



Rola HR i L&D w zmieniającej się branży finansowej

Case studies **ING Banku Śląskiego,**
Banku BNP Paribas i Nationale-
-Nederlanden



hcmdeck.com



Wstęp

Branża finansowa jeszcze do niedawna nie kojarzyła się z dynamicznymi zmianami. Rok 2020 niewątpliwie je przyspieszył za sprawą takich czynników, jak potrzeba izolacji społecznej czy spadek zyskowności. Pokazał też, że najistotniejszym ogniwem, potrzebnym do adaptacji do zmieniających się okoliczności biznesowych są tworzący organizację ludzie. To ich potrzeby i rozwój trzeba było postawić na pierwszym miejscu, aby zachować ciągłość biznesową, a w dalszej perspektywie wzrost wyników finansowych.

Działy odpowiedzialne za opracowanie strategii zarządzania talentami i strategii rozwoju pracownika, stanęły więc na pierwszym froncie w walce z nagłymi zmianami.

Nasz zespół w HCM Deck pragnął pokazać działania, które są przykładem dobrych praktyk w HR i L&D jako obszarów niezbędnych w zarządzaniu zmianą w branży finansowej. Chcieliśmy przedstawić kulisy, przebieg oraz wyniki strategii i interwencji, które zaadresowały potrzeby pracowników w tym trudnym okresie, ale też długofalowo.

Udało się to m.in. Bankowi BNP Paribas, Nationale-Nederlanden i ING Banku Śląskiemu. Między innymi dzięki swoim programom i interwencjom rozwojowym, te organizacje sprostały zarówno wymaganiom rynku, jak i swoich zespołów i weszły w nowy rozdział.

Oddajemy w Wasze ręce ebook, w którym, razem z ekspertami tworzącymi i współtworzącymi programy i interwencje HR i L&D – Joanną Leśniak, Starszym specjalistą ds. Wynagrodzeń, Benefitów i Zarządzania Wynikami Pracy oraz Rafałem Salamonikiem, Dyrektorem Departamentu Zarządzania Rozwojem i Karierą w Banku BNP Paribas, Pauliną Jezierską-Budzińską, Digital Learning Senior Specialist w Nationale-Nederlanden Polska i Dorotą Bogowicz, Expert Lead w Centrum Eksperckim Learning and Development w ING Banku Śląskim, przedstawiamy case studies Banku BNP Paribas, firmy ubezpieczeniowej Nationale-Nederlanden i ING Banku Śląskiego.

Miłej lektury!

Team HCM Deck

Spis treści

Wellbeing i przygotowanie do nowego stylu pracy.	6
O tym, jak programy L&D w Banku BNP Paribas uodporniły organizację na zmiany	
Program „Dobrze”	7
Program „New Ways of Working”	17
Jak zostać doradcą ubezpieczeniowym w zdalnym świecie?	28
Nationale-Nederlanden vs. pandemia	28
Jak z całą mocą przygotować się na nowy model pracy w banku?	35
O programie rozwojowym „Uzupełnij Swoje Moce” w ING Banku Śląskim	35
Podsumowanie	49

1.

Wellbeing i przygotowanie do nowego stylu pracy.

O tym, jak programy L&D
w Banku BNP Paribas
uodporniły organizację
na zmiany.



Program „Dobrze”

Przygotowanie rozbudowanego programu wellbeingowego w ekspresowym czasie to nie lada wyzwanie. Można mu jednak podołać, co udowodnił Bank BNP Paribas, startując z programem „Dobrze”, który jest odpowiedzią na potrzeby pracowników związane ze zdrowiem fizycznym i psychicznym. Joanna Leśniak, Starszy Specjalista ds. Wynagrodzeń, Benefitów i Zarządzania Wynikami Pracy w Banku BNP Paribas i współtwórczyni projektu, zdradza jego szczegóły.

Gdy rozpoczęła się pandemia, bank stanął przed dużym wyzwaniem, aby w tym stresogennym czasie ułatwić wszystkim pracownikom zachowanie dobrej kondycji fizycznej i psychicznej. W Banku BNP Paribas zatrudnionych jest około 9000 osób, co oznaczało, że przedsięwzięcie będzie prowadzone na szeroką skalę. To właśnie dla nich powstał wellbeingowy program „Dobrze”.

Joanna Leśniak

Starszy specjalista ds. Wynagrodzeń,
Benefitów i Zarządzania Wynikami Pracy
Bank BNP Paribas



Nadrzędna wartość – właściwe wspieranie pracowników w każdej sytuacji

Bank BNP Paribas swoje wartości opiera na czterech filarach odpowiedzialności: gospodarczej, społecznej, wobec środowiska naturalnego oraz w miejscu pracy. Ten ostatni aspekt odnosi się do dbania o potrzeby pracowników i angażowania się w przyjazną politykę kadrową. Realizowany jest między innymi poprzez stosowanie przejrzystych zasad wynagrodzeń, wspieranie pracowników w rozwoju i wprowadzanie nowych metod oraz narzędzi szkoleniowych, a także dbanie o higienę pracy.

Nic więc dziwnego, że gdy nastąpiła pandemia, bankowi zależało na stworzeniu programu, który będzie odpowiedzią na aktualne potrzeby pracowników i ich bliskich. Temat wellbeingu nie był nowością dla osób zatrudnionych w Banku BNP Paribas. To właśnie działania wellbeingowe podjęte jeszcze przed pandemią, wzbudziły zaufanie pracowników wobec takich inicjatyw oraz stały się fundamentem programu „Dobrze”.

Zanim wprowadzono program „Dobrze”

Benefity wellbeingowe: Aby wiedzieć, jak wspierać pracowników, należy zdiagnozować wszystkie trudności i bariery, z jakimi się mierzą. Jeszcze przed pandemią, podczas układania strategii benefitowej, przeprowadzona została analiza potrzeb pracowników. To właśnie wtedy wyłoniła się chęć zadbania o zdrowie. Pierwszymi krokami, wprowadzającymi wellbeing do pakietu benefitów, były małe udogodnienia lub prezenty, takie jak owoce dla pracowników i piłki do ćwiczeń kręgosłupa. Ten niewielki krok był konieczny, ponieważ pracownicy

zaczęli powoli angażować się w proponowane akcje benefitowe, a to otworzyło drzwi do kolejnych działań.

Eventy w oddziałach banku: Po pierwszych krokach, przyszedł czas na kolejne, już nieco większe – wydarzenia wellbeingowe.

Najpierw w centralach firmy, a potem w lokalizacjach sprzedażowych.

Na eventach swoją wiedzę przekazywali lekarze, ratownicy, pielęgniarki, masażyści, dietetycy i psychologowie. Osoby odpowiedzialne za ten projekt spotkały się z bardzo dobrym odzewem ze strony pracowników,

dlatego zdecydowano się na wdrożenie kompleksowych działań

wellbeingowych. Część pomysłów na aktywności kiełkowała jeszcze

przed pandemią, dlatego rozpisane zostały jako działania stacjonarne.

Gdy nastąpiła pandemia, bank musiał natychmiast zareagować i przenieść cały program online.

Aplikacja wellbeingowa: Zanim powstał program „Dobrze”, pracownicy mieli dostęp do aplikacji wellbeingowej. Jej celem było i jest zintegrowanie i zaktywizowanie pracowników zaangażowanych w swoje pasje i wyzwania.

Aplikacja przyjęła się bardzo dobrze wśród wszystkich entuzjastów

zdrowego trybu życia. Ale wciąż mówimy tu o około 10% pracowników.

Dlatego twórcy programu zrozumieli, że aby wspierać pracowników

w dbaniu o zdrowie fizyczne i psychiczne, muszą zacząć od edukacji.

Można tu mówić o swego rodzaju pracy u podstaw, która polegała

na dostarczaniu pracownikom bazowych informacji na temat zdrowego odżywiania, czy skutecznego odpoczynku.

Jak zbudować filary dobrego programu?

