



Houston? Mamy problem!

Jak dział HR może wspierać organizację podczas pandemii?

Skutki koronawirusa powodującego chorobę COVID-19 wprost wywróciły do góry nogami nasz ekonomiczny i społeczny krajobraz. Co więcej, doświadczenia poprzednich lat związane z rozpowszechnianiem się wirusów, takich jak SARS, Ebola, ptasia czy świńska grypa rodzą przekonanie, że podobne sytuacje mogą się jeszcze powtórzyć. Skutkiem tego jest nie tylko powszechna panika stymulowana przez media oraz restrykcje wynikające z decyzji rządów, lecz także konkretne zmiany w funkcjonowaniu poszczególnych firm czy całych branż. Jak zatem wesprzeć biznes w czasie pandemii?



KARINA POPIELUCH

Konsultant, trener, wykładowca MBA, założyciel KaiZen HR i KaiZen IT. Autorka książki „HR Business Partner – rola, filary, perspektywy” oraz wielu publikacji. W 2018 r. została uhonorowana nagrodą Polish Businesswomen Awards w kategorii: „Lider w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi”. Koordynator merytoryczny studiów HR Business Partner oraz Senior HR Business Partner na ALK.

karina.popieluch@kaizenhr.pl

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Za co odpowiada sztab kryzysowy?
Jak zapewnić ład organizacyjny?
Jakie działania powinien podejmować dział HR,
aby podnieść efektywność zespołów?

Odpowiedź jest prosta, choć nie łatwa do realizacji – tak aby przede wszystkim zapewnić firmie ciągłość działania (w czasie pandemii lub po wznowieniu działalności, jeśli restrykcje na jakiś czas ją zatrzymują) i dalszy rozwój w perspektywie czasu.

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE

Najlepiej jest, kiedy procedury na czas konkretnej sytuacji kryzysowej są opracowywane i ćwiczone przed jej ewentualnym wystąpieniem. Dotychczas jednak pandemii nie zdarzały się tak często, jak np. pożary, więc wiele firm nie przygotowało się w tym zakresie. Najważniejsze akcje, które należy podjąć, to:

- ustalenie planu działania,
- operacjonalizacja planu na zadania i harmonogram,
- właściwa alokacja zasobów.

Aby móc się jednak tego podjąć, ustanawiamy operacyjny sztab kryzysowy o określonej strukturze, z góry przydzielonymi rolami i zasadami komunikacji oraz standardami pracy zdalnej. Jego głównymi zadaniami są:

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym,
- przygotowanie do przejmowania nad nimi kontroli na skutek zaplanowanych działań,



Weźmy pod uwagę, że menedżerowie firmy również są w zmianie i potrzebują się do niej zaadaptować, a dopiero później mogą pomóc swoim podwładnym.

- reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych,
- usuwanie ich skutków,
- odtwarzanie zasobów i infrastruktury krytycznej.

Kluczowe obszary, na których dział HR powinien koncentrować się w pierwszej chwili po ogłoszeniu pandemii, to:

- Zapewnienie ładu prawno-administracyjnego i dystrybucji rzetelnej informacji;
- Wsparcie menedżerów w zakresie:
 - przywództwa kryzysowego i komunikacji w zmianie
 - zarządzania efektywnością zespołów rozproszonych
- Zabezpieczenie najpilniejszych potrzeb pracowników.

Co to konkretnie oznacza?

ZAPEWNIENIE ŁADU I DOSTARCZENIE INFORMACJI

W zakresie zapewnienia ładu prawno-administracyjnego i dystrybucji rzetelnej informacji niezbędne będą:

- analiza obecnego stanu prawnego (w zakresie stosunku pracy czy na przykład rezerw urlopowych) i rekomendacja konkretnych działań wraz z sygnalizacją nie tylko wynikających z nich korzyści, ale i kosztów czy ryzyk;
- interpretacja i przełożenie na język odpowiednich zapisów (procedur, regulaminów, dokumentów, upoważnień, zaświadczeń o konieczności świadczenia pracy w określonym miejscu itd.), wytycznych organów zewnętrznych oraz postanowień sztabu kryzysowego;
- nadzór nad zgodnością wytycznych z regulacjami RODO czy BHP;

- dystrybucja rzetelnej informacji, a w razie potrzeby tworzenie nowych bądź wykorzystanie alternatywnych jej kanałów.

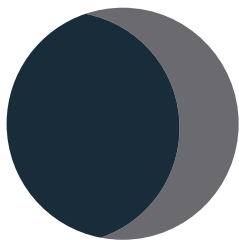
WSPIERAJĄCE PRZYWÓDZTWO

W zakresie przywództwa kryzysowego i komunikacji w zmianie należy zadbać o komunikację wizji czy strategii, jaką przyjęła organizacja w danej sytuacji, oraz wyjaśnianie poszczególnym zespołom czy pracownikom ogólnych założeń.

Dział HR może być szczególnie użyteczny, projektując i wdrażając tzw. *multichannel* w komunikacji, udrażniając jej przepływ np. przez założenie kont mailowych pracownikom, którzy dotychczas ich nie używali, czy wykorzystując istniejące portale (wewnętrzne i zewnętrzne). Będzie też użytecznym partnerem, kiedy już po zaplanowaniu i zakomunikowaniu celów menedżer będzie potrzebował wsparcia w zakresie budowania zaangażowania zdezorientowanego zespołu.

Tym, co łagodzi lęki w czasie VUCA (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), jest zaufanie budowane przez jak najczęstszą, wirtualną nawet obecność oraz klarowne wypowiedzi menedżerów, którzy otwarcie nazywają stan obecny, intencje, podejmowane przez firmę działania oraz ich rezultaty. Poczucie osobistego wpływu i kontroli nad sytuacją wzmacniają uprawnienia decyzyjne – nawet w mikroskali „własnego ogródka”, jak np. możliwość zadecydowania o sposobie czy czasie wykonywanej pracy.

Świetnym rozwiązaniem, choć może nie na pierwsze dni czy godziny, jest angażowanie pracowników do wypracowywania rozwiązań dotyczących funkcjonowania w nowej rzeczywistości. Wspólne rozwiązywanie problemów



i testowanie nowo powstałych koncepcji zajmuje głowę – studząc emocje – angażuje i odbudowuje zachwianą kryzysem sprawczość. Doskonale sprawdzają się wtedy autentyczne i szczerze wypowiedzi ukazujące liderów jako ludzi doświadczających trudności i emocji podobnych do tych, jakich doświadczają ich podwładni.

Weźmy pod uwagę, że menedżerowie firmy również są w zmianie i potrzebują się do niej zaadaptować, a dopiero później mogą pomóc swoim podwładnym. Nie zostawiamy ich zatem samych. Dobrą praktyką, którą od lat stosuję, wdrażając zmiany u moich klientów, jest organizacja spotkań (online) w formule *action learning* wspierających menedżerów w rozwiązywaniu ich codziennych problemów operacyjnych i tych, na które napotykać się w zakresie współpracy i zarządzania zespołem. Podstawą *action learning* jest proces przedstawiania konkretnych sytuacji i zadawania pytań, które rozwijają myślenie krytyczne i systemowe, oraz wzajemny szacunek wśród jego uczestników. Wzmacnia to normy i tożsamość zespołu, podnosi jakość współpracy, kreatywność i odwagę do działania.

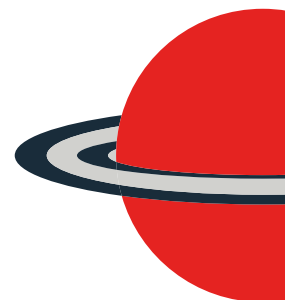
EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW

Jeśli chodzi o obszar zarządzania efektywnością zespołów rozproszonych, to dział HR powinien poświęcić uwagę nie tylko kompetencjom pracowników, ale także motywacji wynikającej często ze sposobu funkcjonowania w nowym środowisku pracy. Co zatem może robić? Przyjmując, że w pewnym uproszczeniu, efektywność pracownika będzie iloczynem motywacji i kompetencji pracowników zredukowanym przez liczbę napotykaną trudności, warto rekomendować menedżerom:

- **Sformułowanie tzw. expose szefa**, które będzie niejako nowym otwarciem dla tej konkretnej sytuacji. Niezwykle ważne jest, aby nadać zespołowi kierunek i wytyczyć ramy nowych działań, określić standardy i nazwać oczekiwania, w tym nie tylko wyniki, ale i zachowania, te szczególnie cenione i te nieakceptowalne.
- **Zaprojektowanie środowiska pracy** jak najbardziej funkcjonalnego i prostego, wspierającego pozyskiwanie informacji, komunika-

cję oraz zarządzanie zadaniami i organizację własnego czasu.

- **Stosunkowo częste, cykliczne spotkania najlepiej w formacie wideo.** Pozwala to menedżerowi nie tylko wprowadzić pewien standard pracy (w tym miejsca pracy i wyglądu, które dla wielu z nas mają ogromny wpływ na jej jakość), ale i nawiązać osobisty kontakt z pracownikami oraz zwiększyć szansę na ich zaangażowanie i zauważenie emocji.
- **Wdrożenie pracowników do pracy zdalnej poprzez szkolenia online** ujednolicające standardy pracy i pozwalające na efektywne używanie nowych narzędzi w formie krótkiej pigułki wiedzy, gamifikacji czy filmików instruktażowych realizowanych przez kolegów z zespołów.
- **Przejęcie z zarządzania czasem i zadaniami na zarządzanie wynikami pracy.** Pomocne w tym będzie klarowne określenie celów, bieżący monitoring wyników i ciągła praca w zakresie usprawnień eliminujących błędy, dzielenia się najlepszymi praktykami i projektowania innowacji.
- **Ustalanie możliwych do realizacji w krótkim czasie celów** i głośne wyrazy uznania po ich osiągnięciu. To wzmocni wiarę we własne możliwości i da śmiałość do eksperymentowania oraz energię do większych wyzwań, kiedy będzie to potrzebne.
- **Wsparcie pracowników w zakresie work-life balance** poprzez ustalenie sztywnych godzin na spotkanie operacyjne z szefem, oraz wirtualne spotkania z innymi członkami zespołu (np. godzina, dwie przed południem i godzina, dwie po południu). Pozwoli to na kompatybilność zespołu i utrzymanie pewnego standardu i rytmu pracy, nie kolidując równocześnie z wyzwaniami związanymi z współdzieleniem mieszkania (chwilowo



Warto pamiętać, że istnieje wiele przyjaznych aplikacji i narzędzi (typu Trello, Todoist, Assana itd.), którymi możemy uzupełnić funkcjonalności firmowego systemu.



REDEFINICJA BENEFITÓW

- Kosze owoców i kawę od baristy zamieniamy na środki ochrony osobistej, czyli substancje do dezynfekcji, maseczki, mydła antybakteryjne czy rękawiczki dostarczane do domu.
- Bilety do kina zastępujemy abonamentami VOD.
- Karnety na siłownię realizujemy, korzystając z instruktorów online, domowego sprzętu lub gier zręcznościowych (typu *xbox connect*).
- Rozwój osobisty przechodzi z sal szkoleniowych do klas wirtualnych, a tematyka częściej związana jest zagadnieniami dotyczącymi redukcji stresu, szybkiego gotowania czy komunikacji bez przemocy.
- Imprezy rodzinne lub aktywności dla dzieci dotyczą kreatywnego i wartościowego wypełnienia im czasu i pomocy w nauce zdalnej.
- Możliwość wyręczenia w codziennych sprawunkach przez concierge'a.

zamienionego na biuro) z innymi domownikami mającymi swój grafik. Część swojej pracy podwładni mogą wykonać wtedy np. we wczesnych godzinach rannych lub późnym wieczorem.

- **Bieżące wsparcie merytoryczne**, czyli nie tyle listy FAQ, co prowadzenie statystyk najczęściej zgłaszanych trudności i błędów i na ich podstawie przygotowywanie sesji mentoringowych lub krótkich i praktycznych form edukacyjnych z dedykowaną merytoryką lub treningiem umiejętności.
- **Wprowadzenie drobnych rytuałów i gestów** wzmacniających poczucie przynależności do zespołu i organizacji. Odgrywają one szczególną rolę, zwłaszcza kiedy brak nam fizycznej obecności.

ZABEZPIECZENIE POTRZEB PRACOWNIKÓW

Czas pandemii to czas trudny. Mamy obawy związane ze zdrowiem i życiem nas i naszych

najbliższych, a i wyzwania zawodowe powodują, że nie mamy pewności ani o ciągłość zatrudnienia, ani o to, czy poradzimy sobie w nowej sytuacji. Jest to sytuacja zarówno trudna, jak i otwierająca organizacji możliwość wzmocnienia swojej więzi i tym samym marki pracodawcy poprzez zabezpieczenie najpilniejszych potrzeb emocjonalnych pracowników. Jest to szczególnie ważne, jeśli chodzi o nasze firmowe talenty czy kluczowych pracowników, oni bowiem gwarantują ciągłość biznesu i jego szybki rozruch po powrocie do nowej rzeczywistości.

Wiedząc, że największe lęki w nowej sytuacji powodują: brak informacji, obawa przed konsekwencjami wynikającymi z braku nowych kompetencji czy poczucie bycia dla organizacji nieważnym, możemy zorganizować dla naszych pracowników:

- rzetelną i aktualizowaną na bieżąco, łatwo dostępną informację dotyczącą stanu epidemiologicznego i wynikających z niego zaleceń formalnych,
- telefon, pod którym czekać będzie profesjonalista mogący pomóc nam oswoić nasze lęki i silne emocje,
- bezpieczną możliwość uzupełnienia wiedzy czy treningu umiejętności (nie tylko specjalistycznych czy narzędziowych, ale wspierających konkretną sytuację, czyli takich jak: praca zdalna w domu, w którym są dzieci, zarządzanie własną energią, współpraca w zespole rozproszonym),
- różnego rodzaju pytania bezpośrednie czy badania typu *puls check* wskazujące na zainteresowanie organizacji opinią i stanem zdrowia swoich pracowników,
- realizację planowanych wcześniej programów rozwojowych w formule zmienionej czasowo na wirtualną. To daje jasny przekaz – firma jest stabilna i nadal funkcjonuje, inwestujemy w was, jesteście dla nas ważni i potrzebni.

Oczywiście czas pandemii nie zwalnia działu HR z jego wcześniejszych aktywności, ale o tym, że administrację kadrowo-płacową, rekrutację, wdrożenie czy działania rozwojowe możemy prowadzić online, już nikogo dzisiaj przekonywać nie trzeba. ● ©

