

### w dziale ▶



#### Baza wiedzy Warto przeczytać!

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

Iwona Jaroszevska-  
-Ignatowska  
Wolters Kluwer Polska



#### Czas na zmiany!

Czym jest corporate wellness i jakie korzyści przynosi organizacji? Przedstawiamy nagraną tuż przed wybuchem pandemii w Polsce rozmowę Pawła Oksanowicza z Beatą Dyrągą, prekursorką corporate wellnessu w Polsce. | **s. 50**

### Piotr Stojek

jest HR menedżerem w Cisco Polska. Ciekawość jest dla niego głównym motywatorem, a agile sposobem działania. Fascynacja technologiami w szkole średniej nieoczekiwanie musiała ustąpić zainteresowaniu psychologią. Inspiracje związane z dynamiką procesów grupowych i zarządzaniem zmianą w organizacji wyniesione ze studiów psychologicznych twórczo testował w międzynarodowych centrach biznesowych takich jak UBS czy International Paper. Obecnie zainteresowania psychologią pozytywną, innowacyjnymi sposobami zarządzania zespołami i metodykami zwinnymi ma okazję konfrontować z rzeczywistością biznesową w Cisco. Tutaj fascynacja technologiami sieciowymi, chęć uczenia się od pionierów (również w obszarze HR-u) oraz możliwość testowania hipotez trafiła na podatny grunt.

„ Naszym priorytetem zawsze było i jest bezpieczeństwo pracowników. Dlatego wraz z wybuchem pandemii wszystkie nasze lokalizacje na całym świecie przeszły na obowiązkowy tryb pracy zdalnej. Cisco jest dostawcą m.in. technologii komunikacyjnych, które pomagają naszym pracownikom pozostać w kontakcie i zachować produktywność. „

Wywiad z **Piotrem Stojkiem**, HR menedżerem w Cisco Polska

Czytaj w tekście poniżej.

# Brać sprawy w swoje ręce

O tym, jak stać się wspaniałym miejscem pracy i mieć pracowników efektywnych, samodzielnych i odpowiedzialnych za biznes oraz środowisko, a także jak radzić sobie w trudnej rzeczywistości po wybuchu pandemii, rozmawiamy z Piotrem Stojkiem, HR menedżerem w Cisco Polska.

■ **Trzeci raz z rzędu Cisco Poland staje na najwyższym stopniu podium 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?**

U podstaw sukcesu leży niewątpliwie nasza kultura, uwrażliwiająca na szeroko pojęte środowisko, którego jesteśmy częścią, i wymagająca poczucia odpowiedzialności, podmiotowości i samodzielności, tego, by pracownicy brali sprawy w swoje ręce. Tak zdefiniowana kultura to nie tylko ładnie brzmiący slogan, lecz także zaproszenie do współtworzenia środowiska pracy i zachęta, by wpływać na otoczenie gospodarcze i społeczne.

Doskonałym przykładem tego, jak dane pracownikom swoboda i podmiotowość mogą rozkwitnąć w działaniu, które potrafi zaskoczyć rozmachem nawet samych inicjatorów,

jest inicjatywa „Connected Poland”. Pomaga ona angażować naszych pracowników w szeroki zakres aktywności powiązanych z naszą kulturą, a jednocześnie pożytecznych społecznie. Od początku inicjatywy, czyli od 2014 r., zrealizowano setki, jeśli nie tysiące różnych programów i wydarzeń mających na celu integrację naszych pracowników, ich rozwój zawodowy czy tworzenie środowiska, które ceni różnorodność (w Cisco Polska pracuje już prawie 2 tys. osób reprezentujących 70 różnych narodowości).

W ubiegłym roku fiskalnym ponad 1/3 naszych pracowników w Polsce angażowała się w jakąś formę działalności społecznej. Współpracujemy z kilkunastoma różnymi organizacjami pozarządowymi: pracujemy z osobami niepełnosprawnymi intelektualnie, przygotowujemy posiłki dla potrzebujących, odnawiamy parki miejskie, sprzątamy parki narodowe, zbieramy żywność i pieniądze dla schronisk dla zwierząt... można by długo wymieniać. Co ważne, wszystkie te inicjatywy ►



są prowadzone przez zespoły naszych pracowników, którzy samodzielnie zarządzają zarówno budżetem, jak i innymi niezbędnymi zasobami, w tym swoim czasem.

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

Dane, które dostarcza nam Instytut Great Place To Work (GPTW), dają wgląd w to, jak nasi pracownicy postrzegają różne aspekty pracy w Cisco w pięciu aspektach: wiarygodności, szacunku, uczciwości, dumy i koleżeństwa. Obraz ten rozszerzamy następnie o perspektywę menedżerską, dotyczącą osiągania celów i współpracy. Informacje te co roku wnikliwie analizujemy, porównując je do naszych wyników z poprzednich lat oraz do wyników najlepszych pracodawców. Następnie podczas warsztatów z menedżerami zastanawiamy się, jakie działania podjąć w poszczególnych departamentach, aby poprawić doświadczenie każdego pracownika. Celem ostatecznym nie jest samo wyróżnienie, choć oczywiście ma ono wartość brandingową, ale budowanie zaangażowania pracowników, które przekłada się na ich satysfakcję z pracy i produktywność.

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

Nie tylko śledzimy trendy, ale też staramy się je kreować. Podam tu przykład badań Marcusa Buckinghama i Ashleya Goodalla (ten drugi kieruje w Cisco zespołem leadership and team intelligence), których wyniki doprowadziły do zmiany podejścia do zarządzania wydajnością, a w efekcie do nowego sposobu budowania zespołów, opartego na najmocniejszych stronach ich poszczególnych członków oraz łączących ich wartościach.

Globalne trendy mają przełożenie na polski rynek. Cisco działa na globalnym rynku, tak jak większość firm, z którymi konkurujemy.

Pracownicy Cisco, jako najwyższej klasy specjaliści, mogliby znaleźć zatrudnienie gdziekolwiek na świecie, a jednak – m.in. dzięki opisanemu powyżej podejściu – wybierają pracę u nas i co roku w ankietach GPTW oceniają nas bardzo wysoko jako pracodawcę.

■ **W jaki sposób doświadczana od marca nowa rzeczywistość spowodowana epidemią wpływa na relacje w firmie, która ma tytuł Najlepszego Miejsca Pracy? Co się zmieniło? Na czym się Państwo skupiają z myślą o swoich pracownikach?**

Naszym priorytetem zawsze było i jest bezpieczeństwo pracowników. Dlatego wraz z wybuchem pandemii wszystkie nasze lokalizacje na całym świecie przeszły na obowiązkowy tryb pracy zdalnej. Znajdujemy się w tej szczęśliwej sytuacji, że Cisco jest dostawcą m.in. technologii komunikacyjnych, które pomagają naszym pracownikom pozostać w kontakcie i zachować produktywność.

Oprócz narzędzi i warunków do pracy zdalnej oferujemy pracownikom dostęp do najlepszej pomocy medycznej, także w nagłych wypadkach. Organizujemy również cotygodniowe globalne webinary prowadzone przez zarząd Cisco, które są skierowane do wszystkich pracowników, a obejmują tematy zdrowia psychicznego, porad medycznych czy reakcji Cisco na pandemię.

Na te globalne działania nakładają się inicjatywy lokalne. Wspominałem wcześniej o „Connected Poland”, czyli naszej organizacji pracowniczej, która w czasach pandemii nadal dba o łączenie pracowników w ramach prowadzonych aktywności – oczywiście wirtualnie.

■ **Jak pozostać uznanym miejscem pracy w trudnych czasach kryzysu i potrzeby szukania nowych rozwiązań? Jak to wygląda u Państwa?**

Przede wszystkim pracownicy muszą mieć poczucie, że żadne decyzje podejmowane przez kierownictwo firmy – a trudne czasy to trudne decyzje – nie zapadną ich kosztem. Wręcz przeciwnie – muszą wiedzieć, że cokolwiek by się działo, firma o nich dba. I mam tu na myśli zarówno bezpieczeństwo fizyczne,

o którym już mówiłem, jak i stabilność dochodów i zatrudnienia.

Z zapewnieniem pracownikom poczucia bezpieczeństwa wiąże się kwestia zdrowia psychicznego, na którą w Cisco bardzo mocno zwracaliśmy uwagę na długo przed wybuchem pandemii, a która teraz tylko zyskała na znaczeniu. Regularnie organizujemy dla pracowników sesje z psychologiem, który radzi, jak efektywnie budować rezyliencję, jak radzić sobie w warunkach izolacji społecznej i pracy z domu. Każdemu pracownikowi oferujemy też możliwość indywidualnych konsultacji w zakresie zdrowia psychicznego oraz aspektów prawnych i finansowych.

Takie podejście procentuje, szczególnie w trudnych czasach. Nasi pracownicy, mając zapewnione poczucie bezpieczeństwa na wielu poziomach, mogą ukierunkować swoje działania i pozytywną energię na zewnątrz – pomagając naszym klientom oraz grupom społecznym czy zawodowym najbardziej dotkniętym obecną kryzysową sytuacją: szkołom, szpitalom, lokalnym przedsiębiorcom czy domom opieki.

Setki wolontariuszy w swoim wolnym czasie szkolą nauczycieli w zakresie korzystania z naszej platformy komunikacyjnej Cisco Webex w procesie zdalnej edukacji, drukują w 3D przyłbice lekarskie, zamawiają w lokalnych restauracjach posiłki, które dostarczane są pracownikom medycznym, prowadzą zbiórki żywności dla najbardziej potrzebujących rodzin, biorą udział w zbiórkach pieniężnych na potrzeby walki z pandemią – by wymienić tylko niektóre przykłady naszych działań z ostatnich miesięcy, które pokazują, że zapewniając poczucie bezpieczeństwa pracownikom, jesteśmy w stanie wywrzeć pozytywny wpływ nie tylko na nich samych, ale za ich pośrednictwem także na społeczności, w których żyją.

Warto podkreślić, że każdy pracownik Cisco może co roku wziąć pięć dni dodatkowego płatnego urlopu na wolontariat społeczny, obecnie zaś okres ten wydłużyliśmy do 10 dni. Ponadto za każdego dolara przekazanego przez naszych pracowników wybranym organizacjom charytatywnym Cisco przekazuje kolejnego dolara od siebie. Cisco jako firma tworzy bardzo przyjazne środowisko dla wspierania wszelkich działań społecznych,

ale na koniec to pracownicy muszą chcieć się w nie zaangażować. I to robią.

#### ■ „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?

Nasi pracownicy bardzo cenią sobie fakt, że gdziekolwiek się znajdują – czy to w biurze, czy w domu, czy w podróży służbowej – ich kontakt z resztą zespołu jest wszędzie możliwy bez uszczerbku dla efektywności ich pracy. Elastyczność miejsca i czasu pracy znajduje się bardzo wysoko na liście pozytywów wskazywanych przez pracowników. Są oni bowiem rozliczani z efektów, a nie z czasu spędzonego w biurze. Nie byłoby to możliwe, gdyby relacje między pracownikami a ich przełożonymi, a także wewnątrz samych zespołów, nie opierały się na pełnym zaufaniu.

#### ■ Za co pracownicy Cisco Poland cenią firmę najbardziej?

Patrząc na wyniki ankiety GPTW, łatwo zauważyć wszystkie najważniejsze elementy motywacji, o których wspomina Daniel Pink w swojej książce „Drive”<sup>1</sup>.

Na pierwszym miejscu jest autonomia, która manifestuje się na różnych poziomach: od wspomnianej już elastyczności czasu (i miejsca) pracy aż do wpływu na dobór zadań w oparciu o mocne strony pracownika. Dalej mamy mistrzostwo. Pracownicy chcą pracować z najlepszymi w swojej dziedzinie i – według odpowiedzi z tegorocznych ankiet – tak właśnie postrzegają swoich współpracowników w Cisco. Ostatnim elementem jest cel. Dla naszych pracowników to, co robią, to nie tylko praca – rozumieją, jaki mają wkład w osiągnięcie celów biznesowych i jak ich działania wpływają na świat poza firmą.

Cisco to firma, której rozwiązania stanowią fundament działania Internetu. O tym, jak Internet zmienił świat, napisano już całe tomy, a nasi pracownicy są niezwykle dumni z tego, że pomagają w jego dalszym rozwoju, mając możliwość rozwijania swoich kompetencji i umiejętności. Na to również zwracali uwagę w ankietach. ►

<sup>1</sup> D. Pink, *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York 2009.

■ **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?**

Trudno się zgodzić z powyższym twierdzeniem. Ja osobiście z zainteresowaniem śledzę trendy na rynku i najlepsze praktyki, ale są one dla mnie raczej powodem do refleksji czy inspiracją do krytycznego spojrzenia na naszą organizację niż gotowym rozwiązaniem do implementacji. Podam przykład. W 2015 r. Cisco, inspirując się wynikami badań Gallupa i Deloitte, postanowiło na własnym podwórku zweryfikować hipotezę, że doświadczenie pracy w wysoko wydajnym zespole jest mierzalnie różne od pracy w zespole średnio wydajnym. Chcieliśmy zrozumieć, na czym te różnice polegają, i oczywiście mieć więcej takich zespołów, jak te najlepsze. Wspomniany wcześniej zespół Leadership and Team Intelligence pod wodzą Ashleya Goodalla zidentyfikował blisko 100 najlepszych zespołów i odpowiednio dużą grupę kontrolną. To temat dosyć rozległy, więc zainteresowanych szczegółami odsyłam do książki Goodalla i Marcusa Buckinghama „Nine lies about work”<sup>2</sup>. Ich badania pokazały, że wysoko wydajne zespoły różnią się od pozostałych szczególnie w trzech obszarach: pracownicy wykorzystują na co dzień swoje mocne strony; czują, że ich współpracownicy staną za nimi w razie problemów; łączą ich podobne wartości. Elementy te składają się na wysokie zaangażowanie, które z kolei sprzyja produktywności. Bazując na wnioskach z badań, nie tylko umożliwiliśmy każdemu menedżerowi regularne sprawdzanie zaangażowania zespołu, lecz także wprowadziliśmy konkretne rytuały, które kształtują doświadczenie pracownika.

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

Nawiązując do poprzedniego pytania, skupię się na rytuałach, które kształtują

doświadczenie pracownika w zespole. Pierwszy z nich to badanie „StandOut”, które pozwala pracownikowi określić swoje mocne strony, naturalne preferencje radzenia sobie z sytuacjami zawodowymi. To pierwszy krok po zatrudnieniu, ale może być również powtarzany podczas zmiany zespołu. Mocne strony pracownika są widoczne dla całego zespołu. Kolejnym rytuałem są cotygodniowe Check-in’s, krótkie ustrukturyzowane rozmowy z menedżerem, które mają na celu omówienie krótkoterminowych celów, tego, co energetyzuje pracownika i co odbiera mu energię, oraz tego, na jakie przeszkody natrafił i jaka pomoc menedżera byłaby mile widziana. Krótkie interwały pozwalają na szybkie reakcje ze strony menedżera, co zapewnia zwinność biznesową oraz wysokie zaangażowanie. Kwartalnie przeprowadzane jest krótkie badanie zaangażowania całego zespołu (ang. engagement pulse), aby na bieżąco poprawiać współpracę w nim. Ostatnim elementem są miesięczne badania wydajności (ang. performance snapshot), aby uchwycić trendy i na podstawie danych zarządzać talentami. Wszystkie te rytuały opierają się na prostej platformie online.

■ **Czy jest coś w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co z perspektywy czasu by Państwo zmienili i dlaczego?**

Myszę, że jedną z większych fal zmian w praktykach HR-owych zapoczątkowały badania o efekcie ocenającego (ang. idiosyncratic rater effect)<sup>3</sup>. Dane pokazujące, że za 54 proc. wariacji w ocenie pracownika odpowiedzialna jest osoba oceniająca, wstrząsnęły społecznością HR-owców. Z dnia na dzień wszystkie praktyki dotyczące oceny kompetencji, oceny 360°, oceny rocznej stały się mocno wątpliwe metodologicznie i musiały zostać porzucone.

■ **Jakie wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stoją obecnie przed Państwem?**

Największym wyzwaniem z pewnością będzie powrót do normalności po pandemii – wiele wskazuje na to, że będzie to zupełnie nowa, inna niż wcześniej, normalność. W tej nowej

<sup>2</sup> M. Buckingham, A. Goodall, *Guide to Nine Lies About Work. A Freethinking Leader's Guide to the Real World*, Boston 2019.

<sup>3</sup> S.E. Scullen, M.K. Mount, M. Goff, *Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings*, „Journal of Applied Psychology” 2000/85/6, s. 956–970.

sytuacji będziemy na pewno kontynuować dialog z pracownikami i wsłuchiwać się w ich głos. Z jednej strony musimy mieć na względzie ich bezpieczeństwo, z drugiej – chcemy umożliwić powrót do biura tym, którym brakuje bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami.

W znalezieniu odpowiedniej równowagi między tymi celami pomagają nam badania fokusowe, które aktualnie prowadzimy z udziałem grup pracowników reprezentujących różne role, stanowiska i biura Cisco na całym świecie. To nie lada wyzwanie, ale uważamy, że tylko w ten sposób możemy dojść do rozwiązania, które zaakceptują nasi pracownicy.

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

W obecnej niepewnej sytuacji trudno cokolwiek przewidywać. Możemy skupić się jedynie na tym, na co mamy wpływ. Jak powiedział ostatnio nasz CEO Chuck Robbins, nasza rola w świecie i odpowiedzialność za to, co robimy, nigdy nie były większe. Niemal cały świat korzysta teraz z technologii Cisco – od infrastruktury sieci, przez platformy komunikacyjne, po rozwiązania cyberbezpieczeństwa. Nasza strategia i wartość, jaką oferujemy i nadal będziemy oferować, są jasne: dbać o to, by ludzie, firmy, rządy i społeczności mogły w tych trudnych czasach pozostawać w kontakcie, być produktywnie i bezpieczne.

■ **Dziękuję za rozmowę i życzę dalszych sukcesów.■**

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska

REKLAMA



## Czy bawisz się zgodnie z prawem?

Wszystko o aspektach prawnych współczesnych rozrywek:

- flash mobów
- Instagrama
- blogowania
  - larpów
  - fanartu
- występów drag queen

Zamówienia można składać  
w księgarni [proinfo.pl](http://proinfo.pl)  
lub telefonicznie 22 535 80 72

 Wolters Kluwer