Dużym wyzwaniem w przygotowaniu programu wellbeingowego jest dopasowanie go do kultury organizacji. Jeżeli założenia i treści programu będą sprzeczne z firmową rzeczywistością, nie przyniesie on zamierzonych celów. Pracownicy ufają programowi i angażują się w niego wtedy, gdy zdobytą wiedzę mogą przełożyć na codzienną pracę. Z tego powodu, przygotowanie programu „Dobrze” było poprzedzone zebraniem i analizą danych z wielu źródeł, aby dopasować go do organizacji i potrzeb jej pracowników.

Jednym z wielu kroków w tworzeniu konspektu programu była ankieta przeprowadzona wśród pracowników banku na temat ich potrzeb oraz benefitów. Wykorzystano także informacje, które były już zbierane w organizacji, takie jak wyniki badania Pulse Check. Twórcy programu otrzymywali również telefony i maile z podpowiedziami od pracowników, a także danymi zebranymi przez HR Business Partnerów.

Joanna Leśniak wyjaśnia, że filary, na których oparty został projekt „Dobrze”, powstały w wyniku zestawienia analizy potrzeb pracowników, danych napływających z rynku oraz wskazówek ekspertów współpracujących z dostawcą platformy wellbeingowej, którzy od wielu lat wspierają pracodawców w tworzeniu takich programów. Z tych informacji wyłonione zostały cztery filary projektu: Ruch, Odpoczynek, Odżywianie i Zdrowie Mentalne.

Filar I – Ruch

Pracownicy mają możliwość wzięcia udziału w codziennych zajęciach związanych ze zdrowiem fizycznym. Takimi aktywnościami są między innymi Power Meetingi, czyli 20-minutowe popołudniowe ćwiczenia rozciągające. Dodatkowo są one elementem, który integruje osoby pracujące zdalnie i hybrydowo. Pracownicy mogą też umawiać się na konsultacje z trenerem personalnym, który udziela wskazówek w zakresie treningów, zrzućcia nadprogramowych kilogramów oraz pomaga utrzymać motywację do dbania o swoją formę.

Filar II – Odżywianie

Do współpracy w zakresie odżywiania został zaproszony dietetyk, z którym pracownicy mogą odbyć konsultacje dwa razy w tygodniu. Dodatkowo dwa razy w miesiącu pracownicy mają szansę uczestniczyć w livecooking, podczas którego blogerka kulinarna pokazuje jak wykonać ciekawe przepisy kuchni roślinnej. Propaguje ona zbilansowaną kuchnię wegańską oraz zachęca innych do fleksitarianizmu. Te tematy silnie łączą się z wartościami „Banku zielonych zmian”, czyli ekologią i działaniami na rzecz naszej planety.

Filar III – Odpoczynek

Aby wspierać i edukować pracowników w kwestii skutecznego odpoczynku, Bank BNP Paribas zorganizował wieczorne Mindful Meetings, podczas których zgłębiane są techniki uważności oraz prowadzone są zajęcia m.in. z jogi. Co ważne, to pracownicy wybierają, na jaką aktywność

mają ochotę danego dnia. Twórcy programu zadbali o to, aby program „Dobrze” był integralną częścią organizacji. Aby tak się stało, treści przekazywane pracownikom podczas aktywności wellbeingowych musiały mieć odzwierciedlenie w rzeczywistości. Dlatego gdy pracownicy zaczęli zgłaszać, że stają się przeciążeni spotkaniami online, prezes banku zarekomendował godziny bez spotkań wewnętrznych, między innymi podczas lunchu i w piątkowe popołudnie.

Filar IV – Zdrowie mentalne

Dużą popularnością wśród pracowników cieszą się porady online 1 na 1 ze specjalistami. Powyżej wspomniane już zostały konsultacje z trenerem personalnym i dietetykiem. W sferze dbania o zdrowie mentalne, do współpracy zaproszono również psychologa oraz coacha, trenera mentalnego. Zapotrzebowanie na konsultacje z tymi ekspertami rośnie z miesiąca na miesiąc. Z tego powodu zwiększono ich liczbę, a przy okazji dostosowano czas dostępności psychologa do potrzeb sprzedawców, którzy do tej pory mieli mało okazji na skorzystanie z tej opcji, ze względu na napięty grafik. Od początku trwania pandemii działała też infolinia z psychologiem, na którą pracownicy mogli dzwonić w chwilach kryzysu lub zwątpienia. Inną aktywnością, która dba o zdrowie mentalne jest Coffee Mental Break, czyli inspirujące spotkania w czasie przerwy na kawę. Eksperci dzielą się ideą open balance oraz wiedzą na temat świadomego budowania swojego rozwoju

W jakiej formie przekazać tyle wiedzy?

Należy pamiętać, że program wellbeingowy w organizacji nie może być kolejnym obowiązkiem pracownika lub wymuszoną aktywnością, na której pracownik musi się pojawić, mimo, że nie jest zainteresowany tematem. Program „Dobrze” dotyczy wszystkich pracowników, z tego powodu bank zdecydował się na różne formy aktywności oraz szeroki zakres tematyczny, aby każdy z nich mógł znaleźć coś dla siebie. Oprócz wyżej wspomnianych konsultacji ze specjalistami, wspólnych ćwiczeń oraz cyklicznych spotkań, w programie dużą rolę odegrały webinary oraz podcasty, które poruszały tematy związane z wszystkimi czterema filarami zdrowia, na których bazuje program „Dobrze”.

Webinary: Oprócz prezentacji przygotowanej przez eksperta, pracownicy mają okazję do zadawania pytań na czacie. Taka forma umożliwia im wspólną, grupową naukę, mimo pracy zdalnej. Webinary są rejestrowane, dzięki czemu pracownicy mogą wrócić do nich w dowolnym czasie i powtórnie obejrzeć zaprezentowany materiał. Do tej pory zrealizowane zostały webinary m.in. na temat depresji, uzależnień, o sposobach na poprawienie jakości snu, uważności, efektywności pracy zdalnej oraz łączeniu jej z obowiązkami rodzinnymi. W najbliższym czasie pojawią się webinary, które przybliżą tematykę profilaktyki onkologicznej.

Podcasty: Podcasty są na tyle wdzięczną formą przekazywania wiedzy, że pracownik może słuchać ich podczas wykonywania innych, rutynowych czynności, takich jak sprzątanie, dojazd do pracy lub uprawianie sportu. Podcasty realizowane w ramach programu „Dobrze” poruszają takie tematy jak ekologia, skuteczne budowanie nawyków, parenting, work-life balance. Dostęp do podcastów jest otwarty i również w tym przypadku, pracownicy mogą korzystać i wracać do tej wiedzy w dogodnym dla siebie czasie.

Pracownicy mają dostęp do strony, na której znajdują się informacje na temat kolejnych terminów i tematów spotkań, a także nagrania z minionych webinarów i podcastów. Proponując tak wiele aktywności należało zadbać o spójną komunikację z pracownikami, która z jednej strony dostarczy im wszelkich niezbędnych informacji, z drugiej zaś nie będzie przeciążać i nie wprowadzi chaosu. Dzięki stronie wszystkie materiały znajdują się w jednym miejscu, a pracownicy mają do nich dostęp z dowolnej lokalizacji, co jest bardzo ważne w zdalnym i hybrydowym modelu pracy.

Jak program został odebrany przez pracowników?

Początkowo program „Dobrze” był rozpisany na 8 miesięcy. Jednak po tym czasie aktywności wciąż były potrzebne pracownikom banku. Dlatego na ten moment Bank BNP Paribas nie planuje daty końcowej programu. Dzięki temu wellbeing ma szansę stać się jeszcze ważniejszym elementem kultury organizacyjnej.

