

Jak organizować staże i praktyki?

Poradnik od A do Z



Wiele polskich firm organizuje całoroczne programy stażowe lub programy praktyk letnich, które są obecnie jednym ze sposobów na znalezienie talentów i przygotowanie ich do roli przyszłych pracowników organizacji. Dla studentów i absolwentów są szansą na zdobycie doświadczenia zawodowego, a często również zatrudnienia w przypadku, kiedy obydwie strony są zadowolone z przebiegu stażu lub praktyk. I chociaż obecnie obydwie nazwy - staż i praktyki - stosowane są zamiennie, jeszcze do niedawna można było zauważyć między nimi różnice. Staż w dotychczasowym rozumieniu to forma przygotowania do pracy zawodowej skierowana głównie do absolwentów, za którą pracodawca płaci, natomiast praktyki mogą być realizowane zarówno przez uczniów, studentów i absolwentów, trwają od 1 do 3 miesięcy i są bezpłatne. Aktualnie różnice między nimi zacierają się, a wynagradzanie osób odbywających zarówno staże, jak i praktyki powoli staje się standardem.

Zapraszamy do zapoznania się z niniejszą publikacją, w której eksperci i praktycy dzielą się doświadczeniami dotyczącymi planowania programów stażowych, onboardingu i mentoringu stażystów i praktykantów, a także prowadzenia z nimi komunikacji oraz wynagradzania. W ebooku znalazły się ciekawe case studies firm takich jak Antal, AmRest czy Eurocash oraz dowód na to, że staże nie muszą być tylko dla młodych.

Zapraszamy do lektury!

SPIS TREŚCI

- 1. Praktykant a specjalista – czy warto inwestować w kandydatów bez doświadczenia?** - strona 4
- 2. Letni program stażowy: planowanie krok po kroku** - strona 8
- 3. Realizacja programu stażowego. Case study** - strona 10
- 4. Stażysto, witaj na pokładzie! 3 sposoby na onboarding**
- strona 12
- 5. Onboarding stażystów w praktyce. Case study** - strona 16
- 6. 3 zasady skutecznego mentoringu stażysty. Okiem praktyka**
- strona 21
- 7. Mentoring stażysty - case study** - strona 24
- 8. Komunikacja po, czyli stażysta jako ambasador firmy**
- strona 26
- 9. Praktyki i staże a wynagrodzenie** - strona 28
- 10. Staże nie tylko dla młodych. Rekrutacje 50+** - strona 31
- 11. Staż inaczej. Wywiad z Social Wolves** - strona 37

PRAKTYKANT A SPECJALISTA – CZY WARTO INWESTOWAĆ W KANDYDATÓW BEZ DOŚWIADCZENIA?



Anna Krawczyk

Starszy specjalista ds. rekrutacji w firmie EY (dawniej Ernst & Young). Z rynkiem HR i rekrutacji związana od 2008 roku. Początkowo zdobywała doświadczenie w międzynarodowych agencjach rekrutacyjnych, by następnie rozwijać się w wewnętrznych działach HR. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej. Fanka dobrej zielonej herbaty, kina Bollywood i monarchii brytyjskiej.



Joanna Dębska

Specjalista ds. rekrutacji w firmie EY (dawniej Ernst & Young). Z rynkiem HR i rekrutacji związana od 2012 roku. Od początku swojej kariery zajmuje się rekrutacją specjalistów z branży IT. Absolwentka Salford University w Wielkiej Brytanii oraz Uniwersytetu Warszawskiego. Wolny czas poświęca na spacer z psami ze schroniska oraz projektowanie swojej marki ubraniowej.

Diament do oszlifowania czy błyszczący brylant – przed takim dylematem często stoi manager zastanawiając się, jakiej osoby powinien poszukiwać do swojego zespołu. Może zdecydować się na poszukiwanie osoby doświadczonej i ukształtowanej lub takiej, która nie posiada doświadczenia a jedynie potencjał, chęci, motywację i pewien zasób wiedzy akademickiej. Wątpliwości co do wybrania właśnie tej drugiej ścieżki są różne i zwykle związane ze zwiększonymi nakładami środków i czasu innych pracowników. Są to na przykład takie dylematy:

- praktykantowi trzeba poświęcić dużo czasu;
- praktykant to dodatkowy koszt dla firmy;

- praktykant nie wnosi wartości dodanej;
- praktykant może popełniać błędy ze szkodą dla firmy;
- praktykant jest w organizacji tylko na chwilę.

Nasze doświadczenia pokazują jednak, że inwestycja czasu i środków zwraca się z nawiązką dla firmy.

EY od początku istnienia umożliwia studentom i absolwentom podjęcie praktyk i staży. W 2015 roku zatrudniliśmy ponad 150 osób na praktyki. Obecnie w firmie pracuje około 180 studentów, którzy godzą pracę ze studiami dziennymi. Jest to możliwe między innymi dzięki elastycznym godzinom.

Co więcej, jeśli student nie może od razu po praktykach przedłużyć współpracy ze względu na zobowiązania na uczelni, istnieje możliwość powrotu do firmy po zakończeniu studiów i podjęcia długoterminowej współpracy. Doskonałym przykładem jest tu przypadek Mariusza z zespołu zarządzania ryzykiem nadużyć:

„Dołączyłem do zespołu informatyki śledczej w wakacje 2014, będąc jeszcze w trakcie studiów. Przez 3 miesiące poznawałem zasady rządzące pracą w EY. Po wakacjach musiałem wrócić na uczelnię, jednak nie straciłem kontaktu z firmą co zaowocowało tym, że dziś jestem jednym z analityków zespołu.”

Praktyki dla studentów to okazja do zdobycia wiedzy i doświadczenia, ale przede wszystkim do przekonania się, czy praca w naszej firmie jest tym, co sprawia im satysfakcję dzięki udziałowi w realnych projektach, które realizuje zespół.

„W trakcie praktyk byłem wsparciem w realizacji prac projektowych oraz ofertowych. Brałem udział m.in. w projekcie dla organizacji unijnych (ENISA) podczas którego zrozumiałem, na czym

polega praca projektowa tj.: planowanie projektów, zarządzanie ryzykiem” Jakub z zespołu Operational Technology (OT) Excellence Center

Z drugiej strony, dla managerów zatrudnianie praktykantów do firmy jest stałym elementem rekrutacji w ciągu roku. Jest to dla nich przede wszystkim okazja do lepszego zweryfikowania kompetencji młodych pracowników, ale także możliwość otrzymania wsparcia przy kluczowych projektach.

„Zatrudnianie młodych, dynamicznych ludzi w ramach programów praktyk ma kilka pozytywnych aspektów. Dla firmy jest to sposób na okresowe uzupełnienie zespołów o dodatkowe ręce do pracy. Równocześnie w ramach praktyk na co dzień obserwujemy osoby, które z nami pracują - dzięki temu jesteśmy w stanie lepiej ocenić potencjał poszczególnych osób i zaproponować tym najlepszym dalszą ścieżkę kariery w ramach naszej firmy.” Piotr z zespołu Cyber Security

Proces rekrutacji kandydatów na praktyki nie powinien być lekceważony. Prowadzi on przecież do wyboru osoby, która stanie się aktywnym członkiem zespołu i stanowić będzie istotne wsparcie w codziennej pracy, a w przyszłości może zostać pełnoetatowym pracownikiem.

Takiej osobie poświęcamy czas, środki i uwagę. Niezwykle ważne jest, by jej wybór nie był przypadkowym. Proces rekrutacji powinien być skonstruowany w oparciu o badanie potencjału i umiejętności miękkich potencjalnych kandydatów, bo osoby ta-

kie nie posiadają zwykle zbyt wielu doświadczeń zawodowych.

Równie ważne jest pozostawienie dobrego wrażenia u osób odbywających praktyki, które w firmie z różnych powodów nie pozostaną. Jeśli ich doświadczenia będą pozytywne, to staną się oni nieformalnymi ambasadorami firmy w swoich środowiskach.

W EY proces rekrutacji osób na praktyki składa się z kilku etapów. Są to:

- selekcja napływających aplikacji kandydatów;
- testy on-line badające umiejętności numeryczne i logicznego myślenia;
- testy typu „papier/ołówek” badające umiejętności numeryczne i znajomość języka angielskiego;
- rozmowa z przedstawicielem działu rekrutacji oraz działu merytorycznego;
- podjęcie decyzji i kontakt z wybranym kandydatem.

Uważamy, że inwestycja w praktykanta jest warta poniesionych kosztów. Wychodzimy również z założenia, że proces rekrutacji na praktyki powinien być przygotowany i przeprowadzony równie rzetelnie, co na stanowiska specjalistyczne. Poprzez testy badamy umiejętności logicznego myślenia, zdolności numeryczne i znajomość języka angielskiego - czyli podstawowe umiejętności, których potrzebujemy. Nie wymagamy doświadczenia, bo chcemy sami uczyć praktykantów specyfiki naszej pracy i branży. Analogicznie, w przypadku rekrutacji na stanowiska specjalistyczne dla osób z doświadczeniem zawodowym, w tym miejscu można przeprowadzić sesję assessment center czy rozwiązanie case'a biznesowego.

Pomimo wielu wątpliwości i potencjalnego ryzyka, jakie firma bierze na siebie zatrudniając osobę w trakcie studiów, nasze doświadczenia pokazują, że jest to inwestycja, która się zwraca. By minimalizować ryzyko, warto postawić na dobrze przygotowany i przeprowadzony proces rekrutacji, ale także zapewnić tym osobom udział w projektach, przy których będą mogły poznać specyfikę pracy i szybko zdobywać wiedzę. Nawet jeśli nie uda się przedłużyć współpracy od razu po zakończeniu praktyk, jest szansa, że zachęcony dobrymi doświadczeniami z pracy student wróci zaraz po zakończeniu studiów.

LETNI PROGRAM STAŻOWY: PLANOWANIE KROK PO KROKU



Anna Wiczorek

HR Manager w Lidl Polska. Ukończyła studia ekonomiczne na Uniwersytecie Europejskim Viadrina we Frankfurcie nad Odrą. W firmie Lidl Polska pracuje od 10 lat. Obecnie odpowiada za koordynację i tworzenie procesów rekrutacji - w tym assessment center, development center i talent management oraz za działania z zakresu employer branding.

