

w dziale ▶



### Baza wiedzy Warto przeczytać!

#### Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR

Ryszard Michalczyk,  
Piotr Pszczółkowski  
Wolters Kluwer Polska



### Scenariusze sukcesu w nowej rzeczywistości

W (po)pandemicznej rzeczywistości biznesowej przed firmami stanęło wiele wyzwań. Od konieczności dostosowania się do zmian klimatycznych, poprzez cyberbezpieczeństwo, aż po szczególne wyzwania w zakresie sposobów wykonywania pracy. | **s. 52**

Fot. z archiwum DOZ S.A.

#### Ewa Wasiak-Zasada

jest wiceprezesem zarządu DOZ S.A. Odpowiedzialna za pion operacyjny, rozwój sieci oraz rozbudowę programu franczyzowego. Absolwentka zarządzania i marketingu. Od początku kariery związana z Pelion Healthcare Group.

# Być gotowym na zmiany

„ Ze strony pracodawcy motywująca może okazać się rozmowa dotycząca tego, jak zmiana kwalifikacji wpłynie na ścieżkę zawodową pracownika. Perspektywa nowego stanowiska po zakończeniu studiów i możliwość wykorzystania nabytych umiejętności w pracy może mieć pozytywny wpływ na cały proces. „

Wywiad z **Sandrą Rogalską**, senior software engineer w TomTom

Czytaj w tekście na s. 48.

Nieprzerwanie od 2017 r. DOZ S.A. jest obecne w prestiżowym rankingu Great Place to Work® w Polsce. W 2020 r. organizację uhonorowano także tytułem Legendy. O reakcji na wyróżnienie, strategiach funkcjonowania firmy w nowej rzeczywistości rozmawiamy z Ewą Wasiak-Zasadą, wiceprezes zarządu DOZ S.A.

■ **Tytuł Legendy to wyróżnienie dla wyjątkowych firm, które pięć razy z rzędu przystąpiły do konkursu i znalazły się w gronie laureatów. Jak Państwo to robią?**

Bardzo wiele zawdzięczmy pełnym pasji pracownikom, którzy chcą stale się rozwijać; oni inspirują nas i motywują do tworzenia jak najlepszego miejsca pracy. Współpracując na co dzień z tak wieloma fachowcami w swojej dziedzinie – od zespołów aptek DOZ, poprzez menedżerów w terenie, po pracowników w biurze – czujemy się zobowiązani do zapewnienia warunków pracy, które każdemu pozwolą czuć się bezpiecznie, rozwijać skrzydła i czerpać satysfakcję z pracy. Dlatego korzystamy z nowoczesnych rozwiązań, kładziemy duży nacisk na pracę zespołową oraz dbamy o sprawną, transparentną komunikację. Kluczowym elementem jest konstruktywny feedback. Jedną z codziennych praktyk w DOZ S.A. jest zbieranie informacji zwrotnej na temat funkcjonujących procesów i narzędzi – zarówno tych wdrażanych, jak i wykorzystywanych i aktualizowanych od lat. Analizujemy spostrzeżenia i uwagi, korzystamy z nich, by stale się rozwijać. Jeśli chce się tytuł Najlepszego Miejsca Pracy nie tylko zdobyć, ale i utrzymać – nie można spocząć na laurach.

■ **W jaki sposób nietatwa rzeczywistość spowodowana pandemią wpływa na relacje w firmie, która ma tytuł Najlepszego Miejsca**

**Pracy? Co się zmieniło? Na czym się Państwo skupiają z myślą o swoich pracownikach?**

Każdego roku spędzamy łącznie ponad dwa miesiące w terenie, na samych spotkaniach z farmaceutami w całej Polsce. Wspólnie przyglądamy się dotychczasowym działaniom, weryfikujemy strategię, wymieniamy się doświadczeniami. Części z tych spotkań towarzyszą szkolenia i warsztaty. Oczywiście wybuch pandemii zmusił nas do poszukiwania nowych form dla tych działań operacyjnych.

W naszej branży troska o zdrowie stanowi codzienność, dlatego bezpieczeństwo pracowników zawsze traktowaliśmy priorytetowo. Było więc dla nas oczywiste, że wraz z wybuchem pandemii musimy zapewnić wszystkie niezbędne środki bezpieczeństwa.

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

Trzeba zmieniać się cały czas. Gdybyśmy kiedyś powiedzieli sobie: tak, mamy dobre rozwiązania, tego będziemy się trzymać – i wtedy postanowili zachować *status quo* – nagle zmiana rzeczywistości zastałaby nas kompletnie nieprzygotowanych. Dlatego sedno nie w tym, żeby wymyślić cudowne rozwiązanie, gdy pojawia się kryzys (to może się udać albo nie), ale by dysponować narzędziami, które pozwolą adekwatnie reagować ►

i podejmować odpowiedzialne decyzje nawet w nieprzewidywalnych sytuacjach. W wypadku nagłego hamowania na śliskiej drodze jest już za późno, żeby wymyślić system ABS; trzeba go opracować i wdrożyć wcześniej.

Pojawienie się globalnego zagrożenia dla zdrowia w postaci koronawirusa było oczywiście wydarzeniem bezprecedensowym. Jeszcze dwa lata temu nikt, ani w Polsce, ani na świecie, nie spodziewał się tych wszystkich wyzwań związanych z opieką zdrowotną, codziennym funkcjonowaniem, organizacją, ograniczeniami sanitarnymi. Nie mogę powiedzieć, że byliśmy przygotowani na taką akurat sytuację – bo dwa lata temu nikomu nie przyszłoby do głowy, w jakiej rzeczywistości będziemy funkcjonować dzisiaj. Ale mieliśmy narzędzia, metody działania i doświadczenie. Dzięki rozwiązaniom online wprowadzonym na szeroką skalę zachowaliśmy płynność funkcjonowania, a dzięki sprawnemu działaniu wszystkich pracowników szybko zapewniliśmy środki bezpieczeństwa każdej aptece DOZ.

Pod koniec 2019 r., tuż przed rozprzestrzenieniem się pandemii, domykaliśmy akurat projekt webinarów, spodziewając się, że będzie niezwykle pomocnym narzędziem, które pozwoli jeszcze skuteczniej szkolić pracowników aptek. Nie wiedzieliśmy wtedy jeszcze, że za chwilę rozwiązanie to okaże się niezbędne. Między innymi dzięki webinarom zachowaliśmy wysoki poziom szkoleń i zapewniliśmy możliwość stałego rozwoju wszystkim farmaceutom. Nie mielibyśmy takiej możliwości, gdyby dopiero w chwili kryzysu pojawił się pomysł. To rozwiązanie musiało już funkcjonować.

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

Badanie Great Place to Work® (GPTW) to dla nas przede wszystkim cenna informacja zwrotna. Dzięki wynikom ankiet wiemy, które ze standardów pracownicy cenią sobie najbardziej, a w jakich obszarach powinniśmy zapewnić jeszcze lepsze rozwiązania.

Stała weryfikacja jakości – czy to warunków pracy, czy oferty produktowej, czy funkcjonujących w firmie rozwiązań – to dla nas standard. Nie ma obszaru, którego byśmy nie obserwowali na bieżąco. Jednym z najaktywniej działających kanałów na naszym firmowym intranecie jest panel „Co możemy zrobić lepiej?” – każdy może tu zgłosić pomysł, który następnie zostanie zweryfikowany przez Dział Efektywności. Podobnie podchodzimy do wyników ankiety: analizujemy, weryfikujemy możliwości, opracowujemy plan, wyznaczamy cel – by w każdej edycji badania być lepszym miejscem pracy niż rok wcześniej. Dlatego ogromną satysfakcją było zeszłoroczne podsumowanie GPTW – w piątej dla nas edycji badania osiągnęliśmy najwyższe jak dotąd wyniki.