Elementem, który silnie wpłynął na efektywność programu, był feedback na bieżąco zbierany od pracowników. W oparciu o te informacje program jest stale modyfikowany, ulepszany i dostosowany do ich potrzeb. Niektóre elementy zostały zmienione, wycofane, a inne cieszyły się tak dużym powodzeniem, że ich częstotliwość została zwiększona – tak było chociażby w przypadku konsultacji z psychologiem i coachem mentalnym.

Przykładem odpowiedzi na potrzeby pracowników, które pojawiły się podczas pandemii jest m.in. zaproszenie do współpracy psychologa parentingowego, który podpowiada jak łączyć pracę zdalną z obowiązkami domowymi i jak dbać o relacje z dziećmi. Innym przykładem

takiej modyfikacji jest wprowadzanie sukcesywnie stretchingów stacjonarnych, pracownicy bardzo doceniają bezpośredni kontakt z trenerami i z dużym zaangażowaniem biorą udział w ćwiczeniach rozciągających.

Miarą sukcesu jest zaangażowanie pracowników

Sposobem sprawdzenia, czy program jest dobrze odebrany przez pracowników, może być mierzenie frekwencji podczas poszczególnych aktywności.

Ta wciąż jest wysoka, szczególnie podczas codziennych zajęć ze stretchingu stacjonarnego i konsultacji 1 na 1 ze specjalistami.

Zaangażowanie pracowników w ten program i ich dobre opinie po skorzystaniu z aktywności, są najlepszą miarą sukcesu dla twórców programu „Dobrze”. Oprócz pracowników program docenili także organizatorzy konkursu HR of Change, magazynu Personel i Zarządzanie, którzy przyznali mu główną nagrodę w kategorii „Szkolenia i Rozwój”.

Joanna Leśniak dodaje, że dla niej najważniejszą informacją zwrotną na temat programu „Dobrze” jest to, że działania, w których uczestniczą pracownicy pomagają im w życiu prywatnym i zawodowym oraz podnoszą jakość ich życia. Polecają go sobie nawzajem i dyskutują o nim podczas codziennych rozmów. To właśnie zadowolenie i zaangażowanie pracowników świadczy o tym, że program został dobrze zaprojektowany, wdrożony i dostosowany do codzienności osób, które tworzą Bank BNP Paribas.



Program „New Ways of Working”

Jak stworzyć i wdrożyć w życie plan, który przeprowadzi pracowników przez zmianę trybu pracy? Bank BNP Paribas stworzył program New Ways of Working, który skutecznie pomógł pracownikom banku odnaleźć się w zdalnym trybie pracy i zadbał o ich poczucie bezpieczeństwa podczas stresującego czasu transformacji. O jego szczegółach opowiada Rafał Salamonik, Dyrektor Departamentu Zarządzania Rozwojem i Karierą w Banku BNP Paribas.

Bank BNP Paribas jest częścią międzynarodowej grupy BNP Paribas. Jedną z wartości, którymi kieruje się bank, jest odpowiedzialne podejście do rozwoju i zaangażowania pracowników. Gdy nastąpiła pandemia, twórcy programu stanęli przed trudnym pytaniem, jak sprawić by blisko 9 000 pracowników odnalazło się w hybrydowej rzeczywistości. Zdecydowali się oni na program, którego głównym założeniem było zbudowanie poczucia bezpieczeństwa oraz wyposażenie pracowników w narzędzia wspierające pracę zdalną, która już za chwilę miała stać się codziennością każdego z nas.

Rafał Salamonik

Dyrektor Departamentu Zarządzania
Rozwojem i Karierą
Bank BNP Paribas



Przypadek i wizja

Co ciekawe, program powstał jeszcze przed pandemią Covid-19. Już wtedy w Banku BNP Paribas funkcjonował model pracy zdalnej w wymiarze 8 dni w miesiącu, a w 2020 roku, kiedy bank przenosił swoją siedzibę główną, część pracowników miała przejść na w pełni hybrydowy model pracy. Początkowo program New Ways of Working był adresowany do osób, których dotyczyły te zmiany, jednak gdy w Polsce rozpoczęła się sytuacja pandemiczna, twórcy programu zdecydowali się rozszerzyć go i objąć nim wszystkich pracowników, którzy przeszli na zdalny tryb pracy.

Wyzwania pandemiczne w branży finansowej

Specjaliści Deloitte Consulting zwracają uwagę na to, że pandemia przyspieszyła zmiany, które i tak czekały tę branżę¹, m.in. było to zwiększenie ilości pracy zdalnej, skupienie się na dopasowaniu umiejętności pracowników do ich stanowisk oraz wprowadzenie do organizacji nowych technologii. Dla niektórych te zmiany okazały się zbyt gwałtowne. Obecnie wiemy, że sytuacja spowodowana koronawirusem odcisnęła duże piętno na pracownikach sektora finansowego.

Według badań² poziom stresu zawodowego wzrósł w tej branży o 16%, zaburzenia snu o 11%, a poziom wypalenia zawodowego o 7%.

Dodatkowo motywacja osób pracujących w usługach finansowych spadła o 32% w czasie pandemii.

Osoby odpowiedzialne za program New Ways of Working rozumiały, że przed pracownikami stoją teraz duże wyzwania. Było to m.in. zapewnienie

1 <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2021/pages/top-hr-challenges-in-the-financial-services-industry.aspx> [dostęp z dn. 1.08.2021]

2 https://go.mequilibrium.com/rs/553-GRV-433/images/meQuilibrium-The_Impacts_of_COVID-19_on_Workforce_Resilience.pdf [dostęp z dn. 1.08.2021]

ciągłości operacji finansowych, a także wprowadzenie do placówek bankowych rygoru sanitarnego, który diametralnie zmienił wypracowane do tej pory zasady działania. Bank opracował również kilka nowych produktów i usług finansowych, które były odpowiedzią na pandemię, a także przyjął dodatkowe procedury obsługi klientów, którzy chętnie zaczęli korzystać ze zdalnej bankowości. Wszystkie te wyzwania wymuszały na pracownikach szybkie przeorganizowanie się oraz zdobycie nowych umiejętności.

Czego potrzebowali pracownicy banku?

Zmian było dużo, dlatego pierwszym krokiem było przeanalizowanie, jakie kompetencje i narzędzia będą potrzebne pracownikom banku, aby mogli sprawnie odnaleźć się w zdalnej rzeczywistości. Rafał Salamonik zaznacza, że wiedza na temat kompetencji i narzędzi, które należy wprowadzić do organizacji, pochodziła z kilku źródeł. Część wniosków podsunęli eksperci zajmujący się pracą zdalną, inne pochodziły z badań trendów, dobrych praktyk i oczywiście od osób pracujących w banku.

Wśród pracowników przeprowadzono ankietę, w której zadano pytania o oczekiwania związane z narzędziami niezbędnymi do komfortowej pracy, oraz o potrzeby w kwestii efektywności. Pytano między innymi o to, co najbardziej przeszkadza w pracy, jakie czynniki blokują efektywność i na jakie powinno się zwrócić szczególną uwagę. Informacji³ dostarczyły również dwa badania Pulse Check zrealizowane w 2020 roku, w których poruszane były kwestie możliwości organizacji pracy w domach oraz emocji pracowników, które się łączą z tą zmianą.

3 <https://raportroczny.bnpparibas.pl/spoleczenstwo/miejsce-pracy/struktura-zatrudnienia/> [dostęp z dn. 1.08.2021]

Co podpowiadali eksperci?

Jeżeli chodzi o wiedzę ekspercką, w programie wykorzystano wnioski z badań i raportów, które powstały na początku pandemii i przybliżyły dobre praktyki związane z pracą zdalną. Źródłem wiedzy były też zasoby i materiały z grupy BNP Paribas, która miała doświadczenie we wspieraniu pracowników podczas przechodzenia na zdalną i hybrydową formę pracy. W materiałach znalazły się wskazówki pomocne w organizowaniu pracy zespołów, dotyczące m. in. komunikacji, czy zarządzania zdalnego, ale też wyraźnie akcentowano dbanie o bezpieczeństwo psychologiczne pracowników.

Jak program New Ways of Working wygląda od strony pracownika?

Na pracę zdalną przeszło około 60% pracowników, w tym 90% z samej centrali banku. Dla wszystkich osób sytuacja była nowa, dlatego potrzebowali oni konkretnego wsparcia ze strony banku. Twórcom programu New Ways of Working zależało, aby program odpowiadał na potrzeby pracowników na wielu poziomach.

Sprawy techniczne: Zadbano o podstawowe narzędzia niezbędne do pracy, które z jednej strony będą ułatwiały pracownikom wykonywanie obowiązków, a z drugiej nadal zapewnią bezpieczeństwo przesyłanych danych. Bank umożliwił pracownikom m.in. wypożyczenie sprzętu biurowego, doposażenie biur, zwiększono także limit internetu w telefonach oraz dodano opcję zdalnego łączenia się z pulpitem służbowym. Z perspektywy czasu widać, że był to dobry krok,

ponieważ z raportu „Przyszłość pracy w sektorze finansowym”⁴ przygotowanego przez Uniwersytet Warszawski wynika, że aż 31% pracowników tej branży zmagало się z brakami sprzętowymi lub koniecznością współdzielenia komputera z innymi domownikami.

Emocje pracowników: W dalszych krokach zadbano o emocjonalne potrzeby pracowników, w ramach których pracownicy byli zapraszani na warsztaty z ekspertami, konsultacje, a także uruchomiono infolinię z psychologiem. Już samo angażowanie pracowników w tworzenie programu i pytanie ich o opinię miało być sygnałem, że bankowi zależy na komforcie i poczuciu bezpieczeństwa pracowników.

Według wspomnianego raportu „Przyszłość pracy w sektorze finansowym”, stres i niepewność wielu osób w tej branży były spowodowane poczuciem izolacji i osamotnienia (42%), a także obawą, że nie spełnia się oczekiwań pracodawcy (31%). Dlatego w Banku BNP Paribas wdrożono również wellbeingowy program „Dobrze”, które pomógł zaopiekować się tym obszarem.

Organizacja pracy: Pamiętano także o aspektach organizacyjnych, w ramach których pracownicy mogli wzmacniać swoje umiejętności zarządzania pracą w trybie hybrydowym. Według raportu Uniwersytetu Warszawskiego, ponad połowa osób (52%) zatrudnionych w sektorze finansowym odczuwała w czasie pandemii stres, związany z trudnością w wyznaczeniu granicy między życiem prywatnym i zawodowym. Natomiast 27%, jako największą wadę uznało problemy komunikacyjne. Program New Ways of Working dostarczał informacji o tym, jak skutecznie prowadzić dyskusje i wypracowywać rozwiązania podczas spotkań online, a także jak zarządzać swoim czasem pracy i oddzielać sferę prywatną od zawodowej.

⁴ https://rada.wib.org.pl/wp-content/uploads/2021/02/RAPORT_PRZYSZLOSC-PRACY-W-SEKTORZE-FINANSOWYM.pdf [dostęp z dn. 1.08.2021]

W programie można wyróżnić dwie linie. Jedna zaprojektowana jest z myślą o managerach i dostarczaniu im narzędzi oraz informacji, dzięki którym mogą szlifować swoje umiejętności zarządzania zespołami hybrydowymi czy komunikacji bez przemocy. Druga natomiast przeznaczona jest dla wszystkich chętnych pracowników. Tutaj poruszane są takie tematy jak np. techniki antystresowe, czy efektywność podczas pracy zdalnej. Dodatkowo, część szkoleń rozwojowych, które już były organizowane w banku, została przeniesiona online, aby pracownicy mogli nadal z nich korzystać, także w trakcie pandemii. Digitalizacja spotkała się z pozytywnym odbiorem pracowników i nie wpłynęła negatywnie na ich uczenie się.

Forma przekazywania wiedzy dostosowana do pracowników

Oprócz doboru odpowiednich treści, twórcy programu skupili się także na sposobie ich dostarczenia. Postawiono na różnorodność form i wykorzystanie nowych technologii do przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji. Zadaniem spotkań online, takich jak webinary było nie tylko wyposażenie pracowników w wiedzę, ale także zintegrowanie ich i umożliwienie im wspólnego uczenia się, mimo pracy w różnych lokalizacjach.

Za pomocą dedykowanej strony, pracownicy mogą zapisywać się na różnego rodzaju aktywności. Między innymi na e-learning, materiały virtual class oraz webinary. A także mają dostęp do materiałów online, podcastów oraz artykułów. Zaletą dostarczania wiedzy w taki sposób jest dostęp do niej o dowolnym czasie i z dowolnego miejsca. Pracownicy mogą wrócić do treści, których aktualnie potrzebują i uczyć się w swoim tempie.

Warsztaty w formule zdalnej: składają się z trzech modułów. Pierwszy z nich dotyczy technik pracy zdalnej i hybrydowej. Podpowiada w jaki sposób zorganizować swoją pracę, jak dbać o efektywność spotkań zdalnych oraz jak przenieść niektóre procesy do formy online. Drugi moduł dotyczy wcześniej wspomnianej linii dla managerów, którzy mogą zgłębiać wiedzę o roli lidera, delegowaniu, rozliczaniu zadań w formie zdalnej, a nawet o tym, jak informować pracowników o trudnych decyzjach. Trzeci moduł skupiał się na zagadnieniach związanych z inteligencją emocjonalną i jej zastosowaniu w praktyce. Wiedza z tego modułu pomagała pracownikom zminimalizować napięcie i odnaleźć się w nowej sytuacji.

Webinary: trwają zazwyczaj od jednej do półtorej godziny i są pigułką wiedzy dotyczącą konkretnej umiejętności i jej praktycznego zastosowania, np. zarządzania sobą w czasie lub komunikacji w zespole hybrydowym. Treści są krótkie, w punkt i mają rzeczowy wymiar. Odbywają się online, co pozwala pracownikom prowadzić dyskusje na czacie, a także na bieżąco zadawać ekspertom pytania. Webinary są utrwalane w formie nagrań i dzięki temu pracownicy mogą do nich wrócić i powtórzyć omawiany temat lub przesłuchać go jeszcze raz, jeżeli nie mogli uczestniczyć w wydarzeniu online.

Podcasty: Do tej pory powstało 11 podcastów, w których poruszane są między innymi takie tematy, jak kierowanie dyskusją podczas spotkań online, podejmowanie decyzji w zespołach rozproszonych, utrzymywanie motywacji i komunikowanie swoich potrzeb, a także w jaki sposób przekazywać informacje zwrotne w formie zdalnej. Każdy z tematów ma wyposażyć pracownika w kompetencje, które ułatwią mu pracę

w modelu hybrydowym i zadbają o ich komfort oraz efektywność podczas wykonywania obowiązków.

Jak dotrzeć z treściami do pracownika?

Twórcy programu chcieli, aby każdy z pracowników mógł znaleźć formę rozwoju idealną dla siebie. Od początku starano się nie zasypywać pracowników informacjami, które mogłyby stworzyć chaos. Z tego powodu, kolejne aktywacje wdrażano etapami. Zaczęto od najistotniejszych narzędzi i umiejętności, które powinny być jak najszybciej przekazane pracownikom, po te z kategorii „nice to have”.

Rafał Salamonik podkreśla, że głównym celem było sprawienie, że program będzie intuicyjny i realnie przełoży się na komfort pracy, a informacje o nim nie będą przeciążać pracowników. Bank chciał uniknąć sytuacji, w której pracownicy będą przeładowani komunikatami i zaczną traktować elementy programu jak niechciany obowiązek.

Cykl aktywności oraz komunikacji został zaprojektowany przy wsparciu ekspertów zarządzania zmianą, którzy dostosowali tempo programu do potrzeb i możliwości pracowników. Ustalono jakie materiały będą udostępniane, w jakiej kolejności, oraz w jaki sposób będą komunikowane.

Skok efektywności

Mimo początkowych obaw, że zmiany zachodzą zbyt szybko, okazało się, że pracownicy oceniają swoją efektywność lepiej, niż przed pandemią. Pracując zdalnie czują się skuteczniejsi. Dużą zasługę w tym stanie rzeczy miał wcześniej wspomniany program wellbeingowy „Dobrze”, który zapewniał wsparcie ekspertów z różnych dziedzin oraz inne działania, związane ze zdrowiem psychicznym pracowników, np. szkolenia managerskie z zakresu empatycznego zarządzania zespołem.

Bank BNP Paribas miał świadomość, że sytuacja na świecie, nagła zmiana modelu pracy oraz zamknięcie w domu, było bardzo trudne dla pracowników. Szczególnie we znaki dał się pierwszy etap, który dla wszystkich był nowością, nieznanym i dużą zmianą. Dodatkowo chwiejna gospodarka i wszechobecna automatyzacja wzbudzały stres, a nawet niepewność względem przyszłego zatrudnienia. Dlatego to właśnie zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa, stało się głównym celem banku.

Jak pracownicy oceniają program?

Informacje zwrotne od pracowników były zbierane w kilku formach. Po aktywnościach prowadzonych przez trenerów, pracownicy wypełniali ankiety eNPS i średnia ocena tych działań wyniosła +76 punktów. Ten wynik pokazał, że działania trenerów były pozytywnie oceniane przez pracowników.

Temat komfortu i efektywności pracy zdalnej poruszany był również podczas badania Survey of Opinion⁵, zorganizowanym w 2020 roku, w którym wzięło udział 57% pracowników. W badaniu udało się określić, jak postrzegają oni różne aspekty pracy zdalnej. 82% ankietowanych pracowników uznało, że ma dobre warunki pracy zdalnej. Wzrosła efektywność pracy z domu – indywidualnej i zespołowej. 41% pracowników chciałoby zostać przy hybrydowym trybie pracy i pojawiać się w biurze 1-2 razy w tygodniu. Tak dobre opinie były jasnym sygnałem, że pracownicy pomyślnie przeszli przez zmianę i szybko się do niej zaadoptowali.

W badaniach satysfakcji pracowników, wyłania się mocna strona tej organizacji, która przejawia się w wysokim indeksie wsparcia. 70% pracowników docenia wsparcie udzielane im przez przełożonych, ale też dostęp do odpowiednich narzędzi pracy i edukacji. 74% pracowników uważa, że ich organizacja działa zwinnie.

⁵ <https://raportroczny.bnpparibas.pl/spoleczenstwo/miejsce-pracy/struktura-zatrudnienia/> [dostęp z dn. 1.09.2021]

Zakończenie czy rozbudowanie programu?

W pierwszych założeniach program miał być jednorazowy.

Początkowo, gdy dotyczył on tylko tych pracowników, którzy przenosili się do nowej siedziby głównej, jego czas trwania był ogólnie określony.

Gdy zmieniła się sytuacja epidemiologiczna, Bank BNP Paribas zdecydował się go rozszerzyć i objąć nim wszystkich pracowników działających zdalnie w trakcie pandemii. Wtedy program miał trwać do unormowania się sytuacji, ponieważ nikt nie przypuszczał, że praca hybrydowa stanie się codziennością. Jednak w trakcie trwania programu okazał się on na tyle pomocny, a jego forma na tyle elastyczna, że zdecydowano się na jego kontynuowanie i rozszerzanie o kolejne tematy.

2.

Jak zostać doradcą ubezpieczeniowym w zdalnym świecie?

Nationale-Nederlanden
vs. pandemia



Nationale-Nederlanden obecne jest na polskim rynku od 1994 roku. Od tego czasu rozwinęło swoją ofertę produktową i zapewnia swoim klientom szerokie spektrum ochrony. Firma specjalizuje się w ubezpieczeniach na życie i zdrowie oraz produktach emerytalnych, a od 2018 roku w swoim portfolio posiada również ubezpieczenia majątkowe. W Polsce Nationale-Nederlanden, które zabezpiecza przyszłość finansową ok. 4 milionów klientów i ich bliskich, znajduje się w czołówce ubezpieczycieli. Jest częścią grupy NN wywodzącej się z Holandii. W profil działalności jej firm wchodzi ubezpieczenia i zarządzanie aktywami. Grupa jest obecna w ponad 18 krajach i ma bogatą 175-letnią tradycję, zatrudnia niemal 15 000 pracowników.

Jak wiele innych firm ubezpieczeniowych, także Nationale-Nederlanden Polska wraz z pojawieniem się pandemii stanęło przed wyzwaniem kształcenia i wspierania pracy doradców ubezpieczeniowych w pełni online. O tym, jak firma poradziła sobie z tym wyzwaniem, opowiedziała: Paulina Jezierska-Budzińska, Digital Learning Senior Specialist.

Paulina Jezierska-Budzińska

Digital Learning Senior Specialist,
Nationale-Nederlanden Polska



Jak w pandemii zmieniły się kursy na doradcę ubezpieczeniowego?

Kandydaci na doradców ubezpieczeniowych muszą przejść obszerny program szkoleniowy obejmujący 150 godzin. Przed pandemią brali udział w szkoleniach stacjonarnych z trenerami biznesu i managerami, a zajęcia te były uzupełniane kursami e-learningowymi dostępnymi na platformie HCM Deck.

Wraz z pojawieniem się COVID-19 wszystkie szkolenia stacjonarne musieliśmy przenieść do Internetu. Dzięki temu powstały webinary, a wszystkie treści w formie digitalowej dostępne są na platformie przez całą dobę.

Dla jak najlepszego learning experience kandydatów uruchomiono aplikację „NNstart”, będącą wirtualnym e-asystentem przez pierwszy miesiąc szkolenia. To w tym miejscu kandydaci znajdują harmonogram szkolenia, swoje aktywności, konkursy aktywizujące, mini-testy i elementy grywalizacji.

Digitalizacja przebiegła bezproblemowo dzięki temu, że wiele narzędzi, z których korzystają pracownicy Nationale-Nederlanden, było im już wcześniej znanych. Wyzwaniem okazało się jednak przeszkolenie trenerów i dopracowanie kwestii logistycznych.

Czas na egzamin

Wyzwaniem było też wstrzymanie egzaminu na dwa miesiące i wypracowanie procedur oraz formuł z Komisją Nadzoru Finansowego, tak aby móc przeprowadzić go sprawnie i bezpiecznie.

Nationale-Nederlanden zdecydowało się na przeprowadzenie egzaminu na platformie HCM Deck, która wcześniej była używana jako repozytorium materiałów szkoleniowych i miejsce do kursów e-learningowych dla doradców. Nad jak najlepszym dostosowaniem funkcji testów dostępnych na platformie do formuły egzaminu i wymagań KNF pracował zespół HCM Deck i zespół L&D Nationale-Nederlanden.

Jak wygląda digitalowy test w praktyce? Na platformie egzamin licencyjny jest zaplanowany na konkretny dzień i godzinę, których, zgodnie z wymaganiami KNF, nie można przesunąć ani przekroczyć. Składa się on z pytań jednokrotnego wyboru, wyświetlanych w losowej kolejności.

Do egzaminu można podejść tylko raz. Konsekwencją wyjścia z testu jest brak możliwości dokończenia zadań. Na platformie dostępne są trzy różne jego wersje, wykorzystywane zamiennie dla kolejnych grup zdających. Nad poprawnością egzaminu elektronicznego czuwają dwie osoby, w przypadku stacjonarnym natomiast w komisji zasiadają trzy osoby. Co więcej, odbywa się on dla obu spółek Nationale-Nederlanden oferujących produkty ubezpieczeniowe, przy czym egzamin dla Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie składa się z dwóch części: jedna dotyczy ogólnych zagadnień prawno-ubezpieczeniowych, a druga produktów życiowych. Kwadrans przed godziną rozpoczęcia kandydat akceptuje elektroniczne oświadczenie, że przystępuje do niego samodzielnie. Na czas testu na platformie wyłączane są materiały przygotowujące do egzaminu, pojawiają się one tam z powrotem dopiero po zakończeniu testu.

Bardzo ważnym aspektem było wprowadzenie ograniczeń czasowych. Na każdą część jest określony czas, którego nie można przekroczyć. Wyniki są zliczane automatycznie, a następnie weryfikowane z progami właściwymi dla danego egzaminu (zgodnie z wytycznymi KNF), co znacznie usprawnia proces aplikacji o licencji na doradcę. Potwierdzenie zdania

egzaminu jest wysyłane drogą mailową w tym samym dniu. Dostępny jest także dla managerów kafel z wynikami dla ich kandydatów.

Okazuje się, że taka forma wpłynęła pozytywnie na wyniki. W roku 2019, gdy egzamin był przeprowadzany cały czas stacjonarnie, wynikiem pozytywnym zakończyło go 49% zdających. W roku 2020, gdy przez 4 miesiące egzamin odbywał się stacjonarnie, a przez pozostałe 8 zdalnie, 64% zdających otrzymało wynik pozytywny. Z kolei do czerwca 2021 roku aż 69% przystępujących do egzaminu może się ubiegać o uprawnienia.

Dalsze kroki po zdaniu egzaminu

Po zdaniem egzaminie doradca musi zapoznać się z materiałem z każdej ścieżki, w skład których wchodzi: ubezpieczenia majątkowe, grupowe i indywidualne. Firma Nationale-Nederlanden dba o to, aby jej przedstawiciele dobrze znali każdy produkt, dlatego też wspiera ich w zdobywaniu wszechstronnych kompetencji, by nie czuli obaw przy oferowaniu klientom dowolnego ubezpieczenia.

Każdy nowy doradca jest objęty starannie zaplanowanym 3-miesięcznym programem onboardingowym, podczas którego otrzymuje dostęp do gamy różnorodnych materiałów szkoleniowych i warsztatów w formie webinarów. Akcent położony jest na zaangażowanie managera we wdrożenie doradcy.

Projekt „Doradca w cyfrowym świecie” i niektóre elementy oferty rozwojowej dla doradców Nationale-Nederlanden

Nationale-Nederlanden dba o ewaluację szkoleń i zbiera feedback od uczestników na temat ich dalszych potrzeb szkoleniowych.

Zwraca również uwagę na to, czy chcą rozwinąć dane zagadnienie lub nauczyć się czegoś nowego.

Aktualnie w ramach realizacji strategii firmy tworzone są narzędzia do efektywnej selekcji i wdrożenia nowych doradców, a także zapewnienia im cyfrowego ekosystemu, który wzmocni profesjonalne i kompetentne doradztwo w kanale preferowanym przez klienta, albo twarzą w twarz, albo w formie spotkania zdalnego. Specjalnie powołany zespół zajmuje się m.in. procesem rekrutacji i onboardingu, chcąc go silnie oprzeć na kompetencjach kluczowych dla doradców. Co za tym idzie, cały proces szkolenia przeprojektowywany jest w kierunku tych umiejętności i wzbogacany o wiedzę praktyczną, testy, aktywności. Całość zaszywana jest w nowo tworzonej aplikacji, która będzie łączyła informacje z różnych źródeł – platformy HCM Deck i systemów sprzedażowych, które zarówno ułatwią kandydatowi systematyczne doskonalenie kompetencji, jak i umożliwią managerowi monitorowanie i wspieranie ich w rozwoju przez cały proces wdrożenia wstępnie zaprojektowanego na rok.

Firma przywiązuje wagę do tego, aby nauka była związana z rzeczywistością, w której spotykają się agenci ubezpieczeniowi. Zatem to, co oferuje na platformie i nie tylko, to szkolenia zawodowe, które wychodzą od regulatora oraz biblioteka szkoleń i baza wiedzy – tutaj kandydaci i doradcy pogłębiają wiedzę o nowych produktach i wcześniej dostępnych produktach ubezpieczeniowych w odświeżonej

formie. Organizacja prowadzi też inicjatywy związane z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi, np. z zakresu sprzedaży zdalnej czy organizacji i prezentacji podczas spotkania zdalnego z klientem. Wprowadza też wiele materiałów dotyczących employer brandingu czy aktywności na LinkedIn, wspierając i realizując tym samym ideę employee advocacy.

3.

Jak z całą mocą przygotować się na nowy model pracy w banku?

O programie rozwojowym
„Uzpełnij Swoje Moce”
w ING Banku Śląskim



ING Bank Śląski to jeden z największych banków w Polsce, który świadczy usługi finansowe z zakresu bankowości detalicznej, korporacyjnej i rynków finansowych.

Ponad osiem tysięcy pracowników ING Banku Śląskiego w Polsce to podstawa funkcjonowania modelu biznesowego banku.

W jego strukturze organizacyjnej jest miejsce dla różnych ról zawodowych oraz dla pracowników o zainteresowaniach i pasjach, które przyczyniają się do zwiększania efektywności, wzrostu zaangażowania w wykonywaną pracę, dążenia do rozwoju oraz innowacyjności. Dlatego w firmie dba się o kompetencje, daje narzędzia i możliwość rozwoju. Organizacja koncentruje się na wdrażaniu nowych, elastycznych metod pracy dopasowanych do zmian w otoczeniu biznesowym i wymagań klientów.

Aby móc wdrożyć te elastyczne metody pracy, pracownicy banku potrzebują odpowiednich kompetencji. Między innymi dlatego został stworzony kompleksowy program „Uzupełnij Swoje Moce”, który od kwietnia 2021 wzbogaca ofertę rozwojową banku. Pakiet oparty na m.in. spotkaniach inspiracyjnych, warsztatach, webinarach i materiałach edukacyjnych w formie cyfrowej ma na celu wyposażyć pracowników ING w zdolności z 8 kluczowych obszarów: Uczenia się przez całe życie, Modelowania pracy, Budowania zaufania i Autentycznej komunikacji, Doskonałości operacyjnej, Wellbeingu, Wpływu na otoczenie, Efektywnej pracy z użyciem technologii.

O kulisach programu „Uzupełnij Swoje Moce” opowiedziała nam Dorota Bogowicz, Expert Lead w Centrum Eksperckim Learning & Development w ING Banku Śląskim, zaangażowana w powstanie programu.

Dorota Bogowicz

Expert Lead w Centrum Eksperckim
Learning & Development
ING Bank Śląski



Skąd wziął się pomysł na program?

ING czerpie swoją moc między innymi z tego, że jest międzynarodową i bardzo różnorodną organizacją. Jednak program „Uzupełnij Swoje Moce” to część znacznie szerszego, lokalnego i wspieranego na różnych szczeblach projektu, którego celem była adaptacja do nowego hybrydowego modelu pracy. Projektem zajmowały się grupy robocze, pracujące m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: Narzędzia i technologia, Kultura organizacyjna, Organization Network Analysis, Liderzy, Oferta rozwojowa czy Facility Management.

Zespół Learning & Development obserwował zmiany jakim podlegała organizacja i wynikające z nich potrzeby rozwojowe. W konsekwencji postanowił zaadresować dwie kwestie: dużą zmianę, która nastąpiła w ING wraz z wybuchem pandemii, a także przygotowanie pracowników na pracę w nowym, hybrydowym modelu. Do tego celu potrzebna była nowa oferta rozwojowa.

Pierwsze kroki

Przed wykonaniem analizy potrzeb rozwojowych ING zdecydowało się spojrzeć na swoją organizację z trzech stron:

- dokonać reewaluacji tego, co rzeczywiście zmieniło się w niej podczas pandemii,
- zidentyfikować to, co w kontekście tych zmian i nowego modelu pracy jest najważniejsze w rozwoju oraz znaleźć skuteczny sposób na zaadresowanie tych potrzeb,

- sprawdzić, jaki jest status umiejętności pracowników: co już wiedzą i potrafią, czego nauczyli się przez okres pandemii oraz, jakich kompetencji będą potrzebować, aby adaptować się do nowych sytuacji i trybu pracy.

Ustalenie potrzeb rozwojowych

Przy ustalaniu potrzeb, które miałyby zaadresować program, zespół L&D w ING wstępnie podzielił je na dwa rodzaje trybów pracy:

1. ten, w którym wtedy znajdowała się organizacja: pracownicy częściowo przychodzili do biura, a częściowo pracowali zdalnie.

U większości pracowników praca w biurze była dobrowolna,

2. przyszły: ustandaryzowany model pracy hybrydowej.

Od początku było też dla zespołu jasne, że musi zwrócić szczególną uwagę na liderów. Dlatego postanowił przygotować kompleksową ofertę rozwojową, która przyda się całej organizacji oraz taką, która będzie zestawem narzędzi dedykowanych liderom w ING – zwinnym managerom – korzystającym z mocy samoorganizujących się zespołów i wspierającym ich w codziennej pracy.

Zewnętrzne źródła wiedzy o potrzebach

Zespół L&D w ING wyszedł z założenia, że ważnym czynnikiem w określaniu potrzeb jest rynek. Spojrzano na niego z kilku perspektyw:

- działań ING w innych krajach,
- działań całej branży finansowej,
- reakcji działów HR na pandemię w różnych firmach,
- wiedzy doradców i ekspertów oraz centrów badawczych, takich jak Instytut Gallupa, Gartner, Josh Bersin czy Remote-how.

Jednak, aby odpowiednio zbudować program, oprócz dogłębnej wiedzy o rynku potrzebna była jeszcze większa świadomość tego, co dzieje się wewnątrz organizacji.

Wewnętrzne źródła wiedzy o potrzebach

Siedem iteracji poświęcono poznaniu prawdziwych potrzeb rozwojowych i znalezieniu dla nich rozwiązań w kontekście nowego modelu pracy.

Dlaczego tak dużo? Zespół ING musiał być pewien, że potrzeby są właściwie zidentyfikowane i zaadresowane. Było to nawet bardziej istotne, niż same treści zawarte w programie.

Pierwszym etapem badania potrzeb były wywiady HR Business Partnerów przeprowadzone z liderami w całym banku na temat ich potrzeb i potrzeb pracowników. Dzięki temu przedsięwzięciu zespół L&D mógł dodatkowo zweryfikować, czy projekt jest adekwatny. Przy okazji udało się też przyjrzeć kwestiom istotnym dla klientów w czasie pandemii. We wstępnych iteracjach w rozmowach brało udział 200 liderów. To na podstawie tych konsultacji powstała pierwsza matryca potrzeb rozwojowych.

Najistotniejsze obszary kompetencji

Wnioski z rozmów z liderami były następujące: zarówno lider, jak i pracownik potrzebują zdobyć kompetencje z obszaru KOMUNIKACJI i ZAUFANIA. Kategoria dotycząca komunikacji wymagała pogłębienia otrzymanych wniosków – może pandemia pokazała, że nie potrafimy się komunikować prawidłowo w świecie zdalnym? Z kolei zaufanie to niezbędny element przy pracy hybrydowej. Aby się do niej przystosować, członkowie organizacji muszą sobie wzajemnie ufać.

Po wstępnej analizie to właśnie KOMUNIKACJA i ZAUFANIE stanowiły obszary kompetencji krytycznych dla adaptacji do modelu hybrydowego. Dołączyła do nich także EFEKTYWNOŚĆ.

Dalsze badanie potrzeb wewnętrznych

Kolejnym etapem było sprawdzenie zachowań pracowników i liderów w organizacji. Dodatkowo przeanalizowano wnioski na podstawie spotkań z osobami ze sztabu kryzysowego, utworzonego w trakcie pandemii. Sztab był złożony z osób pracujących w różnych lokalizacjach ING Banku Śląskiego na odmiennych stanowiskach z ważnych dla banku obszarów. Zadaniem zespołu było też sygnalizowanie trudności, z jakimi zmagają się pracownicy.

Matryca rynkowa i konsultacja zdefiniowanych potrzeb rozwojowych

Zespół L&D stworzył następnie matrycę kompetencji, na kształt której miały wpływ następujące działania:

- zestawienie działań rynkowych w branży finansowej z wywiadami z członkami sztabu kryzysowego,
- konsultacje matrycy z Agile Coachami, którzy znają potrzeby liderów,
- konsultacje matrycy z Centrum Innowacji – wewnętrznym organem ING, który zajmuje się oferowanymi przez bank produktami i śledzi rynek na bieżąco,
- aby być pewnym, że oferta rozwojowa odpowiada na potrzeby rozwojowe wszystkich obszarów banku, zespół L&D dodatkowo konsultował ją z członkami sztabu kryzysowego, którzy dobrze znają potrzeby linii biznesowych organizacji.

Na ich podstawie powstała wstępna matryca umiejętności.

Wstępna matryca umiejętności

Umiejętności zostały przypisane do konkretnych obszarów działalności w banku – Delivery, Services, Support oraz Sales. Ustalono też, co składa się na kluczowe zdolności. Te komponenty zostały ułożone w następujące kategorie:

- ADEKWATNOŚĆ (do zmieniającej się rzeczywistości),
- WELLBEING,

- KOMUNIKACJA i ZAUFANIE (dwa elementy, które silnie łączą się ze sobą),
- EFEKTYWNOŚĆ (szczególnie istotny aspekt dla ING jako organizacji skupionej na wynikach pracy, nie na samym wykonywaniu jej).

Ta matryca posłużyła później, jako podstawa do potwierdzenia pierwszych założeń. Wstępnie ustalone umiejętności były punktowane na podstawie zebranych danych.

Zaskoczeniem dla zespołu była duża potrzeba nauczania się udzielania informacji zwrotnej. Okazało się, że w nowym kontekście – zdalnej, wciąż zmieniającej się rzeczywistości – trzeba nauczyć się udzielania i przyjmowania feedbacku niejako na nowo. Kolejną niespodzianką był fakt, że według punktacji na pierwszym miejscu uplasowała się DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA, na drugim – AUTENTYCZNA I EMPATYCZNA KOMUNIKACJA, a na trzecim miejscu – BUDOWA ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ. Nowością, możliwe też, że dla całej bankowości, była widoczna potrzeba zaadresowania kwestii emocjonalnych – empatycznej rozmowy, otwarcia się na emocje innych i zarządzania nimi.

Prostomat

W ramach przełożenia umiejętności i ich kategorii na konkretną ofertę, zespół L&D zaczął pracować nad nazywaniem danych obszarów.

Aby zwiększyć zrozumienie matrycy, zrobiono to, co w przypadku komunikacji z klientami – oddano ją do Prostomatu. Każdy komunikat i dokument, który jest wysyłany do klientów przechodzi przez to narzędzie, które znajduje prostsze, bardziej przyjazne sformułowania dla trudnych zwrotów i wyrażeń. Okazało się, że zmiana nazewnictwa w matrycy

na bardziej przystępne sprawiła, że zainteresowanie projektem wewnątrz firmy wzrosło.

Oczekiwane rezultaty

Następnym etapem było przełożenie umiejętności, które może nabyć pracownik biorący udział w programie, na oczekiwane rezultaty.

Ważne było, aby zmapować co pracownicy będą potrafili zrobić po ukończeniu ścieżki dotyczącej danej kompetencji. Przykładowo, dla doskonałości operacyjnej będzie to poczucie pracownika, że bardzo dobrze sobie radzi z zadaniami opartymi na analityce.

Kolejnym krokiem było znalezienie składowych, które są potrzebne, aby osiągnąć dane rezultaty. Zespół L&D określił, że są to m.in. następujące elementy:

- ustalenie nowych zasad współpracy (co oznaczało, że w ofercie muszą pojawić się aktywności, które zaadresują też proste kwestie, które trzeba było odświeżyć lub na nowo zdefiniować),
- zbadanie przez pion IT, czy wszyscy mają potrzebne narzędzia do pracy hybrydowej i są włączeni cyfrowo,
- odpowiednie wsparcie liderów, którzy muszą znaleźć nowy sposób na to, aby budować zaufanie przy jednoczesnym stawianiu wymagań pracownikom.

Każda z kwestii, które należało zaadresować została rozpisana na: umiejętność do zdobycia, rezultaty po zdobyciu umiejętności, learning points, profil uczestnika (czy dana ścieżka jest otwarta dla wszystkich, czy tylko dla lidera/managera), KPIs, rekomendowanych dostawców treści oraz budżet.

Angażujące treści w świecie zdalnym

Pracownicy ING byli przyzwyczajeni do tego, że w ING większość szkoleń odbywa się stacjonarnie, dlatego przejście na rozwój zdalny był dużą zmianą dla organizacji. Przed pandemią pracownicy spotykali się w różnych miejscach kreatywnych – np. Centrum Innowacji, gdzie odbywali warsztaty. Te aktywności musiały zostać zawieszony lub przeniesione do przestrzeni online.

Pojawił się jednak program, który otworzył pracowników na nowe formy nauki. W kwietniu 2020 roku ING uruchomiło Compact Learning Online program, czyli serię webinarów, które adresowały różne bieżące potrzeby. Były w nich poruszane takie zagadnienia jak emocje, stres i odporność psychiczna oraz tematy pomocne dla liderów w trudnym czasie – przykładowo – jak reagować na pandemiczne zmiany, czy jak rozmawiać o tym z pracownikami.

Program był prowadzony interaktywnie. Webinary miały formę spotkań, które często opierały się na tym, co chcieli poruszyć uczestnicy. To wtedy pracownicy dostrzegli, że w ciągu godziny czy półtorej można zdobyć równie wartościową wiedzę i poznać perspektywę lub doświadczenie innych, co na całodniowym szkoleniu.

Organizacja polubiła formę webinarów, ebooki i inne cyfrowe formy rozwoju. Do programu zostały wprowadzone też tzw. case'owiska – spotkania, głównie dla liderów/managerów, podczas których omawiane są konkretne problemy, a uczestnicy dzielą się swoimi doświadczeniami.

Zespół L&D chciał, aby pracownicy byli w 100% zaangażowani w przyswajanie wiedzy, nie rozpraszali się innymi rzeczami.

Dlatego webinary w programie „Uzupełnij Swoje Moce” musiały być

w pełni interaktywne, wymagające zaangażowania. Nie mogły też poruszać abstrakcyjnych tematów, musiały odnosić się do bankowej rzeczywistości.

Komunikowanie projektu pracownikom

Ze względu na to, że w ING pojawia się dużo inicjatyw mających na celu pogłębienie wiedzy pracowników zespołowi L&D zależało na tym, aby wyróżnić się marketingowo i trafić do odbiorcy. W związku z tym postanowiono odnieść się do jednego z dobrze rozpoznawanych programów realizowanych przez L&D w firmie. Od 2019 w organizacji trwa kampania „Mam tę MOOC”, w ramach której pracownicy mogą uzyskać dofinansowanie kursu elearningowego, który wzmocni ich kompetencje. Nazwa programu „Uzupełnij Swoje Moce” nawiązuje do tej kampanii oraz niesie następujący przekaz: „chcemy, aby pracownicy potrafili identyfikować swoje mocne strony, wiemy też, że dużo umiejętności już mają, dzięki zaangażowaniu i inwestycji w rozwój od lat. Jednak w nowej rzeczywistości potrzebujemy doładować swoje moce”.

Jak wygląda program z perspektywy pracownika?

Program „Uzupełnij Swoje Moce” jest dostępny w intranecie ING. Po wejściu do niego pracownik widzi zdolności podzielone na osiem komponentów: Uczenie się przez całe życie, Modelowanie pracy, Budowanie zaufania i Autentyczna komunikacja, Doskonałość operacyjna, Wellbeing (Świat na tak!) Wpływ na otoczenie, Efektywna praca z użyciem technologii. Wszystkie treści: webinary, warsztaty, spotkania inspiracyjne online są dostępne w czasie rzeczywistym, a następnie jako nagrania

i materiały wdrożeniowe wchodzące w ścieżki kształcenia czy onboarding na platformie LXP.

Na stronie głównej programu znajduje się kalendarz wydarzeń w ramach programu i instrukcja dotycząca tego, jak się po nim poruszać.

Strona główna jest podzielona na dwie odsłony:

- dla wszystkich w ING,
- dla lidera/managera (w tym przypadku program ma tę samą strukturę tematyczną, jednak forma jest bardziej dostosowana do charakteru pracy liderów. Z tego względu w tej odsłonie jest np. więcej warsztatów.)

Pracownik może wejść do panelu danej umiejętności i nawigować według tego, co aktualnie potrzebuje. Widzi też, na co może się zapisać w danym kwartale, jak wygląda zakres tematyczny danego obszaru i jak może wykorzystać treści, które przyswoi.

Efekty

Od pracowników spływa dużo pozytywnego feedbacku. Nie było osoby, która wypowiedziałaby się na temat projektu negatywnie. W dłuższej perspektywie zespół L&D w ING Banku Śląskim patrzy na dwa aspekty. Ważny jest feedback od pracownika, który mówi: „Czuję, że w tej organizacji jest oferta rozwojowa, która pomaga mi wziąć odpowiedzialność za mój rozwój, interpretować na mój sposób to, co dzieje się dookoła i dostosować do sytuacji oraz wykonywać to, do czego jestem zatrudniony; pomaga mi też osiągać indywidualne sukcesy, przyczyniać się do sukcesu zespołu i organizacji”.

Drugą kwestią jest pozytywna zmiana w organizacji i efektywność podczas zmian. Mierzone jest to za pomocą badań HR,

takich jak Organizational Health Index. Choć program jest jednym z wielu ogniw, które wpływają na zmianę i efektywność, to koniec końców jest to jeden z elementów, który składa się na rezultat.

Podsumowanie

Programy i interwencje HR i L&D, które powstały m.in. w wyniku pandemii, mają szansę zawitać w ofercie firm z branży bankowej i ubezpieczeniowej na dłużej. Świadczy o tym nie tylko pozytywny odzew ze strony pracowników organizacji z opisanych case studies, ale też prognozy rynkowe. Według badania PwC⁶ 35% pracowników z branży finansowej chce pracować zdalnie. Z kolei analiza McKinsey Global Institute wykazuje, że potrzeba wzmocnienia kompetencji technologicznych od roku 2020 do 2030 wzrośnie o 55%. Jednocześnie zwiększy się zapotrzebowanie na umiejętności społeczne i emocjonalne – o 23%⁷. Dodatkowo ze względu na to, że stale zmieniają się rodzaje najważniejszych zdolności, kluczową wagę będzie przykuwało się do zwinności uczenia się.

Branża finansowa cały czas staje się coraz bardziej innowacyjna. Wierzimy, że sukces będą mogły odnieść przede wszystkim te organizacje, które odpowiednio rozwiną kapitał swoich ludzi, będą uważne na ich potrzeby i będą wzmocniać kulturę, która pomoże adaptować się do zmian.

⁶ <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/balancing-remote-and-in-office-work.html> [dostęp z dn. 1.09.2021]

⁷ <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/transforming-the-talent-model-in-the-insurance-industry> [dostęp z dn. 1.09.2021]

O HCM Deck

HCM Deck to platforma, która pomaga m.in. dużym firmom z branży finansowej w kompleksowy sposób zadbać o rozwój pracownika.

Sprawdź, jak może wesprzeć procesy L&D w Twojej organizacji.

UMÓW DEMO