Na pewno warto organizować staże, ale trzeba zadać sobie pytanie: w jakim celu? Stażysta nie może być osobą, która kseruje dokumenty. Taka strategia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie przyniesie firmie w dłuższej perspektywie żadnych korzyści. Tylko i wyłącznie staż zorganizowany w przemyślany sposób da kandydatowi szansę na to, żeby się wykazać, a organizacji na wyłonienie talentu, który warto rozwijać. Staż to zatem inwestycja, która się zwraca.

Czym zatem powinna kierować się firma organizując staż letni i co zrobić, żeby był on po prostu dobry? Warto odpowiedzieć na to pytanie analizując kilka elementów.

3, 2, 1... staż!

1. Zadaj sobie pytanie, **po co organizujesz staż?** Jego celem powinno być pozyskanie przez firmę odpowiednich kandydatów do pracy w przyszłości. Dlatego istotne jest także, aby określić obszary organizacji, w których istnieje lub w dłuższej perspektywie będzie istniało zapotrzebowanie na nowych pracowników.
2. **Zapewnij stażyście wynagrodzenie.** Wykonuje on pracę, za którą powinien otrzymać pieniądze. „Darmowy staż” może obniżyć motywację kandydatów, a wielu z nich na pewno zniechęci do aplikowania.
3. **Dopełnij odpowiednich formalności.** Podpisz ze stażystą umowę, w której określisz m.in. wysokość wynagrodzenia, a także przebieg stażu.

4. **Zaplanuj staż** każdego kandydata. Warto podzielić okres stażu na różne etapy i przeznaczyć czas na wdrożenie, poznanie firmy, stanowiska i zadań, a także samodzielne realizowanie projektów.
5. **Zadbaj o odpowiednie wdrożenie.** Stażysta powinien otrzymać informacje o firmie, jej kulturze organizacyjnej i poznać sposób funkcjonowania różnych działów – nie tylko tego, w którym będzie odbywał staż. Wbrew pozorom nie jest to stracony czas. Odpowiednio wdrożone osoby są później w stanie lepiej i efektywniej wykonywać swoje zadania, ponieważ dopasowują rozwiązania do wymogów organizacji.
6. **Wyznacz opiekuna.** Stażysta powinien mieć osobę, która udzieli mu informacji, odpowie na pytania, a także na bieżąco przekaże informację zwrotną na temat realizowanych zadań. Dzięki temu szybciej się uczy i lepiej wykonuje swoje zadania.
7. **Zaangażuj** stażystę w ambitne projekty – niech zostanie częścią zespołu. Świeże spojrzenie stażysty oraz jego pomysły mogą cię zaskoczyć. Przykładowo w Lidlu stażysty mieli już m.in. okazję zaangażować się w projekt wdrożenia nowego systemu automatyzacji dostaw produktów do sklepów sieci na terenie całej Polski. Innym przykładem może być współpraca przy wyborze i umieszczaniu artykułów z kolekcji odzieżowej w gazetce Lidla.
8. **Stwórz program Alumni.** Polega on na tym, że obiecujący stażysta, który się sprawdził oraz wyraził na to zgodę, trafia do bazy kandydatów. Nawet jeśli nie może on rozpocząć współpracy po zakończeniu stażu, będziesz w stanie skontaktować się z nim w późniejszym czasie, gdy pojawi się wakat na stanowisku dopasowanym do jego kompetencji.

Umiejętności poszukiwane

Nie zapomnij jednak, że bardzo ważnym elementem jest zrekrutowanie odpowiednich kandydatów na staż. Dlatego określ, jakie kompetencje powinni mieć poszukiwani przez ciebie kandydaci i postaraj się dotrzeć z ofertą stażu do odpowiedniej grupy osób. Dobrym pomysłem jest wykorzystanie w procesie rekrutacji assessment center, w trakcie którego kandydaci rozwiązują odpowiednio przygotowane zadania lub muszą poradzić sobie z różnymi sytuacjami, które mogą potencjalnie wystąpić w trakcie wykonywania przez nich obowiązków służbowych. To pozwala sprawdzić ich wiedzę i umiejętność wykorzystania jej w praktyce, a także zanalizować sposób, w jaki podchodzą do rozwiązywania problemów.

Odpowiednio dopasowany kandydat to korzyść dla obu stron – zarówno dla stażysty, który nabędzie przydatną wiedzę, jak i dla firmy, dla której staż to świetna okazja do wyłonienia talentu, który będzie warto dalej rozwijać w organizacji. Nic tak nie sprawdzi kompetencji kandydata i dopasowania do stanowiska, jak realizacja projektu.

REALIZACJA PROGRAMU STAŻOWEGO. CASE STUDY



Anna Kulawiak

Senior Talent Acquisition Specialist i koordynatorka Antal Talent Factory. Posiada 5-letnie doświadczenie w obszarze rekrutacji i ponad 3-letnie w sprzedaży usług. Podczas swojej kariery zawodowej pomogła znaleźć zatrudnienie dla blisko pół tysiąca osób. W Antal odpowiada za planowanie i realizację wewnętrznych procesów rekrutacyjnych w Polsce, a także za usprawnianie procesów i wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze HR.

Propozycja stażowa Antal dla przyszłych headhunterów to rozbudowany program stażowy **Antal Talent Factory**. Są to trzy miesiące płatnej pracy, podczas której stażysty wdrażani są zarówno w prowadzenie procesów rekrutacyjnych, jak i pracę z partnerami biznesowymi. Można powiedzieć, że cały staż jest jednym wielkim onboardingiem przygotowującym młodych ludzi do dalszej kariery. Dlatego dokładamy starań, żeby przekazać naszym talentom jak najwięcej wskazówek, informacji zwrotnych i doświadczeń. To zdecydowanie jeden z bardziej urozmaiconych programów stażowych.

Trzy miesiące stażu to trzy kolejne stopnie zaawansowania. Pierwszy miesiąc zaczynamy od wprowadzenia w specyfikę zarówno całej branży, jak i organizacji oraz ustalenia zakresu obowiązków i celów. Specyfiką Antal są wyspecjalizowane dywizje, koncentrujące się na poszczególnych sektorach biznesu i dyscyplinach, dlatego już na etapie rekrutacji ustalamy, co w naturalny sposób ciekawi kandydata – branża

finansowa, sektor IT, a może marketing i media? Każdy stażysta ma przydzielonego opiekuna, z którym ustala zadania i kryteria ich realizacji. Na opiekunie spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie bieżącego wsparcia i monitorowanie działań stażysty. Podczas pierwszego miesiąca uczestnicy programu poznają narzędzia pracy takie jak GoldenLine i LinkedIn, uczą się efektywnego ich wykorzystania oraz redakcji i dystrybucji ogłoszeń rekrutacyjnych. Konsultanci (nie tylko opiekun stażu) przekazują stażystom know-how dotyczący skutecznej selekcji aplikacji. Stażyści wspierają także procesy rekrutacyjne m.in. poprzez udział w scenkach rekrutacyjnych.

W drugim miesiącu stażyści zgłębiają całościowo specyfikę projektów rekrutacyjnych i rozwijają umiejętność wyróżnienia kluczowych kompetencji, które powinien posiadać kandydat na danym stanowisku. Samodzielnie wyszukują i weryfikują kandydatów przeprowadzając wywiady wstępne. Uczestniczą także w spotkaniach rekrutacyjnych prowadzonych przez konsultantów. Coraz mocniej poznają swoją branżę - specyfikę, zasady funkcjonowania i kulturę organizacyjną poszczególnych pracodawców. Poszerzają swoją wiedzę w zakresie aktywnej sprzedaży usług HR.

Podczas trzeciego miesiąca stażu stawiamy na inicjatywę i samodzielność. W zależności od dotychczasowych osiągnięć stażysta otrzymuje coraz większą odpowiedzialność przy konkretnym projekcie. W asyście doświadczonego konsultanta zaczyna w aktywny sposób prowadzić spotkania rekrutacyjne. Dajemy swobodę działania i stawiamy na proaktywne podejście w kontekście rozwijania naszego biznesu. Staż kończy się pogłębioną rozmową trójstronną w obecności reprezentanta działu HR. W zależności od potrzeb biznesowych poszczególnych zespołów oferujemy najlepszym stażystom przedłużenie współpracy na stanowisku Associate Consultant.

STAŻYSTO, WITAJ NA POKŁADZIE!

3 SPOSOBY NA ONBOARDING



Maciej Pawłowski

Człowiek do zadań specjalnych w eEngine Software House. Wielki miłośnik myślenia wizualnego i wykorzystania go w biznesie. Lubi rozwiązywać problemy klientów oraz usprawniać firmowe procedury. W wolnych chwilach biega oraz projektuje gry szkoleniowe i fabularne.

Pierwszy dzień w nowej pracy może być dla człowieka jeszcze bardziej stresujący niż sama rozmowa rekrutacyjna. Nowe miejsce, ludzie, procedury i obowiązki mogą każdemu przyspieszyć bicie serca. W tej sytuacji mało który pracownik jest w stanie zapanować nad nerwami, a tym bardziej stażysta, który często jest osobą bez doświadczenia. Na dodatek to może być jego pierwsze zetknięcie się z życiem zawodowym, więc po stronie pracodawcy jest zadbanie o właściwy proces onboardingowy.

Sposobów na wprowadzenie stażysty do firmy jest wiele. Im bardziej pomysłowy dział HR, tym bardziej kreatywny może być proces onboardingu. Do tego dochodzi jeszcze specyfika samej firmy, np. kultura pracy czy branża. Jedno jest pewne - im lepiej przygotowany będzie sam proces, tym szybciej stażysta odnajdzie się w nowej rzeczywistości i przystąpi do realizacji przypisanych mu zadań.

Najważniejszą zasadą, jaką kierujemy się w naszych działaniach onboardingowych jest:

Wszystko musi być gotowe na min. 24 h przed pojawieniem się stażysty pierwszego dnia w biurze.

Dlaczego jest to tak ważne? Ponieważ człowiek jest najważniejszy. Człowiek i jego przeświadczenie o tym, że jego obecność w organizacji nie jest przypadkowa. Dlatego nie przygotowujemy miejsca pracy w momencie, w którym stażysta pojawia się w firmie. To już na niego czeka. Nie szukamy dla niego zadań dopiero, gdy wypełni wszystkie formalności. Te są już do niego oddelegowane. Nie zastanawiamy się, kto będzie opiekunem stażu. Gdy pojawia się stażysta w pracy, jego mentor jest gotowy, żeby wziąć go pod swe skrzydła.

To wszystko sprowadza się do kilku prostych sposobów na przyjazny onboarding, które stosujemy na co dzień. Naszym celem jest:

1. możliwie szybka aklimatyzacja stażysty w jego miejscu pracy;
2. zapoznanie go z podstawowymi procedurami;
3. zrozumienie przez stażystę wartości i filozofii, którymi kieruje się firma.

Sposób 1: Wyjątkowe stanowisko pracy

Zawsze dbamy o to, żeby miejsce pracy czekało na stażystę. Ale to nie wszystko, co robimy przed jego pojawieniem się w pracy pierwszego dnia.

Każdy nowy członek zespołu, stażysta czy standardowy pracownik, znajdzie na swoim biurku, obok komputera, trzy przedmioty:

1. swój własny kubek z firmowym logo;
2. dedykowaną kartkę powitalną;
3. onboardingowy podręcznik.



Na chwilę zatrzymajmy się przy kartce powitalnej. To niewielki upominek, ale bardzo znaczący. Podczas rozmowy rekrutacyjnej można dowiedzieć się co nieco o kandydacie, więc przygotowanie takiego drobiazgu, specjalnie dla stażysty, to nic trudnego. Będzie to jasny sygnał, że firma czekała na niego i cieszy się z tego, że dołączył do drużyny. Koszt takiej kartki po stronie pracodawcy jest w zasadzie zerowy, a radość i obniżenie stresu stażysty - bezcenne.

Sposób 2: Zamień nudne procedury w coś ciekawego

W nowym miejscu pracy człowiek musi nauczyć się wielu zasad, które w nim panują. Zazwyczaj sprowadza się to do zapoznania się z procedurami i przeczytaniem regulaminów, obowiązujących w firmie.

Jeszcze dwa lata temu też mieliśmy regulaminy i procedury, ale mało kto je czytał i stosował zgodnie z przeznaczeniem. Dlatego najważniejsze procesy i zasady opisaliśmy za pomocą infografik, które w prosty (i niekiedy humorystyczny) sposób opisują życie i zasady w panujące w firmie.



Od niedawna stosujemy też inne podejście do zapoznawania nowych pracowników z procedurami, którymi rządzi się nasza organizacja. Wykorzystujemy do tego Trello i specjalnie przygotowaną w nim tablicę. Ma ona za zadanie przeprowadzenie stażysty przez procesy i procedury, które pomagają nam w pracy. Sama tablica napisana jest w konwencji opowieści. Każda karta to osobny rozdział, a wszystko zaczyna się od krót-

kiego prologu i wieńczy epilogiem. W każdym „rozdziale” jest wymagana konkretna akcja ze strony czytającego, więc nie jest to tylko pasywny odbiór, a aktywna nauka.

Pamiętaj, że Trello jest tylko narzędziem, które niekoniecznie musi sprawdzić się w twojej organizacji. Równie dobrze można wykorzystać szkolenie e-learningowe. U nas Trello to filar pracy każdego członka zespołu.

Kluczowe jest przedstawienie procedur w firmie tak, żeby stażysta nie padł ze zmęczenia podczas ich zgłębiania.

Sposób 3: Onboarding z firmowym handbOOKiem

Jedną z podstawowych zasad onboardingu jest zapoznanie się z „Podręcznikiem Dev Knighta”. To wyjątkowy dokument, który otrzymuje do przeczytania każdy nowy pracownik i stażysta. Często zdarza się, że ludzie kandydują do nas do pracy po natrafieniu na „Podręcznik” w Internecie.



Handbook jest wewnętrznym dokumentem firmy, którego podstawowym zadaniem jest oswojenie i zapoznanie nowego pracownika z realiami w niej panującymi. Na jego łamach omówione są zasady oraz kultura pracy. I chociaż to jego najbardziej eksponowana funkcja, to nie jedyna ani najważniejsza. Podczas gdy Trello opisuje, jak

pracujemy, firmowy handbook mówi o filozofii i wartościach, którymi kierujemy się w naszych działaniach.

Wielką zaletą podręcznika jest dowolność formy, jaką może przyjąć: od bardzo formalnego dokumentu do luźniejszego ujęcia i pokazania organizacji w humorystycznym świetle. Wszystko zależy od przedsiębiorstwa, które decyduje się użyć handboka w swoim procesie onboardingu.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o handbookach i o tym, jak mogą pomóc swojemu działowi HR, zajrzyj do mojego [case study na GoldenLine](#).

Onboarding jest jak pierwsze wrażenie

Niezależnie od tego, czy rekrutujemy stażystę czy standardowego pracownika, onboarding możemy przeprowadzić z nim tylko raz. Nie będzie więcej prób, więc im lepiej przyłożymy się do tego aspektu procesu rekrutacyjnego, tym łatwiej będzie nowej osobie zaangażować się i realizować przypisane jej zadania.

ONBOARDING STAŻYSTÓW W PRAKTYCE. CASE STUDY



Olga Wettler

Z wykształcenia psycholog, z zamiłowania HR-owiec. Obecnie pracuje w Dziale Rekrutacji firmy AmRest, gdzie zajmuje się m. in. pozyskiwaniem talentów do Programu Stażowego. Jest przykładem tego, że staż może zapoczątkować dynamiczny rozwój zawodowy.

Opis sytuacji rynkowej firmy

AmRest Holdings SE jest największą niezależną firmą prowadzącą sieci restauracji w Europie Środkowo-Wschodniej. Od 1993 roku Spółka rozwija portfolio wysmienitych marek, liderów w swoich kategoriach, takich jak KFC, Pizza Hut, Burger King i Starbucks w oparciu o franczyzę i współpracę typu joint venture. AmRest jest właścicielem marki La Tagliatella, która rozwijana jest zarówno przez restauracje zarządzane przez Spółkę, jak i poprzez franczyzę. W 2012 roku do portfolio AmRest dołączyły dwie doskonale prosperujące chińskie marki: Blue Frog i KABB. W chwili obecnej AmRest obecny jest w 12 krajach i zatrudnia ponad 23 tysiące pracowników.

Centrala firmy, zatrudniająca około 300 pracowników, zlokalizowana jest we Wrocławiu. Program Stażowy AmRest to możliwość rozwoju w obszarach takich jak m. in. Finanse, Księgowość, HR, Marketing, IT, Zakupy czy Działy Techniczne (związane z budową oraz utrzymaniem restauracji i kawiarni).

Jak pomóc stażystce odnaleźć się w nowym miejscu?

Każdy z nas z pewnością doświadczył stresu związanego z podjęciem pierwszej poważnej pracy. Nie wiemy, czego możemy się spodziewać, jak zostaniemy przyjęci, czy się sprawdzimy... W głowie mamy miliony kłębiących się myśli. Bardzo ważnym etapem procesu zatrudnienia stażysty, niedocenianym w wielu organizacjach jest onboarding, czyli mówiąc potocznie wdrożenie nowego pracownika. Musimy pamiętać, że każdy stażysta to potencjalnie przyszły pracownik firmy. To, na ile pozna naszą kulturę organizacyjną, panujące zasady, nasze oczekiwania, będzie miało ogromny wpływ na jego późniejszą decyzję o kontynuacji pracy z nami.

Pierwsze dni w pracy

Pierwszego dnia pracy każdy stażysta otrzymuje tzw. Pakiet Powitalny, czyli zestaw, na który składają się firmowe gadżety (notatnik, długopis, podkładka pod mysz, t-shirt) oraz handbook onboardingowy, czyli niezbędnik nowego pracownika. Dzięki handbookowi stażysta zapoznaje się z historią firmy, jej naczelnymi wartościami, kulturą organizacyjną, strukturą działów oraz uzyskuje komplet podstawowych informacji dotyczących zasad pracy. Zdobyta wiedza sprawia, że czuje się on pewniej i łatwiej jest mu się poruszać w nowym środowisku. Pierwszy dzień to także moment przed-

stawienia członków zespołu oraz zapoznania się ze specyfiką pracy w danym dziale, zazwyczaj podczas wspólnego lunchu. Kultura organizacyjna AmRest jest bardzo otwarta, wszyscy zwracamy się do siebie po imieniu, co z pewnością pomaga stażystom w nawiązaniu kontaktu z nowymi współpracownikami. Pierwsze dni w AmRest poświęcone są spotkaniom z członkami zespołów współpracujących z danym działem. Spotkania te nie tylko pomagają stażystom w zaaklimatyzowaniu się w firmie, ale także pozwalają zrozumieć istotę oraz wpływ wykonywanej przez niego pracy na inne osoby i zespoły.

Get The Basic, czyli poznaj nas lepiej

Aby jeszcze lepiej poczuć unikalną atmosferę AmRest każdy stażysta odbywa tzw. Get The Basic, czyli spędza jeden dzień w wybranej restauracji lub kawiarni. Taka wizyta to unikalna szansa nie tylko na potrenowanie umiejętności kulinarnych, ale również na poznanie naszego biznesu od kuchni (dosłownie!).

Onboarding jest procesem długotrwałym. We wdrożenie każdej nowej osoby muszą być zaangażowani wszyscy pracownicy organizacji. Dzięki wszechobecnej pozytywnej energii i wsparciu współpracowników, stażysty w AmRest szybko aklimatyzują się w nowym środowisku, czują się pełnoprawnymi członkami zespołów, dzięki czemu z zaangażowaniem włączają się w funkcjonowanie firmy.