W 2016 r., gdy pierwszy raz braliśmy udział w badaniu, pracownicy wskazywali w ankiecie, że powinniśmy rozszerzyć możliwości rozwojowe. Od razu podjęliśmy decyzję, że w najbliższym roku zintensyfikujemy działania w tym obszarze. Powstał wówczas Dział Trenerów Wewnętrznych, postawiliśmy na e-learning i nowoczesną platformę szkoleń online, w kolejnych latach rozwinięliśmy webinary. W tegorocznej ankiecie GPTW pytania związane z obszarem rozwoju otrzymały 83 proc. pozytywnych odpowiedzi. Cieszymy się, że nasze działania przyniosły efekty.

■ **Za co pracownicy DOZ S.A. cenią firmę najbardziej?**

Nasi pracownicy są bardzo zróżnicowani. Chyba każda firma tak mówi? I nie wątpię, że w 99 proc. przypadków to prawda. Zespoły DOZ S.A. są jeszcze dodatkowo rozproszone w całej Polsce. Te wszystkie różnice sprawiają, że ich potrzeby czy oczekiwania wobec miejsca pracy rozciągają się na bardzo szerokim spektrum.

Z ankiety GPTW wynika, że doceniono m.in. rzetelną komunikację, transparentne zasady współpracy, wysokie standardy etyczne czy szerokie możliwości rozwoju oferowane przez firmę. Ostatnie z tych zagadnień szczególnie mnie satysfakcjonuje, bo świadczy

także o skutecznym reagowaniu na zapotrzebowanie pracowników.

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

W DOZ S.A. codziennie zadajemy sobie pytanie: co możemy zrobić lepiej? I uparcie poszukujemy odpowiedzi. Żeby jak najlepiej odpowiadać na potrzeby pracowników, nie można nigdy spocząć na laurach. Świat cały czas idzie do przodu: technologie, rynek, standardy pracy zmieniają się codziennie i rozwiązania, które dziś zapewniają nam sukces, jutro mogą być niewystarczające. Żeby tworzyć dla pracowników najlepsze miejsce pracy, trzeba konsekwentnie realizować powziętą strategię, ale też adaptować

ją do zmiennych warunków zewnętrznych, na które nie mamy wpływu.

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

Dziś, po dwóch latach funkcjonowania w odmienionej rzeczywistości, nie odczuwamy już tak dotkliwie skutków reorganizacji związanych z wprowadzeniem wzmoczonych środków bezpieczeństwa. Odpowiednie zabezpieczenie miejsc pracy było dla nas priorytetem, gdy SARS-CoV-2 pojawił się w Polsce. W naszej branży nie mogliśmy pozwolić sobie na wprowadzenie pracy zdalnej na szeroką skalę. Farmaceuci nie przyjmą przecież pacjentów w domu, nie wydadzą leków, nie sporządzą receptury online. W naszym przypadku nie ►

REKLAMA



## NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY COACHINGU POD LUPĄ 20 EKSPERTÓW

Ponad 20 autorów w ciekawy i przystępny sposób dzieli się z czytelnikami wiedzą i doświadczeniem.

**Książka obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak:**

- historia, definicje i miejsce coachingu w zarządzaniu organizacją,
- kompetencje, metody i narzędzia pracy profesjonalnego coacha,
- zawieranie kontraktu i budowanie relacji z klientem,
- **metody pomiaru efektów oraz funkcja i rodzaje superwizji,**
- coaching jako wsparcie rozwoju osób z niepełnosprawnościami.

Ważnym elementem publikacji są studia przypadków polskich i zagranicznych organizacji.

**ZAMÓW KSIĄŻKĘ Z RABATEM 20% W KSIĘGARNI PROFINFO.PL  
W FORMULARZU ZAMÓWIENIA WPISZ KOD: WKCA20**



forma pracy zatem się zmieniła, ale wyposażenie miejsc pracy. By zapewnić farmaceutom bezpieczeństwo, zamontowaliśmy osłony przy pierwszych stołach, zapewniliśmy zapas maseczek, rękawiczek, płynów dezynfekujących, wdrożyliśmy procedury postępowania podczas rozmowy z pacjentem, przyjęcia towaru, opracowaliśmy zasady codziennego funkcjonowania aptek DOZ. Tym żyliśmy w 2020 r. Dziś wszystkie wprowadzone wtedy środki bezpieczeństwa, na bieżąco aktualizowane w zgodzie ze zmieniającymi się przepisami, są już standardem.

Wracając do odpowiedzi na pytanie, praca zespołów w DOZ zawsze była rozproszona. Poza biurami w Łodzi, Warszawie, Olsztynie, dla których w apogeum pandemii wprowadziliśmy rozwiązania hybrydowe, mamy wśród swoich pracowników farmaceutów na terenie całej Polski, a także regionalnych menedżerów, operacyjnych, menedżerów HR, specjalistów ds. rozwoju, marketingu. Dla pracy wszystkich tych osób od zawsze kluczowe było budowanie relacji z lokalnymi współpracownikami, opartych na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu w realizowanie wspólnej misji. Zresztą dzięki ich skutecznej współpracy, dzięki zróżnicowanemu doświadczeniu, jakiego nabrali w swoich regionach, mogliśmy tak skutecznie przeprowadzić akcję dostarczenia środków bezpieczeństwa do aptek DOZ, zamontowania osłon, przygotowania wszystkich farmaceutów do pracy w zmienionych warunkach. Mimo oczywistych wyzwań, z jakimi mierzyliśmy się w 2020 r., był to też czas bardzo intensywnego współdziałania na rzecz bezpieczeństwa nas wszystkich – to bardzo integrujące doświadczenie.

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

Nigdy nie wychodziliśmy z założenia, żeby cokolwiek organizować na nowo. Być może tego właśnie nie powinno się robić – nie wywracać dobrze funkcjonującej firmy do góry nogami, tylko zaadaptować dostępne narzędzia do nowej

rzeczywistości. By zapewnić pracownikom warunki do pielęgnowania wypracowanych relacji, trzeba po pierwsze zadbać o ich bezpieczeństwo. Muszą wiedzieć, że nic nie zagraża ich zdrowiu i że mają stabilne miejsce pracy. Po drugie, w okolicznościach tak nietypowych, z jakimi dwa lata temu mieliśmy do czynienia, warto zadbać także o komfort psychiczny każdego, kto potrzebuje specjalistycznego wsparcia. Dlatego na przełomie lat 2020 i 2021 uruchomiliśmy specjalną infolinię dla pracowników, w ramach której konsultacji udzielał bezpłatnie profesjonalny psycholog. Po trzecie, kluczowe jest, żeby pozostać w kontakcie. Dlatego nie zrezygnowaliśmy z regularnych spotkań, ale zmieniliśmy ich formę. Część przenieśliśmy oczywiście na Teams, część zreorganizowaliśmy, gdy sytuacja nieco się ustabilizowała, a przestrzeganie antywirusowych norm sanitarnych stało się powszechne. W trosce o bezpieczeństwo nas wszystkich zrezygnowaliśmy rzecz jasna z dużych zgromadzeń, a zamiast nich organizowaliśmy lokalne, kameralne spotkania. Na przykład zamiast pięciu spotkań z farmaceutami w regionach zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie dwudziestu zebrań w podgrupach, oczywiście z zachowaniem rygoru sanitarnego. Wszystko po to, by pozostać w regularnym kontakcie. W tej branży nie da się inaczej. Nie zapewnimy pacjentom najwyższego standardu opieki bezkontaktowo.

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

Po tym wszystkim, co zostało tu powiedziane, odpowiedź chyba nikogo nie zaskoczy: oczywiście nie zamierzamy zrezygnować z udziału w kolejnych badaniach. Great Place to Work® zapewnia nam jedną z najcenniejszych informacji zwrotnych od naszych pracowników. Jesteśmy zobowiązani przyglądać się ich potrzebom i jak najlepiej na nie odpowiadać. Bez nich przecież nie byłibyśmy Najlepszym Miejscem Pracy, a już na pewno nie Legendą.

■ **Dziękuję za rozmowę.■**

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska