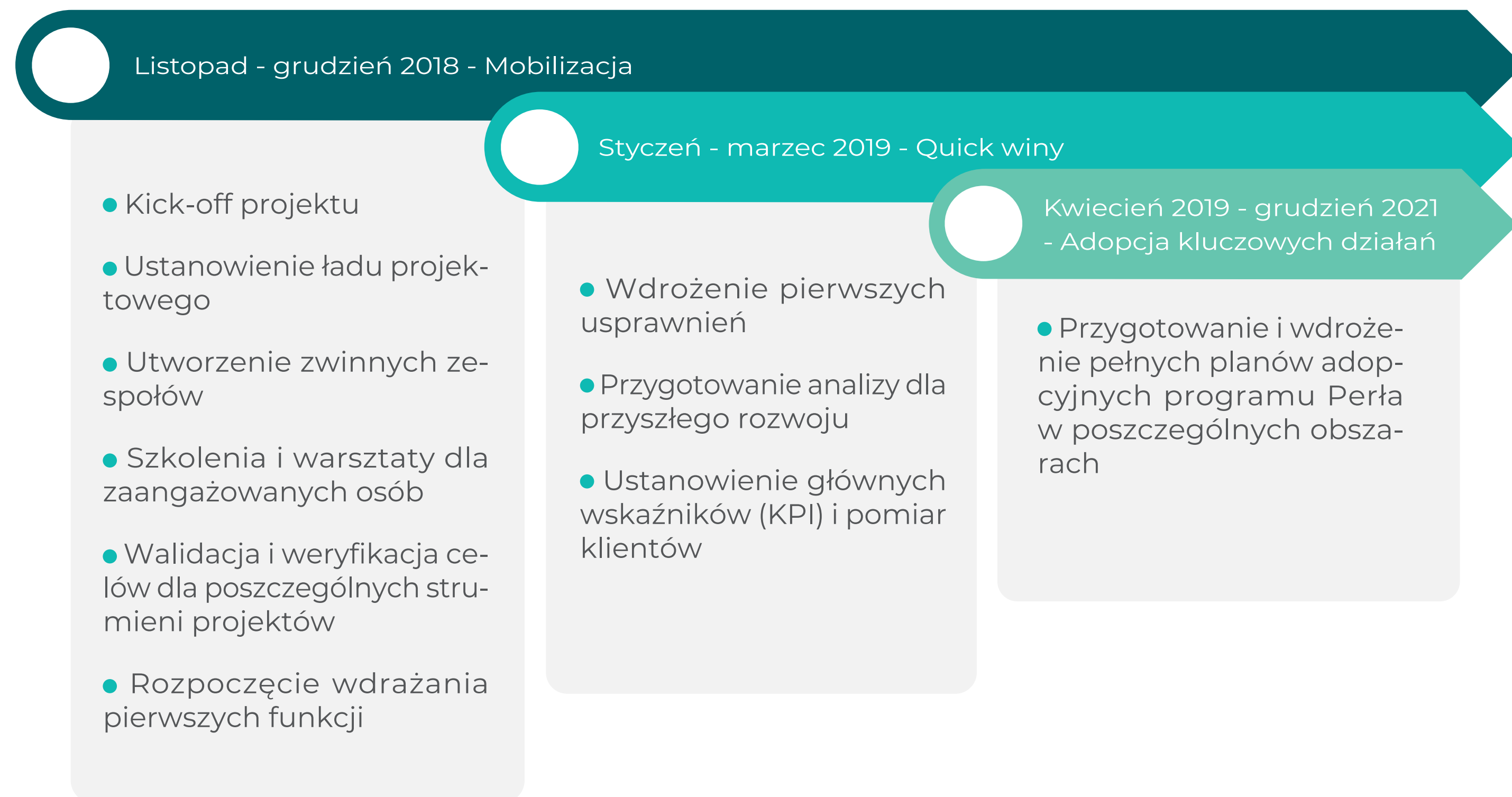


klienta, wprowadzenie oferty typu Revolut, wdrożenie usługi Apple Pay, stworzenie zespołów scrumowych w obszarze rozwoju, ustalenie zasad i rytuałów dla zespołów. Wprowadzanie *quick winów* zaplanowano na okres styczeń-marzec 2019. Jednocześnie rozpoczęto prace nad przygotowaniem analiz pod kątem przyszłego rozwoju, ustaleniem głównych wskaźników KPI i pomiaru klientów. Nadano też strukturę organizacyjną projektowi „Perła”, wskazując osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary działań – rysunek 2.

Następnie przygotowano i rozpoczęto wdrażanie planów projektu „Perła”. Celami przedsięwzięcia w poszczególnych obszarach, które miały być realizowane od kwietnia 2019 do grudnia 2021, były:

- przełożenie **propozycji wartości dla klienta** na 10% wzrostu aktywnego portfela produktów oraz pozyskanie 100 000+ nowych klientów do końca 2021 r.;
- **automatyzacja wszystkich procesów NML (kredyty niehipoteczne) i większości ML (kredyty hipoteczne)** oraz 30% wzrost produkcji NML rok do roku w 2019 r. w obszarze usług kredytowych;
- budowanie **najlepszego Contact Center na rynku** poprzez kreowanie wyjątkowych doświadczeń klientów oraz doświadczeń pracowników centrum

Rys. 1. Etapy projektu „Perła”



obsługi, interakcja z klientem 24/7 z użyciem wszystkich możliwych kanałów zdalnego kontaktu;

- uzyskanie pozycji **lidera bankowości mobilnej** na rynku CZ/SK zapewniającego najlepsze doświadczenie klienta w środowisku mobilnym według użytkowników aplikacji;

- budowanie poczucia dumy z pracy w mBanku poprzez uzyskanie pozycji **jednego z najlepszych pracodawców w Czechach i na Słowacji** oraz zwiększenie zwinności i dostosowanie procesów personalnych;

- zwiększenie **fizycznej obecności w Czechach i na Słowacji** do 70 punktów stacjonarnych oraz trzykrotny wzrost produktywności wszystkich kanałów fizycznych;

- poprawa procesu wprowadzenia klienta w świat mBanku (tzw. **onboarding klientów**) – stworzenie w pełni zdalnego procesu otwierania konta;

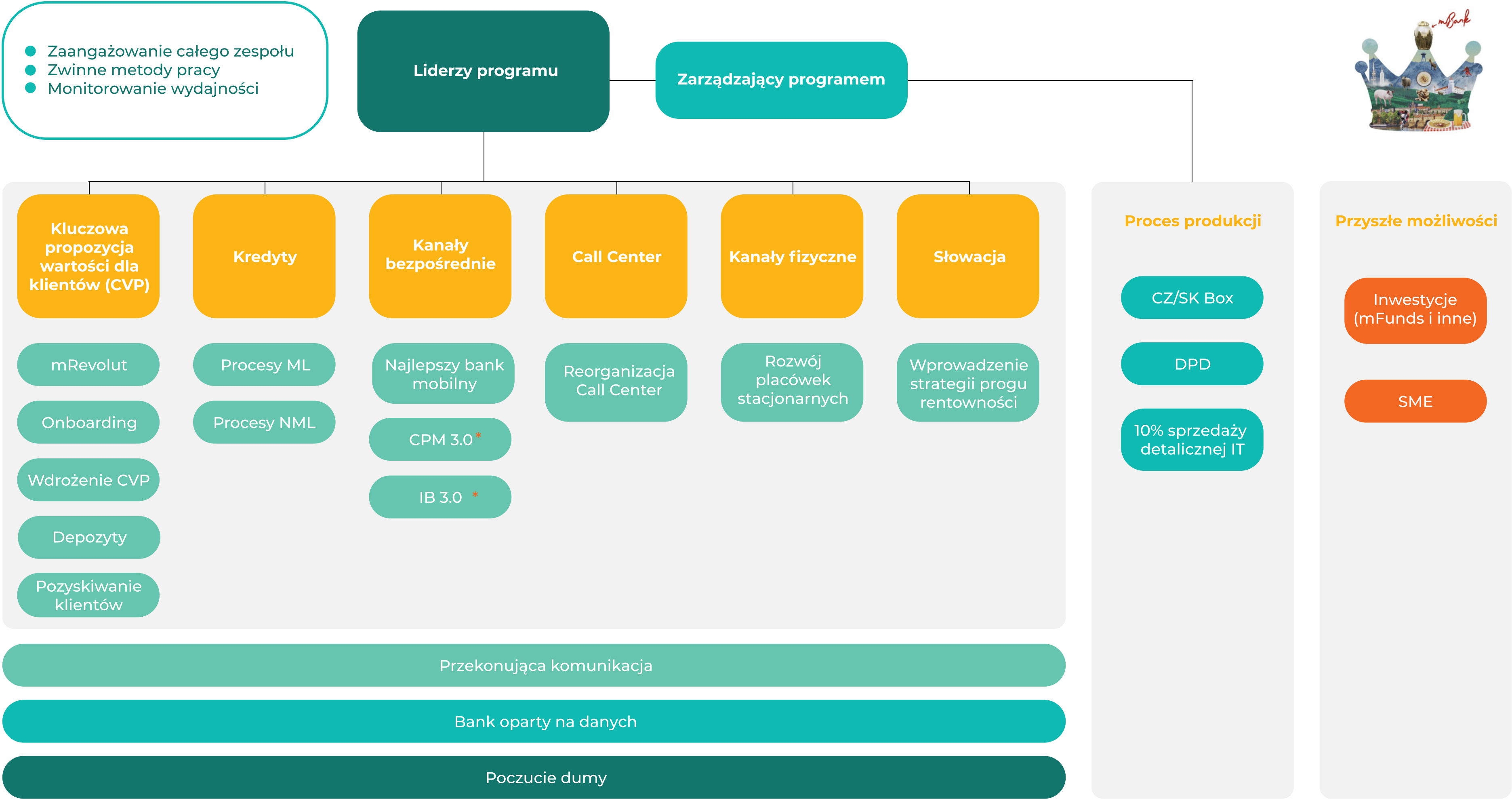
- podniesienie jakości **komunikacji marketingowej**, w tym: wzmocnienie pozycjonowania marki oraz stworzenie spójnej koncepcji komunikacji dla wszystkich kanałów;

- budowanie **banku opartego na danych** poprzez wykorzystanie dostępnego potencjału danych i informacji, aby lepiej rozumieć klientów oraz ich potrzeby i zachowania;

- zbudowanie **zrównoważonego modelu operacyjnego** prowadzącego do osiągania zysków w oddziale na Słowacji.

Przed mBankiem CZ/SK postawiono zatem spore wyzwania i ambitne cele. Jednym z nich była walka o pozycję lidera na rynku pracodawców w Czechach i na Słowacji. Aby to osiągnąć, kluczowe stało się postawienie kultury organizacyjnej w centrum uwagi, a co za tym idzie – pracę nad zaangażowaniem pracowników na wszystkich szczeblach organizacji poprzez operacjonalizację employee value proposition. Co więcej, wewnętrzny klimat firmy miał również zasadnicze znaczenie dla osiągania pozostałych celów rynkowych. Jak bowiem twierdzono – bez ludzi nie ma sukcesu.





* Adaptacja rozwiązań z polskiej centrali

Rys. 2. Struktura organizacyjna projektu „Perła”

Zaangażowanie przez działanie

W ramach realizacji głównego celu programu „Perła” zaczęto uważniej przyglądać się poziomowi zaangażowania pracowników, który okazał się niezwykle niski – pomiar w 2017 roku wśród pracowników z Czech i Słowacji wskazał na zaangażowanie na poziomie 35%, co oznaczało, że jedynie 35% pracowników mBanku w Czechach i na Słowacji pozostawało zaangażowanych, zaś pozostałe 65% stanowiły osoby niezaangażowane. Był to niski wynik. Nieadekwatny do ambicji liderów i to w nim dopatrywano się potencjału rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej opartej na jasno nakreślonej kulturze organizacyjnej. Ponadto na samej Słowacji wynik ten prezentował się jeszcze słabiej niż średnia obu oddziałów i wynosił 30%.

Istniało kilka czynników, które motywowały liderów do podjęcia kroków zmierzających do zmiany:

- Po pierwsze, świadomi byli poziomu zaangażowania zespołu centrali w Polsce, który prezentował się wówczas znacznie lepiej niż w Czechach i na Słowacji i wynosił ok. 50%.

- Po drugie, uznano za konieczne przeniesienie silnej propozycji wartości dla klientów (ang. *customer value proposition*) na niezdefiniowaną jeszcze wtedy pracowniczą propozycję wartości (ang. *employee value proposition*).

- Po trzecie zaś, co najwyżej umiarkowany poziom satysfakcji i zaangażowania skutkowało dość sporymi wahaniem w składzie zespołu. Doświadczeni pracownicy decydowali się na szukanie opcji rozwoju zawodowego poza organizacją, co ułatwiało zadanie headhunterom poszukującym talentów dla konkurencyjnych banków.

mBank zdefiniował zatem wyzwanie: „chcemy pracować nad zwiększeniem zaangażowania pracowników!”. Aby rozpocząć pracę nad poprawą tego wskaźnika, kluczowe stało się zdefiniowanie kultury organizacyjnej oraz pracowniczej wartości propozycji (ang. *employee value proposition*, EVP), a następnie wdrożenie szeregu działań mających wpływać na poprawę zaangażowania.

Rozpoczęto od wyłonienia kompetentnego lidera, który byłby w stanie udźwignąć nowe wyzwania i wziąć odpowiedzialność za pracę nad zaangażowaniem pracowników. Wybór padł na Arkadiusza Klimczaka, który pracował wówczas w polskim oddziale firmy. Zaproponowano mu dołączenie do czeskiego zespołu mBanku. Uznano bowiem, że Arek posiada odpowiednie kompetencje, doświadczenie w pracy nad kulturą organizacyjną oraz wiedzę o organizacji i jej specyfice.

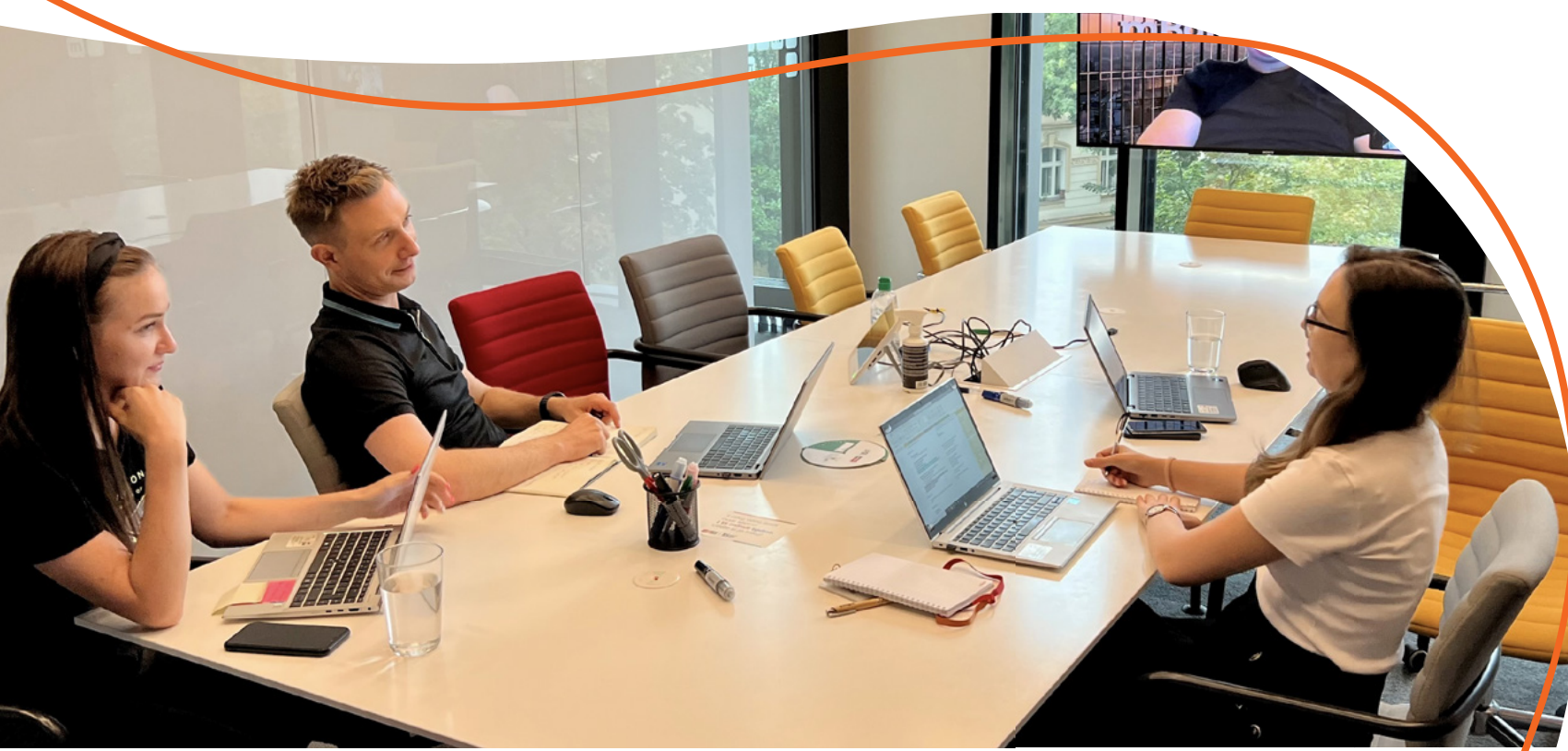
Arek przystał na tę propozycję, myśląc że to ciekawe wyzwanie. W lipcu 2018 roku dołączył do czeskiego oddziału firmy i rozpoczął pracę nad analizą sytuacji wewnętrznej i identyfikacją potencjalnych luk. Jedną z nich okazał się brak opisanej kultury organizacyjnej mBanku CZ/SK, mimo że, jak się później okazało, była ona bardzo wyraźna. Inną lukę z kolei stanowił brak świadomego budowania marki pracodawcy (*employer branding*). Było zatem nad czym pracować.

Martwiło mnie, nas jako ExCo, że ten poziom zaangażowania jest poniżej poziomów obserwowanych w innych instytucjach finansowych na rynkach CZ/SK. Poziom ten był istotnie niższy niż w mBanku PL. Miałem poczucie, że jest to jeden z kluczowych elementów do dalszego wzrostu.



Paweł Kucharski

General Manager
mBank CZ



(Sub)kultura organizacyjna

Na kulturę można patrzeć z dwóch perspektyw. Pierwsza mówi, że jest ona dla organizacji tym, czym osobowość dla człowieka. Można ją zatem porównać do kultury społeczeństw i wyróżnić w jej ramach wspólne wartości, założenia, normy, artefakty i wzorce zachowań. W tym ujęciu jest zatem rozumiana jako swego rodzaju filozofia – jednoczy i mobilizuje, nadaje sens i kierunek działań organizacji. Druga perspektywa zorientowana jest na rozumienie perspektyw i zachowań w organizacji oraz otaczających ją zjawisk. W tym ujęciu kultura organizacyjna tłumaczy i przewiduje działania organizacji i jej pracowników w różnych warunkach. Na kulturę organizacyjną wpływają zatem trzy czynniki: kultura społeczności (wartości, przekonania, założenia i doświadczenia bieżących oraz nowych członków zespołu), charakter otoczenia biznesowego, a także podstawowe założenia, przekonania i wartości kierownictwa (Aniszewska, 2007; Schein, 2004). Biorąc to wszystko pod uwagę i opierając się na metodyce McKinsey, do ewaluacji kultury organizacyjnej można zastosować siedem wzajemnie na siebie wpływających zmiennych (Bjerke, 2004) – rysunek 3.

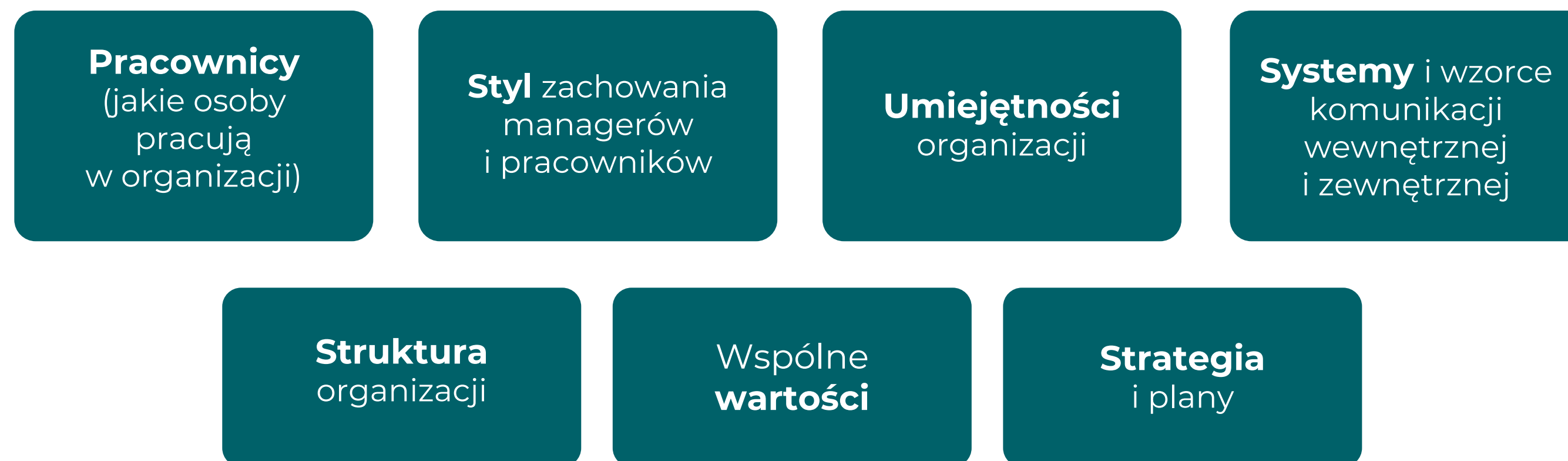
Rzadko w danej organizacji można wyróżnić jedną, zintegrowaną kulturę. Szczególnie w przypadku firm międzynarodowych i dużych organizacji oczywiście naturalne są wspólne wartości, ale istotne jest zaadresowanie większych bądź mniejszych różnic charakteryzujących poszczególne grupy pracowników często wynikające z odmiennych rynków geograficznych oraz związanych z nimi różnic kulturowych. Na pewnym etapie rozwoju organizacji tworzenie się subkultur jest nie-

mal nieuniknione (Aniszewska, 2007; Schein, 2004). Co więcej, mówi się, że większa integracja kultury organizacyjnej jako jednej idei następuje m.in. na początku działalności firmy (Aniszewska, 2007), z kolei pielęgnowanie subkultur pozwala na szybsze reagowanie na zmiany w środowisku biznesowym (Bjerke, 2004). Zarówno zatem potrzeba zaznaczenia różnych wartości, jak i fakt, że mBank w Czechach i na Słowacji istniał już ponad 10 lat sprawiały, że nastał najwyższy czas, by wprowadzić własne, rodzime standardy. Podstawą pozostawały w sposób naturalny najważniejsze wartości całej Grupy mBank, które miały zo-

stać poszerzone o koloryt Czech i Słowacji.

Lider projektu zakasał więc rękawy i postanowił rozpocząć od zdefiniowania *employee value proposition*. Ważne było zarówno dla Arka, jak i dla General Managerów Czech i Słowacji (Pawła Kucharskiego i Roberta Chrištofa), aby wartości nie płynęły od działu HR, a stanowiły uchwycenie głosu samych pracowników – to oni w końcu są tu najważniejsi. Liderzy wierzyli bowiem w zasadność przebudzenia wspomnianej Śpiącej Królowej – wykorzystania potencjału drzemącego w pracownikach mBanku.

Rys. 3. Zmienne kultury organizacyjnej w metodyce McKinsey



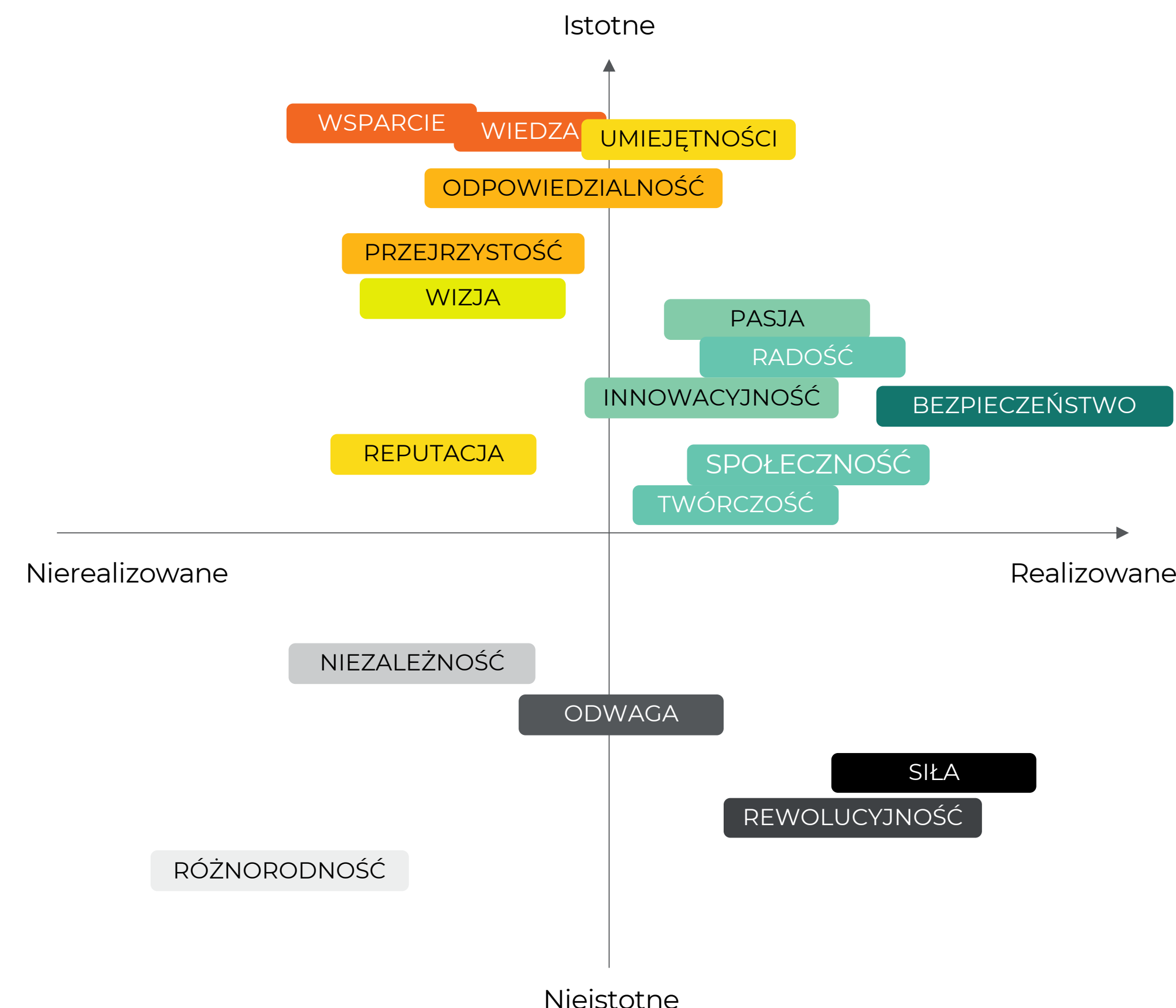
Inwentaryzacja kultury organizacyjnej mBanku w 2018 roku

W celu zidentyfikowania EVP Arek zdecydował się na przeprowadzenie dwu-etapowego badania wewnętrznego. Pierwszy krok stanowiło badanie ilościowe w formie ankiety CAWI, w której udział wzięło 102 pracowników mBanku CZ/SK. Celami były: nakreślenie dużego obrazka sytuacji oraz ewaluacja komunikacji wewnętrznej. W ankiecie pracownicy byli proszeni m.in. o wskazanie osobistych wartości oraz wartości, których oczekują od pracodawcy, a także o percepcję marki pracodawcy i jego konkurencyjności na rynku pracy w Czechach i na Słowacji.

Z ankiety Arek pozyskał cenne informacje dotyczące różnic między wartościami oferowanymi przez mBank a profilem idealnego pracodawcy zdefiniowanego przez uczestników badania – rysunek 4. Mocnymi stronami organizacji – potencjalnymi wyróżnikami na rynku pracy – które przewyższyły oczekiwania pracowników okazały się: siła, rewolucyjność, bezpieczeństwo, społeczność, odwaga, twórczość i radość.

Jako najważniejsze cechy idealnego pracodawcy wymieniono natomiast: wsparcie, wiedzę, umiejętności, odpowiedzialności, transparentność i wizję. Jednocześnie większość najważniejszych cech w przypadku mBanku została oceniona niżej niż w ich waga dla stanu idealnego.

Na bazie mocnych stron mBanku, oczekiwań pracowników i różnic między nimi, zdefiniowano kluczowe cechy dla mBanku jako pracodawcy: radość i pogoda ducha pracowników i liderów, pasja, z jaką podchodzą do swojej pracy, innowacyjność organizacji, różnorodność w szerokim znaczeniu i niezależność. To właśnie te atrybuty okazały się najbardziej spójne z oczekiwanym przez pracowników stopniem zaadresowania.



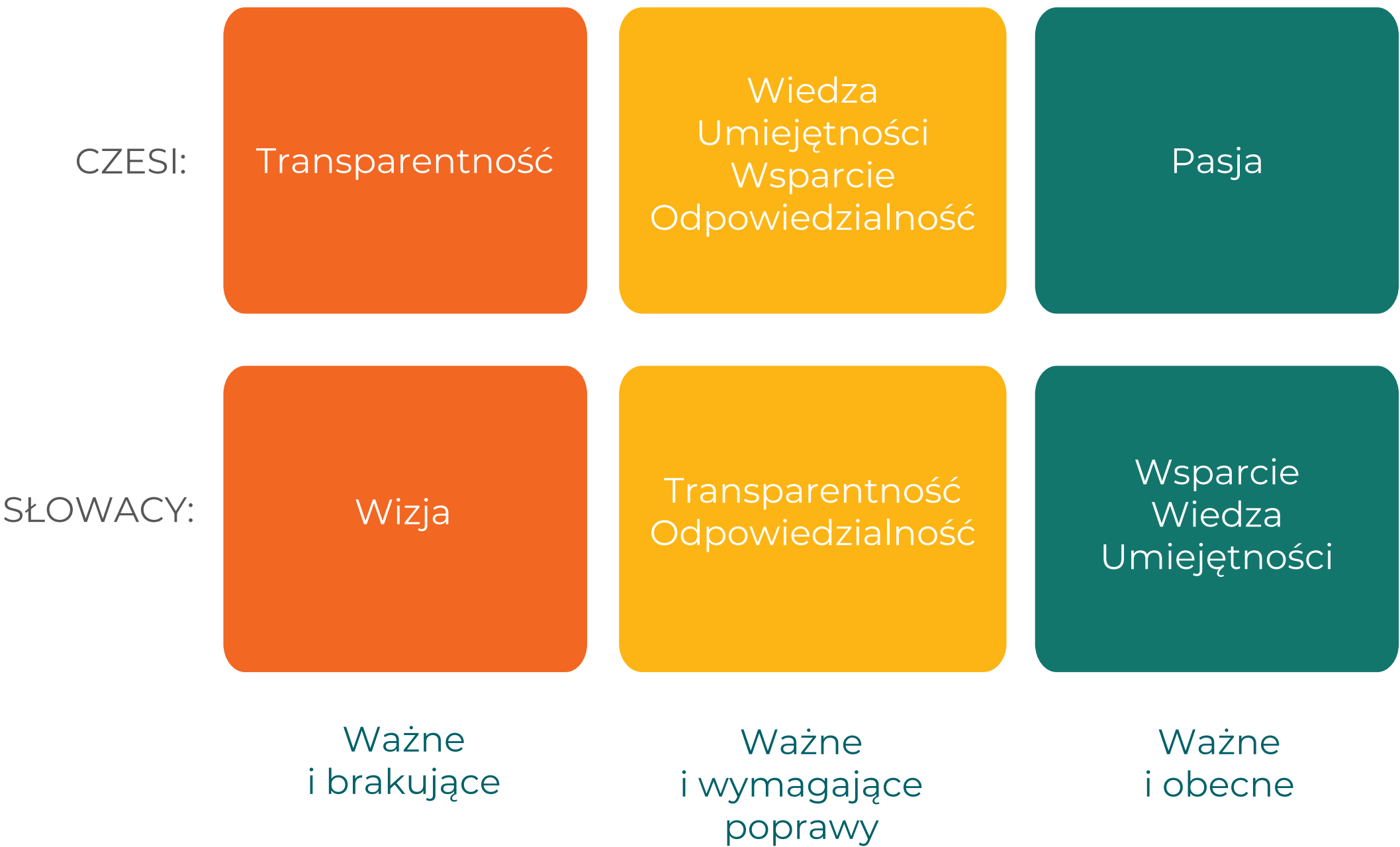
Rys. 4 Macierz wartości – istotność dla pracowników mBanku vs. stopień realizacji przez pracodawcę

W trakcie prac nad dodefiniowaniem kultury organizacyjnej i nowej propozycji wartości dla pracowników szczególne miejsce zajęły kwestie różnic kulturowych między Czechami a Słowakami oraz między obiema tymi narodowościami a Polakami. Analiza porównawcza dowiodła, że Czesi bardzo cenią sobie pasję, a jednocześnie uważają, że jest ona obecna w ich aktualnej pracy. Za wartość wymagającą największych usprawnień (jest bardzo istotna, ale brakuje jej w mBanku) uznano transparentność, natomiast elementami do poprawy (istotne i obecne, ale nie w wystarczającym stopniu) okazały się wiedza i umiejętności, wsparcie oraz odpowiedzialność. Z kolei Słowacy za najważniejsze, a jednocześnie obecne w mBanku wartości uznali te, które Czesi postrzegają jako wymagające poprawy: wiedza i umiejętności oraz wsparcie. Jako krytyczną do wprowadzenia wartość wskazali wizję, natomiast do wymagających poprawy zaliczyli transparentność oraz odpowiedzialność – rysunek 5.

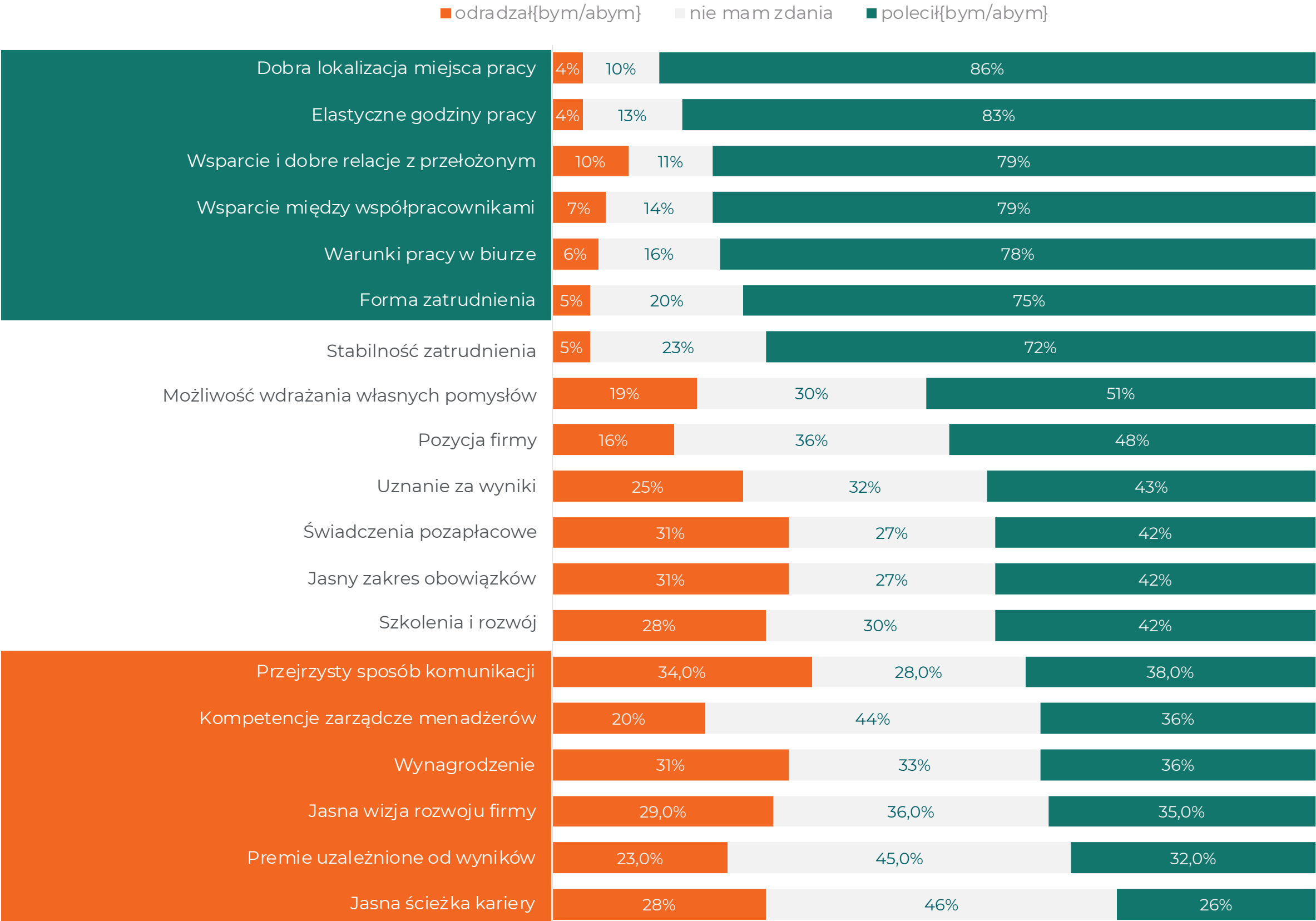
Poza badaniem wartości, Arek postanowił również określić najważniejsze elementy oferty pracodawcy – zarówno te charakteryzujące mBank, jak i te, których najbardziej oczekiwali pracownicy. Wyniki pokazały, iż najsilniejszymi czynnikami, które sprawiają, że pracownik byłby skłonny polecić pracę w mBanku innym, były te związane z elastycznością oraz warunkami miejsca i czasu pracy, a także relacje i wsparcie panujące w firmie zarówno między pracownikami, jak i na linii pracownik-przełożony. Zaś najsłabszymi elementami okazały się kwestie związane z przyszłością (wizja firmy i indywidualny rozwój pracowników), finansami (wynagrodzenia i premie), transparentnością komunikacji wewnętrznej oraz kompetencjami managerów – rysunek 6.

Ponadto, zdefiniowano również oczekiwania pracowników wobec oferty pracodawcy z uwzględnieniem różnic kulturowych – tabela 1. Do najważniejszych oczekiwań, które spójnie deklarowali Czesi i Słowacy należą: wsparcie i dobre relacje z przełożonym, wynagrodzenie, transparentność komunikacji oraz work-life balance. Ponadto, do bardzo istotnych elementów Czesi zaliczyli: uznanie za wyniki oraz wsparcie między współpracownikami, natomiast Słowacy – zadania rozwijające umiejętności oraz stabilność zatrudnienia.

Rys. 5. Najważniejsze wartości pracodawcy według Czechów i Słowaków



Rys. 6. Czynniki wpływające na rekomendowanie mBanku jako pracodawcy przez pracowników



Tab. 1. Oczekiwana oferta pracodawcy

	CZESI	SŁOWACY	RÓŻNICA	
Wsparcie i dobre relacje z przełożonym	3,74	3,71	0,03	
Wynagrodzenie	3,73	3,67	0,06	
Uznanie za wyniki	3,72	3,38	0,34	Ważniejsze dla Czechów
Transparentny sposób komunikacji	3,69	3,75	-0,06	
Wsparcie między współpracownikami	3,68	3,29	0,39	Ważniejsze dla Czechów
Work-life balance	3,56	3,71	-0,15	Ważniejsze dla Słowaków
Zadania pozwalające na rozwój umiejętności	3,51	3,63	-0,12	Ważniejsze dla Słowaków
Stabilność finansowa firmy	3,50	3,42	0,08	
Jakość produktów i usług	3,46	3,13	0,33	Ważniejsze dla Czechów
Możliwość wdrażania własnych pomysłów	3,44	3,21	0,23	Ważniejsze dla Czechów
Elastyczne godziny pracy	3,44	3,54	-0,10	
Stabilność zatrudnienia	3,44	3,63	-0,19	Ważniejsze dla Słowaków
Szkolenia i rozwój	3,42	3,29	0,13	
Zgodność między pracą a wartościami	3,42	3,33	0,09	
Warunki pracy w biurze	3,40	3,29	0,11	
Narzędzia pracy	3,38	3,21	0,17	
Jasna wizja rozwoju firmy	3,38	3,46	-0,08	
Jasny zakres obowiązków	3,37	3,33	0,04	
Premie uzależnione od wyników	3,32	2,88	0,44	Ważniejsze dla Czechów
Świadczenia pozapłacowe	3,24	2,75	0,49	Ważniejsze dla Czechów
Forma zatrudnienia	3,24	3,38	-0,14	Ważniejsze dla Słowaków
Dobra lokalizacja miejsca pracy	3,21	2,92	0,29	Ważniejsze dla Czechów
Kompetencje zarządcze managerów	3,21	3,04	0,17	
Jasna ścieżka kariery	3,17	3,00	0,17	
Pozycja firmy	2,97	2,67	0,30	Ważniejsze dla Czechów
Praca w środowisku międzynarodowym	2,60	2,17	0,43	Ważniejsze dla Czechów

Na podstawie wyróżników i mocnych stron mBanku Arek zdefiniował ówczesny archetyp marki pracodawcy jako połączenie władcy (siła i bezpieczeństwo), buntownika (rewolucja) i entuzjasty (radość, społeczność, pasja).

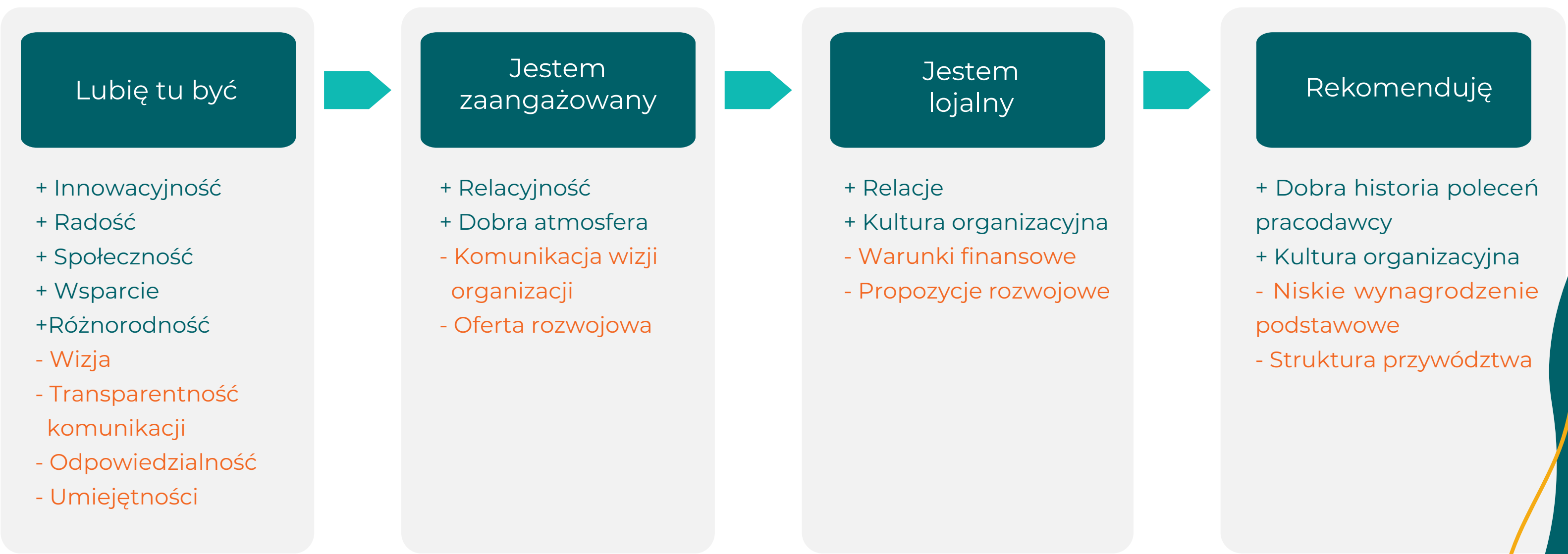
Drugim krokiem analizy sytuacji wewnętrznej było przeprowadzenie badań jakościowych w formie trzech grup focusowych (FGI). W skład dwóch z nich wchodzili pracownicy niższego szczebla – w tym w jednej znaleźli się pracownicy różnych działów z Czech i Słowacji, a w drugiej pracownicy Call Center – działu, który cechowała szczególnie duża rotacja pracowników. Natomiast trzecia grupa focusowa była prowadzona wśród managerów średniego i wyższego szczebla.

Przyjrząwszy się wynikom badania wewnętrznego, Arek uporządkował wnioski z nich płynące, odnosząc je do poszczególnych etapów ścieżki rozwoju pracownika – w podziale na ścieżkę kandydatów (ang. *candidate journey*) i ścieżkę pra-

cowników (ang. *employee journey*) – rysunek 7.

Pierwszy etap ścieżki pracownika zdefiniowany został jako „**Lubię tu być**” (ang. *I like being here*). Wartości marki pracodawcy, które przypisano do tego etapu to: innowacyjność, radość, społeczność, wsparcie i różnorodność. Natomiast wśród cech, których mBank w tamtym czasie nie posiadał, a zostały wskazane przez pracowników jako ważne do wykształcenia znalazły się: wizja, transparentność, odpowiedzialność, umiejętności.

Drugi etap to „**Jestem zaangażowany**” (ang. *I am engaged*). To, co budowało ten etap zaangażowania w mBanku, to silna relacyjność (wsparcie, dobra atmosfera) oraz dobre warunki pracy (stabilność, elastyczność). Poprawie wymagały za to obszary: efektywnego komunikowania wizji firmy oraz oferty rozwojowej.



Rys. 7. Employee journey w mBanku w 2018 roku – zalety i obszary wymagające poprawy



My nie mamy pracowników.
My mamy przyjaciół.

Robert Chrištof

General Manager
mBank SK

„**Jestem lojalny** (ang. *I am loyal*)” to trzeci poziom ścieżki pracownika, w którym znalazły się powody, dla których decydują się oni pozostać w mBanku oraz te, dla których odchodzą. Wśród pierwszych wyróżniono silne relacje i rodzinną atmosferę oraz unikatową kulturę organizacyjną łączącą podejście startupowe z bankowym. Do minusów zaliczono natomiast mało konkurencyjne wynagrodzenia oraz brak wystarczających opcji rozwojowych – młode osoby, po zdobyciu pierwszego doświadczenia w mBanku, często decydowały się szukać rozwoju u innych pracodawców.

Ostatni etap employee journey to „**Rekomenduję** (ang. *I recommend it*)”. Dotyczy on stopnia, w jakim pracownik skłonny jest zarekomendować daną firmę,

bank swoim znajomym jako miejsce pracy. Wśród czynników wpływających pozytywnie na tenże aspekt wyróżniono dobrą historię poleceń (mimo że proces poleceń nie był ustrukturyzowany, wielu pracowników chętnie polecało mBank jako pracodawcę) oraz kulturę organizacyjną (mBank odróżniał się od innych firm sektora bankowego brakiem przesadnego formalizmu). Negatywnie natomiast na skłonność do rekomendowania mBanku jako pracodawcy wpływały: niskie wynagrodzenie podstawowe, które nie było atrakcyjne dla doświadczonych w sektorze kandydatów, oraz niejasna struktura przywództwa, która skutkowała niejednokrotnie posiadaniem przez lidera mniejszego doświadczenia niż członkowie zespołu.



Pavla Prochazkova

Solution and Performance
Department Director
mBank CZ/SK

Pracę w mBanku rozpoczęłam w 2008 roku. Skończyłam studia i nie miałam zbyt wielu pomysłów na to, gdzie pójść. Oferta mBanku była jedną z wielu, które zobaczyłam na stronie z ogłoszeniami o pracę. mBank istniał wtedy na czeskim i słowackim rynku zaledwie od kilku miesięcy i to było coś naprawdę niesamowitego dla naszych klientów, ponieważ wszystkie inne banki były dużymi organizacjami, nie było bankowości internetowej, było za to wiele opłat bankowych. Nie miałam wtedy konta w mBanku, więc nie wiedziałam, o co w tym wszystkim chodzi – czy to oszustwo, czy dobry pracodawca? Bo to po prostu nie był bank! Zaraz później dostałam propozycję pracy i ją przyjąłam.

Pamiętam mój pierwszy dzień pracy w mBanku, ponieważ był zupełnie inny od tego, co widziałam wcześniej – biuro tętniło kolorami, otaczali mnie sami młodzi ludzie i wszyscy się uśmiechali, byli naprawdę podekscytowani i zmotywowani. Zostałam bardzo ciepło przyjęta. Czułam się, jakbym nadal była na uniwersytecie, w gronie rodziny – moich przyjaciół.

Zostałam w mBanku tak długo, ponieważ nie miałam powodu, by odejść. Przez pierwsze lata to nie była korporacja. To była po prostu grupa przyjaciół. Wszyscy się znali. Nikt nie myślał o odejściu. Mieliśmy dobre pieniądze, ciekawą pracę, dobre relacje i doskonałych kolegów.

Rozumiejąc, że dobry standard budowania unikalnej kultury organizacyjnej i propozycji wartości dla pracownika musi również uwzględniać perspektywę ofert firm konkurencyjnych, zdefiniowano głównych konkurentów mBanku w Czechach i na Słowacji oraz ich wyróżniki w obszarze *employer branding* w podziale na cztery poziomy:

- bankowość internetowa – konkurencja o bardzo podobnym obszarze działalności (Air Bank, ING);
- bankowość – konkurencja najczęściej wybierana przez osoby zmęczone sztywną kulturą panującą w wielu bankach (Narodowy Bank Czeski – ČNB, Czechosłowacki Bank Handlowy – ČSOB, Bank Komercyjny – KB);
- IT i fintech – konkurencja, którą wybierają pracownicy poszukujący lepiej płatnej pracy (Google, Microsoft, IBM);
- najlepsi pracodawcy na lokalnym rynku – w większości znane marki z szerokim zakresem działów (Škoda, DHL, Adastr).

Kluczowe wnioski płynące z analizy sytuacji pracowników ujawniły, że mBank niewystarczająco dociera do pożądanej grupy kandydatów, nie przekłada potencjału swojej marki na wartości dla pracowników, przesłanie marki pracodawcy nie jest tak silne i atrakcyjne jak w przypadku konkurentów, angażowaniu pracowników brakuje struktury i zorientowania na największe talenty, a oferta rozwojowa i komunikowanie wizji organizacji są niewystarczające. W żołnierskich słowach ujmując, Arek zdefiniował markę pracodawcy jako *no-name brand*.

Nastał czas, aby to zmienić.



Jacy chcemy być?

Kultura organizacyjna oparta na wspólnym systemie wartości pozwala pracownikom zrozumieć, czego się od nich oczekuje. Co więcej, silne wartości mogą pozytywnie wpływać na podnoszenie zaangażowania pracowników i funkcjonowanie firmy, a dalej – na sukces organizacji. Nie wystarczy jednak sama świadomość ich istnienia, potrzebne są także ich powszechna akceptacja i współdzielenie (Bjerke, 2004).

Wartościami marki mBank w Polsce są: klientocentriczność, upraszczanie, zorientowanie na przyszłość, profesjonalizm i zaangażowanie. Co za tym idzie, pracownicza propozycja wartości opiera się na trzech kluczowych filarach: inspirowanie do działania, tworzenie własnego know-how oraz zapewnianie jak najwięcej nowych możliwości. Natomiast archetyp marki definiowany jest jako połączenie pogodnego twórcy i eksperta.

Wartości stojące za marką mBank w Polsce stanowiły dla Arka punkt odniesienia, natomiast zdawał sobie sprawę z konieczności dostosowania ich do rynku w Czechach i na Słowacji, aby odpowiada-

ły potrzebom pracowników i różnicom kulturowym. Było to o tyle ważne, że zaangażowanie managerów i pracowników w proces budowania *employee value proposition* miało skutkować ich utożsamianiem się z tworzoną wówczas koncepcją. Ponadto w jej wypracowywaniu mocny swój udział miał Zespół ExCo, w skład którego wchodziłi przedstawiciele wszystkich trzech nacji (Czesi, Słowacy i Polacy), a więc w projekcie silnie obecna była wielokulturowa reprezentacja, co stanowiło klucz dla powodzenia całej inicjatywy.

Po przeprowadzeniu analizy sytuacji wewnętrznej oraz zdefiniowaniu pozytywnych i negatywnych aspektów doświadczeń pracowników oddziałów czeskiego i słowackiego, nastał czas na działanie i budowanie pozycji mBanku jako przyszłego lidera na rynku pracy. W tym celu Arek zdecydował się najpierw na zdefiniowanie *employee value proposition*, które następnie mogło zostać zoperacjonalizowane przez budowanie pakietu narzędzi i korzyści. Na podstawie badań wewnętrznych i wniosków z nich płynących, Arek opisał EVP jako pracowniczą triadę.

Pierwszym elementem jest **elastyczność**. Mimo że mBank jest dużą organizacją, wewnętrznym systemem pracy przypomina bardziej startup. Cechuje go nieformalność, relatywnie płaska struktura, mała ilość formalnych zasad i sztywnych procedur. Co więcej, mBank ceni sobie autonomię pracowników, dając przestrzeń na eksplorowanie różnych opcji i zmianę podejścia do określonych zadań czy wyzwań. To z ko-

lei stwarza wiele możliwości rozwoju (w tym możliwość pracy międzydziałowej czy zmiany zakresu odpowiedzialności).

Elastyczność startupowa (Flexible like a startup)

Zapewniamy przestrzeń do eksperymentowania z różnymi podejściami, znajdowania rozwiązań i ich wdrażania – jak w startupie. Nie ograniczają nas ścisłe zasady i procedury.

W efekcie:

- mamy zróżnicowane zadania i role;
- próbujemy nowych rozwiązań, wdrażamy nowe podejścia – nie boimy się eksperymentować, realizujemy swoje pomysły, jesteśmy kreatywni;
- uczymy się, uczestnicząc w nowych projektach, zadaniach – nie stoimy w miejscu;
- nie obowiązuje nas formalny *dress code*;
- preferujemy elastyczne podejście do pracy, takie jak godziny pracy i przestrzeń biurowa wspierająca kreatywność.





Drugim elementem EVP jest postrzeganie mBanku jako **odpowiedzialnego pracodawcy** zapewniającego dobre warunki pracy i odpowiedni pakiet korzyści – świadczeń płacowych i pozapłacowych. mBank ma być postrzegany jako stabilny i solidny pracodawca.

Godny zaufania jak bank (Reliable like a bank)

Choć tworzymy rodzinną i przyjazną przestrzeń, która działa jak startup, jesteśmy marką godną zaufania. Zapewniamy stabilność, dobre usługi i dobre warunki pracy.

W efekcie:

- gwarantujemy bezpieczne środowisko pracy (forma zatrudnienia, warunki pracy, benefity);
- jesteśmy solidną marką dla klientów i dla siebie (jako pracowników);
- chcemy być odpowiedzialni społecznie;
- dbamy o siebie – cechuje nas work-life balance i zdrowy styl życia;
- jesteśmy częścią dużej i stabilnej grupy bankowej.

I wreszcie trzeci parametr to **przyjazna, rodzinna atmosfera**. mBank tworzy środowisko, w którym ludzie się znają i lubią spędzać ze sobą czas, także po pracy. Współpraca i relacje są otwarte i bardzo przyjazne. Każdy stara się znaleźć sposób, aby lepiej współpracować z innymi, czuć się komfortowo i akceptowanym, a także sprawiać, aby inni również tak się czuli. Co więcej, pracownicy organizacji wykazują się dużą dozą wsparcia, służąc pomocą kolegom i koleżankom, a także nowym pracownikom organizacji na każdym etapie pracy.

Przyjaźni jak rodzina (Friendly like a family)

Jesteśmy rodziną, która rośnie razem - dołączając do mBanku, stajesz się częścią dużej społeczności mBanku i lokalnej rodziny mBanku. Znamy się i wspieramy.

W efekcie:

- mamy wyjątkową, przyjazną atmosferę;
- tworzymy silne więzi i relacje – pomagamy sobie nawzajem;
- spędzamy razem czas poza pracą;
- czujemy się ze sobą dobrze;
- mamy nieformalne relacje, mówimy do siebie po imieniu, skracamy dystans.

Komunikacja wewnętrzna ma bardzo nieformalny charakter. Jak podkreślają pracownicy, jest to cecha zarówno polskiego oddziału banku, jak i specyfika kulturowa w Czechach i na Słowacji. Jednak w mBanku CZ/SK nieformalność relacji wewnętrznych jest szczególnie widoczna i przekracza standardy tych dwóch punktów odniesienia.



Mając świadomość specyfiki dotychczasowej (do roku 2018) marki pracodawcy jako *no-name*, Arek nakreślił nową wizję dla *employer branding*, która brzmi: „chcemy być czymś więcej niż tylko społecznością. Chcemy być cyfrową i ekspercką społecznością”. Aby wyzbyć się nijakości marki i budować brand mBanku jako gwiazdę i lidera rynku pracodawców, niezbędna okazała się poprawa dwóch parametrów: zaangażowania (ang. *engagement*) wśród pracowników oraz dotarcia (ang. *reach*) do odpowiednich kandydatów – rysunek 8. Idąc tym tropem, Arek wskazał na potrzebę budowania komunikacji w oparciu o nowo opisaną propozycję wartości pracowniczej, która pozwoliłaby osobom zatrudnionym zrozumieć, w jaki sposób mogą się rozwijać w mBanku oraz zaufać organizacji długoterminowo, a także w wymiarze narzędzi – na potrzebę budowania efektywnych kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Na podstawie prowadzonych badań Arek pokusił się również o określenie archetypu marki pracodawcy mBank jako **innowacyjnego entuzjastę**, który od pogodnego twórcy charakteryzującego polski oddział mBanku różni przede wszystkim orientacja na zapewnianie stabilności. Organizacja na rynku Czech i Słowacji została zatem opisana jako marka, która tworzy społeczność mającą cel (a celem mBanku jest przede wszystkim zrewolucjonizowanie codzien-

nych doświadczeń bankowych), wspiera pasję, radość i przedsiębiorczość jako motory napędowe rozwoju oraz dostarcza i promuje różne aspekty oferty pracodawcy, mając na uwadze główny czynnik, jakim są relacje.



Rys. 8 Macierz rozwoju pracodawcy



**Ondřej**

29 lat, mieszkaniec Pragi

Skąd zna mBank?

Lubi pracować w banku, ponieważ wie, że jego praca jest stabilna i daje mu przestrzeń na realizację pasji. Ale stabilność wydaje się mu być obecnie niewystarczająca. Potrzebuje pracy w miejscu, w którym może proponować rozwiązania i je wdrażać. Nie jest jeszcze pewien, kim chce być w przyszłości i to jest chyba jego zaleta. Jest otwarty na nowe znajomości, nowe perspektywy i nowe role.

Jest klientem mBanku – korzysta z bankowości mobilnej już od jakiegoś czasu i jest zdecydowanym zwolennikiem rozwiązań cyfrowych w bankowości.

Czego oczekuje od pracy?

Chce pracować w zespole, który będzie jak grupa przyjaciół bawiących się razem i który umożliwi mu proponowanie rozwiązań. Pragnie testować nowo zdobytą wiedzę w praktyce.

Co sprawi, że się zaangażuje?

Ondřej będzie potrzebował jasności co do tego, dokąd droga, którą podąża, może go zaprowadzić – w formie feedbacku, programu ścieżki kariery lub świadomości wizji firmy. Ale na razie szuka po prostu wspaniałej atmosfery współpracy.

Jak sprawić, by zakochał się w mBanku?

Ondřej zostanie zaangażowany w wyjątkową kulturę mBanku, która pozwoli mu zrozumieć, że może wdrażać rozwiązania biznesowe w środowisku startupowym.

Wspólnie z Pawłem i Robertem wiele razy rozmawialiśmy o kulturze mBanku i nowo zidentyfikowanym EVP. Powiedzieliśmy sobie, że dla nas te trzy wartości (elastyczność jak startup, odpowiedzialność i rodzinny klimat) to nie są tylko elementy naszego EVP, ale bardziej wartości korporacyjne, coś co nas opisuje i z czego jesteśmy dumni. To EVP było po prostu dużo bardziej żywe niż wartości, które dostawaliśmy z Polski – wartości Grupy mBank, które były w zasadzie martwe i nikt ich w CZ/SK nie znał. Wypracowane przez nas EVP było nam dużo bliższe i dlatego kładliśmy na nie duży nacisk. Pamiętam, jak ważne było dla Pawła komunikowanie EVP oraz podkreślanie go przy każdej okazji, kiedy wchodziliśmy w interakcję z pracownikami. Na przełomie 2018/2019 r. zaczęliśmy się zastanawiać, co możemy zrobić, aby korzystając z tego EVP, zacząć podnosić zaangażowanie. Powiedzieliśmy sobie, że chcemy budować doświadczenia naszych pracowników z jego wykorzystaniem, a panowie z ExCo dodali, że chcielibyśmy kiedyś być w grupie najlepszych pracodawców. Ten cel wydawał mi się wtedy mega ambitny, bo do pozycji lidera było nam bardzo daleko, ale czas pokazał, że wizja naszego lokalnego Zarządu się zmaterializowała.

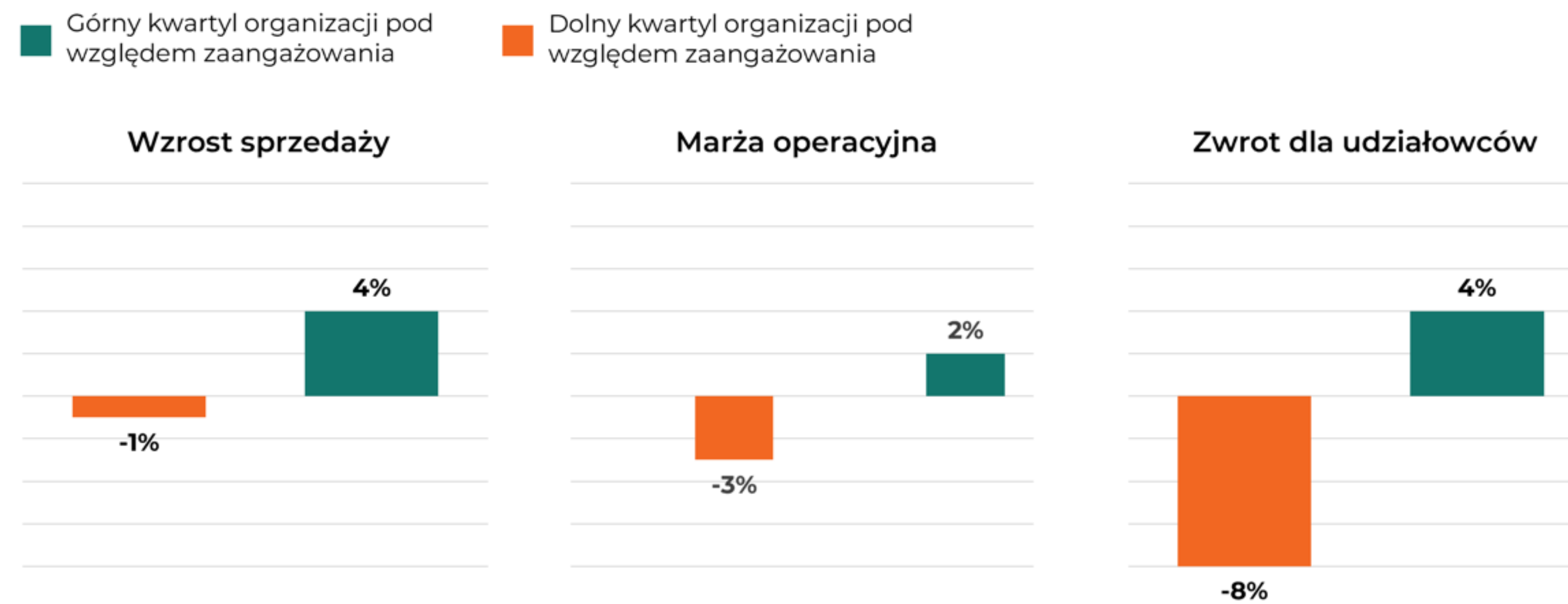
**Arkadiusz Klimczak**HR Department Director
mBank CZ/SK

Zanim zaczniemy osiągać sukcesy, zmierzmy...

Według danych firmy Kincentric najlepsi pracodawcy w Europie osiągają średnie zaangażowanie pracowników na poziomie 70%, a owo zaangażowanie wpływa pozytywnie na wyniki rynkowe organizacji. Badania prowadzone przez kilka lat na kilku setkach firm pokazały kilkuprocentowe różnice między górnym kwartylem (firmy o najwyższym zaangażowaniu pracowników) a dolnym (firmy o najniższym zaangażowaniu) w obszarach finansowych: wzrost sprzedaży, marża operacyjna i zwrot dla udziałowców – rysunek 9. Nie inaczej jest w przypadku innych aspektów działalności biznesowej, takich jak zarządzanie talentami, działania operacyjne czy doświadczenia klientów.

Podobne wyniki, choć oparte na innej metodyce pomiaru, prezentuje firma Gallup, według której całkowite zaangażowanie pracowników wynosi obecnie 23% (pomiar za rok 2022), a w Czechach i na Słowacji odpowiednio: 15% i 17% (State of the Global Workplace 2023 Report, Gallup). Z kolei średni poziom zaangażowania wśród 57 organizacji, które w 2023 r. otrzymały nagrodę Gallup Exceptional Workplace Award (GEWA), wynosi 72% – ponad trzykrotnie więcej niż średnia globalna. Gallup przekonuje jednocześnie, że wysoce zaangażowane zespoły osiągają lepsze wyniki biznesowe, co ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji, a zaangażowani pracownicy charakteryzują się lepszym samopoczuciem, lepszą retencją, niższą absencją i wyższą produktywnością.

Sukcesy rynkowe i finansowe są zatem jednym z kluczowych powodów, dla których warto walczyć o wzrost



Rys. 9. Wpływ zaangażowania na wyniki rynkowe – badania Kincentric

zaangażowania pracowników, co też postawili sobie za cel liderzy w mBanku. Pomiar zaangażowania pracowników mBanku był mierzony już przed startem projektu, jednak uprzednio poprawa wyników nie miała tak strategicznego znaczenia dla organizacji. Zaangażowanie było mierzone metodyką firmy Kincentric. Podjęto zatem decyzję, aby wykorzystać ją w kolejnych latach także dla działań mBanku na rynku Czech i Słowacji.

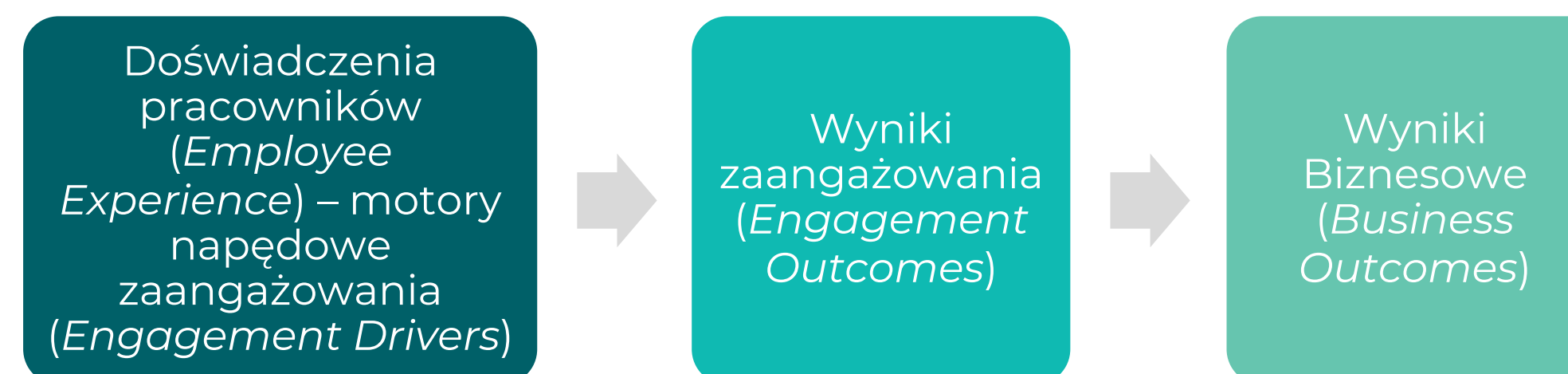
Kincentric to globalny lider doradztwa w zakresie kultury organizacyjnej i doświadczeń pracowników, który bazuje na autorskiej metodyce pomiaru zaangażowania. Przewagą tej firmy jest bogata tradycja wynikająca z ponad 20-letniej obecności na rynku doradztwa w obszarze HR. Rezultatem jest nieporównywalna z innymi firmami baza danych umożliwiająca benchmarking w obszarze określonego sektora czy rynku geograficznego. Ponadto, Kincentric

stara się patrzeć na procesy w kompleksowy sposób. Nie chodzi zatem o sam pomiar zaangażowania, ale o pomoc w zrozumieniu czynników determinujących wynik końcowy oraz doradztwo w obszarze podejmowania działań optymalizujących zaangażowanie pracowników, a także dostarczanie narzędzi, np.: model kompetencji liderek *Engaging Leaders*, zbudowany na podstawie własnych badań.

Zaangażowanie w metodyce Kincentric rozumiane jest jako więź między pracownikiem a organizacją, która sprawia, że osoba jest zmotywowana do wykonywania swojej pracy najlepiej jak potrafi każdego dnia, wiążąc swoją przyszłość z firmą i polecając ją jako pracodawcę. Nie należy jednak mylić zaangażowania z satysfakcją pracy. Ta druga definiowana jest bowiem jako stopień, w jakim pracownik jest szczęśliwy i zadowolony z różnych aspektów jego życia zawodowego (doświadczenie pracownika).

Model zaangażowania Kincentric uwzględnia (rysunek 10):

- motory napędowe zaangażowania;
- wyniki zaangażowania;
- wyniki biznesowe.



Motory napędowe zaangażowania pracowników danej organizacji można podzielić na fundamenty (*Foundation*) oraz wyróżniki (*Differentiators*). Są to aspekty doświadczenia pracowników, które w różnym stopniu wpływają na zaangażowanie. Wśród fundamentów Kincentric wyróżnia dwa parametry: podstawy (w tym: work-life balance) oraz pracę (w tym: zadania w pracy, poczucie sprawczości – *empowerment*/autonomia). Z kolei wśród wyróżników znajdują się: zwinność (w tym: współpraca, zorientowanie na klienta, decyzyjność, różnorodność i integracja, wspomagająca infrastruktura), angażujące przywództwo (w tym: kierownictwo wyższego szczebla, managerzy) oraz koncentracja na talentach (w tym: marka, kariera i rozwój, zarządzanie wynikami, nagrody i uznania, talenty i pracownicy). Wyróżniki są tym, co odróżnia najlepszych pracodawców od tych przeciętnych.

Zaangażowanie mierzone jest za pomocą kwestionariusza Kincentric. Składa się on z sześciu pytań, na które pracownicy odpowiadają, zaznaczając stopień, w jakim zgadzają się ze stwierdzeniami na 6-punktowej skali Likerta. W ten sposób mierzy

się trzy kluczowe parametry (po 2 wystandaryzowane pytania do każdego z nich):

• **SAY** (pracownik dobrze wypowiada się o pracodawcy) – stwierdzenia podlegające ewaluacji:

- Gdy mam okazję, opowiadam innym dobre rzeczy o pracy w tej organizacji.
- Bez wahania poleciłbym/-abym tę organizację znajomym poszukującym pracy.

• **STAY** (pracownik planuje zostać w organizacji) – stwierdzenia podlegające ewaluacji:

- Rzadko myślę o opuszczeniu tej organizacji, by pracować gdzie indziej.
- Wiele musiałoby się wydarzyć, abym opuścił tę organizację.

• **STRIVE** (pracownik jest skłonny robić więcej, niż się od niego oczekuje) – stwierdzenia podlegające ewaluacji:

- Ta organizacja motywuje mnie do wkładania w pracę więcej, niż jest to normalnie wymagane.
- Ta organizacja inspiruje mnie do jak najlepszej pracy każdego dnia.

Rys. 10. Proces zaangażowania wg Kincentric

Skala odpowiedzi na zawarte w ankiecie stwierdzenia zawiera sześć stopni ewaluacji: zdecydowanie się zgadzam (6), zgadzam się (5), zgadzam się w niewielkim stopniu (4), lekko się nie zgadzam (3), nie zgadzam się (2), zdecydowanie się nie zgadzam (1). Uzyskane wyniki umożliwiają zagregowaną analizę każdego ze stwierdzeń osobno. W tym ujęciu, według metodyki Kincentric, respondenci dzieleni są na cztery grupy w ramach każdego ze stwierdzeń:

- pracownicy zgadzający się (*agreeing employees*) to osoby, które odpowiadają: zdecydowanie się zgadzam (6) lub zgadzam się (5);
- pracownicy pozytywnie niezdecydowani (*positive hesitant*) to osoby, które odpowiadają: zgadzam się w niewielkim stopniu (4);
- pracownicy negatywnie niezdecydowani (*negative hesitant*) to osoby, które odpowiadają: lekko się nie zgadzam (3);

- pracownicy niezgadający się (*disagreeing employees*) to osoby, które odpowiadają: nie zgadzam się (2) lub zdecydowanie się nie zgadzam (1).

Aby zmierzyć stopień zaangażowania pracowników należy wyliczyć średnią odpowiedzi dla każdego indywidualnego uczestnika ankiety. W zależności od uzyskanej średniej, respondenci przypisywani są do jednej z czterech kategorii:

- **Wysoce zaangażowani (*Highly Engaged*)** to pracownicy, którzy uzyskali najwyższą średnią odpowiedzi. Są to osoby, które angażują się w pracę głową i sercem; cechuje ich bardzo aktywna partycypacja w codziennych działaniach i proaktywna postawa; wnoszą pomysły, przejawiają pozytywne interakcje z klientami i współpracownikami;
- **Umiarkowanie zaangażowani (*Moderately Engaged*)** to pracownicy, którzy uzyskali wysoką średnią odpowiedzi. Takie osoby konsekwentnie przyczyniają się do rozwoju organizacji, zamierzają w niej pozo-

stać i dokładają wszelkich starań, aby skutecznie realizować swoje cele;

- **Pasywni (*Passives*)** to pracownicy, którzy uzyskali przeciętną średnią odpowiedzi. O takich osobach można powiedzieć, że wykonują jakieś ruchy w swojej codziennej pracy; są ogólnie zadowolone, ale nie czują się zmotywowane do działania w sposób, który pozytywnie wpływa na wyniki biznesowe;

- **Aktywnie niezaangażowani (*Actively Disengaged*)** to osoby z najniższym średnim wynikiem. Pracownicy z tej grupy są niezadowoleni i chętnie dzielą się z innymi swoimi negatywnymi emocjami; przejawiają minimalne uczestnictwo i brak satysfakcji, a wysiłek w pracy traktują opcjonalnie, przez co mogą mieć destrukcyjny wpływ na innych pracowników i działanie organizacji.

Aby lepiej zrozumieć cztery grupy zaangażowania, wyobraźmy sobie, że mamy do zbudowania mur. Wysoce zaangażowani są to ludzie, którzy wykonują większość pracy, a także angażują innych, mówiąc „hej chłopaki, chodźmy i zbudujmy mur!”. Są to osoby, które motywują innych, aby również pracowali z zaangażowaniem, a także są pierwszymi, którzy wykonują większość pracy. Umiarkowanie zaangażowani również pracują, wykonują wszystkie swoje obowiązki, realizują cele i ciężko pracują. Ale nie są to pracownicy, którzy angażują innych, są po prostu odpowiedzialni za własną pracę. Pasywni to ci, którzy stoją pod ścianą i obserwują, czy ktoś na nich patrzy, czy nie, czy powinni zacząć pracować, czy mogą po prostu stać. Natomiast aktywnie niezaangażowani to osoby, które przyjdą i rozwalą mur. Na tym polega różnica.



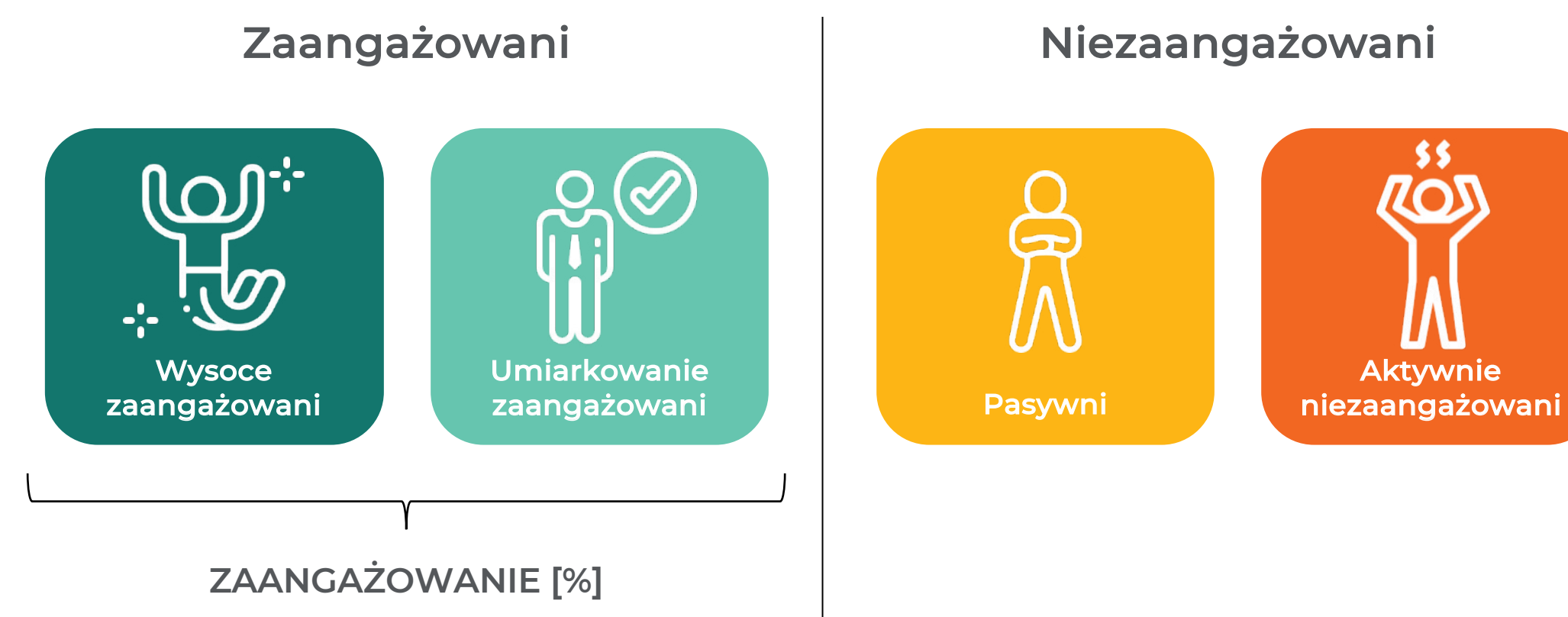
Tereza Jungwirthová

HR Business Partner
mBank CZ/SK
wcześniej: Konsultantka, Kincentric

Osoby, które zostały przypisane do jednej z dwóch pierwszych grup stanowią grupę zaangażowanych pracowników, natomiast dwie pozostałe grupy to osoby niezaangażowane. Co za tym idzie, ostateczny wynik zaangażowania pracowników danej organizacji stanowi procent osób zaangażowanych (wysoce lub umiarkowanie) spośród wszystkich badanych zatrudnionych. Pozostałe dwie grupy stanowią osoby niezaangażowane – rysunek 11. Przykładowo, jeżeli wysoce zaangażowani stanowią 20% wszystkich przebadanych, umiarkowanie zaangażowani – 22%, pasywni – 25%, a aktywnie niezaangażowani – 33%, to wskaźnik zaangażowania wyniesie 42%.

Według badań prowadzonych przez Kincentric na kilku setkach firm z różnych krajów, wysokie zaangażowanie pracowników wpływa pozytywnie na wyniki biznesowe, w szczególności na (rysunek 12):

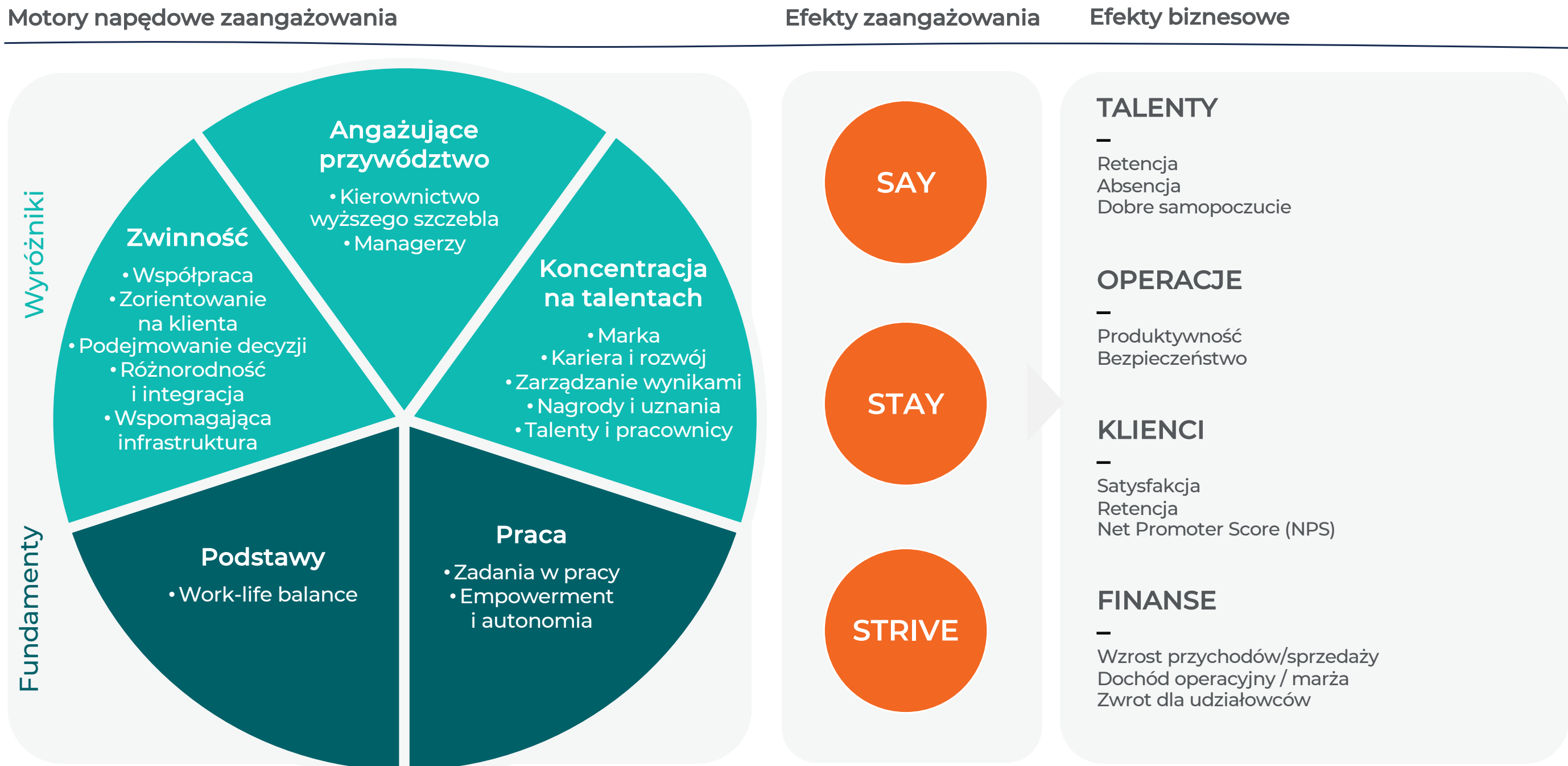
- talenty (w tym: retencja, absencja i dobre samopoczucie);
- operacje (w tym: produktywność, bezpieczeństwo);
- klientów (w tym: satysfakcja, retencja, Net Promoter Score);
- finanse (w tym: wzrost przychodów/sprzedaży, dochód operacyjny / marża, całkowity przychód udziałowców).



Rys. 11. Grupy zaangażowania pracowników a wyniki zaangażowania w organizacji

Jak podkreśla Tereza Jungwirthová (HR Business Partner, mBank CZ, wcześniej: Konsultantka, Kincentric) – zaangażowanie pracowników jest kluczowe w budowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej. Zaangażowane osoby osiągają lepsze rezultaty w swojej pracy, a niezaangażowani są bardziej skłonni do zmiany pracodawcy. Wysokie wyniki w tym obszarze wpływają także pozytywnie na stopień rekomendacji (NPS – *Net Promoter Score*) w obszarze obsługi klienta. Co więcej, wysokie zaangażowanie łączy i buduje powiązania, a kultura organizacyjna to środowisko, w którym zaangażowanie się materializuje.

Znając jego poziom oraz wynik dla każdego z trzech kluczowych elementów zdefiniowanych przez Kincentric (SAY, STAY i STRIVE), można zacząć pracę nad budowaniem wyższego zaangażowania. W identyfikacji największych bolączek pomagają motory napędowe, które budują doświadczenia pracowników. Dalsze badania na pracownikach pozwalają stwierdzić, które z nich wpływają najbardziej na zaangażowanie, a w dalszej kolejności – zbudować plan działania mający na celu pracę nad danym elementem.



Rys. 12. Model zaangażowania Kincentric

Wzrost zaangażowania – do biegu, gotowi, start!

Prace nad wzrostem zaangażowania rozpoczęto od zdefiniowania głównego celu: zostać jednym z czołowych pracodawców na rynku CZ/SK oraz budować lojalność i poczucie dumy z pracy w mBanku. Kluczowymi wskaźnikami wzrostu w tym obszarze stały się: zaangażowanie, NPS pracodawcy, rotacja pracowników (zwłaszcza w dziale Call Center) oraz znajomość pracowniczej propozycji wartości – tabela 2.

Następnie wyróżniono trzy główne strumienie, w obrębie których miały następować prace operacyjne. Pierwszym z nich były **talenty**. W ramach tego strumienia mBank zamierzał z jednej strony pracować nad przyciąganiem i zatrzymaniem właściwych pracowników, z drugiej — budować poczucie satysfakcji wśród osób zatrudnionych, nie tylko pod względem wynagrodzenia, ale także możliwości rozwoju, pozytywnej kultury organizacyjnej i liderów, co razem miało wzmacniać poczucie dumy z pracy w mBanku.

Kluczowe inicjatywy w obszarze talentów obejmowały: rekrutację właściwych osób poprzez optymalizację procesu rekrutacji oraz redefinicję profili kandydatów, uzupełnienie braków kadrowych w dziale Call Center i rozwój oddziałów mBanku. Warto podkreślić, że jest również wprowadzenie nowej strategii wynagradzania pracowników zarówno w obszarze płacy podstawowej, jak i świadczeń pozapłacowych. Waż-

nym elementem prac było także zidentyfikowanie pracowników o szczególnym potencjale i dopasowanie do nich oferty rozwojowej. Stanowiło to w późniejszym etapie inspirację do całkowitej zmiany podejścia do rozwoju osób zatrudnionych w mBanku na zdecydowanie bardziej zindywidualizowane. Wszystkie te elementy nie powstałyby bez wzmocnienia marki pracodawcy dzięki zdefiniowaniu *employee value proposition*.

Drugi strumień działań skupiał się na **przywództwie**. Liderzy mieli być zorientowani zarówno na cele, jak i na ludzi, odpowiadając za swoje zespoły i umiejętności zarządzając pracownikami. Ważne było również budowanie poczucia odpowiedzialności nie tylko za poszczególne obszary, ale także za całą organizację. Kluczowe inicjatywy w tym strumieniu obejmowały: wdrożenie modelu zarządzania, ocenę ówczesnego poziomu umiejętności i potencjału, wprowadzenie

Kluczowy wskaźnik efektywności	Sytuacja w 2017 roku	Cel na 2020 rok
Wskaźnik zaangażowania w Czechach i na Słowacji	35%	60%
Wskaźnik zaangażowania na Słowacji	30%	66%
NPS pracodawcy (Net Promoter Score)	- 10 pp.	+ 20 pp.
Fluktuacja pracowników	33%	23%
Znajomość wartości	Brak dokładnego zdefiniowania wartości	Pracownicy znają EVP

Tabela 2. Kluczowe wskaźniki efektywności – stan na 2017 rok oraz cele na 2020 rok

indywidualnych planów rozwoju oraz nowych narzędzi wzmacniania przywództwa.

Ostatni strumień stanowiła **kultura**. Docelowym stanem w tym obszarze stała się silna kultura organizacyjna pozwalająca realizować ambicje, zorientowanie na klienta, mobilność, wydajność i zwinność. Wśród kluczowych inicjatyw budujących te cele zdefiniowano: wzmocnienie zwinnego sposobu myślenia i praktyk w pracy projektowej; usprawnienie komunikacji wewnętrznej (począwszy od kompleksowego audytu tego obszaru, poprzez wprowadzenie zaleceń i w efekcie lepsze wykorzystanie istniejących narzędzi oraz wprowadzenie nowych). Nie bez znaczenia było również podniesienie kompetencji zespołu HR poprzez zredefiniowanie modelu HR Business Partnerstwa.

Rozpoczęto zatem od przyjrzenia się wynikom zaangażowania pracowników. Punktem startowym dla mBanku był 35-procentowy wynik zaangażowania w 2017 roku. Na tej podstawie zaczęto planowanie konkretnych zestawów działań mających poprawić tenże rezultat. Prowadzono rozmowy diagnostyczne, komunikowano plany liderom zespołów, wprowadzano działania prorozwojowe oraz benefity pozapłacowe.

Początkowo pomiar zaangażowania realizowano raz w roku, jednak wraz z wprowadzeniem kwartalnych planów ExCo pojawia się potrzeba częstszego monitoringu. W 2019 roku wprowadzono zatem tzw. *pulse checks*, czyli pomiary kwartalne.

Pracę w mBanku rozpocząłem w 2017 roku jako student kierunku finansowego. Na początku czułem, że niektórzy zachowują się wobec mnie z dystansem, ale przez te sześć lat atmosfera się poprawiła. Teraz czuję duże zaufanie i wsparcie nie tylko w codziennej pracy, ale także w sprawach prywatnych, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Moje motto to „ucz się, pracuj, a zostaniesz nagrodzony”, a mBank daje mi możliwość skutecznego wdrażania go w mojej pracy. W ciągu tych sześciu lat kilkakrotnie awansowałem. Miałem okazję pracować przy różnych projektach, które pozwoliły mi na samorozwój, zdobycie nowych umiejętności i doświadczeń, a z czasem zwiększył się zakres moich obowiązków i pracy. Mam też poczucie, że kultura organizacyjna w mBanku stale się rozwija. Dostaję mnóstwo wsparcia od moich przełożonych, a jako trener wewnętrzny zawsze powtarzałem nowym pracownikom, jak przyjazna atmosfera panuje w mBanku, że jesteśmy jak rodzina, że zawsze można pytać i uzyskać wsparcie od każdego, można tu poznać ciekawych ludzi, znaleźć przyjaciół. Nikt mnie nie zmuszał do tego, aby mówić takie rzeczy, to jest dla mnie naturalne.

Moje ulubione benefity oferowane przez pracodawcę to zajęcia teambuildingowe, karta Benefit+ i home office, który pomaga mi zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym. Obecnie brakuje mi bonusu oszczędnościowego do pensji, który jest dość powszechny w Czechach.

Jako project manager chętnie podtrzymuję przyjazną i rodzinną atmosferę we współpracy ze współpracownikami z innych działów, ponieważ uważam, że jest to coś naturalnego dla naszej firmy. Na 100% chcę zostać w mBanku i piąć się po szczeblach kariery, ale nie mam konkretnych planów, gdzie w firmie docelowo chciałbym pracować. Za kilka lat wyobrażam sobie siebie na innych stanowiskach niż obecne. Różne obszary wydają mi się interesujące.



Aliaksei Zabranski

Omnichannel Optimisation Specialist
mBank CZ/SK

Odpalamy silniki

Mając zdefiniowane aspekty związane z kulturą organizacyjną w mBanku CZ/SK oraz wdrożony pomiar zaangażowania pracowników, Arek rozpoczął pracę nad wdrażaniem nowych narzędzi komunikacji z pracownikami, przemodelowanie metod rozwoju osobistego i biznesowego oraz zmianę pakietu benefitów dla pracowników.

W pierwszej kolejności lider projektu zdecydował się na usprawnienie komunikacji wewnętrznej, wprowadzając szereg narzędzi oraz usprawniając te już istniejące. Wzmacnianie rodzinnej, przyjaznej atmosfery wydawało się szczególnie ważne, jako że ta wartość była najsilniej wskazywana przez pracowników i została uznana za najważniejszą. Aby ją pogłębiać, wykorzystano różne cykliczne aktywności ogólnofirmowe, które miały na celu integrować i zbliżać do siebie pracowników. Otwartą i nieformalną atmosferę wzmacniano poprzez tzw. *All Staff Meetings*. To na tych właśnie spotkaniach w gronie całego zespołu przedstawiano wyniki firmy, wizję przyszłości oraz oczekiwania. Było to bardzo ważne przedsię-

wzięcie z punktu widzenia zwiększania transparentności, co stanowiło jeden z kluczowych celów pracy nad opercjonalizacją kultury organizacyjnej. W ramach jego realizacji mocno koncentrowano się na wzmocnieniu wizerunku Zespołu ExCo (Senior Leadership) oraz maksymalizacji transparentności w komunikacji z pracownikami. W efekcie *All Staff Meetings* stały się kluczową platformą komunikacji liderów z pracownikami, a efektywność tego rozwiązania przyniosła wzrastające wyniki oceny komunikacji i działań ExCo w kolejnych edycjach pomiarów *pulse check*. Warto podkreślić, że członkowie ExCo nadzorowali realizację tych celów, np. Adam Górniak (CRO) był odpowiedzialny za poprawę wizerunku całego ExCo. Bezpośredni udział najwyższej kadry zarządzającej przyczynił się do tego, że wszystkie działania były maksymalnie autentyczne.

Poczucie wspólnoty, rodzinność i wspólna zabawa przejawiała się dodatkowo w takich inicjatywach jak mGrill (wspólne biesiadowanie na świe-

żym powietrzu), Rodinný Den / Family Day, mKino (wspólne seanse i nocne maratony filmowe w biurze po pracy), Vánoční večírek (impreza bożonarodzeniowa), mFusion (letnia wspólna impreza wszystkich pracowników z Czech i Słowacji). O ile część ze wspomnianych inicjatyw istniała już przed inicjacją przedsięwzięcia wzmacniania kultury organizacyjnej, o tyle w ramach realizacji nowych celów aktywności te zostały lepiej wykorzystane – głównie w kontekście wzmacniania zespołowości i komunikacji wewnętrznej.



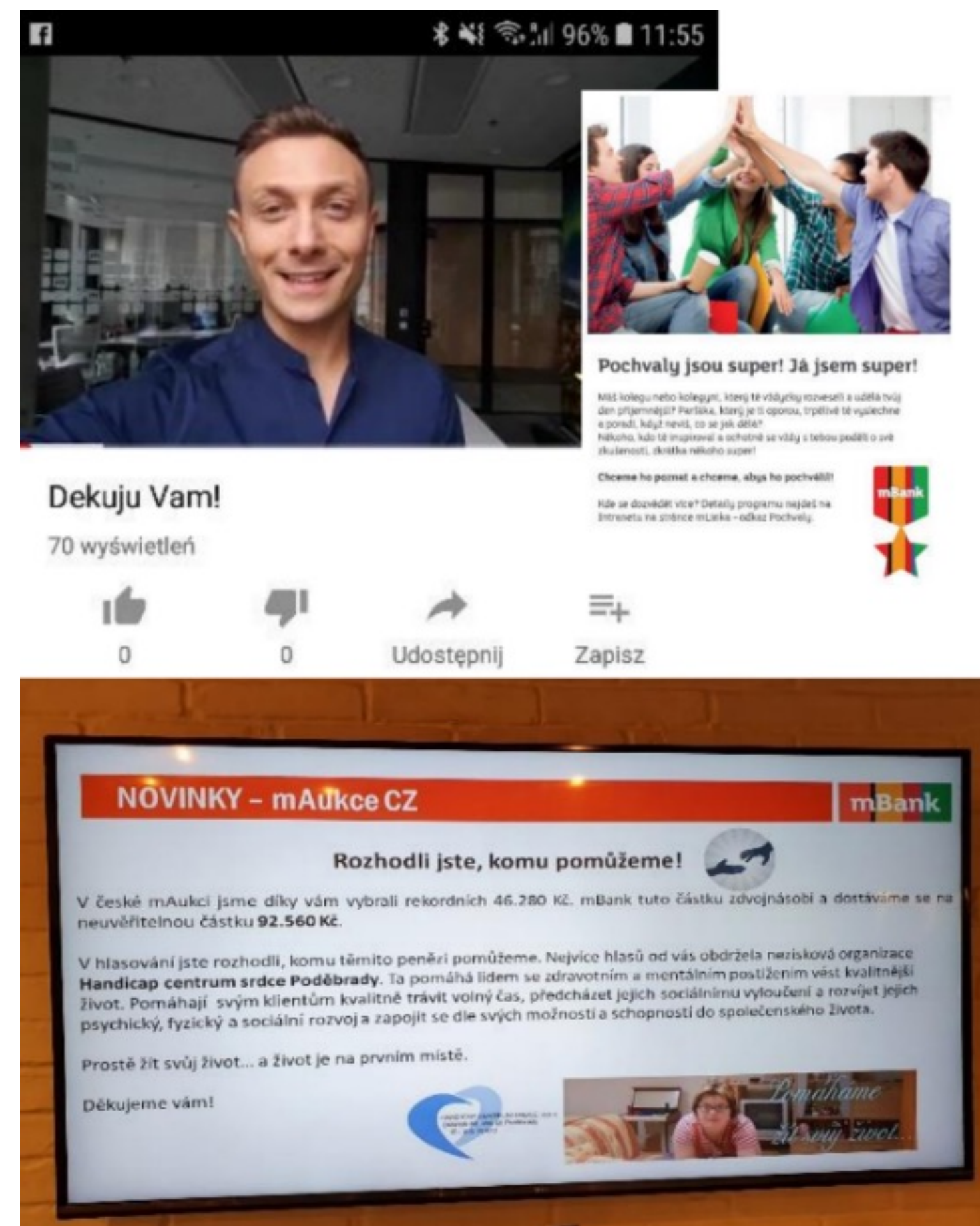
Ważna dla wartości mBanku była również sfera utrzymania work-life balance oraz prowadzenie zdrowego trybu życia. Warto podkreślić, że są to ważne elementy dla Czechów, którzy cechują się silnym duchem sportowym. Aby realizować te potrzeby, wprowadzano aktywności fizyczne, a jednymi z ważniejszych inicjatyw stały się: program Get Fit, a także mVoda (spływy kajakowe rzeką Wełtawą).

Innym przykładem aktywnego komunikowania wartości były mAukce (mAukcje) czyli inicjatywy charytatywne organizowane co roku w styczniu, na które pracownicy przekazują przedmioty czy też usługi. Te następnie są licytowane, a zebrane środki mBank przekazuje na cele charytatywne. To między innymi w ten sposób mBank realizuje swoje dążenie do odpowiedzialności społecznej.

Poza wprowadzaniem aktywności integrujących i wzmacniających więzi, Arek postanowił usprawnić komunikację wewnętrzną poprzez rozbudowę i implementację nowych narzędzi.

Do tamtego czasu komunikacja z pracownikami odbywała się bowiem tylko mailowo. Wprowadzono zatem nowe sposoby dotarcia do pracowników. Wykorzystano do tego m.in. telewizory dostępne w biurze, które do tej pory nie były wykorzystywane, a odtąd służyły komunikowaniu ważnych informacji i wydarzeń z życia banku. Zaczęto wykorzystywać również kanał SMS-owy i wysyłać do pracowników wiadomości i głosowania związane z kwestiami dotyczącymi wewnętrznego życia firmy. Nagrywano również filmy, które dystrybuowane były SMS-owo, w intranecie oraz na telewizorach biurowych. Wysyłano także pochwały do pracowników oraz przygotowywano materiały drukowane w postaci plakatów czy ulotek. Arkowi zależało również na tym, aby przekazy były autentyczne, dlatego postawiono na korzystanie wyłącznie z realnych zdjęć zespołu mBanku.

Ponadto, aby sprawniej komunikować się nie tylko z pracownikami, ale również z kandydatami, zbudowano nowe strony internetowe typu „kariera” dla rynku czeskiego oraz słowackiego. Ich celem było „wyjście na zewnątrz” z założeniami kultury organizacyjnej i EVP oraz komunikowanie wyrazistego brandu pracodawcy. Przygotowano zatem kilkanaście filmów, w których wystąpili pracownicy mBanku, a także zorganizowano wspólną sesję fotograficzną – dzięki temu wszystkie materiały dostępne na stronie dla kandydatów uwzględniają udział rzeczywistych pracowników mBanku. Komunikacja z kandydatami została ponadto wzmocniona poprzez kampanię employer brandingową na platformie LinkedIn.



Każdy w mBanku może pracować z domu, kiedy chce, jeśli tylko spędza co najmniej 2 dni w tygodniu w biurze. Podoba mi się możliwość pracy zdalnej, ale uwielbiam chodzić do biura. Motywuje mnie poczucie, że kiedy już tam idę, to po prostu robię różnicę. Chcę tu być, bo jestem tu z ludźmi, a praca nabiera kolorów. Nie tylko ja tak mam. Nie jesteś zmuszony iść do biura, ale chcesz tam iść. Bo to ma sens.



Tereza Jungwirthová

HR Business Partner
mBank CZ/SK

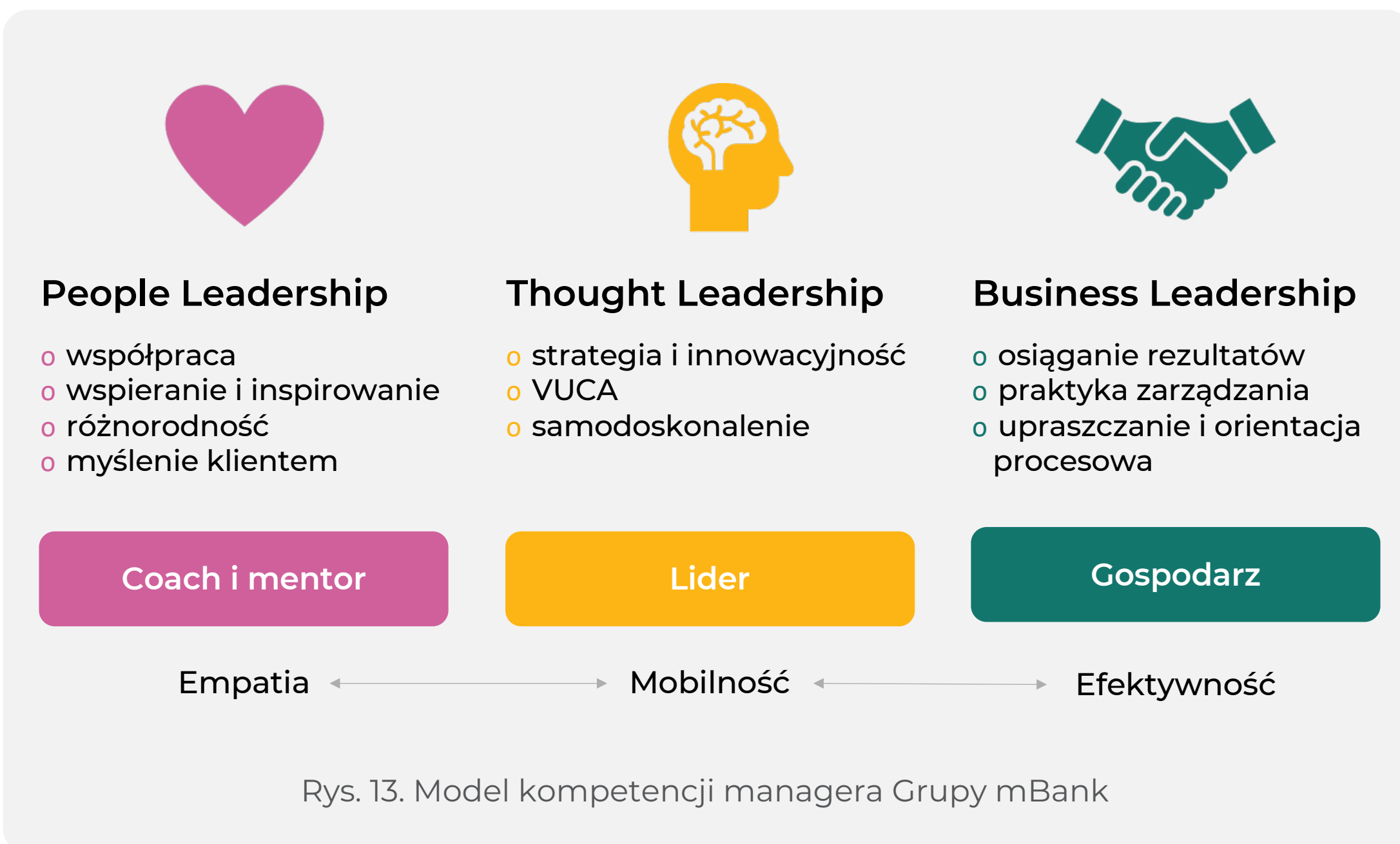
Dodatkowymi benefitami, które wydają się być szczególnie cenione wśród pracowników są elastyczny czas pracy oraz dodatkowe pięć dni urlopu, które wspomagają work-life balance. To dzięki obecnej już w organizacji elastycznej formie pracy mBank poradził sobie błyskawicznie z koniecznością zmiany warunków pracy wynikającą z wybuchu pandemii COVID-19 w 2020 roku. Pracownicy chętnie wspominają też jasny system płac, a cały system benefitów sprawia, że deklarują pozostanie w obecnej pracy jeszcze przez długi czas.

Usprawnienia ponadto wymagał obszar rozwoju pracowników, pogłębiania ich kompetencji oraz budowania jasnych ścieżek kariery. W tym celu Arek zdecydował się na wdrożenie modelu kompetencji managera, który adresować miał jedno ze słabiej wypadających w mBanku motorów napędowych zaangażowania, jakimi były: kierownicy wyższego szczebla oraz bezpośredni managerowie. Model zaadaptowany został z oddziału polskiego oraz dostosowany do rynku czeskiego i słowackiego. Składa się on z trzech ról, nad którymi powinien pracować każdy manager: coach i mentor, lider oraz gospodarz – rysunek 13.

Pierwsza rola opiera się przede wszystkim na empatii. Jako **coach i mentor** manager powinien stworzyć atmosferę współpracy i dialogu na poziomie zespołowym i indywidualnym, motywować, angażować i inspirować innych do działania, służyć pomocą, feedbackiem, wiedzą i doświadczeniem, budować relacje w zespole oparte na zaufaniu, więzi i szacunku, wspierać różnorodność osób i pomysłów. Powinien również przejawiać postawę klientocentryczną i budować wraz ze swoim zespołem wartość dla klienta.

Rolę **lidera** wyznacza przede wszystkim zorientowanie na mobilność. W niej od managera oczekuje się budowania innowacyjnej strategii dla swojego obszaru oraz komunikowanie wizji firmy pracownikom w zespole, myślenia całą organizacją, dostrzegania szans i rozwiązań, odporności na pracę w czasach VUCA, intuicji i eksperymentowania oraz zarządzania zmianą. Lider ponadto powinien nieustannie poszerzać swoje horyzonty w zakresie wiedzy i jej wykorzystania oraz uczyć się na swoich błędach, a tym samym być przykładem dla swojego zespołu.

Ostatnia rola skupiała się wokół efektywności. Jako **gospodarz** manager ma za zadanie planować, monitorować i realizować ambitne cele, a jednocześnie komunikować je zespołowi, dążyć do podnoszenia jego efektywności i tworzyć kulturę współuczestniczenia, a także upraszczać i doskonalić procesy i przejawiać pragmatyczną postawę.



Proces wdrażania modelu kompetencji managera był niezwykle istotnym elementem budowania ścieżek rozwoju w organizacji. Zakładał on bowiem wzrost kompetencji managerów jako odpowiedź na jeden z kluczowych motorów napędowych zaangażowania pracowników, którym w przypadku mBanku CZ/SK byli kompetentni liderzy. Po wprowadzeniu wspomnianego modelu, Arek objął wszystkich managerów programem Agile Leadership Academy. Projekt ten miał na celu budowanie długoterminowego rozwoju potencjału, wiedzy i kompetencji opartych na personalizowanym, holistycznym i kontekstowym podejściu. Indywidualny

Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że decyzja o zainwestowaniu w rozwój managerów, o przygotowaniu dla nich Indywidualnych Planów Rozwoju była jak najbardziej trafiona. W wynikach badania zaangażowania w ramach pulse checków widzimy silną korelację pomiędzy zaangażowaniem pracowników a kompetencjami managerów. Pokazuje to nam po prostu, że za zadowolenie ludzi z pracy nie jest odpowiedzialny tylko HR lub bliżej nieokreślony „twór”, ale jest to głównie rola bezpośrednich przełożonych. To właśnie bezpośredni szef ma najczęstszy kontakt ze swoimi ludźmi, zna i rozumie dynamikę swoich zespołów, a co za tym idzie – może reagować adekwatnie do sytuacji. Dlatego wyposażenie managerów w wiedzę i umiejętności w ramach programu rozwojowego okazało się świetnym posunięciem.

Bez zaangażowania senior liderów, czyli lokalnego Zarządu, w powstanie tych Indywidualnych Planów Rozwoju, nie byłby to taki sukces. Nasz mBankowy przykład pokazuje, że HR działa najskuteczniej i może realizować swoje projekty tylko w przypadku bliskiej współpracy z zarządem, bo to zarządy wyznaczają kierunki rozwoju firmy, a rolą HR jest znaleźć najlepsze rozwiązania, które będą stymulować rozwój i wzrost firmy.



Arkadiusz Klimczak

HR Department Director
mBank CZ/SK

proces rozwojowy składał się z czterech kluczowych etapów:

- 1. analiza potencjału managera, do której zaadaptowano narzędzie Executive Leadership Potential firmy Egon Zehnder;
- 2. rozmowa kalibrująca z managerem po przeprowadzeniu badania potencjału;
- 3. wywiad kompetencyjny oparty na wprowadzonym w mBanku modelu kompetencji managera;
- 4. przygotowanie Indywidualnego Planu Rozwoju (IPR) na podstawie diagnozy rozwojowej dla każdego z managerów.

Ponadto, aby angażować pracowników w rozwój osobisty i poszerzanie horyzontów, wprowadzono szereg narzędzi do nauki zdalnej – np. wszyscy pracownicy mBanku mają nieograniczony dostęp do zasobów LinkedIn Learning oraz możliwość uczenia się języków online.

Niebagatelną rolę w budowaniu zaangażowanego mBanku w Czechach i na Słowacji odegrała również zmiana modelu HR business partnerstwa (HRBP). Przemodelowanie dotychczasowego podejścia Arek rozpoczął od zidentyfikowania szczegółowych potrzeb i oczekiwań lokalnego Zarządu (ExCo) oraz managerów. Wyniki przeprowadzonego badania (CAWI oraz FGI) wskazywały, że najważniejsze potrzeby skupiały się na zrozumieniu przez HRBP specyfiki

zespołów (zarówno w kontekście aspektów „miękkich”, jak i celów biznesowych), wzmocnieniu relacji, zaufania i bieżącego feedbacku na linii HRBP-manager oraz wsparciu rozwojowym zespołów. Cele w tym obszarze były mierzone za pomocą wskaźnika NPS, którego wynik początkowo wyniósł +12 pp. (ostatni kwartał 2020), natomiast po sześciu miesiącach intensywnych działań wdrożeniowych, wzrósł do +38 pp., a po roku – do +59 pp. Nowa rola HRBP przyczyniła się do zmiany szeregu procesów HR, a tym samym wpłynęła pozytywnie na doświadczenia pracowników i przełożyła się na lepsze wyniki

zaangażowania.

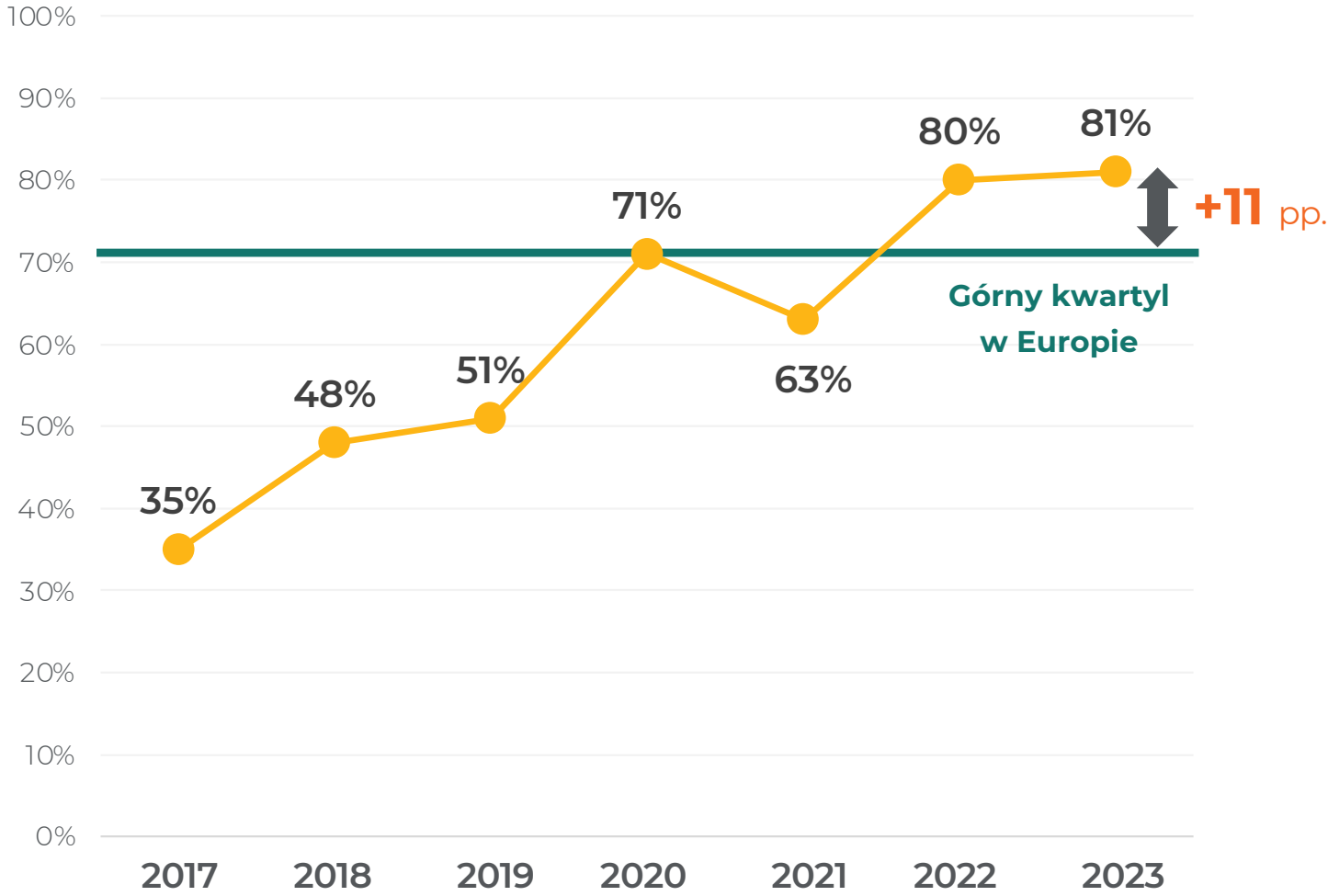
mBank wdrożył i usprawnił liczne aktywności, benefity i programy służące wzmocnieniu zarówno najważniejszych wartości organizacji, jak i komunikacji wewnętrznej. Efektami podjętych działań były: znaczny wzrost zaangażowania (o 28 punktów procentowych dla obu oddziałów łącznie oraz o 36 pp. na Słowacji), wzrost wskaźnika NPS (o 30 punktów procentowych), a także ogólna świadomość wartości mBanku – tabela 3.

Kluczowy wskaźnik efektywności	Cel na 2020 rok	Wynik w 2020 roku	Zmiana w stosunku do 2017 roku
Zaangażowanie w Czechach i na Słowacji	60%	63%	+ 28 pp.
Zaangażowanie na Słowacji	66%	66%	+ 36 pp.
NPS pracodawcy (Net Promoter Score)	+ 20 pp.	+ 22 pp.	+ 30 pp.
Fluktuacja pracowników	23%	19%	-14 pp.
Znajomość wartości	Pracownicy znają EVP	Wartości zdefiniowane i jasno komunikowane	

Tabela 3. Stan realizacji kluczowych wskaźników efektywności – 2020 rok

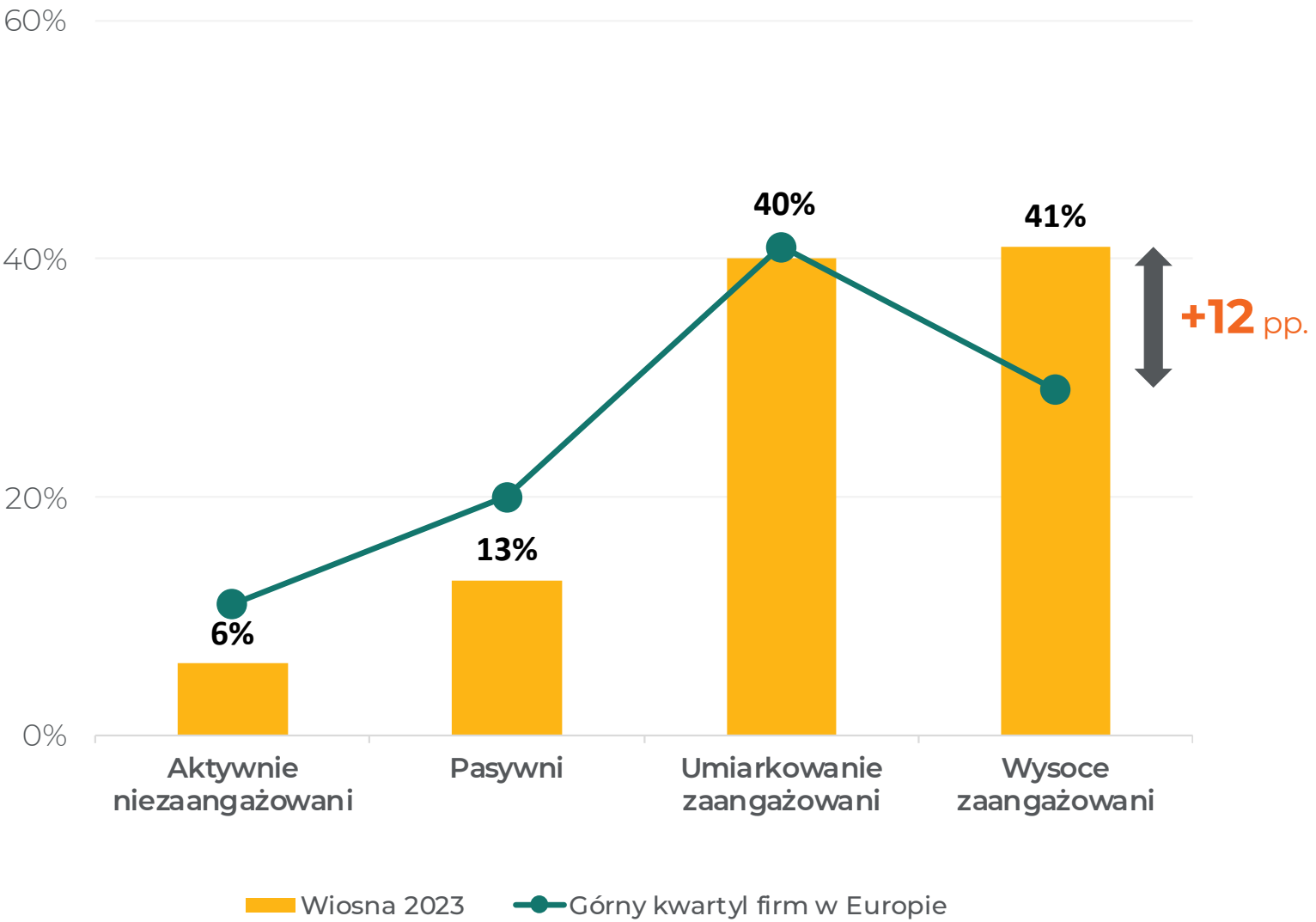
Otwieramy szampana

Efekty prac nad angażowaniem pracowników okazały się bardzo wymierne. Wskaźnik rósł o kilka a nawet kilkanaście punktów procentowych rok do roku. Jedyne spadki odnotowano w badaniu z 2021 roku, którego przyczyn można upatrywać w szalejącej wówczas pandemii COVID-19. Najnowsze pomiary (wiosna 2023) wskazują natomiast na 46-punktowy łączny wzrost zaangażowania od początku projektu w 2017 roku. Obecnie mBank może pochwalić się wynikiem 81% (rysunek 14), co stawia tę organizację w czołówce – jak bowiem pokazują statystyki Kincentric, średnia wyniku dla górnego kwartylu europejskich firm (a więc 25% organizacji z najwyższym zaangażowaniem pracowników w Europie) wynosi 70%, a mBanku w Czechach i na Słowacji jest on wyższy o 11 punktów procentowych.



Rys. 14. Wskaźnik zaangażowania w latach 2017 – 2023

Odsetek wysoce zaangażowanych pracowników organizacji wynosi obecnie 41% (rysunek 15), a tym samym jest o 12 punktów procentowych wyższy niż wynosi średnia dla górnego kwartylu organizacji w Europie. Na 81-procentowy ogólny wynik zaangażowania składają się także osoby umiarkowanie zaangażowane stanowiące 40% pracowników. Tym samym osoby niezaangażowane to 19% ogółu osób zatrudnionych (w tym: 13% to osoby pasywne, a 6% – aktywnie niezaangażowane).



Rys. 15. Rozkład poziomów zaangażowania

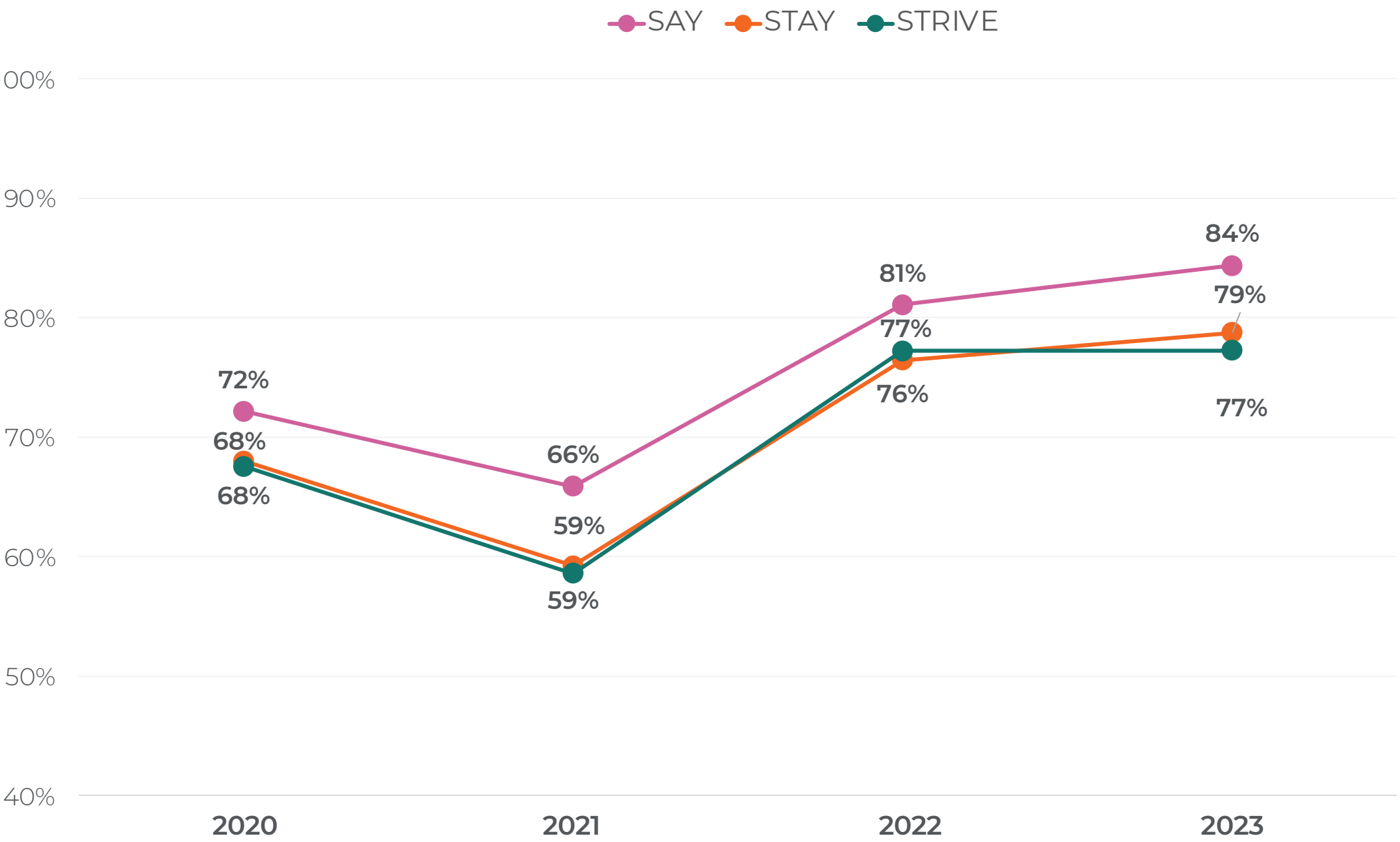
Również analiza trzech parametrów zdefiniowanych w metodyce Kincentric jako wynikowe wysokiego zaangażowania (SAY, STAY i STRIVE) pokazuje zauważalny wzrost (rysunek 16). Konsekwentnie rosną parametry SAY (pracownicy coraz chętniej wypowiadają się pozytywnie o pracodawcy) oraz STAY (coraz większy odsetek osób zatrudnionych planuje pozostać w mBanku). Drugi parametr potwierdza wyniki w zakresie rotacji pracowników. Wskaźnik fluktuacji pracowników spadł z 33% do 19% w latach 2017-2020, a w 2021 osiągnął już zaledwie 11%.



Dokładny rozkład wyników odzwierciedla sukces w zakresie poprawy zaangażowania pracowników mBanku CZ/SK.

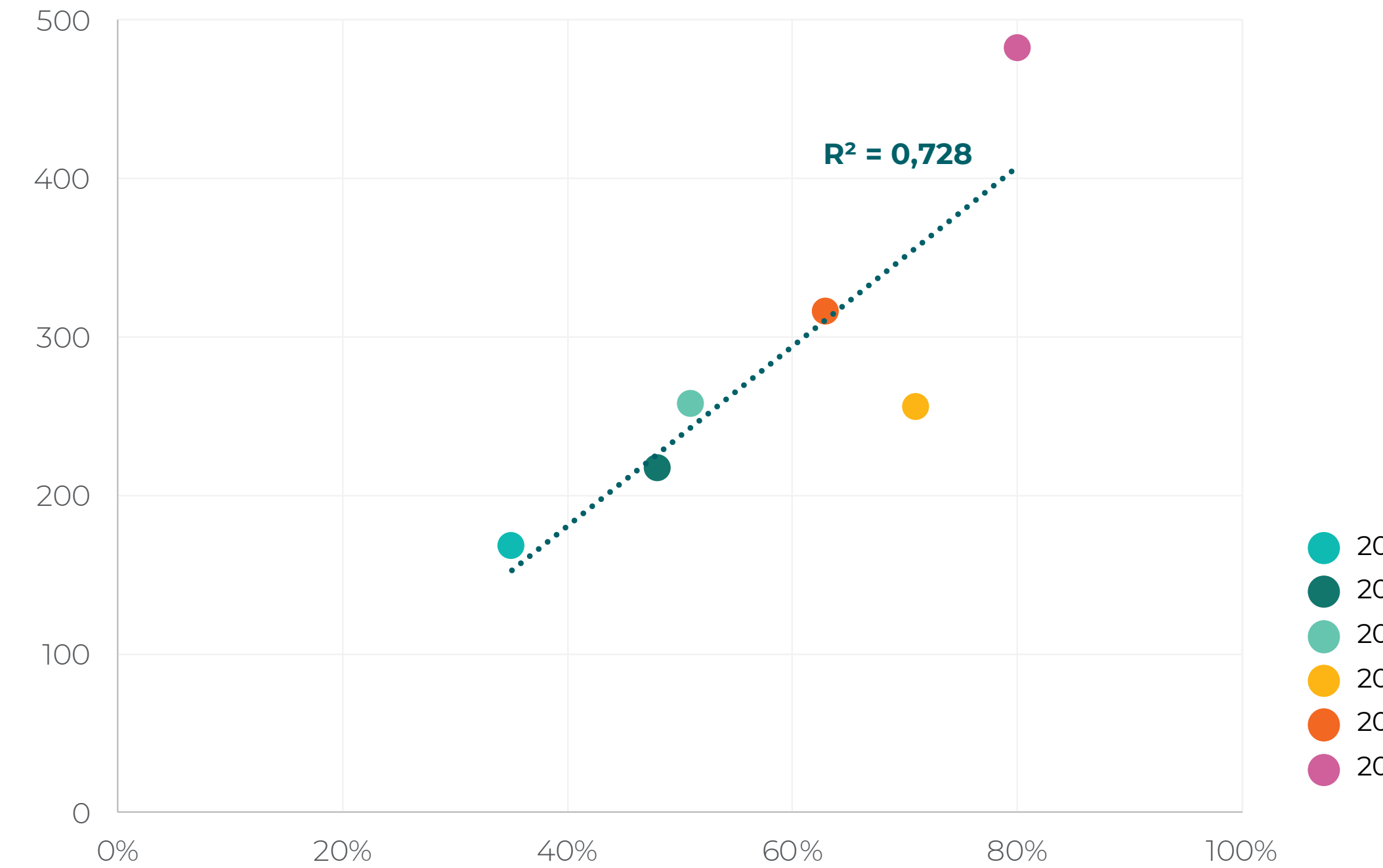
Jedynie trzeci parametr zaangażowania – STRIVE – pozostaje na ten moment na stałym poziomie, co z pewnością będzie wymagało od mBanku dalszych działań mających na celu motywowanie i inspirowanie pracowników.

Co więcej, jako że od początku projektu „Perła” istniało przekonanie, że budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej i systemu wartości oraz praca nad zaangażowaniem powinny przełożyć się na polepszenie wyników firmy, przeprowadzono dodatkowe analizy mające stwierdzić, czy to się udało. A więc, udało się?

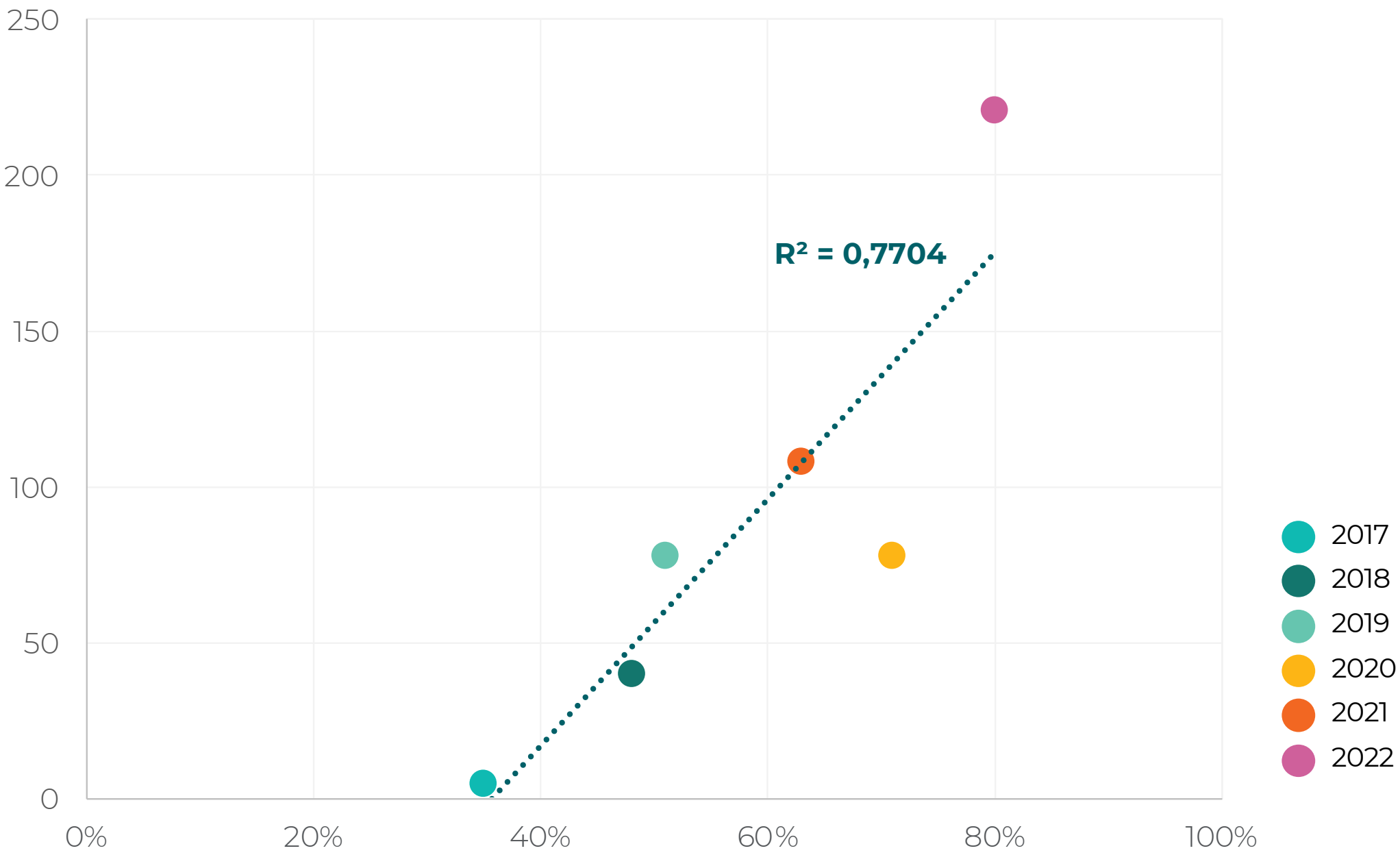


Rys. 16. Zmiany wyników trzech parametrów określających efekty zaangażowania (SAY, STAY i STRIVE) w latach 2019-2023

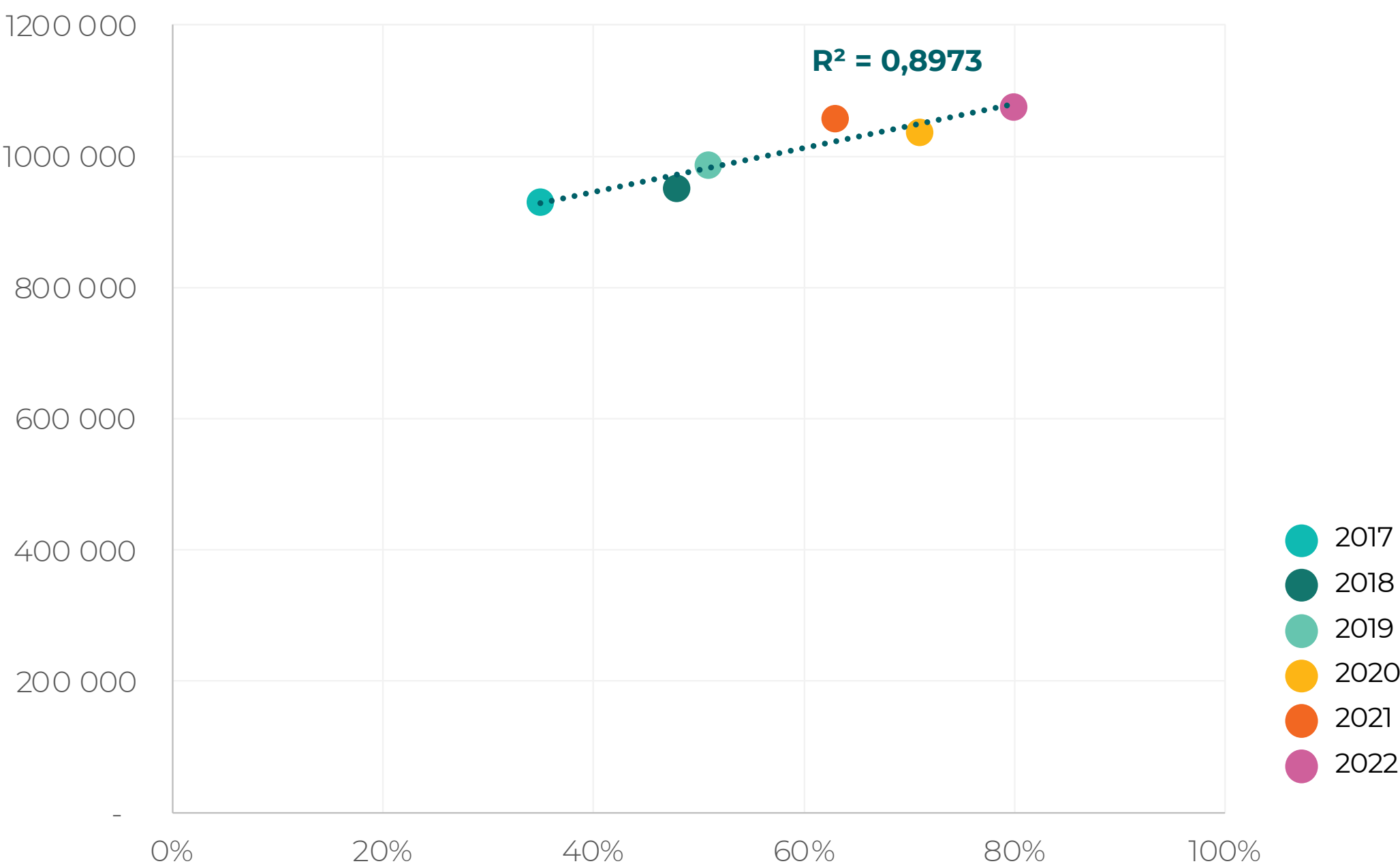
Zestawienie zaangażowania z wynikami rynkowymi dowodzi, że istnieje istotna korelacja pomiędzy zaangażowaniem a przychodem, zyskiem oraz liczbą klientów – rysunki 17-19. Silny wpływ zaangażowania jest zatem obecny zarówno w kwestiach czysto rynkowych (klienci), jak i finansowych (wzrost przychodu i zysku). Wskaźnik dopasowania jest na poziomie ponad 70% dla każdego z parametrów, co czyni go bardzo wysokim.



Rys. 17 Wskaźnik zaangażowania [%] vs. przychód [mln PLN]



Rys. 18 Wskaźnik zaangażowania [%] vs. zysk brutto [mln PLN]



Rys. 19 Wskaźnik zaangażowania [%] vs. liczba klientów

Co przyniesie przyszłość?

Obecnie mBank jest dobrze pozycjonowanym bankiem z dobrze rozwiniętymi: propozycją wartości, bazą klientów i portfolio produktów. Ponieważ sektor bankowy stał się wysoce konkurencyjny, obecnie oferty poszczególnych podmiotów są raczej homogeniczne i ciężko jest budować strategię dyferencjacji. Kluczowymi elementami stają się zatem nie sam produkt czy strategia cenowa, a pozycjonowanie i komunikacja.

Kultura organizacyjna jest wzmacniana i doskonalona. Dzięki wprowadzonym działaniom (rysunek 20) pracownicy mBank czują się częścią organizacji, są świadomi misji i wizji rozwoju oraz dumni z sukcesów swoich i firmy. Organizacja gwarantuje im poczucie przynależności do rodzinnej społeczności, elastyczność, system benefitów i poczucie dumy. To tworzy solidne fundamenty zaangażowania, a jednocześnie redukuje prawdopodobieństwo rotacji. To ostatnie wydaje się szczegól-

nie ważne w bieżącej sytuacji na rynku pracy. Obecnie poziom bezrobocia w Czechach i na Słowacji jest bardzo niski i wynosi odpowiednio 2,65% i 3,92% (CEIC Data, czerwiec 2023), co z kolei rodzi wyzwanie w zakresie pozyskiwania nowych talentów.

Do kluczowych wyzwań w najbliższych latach zaliczyć można zatem dalszy rozwój pracowników, budowanie i umacnianie poczucia wpływu (zwłaszcza w erze pracy zdalnej i hybrydowej) oraz pogłębianie rozumienia wzajemnych perspektyw (perspektywa organizacji i perspektywa pracownika), a co za tym idzie – dalsza rozbudowa pakietu narzędzi, które będą w stanie te cele realizować.

W najbliższym czasie planowane jest poszerzenie adresatów indywidualnych planów rozwoju, które do tej pory realizowane były tylko dla kadry managerskiej oraz zintensyfikowanie pracy z metodyką talentów Gallupa. Planowana jest również dalsza praca nad zwiększaniem widoczności działań ExCo w zakresie wizji i strategii. Istotne będzie również odnalezienie balansu między elastycznością i brakiem sztywnych zasad a potrzebą nadania struktury niektórym działaniom, zwłaszcza w obszarze planowania.

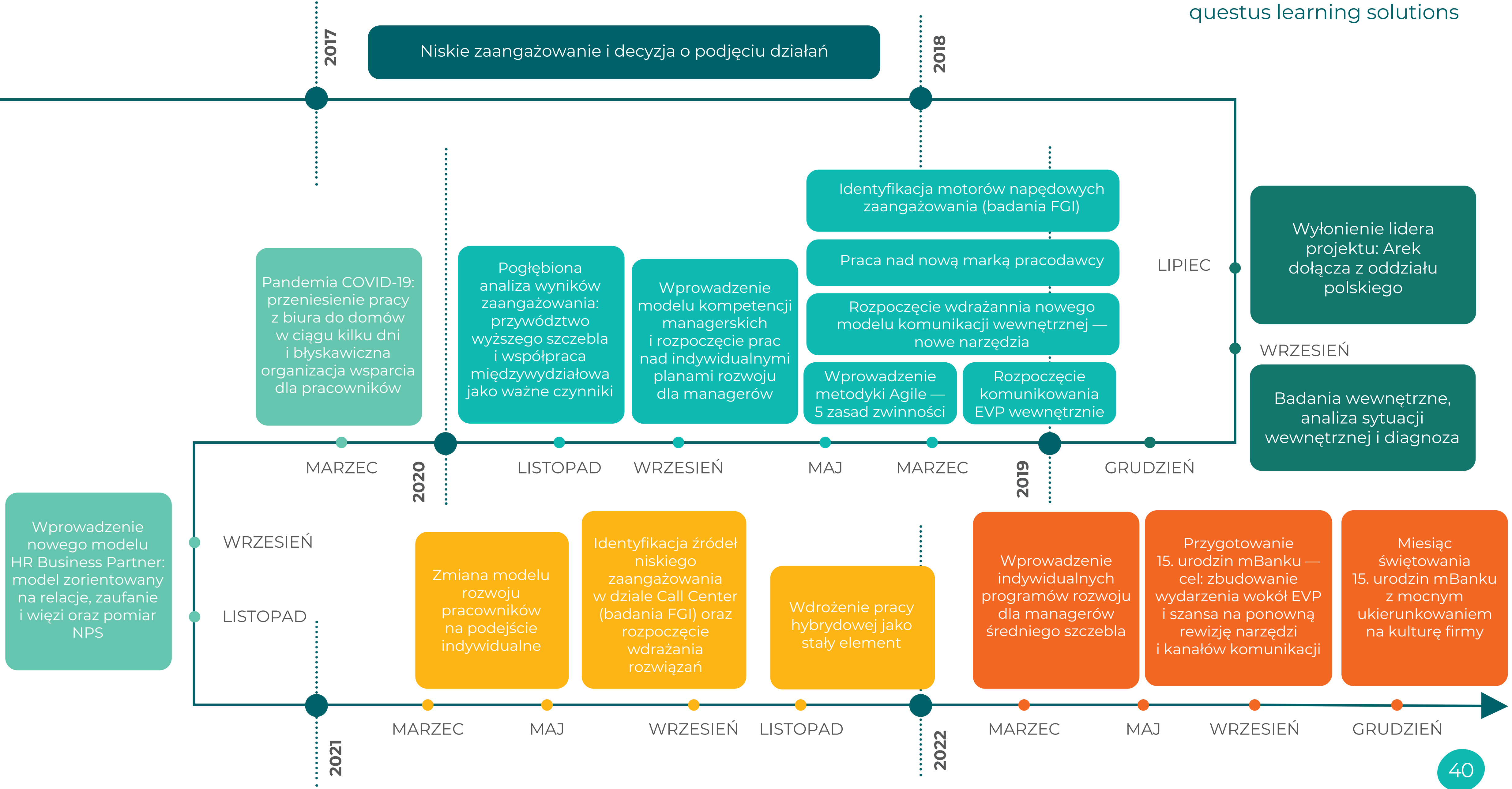
Z tak dobrze wypracowaną propozycją wartości, mBank pozostaje dobrze rozwiniętą wewnętrznie organizacją i coraz trudniejsze będzie dla firmy prześcignięcie samej siebie. Jak przyznaje szef oddziału słowackiego, *przestrzeń do wzrostu jest obecnie mniejsza niż przestrzeń do spadku*.

Głównym powodem dołączania do mBanku jest poczucie, że praca, którą wykonujesz, ma wpływ na firmę – na poziomie procesów, nawyków pracy i wszystkiego, co jest ważne dla poszczególnego pracownika. W mBanku naprawdę można się odnaleźć. Czujesz się wspierany. Każdy może decydować o swoim rozwoju i sam określa, w jaki sposób może być przydatny dla firmy.

Katarína Slovakova

HR Business Partner
mBank CZ/SK





Rys. 20 Oś czasu projektu budowania zaangażowania w mBanku



**Dziękujemy zespołowi mBank
za pomoc w przygotowaniu
case study**

Bibliografia

- B. Bjerke (2004) *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- E. Schein (2004) *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco (CA).
- G. Aniszewska (2007) *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- J. Rapinac & C. De Carteret, *What the Most Engaged Organisations in EMEA Do Differently*, Gallup, https://www.gallup.com/workplace/509072/engaged-organisations-emea-differently.aspx?utm_source=workplace&utm_medium=email&utm_campaign=gewa_emea_article_email_1_august_08172023&utm_term=alert&utm_content=read_the_article_in_full_cta_1 [dostęp: 20.08.2023].
- Indicators: Employee Engagement, <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> [dostęp: 20.08.2023].
- Gallup, State of the Global Workplace 2023 Report, 2023.
- The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition, Gallup.
- Czech Republic Unemployment Rate, CEID Data, <https://www.ceicdata.com/en/indicator/czech-republic/unemployment-rate> [dostęp: 14.08.2023].
- Slovakia Unemployment Rate, CEIC Data, <https://www.ceicdata.com/en/indicator/slovakia/unemployment-rate> [dostęp: 14.08.2023].

Zdjęcia

- Materiały wewnętrzne mBanku
- M. Krchnacek, Most Karola w Pradze, https://unsplash.com/photos/OyOaCpMCR0U?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText [dostęp: 30.08.2023]
- garetsvisual, Dwie dziewczyny rozmawiają na ulicy, https://www.freepik.com/free-photo/two-attractive-casual-girls-talking-standing-with-suitcase-city-street_23401145.htm#query=2%20people%20talking%20on%20the%20street&position=1&from_view=search&track=ais, [dostęp: 02.09.2023].
- cookie_studio, Młody biznesmen pracuje na laptopie, https://www.freepik.com/free-photo/young-handsome-cheerful-confident-businessman-sitting-table-working-laptop-with-cup-coffee-aside-smiling-white-modern-office-interior_8083483.htm#&position=0&from_view=search&track=ais, [dostęp: 02.09.2023].