

Siła kultury



Agnieszka Krajnik

koordynator ds. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w Provident Polska SA. Jest ekspertem w zarządzaniu projektami z zakresu CSR i employer branding. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi i mediami.

Każdy specjalista HR ma swoją definicję kultury organizacyjnej. Co stanowi o jej istocie? Czy formalne zapisy zawarte w polityce firmy i procedurach, czy raczej duch firmy, czyli atmosfera, relacje między pracownikami, postawa przełożonych – formalna czy otwarta?

Najlepszym rozwiązaniem, szczególnie w dużych organizacjach, jest połączenie dwóch aspektów: uporządkowanie procesów i regulaminów oraz dbanie o właściwą atmosferę, której nie da się narzucić odgórnie, a jest ona wynikiem nieformalnych relacji, jakie panują w firmie.

Provident Polska to firma będąca częścią międzynarodowej grupy finansowej International Personal Finance (IPF). W Polsce zatrudnia blisko 2 tys. pracowników i współpracuje z ponad 9 tys. doradców klienta. Firma na terenie kraju ma 66 oddziałów terenowych oraz biuro główne w Warszawie.

Takie rozproszenie to wielkie wyzwanie w tworzeniu właściwej, czyli przyjaznej, relacyjnej kultury organizacyjnej. W Providencie jest ona oparta na wartościach, które są bliskie zarządowi firmy, czyli słuchanie opinii, powszechny dostęp do wiedzy i rodzinna atmosfera.

Zarząd firmy wspiera programy i projekty, które są nastawione na słuchanie opinii pracowników. Sztandarowym przykładem jest Forum Pracownika, czyli platforma dialogu członków zarządu z pracownikami. Projekt z powodzeniem jest realizowany od 12 lat. Istotą Forum jest dwustronna komunikacja. Reprezentanci Forum, wybierani w powszechnych wyborach, spotykają się regularnie z zarządem i kadrą zarządzającą. Forumowicze w imieniu swoich społeczności zgłaszają pomysły, usprawnienia dotyczące codziennej pracy, a także zadają pytania. Z wiedzą, którą otrzymują podczas obrad, wracają do swoich oddziałów.

O sukcesie i potrzebie działania Forum świadczy liczba modyfikacji wprowadzanych z inicjatywy Forumowiczów. Rocznie jest ich kilkanaście.

Co kwartał zarząd firmy spotyka się z pracownikami biura głównego. Przedmiotem tych spotkań jest m.in. omówienie strategii firmy, wyników finansowych oraz realizowanych kampanii marketingowych. Nieodłącznym ich elementem jest sesja pytań zadawanych przez pracowników. Pytania są zbierane wcześniej, także w formie gwarantującej anonimowość.

Ważnym elementem zapewniającym wszystkim zainteresowanym wyrażanie swojej opinii są regulacje etyczne wprowadzone w firmie. Cała grupa IPF, do której należy Provident Polska, wdrożyła kodeks etyczny, który systematyzuje fundamentalne kwestie dotyczące działalności biznesowej. Obejmuje obszar relacji firmy z: pracownikami, doradcami klienta, społecznościami lokalnymi, organami nadzoru, instytucjami rządowymi, mediami, inwestorami, partnerami biznesowymi i dostawcami oraz pokazuje dbałość firmy o środowisko naturalne. Wdrożenie kodeksu zostało poprzedzone szkoleniami, którymi zostali objęci wszyscy pracownicy i doradcy klienta. Kolejnym krokiem było wprowadzenie, w ramach procedury whistle blowing, narzędzia umożliwiającego zgłaszanie ewentualnych nieprawidłowości z różnych obszarów. Równocześnie zostało powołane także stanowisko rzeczownika ds. etyki, które objęła osoba ciesząca się powszechnym zaufaniem współpracowników. Wprowadzone rozwiązania gwarantują pracownikom i doradcom klienta nie tylko wskazanie przypadków, które w ich ocenie nie są zgodne z zapisami kodeksu, lecz przede wszystkim ich bezstronne rozpatrzenie.

W dużej organizacji problemem bywa nierówny dostęp do wiedzy i informacji. W Providencie wprowadzono wiele narzędzi,

zarówno tradycyjnych, jak i zaawansowanych technologicznie, które gwarantują wszystkim pracownikom i doradcom klienta dostęp do informacji o tym, co dzieje się w firmie. Podstawowym źródłem wiedzy dla pracowników jest firmowy intranet, a dla doradców klienta – portal doradcy. Są to platformy informujące o najważniejszych wydarzeniach i projektach. Wszyscy użytkownicy mogą wyrażać swoje opinie w formie komentarzy.

Dodatkowo pracownicy, także koleżanki przebywające na urloпах macierzyńskich, otrzymują co miesiąc skondensowane informacje o firmie w formie biuletynu elektronicznego. Z myślą o doradcach klienta, co dwa miesiące ukazuje się, przygotowane specjalnie dla nich wydawnictwo – „Kompas Doradcy”.

Pracownik dużej korporacji często czuje się ważną częścią ogromnego mechanizmu, ale może też mieć poczucie bycia trybikiem w tej ogromnej maszynie. Jak uniknąć tego drugiego scenariusza? Jaka kultura organizacyjna sprawia, że pracownicy czują się docenieni, wiedzą, że ich głos ma znaczenie, że firma ma na uwadze także ich rozwój osobisty. W Providencie, którego zespół liczy blisko 11 tys. osób, udało się zachować rodzinną atmosferę. Na pewno sprzyja takiemu postrzeganiu firmy rozproszenie terytorialne. Pracownicy z różnych działów i departamentów (sprzedaż, administracja, trenerzy, HR biznes partnerzy czy specjaliści marketingowi) pracując w jednym oddziale, tworzą mikrospołeczność. Nie tylko bardzo dobrze się znają, lecz także dokładnie wiedzą, co dzieje się w ich najbliższym otoczeniu. Ma to przełożenie na realizowane przez firmę projekty, które wymagają zaangażowania zarówno pracowników, jak i doradców klienta. Sztandarowym przykładem jest program wolontariatu pracowniczego „Tak! Pomagam”¹ realizowany przez firmę od 2006 r. Co roku odbywają się dwie edycje programu, w każdej bierze udział blisko 400 wolontariuszy – doradców klienta i pracowników, w tym także dyrektorzy i członkowie zarządu. Wolontariusze przygotowują projekty, które następnie są oceniane przez niezależną radę programową,

w której skład wchodzi przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz firmowych wolontariuszy. Rada ocenia projekty pod kątem: liczby wolontariuszy, czasu, który poświęcą na realizację projektu oraz czy gwarantuje on dłuższą współpracę z beneficjentem. Najlepsze programy otrzymują granty na realizację. Partnerem programu jest Centrum Wolontariatu.

Budując przyjazną kulturę organizacyjną, firma zdecydowała się na wspieranie pracowników i doradców klienta w realizacji ich hobby. Program Pasjonaci Providenta jest adresowany do firmowych ludzi z pasją, którzy nie tylko mają ciekawe zainteresowania, lecz także potrafią zarazić nimi współpracowników. Pasjonaci zgłaszają swoje zainteresowania, po wstępnej preselekcji dokonanej przez jury konkursowe, finalna 10 wybierana jest przez wszystkich pracowników i doradców klienta w głosowaniu SMS-owym. Laureaci otrzymują granty na realizację swoich pasji. Dzięki programowi w firmie powstał m.in. Klub Biegacza skupiający blisko 20 osób, który ma za sobą pierwszy, zespołowy start. Jaką kulturę organizacyjną chce budować firma? To fundamentalne pytanie nie tylko przy tworzeniu strategii HR. To przede wszystkim kwestia tego, co nas wyróżnia na tle innych firm, jakie są nasze cechy unikalne i w jaki sposób chcemy je eksploatować, czy mają pozytywny wpływ na budowanie zaangażowania i poczucie dumy zespołu.■

Takie rozproszenie to wielkie wyzwanie w tworzeniu właściwej, czyli przyjaznej, relacyjnej kultury organizacyjnej. W Providencie jest ona oparta na wartościach, czyli słuchanie opinii, powszechny dostęp do wiedzy i rodzinna atmosfera.

¹ A. Krajnik, *Lubimy pomagać. Tak od siedmiu lat mówią wolontariusze z Providenta*, „Personel Plus” 2014/4, s. 26.