Agnieszka Czarnecka

HR Consultancy Manager w HAYS

Przygotowując mentorów i opiekunów do swojej roli w programach stażowych realizowanych dla naszych klientów, często na początku pracy zapraszamy ich do przywołania swojego pierwszego w karierze dnia w pracy. Wspomnienia te dotyczą często poczucia absolutnego braku bezpieczeństwa, dezorientacji, chaosu informacyjnego i braku wsparcia. Z tej perspektywy znacznie łatwiej jest zrozumieć znaczenie odpowiedniego wdrożenia nowych pracowników, tym bardziej stażystów, dla których często jest to pierwsze zetknięcie ze światem biznesu.

O czym powinien pamiętać opiekun/mentor stażysty? Z ankiety przeprowadzonej wśród studentów i absolwentów odwiedzających stoisko Hays Poland podczas tegorocznych Targów Absolwent wynika, iż to, co w największym stopniu decyduje o atrakcyjności programu stażowego to: profesjonalne przygotowanie i obsługa programu stażowego oraz efektywne wdrożenie i codzienne wsparcie opiekunów i mentorów. Absolwenci podkreślają, że często brakuje im jasności co do kierunku poszukiwania informacji, wsparcia czy ekspertyzy, a także odpowiednich szkoleń i instruktaży niezbędnych do płynnego przejęcia odpowiedzialności za wyznaczone zadania.

Pracodawco, przywitaj stażystę! Przykłady welcome packów



GetResponse
Źródło: Profil firmy na Facebooku

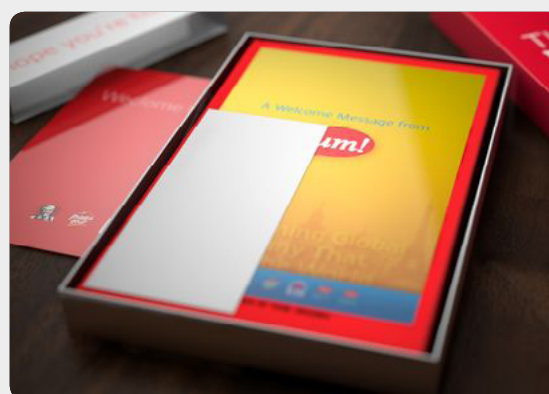


GoldenLine
Źródło: Materiały własne

Ogilvy&Mather
Źródło: www.adweek.com



Design Taxi
Źródło: Pinterest



Yum!
Źródło: Pinterest

3 ZASADY SKUTECZNEGO MENTORINGU STAŻYSTY. OKIEM PRAKTYKA



Maja Isakiewicz

Kurator warszawskiego oddziału Global Shapers Community, międzynarodowej społeczności miejskich hubów powołanych do życia i wspieranych przez Światowe Forum Ekonomiczne. Jedna z koordynatorek programu mentoringowego „Mentors4Starters” i członek zarządu fundacji o tej samej nazwie. Zawodowo związana ze światem reklamy i content marketingu.



Joanna Koper

Główny koordynator programu mentoringowego Mentors4Starters, wicekurator Global Shapers Warsaw Hub. Trener kompetencji miękkich, kreatywnego rozwiązywania problemów i specjalista w dziedzinie employer branding. Przedstawicielka Dream Foundation na Polskę, ogólnoeuropejskiej organizacji non-profit działającej na rzecz osób chcących studiować za granicą, udzielanie im pomocy i informacji na ten temat.

Krok pierwszy: nie myl mentoringu z coachingiem

Mentor z definicji jest osobą o znacznie bogatszym doświadczeniu niż jego podopieczny. Dzieli się zdobytą wiedzą, znajomością danej branży czy biznesu, pomagając mentee zrealizować założone cele, podjąć konkretne decyzje zawodowe i działania. Proces polega na indywidualnej pracy z drugą osobą i opiera się na obopólnym zaufaniu. Mentor nie jest jednak coachem.

Coach wspiera rozwój osobisty, zawodowy i biznesowy. Proces coachingu wymaga, by klient samodzielnie był w stanie wybrać cele oraz sposoby ich osiągnięcia – coach

jest odpowiedzialny za proces, jednak nie za efekt – nie powinien doradzać czy sugerować żadnej decyzji. Udziela pomocy w przekuwaniu początkowo ogólnych zamierzeń w konkretne projekty i wspiera podopiecznego podczas ich realizacji, takimi sposobami, jakie obrała sobie osoba podlegająca coachingowi.

Mentor to ktoś, kto wspiera, ale i podpowiada – jako osoba o większym autorytecie. Słucha tego, jakie mentee ma potrzeby i komentuje je, odnosząc się do swojego doświadczenia. Wyznacza zadania i zadaje pytania. Niekiedy wskazuje konkretne rozwiązania i doradza.

Aby mentoring przyniósł dobry efekt, mentee powinien więc mieć bardziej skonkretyzowane potrzeby: krystalizacja ścieżki kariery w oparciu o dotychczasowe doświadczenie, realizacja projektu lub rozwój biznesu, rozwój kompetencji przywódczych w określonym środowisku. Wszystkie te obszary, w których mentor – z racji swojego doświadczenia – może udzielić praktycznych porad.

Krok drugi: nie myl mentora z doradcą biznesowym

Mentor jest osobą doświadczoną w interesującej mentee dziedzinie, jednak jego zadaniem nie jest doradztwo czysto biznesowe czy techniczne. Mentoring to przede wszystkim rozwój osobisty, nawet jeśli potencjalny mentee wiąże swoją karierę z prowadzoną przez siebie działalnością gospodarczą czy non-profit. Mentor może oczywiście doradzać biznesowo – ważne jest jednak, by mentorowany zdał sprawę z tego, co chce osiągnąć i nad czym pracować, a dopiero później zastanowił się nad narzędziami. Dla jednej osoby lepszym rozwiązaniem będzie szkolenie lub kurs wybranych twardych umiejętności, training on the job, job shadowing, coaching, a dla drugiej trening interpersonalny czy terapia.

Częstym błędem mentee jest oczekiwanie, że mentor poda gotowe rozwiązania przedstawionych mu problemów, pomoże dotrzeć do potencjalnych klientów, sponsorów, partnerów biznesowych lub sam będzie zainteresowany wejściem we współpracę. Dobry mentor doradzi, jak osiągnąć cel, może nawet umożliwić jego realizację, ale nie będzie w tym wyręczał ucznia.

Mentoring pomaga także odnaleźć te obszary, nad którymi mentee powinien pracować, a z których ten mógł sobie nie zdawać sprawy – mimo przeświadczenia, że potrzeba mu tylko twardej wiedzy zdobytej od mentora. Osoba bardziej doświadczona jest w stanie na chłodno ocenić, jakich miękkich umiejętności brakuje podopiecz-

nemu, aby ten najefektywniej wykorzystywał zdobyty uprzednio know-how.

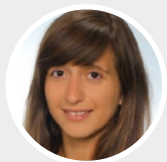
Krok trzeci: nawiąź partnerską relację

Mentoring opiera się na partnerskiej relacji między mistrzem a uczniem. Partnerskiej, więc z miejsca wykluczającej bierną postawę ucznia (zrobię tak, jak mi powie mentor, niech mentor sam wskaże moje dobre i złe strony). Partnerskiej, więc zakładającej obopólną korzyść z nawiązanej relacji. Mentorzy często podejmują się roli mistrza po to, żeby nauczyć się czegoś od swojego podopiecznego.

Zdrowa pokora jest wskazana, ale nie bezsprzeczna akceptacja tego, co mówi druga osoba. Mentor nie jest alfą i omegą, także może popełniać błędy i z racji bogatego doświadczenia zapewne niejednokrotnie je popełniał. Mądry mentor jest tego świadom i pomoże podopiecznemu wyciągać konstruktywne wnioski z poniesionych niepowodzeń.

Ważne w nawiązaniu zdrowej relacji jest ustalenie tonu współpracy na samym jej początku. Kwestie prozaiczne, ale często wprowadzające w zakłopotanie i przeszkadzające w procesie mentoringu, mogą wiązać się ze sposobem zwracania się do siebie (jesteśmy jeszcze na „Pan/Pani” czy już na „ty”?). Jeśli wysyłamy maila – przeszkadzać może brak odpowiedzi adresata. Z racji zajmowanej pozycji to mentor powinien wyjść z inicjatywą ustalenia podobnych zasad. Jeśli jednak mentee czuje potrzebę, by dodatkowo je wyklarować, nie powinien bać się poruszyć tematu – w myśl zasady o partnerskiej relacji między mentorem a mentee.

MENTORING STAŻYSTY - CASE STUDY



Katarzyna Baryga

Jest szczęśliwą mentee oraz uczestniczką programu menadżerskiego Management Trainee w Grupie Eurocash. Obecnie pełni stanowisko Młodsze Kierownika ds. Employer Brandingu. Absolwentka studiów MBA na IPADE w Mexico City, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Swoje doświadczenie zdobywała pracując wiele lat w branży eventowej oraz turystycznej.

Mentoring a coaching

Współcześnie firmy wykorzystują oba narzędzia, lecz zdarza nam się, choć nie powinno, traktować te pojęcia zamiennie. Coaching to jednostronne wsparcie w konkretnym obszarze, ma z góry ustalone cele, okres ich realizacji i polega m.in. na przekazywaniu konkretnych, gotowych rozwiązań. . Dotyczy różnych sfer życia - wyróżnia się np. life czy diet coaching.

Mentoring jest częściej spotykany w kontekście środowiska zawodowego. To partnerska relacja pomiędzy mentorem – osobą z doświadczeniem oraz mentee, czyli uczniem. Mentor pełni rolę zaufanego doradcy, który dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Nie podpowiada gotowych rozwiązań, tylko pracuje poprzez zadawanie umiejętnych pytań mających odblokować wewnętrzny potencjał danej osoby. Mentoring może trwać przez całe życie i nigdy się nie kończyć!

W Grupie Eurocash od wielu lat działa program mentoringu dla uczestników staży menadżerskich Management Trainee oraz Sales & Operations Trainee. Osoby, które aplikują na staż powinny być studentami IV, V roku studiów magisterskich bądź absolwentami do 2 lat po zakończeniu studiów, mówić biegle w języku angielskim, cechować się bogatym doświadczeniem zdobytym poza studiami w postaci praktyk, działalności w kołach i organizacjach studenckich czy charytatywnych, studiować kierunki ekonomiczne lub ścisłe. Poprzez spotkanie z kadrą zarządzającą wyższego szczebla mentee rozwija swoje mocne strony, samoświadomość oraz odkrywa wła-

sny potencjał.

Zasady mentoringu w Eurocash

1. Poufność – spotkania odbywają się w cztery oczy, gdyż w mentoringu kluczowe jest zaufanie, zrozumienie oraz empatia.
2. Dobrowolność i elastyczność – strony muszą chcieć uczyć się od siebie i powinny same kształtować swoją relację. W Eurocash zalecamy jednak wprowadzenie do relacji zasady „1,5” – powinna trwać minimum 1,5 roku, spotkania powinny odbywać się raz na 1,5 miesiąca, a jedno spotkanie powinno trwać 1,5 godziny.
3. Partnerstwo – mentorem nigdy nie może być osoba, która pełni funkcję w pionie kierowniczym i powoduje zależność zawodową mentee. Relacja powinna być inspiracją do zadawania trudnych pytań przy jednoczesnym zachowaniu jej partnerstwa.
4. Zaangażowanie stron – to od mentee zależy, czy skorzysta z rad mentora, czy nie. To on podejmuje decyzje i ponosi ich konsekwencje. Mentor nie może jednak odmawiać spotkania z mentee i przekazywania wiedzy.
5. Ważne jest również to, aby mentor nie miał zbyt dużej liczby mentorowanych w jednym momencie – my przyjęliśmy zasadę do 2, 3 osób w jednym czasie.

Etapy Mentoringu

Pierwszym etapem jest zbudowanie zespołu mentorów, którzy wybierani są z najwyższego kierownictwa firmy. Są to osoby, które mają naturalną umiejętność przekazywania wiedzy młodym ludziom oraz chęć do tego, by uczyć innych i dzielić się swoimi doświadczeniami. Takie osoby odbywają specjalne szkolenie przygotowujące, którego celem jest pokazanie, jak program mentoringu wygląda z perspektywy naszej firmy. Kolejnym etapem jest przygotowanie ucznia do mentoringu – ważne jest uświadomienie, czym jest mentoring oraz jakie ma założenia.

Uczeń po spotkaniu z dwoma potencjalnymi mentorami podejmuje decyzję, z kim chciałby wejść w relację. Dopiero ostatnim etapem są spotkania, w tym rozmowy - nie tylko biznesowe, ale i spotkania przy kawie czy poza siedzibą firmy. Nie należy zapominać o ewaluacji – przeprowadzamy okresowo ankiety zarówno wśród mentorów, jak i mentee w celu sprawdzenia, w jaki sposób rozwijają się te relacje.

Zagrożenia mentoringu

Przy wprowadzeniu takich programów należy uważać na kilka elementów: mentoring nie jest zadaniowy i nie polega na wykonywaniu pracy dla mentora. Nie może być to również bezpośrednia protekcja mająca na celu załatwienie stanowiska lub podwyżki dla mentee. Ważne jest również to, aby nie dawać gotowych recept i rozwiązań mentee, lecz by zmuszać taką osobę do myślenia.

To co najbardziej cieszy w naszym programie to zalety, które dostrzegają obie strony. Z jednej strony nasi mentorzy doceniają sukcesy swoich uczniów oraz kontakt z osobami o zupełnie innym sposobie myślenia i z innymi perspektywami, z drugiej zaś – mentee korzystają z wiedzy i doświadczenia, które otrzymują od osób pracujących o wiele dłużej w naszej firmie.

KOMUNIKACJA PO, CZYLI STAŻYSTA JAKO AMBASADOR FIRMY



Katarzyna Pieniążek

Employer Branding Specialist w Capgemini. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Akademii Górniczo-Hutniczej na kierunku Zarządzanie Projektami (z certyfikacją PRINCE2). Jako Employer Branding Specialist w Capgemini realizuje projekty EB na terenie Małopolski oraz Śląska, skierowane zarówno do doświadczonych pracowników, jak i studentów.

Jedynie zadowolony stażysta będzie chciał utrzymywać kontakt z byłym pracodawcą po zakończeniu programu. A komunikacja to proces ciągły, który rozpoczyna się już w momencie kiedy kandydat trafia na ogłoszenie i trwa poprzez onboarding aż po exit interview. Warto zatroszczyć się o to, żeby przez cały ten okres komunikacja na linii pracodawca – praktykant była spójna i efektywna.

Ale zacznijmy od początku. Zanim stażysta dołączy do naszej firmy, przegląda fora internetowe, dopytuje znajomych, w końcu zagląda na naszą stronę internetową w poszukiwaniu „oferty idealnej”. Oferta ta powinna być przejrzysta i zrozumiała, z jasno sprecyzowanymi wymaganiami.

Na etapie onboardingu ważne jest przekazanie w sposób jasny i przejrzysty ogólnej wiedzy na temat branży i biznesu, w których funkcjonujemy, a w pracy – budowanie pozytywnej atmosfery wzajemnego wsparcia. We wszystkim tym pomagają Opiekun Praktyk i Buddy. W naszym rozumieniu Opiekun Praktyk to osoba, która stanowi łącznik pomiędzy stażystą a zespołem go przyjmującym. Buddy zaś wdraża w życie projektu oraz codzienne obowiązki. Rola Opiekuna Praktyk jest o tyle istotna, iż jest on niezależną jednostką - do niego kierowane są wszelkie uwagi do programu oraz ewentualne głosy niezadowolenia. Na Opiekunie Praktyk spoczywa więc duża odpowiedzialność zbudowania wzajemnego zaufania.

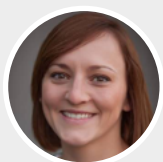
Dzięki odpowiednio poprowadzonemu programowi praktyk stażyści już na etapie jego trwania stają się swoistą wizytówką firmy – jej ambasadorami. Angażują się w życie firmy i dodatkowe projekty. Reprezentują firmę podczas targów pracy i konferencji na uczelniach. Są wdrożeni w projekty Employer Brandingowe i CSR-owe. Często też są bohaterami postów na social media; dodatkowo udostępniają, lajkują i polecają interesujące ich (oraz ich rówieśników) inicjatywy.

Z perspektywy naszej firmy to, co cieszy nas najbardziej to fakt, iż zdecydowana większość stażystów zostaje w organizacji na dłużej, podpisując umowy o pracę. Tę grupę angażujemy w życie firmy tak, jak każdego z obecnych pracowników – otrzymują wewnętrzne newslettery, uczestniczą w targach pracy, są prelegentami podczas konferencji, biorą udział w firmowych wydarzeniach oraz mogą polecać swoich znajomych do pracy.

Jak natomiast przebiega komunikacja z byłymi stażystami, którzy wrócili na uczelnie? Tu również mogę zaryzykować stwierdzenie, że są naszymi ambasadorami. Staramy się utrzymywać z nimi kontakt na wielu płaszczyznach: **informujemy ich mailowo o ofertach pracy, zapraszamy do udziału w konferencjach i innych wydarzeniach.** Co istotne, komunikacja ta nie jest jednokierunkowa. Nasi stażyści to bardzo aktywne osoby - są członkami kół naukowych i organizacji studenckich, organizują maratony i są zaangażowani w akcje charytatywne. Często wychodzą do nas z propozycjami współpracy i partnerstwa przy okazji różnego rodzaju wydarzeń, polecają do pracy swoich znajomych, odwiedzają nas na targach.

Podsumowując, skuteczna komunikacja sama w sobie stanowi spore wyzwanie. Dodatkowe utrudnienia pojawiają się w trakcie komunikacji z osobami, które opuściły już struktury organizacji. Kluczowe w takiej sytuacji jest budowanie od samego początku spójnych oraz regularnych komunikatów, a także stworzenie przestrzeni do dialogu.

PRAKTYKI I STAŻE A WYNAGRODZENIE



Aleksandra Grzybowska

HR Business Partner, od 6 lat związana z branżą IT. Absolwentka trzech uczelni: Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Akademii im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. W Schibsted Tech Polska odpowiada za strategię employer brandingową, angażowanie i motywowanie pracowników, zarządzanie przez efekty oraz programy rozwojowe i szkoleniowe dedykowane pracownikom. Wcześniej zdobywała doświadczenia w rekrutacji (szczególnie IT) oraz badaniach społecznych.

Wraz ze zmianami demograficznymi wpływającymi na rynek pracy oraz pogłębiającym się niedoborem kadr, temat płacenia za staże i praktyki znika z radaru HR-owców. Świadomi pracodawcy z wyprzedzeniem planują programy stażowe, a wiążący się z nimi koszt uwzględniają w budżecie rocznym organizacji. Coraz rzadziej słyszymy głosy, że praktyka jest przyuczeniem do zawodu, a sama korzyść wynikająca z nauki jest swego rodzaju zapłatą.

Dobre firmy opłacają swoich praktykantów, ponieważ w czasie współpracy wymagają od nich realizacji odpowiedzialnych zadań oraz wysokich wyników – dokładnie tak samo, jak od pracowników regularnych. Staż coraz częściej jest równoznaczny z pracą, a za pracę należy się wynagrodzenie.

Od czego uzależniać kwotę wynagrodzenia?

Na pewno warto sprawdzić, jakie oferty proponują inne firmy z naszej branży. Przykładowo w branży IT miesięczne wynagrodzenie praktykanta (studium) obejmującego rolę programisty mieści się w przedziale 2-4000 PLN (umowa zlecenie lub umowa o dzieło). Są to naprawdę atrakcyjne wynagrodzenia pozwalające spokojnie utrzymać się w większym mieście i skupić na praktyce. Oczywiście należy mieć świadomość, że branża technologiczna cierpi na chroniczny deficyt kadr, stąd też to często to stażyści stają się źródłem najlepszych kandydatów do pracy.

Opłacalną praktyką jest różnicowanie wynagrodzenia ze względu na czas trwania współpracy oraz perspektywę nawiązania stałego zatrudnienia. Stażyści będą gotowi zaakceptować niższą kwotę wynagrodzenia wiedząc, że po udanym stażu mogłą liczyć na etat i wiążący się z nim wzrost płacy.

W przypadku współpracy krótkotrwałej, np. wyłącznie wakacyjnej, oferta powinna być na tyle atrakcyjna, aby umożliwić kandydatom zakwaterowanie w miejscowości, w której mieści się firma i utrzymanie na czas praktyki.

Dobrym zwyczajem jest estymacja kosztów bytowych, które ponosi się w danej miejscowości. Jeżeli wynajęcie pokoju w większym mieście typu Wrocław, Kraków czy Gdańsk to kwota rzędu 800 PLN, to upewnijmy się, że oferowane przez nas wynagrodzenie pozwoli pokryć ten koszt. W ten sposób otworzymy się na kandydatów z innych lokalizacji, którzy odważą się na relokację.

Wynagrodzenie, które będzie atrakcyjne dla potencjalnych stażystów, czyli studentów lub absolwentów szkół i uczelni wyższych, obejmuje nie tylko część finansową, ale i pozapłacową.

Tym, co wyróżni nasz staż pośród innych ofert na rynku może być właśnie niemone- tarna część wynagrodzenia, obejmująca chociażby:

- dodatkowe atrakcyjne szkolenie w trakcie stażu np. poświęcone organizacji czasu pracy
- bilet na konferencję branżową
- wyjazd do innej lokalizacji firmy (poznanie nowego miejsca, pierwsza podróż służbowa)
- dofinansowanie dojazdów np. karty miejskiej

- świadczenie typu karta multisport lub zniżki na bilety na wydarzenia kulturalne
- karnety na obiady.

Oczywiście oferowany pakiet powinien być różny od tego, którym obdarzamy pracowników regularnych. Dzięki temu późniejsza oferta zatrudnienia będzie dla stażysty dużo bardziej atrakcyjna. Samo wynagrodzenie powinno wzrosnąć pod warunkiem, że zwiększa się zakres odpowiedzialności, a taka jest przecież idea zatrudnienia po stażu. Najczęściej stosowaną praktyką jest podwyższenie płacy po stażu o około 20-30% w stosunku do kwoty pierwotnie oferowanej.

Korzyści, jakie odczuje pracodawca decydujący się na płatny staż, to:

- wzrost motywacji zatrudnianych stażystów
- niwelowanie potencjalnych różnic statusowych wynikających ze współpracy stażysty ze specjalistami
- wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie – dobrego pracodawcy
- zainteresowanie ze strony uczelni wyższych, które będą chciały nawiązać stałą współpracę
- większa widoczność programu stażowego w mediach (rankingi płatnych staży)
- fantastyczne źródło kandydatów do pracy, o których już na wczesnym etapie kariery konkurują inne firmy z branży

STAŻE NIE TYLKO DLA MŁODYCH. REKRUTACJE 50+



Małgorzata Ząbczyńska

Specjalista ds. HR z długoletnim doświadczeniem w branży finansowej i ubezpieczeniowej. Jako HR-Biznes Partner tworzyła i wdrażała strategie rozwoju pracowników, systemy kompetencyjne, systemy ocen pracowniczych. Pasjonatka pomagania innym, a w szczególności osobom 50+ w odkrywaniu potencjału - jako specjalista ds. rekrutacji i organizacji staży wzięła udział w projekcie „50+ dojrzały, potrzebni, kompetentni”.



PŁEĆ: **KOBIETA**

•

WYKSZTAŁCENIE:
PONADGIMNAZJALNE

•

ZAMIESZKAŁA:
W MIEŚCIE

•

STAŻ PRACY: **23 LATA**

•

CZAS BEZ PRACY:
3,5 ROKU

•

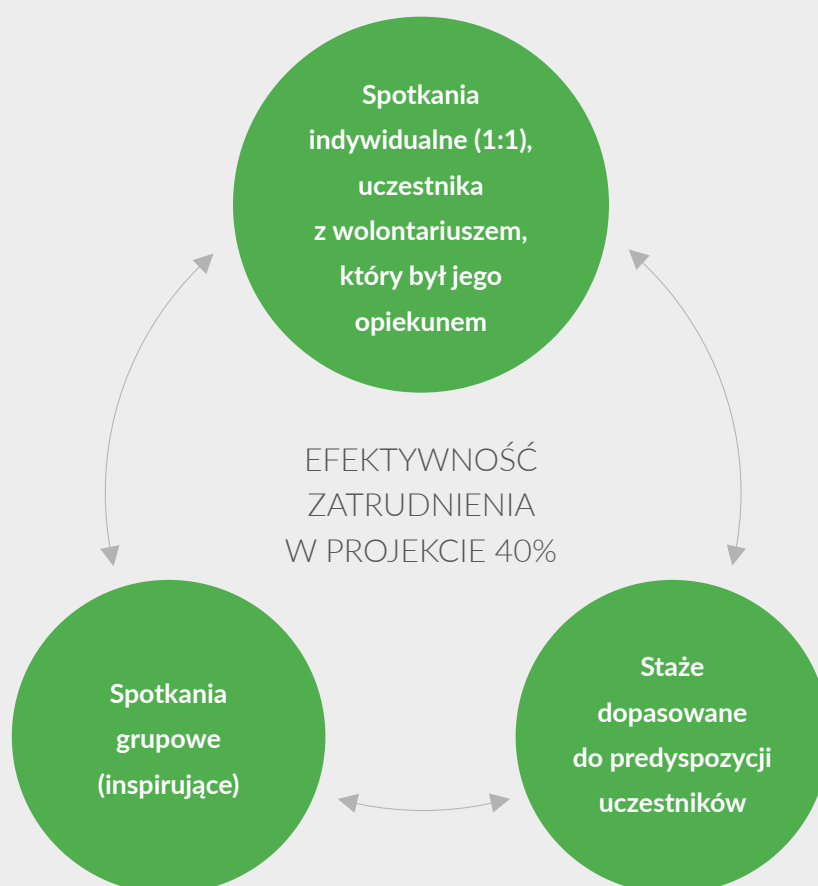
WIEK: **54 LATA**



Profil uczestnika projektu „50+ dojrzały, potrzebni, kompetentni”

Profil uczestnika projektu „50+ dojrzaali, potrzebni, kompetentni”

W odpowiedzi na taką sytuację Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie we współpracy ze Stowarzyszeniem Wiosna realizował w latach 2013-2015 innowacyjny projekt aktywizacji zawodowej osób 50+. Jego innowacyjność polegała na stosowaniu niespotykanych dotąd metod, dzięki którym uczestnicy projektu mieli zdobyć zatrudnienie. Każdy z 255 uczestników projektu (grupy w czterech lokalizacjach: miasto Kraków, powiat chrzanowski, miasto Tarnów i powiat tarnowski oraz powiat nowosądecki) podlegał następującym trzem formom wsparcia:



Te 3 kompatybilne formy wsparcia przyniosły niespodziewanie dobre efekty. Dzięki udziałowi w projekcie „50+ dojrzały, potrzebny, kompetentny” 40% uczestników znalazło zatrudnienie w różnego rodzaju firmach, instytucjach i przedsiębiorstwach na terenie Małopolski.

Kluczowe znacznie w procesie aktywizacji zawodowej odgrywały staże. Były one elementem projektu, który budził największe emocje i nadzieje wśród naszych uczestników. Po pierwsze, płatne staże pozwalały na zdobycie niewielkich, ale jakże upragnionych środków finansowych, po drugie - dla wielu osób była to pierwsza od wielu, wielu lat praca zawodowa i możliwość sprawdzenia się w zupełnie nowych zawodowych okolicznościach. Po trzecie - i najistotniejsze - staż stanowił realną szansę na zdobycie stałego zatrudnienia.

Dlaczego tak trudno przekonać pracodawców, by przyjęli na staż osoby po pięćdziesiątce i dali im szansę pokazania swoich umiejętności i wiedzy? Powodem są w głównej mierze stereotypy o „starszych” pracownikach. Staż był okazją dla uczestników, by z tymi stereotypami walczyć i udowodnić potencjalnemu przyszłemu pracodawcy, że po zapoznaniu się z zadaniami i specyfiką pracy są oni w stanie pracować równie dobrze i wydajnie jak młodszy pracownicy.

Jednym z kluczowych elementów, który umożliwił osiągnięcie 40% efektywności zatrudnienia w projekcie, było bardzo staranne przygotowanie programu stażowego oraz zrekrowanie do udziału w projekcie wysoko zmotywowanych, gotowych na zmiany, zaangażowanych uczestników. Proces stażowy był wystandardyzowany, a każdy uczestnik mógł liczyć na wsparcie ze strony personelu projektu zarówno podczas poszukiwania wartościowego miejsca stażowego, jak również w trakcie trwania stażu.

Podczas trzech edycji projektu staże zawodowe zorganizowano u ponad 160 pracodawców z Małopolski. Zarówno firmy przyjmujące naszych uczestników na staże, jak i sami uczestnicy byli zobligowani (formalną umową stażową) do stosowania tzw. standardów stażowych. Przed podpisaniem umowy specjalista ds. rekrutacji i organizacji staży weryfikował starające się o stażystę firmy pod kątem możliwości zorganizowania przez nią wartościowego stażu, w trakcie którego uczestnik będzie rzeczywiście rozwijał swoje kompetencje, poszerzał wiedzę i zdobywał nowe umiejętności, a nie tylko wykonywał prace proste i odtwórcze, czy był traktowany jako „tania siła robocza”.

Wartościowe staże to takie, które rozwijają kompetencje, zwiększają szanse na znalezienie pracy, nie są jedynie źródłem doraźnego zarobienia pieniędzy

Dodatkowo specjalista ds. rekrutacji i organizacji staży odwiedzał, przynajmniej raz w trakcie trwania stażu, każde miejsce stażowe podczas tzw. wizyty monitorującej. Jej celem było sprawdzenie, jak przebiega staż, czy realizowany jest uzgodniony wcześniej program, czy obie strony są zadowolone z przebiegu stażu. Dodatkową korzyścią z bezpośrednich wizyt u stażodawców była możliwość budowania z nimi pozytywnych relacji, co w wielu przypadkach przekładało się na dalszy efekt w postaci zatrudnienia. Rozmawiano nie tylko o wynikach pracy stażysty czy pojawiających się problemach, ale również prezentowano właścicielowi firmy czy opiekunowi stażu realne korzyści z zatrudniania osób 50+, po części wynikające z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Niezależnie od kwestii podjęcia stałej pracy przez stażystę, odbywanie stażu stanowiło dla uczestnika projektu bardzo ważne **źródło doświadczenia, które znacznie zwiększało jego szanse na rynku pracy**. Pracodawcy w rozmowach wskazywali na wiele umiejętności praktycznych, które stażyści mogli zdobyć podczas stażu w ich firmach. Oto najważniejsze z nich:

- **obsługa komputera** (w tym różnych programów komputerowych),
- **obsługa kasy fiskalnej, urządzeń biurowych,**
- **obsługa klienta** (wzrost kompetencji miękkich w komunikacji interpersonalnej),
- **obsługa administracyjna biur** (w tym wypisywanie faktur),
- umiejętność **działania w sytuacjach nagłych, nieprzewidzianych, pod wpływem stresu.**

Wszyscy pracodawcy, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności wskazywali, że podstawową „umiejętnością” zdobywaną przez uczestników jest niezbędne na rynku pracy **doświadczenie**.

Czynniki, które skłaniały firmy do przyjęcia na staż osoby 50+:

1. **ciekawość** - pracodawcy słyszeli o podobnych projektach, które uważali za innowacyjne i chcieli sprawdzić, jak to wygląda w praktyce,
2. **wcześniejsza współpraca** ze Stowarzyszeniem Wiosna przy okazji innych projektów,

3. **względy praktyczne** – chęć znalezienia dobrego pracownika,
4. **możliwość wyboru osoby** na staż (spośród uczestników projektu) w drodze rozmów rekrutacyjnych prowadzonych bezpośrednio w zainteresowanej firmie,
5. **elastyczność i szybkie reagowanie na potrzeby firmy**, jakie prezentowali specjaliści ds. rekrutacji i organizacji staży z ramienia Stowarzyszenia Wiosna,
6. **budowa wizerunku firmy jako podmiotu odpowiedzialnego społecznie.**

Efekty projektu:

- **wsparciem objęto 255 osób** w wieku powyżej 50 lat zagrożonych wykluczeniem społecznym z powodu braku pracy,
- uzyskano wysoką efektywność zatrudnienia – **40% uczestników zdobyło pracę**,
- osoby, które nie znalazły zatrudnienia bezpośrednio po zakończonym projekcie znacznie **zwiększyły swoje szanse na jego znalezienie w przyszłości** poprzez zdobycie nowych lub zaktualizowanie dotychczasowych kwalifikacji zawodowych, rozwój kompetencji miękkich, zmodyfikowanie swoich planów dotyczących dalszej drogi zawodowej oraz nawiązanie wielu nowych kontaktów zarówno w miejscu stażu, jak i w grupie współuczestników projektu,
- pozytywne aspekty społeczne to aktywizacja osób bezrobotnych polegająca na ich wejściu między ludzi, integracji, podniesieniu ich poczucia własnej wartości, wzmocnieniu psychicznym, zdobyciu wiary we własne możliwości,
- po zakończeniu projektu w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie, który był liderem projektu, opracowany został **model pracy z osobami wykluczonymi społecznie w wieku 50+**, opisujący dokładnie wszystkie zastosowane w projekcie formy wsparcia.

Biorąc pod uwagę wszystkie wyżej wymienione aspekty, zdecydowanie należy dążyć do rozpowszechniania wypracowanego modelu i stosowania go jako sprawdzonego narzędzia aktywizacji zawodowej osób 50+ w całej Polsce.

Staż 50+ - historie uczestników

Iza (50+) mgr. inż. Chemii po AGH w Krakowie.

Przez wiele lat wiodła spokojne życie pracując jako specjalista technolog w Rafinerii Trzebinia. Kiedy zaczęły się przekształcenia związane z prywatyzacją firmy, szybko dostosowała się do nowych wymagań i przekwalifikowała na stanowisko specjalisty ds. marketingu i handlu. W ostatnim czasie (przed zwolnieniem) pracowała w dziale

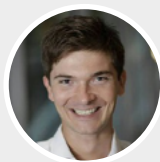
wynagrodzeń. Jej elastyczność i kompetencje nie wystarczyły, aby kontynuować pracę w firmie, której oddała 27 lat swojego życia. W 2010 roku otrzymała wypowiedzenie i dołączyła do grona osób zarejestrowanych w Chrzanowskim Urzędzie Pracy. Nie potrafiła żyć nie pracując. Próbowwała w wielu miejscach, ale niestety wszystko to były prace na kilka miesięcy. Prace te nie miały nic wspólnego z jej wykształceniem czy zawodem, ale oprócz skromnego wynagrodzenia dawały poczucie bycia potrzebnym. Pani Iza trafiła do WIOSNY do Projektu 50+. Jej optymizm, poczucie humoru, ciekawość świata i ludzi inspirowały oraz podnosiły na duchu innych uczestników projektu z grupy chrzanowskiej. Wkrótce rozpoczęła staż. Podjęła ogromne wyzwanie i zdecydowała się na dojeżdżanie na staż do Krakowa, pomimo związanych z tym kosztów. Dziś wiemy, że nie był to najlepszy wybór. Sytuacja ekonomiczna firmy nie pozwoliła na stworzenie miejsca pracy dla Pani Izy. Pomimo to wola zdobycia pracy, aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia oraz elastyczność i otwartość pani Izy na nowe wyzwania, zawody i stanowiska niekoniecznie odpowiadające poziomowi jej kompetencji sprawiły, iż znalazła pracę w pralni w Trzebini, a po kilku miesiącach zmieniła ją na pracę w szkole. Pani Iza zamierza dopracować w tej szkole już do emerytury, ciesząc się że może pracować, być potrzebna, mieć swój mały świat – w którym jest lubiana i poważana.

Anna (50+)

W poszukiwaniu zajęcia, które pozwoli jej utrzymać siebie i rodzinę oraz opłacić rachunki zdecydowała się na wyjazd do Włoch i opiekowanie się tam starszą panią. Nauczyła się włoskiego i wszystko byłoby w porządku, gdyby nie tęsknota za domem i rodziną. Wróciła. "Cóż z tego, że znowu byłam z bliskimi, kiedy nie mogłam zapewnić utrzymania ani im ani sobie. Bezskutecznie poszukiwałam pracy, ale wszystkie te firmy zatrudniają tylko na czarno i to w sezonie najwyżej na kilka miesięcy. Wiele lat przebywania bez stałej pracy spowodowało, że cały mój zapał, radość życia i entuzjizm ulatywały ze mnie powoli jak powietrze z dziurawego balonika" mówiła pani Ania w trakcie rozmowy rekrutacyjnej do Projektu 50+. O projekcie dowiedziała się zupełnie przypadkowo, ale od razu dostrzegła w nim wielką szansę na zmianę swojej sytuacji. Gdy rozpoczął się projekt, ona chciała tylko pracować. Grupa od razu polubiła aktywną, pogodną i dynamiczną Anię. Szansę na staż, a potem pracę dała jej Farma Życia w Więckowicach - specjalistyczna placówka zapewniająca opieką ludziom chorym na autyzm. Tam odbyła staż. Było ciężko, ale Pani Ania doskonale nadawała się do tej pracy. Lubiła ludzi i szybko nauczyła się porozumiewać z przydzieloną jej do opieki panią. Korzystała oczywiście ze swoich włoskich doświadczeń, ale wiele musiała się nauczyć, gdyż z autyzmem nigdy wcześniej nie miała do czynienia. Nie zrażało jej to. Co więcej, dodawało skrzydeł i mobilizowało do dalszych wysiłków.

Pani Ania po stażu została przyjęta do pracy. W końcu pracowała legalnie. Jednak ona chciała coraz więcej. Pracowała i jednocześnie kończyła półroczny kurs opiekuna medycznego. Chciała zdobyć nowy zawód, dający jej gwarancję stałego zatrudnienia. Dzięki determinacji, woli zmiany swojej sytuacji i po części, ale jednak, udziałowi w naszym projekcie udało jej się wygrać.

STAŻ INACZEJ. WYWIAD Z SOCIAL WOLVES



Rafał Flis

Współzałożyciel i Wiceprezes Social Wolves. Absolwent prawa na UJ i stosunków międzynarodowych w Tischner European University. Ma za sobą karierę jako Project Manager w Biurze Strategii i Zarządzania Projektami PKN Orlen. Tak, jak łączy miłość do Krakowa i Warszawy, tak wiąże działalność społeczną i biznes.



Jadwiga Pisarska

Alumn i Kierownik ds. Partnerstw Social Wolves. To z nią można się skontaktować, by zostać Partnerem Stażowym. Ze społecznością Social Wolves jest związana od 5 lat. Studiuje Power Engineering na Politechnice Warszawskiej i prowadzi drużynę harcerską.

Fundacja Social Wolves zrzesza ponad 4 tys. studentów i licealistów, którzy przez realizację projektów społecznych zdobywają cenne kompetencje. Daje też możliwość zaproszenia tych osób na staż przez firmy partnerskie. Na kilka pytań na temat tego programu odpowiadają Rafał Flis i Jadwiga Pisarska z Social Wolves.

1. Kim są Social Wolves? Jaka jest Wasza misja?

Rafał Flis: Jesteśmy startupem społecznym. Problemem, na który odpowiadamy, jest dramatyczne niedopasowanie ludzi wchodzących na rynek pracy do oczekiwań pracodawców. Młodzież nie uczy się w szkole ani nawet na studiach współpracy, rozwiązywania prawdziwych problemów i praktycznych zastosowań zdobytej wiedzy. My zrzeszamy już ponad 4 tys. doświadczonych, ambitnych i głodnych sukcesu młodych ludzi, którzy to potrafią.

2. Czym fundacja zajmuje się na co dzień?

Jadwiga Pisarska: Naszym głównym przedsięwzięciem jest olimpiada projektów społecznych Zwolnieni z Teorii - w ciągu 2 lat dołączyło do niej 18 tys. licealistów i studentów. Na portalu www.zwolnienizteorii.pl, czyli platformą projektów społecznych, tworzą oni aplikacje, uczą dzieci z domów dziecka programowania, wprowadzają seniorów w świat internetowych zakupów, prowadzą warsztaty z pierwszej pomocy, pokazują setkom tysięcy Polaków piękno miast bez wielkoformatowych reklam oraz przeprowadzają wiele innych kreatywnych zmian w swojej okolicy. Projekt społeczny uczy odpowiedzialności, tworzy relacje zawodowe, buduje warsztat pracy, pozwala testować pomysły i nabywać praktyczne kompetencje. My do tego wspieramy uczestników dobrą radą od naszych Mentorów i szkolimy z zarządzania projektami - certyfikujemy z tego zakresu wg Project Management Institute oraz pomagamy najlepszym pracodawcom odkryć wśród nich talenty. Tworzymy bardzo silną społeczność - spotykamy się na Wielkim Finale i Zjazdach Alumnów, a zdarzają się też imprezy w biurze.

3. Do kogo kierujecie swoje działania?

RF: Obecnie uczestnikami olimpiady są licealiści i studenci z całej Polski. Jednak obserwując zainteresowanie, poważnie myślimy o niemal całkowitym zniesieniu barier wiekowych i geograficznych.

4. Na czym będzie polegał przygotowywany przez Was Program Stażowy?

RF: Naszych Partnerów Stażowych zapraszamy do przeglądania Puli Talentów Social Wolves, która skupia w tej chwili ponad 4 tys. studentów i licealistów w wieku 16-24 lat. W ciągu ostatniego roku urosła ona prawie trzykrotnie. Dajemy Partnerom do

ramy nasze autorskie narzędzie analityczne - CV 2.0, które zbiera o każdym z naszych Alumnów unikalne informacje dotyczące przywództwa, pracy w grupie i komunikacji. To trzy najbardziej pożądane przez pracodawców kompetencje według badania Job Outlook 2015. Badanie pilotażowe wykazało, że narzędzie jest miarodajne, a wyniki mają rozkład normalny.

JP: Pracodawca w Panelu Dyrektora na portalu może sortować nasz talent pool według konkretnych kompetencji, posiadanego doświadczenia, dowiedzieć się, jaki projekt zrobiła dana osoba, zaczerpnąć informacje z tradycyjnego CV i skontaktować się z kandydatem. Ponadto Alumni mogą wskazać branże i działy, w których najchętniej odbyliby staż.

5. Skąd pochodzą informacje o talentach?

JP: Osiągnięcia w projektach zostały zweryfikowane przez 70 Mentorów i pracowników Social Wolves. Z kolei kompetencje mierzymy prosząc każdego członka zespołu projektowego o wskazanie konkretnych zachowań - wzorców behawioralnych, jakie zaobserwował u innych członków podczas kilkumiesięcznej wspólnej pracy pełnej wzlotów i upadków. To o wiele więcej niż tradycyjna baza CV opierająca się na deklaracjach kandydatów. Otrzymujemy w naszym narzędziu ocenę od zespołu i samoocenę na tle wszystkich Alumnów.

6. Kto już korzysta z Programu Stażowego?

JP: W kolejce do Alumnów Social Wolves stoją już wszystkie firmy z Polskiej Rady Biznesu, PZU, BZ WBK, Microsoft, Accenture oraz McKinsey & Company.

7. Jakie są założenia Programu? Jakie efekty chcielibyście zobaczyć po jego zakończeniu?

RF: Jak na razie nie myślimy o tym, żeby go kończyć. Jeśli chodzi o dalsze plany, chcemy być początkiem rewolucji w rekrutacji. Żadnego wysyłania CV czy wywieszania ogłoszeń, a zamiast deklaracji - przede wszystkim doświadczenie i umiejętności.

JP: Całkiem istotny może być też stopniowy wzrost przekonania pracodawców do zniesienia ścisłych limitów wiekowych czy tych dotyczących roku studiów przyjmowanych stażystów i pracowników. Możemy dostarczyć lepszych mierników możliwości kandydatów.

8. W jaki sposób firmy mogą nawiązać współpracę z organizacją zewnętrzną taką jak Social Wolves, aby pozyskać stażystów?

JP: Napisać i przekonać nas, że to właśnie z tą firmą warto łączyć naszych Alumnów. Osobiście zależy mi na tym, żeby moi rówieśnicy, których wcześniej zapraszałam do udziału, a potem jako Mentor wspierałam w projektach trafiali na staże, które ich autentycznie rozwinią, a nie wyćwiczą w parzeniu kawy. Najlepsze firmy - nasi Partnerzy otrzymują dostęp do bazy, gdzie przeglądają i wyszukują Alumów, a następnie zapraszają wybranych na rozmowę i zatrudniają ich na staż lub do pracy. Dostęp do bazy jest bezpłatny. Za przyjęcie na praktyki lub staż każdego Alumna oczekujemy w tym roku success-fee w wysokości 490 zł netto.

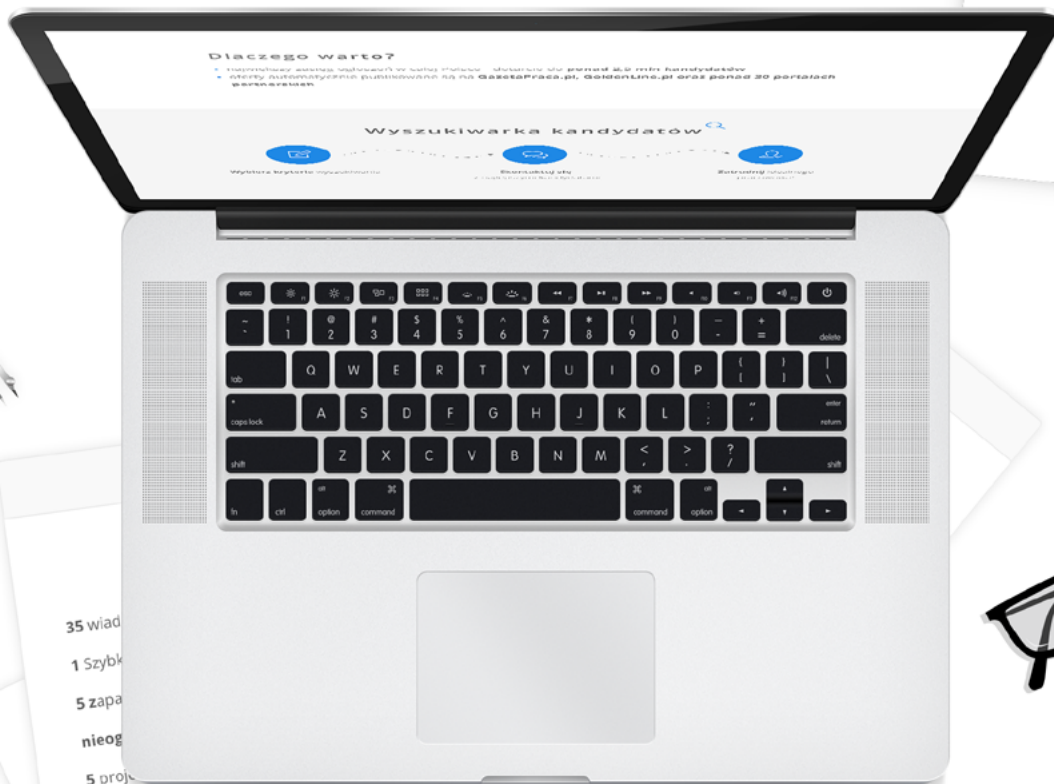
RF: Współpracujemy tylko z firmami oferującymi płatne i jakościowe staże. Istotny zarówno dla Alumnów, jak i dla nas jest też feedback po odbyciu stażu.

9. Jaka korzyść może przynieść firmie taka współpraca?

RF: 96% uczestników pozytywnie ocenia swój udział w projekcie. Aż 50% z nich zostało zachęconych do wzięcia udziału przez swoich znajomych. Skupiamy ludzi z całej Polski, a najliczniej reprezentowana uczelnia to Politechnika Warszawska. Głodni sukcesu, ambitni, mający na uwadze wspólne dobro, skupiający wokół siebie ludzi - tacy są uczestnicy Programu. To wymarzona grupa docelowa marketingu rekrutacyjnego dla firm, które szukają nieprzeciętnych pracowników.

JP: A to dopiero początek... Ci ludzie mogą zostać zaproszeni przez naszych Partnerów, zanim zostaliby złowieni przez kogoś z innej organizacji, kto później dostrzegłby ich potencjał. Mogą też zdecydować się na przyjęcie oferty właśnie od Partnera Stażowego Social Wolves, którego dobrze znają, a nie od jakiegokolwiek pracodawcy.

POZNAJ NASZĄ OFERTE



PAKIET EXTRA
od 900 zł*

- 35 wiadomości do kandydatów
- 1 Ogłoszeń o pracę
- 5 Zapamiętanych kryteriów
- nieograniczona liczba wyszukiwań
- 5 projektów

PAKIET PRO
545 zł*

- 100 wiadomości do kandydatów
- 2 Szybkie Ogłoszenia o pracę
- bez limitu zapamiętanych kryteriów
- szukania
- nieograniczona liczba wyszukiwań
- nieograniczona liczba projektów

WYBIERAM

35 wiadomości do kandydatów

1 Szybkie Ogłoszenia o pracę

5 Zapamiętanych kryteriów

nieograniczona liczba wyszukiwań

5 projektów rekrutacyjnych

WYBIERAM

PAKIET PLUS
260 zł*

- 35 wiadomości do kandydatów
- 1 Szybkie Ogłoszenie o pracę
- 5 Zapamiętanych kryteriów
- nieograniczona liczba wyszukiwań
- 5 projektów rekrutacyjnych

SPRAWDŹ