

Dobry pracodawca zawsze znajdzie pracowników

- Kluczem do stworzenia wspaniałego miejsca pracy nie są jakieś określone benefity, ale budowanie wysokiej jakości relacji w firmie.

Relacji charakteryzujących się zaufaniem, dumą i koleżeństwem - przekonuje Maria Zakrzewski

MARTA PIĄTKOWSKA

30 marca po raz ósmy ogłoszono listę laureatów rankingu „Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2016”^{*} przeprowadzanego przez Great Place to Work. Czym zasłużyły się wyróżnione firmy?



ROZMOWA Z
Marią Zakrzewski
prezeską zarządu Great Place to Work w Polsce oraz szefową zespołu badań

MARTA PIĄTKOWSKA: – Na stronie internetowej piszecie państwo, że *Great Place to Work nie ma konkurencji, choć przyznajecie, że plebiscytów dla pracodawców nie brakuje. Co takiego was wyróżnia?*

MARIA ZAKRZEWSKI: – Coroczny ranking Great Place to Work to tylko finał rzetelnego badania, w wyniku którego firmy otrzymują szczegółową informację zwrotną na temat jakości miejsc pracy, które tworzą. Dzięki temu badaniu jesteśmy w stanie nie tylko wyróżniać najlepszych, ale również wskazywać wszystkim, którzy się do nas zgłaszają, co działa w firmie dobrze, a co warto jeszcze poprawiać lub doskonalić. W ten sposób pomagamy firmom w przekształcaniu ich kultury organizacyjnej. Działamy zgodnie z naszą założycielską misją, której celem jest podnoszenie jakości życia zawodowego pracowników na całym świecie.

Od czego się zaczęło?

– W Polsce zakończyliśmy w marcu ósmą edycję badania i przystąpiliśmy już do dziewiątej, której finał w postaci kolejnego rankingu poznamy w 2017 roku. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych pierwszy ranking został opublikowany w 1997 roku, czyli 19 lat temu.

Cale przedsięwzięcie swój początek zawdzięcza niejako przypadkowi. W 1981 roku dwaj dziennikarze bizne-



Laureaci tegorocznej edycji rankingu „Najlepszych Miejsc Pracy Polska 2016”

sowi z Nowego Jorku - Robert Leveering i Milton Moskowitz - zostali poproszeni o napisanie książki pod tytułem „The 100 Best Companies to Work for in America”. Zadanie przyjęli, chociaż nie byli pozbawieni wątpliwości, czy takowe miejsca i to w liczbie stu znajdują. Do tej pory jeden z nich skupiał się głównie na tej gorszej stronie amerykańskiego rynku pracy i wiedział o nim wiele, co uzasadniało sceptycyzm. Praca nad publikacją, która ukazała się w 1984 roku, stała się początkiem ponad 30 lat badań pokazujących, że kluczem do stworzenia wspaniałego miejsca pracy nie są jakieś określone benefity, ale budowanie wysokiej jakości relacji w miejscu pracy. Relacji charakteryzujących się zaufaniem, dumą i koleżeństwem. To kluczowe wartości dla pracowników i jeżeli są spełnione, to wydajność biznesowa organizacji rośnie.

Obecnie nasze działania obejmują 50 krajów na całym świecie, w których ogłaszamy rankingi najlepszych miejsc pracy.

Jakim badaniom poddawani są pracodawcy, którzy zgłaszają chęć wzięcia udziału w rankingu?

– Badanie składa się z dwóch części. Pierwszą jest standardowa ankieta, na której pytania odpowiadają pracownicy we wszystkich firmach na całym świecie. Dzięki temu, że stosujemy jedno narzędzie, możemy porównywać ze sobą organizacje nie tylko na poziomie krajowym, ale również międzynarodowym. Ankieta w zasadzie się nie zmienia, ponieważ cenimy możliwość porównywania danych rok do roku. Jednak od czasu do czasu wprowadzamy niezbędne modyfikacje, które wynikają ze zmiany modelu życia.

Czego dotyczyła ostatnia zmiana?

– Zrezygnowaliśmy np. z punktu „Chcę tu pracować do emerytury” na rzecz „Chcę tu pracować przez długi czas”. W obecnych czasach nie ma sensu oczekiwać zbyt daleko idących deklaracji w tym zakresie ze strony pracownika. Ankieta poza częścią stan-

Możliwość godzenia ról życiowych, o którą pytamy, jest z coraz większą mocą podnoszona przez pracowników. Jeśli jest ograniczona, znajduje to wyraz w nieraz gorzkich komentarzach pracowników

dardową zawiera jednak jeszcze pozycje dodawane lokalnie w zależności od kraju. Tu bardziej elastycznie podchodzimy do ewentualnych modyfikacji.

O co są pytani polscy pracownicy?

– Od dziewiątej edycji nasze krajowe pozycje w ankiecie będą dotyczyły możliwości godzenia roli zawodowej z rolą rodzica lub opiekuna, możliwości pełnego wykorzystania posiadanego potencjału, a także przekonania o tym, że produkty lub usługi firmy można z pełnym przekonaniem polecać.

Dlaczego akurat te kwestie okazały się kluczowe?

– Nasze analizy statystyczne pokazują, że te trzy kwestie mają bardzo silny związek z całościową oceną firmy. I to już jest wystarczający powód, aby uznać je za ważne w badaniu. Ale nie chodzi tylko o statystyki. Pytanie o możliwość wykorzystania posiadanego potencjału jest m.in. pytaniem „sprawdzającym” firmę pod kątem skuteczności zarządzania talentami. Pytanie o gotowość do polecania produktów czy usług firmy dotyka sfery identyfikacji z firmą i dumy, a przy okazji budowania dobrej lub złej reputacji firmy na zewnątrz. Możliwość godzenia ról życiowych, o którą pytamy już od szeregu lat, jest z coraz większą mocą podnoszona przez pracowników. Jeśli ta możliwość jest ograni-

czona, znajduje to wyraz w nieraz gorzkich komentarzach pracowników. I na odwrót, kiedy firma daje wiele możliwości godzenia ról, wybija się to jako wielki atut.

Ankieta to pierwsza część badania, co jest po niej?

– Druga część badania to audyt stosowanych praktyk HR, który przeprowadzamy równolegle z ankietą pracowniczą, a nie po niej. Jest to spojrzenie na firmę z innej perspektywy. O ile w ankiecie pytamy pracowników o ich faktyczne doświadczenia w miejscu pracy, to w audycie praktyk sprawdzamy, jak firma stara się to miejsce budować. Następnie możemy złożyć te dwie perspektywy i wskazać klientowi, jakie działania przynoszą oczekiwany efekt, a które nie do końca się sprawdzają. Możemy też rekomendować dalsze kroki służące rozwijaniu kultury organizacji.

Które z obszarów weryfikuje państwa badanie?

– Jeśli mówimy o ankiecie pracowniczej, to obejmuje ona 58 standardowych zamkniętych pytań. Pytamy o wiele różnych spraw, choćby tak podstawowych, jak BHP, dostępność narzędzi pozwalających wykonać postawione zadania, równość w zatrudnieniu. Pytamy też o ocenę wynagrodzeń, benefity oraz inne przejawy troski o pracownika. Dużą część pytań dotyczy wprost postaw i zachowań menedżerów oraz relacji między pracownikami a menedżerami.

Ocenie szefa? Wszyscy o tym marzą, ale to chyba ryzykowne. A jak się dowie, co naprawdę o nim myślimy?

– Ankiety są anonimowe, także te w formie elektronicznej. Można je wypełnić z dowolnego miejsca, nawet kawiarenki internetowej. Nie trzeba się logować ze służbowego komputera. Poza tym pracodawcy przekazujemy tylko zbiorcze raporty, więc indywidualne opinie nigdy do niego nie trafiają.

A jak w firmie padnie hasło, że dobrze, żebyśmy wypadli jak najlepiej? Można łatwo wpłynąć na wynik.

– Nie zgodzę się z tym. Ludzie nie lubią być manipulowani i nie lubią prób wywierania na nich nacisku. Tym bardziej gdy w firmie dzieje się źle. Przekonaaliśmy się o tym wielokrotnie. W ankiecie jest miejsce, gdzie pracownicy mogą wpisać swoje spostrzeżenia dotyczące przebiegu badania. Tam znajdujemy informacje o ewentualnych naciskach. Dla nas to czerwona flaga.

Którą potem pozna pracodawca w zbiorczym raporcie?

– Przedstawioną w formie, która pozwoli naprawić błędy, a nie namierzyć pracownika.

Pracodawcy są zaskoczeni wynikami?

– Oczywiście, że tak się zdarza. Czasem zarząd spodziewa się, że wypadnie gorzej, a pracownicy robią mu miłą niespodziankę. Bywa i tak, że obszary, w których firma czuje się mocna, w oczach pracowników nie wypadają najlepiej. Wtedy wspólnie szukamy przyczyny. Zdarza się, że zaprojektowane rozwiązania wydają się dobrze, ale kuleje sposób ich wdrożenia.

Z którym kryterium badania firmy działające w Polsce mają największy problem?

– Często krytycznie oceniana jest sprawiedliwość podczas przyznawania awansów. Dość często dostajemy sygnały od pracowników, że w tej kwestii - ich zdaniem - w grę wchodzi faworyzacja.

Kwestia domniemanej faworyzacji to trudny temat. Każdy z nas - niezależnie od wielkości i możliwości firmy - chce się rozwijać i iść dalej. Dlatego kiedy wyróżnienie awansu przypada komuś innemu, możemy poczuć się pokrzywdzeni. Tłumaczymy pracodawcom, że procedura awansu powinna być transparentna i bardzo dobrze komunikowana. Po pierwsze - osoby, które się o niego starają, powinny wiedzieć, od czego awans zależy. Po drugie - kiedy dana osoba zostanie wybrana, pozostali kandydaci powinni wiedzieć, z jakich powodów doszło do takiej decyzji.

To trudny proces wymagający dojrzałości, zarówno po stronie decydentów w sprawie awansu, jak i pracownika, ale zapewniam, że są firmy, które z powodzeniem radzą sobie z tym zagadnieniem.

Czy wyróżnieni pracodawcy co roku utrzymują swoją pozycję?

– Nie, nie wszystkim się to udaje, chociaż zmiana miejsca firmy w rankingu nie jest równoznaczna z jakimś pogorszeniem jej wyników. Może być tak, że po prostu inne firmy wprowadziły u siebie duże zmiany i uzyskały w ciągu roku znacząco lepszy wynik bądź doszli nowi laureaci, co często zmienia porządek.

Nasze wyróżnienie przyznajemy bezterminowo, choć zawiera ono informację o roku, w którym to się stało. Mamy nadzieję, że nagrodzone firmy będą dążyć do tego, żeby ich wyróżnienia były jak najbardziej aktualne. ●

^{*}Lista tegorocznych zwycięzców dostępna jest na stronie greatplacetowork.pl