Miesięcznik
Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 21 I NUMER 7/8 I LIPIEC/SIERPIEŃ 2024 • 19 LIPCA 2024

© Irina Ukrainets/stock.adobe.com

W NUMERZE:

Ubezpieczenia finansowe

Sztuczna inteligencja: przyszłość, wsparcie, wdrożenie

75 lat Council of Bureaux/Pożary/Raportowanie w czasie rzeczywistym/Cyber

Prenumerata – patrz str. 2

ANNA ŁEMPICKA
dyrektorka HR w PIB Group Poland

Fuzja firm a zespół

Dzisiejszy rynek ubezpieczeń zmienia się niezwykle dynamicznie, a procesy fuzji i przejęć są dziś powszechne, szczególnie w branży brokerskiej. Dużo oczywiście mówi się o korzyściach wynikających z tych transakcji, zarówno dla klientów, jak i samych przedsiębiorstw. Natomiast w moim odczuciu bardzo mało słyszymy o wyzwaniach, przed którymi w tym czasie stoją pracownicy i działy HR, a które są niezwykle ważne dla późniejszej stabilności i ciągłości zadań realizowanych przez poszczególne podmioty. – Anna Łempicka

Pracownicy każdej z firm funkcjonują w pewnej kulturze organizacyjnej, czyli unikalnym systemie wartości, systemach komunikacji, filozofiach działania, a nawet metodach pracy i narzędziach. Wiele osób ma swoje przyzwyczajenia, utarte ścieżki i wypracowane podejścia, dzięki którym przez kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt lat pracowali ku własnej satysfakcji i na rzecz rozwoju firmy. Wiadomo, że wspomniane kultury nie są wyryte w skale, a raczej składają się z dziesiątek stale ewoluujących elementów. Zmiany zachodzą pod wpływem rozwoju i skalowania działalności, trendów rynkowych, oczekiwań klientów czy przede wszystkim zaangażowania i wizji liderów.

Gdy jednak mówimy o łączeniu spółek, wszystkie zmiany zachodzą dużo szybciej, a to z kolei może budzić obawy i pytania. Czy będziemy mogli się dostosować? Czy poradzimy sobie ze zmianami? Czy praca dalej będzie dawać nam satysfakcję? W tym momencie niezwykle ważna jest odpowiednia komunikacja oraz tzw. zarządzanie zmianą (i niepewnością). W tych obszarach widzę właśnie bardzo dużą rolę działów HR, a sposób podejścia i przyjęcie odpowiednich strategii może wpływać nie tylko na zadowolenie zespołu, ale także na wymierne korzyści finansowe dla całej firmy.

KOMUNIKACJA

Dużą rolę wg mnie odgrywa postawa, którą określam „HR-em opiekuńczym". Jest to forma pracy mocno skoncentrowana na pracownikach, ich samopoczuciu i dobrostanie. Jesteśmy blisko zespołu, słuchamy ich przemyśleń, jesteśmy uważni na pojawiające się potrzeby. To także HR aktywny, z inicjatywą, minimalizujący konflikty, dostępny dla każdego. Chcemy być możliwie blisko naszych pracowników, a nie chować się za e-mailami czy słuchawką telefonu. W PIB w Polsce nie jest to takie proste, bo liczymy już ponad 260 osób, a zespół nieustannie rośnie wraz z kolejnymi procesami M&A. Jednak tym, z czego jestem szczególnie dumna, jest fakt, że przez ten czas udało mi się spotkać i porozmawiać osobiście ze wszystkimi pracownikami wchodzącymi w skład grupy PIB. Wiem, że jest to niezwykle potrzebne w codziennej pracy, ale też widzę, jak ważne jest takie podejście dla naszych kolegów i koleżanek z zespołu.

Niezwykle ważną rolę odgrywa w tym wszystkim sposób porozumiewania się z zespołem. W grupie PIB chcemy, żeby nasza komunikacja była empatyczna i transparentna. Empatia pozwala nam na wychwytywanie niuansów, promuje otwartość, daje dużą przestrzeń do wyrażania siebie, zgłaszania ciekawych pomysłów. Transparentność z kolei buduje zaufanie, wzmacnia wiarę w całą organizację i owocuje większym przywiązaniem pracowników. Dzięki takiemu połączeniu widzimy też wymierne korzyści – eliminujemy w ten sposób wiele nieporozumień, przyspieszamy przepływ informacji, a to dodatkowo wpływa na wyższą efektywność pracy. Co więcej, chcemy promować postawy otwartości i pewności siebie wśród pracowników, co jest niezbędne do podejmowania wyważonego ryzyka i przyznawania się do błędów. O tym również warto pamiętać, bo jesteśmy ludźmi i wszyscy popełniamy błędy, ale możemy się na nich również uczyć i wyciągać wnioski.

ROTACJA

Na komunikację możemy też patrzeć nie tylko jak na proces wymiany informacji i danych, ale także jak na tworzenie pewnej przestrzeni, w której wszyscy będziemy funkcjonować przez

dużą część tygodnia. Dziś w grupie PIB nie tylko utrzymujemy wysoki poziom zaangażowania pracowników, ale również budujemy środowisko pracy, w którym każdy czuje się komfortowo i ma możliwość pełnego wykorzystania swojego potencjału. Już dziś widzę, że takie holistyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się na wysoką satysfakcję, produktywność i niską rotację pracowników. W minionym roku odeszło od nas kilka osób i to z uwagi na wewnętrzną chęć zmiany. To oznacza, że rotacja w zespole utrzymuje się na minimalnym poziomie.

Mam wrażenie, że wciąż wielu menedżerów zapomina, że rotacja pracowników to również duże koszty dla firmy. Wg danych może to być od 30% do nawet 200% rocznego wynagrodzenia, co zależy oczywiście od wielkości firmy, stanowiska, branży itd. Jeśli więc rotacja w 100-osobowej firmie, gdzie wynagrodzenie specjalisty wynosi przykładowo 100 000 zł rocznie, a rotacja jest na poziomie 20%, to jej koszt może przekroczyć 600 000 zł. Uwzględnione są tu m.in. wydatki związane z poszukiwaniem nowego członka zespołu, ogłoszenia o prace, zaangażowanie pracowników, którzy w tym czasie mogliby wykonywać inne zadania, proces wdrożenia itd. Dlatego widać, jak istotne jest, żeby dbać o te osoby, które już mamy.

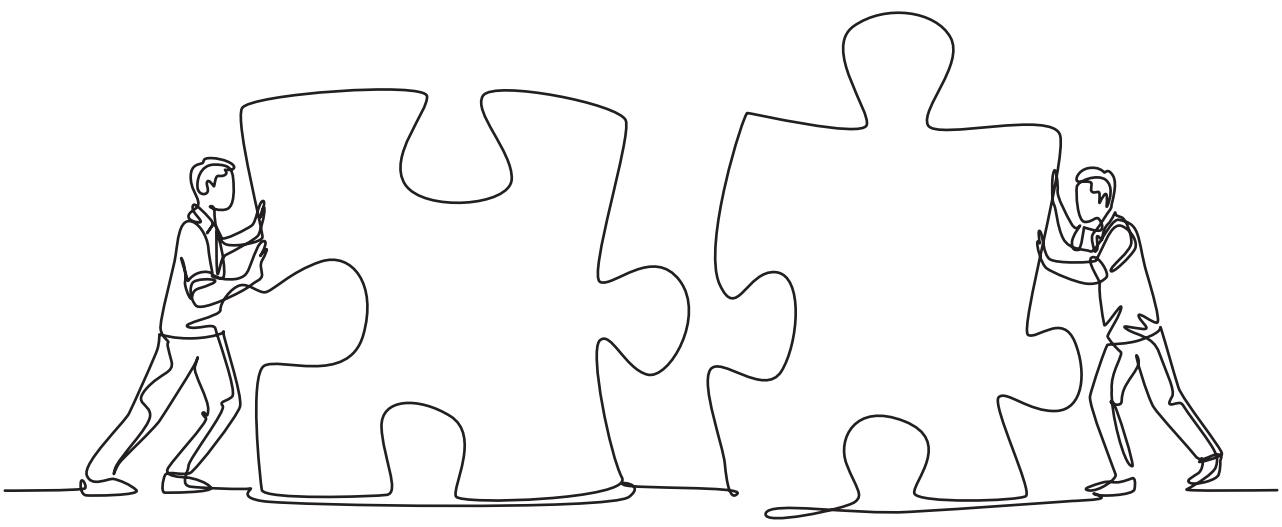
Gdy dochodzi do połączenia, możemy mieć również do czynienia z reorganizacją pracy, bo z jednej strony powstają nowe działy i zespoły, z drugiej zaś okazuje się, że niektóre stanowiska są zdublowane lub część obowiązków jest oddelegowana na zewnątrz. Dlatego ważne jest zaplanowanie całego procesu dużo wcześniej oraz stworzenie planów rozwojowych i ścieżek kariery. My kreujemy dużo możliwości, bierzemy też pod uwagę indywidualne zdolności i preferencje każdej osoby. Mamy przykłady, że pracownicy w ten sposób zaczynali zajmować się zupełnie nowymi obszarami ubezpieczeń, co nie było dla nich w żaden sposób ujmujące, wręcz przeciwnie – widzieli w tym dla siebie dużą szansę na rozwój nowych umiejętności.

PLAN DZIAŁANIA

Aby dobrze przygotować się do procesu integracji, niezbędne jest opracowanie skutecznego planu. W firmach, gdzie do tej pory istniały odmienne kultury organizacyjne, różne strategie biznesowe, a nawet inne systemy i procedury, może okazać się to nie lada wyzwaniem. Gdy patrzymy na to zagadnienie od strony techniczno-administracyjnej, ważne są kwestie związane z optymalizacją i integracją procesów oraz systemów, w których funkcjonują firmy. Aby to zrobić, należy przeprowadzić audyt, dokonać harmonizacji i standaryzacji istniejących procedur. Tu również warto postawić na odpowiednią komunikację z zespołem, gdyż wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych wymaga nie tylko czasu, ale i właściwego nastawienia. Czasem mogą pojawiać się obawy związane z tym, że nauka nowych technologii będzie pociągać za sobą dodatkową pracę, większą liczbę zadań itd. Wiemy, że nauka nowego zawsze wiąże się z pewnymi trudnościami, ale ostatecznie wszystkie usprawnienia mają jeden wspólny cel – rozwijać efektywność i oszczędzać czas. Po pierwszym szoku, że rzeczy są nowe, ludzie zaczynają rzeczywiście pracować sprawniej. Od nas jednak zależy, czy będziemy umieli pokazać ten proces jak coś, co poprawia efektywność i komfort pracy.

Innym ważnym elementem jest ujednolicanie kultury organizacyjnej. Z jednej strony mamy pewną wizję i wiemy, na jakich elementach zależy nam jako organizacji. Z innej zaś, jesteśmy świadomi, że z dotychczasowych kultur również możemy zaczerpnąć nowe pomysły i świeże idee, które podniosą komfort pracy całego zespołu. I tutaj z pomocą przychodzą takie narzędzia jak warsztaty kulturowe i szkolenia, które pomagają pracownikom zaakceptować zmiany i stać się ich ambasadorami. Musimy pamiętać, że cały proces powinien zacząć się na długo przed planowanym połączeniem. Jeśli nie chcemy ludziom niczego narzucać, ale ich włączać, zawsze potrzebujemy czasu. Dobrym pomysłem jest powołanie zespołu integracyjnego z przedstawicielami każdej spółki. Dzięki temu możemy lepiej zrozumieć kluczowe wartości poszczególnych organizacji.

Ostatnio w grupie PIB uruchomiliśmy Akademię Przywództwa, do której zaprosiliśmy menedżerów wszystkich działów. Składa się ona z czterech modułów: komunikacji, przywództwa i kierowania ludźmi, motywowania i zarządzania zmianą oraz rozwiązywania problemów i radzenia sobie ze stresem. Zaakceptowaliśmy, że zmiana jest permanentna i będzie trwać dalej. Chcemy rozwijać ten sposób postrzegania u naszych menedżerów i pracowników, dawać im odpowiednie narzędzia. Jako pracodawca tworzymy miejsce i przestrzeń, żeby nasz zespół w tej kulturze czuł się jak najlepiej. ❑



© Simple Line/stock.adobe.com