

Relacje oparte na zaufaniu



for. Archiwum AbbVie

Rozmowa z dr. med. Jarkiem Oleszczukiem, dyrektorem generalnym AbbVie w Polsce, innowacyjnej firmy farmaceutycznej, wyróżnionej w 2013 r. w rankingu Great Place to Work

Firma AbbVie zajęła piąte miejsce w rankingu przedsiębiorstw zatrudniających do 500 osób. Czy udział w konkursie Great Place to Work 2013 podyktowany jest względami wizerunkowymi czy chęcią rzeczywistej oceny, by zarząd mógł wyciągnąć wnioski, a tym samym poprawić skuteczność firmy?

Badanie przeprowadzone przez Instytut Great Place to Work było dla nas nie lada sprawdzianem i wyzwaniem. Składa się ono z dwóch elementów. Pierwszym jest anonimowa ankieta – *Trust Index*, którą wypełniają pracownicy, zawiera 58 pytań umożliwiających ocenę zaufania osób zatrudnionych do firmy. Drugim elementem jest audyt kulturowy – *Culture Audit* – pozwalający na wgląd w system wartości danego przedsiębiorstwa, jego programy i praktyki HR. Firmy z całego świata, dobrowolnie zgłaszające się do tego konkursu, mają różne motywacje. Naszą było wychwycenie obszarów, które można ulepszyć. Wszystko po to, by firma stała się jeszcze skuteczniejsza w swoich działaniach oraz była jeszcze lepszym miejscem pracy. Chcemy, by nasza kadra była dumna z miejsca, w którym pracuje, z tego, co robi i miała wpływ na wizerunek i funkcjonowanie firmy. Dla nas budujące było to, że prawie 92 proc. pracowników wzięło udział w badaniu. W 2012 r. w pierwszej dziesiątce laureatów były trzy firmy z sektora farmaceutycznego. W tym roku w naszej grupie – jedna, firma AbbVie. To też o czymś świadczy.

Firma nie unika kreatywnych rozwiązań w zarządzaniu. Co to oznacza?

Nasi pracownicy, niezależnie od stanowiska, mają jasną wizję przedsiębiorstwa. Wiedzą, dokąd zmierza, i – co najważniejsze – utożsamiają się z nim. Myślę, że naszym wyróżnikiem jest współuczestniczenie pracowników w tworzeniu strategii firmy AbbVie. Pytamy, co każdy z nich może zrobić, by wspólnie osiągnąć

określony cel. Istotne jest również to, że wszystkie nasze decyzje są transparentne. Od awansów zawodowych, premii i nagród po szkolenia. Jeśli na przykład są wakaty, konkurs otwarty najpierw rozpisywany jest dla naszych pracowników, a dopiero potem dla kandydatów z zewnątrz. Pracownicy uczestniczą także w programie polecania kandydatów do pracy w AbbVie. Kolejny przykład takiego współdziałania to strategiczne projekty dla firmy. Zawsze uczestniczą w nich osoby z poszczególnych działów. Warto podkreślić, że fundamentem i elementem scalającym wszystkie nasze działania są cztery wartości, na których firma została zbudowana.

O jakie wartości chodzi i dlaczego są one dla państwa tak ważne?

Podstawę stanowi pokazywanie wzorów do naśladowania na wielu płaszczyznach funkcjonowania firmy. Realizujemy to w każdej z czterech priorytetowych dla nas kategorii wartości. Chodzi o innowacyjność, szeroko pojętą troskę – np. o partnerów biznesowych, interesy osób, z którymi współpracujemy, o kolegów, nasze rodziny – wytrwałość i skuteczność. Pracownicy wyróżniający się w którejś z tych kategorii są doceniani przez firmę także nagrodami finansowymi. Każdy zatrudniony może nominować do nagrody kolegę lub koleżankę, którzy w swojej pracy wychodzą poza obowiązki służbowe. Laureaci w każdej z czterech kategorii wyłaniani są na bieżąco. Zdarza się, że podczas cyklicznych spotkań, tzw. *Town hall Meetings*, w których uczestniczą wszyscy pracownicy, jednorazowo wyróżnia się tak nawet 20 osób. Zawsze jest to dla nas okazja do świętowania, zacieśniania więzi. To sprawia, że wszyscy czują się zauważeni i doceniani. W trakcie takich spotkań omawiane są też sprawy bieżące, zapraszamy także gości spoza firmy powiązanych z naszym mottem na dany rok.

„ Pracownik ma nie tylko prawo, ale i obowiązek niegodzenia się z różnymi rozwiązaniami. Nie chodzi o negację jako taką, ale popartą argumentami, aby pokazywać nowe rozwiązania, nie stać w miejscu, ponieważ każdy pracownik firmy AbbVie może wnieść coś nowego ”

Co było tematem przewodnim w minionym roku i jest w 2013, kiedy firma znalazła się w elicie tworzącej przyjazne warunki pracy w Polsce?

Rok 2012 był w firmie AbbVie rokiem pacjenta. Chodziło o to, by lepiej poznać jego potrzeby i oczekiwania. Pacjenci są zawsze w centrum naszej uwagi i wszystkich podejmowanych działań. Dlatego spotykaliśmy się z przedstawicielami organizacji pacjentów z różnych dziedzin, niekoniecznie tych, w których działamy na rynku. To ważne byśmy znali naszych pacjentów i umieli odpowiedzieć na ich bieżące potrzeby. Rok 2013 poświęcony jest zaś innowacyjności. Jesteśmy firmą innowacyjną, mamy innowacyjne leki, ale będziemy dążyć do tego, by każdy nasz pracownik miał przekonanie, że to on jest najbardziej innowacyjną osobą na swoim stanowisku.

AbbVie wdrożyła system zespołowego planowania i zarządzania. Każdy pracownik może uczestniczyć w planowaniu strategicznym i czuć się odpowiedzialny za firmę. Proszę wyjaśnić czytelnikom „Menedżera Zdrowia”, co się za tym kryje?

Każdy pracownik, niezależnie od pełnionej funkcji, jest dla nas tak samo ważny. Dzięki temu wspólnie możemy pracować nad innowacyjnością i jednocześnie zaspokajając potrzeby współpracowników, które poznajemy m.in. podczas specjalnych warsztatów. Nazywamy je warsztatami bez granic – *No Limits*. Ich głównym celem jest zgłaszanie i realizowanie najbardziej nietypowych pomysłów związanych z zadaniami, jakie wypełniamy każdego dnia, tygodnia, miesiąca, roku. W tych spotkaniach uczestniczą wszyscy pracownicy, niezależnie od stanowiska – od recepcjonistów po specjalistów oraz człon-

„ Rok 2012 był w firmie AbbVie rokiem pacjenta. Rok 2013 poświęcony jest zaś innowacyjności. Jesteśmy firmą innowacyjną, mamy innowacyjne leki, ale będziemy dążyć do tego, by każdy nasz pracownik miał przekonanie, że to on jest najbardziej innowacyjną osobą na swoim stanowisku ”

ków zarządu. Jest to okazja, aby wymienić doświadczenia i współtworzyć projekty, których pojedyncze osoby bądź zespoły poszczególnych działów nie miałyby szans wymyślić i wdrożyć. Podczas *No Limits* rozmawiamy o tym, jak dobrze komunikować się z podmiotami, z którymi współpracujemy, a także jak razem z nimi tworzyć najlepsze rozwiązania dla syste-

Stworzyliśmy pracownikom możliwość anonimowego pytania Dyrektora Generalnego o wszystko, co ich zdaniem jest ważne, co ich niepokoi czy budzi obawy, a nie mieliby odwagi zapytać osobiście. Dzieje się to za pośrednictwem naszej strony intranetowej. Wszyscy widzą zadawane pytania oraz moje odpowiedzi. To też model komunikacji, który umożliwia

cownik firmy AbbVie może wnieść coś nowego.

W Polsce źle kojarzy się słowo „kolektywność”. Tymczasem państwo preferują zespołowy, żeby nie powiedzieć „kolektywny” model współpracy.

Prócz tego, że mamy strukturę funkcyjną, wdrożyliśmy w firmie AbbVie tzw. matrycę. Jest to model pracy oparty na zespołach wielofunkcyjnych. Polega to na tym, że pracownicy poszczególnych działów mogą współtworzyć strategię dla konkretnych produktów właśnie w ramach pracy w zespołach wielofunkcyjnych. Dzięki temu biorą czynny udział w tworzeniu danego projektu od początku do końca, a nie tylko fragmentarycznie w ramach swojego działu. Takie grupy projektowe to oczywiście duże wyzwanie. Każdy musi wiedzieć, co robi przy danym projekcie, za co jest odpowiedzialny. Nad wszystkim czuwa lider zespołu produktowego.

Czy firma wyróżniona jako jeden z najlepszych pracodawców w Polsce chce coś jeszcze poprawić w relacjach zarząd – pracownicy?

Oczywiście. Piąte miejsce w rankingu Great Place to Work to znak, że idziemy w dobrym kierunku. Będziemy się starać, i już to robimy, by zbudować wspaniałe miejsce pracy poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w codziennych działaniach z pracownikami. Kluczowym elementem jest tworzenie relacji opartych na zaufaniu, dumie z miejsca, w którym się pracuje, i poczuciu, że współdziała się z ludźmi, których się docenia i lubi. Nie bez znaczenia jest również budowanie wiarygodności kierownictwa oraz przekonania, że stanowimy jedną wielką drużynę. Dla pracowników przygotowaliśmy już kolejną ankietę, w której pytamy, jak stworzyć jeszcze lepsze miejsce pracy.

Rozmawiała Kamila Gębska



foto: 123RF

Great Place to Work

Badanie Great Place to Work ma ponaddwudziestoletnią historię, jest największym globalnym badaniem jakości miejsc pracy na świecie, realizowanym obecnie w 45 krajach. Corocznie uczestniczy w nim ponad 5 tys. przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 10 mln osób. W 2013 r. Instytut Great Place to Work przebadał w Polsce 50 firm. Nagrodzone i wyróżnione należą do elity. Tytuł najlepszego miejsca pracy to informacja, że firmy te budują wartościowe relacje z pracownikami oraz stwarzają im przyjazne warunki pracy.

mu ochrony zdrowia. Jest to również okazja, aby lepiej poznać potrzeby naszej organizacji. Mamy świadomość, że wciąż jest kilka obszarów w funkcjonowaniu firmy, nad którymi należy popracować. Dlatego pytamy pracowników, co możemy wspólnie zrobić, by firma była jeszcze skuteczniejsza w swoich działaniach, a także była jeszcze lepszym miejscem pracy dla nich.

Jakie wymierne korzyści daje model współpracy implementowany w państwa firmie? Mam na myśli komunikację z kierownictwem.

pracownikom składanie propozycji, jak można coś w firmie usprawnić, polepszyć. Dopytują oni o kondycję i plany na przyszłość. Ja też jestem pracownikiem globalnej firmy i zależy mi, by nasza współpraca była przejrzysta i wprost. Przeniosłem pewną dewizę z jednej z firm, w której pracowałem wcześniej – pracownik ma nie tylko prawo, ale i obowiązek niegodzenia się z różnymi rozwiązaniami. Nie chodzi o negację jako taką, ale popartą argumentami, aby pokazywać nowe rozwiązania, nie stać w miejscu, ponieważ każdy pra-