

w dziale ▶



Baza wiedzy Warto przeczytać!

Czas pracy w praktyce. Rozwiązania dotyczące czasu pracy związane z COVID-19

Iwona Jaroszewska-
Ignatowska
Wolters Kluwer Polska



Baza wiedzy Warto przeczytać!

Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu

Jacek Woźniak
Wolters Kluwer Polska



Fot. z archiwum Sii Polska



Joanna Kucharska

jest dyrektorem ds. zasobów ludzkich w Sii Polska oraz członkiem HR Influencers. Związana z branżą IT od 13 lat. Przepłytała na spotkaniach rekrutacyjnych setki kandydatów, wdrożyła 13 aplikacji IT, współpracowała z 80-osobowym działem technologii i budowała różnorakie ścieżki rozwoju dla pracowników. Uwielbia wszelkie nietypowe połączenia, takie jak chociażby miękki HR, za który odpowiada na co dzień, i twarde IT, udowadniając, że jedyne ograniczenia w takich powiązaniach występują wyłącznie w naszych głowach.

” W Sii możliwość pracy z domu istniała na długo przed pandemią i pracownicy korzystali z tego rozwiązania. Skupiliśmy się na wspieraniu pracowników – daliśmy menedżerom wskazówki, jak zarządzać zespołami w sytuacji kryzysowej, jak się komunikować, jak zapewnić poczucie bezpieczeństwa. W Sii relacje są bardzo ważne. ”

Wywiad z **Joanną Kucharską**, dyrektorem ds. zasobów ludzkich w Sii Polska

Czytaj w tekście poniżej.

Jak być legendą?

Co biznes ma wspólnego z procesami HR-owymi? Jak zarządzać 4,5 tys. pracowników w czasie kryzysu? O tym, w jaki sposób firma Sii Polska sześć razy z rzędu uzyskała tytuł Great Place to Work®, rozmawiamy z Joanną Kucharską, dyrektorem ds. zasobów ludzkich firmy, ekspertką w dziedzinie miękkiego HR-u i entuzjastką łączenia tych miękkich aspektów z biznesem, KPI i konkretnymi wskaźnikami finansowymi.

■ **Kolejny raz Sii Polska znajduje się na podium w prestiżowym rankingu Great Place to Work® w Polsce. Dodatkowo w tym roku organizację uhonorowano tytułem Legendy. To wyróżnienie dla wyjątkowych firm, które pięć razy z rzędu przystąpiły do konkursu i znalazły się w gronie laureatów. Jak Państwo to robią?**

Podstawą sukcesu Sii są jasne cele, misja i wartości – nie tylko zapisane na papierze, ale realizowane w praktyce. Wszystkie nasze działania, zarówno te biznesowe, jak i skierowane w stronę pracowników, spójnie opierają się na tych pierwotnych założeniach. Dbamy też o to, by kierowali się nimi sami pracownicy. Już na etapie rekrutacji upewniamy się, czy dany kandydat ma podobne podejście do biznesu i relacji z pracodawcą. Misja, cele i wartości Sii wpisane są również

w nasze umowy o pracę i proces onboardingowy. Zdarza się, że jesteśmy krytykowani za to, że mamy tych wartości kilkanaście, a nie podręcznikowo od pięciu do siedmiu, ale one wszystkie odzwierciedlają charakter naszej firmy. To nasza podstawa – w takim kierunku chcemy podążać, takich ludzi zatrudniać i tak funkcjonować. Jednym z naszych celów jest zabawa, a innym zadowolenie pracowników – tak jasno określony kierunek pomaga nam być świetnym miejscem pracy. W trakcie kryzysu do puli wartości dodaliśmy solidarność, żeby podkreślić, że jesteśmy w tym wszyscy razem.

Misja, cele i wartości tworzą ramy wszystkich działań, ale do tego dochodzi jeszcze mnóstwo pozostałych elementów. Dwa najważniejsze to aspekt ludzi, których zatrudniamy, i ich rozwój, oraz aspekt operacyjny organizacji – struktura, procesy, narzędzia ►

Elementy sprawiające, że Sii Polska jest świetnym miejscem pracy



Źródło | materiały firmy Sii Polska.

(patrz grafika: „Elementy sprawiające, że Sii Polska jest świetnym miejscem pracy”). Warto pamiętać o dostosowaniu ich do zmieniającej się rzeczywistości.

■ **Jakie korzyści przynosi firmie udział w badaniu opinii pracowników? Gdzie szukają Państwo inspiracji dla nowych programów i praktyk? Pytamy, bo przecież Sii Polska jest klasą samą w sobie i śmiało może być benchmarkiem dla innych organizacji.**

Główną korzyścią z udziału w badaniu jest weryfikacja wybranych obszarów zaangażowania i satysfakcji pracowników przez neutralną, zewnętrzną organizację z wieloletnią, sprawdzoną metodologią, opartą na obiektywnych miernikach i wskaźnikach. Badanie organizowane jest na szeroką skalę, co daje nam punkt odniesienia i możliwość porównania naszych wyników z innymi firmami biorącymi w nim udział. Korzystając co roku z tej samej metodologii, możemy porównywać wyniki z poszczególnych lat w konkretnych obszarach, a co za tym idzie – oceniać podejmowane na ich podstawie działania dzięki możliwości oceny rezultatów. Możemy analizować wyniki w różnych aspektach demograficznych, takich jak lokalizacja, staż pracy czy wiek – co pozwala kierować działania do konkretnych

grup pracowników, zamiast działać uniwersalnie na całą Polskę.

Szczegółowymi wynikami badania dzielimy się nie tylko w gronie menedżerów, lecz także bezpośrednio z pracownikami. Dzięki temu czują się oni częścią organizacji, mają wgląd w to, jak firma jest oceniana, sami mogą te wyniki analizować. I mogą być dumni, gdy firma w jakimś obszarze osiąga dobre wyniki.

Skąd czerpiemy inspiracje do zmiany? Z zaangażowania samych pracowników! Większość praktyk i projektów wdrażanych w konsekwencji badań tworzą grupy warsztatowe, które analizują wyniki. To pracownicy wskazują nam usprawnienia. Traktujemy ich jak konsultantów i w nich szukamy inspiracji. Obserwujemy też konkurencję, jednak to nasi ludzie najlepiej orientują się w tym, co dzieje się na rynku i w ich sektorach, i w większości propozycje wychodzą od nich samych, wynikają z ich potrzeb.

■ **Czy śledzą Państwo zagraniczne trendy w obszarze HR-owym i czy uważają Państwo, że warto to robić? Czy ma to przełożenie na polski rynek?**

Wiele trendów, które obserwujemy w obszarze zarówno HR-u, jak i employer brandingu, przenika z rynku na rynek. W dobie

wszechobecnego Internetu i globalnej wioski wiele firm działa międzynarodowo, stosując zbliżone praktyki w różnych zakątkach świata. Dzięki rozwojowi usług outsourcingowych mamy w Polsce globalne korporacje i pracowników z całego świata, a łatwa wymiana wiedzy sprawia, że potrzeby pracowników stają się uniwersalne. Podobnie jest z działaniami pracodawców. Rynki polskie i zagraniczne rozwijają się równolegle. Najważniejsza różnica polega na wysokości budżetów i podejściu do inwestowania w działania propracownicze.

Na naszym rodzimym rynku również uważamy tę różnicę – nie tyle w kontekście geograficznym, co między poszczególnymi sektorami. Z racji wysokiego zapotrzebowania na pracowników w branży IT firmy z tego sektora starają się szczególnie dbać o zatrudnionych specjalistów i przeznaczają na nich wyższe budżety, a także przyciągają do siebie nowych kandydatów. Obserwujemy, że w tym sektorze świadomość, iż trzeba skupić uwagę na pracownikach, jest dużo wyższa niż w innych.

■ W jaki sposób zaistniała od marca nowa rzeczywistość spowodowana epidemią wpłynęła na relacje w firmie, która ma tytuł Najlepszego Miejsca Pracy? Co się zmieniło? Na czym się Państwo skupili w momencie ogłoszenia epidemii z myślą o swoich pracownikach, a jak to wygląda obecnie?

Pierwszą rzeczą było oczywiście zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa, czyli w 95 proc. przejście w tryb pracy zdalnej. Nie była to dla nas zmiana drastyczna, jeśli chodzi o sposób organizacji pracy. W Sii możliwość pracy z domu istniała na długo przed pandemią i pracownicy korzystali z tego rozwiązania. Skupiliśmy się na wspieraniu pracowników – daliśmy menedżerom wskazówki, jak zarządzać zespołami w sytuacji kryzysowej, jak się komunikować, jak zapewniać poczucie bezpieczeństwa. W Sii relacje są bardzo ważne i chcemy dalej utrzymywać je na wysokim poziomie. Z biznesowego punktu widzenia zdarzyło nam się na początku kilka zawieszonych projektów – w tych

zespołach szczególnie podkreślaliśmy, że jesteśmy w tym razem (stąd nowa wartość solidarności) i że dla poszczególnych osób będzie to miało bardzo małe konsekwencje lub nie będzie ich wcale – komunikacja była w tym wypadku kluczowa. W stosunku do wszystkich pracowników zachowaliśmy transparentność. Prezes organizował meetupy online, podczas których odpowiadał na trudne pytania.

W trakcie pandemii operacyjnie część projektów czy procesów przeniesiono w tryb online i prawdopodobnie tak już zostanie, ponieważ w tej formie lepiej się sprawdzają. Dobrym przykładem jest proces onboardingu czy organizowane wewnętrznie meetupy – większa liczba pracowników pracujących poza biurami Sii może z nich skorzystać. Nie dotyczy to wszystkich procesów – całodzienne szkolenia czy warsztaty online niekoniecznie sprawdzą się na dłuższą metę. Wszystkie organizowane przez nas wydarzenia integracyjne zamieniliśmy na formę online – były to spotkania po pracy, akcje zbierające porady dla rodziców, wspólne ćwiczenie jogi, poranna kawa z zespołem itp. Tego rodzaju eventy budują poczucie wspólnoty wśród pracowników – dlatego zostaliśmy przy realizacji tego celu w innej odsłonie. Nie wszystkie wydarzenia zachowują nową formę w obecnej rzeczywistości – balu karnawałowego nie planujemy organizować wirtualnie.

Jako firma zapewniamy elastyczne podejście do współpracy zdalnej. Część pracowników wraca już do biur, ale nie zamierzamy na to nalegać. Nie potrzebujemy również dodatkowo kontrolować pracowników pod względem pracy zdalnej. Ufamy im – to jedna z naszych wartości.

■ Jak pozostać uznanym miejscem pracy w trudnych czasach, gdy przychodzi kryzys i trzeba szukać nowych rozwiązań? Jak to wygląda u Państwa?

Dokładnie tak samo jak w normalnych czasach – pod tym względem właściwie niewiele się dla nas zmieniło. Wartości, którymi na co dzień się kierujemy, wyznaczyły ►

nam ścieżkę również w trudniejszych czasach i sprawdziły się doskonale. Byliśmy w ciągłym kontakcie z pracownikami, transparentnie komunikując bieżącą sytuację, ufając im, że dobrze wykonują swoją pracę, zachowując szacunek do drugiego człowieka i biorąc pod uwagę specyfikę sytuacji (np. pracę z dziećmi obecnymi w domu). Dla nas to wciąż wierność naszym wartościom, w szczególności tym, na których w tej trudnej sytuacji musieliśmy się oprzeć.

■ **„Pracodawca na dobre i złe” – czego firma nie powinna robić, a co robić powinna, żeby pracownicy tak o niej myśleli? Od czego zacząć i kogo w to zaangażować?**

Od czego zacząć? Zawsze od góry. My na szczęście mamy założyciela i prezesa, który sam konstruował cele i misję firmy. Podejście wynikające ze strategii i celów firmy musi być podzielane na wszystkich poziomach organizacji i komunikowane na miarę swoich możliwości – od prezesa, przez menedżerów i liderów, po pracowników. To jest punkt wyjścia. Nie wyobrażam sobie, żeby dział HR czy komunikacji odgrywał w tym rolę inną niż wspierającą – to menedżerowie przede wszystkim odpowiadają za to, żeby przekazywać zespołom misję i strategię firmy, oni są kierownikami HR dla swoich pracowników, bez ich zaangażowania nie udało by się żadne działania.

Co powinna robić firma? Mieć jasno zdefiniowany kierunek – misję, wartości, cele – po to, żeby spójnie komunikować swoją wizję pracownikom i kandydatom. Nie tworzyć „bańki” z wartości deklarowanych na papierze. Ważne są: odwaga, transparentność oraz informowanie o trudnych decyzjach.

■ **Za co pracownicy Sii Polska cenią firmę najbardziej?**

To jasno wynika z komentarzy w badaniu Great Place to Work®. Przede wszystkim bardzo wysoko oceniane są dobra komunikacja i dialog z pracownikami, skupienie na ich potrzebach oraz dostrzeganie w każdym z nich człowieka, szacunek, tolerancja.

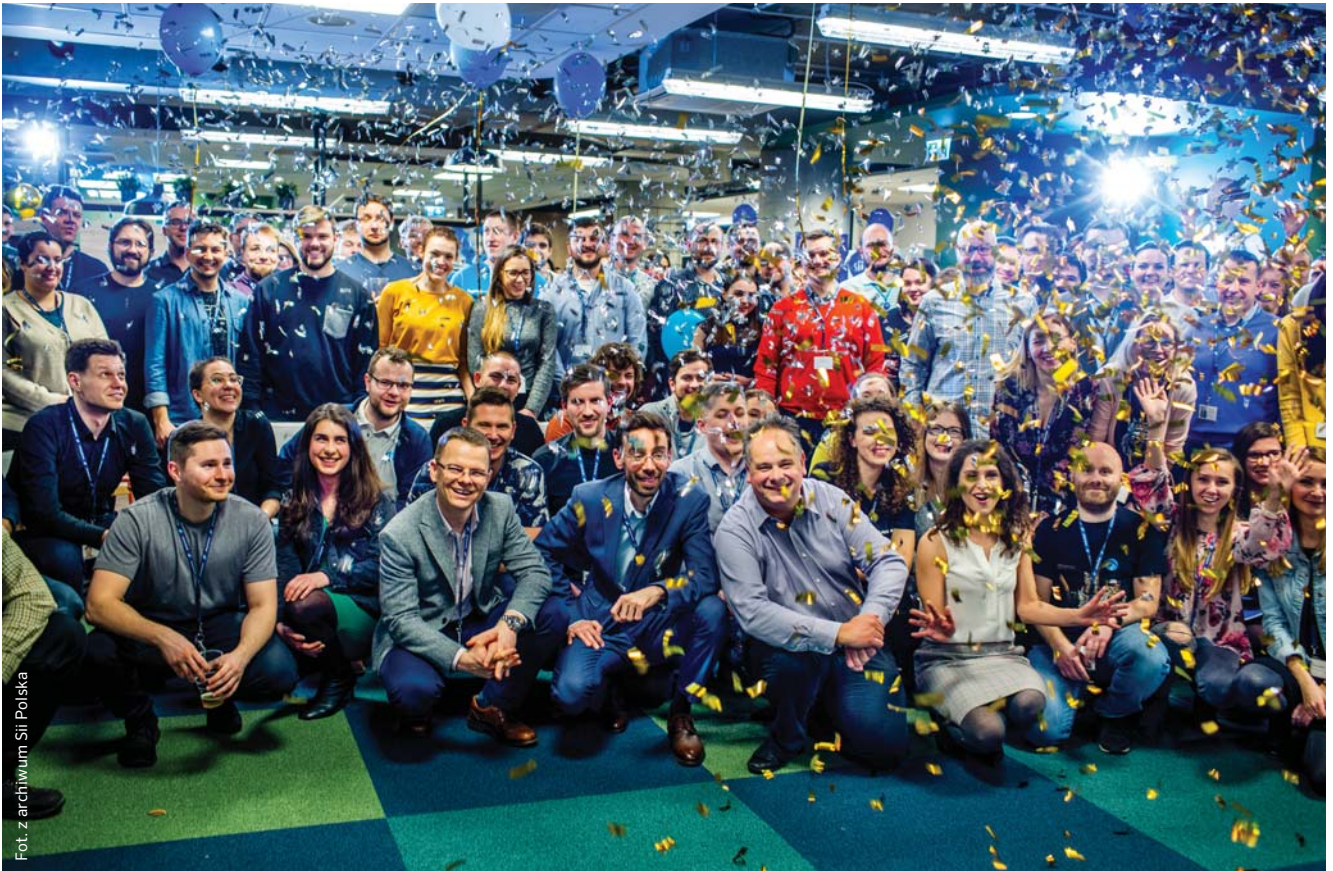
Następne kwestie to sprawna organizacja pracy – aspekt operacyjny, narzędziowy. Potem świetny nastrój w zespołach. Czyli dzielenie wartości sprawdza się na poziomie współpracy w działaniu. Do tego dochodzi możliwość rozwoju, elastyczność i indywidualne podejście, programy propracownicze („Sponsoring Pasji” i program „Sii Power Volunteers”), słuchanie głosu pracowników (zbieranie propozycji usprawnień) oraz duma z sukcesów firmy.

■ **Mówi się, że każda organizacja jest inna i sama powinna wypracować odpowiednie dla siebie praktyki. Nie wszystkie rozwiązania, które sprawdzają się w danej organizacji, da się przenieść na inny grunt. Czy mimo wszystko warto dzielić się najlepszymi praktykami? A jeśli tak, to dlaczego?**

Oczywiście, że tak. Wiadomo – nie wszystko to, co sprawdzi się w naszej firmie, sprawdzi się wszędzie, ale nie chcemy kalkować dobrych praktyk, tylko się nimi inspirować. Jesteśmy różnorodni jako ludzie i każdy z nas patrzy z innej perspektywy. I po to są burze mózgow – żeby wykorzystać tę synergię między różnymi podejściami do problemów. Przykładowo w moim przekonaniu w branży IT szczególnie widać dbałość o pracownika – może inne sektory mogą takie podejście wykorzystać u siebie. Organizacje i branże miewają różne dobre praktyki, ale we wszystkich pracują ludzie. Jeśli coś sprawdza się u jednych, to prawdopodobnie po odpowiednim przemodelowaniu sprawdzi się u drugich. Zasada dbałości o pracownika, szacunku i tolerancji sprawdza się wszędzie, trzeba ją tylko dopasować do okoliczności.

■ **A jakie dwie–trzy praktyki uważają Państwo za wyróżniki swojej firmy? Proszę krótko o nich opowiedzieć.**

Zdecydowanie nasze programy: „Sponsoring Pasji” i „Sii Power Volunteers”. Wiele firm inwestuje w rozwój zawodowy swoich pracowników, a my oprócz tego inwestujemy w to, co robią po pracy, i przeznaczamy na to budżet



Zespół Sii Polska świętuje otrzymanie tytułu Great Place to Work®.

500 tys. zł rocznie. Czasem oczywiście ich pasje mają przełożenie na pracę, ale jest to raczej skutek uboczny. Bardziej budujemy poczucie współodpowiedzialności i zaangażowania pracowników. Przykładowo w projektach wolontariackich, aby otrzymać dofinansowanie, minimum dwóch pracowników musi deklarować udział w projekcie, odpowiednio go zaplanować i poświęcić swój czas. Stanowi to wyróżnik tego programu.

Z unikalnym odbiorem na rynku spotyka się druga praktyka: Job Changer – aplikacja i proces specyficznej rekrutacji wewnętrznej. Pracownik może zgłosić chęć zmiany projektu, obszaru, technologii, lokalizacji, zespołu czy miejsca pracy niezależnie od tego, czy stanowisko, na które chciałby aplikować, jest otwarte czy nie. Taki pracownik trafia na listę osób chętnych do zmiany i wtedy wiemy, że taka zmiana jest potrzebna, oraz staramy się, żeby doszła do skutku.

■ Czy było coś w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co z perspektywy czasu by Państwo zmienili?

Ciężko na to pytanie odpowiedzieć. Przez 13 lat mojej pracy w Sii Polska zaszło bardzo dużo zmian, z każdego projektu wyciągaliśmy wnioski. Wtedy nie mieliśmy też danych, które mamy teraz, więc podejmowaliśmy jak najlepsze decyzje na podstawie wiedzy posiadanej w tamtym okresie. Jako przykład można podać nasz połączony dział rekrutacji i HR, który funkcjonował od początku istnienia firmy. Z racji tego, że działania rekrutacyjne były motorem napędzającym rozwój naszego biznesu i wraz z kolejnymi pracownikami zdobywaliśmy nowe projekty, potrzeby w tym zakresie potrafiły znacząco wzrastać. Z tego względu pozostałe działania HR-owe czasem odkładano na drugi plan. Ostatecznie podjęliśmy decyzję o podziale na dwie osobne jednostki, ►

aby zatroszczyć się o działania HR-owe. Czy z perspektywy czasu zmienilibyśmy decyzje i od razu uruchomili osobny dział HR? Raczej nie, bo wtedy to była dobra decyzja, nie moglibyśmy od razu zainwestować w HR na taką skalę. Podchodzimy do rzeczywistości i procesów agile'owo – jeśli widzimy potrzebę zmiany, to ją wprowadzamy. Można by nawet powiedzieć, że w Sii jedyną stałą jest zmiana.

■ **Dużo się teraz mówi o tym, że bardziej efektywna jest płaska forma zarządzania. Jak to wygląda u Państwa? Czy bliżej Państwu do firmy hierarchicznej, czy wręcz odwrotnie? A może są Państwo w trakcie swego rodzaju zmiany (od kogo wyszedł ten pomysł, jak zaangażowano pracowników i kogo w pierwszej kolejności)? Co by Państwo w tym obszarze zalecali i dlaczego?**

Naszą strukturę określa się jako customer centric – klientocentryczną. Dostosowujemy się do klienta, do potrzeb rynkowych i okoliczności. Niezależnie od dokonywanych zmian jest to zawsze nasz motywator: partnerskie podejście do klienta. I takie podejście rekomendujemy. Im mniej rozbudowana hierarchia, tym lepiej, chociaż w przypadku niektórych firm czy usług bardziej złożona struktura może okazać się konieczna. Nie da się odpowiedzieć na to pytanie bez znajomości danej firmy czy branży.

Nam jako organizacji najbliższej do struktury matrycowej. Unikamy rozbudowanej hierarchii i stosujemy płaską strukturę zarządzania. Przekazujemy decyzyjność do zarządzania obszarem i budżetem tak nisko, jak to możliwe – dajemy pracownikom autonomię w tym zakresie, reguluje to system bonusowy. Struktura Sii wielokrotnie się zmieniała. Na początku firma podzielona była geograficznie na regiony, w których funkcjonowały oddziały. Potem pojawiły się struktury centrów kompetencji, w których skupiamy ekspertów danych technologii, a niedawno wprowadziliśmy jeszcze podział na sektory gospodarki, w których się poruszamy. Nasz kierunek to zdecydowanie jak najbardziej płaska struktura, nastawiona na

wykorzystanie synergii między wszystkimi tymi obszarami.

■ **Jakie wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stoją obecnie przed Państwem i jak zamierzają Państwo do nich podejść?**

Naszym największym wyzwaniem jest elastyczne reagowanie i dostosowanie naszej polityki HR-owej do dynamicznie kształtującej się organizacji biznesowej. Niezależnie od tego, w którą stronę ewoluuje nasz biznes, zmiana organizacyjna wymusza zmianę w strukturach ludzkich, a każda budzi opór. Musimy pokazywać pracownikom, że podstawa wartości i celów zostaje taka sama. Standardowym wyzwaniem rynku jest też przyciąganie i utrzymanie pracowników na rynku IT.

■ **Jakie trendy w obszarze HRM-u będą według Państwa najważniejsze w kolejnych miesiącach na rynku pracy?**

Sytuacja, która zastała nas w marcu, pokazała, jak bardzo potrzebna jest digitalizacja miejsca pracy, w tym procesów HR-owych. Firmy, które do tej pory nie stosowały takich rozwiązań, są lub będą zmuszone je wprowadzić, a jest to ogromny potencjał dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Z tym wiąże się kolejny aspekt pracy na odległość, czyli zdalne zarządzanie pracownikami. Na rynku widać bardzo dużą potrzebę wiedzy na temat komunikowania się ze zdalnie pracującym zespołem, dbania o zdrowie psychiczne pracownika czy zarządzania samą pracą w tym modelu. Podczas pandemii dużo się o tym mówiło, jednak są to uniwersalne potrzeby związane z zarządzaniem ludźmi, także w zwykłej sytuacji. Wyzwaniem HR-u jest poniekąd utrzymanie tej potrzeby – w czasach, kiedy nie będzie aż tak wyraźna, naszym zadaniem jest przypomnienie o niej i mimo zmieniających się warunków wciąż takie samo dbanie o pracowników.

■ **Dziękuję za rozmowę.■**

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska