

Ludzie są najcenniejszym zasobem

Najważniejsza jest szczerza komunikacja z pracownikami. Tylko wtedy – nawet w pandemii, czyli sytuacji, której nie dało się wcześniej przewidzieć – można utrzymać, a nawet jeszcze wzmocnić, wyjątkowe relacje z pracownikami – podkreśla Anna Majer, dyrektor ds. personalnych w 3M Service Center EMEA.

■ **Nieprzerwanie od 2017 r. 3M Service Center EMEA (3M GSC) jest obecne w prestiżowym rankingu Great Place to Work® w Polsce. W tym roku organizację uhonorowano także 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?**

Od momentu, kiedy pierwszy raz znaleźliśmy się w tym rankingu, nigdy nie spoczęliśmy na laurach. Ten tytuł każdego roku daje nam solidną dawkę satysfakcji i motywacji, jeszcze szerzej otwiera głowy na pomysły, które możemy wdrożyć w kolejnych latach. Kluczowy jednak jest kierunek, jaki dawno temu obraliśmy – czyli ciągła praca nad budowaniem kultury organizacyjnej, procesów, kanałów komunikacji, relacji z pracownikami, które razem będą pracować na ten sam efekt – pozwolą nam być najlepszym pracodawcą, pierwszym wyborem dla kandydatów aplikujących do 3M GSC. I miejscem, w którym sami chcemy pracować. Ważną rolę w całym procesie odgrywają też sami pracownicy, feedback od nich, propozycje zmian, którymi się chętnie dzielą. Dzięki temu możemy powiedzieć, że sukces 3M GSC naprawdę zawdzięczamy sile i zaangażowaniu zespołu. Konstruktywny sygnał zwrotny, jaki od nich dostajemy, daje nam też

duże pole do działania, dzięki czemu nie tylko doceniamy naszych pracowników, ale i realnie ich wspieramy w każdym obszarze: dajemy możliwości i narzędzia, by rozwijali się i pogłębiali swoją wiedzę, zapewniamy poczucie bezpieczeństwa, zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i finansowym, dbamy o godne i pełne szacunku traktowanie każdej osoby zatrudnionej w 3M. Dodatkowo zapewniamy przestrzeń do angażowania się pracowników w realizację swoich pasji lub pomoc charytatywną i wolontariat. Jednym z przykładów są nasze kluby zainteresowań: pracownicy mogą należeć do dwóch klubów jednocześnie, a do wyboru mają klub lingwistyczny, sportowy, zdrowego trybu życia, gier planszowych oraz kulturowy. W naszej firmie działa również zespół CSR, skupiający się na działalności, która ma pomóc głównie lokalnym społecznościom oraz fundacjom. Pracownicy mogą się zaangażować również w działania grupy Pride, która skupia się na prawach człowieka oraz edukacji w obszarze antydyskryminacyjni i tolerancji. Taka dwukierunkowa relacja pracownik–firma pozwala nam też działać wspólnie pozawodowo – prowadzić wiele akcji angażujących pracowników w ramach najróżniejszych inicjatyw prospołecznych, proekologicznych. To wszystko razem wzmacnia naszą kulturę ►



Anna Majer

jest dyrektorem ds. personalnych oraz członkiem zarządu w 3M Service Center EMEA. W swojej roli jest odpowiedzialna za kreowanie i zarządzanie priorytetami strategicznymi i agendą HR, tak aby 3M Service Center EMEA było najlepszym miejscem do pracy. Swoją karierę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczęła ponad 15 lat temu, pracując w międzynarodowych korporacjach jak: AkzoNobel, Shell czy Qatar Airways. W marcu 2019 r. została doceniona w rankingu „Rzeczpospolitej” „Wschodzących Gwiazd Biznesu w Polsce”, a w styczniu 2020 r. wyróżniona tytułem BSC HR Manager of the Year.

organizacyjną i poprawia satysfakcję naszych pracowników, indywidualnie i zespołowo.

■ **W jaki sposób niełatwa rzeczywistość spowodowana pandemią wpływa na relacje w firmie, która ma tytuł Najlepszego Miejsca Pracy? Co się zmieniło? Na czym się Państwo koncentrują, myśląc o swoich pracownikach?**

Dziś już wiemy, że pandemia była prawdziwym testem, a dla takich organizacji jak my, z określoną wizją, ambicją i solidną pozycją na rynku pracodawcy, to był test podwójny. Nie tylko bowiem rzeczywistość zweryfikowała naszą zdolność operacyjną, tak jak działało się to w przypadku każdej innej firmy działającej na rynku. Sprawdziła również, na ile ta relacja, styl komunikacji, zaangażowanie, pozytywny feedback od pracowników, jakie wypracowaliśmy przez lata, i co było doceniane m.in. w takich rankingach jak Great Place to Work®, jest stała i zadziałała w kryzysie. Dziś wiemy, że się udało. Że praca wcześniej wykonana przyniosła efekt. Niemniej nie zatrzymaliśmy ani na chwilę „procesów myślowych” i szukaliśmy nowych rozwiązań, podejmowaliśmy sprawnie decyzje biznesowe i wdrażaliśmy projekty wspierające zarówno

komfort pracy, jak i zdrowie psychiczne naszych pracowników. Skupiliśmy się przede wszystkim na zapewnieniu pracownikom poczucia bezpieczeństwa. Na bieżąco monitorowaliśmy komunikaty i zalecenia zarówno globalnych, jak i krajowych instytucji zdrowia publicznego – po to, by bez zbędnej zwłoki zrobić wszystko co możliwe, aby ochronić pracowników przed zakażeniem i zapobiec rozprzestrzenianiu się wirusa na terenie firmy. Skupiliśmy się na zachowaniu dystansu, maseczkach, dezynfekcji, ale przede wszystkim na regularnej komunikacji z pracownikami. Zespół wiedział o wszystkich nadchodzących zmianach, o kolejnych obostrzeniach, obowiązujących zasadach bhp czy ustaleniach organizacyjnych, jak np. tych dotyczących rezerwacji miejsc do pracy w biurze czy nowego przepływu dokumentacji. Co szczególnie ważne – zespół wiedział też, jaka jest nasza sytuacja biznesowa, na ile pandemia będzie miała wpływ na nasze funkcjonowanie i strategiczne decyzje zarządu. Postawiliśmy więc na szczerość, pełne zrozumienie, partnerstwo i proaktywność, które pozwoliły nam osiągnąć zarówno cele operacyjne, jak i te związane ze wzmacnianiem naszej relacji z pracownikami.

■ **Jak pozostać uznanym miejscem pracy w trudnych czasach, kiedy doświadcza się kryzysu i trzeba szukać nowych rozwiązań?**

Bezwzględnie najważniejsza jest szczerą komunikacja z pracownikami. Tylko wtedy – mimo sytuacji, której nie dało się wcześniej przewidzieć – można utrzymać, a nawet wzmocnić i rozwinąć wyjątkowe relacje. Ta szczerość pozwala przede wszystkim zbudować zaufanie, w sytuacji zagrożenia, w której każdy z nas funkcjonował, będąc kluczowym elementem, pozwalającym skupić się na pracy, zachować spokój ducha. Co ważne – ta komunikacja musi też działać „tu i teraz”, być spójna ze stylem, do którego pracownicy przywykli, ale też adekwatna do potrzeb. Dlatego poza tym, że komunikowaliśmy w systemie ciągłym, za pomocą znanych pracownikom narzędzi, ciężar komunikacji przenieśliśmy do świata online, jednak nie zapomnieliśmy, że ten świat jest już przeładowany – wirtualnymi spotkaniami, mailami, aktywnością na komunikatorach wewnętrznych

itd. Pracowaliśmy więc intensywnie nad nowymi projektami, lekkim i atrakcyjnym kontentem, komunikacją skrótową, by być blisko pracowników, ale też ich nie przytłaczać. I tak np. zrealizowaliśmy kampanię „Return to workplace”, w której połączyliśmy kanały online i offline i skutecznie przeprowadziliśmy proces stopniowego powrotu z trybu home office do pracy stacjonarnej. Informowaliśmy o wszystkich istotnych zasadach działania naszych biur, rozbawialiśmy wlepkami na biurowych sprzętach, ale też dbaliśmy o stały kontakt między wszystkimi poziomami zatrudnienia. Wprowadziliśmy spotkania wideo „przy kawie” z dyrektorem zarządzającym; regularne town hall, warsztaty, zajęcia wspierające well-being pracowników (np. zajęcia z ćwiczeniami rozciągającymi; cykle ze wskazówkami związanymi z utrzymaniem work-life balance), konkurs na przesłane zdjęcie tygodnia; wirtualne spotkania Klubów 3M, platformy rozwojowe i wiele innych. Audyt komunikacji wewnętrznej po zakończonej kampanii pokazał, że 94 proc. pracowników czuło się dobrze poinformowanych o nowych procedurach i zmianach organizacyjnych, spowodowanych pandemią COVID-19. To daje dużo satysfakcji i motywacji.

■ **Jakie korzyści przynosi firmie udział w badaniu opinii pracowników? Gdzie szukają Państwo inspiracji dla nowych programów i praktyk?**

Badania przynoszą same korzyści i ta lista jest długa. Właściwie nie znajdujemy powodu, dla którego takich badań nie mielibyśmy robić, choć oczywiście wiemy, że nieumiejętnie poprowadzone, szczególnie na etapie komunikowania wyników, pokazywania uwag od pracowników czy elementów do poprawy, takie badania mogą nieść też zagrożenia. W 3M GSC „badamy się” często. Korzystamy z systemu do codziennego feedbacku pracowników, który pozwala nam szybko reagować czy też konsultować plany. Raz w roku realizujemy szeroki audyt komunikacji wewnętrznej. A badaniem, które daje nam najwięcej informacji i które dotyka najszerzego spektrum tematów, jest właśnie badanie Great Place to Work®. Wyniki tych wszystkich badań są podstawą do planowania projektów i bieżących decyzji.

Jeszcze ważniejsze dla nas niż same wyniki badań jest ich dogłębne zrozumienie i przełożenie

na plan działań – wszystkie wyniki badania Great Place to Work® są omawiane z zespołami w szczegółach i każdy zespół opracowuje plan akcji adresujący tematy najważniejsze dla danego zespołu. To daje każdemu pracownikowi możliwość podzielenia się swoją opinią, pomysłem oraz zaangażowania się w poprawę obszarów ważnych dla pracownika czy całego zespołu. Wiele inicjatyw organizowanych w naszej firmie to właśnie pomysły naszych pracowników. Nie wyobrażamy sobie budowania strategii komunikacji czy działań HR bez uwzględnienia ich głosu.

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

Oczywiście. Śledzimy te trendy na bieżąco, chętnie uczestniczymy w wydarzeniach i dyskusjach branżowych, by wiedzieć, co dzieje się na rynku, co się sprawdza u innych. Jako globalna korporacja dużo czerpiemy też z know-how naszych jednostek biznesowych z całego świata. Niezależnie jednak od źródła inspiracji zawsze zadajemy sobie pytanie, na ile te pomysły sprawdzą się u nas, czy są dostosowane do naszego lokalnego rynku pracy i czy da się je zaimplementować w naszej przestrzeni.

■ **Za co pracownicy 3M Service Center EMEA cenią firmę najbardziej?**

Pracownicy cenią sobie przede wszystkim stabilność zatrudnienia w firmie i rozbudowany pakiet benefitów, z których mogą korzystać razem ze swoimi rodzinami. I dla nas to dobra informacja, bo zależało nam, by filary oferty, jaką składamy naszym kandydatom, były konkurencyjne i pełniły funkcję wyróżnika na rynku. Oczywiście poza tymi elementami każdy pracownik może liczyć też na wsparcie i indywidualne plany rozwojowe, bogaty program szkoleń czy możliwość realizowania własnych projektów zgodnie z metodologią Lean Six Sigma oraz Agile oraz pakiet świadczeń pozapłacowych. To nie tylko pakiety medyczne dla całych rodzin, programy sportowe, programy emerytalne, ale także m.in. dofinansowania wypoczynku dzieci, paczki z okazji mikołajek, a nawet ►

nieoprocentowane pożyczki na zakup czy remont mieszkania. Ważnym elementem naszej kultury organizacyjnej jest work-life balance, co szczególnie ważne w czasie pandemii, kiedy pracujemy z domu. Jednym z wielu przykładów inicjatyw w tym obszarze jest idea piątków bez spotkań, aby jeden dzień pracownicy mogli spokojnie przeznaczyć na sprawy administracyjne i odpocząć od całodniowych telekonferencji.

■ **Pracodawca na dobre i złe – czego firma nie powinna robić, a co robić powinna, żeby pracownicy tak o niej myśleli?**

Przed wszystkim pracowników należy wysłuchać, reagować na ich uwagi i uwzględniać sugestie. Zawsze warto tłumaczyć też podejmowane przez firmę kroki i informować o wszelkich istotnych zmianach i planach. W żadnym wypadku nie wolno natomiast pracownika ignorować. Dla nas każda osoba zatrudniona w 3M jest częścią całej organizacji i każda jest tak samo ważna.

■ **Jakie wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stały przed Państwem w latach 2020 i 2021?**

Niewątpliwie było to przejście na pracę zdalną, co przy wówczas prawie 1000 zatrudnionych osobach stanowiło spore wyzwanie. Mimo pandemii cały czas prowadziliśmy też rekrutację, która odbywała się w formule online. Również w ten sposób co miesiąc dołączało do nas około 30–40 nowych pracowników. Skuteczne ich wdrożenie, pokazanie ducha 3M w warunkach online nie było łatwe, ale się udało – w pandemii zatrudniliśmy ponad 500 osób i w zdecydowanej większości te osoby zostały z nami do dziś. Dodatkowo już dwukrotnie przeprowadziliśmy program praktyk w formie zdalnej – latem 2020 i 2021 r. W sumie gościliśmy u siebie prawie 70 praktykantów, z których większość została z nami do dzisiaj jako nasi pracownicy.

Celebrowanie wydarzeń, które obchodziliśmy do tej pory w biurze, takich jak Miesiąc różnorodności czy Miesiąc profilaktyki nowotworowej, również musiał zostać przeniesiony online. Dzięki niesamowitemu zaangażowaniu naszych pracowników okazało się, że wszystko jest możliwe.

■ **Jak budować obecnie relacje w miejscu pracy, szczególnie jeśli praca zespołów jest rozproszona? Co się u Państwa sprawdza?**

Trzeba zacząć od uświadomienia sobie, w jakiej znajdujemy się sytuacji. Nie możemy wymagać, aby stare schematy budowania relacji działały w nowej codzienności. Dlatego nie ma tutaj jednego sprawdzonego sposobu. Jesteśmy aktualnie na etapie wdrażania wielu rozwiązań, które wyszły od samych pracowników, jak np. stworzenie wewnętrznego forum, które jest platformą do wymiany zainteresowań. Dalej działają u nas oczywiście inicjatywy stworzone przed pandemią, ale dziś przybrały one formę bardziej wirtualną. Ponadto regularnie spotykamy się na wideokonferencjach. Staramy się uczestniczyć w spotkaniach z włączonymi kamerami – może się to wydawać mało istotne, jednak wyzwała to większe zaangażowanie zespołu oraz ułatwia komunikowanie się w czasach zdalnych. Nie da się ukryć, że widząc uśmiech współpracowników, których dawno nie widzieliśmy, pracuje się przyjemniej. A jak tylko jest taka możliwość, to zachęcamy do spotkań offline, czy to organizowanych w biurze czy poza biurem. Oczywiście zawsze z zachowaniem wszelkich niezbędnych środków bezpieczeństwa dla naszych pracowników.

■ **Jak integrować pracowników po nowemu? Co się u Państwa sprawdza, a co nie? W jakim kierunku iść? Jakie są najlepsze praktyki? Jak ułożyć proces integracji na nowo, kiedy wciąż spora grupa pracowników pracuje zdalnie? Co warto, a czego nie robić?**

Na początku pewnie tak jak wszyscy dookoła obawialiśmy się tego, jak będzie wyglądała nasza praca, nasze operacje, procesy i zadania w nowej rzeczywistości. Ale bardzo szybko zaczęliśmy próbować nowych rozwiązań, nowego podejścia, pytaliśmy naszych pracowników, czego potrzebują i zaczęliśmy to wdrażać. Przykładem mogą być comiesięczne sesje „Coffee with Vangelis”, czyli zdalne spotkanie dla wszystkich pracowników, prowadzone przez naszego dyrektora Vangelisa Savvasa. Ma ono wyłącznie nieformalny charakter. Rozmawiamy m.in. o planach wakacyjnych, o własnych

hobby, polecamy ulubione seriale. Nasze zespoły również się integrują: w zależności od sytuacji pandemicznej robią to online lub – jeśli tylko jest to możliwe – w terenie. Ważne, aby nie rezygnować ze spotkań stacjonarnych. Nic nie jest bowiem w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu i wiemy, że nasi pracownicy za nim tęsknią. Dlatego zachęcamy ich, aby przy zachowaniu wszelkich zasad bezpieczeństwa przychodzili do biura, kiedy tylko sytuacja pandemiczna na to pozwala. W związku z tym zorganizowaliśmy wewnętrzną kampanię „Get together”, która ma za zadanie pomóc w integrowaniu się pracowników oraz stworzyć przestrzeń do wzajemnego poznawania się, co w przypadku pracowników rozpoczynających pracę w pandemii było utrudnione. Kampania składa się z dwóch obszarów – pierwszą platformą spotkań są spotkania 1–2–1 odbywające się online w piątkowe poranki, podczas porannej kawy można porozmawiać o ulubionych seriach, polecanych filmach czy ciekawych miejscach na weekendowe wycieczki. Druga opcja to czwartkowe popołudniowe kawy na żywo, które odbywają się w specjalnie wyznaczonych przestrzeniach biura. Udział w kampanii jest dobrowolny, uczestnicy mogą w każdej chwili zrezygnować z udziału lub zgłosić chęć dołączenia do niego. Warto pamiętać, że możemy zachęcać pracowników do pracy z biura, ale powinniśmy również zostawić im w obecnej sytuacji możliwość podjęcia decyzji w zgodzie ze sobą i w poczuciu bezpieczeństwa.

■ **Jak planują Państwo zorganizować pracę w najbliższym okresie oraz w kolejnych latach? Czy pandemia wpłynęła mocno na tę sferę (jak?)? Czy będą Państwo stosować hybrydowe rozwiązania w pracy?**

Ostatni rok zmienił sposób, w jaki pracujemy, zarówno jako jednostki, jak i zespoły. W rzeczywistości, pod wieloma względami, zmienił się cały krajobraz pracy. Zatrudniając ludzi pochodzących z 75 krajów świata, wiemy, że nie ma jednego sposobu na pracę. Zdajemy sobie sprawę, że to, jak i gdzie wykonujesz swoje obowiązki, zależy od Twojej roli, położenia geograficznego i indywidualnych okoliczności. Dlatego właśnie w 3M stworzyliśmy „Work your way”,

nową filozofię, która stawia na elastyczność dla wszystkich naszych pracowników i wspiera ich pracę w nowy sposób. „Work your way” opiera się na zaufaniu, buduje mentalność virtual-first, wspiera elastyczność, integrację i dobre samopoczucie, a także kładzie nacisk na wkład, jaki wnoszą pracownicy, a nie na to, gdzie pracują.

W poszczególnych regionach i krajach obowiązują różne lokalne przepisy i plany powrotu do miejsc pracy, które będziemy brać pod uwagę przy wprowadzaniu „Work your way”. Z tego powodu harmonogramy wdrożenia nowego podejścia będą się różnić w zależności od lokalizacji. Aby lepiej dostosować się do specyfiki każdego przypadku, tworzymy lokalne zespoły aktywacyjne, które od września 2021 r. wprowadzają bardziej szczegółowe plany lokalnie. Tak dzieje się również w naszej organizacji – aktualnie pracujemy nad docelowymi rozwiązaniami dotyczącymi naszych codziennych procesów w obszarach HR, IT, bhp, współpracy pracownik–przełożony itp.

■ **Czy dalej planują Państwo brać udział w badaniu Great Place to Work®? Jeśli tak, to dlaczego warto podejmować tego typu działania?**

Oczywiście, że będziemy brać udział w kolejnych edycjach Great Place to Work® – właśnie przygotowujemy się do kolejnej edycji. To jest bardzo cenne badanie, ponieważ tworzą je głosy pracowników. Dzięki temu możemy poznać ich realne potrzeby, których być może czasem nie chcą wyrazić wprost, a w konsekwencji wzmacniać te obszary, które mogą jeszcze poprawić komfort pracy każdego z nas. Dodatkowe korzyści płynące z tego badania to monitorowanie zachodzących zmian na przestrzeni roku, ale również lat. Dzięki obecności tego narzędzia w firmie przez kilka lat pracownicy nie boją się używać go do szczerego wyrażenia opinii i oceny, ponieważ ufają w jego pozytywne wykorzystanie. Bardzo nam na tym zależy, by nasi pracownicy czuli, że pracują w „Great Place to Work”, ponieważ to ludzie są naszym najcenniejszym zasobem.

■ **Dziękuję za rozmowę.■**

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska