



## NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: Paysafe Bulgaria

Název organizace:

**Paysafe Bulgaria**

Země a odvětví organizace:

**Bulharsko, fintech společnost**

Typ organizace:

- Obchodní společnost

Velikost organizace:

- Velká

Krátký popis organizace:

Paysafe Group (Paysafe) je přední integrovaná platební platforma. Jejím hlavním účelem je umožnit podnikům a spotřebitelům bezproblémové připojení a transakce prostřednictvím špičkových funkcí v oblasti zpracování plateb, digitální peněženky a online bezhotovostních řešení.

S více než 20 lety zkušeností s online platbami, ročním objemem transakcí přes 98 miliard USD v roce 2019 a přibližně 3 000 zaměstnanci na více než 12 místech světa propojuje Paysafe podniky a spotřebitele prostřednictvím 70 typů plateb ve více než 40 měnách po celém světě. Řešení Paysafe, která jsou dodávána prostřednictvím integrované platformy, jsou zaměřena na transakce iniciované mobilními telefony, analytiku v reálném čase a konvergenci mezi klasickými a online platbami. Další informace jsou k dispozici na [www.paysafe.com](http://www.paysafe.com).

Krátký popis případové studie:

Tato případová studie si klade za cíl sledovat klíčové faktory úspěchu firemní kultury Paysafe.

Důvěra je pro úspěch klíčová, společnost Paysafe bere svou odpovědnost vážně a je odhodlána jednat se všemi svými zaměstnanci spravedlivě.

Pozorují, že zaměstnanci přichází s odvážnými řešeními, jsou velmi otevření a zároveň soustředění. Důraz je kladen na kombinaci technologické inovace s lidskou inovací, hodnota firmy se vytváří tím, že se zlepšují pracovní postupy, které zvyšují produktivitu, snižují náklady, rozvíjejí talenty a poskytují pracovní spokojenost.

Klíčová slova:

Fintech, finance, technologie, moderní, kreativita, home office, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, volný čas, firemní kultura, odměna, charita, sport, technologie, adaptace.

## PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

### DETAILNÍ POPIS

Kancelář Paysafe v Sofii (hlavní město Bulharska) je hlavní hnací silou rozvoje globálních obchodních cílů společnosti v oblasti online plateb. V posledních letech se sofijský tým mnohokrát zvětšil, v současné době se skládá z více než 1200 lidí, což je přibližně 1/3 všech zaměstnanců společnosti. Jako jedna z nejrychleji rostoucích společností v odvětví fintech v Bulharsku se Paysafe zaměřuje na firemní kulturu a hodnoty, které spojují tým a odlišují firmu od konkurence na trhu. Společnost používá platformu nazvanou GLINT, díky které měří zapojení zaměstnanců do práce. Platforma je založena na umělé inteligenci a shromažďuje zpětnou vazbu, aby mohla měřit úspěšnost a účinnost procesů společnosti a tím bylo zajištěno neustálé zlepšování a rozvoj firmy. V roce 2019 95% nových zaměstnanců uvedlo, že jsou s náborovým procesem ve společnosti Paysafe velmi spokojeni, a jako hlavní důvody vstupu do společnosti uvádějí příležitost pro kariérní rozvoj a firemní kulturu. Hodnocení celkové kvality procesu nástupu do Paysafe a úrovně podpory poskytované manažery je 90. To je nejvyšší výsledek ze všech kanceláří Paysafe, průměrný výsledek pro společnost 85 a průměrnou pro GLINT - 81.

V únoru měla společnost komunikační kampaň, aby propagovala své 4 základní hodnoty, protože být otevřená, průkopnická, cílevědomá a odvážná firma jsou součástí její DNA. Tyto hodnoty byly prezentovány a propagovány externímu publiku prostřednictvím kampaně „Paysafe loves tech“ (Paysafe miluje techniku), které se zúčastnili 4 softwaroví inženýři z Paysafe. Každý z nich ztělesňoval jednu ze 4 hodnot společnosti. Podíleli se na 30sekundovém videu a jejich příběhy byly formou rozhovorů zveřejněny na facebookových a instagramových stránkách „People of Sofia“ (Lidé v Sofii), což je lifestyleová komunita představující životy a příběhy obyvatel Sofie. Video bylo vysíláno jako reklama v Cinema City v Paradise Center v Sofii a jako reklama na YouTube v období od 7. do 23. února 2020. Kampaň zvýšila povědomí o Paysafe jako zaměstnavateli na místním trhu. To vedlo k 40% nárůstu týdenního počtu žádostí o otevřené pozice pro vývojáře ve srovnání s týdnem bez aktivní komunikační kampaně.

Paysafe poskytuje svým zaměstnancům také řadu dalších sociálních výhod, včetně 25 dnů placené dovolené za rok, možnost práce na dálku, bonus za doporučení kandidáta na otevřenou pozici, měsíční bonus 200 BGN pro rodiče s dětmi do 4 let, program právní a finanční pomoci, psychologické a koučovací konzultace, doplňkové zdravotní pojištění, které zahrnuje ošetření zubů, měsíční sportovní karta. Hodnoty společnosti jsou důležitou součástí přijímacího procesu nováčků do týmu Paysafe. Workshop o hodnotách firmy trvá 3 hodiny a účastní se ho noví zaměstnanci z různých oddělení, což jim dává příležitost se navzájem poznat a trávit společně čas hraním interaktivních her a řešením problémů. Cílem workshopu je povzbudit je, aby se seznámili s hodnotami Paysafe, aby se s nimi snáze identifikovali.

Odznaky firemních hodnot umožňují zaměstnancům rozpoznat kolegu, který prokázal vynikající chování v souladu s jednou ze čtyř hodnot tím, že jim udělí odznak. Měl by být uveden jasný příklad toho, jak může kandidát prokázat plnění hodnot a proč si zaslouží odznak. Když zaměstnanec obdrží odznak, tak:

Obdrží fyzický „Odznak hodnot“

Když kolega získá všechny 4 odznaky hodnot, bude zařazen do slosování o účast v klubu odměn Paysafe a obdrží speciální balíček „Hodnoty Paysafe“.

Klub odměn (The Rewards Club) je iniciativa pro zaměstnance, kde lidé, kteří obdrželi všechny 4 hodnotové odznaky v SuccessFactors nebo byli nominováni jejich vedoucím nebo dosáhli něčeho jiného/mimořádného, mohou vyhrát cenu obvykle spojenou s pobytem na vzrušujícím místě (Bahamy/Miami/Mykonos), aby mohli úspěchy oslavit. A ti, kteří nevyhrají, dostanou příležitost jít na večeři s jejich partnery/kolegy/přáteli a Paysafe zaplatí náklady za tuto večeři až do výše 200 BGN.

V roce 2019 začalo Paysafe s firemní politikou Dlouhá služba pro Paysafe, aby ocenila a poděkovala zaměstnancům za jejich odhodlání a služby společnosti. Každoročně Paysafe spolu se zaměstnanci oslavuje, pokud je nějaký zaměstnanec 3, 5, 10, 15, 20, 25 a 30 let ve službě. Dostane odznaky, trofeje a také volné pracovní dny během roku jejich výročí. V roce 2020 bylo v kanceláři v Sofii přes 292 dlouhodobých zaměstnanců, kteří dohromady měli 445 volných dnů!

Paysafe se vždy snažil vytvořit vynikající pracovní prostředí, které zahrnuje také programy a nástroje pro udržení zaměstnanců a osobní rozvoj. Cílem společnosti není jen přilákat nejlepší talenty, ale také jim poskytnout příležitosti pro kariérní rozvoj a růst. Cíle programu jsou následující: zlepšit vůdčí schopnosti a dovednosti řízení lidí; vytvořit transparentní podmínky ohledně očekávání a chování vůdců; posílit vůdčí postavení; najít a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem; urychlit cestu k růstu. Program je navržen tak, aby účastníky připravil na postup do komplexní vedoucí role v příštích 1-3 letech. Je navržen tak, aby účastníkům poskytl nástroje, zdroje a zkušenosti, které jim pomohou rozvíjet osobní efektivitu, sebeuvědomění a vůdčí schopnosti. Aby se prokázala účinnost programu, shromažďuje tým Paysafe zpětnou vazbu od účastníků a jejich manažerů po jeho dokončení. Celková spokojenost účastníků programu za celé období od jeho spuštění v roce 2016 do roku 2019 je více než 95%. V letech 2018-2019 bylo 25% účastníků povýšeno na manažerské pozice. Front Runner podporuje globální strategii Paysafe na podporu rovnosti žen a mužů ve vedoucích pozicích, přičemž 49% účastníků programu tvoří ženy.

Paysafe nabízí své zaměstnance, aby se zapojili do charitativních organizací, které mají pozitivní dopad na společnost, ve které žijí a pracují. Každý zaměstnanec, který chce podpořit charitativní iniciativu, má právo věnovat se jí jeden pracovní den. V roce 2020 se zaměstnanci Paysafe rozhodli podpořit boj proti COVID-19 v Bulharsku zapojením se do dárcovské kampaně „První linie“. Prostředky v hodnotě 36 000 BGN byly použity na nákup ochranných pomůcek pro zdravotnický personál pracující v první linii. Na základě matematického modelu byly rozděleny mezi nemocnice v nouzi.

## VYSVĚTLENÍ

Strategie Safeguarding Paysafe People (Zabezpečování zaměstnanců Paysafe) byla zahájena s cílem zajistit plynulou komunikaci, informovat lidi o aktuálních informacích, zvýšit týmového ducha a posílit morálku v době, kdy 100% zaměstnanců Paysafe přecházelo poprvé na práci z domova.

V rámci strategie byly zavedeny nové interní komunikační nástroje a kanály, zlepšen přístup k výkonnému řediteli a dalším výkonným vedoucím a také se strategie zaměřuje na virtuální školení a iniciativy zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Klíčové cíle strategie jsou následující:

- Informovat zaměstnance během rychle se měnícího období
- Zajistit, aby všichni kolegové stále dodržovali globální strategii společnosti a měli příležitost klást na ohledně ní otázky
- Pomoci zaměstnancům přizpůsobit se vzdálenému pracovnímu prostředí a vybavit manažery nástroji a vůdčími dovednostmi, které potřebují ke vzdálenému vedení a motivaci týmů.
- Zajistit, aby zaměstnanci cítili, že společnosti Paysafe záleží na jejich pohodě: fyzickém, duševním a finančním.

Již na začátku krize COVID-19 byla interními komisemi vyvinuta strategie Safeguarding Paysafe People (SPP) – Zabezpečování zaměstnanců Paysafe, která byla začleněna do všech opatření týkajících se pandemie. V tomto okamžiku byla zřízena vyhrazená e-mailová schránka SPP, která byla 24 hodin denně 7 dní v týdnu monitorována ohledně otázek nebo obav zaměstnanců.

Paysafe začal každý pátek vydávat týdenní zpravodaj, zprávy o životě a práci během lockdownu, obsahuje informace o pokynech pro následující týden, tipy, jak pracovat na dálku, a podrobnosti o pohodě, spokojenosti a

vzdělávacích iniciativách. Zpravodaj také obsahuje odlehčený obsah k tématům, jako jsou oblíbené filmy a alba, a obsahuje také fotografie zasílané zaměstnanci.

Rovněž vyvinuli týdenní průzkum SPP zaměřený na pohodu zaměstnanců, který obsahuje 10 otázek zkoumajících, jak se lidé cítí, jak se cítí ve spojení s kolegy, jestli jsou dobře informováni atd.

Ve změněném prostředí hrála interní komise důležitou roli při změně způsobu, jakým lidé ve společnosti komunikují. Díky tomu, že týmy Paysafe přešly na aplikaci Microsoft Teams, zrychlila se jejich komunikace: v chatu si týmy vyměňují 25 000 zpráv denně oproti předešlým 8 tisícům; v aplikaci Teams je rezervováno 600 schůzek denně, což je trojnásobný počet schůzek před krizí; a přešli z 50 na 400 přímých (videohovorů) hovorů denně. Rychlé přijetí různých online komunikačních kanálů jim umožnilo uspořádat první virtuální oslavu dne Paysafe pro všechny kolegy po celém světě. Byl to den, kdy byli lidé z Paysafe oceněni za jejich úspěchy (dlouholetá práce pro firmu, propagace, vysoký výkon), a následně měli půl dne volna, který strávili buď s rodinou, nebo se zapojili do některých místně organizovaných virtuálních aktivit pro vlastní pohodu, jako je meditace nebo online jóga. Navzdory složité situaci, ve které se nacházíme, byla akce mimořádně hojně navštívená (přibližně 70% všech kolegů se zúčastnilo některých nebo všech iniciativ) a od kolegů dostali fantastickou zpětnou vazbu.

Pohoda zaměstnanců je pro společnost od začátku krize hlavní prioritou. Za tímto účelem byla spuštěna řada webinářů a školení, jako je školení „Vedení v době krize“ a webináře „Buďte lepší“ s Colinem Hilesem. Na základě komentářů od kolegů, které se získávají v pravidelném čtrnáctidenním průzkumu zapojení a spokojenosti zaměstnanců vytvořeném firmou Glint, společnost nedávno oznámila partnerství s firmou Headspace (zaměřuje se na meditace), a jejich platforma je nyní zdarma pro všechny zaměstnance. Prostřednictvím této aplikace mají zaměstnanci Paysafe přístup ke stovkám řízených meditací na vše od stresu po produktivitu, stejně jako k celé řadě prémiového obsahu a dalších užitečných nástrojů. Pravidelný páteční zpravodaj otevře v průměru 72% zaměstnanců. Zaměstnanci se aktivně zapojují do procesu vytváření obsahu sdílením obrázků a osobních příběhů o různých tématech a globálních a místních událostech a oslavách, jako jsou Velikonoce, Pride měsíc a mnoho dalších.

Paysafe spolupracuje se společností Glint, která firmě pomáhá pochopit, jak se zaměstnanci cítí, a aby věděli, jaké kroky by měla společnost podniknout. Specializovaný průzkum Safeguarding Paysafe (Zabezpečování Paysafe) se zaměřuje na to, jak se zaměstnanci cítí po dobu toho, kdy máme zavedena rozsáhlá sociální distanční opatření, která se nás osobně i profesionálně dotýkají. Zpětná vazba, kterou zaměstnanci poskytli, je klíčová ve vztahu k řízení strategických rozhodnutí a provádění nových iniciativ. Průměrné skóre v dotazníku Glint v kanceláři v Sofii pro otázku „Paysafe se svými zaměstnanci komunikuje dobře“ je 81, ve srovnání s 78,6 pro celou firmu a 61 - průměr pro společnosti, které používají Glint. Průměrné skóre v dotazníku Glint v kanceláři v Sofii pro „Paysafe má skutečný zájem o pohodu zaměstnanců“ je 79,5 ve srovnání s 72 v případě celé firmy a po celou dobu krize se toto skóre neustále zlepšuje. Skóre pro zaměstnance v Sofii, kteří se cítí ve spojení se svými kolegy a týmy, zatímco pracují na dálku, je 85. Komentáře uvedené v průzkumu čtrnáctideníku jsou klíčovou hnací silou různých iniciativ. V důsledku komentářů lidí byly sofijské kanceláře Paysafe znovu otevřeny pro zaměstnance, kteří dávají přednost práci z kanceláře.

V Sofii uspořádali virtuální akci s iniciativou Zero Waste (Nulový odpad), jejich místním partnerem pro ochranu životního prostředí, a zúčastnilo se jí více než 100 zaměstnanců. Další iniciativou firmy související s jejich strategií pohody zaměstnanců při práci na dálku byl webinář s Hyman Dynamics, firmou, která zajišťuje zaměstnancům podporu, a webináře se zúčastnilo více než 70 lidí.

V rámci dne Paysafe se více než 2 000 zaměstnanců z celého světa připojilo k jejich šesti setkáním, kde Paysafe povýšila 309 zaměstnanců, od března uvítala 169 nových zaměstnanců, poděkovala jejich dlouholetým zaměstnancům a oznámila 31 vítězů Klubu odměn (Rewards Club). S cílem usnadnit komunikaci mezi týmy z různých míst, byl v tento den vytvořen na aplikaci Teams kanál Paysafe Day, který byl mezi zaměstnanci velmi oblíbený, což dokazuje 2812 připojených členů. V Sofii se setkání zúčastnilo 626 lidí.

## CÍLE

Dne 16. března přijala společnost Paysafe rychlé rozhodnutí uzavřít svou globální síť kanceláří a přesunout všech 3 400 zaměstnanců na home office v reakci na pandemii COVID-19. Před tím pracovalo na dálku jen několik zaměstnanců a program a kultura firmy se soustředila kolem setkání, akcí a večírků. To byl duch Paysafe a proto měla firma obavy, jestli to bude fungovat i ve vzdáleném pracovním prostředí.

V loňském roce společnost zahájila „Paysafe Day“, den, kdy každý dostal pozvání na setkání a večírek.

### Cíle

- Zvýšení zapojení zaměstnanců a zvýšení pocitu spojení s jejich globální pracovní silou
- Pohoda zaměstnanců je důležitý cíl proto, aby lidé cítili, že se o ně Paysafe skutečně zajímá
- Zajistit, aby se vysoce výkonným zaměstnancům dostalo stejného uznání jako v předchozích letech
- Ukázat, že si vážíte loajality a uznat hodnotu zaměstnanců prostřednictvím ocenění Dlouholeté služby (Long Service)
- Lépe porozumět výkonu firmy

### Strategie

- Změnit kanály a aktivity z populárních společenských událostí na virtuální události, ale bez toho aniž by se ztratil kontakt s vedoucími firmy, na který byli zaměstnanci zvyklí
- Komunikovat častěji v průběhu dne, začít používat aplikaci Microsoft Teams, na kterou si lidé teprve zvykali
- Poskytnout program zaměřený na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců
- Udržovat lidi informované o výkonnosti a strategii podnikání

### Taktika

- Virtuální setkání
- Pečlivě koordinovaný harmonogram Paysafe dne s generálním ředitelem byl složen ze šesti regionálních "virtuálních setkání" pro všechny zaměstnance, od indického Hajdarábadu až po USA. Na setkání oznámili povýšení tamních kolegů a nejlepší pracovníky, v přímém přenosu vyhlásili jejich peněžní odměny, projevíli uznání za dlouholeté služby a poskytli aktuální informace o firmě. Letos Paysafe pro větší vzrušení uspořádal také loterii, do které se mohli zapojit všichni zaměstnanci, kteří v uplynulém roce získali všechny čtyři naše odznaky hodnot. Jména byla uvedena na obrazovce a pomocí živého náhodného losování byla na každé akci vylosována dvě jména.
- Wellness půlden

Odpoledne bylo „wellness půlden“. Byly uspořádány místní volitelné wellness aktivity, kterých se zaměstnanci mohli zúčastnit a které se týkaly fyzického, duševního a sociálního zdraví. Aktivity zahrnovaly kurzy přípravy koktejlů, meditace, HIIT cvičení, jógy a malá setkání. Pro každého je pohoda něco jiného; pro některé je to trávení času se svými dětmi, pro jiné cvičení nebo směřování jejich energie na koníček, takže pokud lidé dali raději přednost odpočinkovému odpoledni, bylo to stejně podporováno, pokud se podělili fotografie!

- Vyhrazený kanál v aplikaci Teams a živé hlášení

Aplikace Teams byla spuštěna v dubnu a protože se setkala s dobrým ohlasem, vytvořili kanál Paysafe Day, do kterého byli přidáni všichni zaměstnanci. Tam zveřejňovali oznámení z každého setkání, a vyzívali týmy, včetně generálního ředitele, aby zveřejňovali příspěvky a odpovídali na zprávy, a žádali lidi, aby sdíleli fotografie, jak trávili odpoledne.

- Aby povzbudili vzrušení, vytvořili stránku, která byla během dne aktualizována a oznamovala nadcházející aktivity nebo odkazovala lidi na kanál Teams, aby dohnali nejnovější informace.
- Závěrečné video

Firma Paysafe chtěla dát každému příležitost vidět, jak jejich kolegové slavili, a tak vytvořili video z obrázků, které zaslali zaměstnanci. Video mělo úspěch a dosáhlo 81% míry otevření.

## DOPAD

Den Paysafe měl fenomenální úspěch. Následující den se na základě výsledků průběžného průzkumu pohody zvýšilo skóre zapojení zaměstnanců o dva body na 78 a naše skóre „vzdáleného připojení“ se zvýšilo o několik bodů na 77 bodů.

Společnost úspěšně odměnila své nejlepší pracovníky a představila je na svém setkání, na kanálu Teams a ve videu, aby jim poskytla zasloužené uznání. V návaznosti na to se skóre „pocit uznání“ v celé organizaci zvýšilo o 3 body na 82 bodů.

Zde je část zpětné vazby:

"Mám nový tým a trávení času s mými zaměstnanci, hraní her s nimi virtuálně mezi Velkou Británií a Hajdarábádem, mělo velký přínos pro tmelení týmu." Odbouralo to společenskou etiketu a naopak přineslo schopnost vzájemně se smát. Den Paysafe nám zvýšil náladu. Děkuji!"

"Vynikající globální, týmová a osobní událost. Děkuji všem organizátorům za uskutečnění našeho výjimečného dne. Bylo to jako závan čerstvého vzduchu!"

"Myslím, že je to mnohem lepší než v předchozím roce, a to i s ohledem na virtuální výzvy. Velmi dobře!!!"

"Myslím si, že to byl opravdu skvělý den – velmi dobře provedený a opravdu se zdálo, že se akce trefila do toho, co právě teď potřebuje nálada ve společnosti. Gratulujeme a děkujeme! "

## ZÍSKANÉ POZNATKY

Díky zpětné vazbě zaměstnanců se ukazuje výsledek úsilí o podporu adaptace zaměstnanců na práci na dálku, poskytnutí nástrojů manažerům k úspěšnému řízení jejich týmů a udržení vysoké úrovně motivace a efektivity. Průměrné skóre zaměstnanců v pobočce v Sofii týkající se výroku, že „Paysafe odvádí dobrou práci, pokud jde o komunikaci se zaměstnanci“, je 81 bodů ve srovnání s 78,6 body pro celou společnost a 61 body – průměrným skóre u společností využívajících GLINT.

Od dubna do října 2020 se procento zaměstnanců v Sofii, kteří souhlasili s tvrzením, že „firma Paysafe má skutečný zájem o blaho zaměstnanců“, zvýšilo o 17%, přičemž s tímto prohlášením v současné době souhlasí 83% zaměstnanců. Tento výsledek je o 3% vyšší než celosvětový výsledek společnosti, což řadí pobočku v Sofii na první místo. 80% zaměstnanců v Sofii se cítí spojeno se svým týmem při práci na dálku, což je také 3% nad průměrem

společnosti, 87% se cítí produktivních a 88% zaměstnanců tvrdí, že se jim od jejich nadřízeného dostává potřebné podpory.

V průběhu podzimu provedla společnost Paysafe mezi svými zaměstnanci průzkum nazvaný Future of Work (Budoucnost práce). Zúčastnilo se ho 81 % zaměstnanců ze Sofie. Jeho cílem bylo prozkoumat postoje zaměstnanců k:

- pracovišti – na dálku nebo z kanceláře;
- kariérnímu rozvoji – rozvoji dovedností a znalostí;
- blahobytu, pohodě – žádoucím přínosům souvisejícím s fyzickým a duševním zdravím;
- vedení – rozvoji určitých dovedností, které se pojí se změnou pracovního prostředí;
- produktivitě – postupy pro její zvyšování a také pro flexibilitu týmu;

Cílem této studie je, aby personální tým přehodnotil svoji dlouhodobou strategii vytváření nejlepšího možného prostředí pro své zaměstnance, aby vytvořil lepší pracovní podmínky ve vztahu k novým skutečnostem, aby poskytl více příležitostí pro rozvoj lidí ve firmě a vytvořil podmínky vhodné pro produktivitu.

## DOKUMENTACE

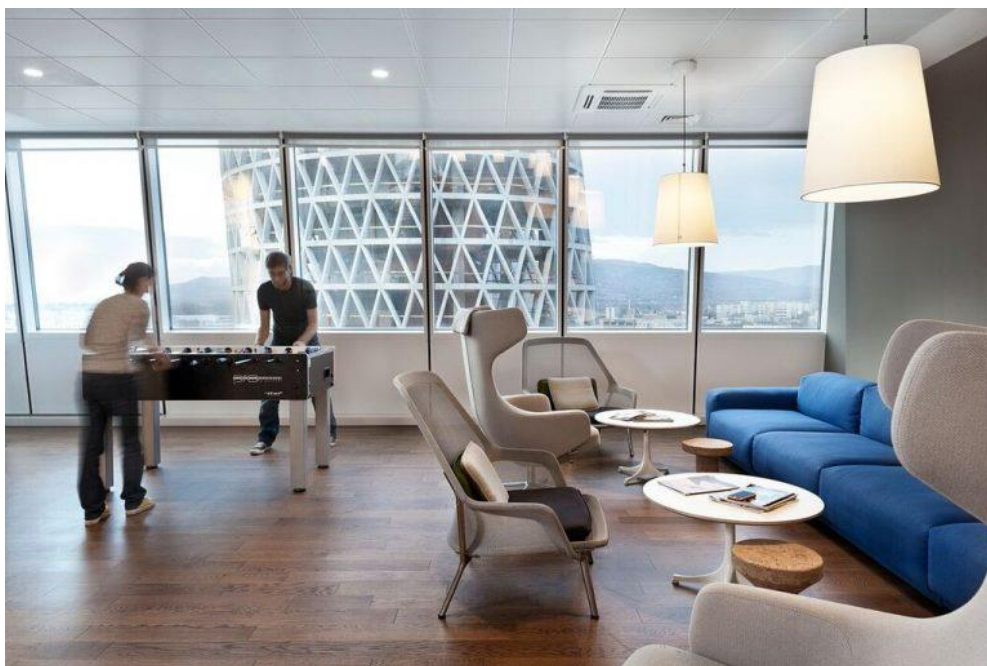


Foto kanceláře firmy Paysafe

## ZDROJE

<https://m.economy.bg/featured/view/44188/Kakvo-e-da-rabotish-v-Paysafe>

[https://www.google.com/amp/s/www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/09/19/3000781\\_peiseif\\_bulgariia\\_otlic\\_hnikut\\_na\\_globalnata\\_kompaniia/amp](https://www.google.com/amp/s/www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/09/19/3000781_peiseif_bulgariia_otlic_hnikut_na_globalnata_kompaniia/amp)