

STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

Nazwa organizacji

Iskratel, d.o.o.

Strona internetowa organizacji

<https://www.iskratel.com/si/>

Logotyp organizacji



Typ organizacji

- ☒ organizacja biznesowa
☐ administracja publiczna
☐ NGO's
☐ inna (jaka?)

Wielkość organizacji

- ☐ mała
☐ średnia
☒ duża

Branża

telekomunikacyjna

Krótki opis organizacji

ISKRATEL jest wiodącym europejskim dostawcą rozwiązań w zakresie cyfrowej transformacji telekomunikacji, transportu, bezpieczeństwa publicznego i energii oraz świadczenia usług produkcyjnych. Posiadając własne centra rozwojowe i produkcyjne, ponad 900 pracowników oraz lokalną obecność w ponad 30 krajach, łączy doświadczenie i wiedzę z kreatywnością i innowacjami.

Dążą do tworzenia wartości, zapewnienia bezpieczeństwa, zwiększenia wydajności i poprawy jakości życia. Tworzą nową wartość, zapewniają bezpieczeństwo i poprawiają ogólną jakość życia. Tworzą rozwiązania dla operatorów telekomunikacyjnych i usługodawców, w zakresie cyfryzacji transportu, bezpieczeństwa publicznego, energetyki oraz w zakresie usług produkcji elektronicznej.

Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]

Zgodnie ze strategią HR firmy, silnie wspierającą biznes, podjęli działania zmierzające do zmiany kultury organizacyjnej, zmierzające do powstania tzw. CONNECTing culture. W 2017 roku wskazali na bardzo niskie zaangażowanie pracowników i niezadowalające osiąganie wyników biznesowych (brak realizacji strategii biznesowej). Aby temu zaradzić, połączyli ludzi, procesy związane z zasobami ludzkimi (ustanowili nowe narzędzia), a także dwa obszary biznesowe - zasoby ludzkie i public relations, aby przygotować skuteczniejsze działania związane z transformacją kultury

Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)

Firma doskonale zdawała sobie sprawę, że zmiana przyniosłaby skutek tylko wtedy, gdyby rozpoczęła się na najwyższym poziomie. Departament odpowiedzialny za projekt, Dział Zasobów Ludzkich, przygotował intensywną strategię personalną, z którą stanął u boku kierownictwa i otrzymał strategiczną funkcję doradczą. Na najwyższym poziomie zobowiązali się do elastyczności w działaniu i udało im się połączyć i zaktualizować wszystkie kluczowe procesy kadrowe (nowe projekty). Zaczęli inaczej komunikować je w środowisku wewnętrznym (wykorzystanie „nowego języka” i kanałów komunikacji), aby przyciągnąć i zaangażować pracowników w zmianę. W poważny sposób podeszli do rozwoju przywództwa, gdyż ich zdaniem to przywództwo ma największy wpływ i decyduje o kulturze organizacyjnej. Stwierdzili, że aby osiągnąć pożądane zmiany w kulturze, konieczna jest zmiana komunikacji, zwłaszcza wewnątrz organizacji / firmy. Zaczęli od wartości i strategii firmy i zaangażowali w nią wszystkich pracowników.

Wybrane rozwiązanie

Zdecydowali się na kompleksowe i odgórne podejście, które obejmowało szereg działań w kilku obszarach, zwłaszcza wspomnianych już zasobów ludzkich i komunikacji. Działania na rzecz rozwoju ich kultury CONNECTING (podkreślając, że jest to proces ciągły), podsumowano w trzech obszarach: Przywództwo, Energia, Zaufanie, których inicjały tworzą słowo LET, a mianowicie:

- **Leadership (przywództwo):** rozwój przywództwa celowego poprzez aplikację Iskratel Dialogue (ID), co w tym roku było bezpośrednio związane z wynagrodzeniami finansowymi pracowników, planowanym rozwojem kompetencji przywódczych managerów oraz pracowników (warsztaty, szkolenia...) oraz powiązaniem ze strategią biznesową poprzez jasną, ciągłą i przejrzystą komunikację z pracownikami.
- **Energy (energia):** wzajemne powiązanie wszystkich pokoleń (pracowników, ich dzieci, emerytowanych kolegów, uczniów i studentów, kandydatów do pracy, lokalnej społeczności) poprzez różne działania i projekty, działania mające na celu zwiększenie zaangażowania (pochwały, nagrody niepieniężne, uznanie i promocja osiągnięć) oraz promocję i zarządzanie innowacyjną kulturą w ramach kultury CONNECTING.
- **Trust (zaufanie):** ustanowienie powiązań pomiędzy kierownictwem, pracownikami, HR i

przedstawicielami pracowników (wprowadzanie zmian w podejściu ogólnym, zaangażowanie pracowników, wzmocnienie pozycji menedżerów i przejrzysta komunikacja dla wzajemnego zaufania)

Uzasadnienie podjętej decyzji

Firma uważa, że kultura organizacyjna silnie wpływa na wyniki biznesowe. Bardzo dobrze podążają za stwierdzeniem P. Druckera, który mówi: „Kultura organizacyjna zjada strategię organizacyjną na śniadanie”. Zmiana kultury jest z pewnością jednym z największych wyzwań i należy mieć świadomość, że jest to proces długotrwały. W Iskratel postawili na kompleksowe podejście, którego kluczem są funkcje łączone na poziomie strategicznym oraz wsparcie zarządzania i zaangażowanie w zmiany. Nie dzieje się to z dnia na dzień, dlatego konieczna jest wytrwałość i ciągłe dostosowywanie i rozwijanie działań w zależności od okoliczności - kompleksowe zarządzanie zmianą

Rozwiązanie wdrożone w praktyce

Wszystkie wymienione działania i podejścia przyniosły rezultaty. Od 2017 roku corocznie odnotowują wzrost zaangażowania pracowników i zdiagnozowali związek tego wzrostu z wynikami biznesowymi. Zwiększa się również rozpoznawalność marki Iskratel, także jako pracodawcy. Również działania w ramach przywództwa przyniosły rezultaty.

Czego się nauczyliśmy?

Wyniki pokazują, że poradzili sobie z transformacją we właściwy sposób. Faktem jest jednak, że transformacja nie jest ostatecznym celem, ale ciągłym procesem. W zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych dostosowują strategię biznesową firmy, a tym samym strategię obszarów wsparcia. Dziś ich kultura łączenia znajduje odzwierciedlenie na wszystkich poziomach i stale ją rozwijają o nowe i dodatkowe działania i projekty. W 2019 roku zdefiniowali w ten sposób swoje wartości, co znajduje również odzwierciedlenie w nowym słowie CET. Są to Ciekawość, Energia i Zaufanie, które definiuje się zarówno w odniesieniu do pracowników, jak i do zewnętrznych partnerów i klientów.

Wartości są także podstawą przyjętego w zeszłym roku Kodeksu, który łączy w sobie trzy obszary - Wartości, Etykę i Legislację. Zobowiązuje ich do przestrzegania standardów postępowania, wyjaśnia ich misję i wizję oraz podkreśla pięć podstawowych zasad działania: przywództwo, relacje międzyludzkie, bezpieczne i zdrowe środowisko pracy, zrównoważony rozwój oraz zgodność i praktyki biznesowe.

Sposób, w jaki pracują, pokazał, że zaangażowanie pracowników jest koniecznością. W przypadku udanej zmiany nie wystarczy tylko wspierać kierownictwo, ale ważny jest dawany przez kierownictwo przykład i stała obecność kierownictwa w procesie zmiany. Planowa komunikacja (z jasnymi komunikatami), ze wszystkimi interesariuszami jest również niezwykle ważna. W rzeczywistości nie mogą wskazać niczego, co by się nie zmieniło, ponieważ jako firma, stale się zmieniają i ulepszają.

Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w ramach projektu

- Mindset and Values (sposób myślenia i wartości)
- Feedback (udzielanie informacji zwrotnej)
- Decision making (podejmowanie decyzji)

Przykład opisanego powyżej studium przypadku sugeruje, że kierownictwo firmy jest świadome znaczenia satysfakcji i lojalności pracowników, ponieważ ostatecznie wpływa to na sukces firmy i wydajność na rynku. Przemiany zostały potraktowane strategicznie i celowo. Byli w nie zaangażowani również pracownicy, ponieważ uważają, że włączenie tych ostatnich zwiększa również ich lojalność pracowniczą. Ponadto Iskratel przywiązuje dużą wagę do komunikacji wewnątrz firmy jako jednego z kluczowych elementów sukcesu. Komunikację można powiązać z informacją zwrotną jako jedną z kluczowych umiejętności / zdolności odnoszącego sukcesy lidera

Nowoczesne otoczenie biznesowe wymaga od firm elastyczności i dynamiki. Udział wszystkich pracowników jest wymagany, ponieważ ważne informacje są rozproszone w całej firmie. Przy aktywnym zaangażowaniu wszystkich pracowników tworzone są podstawowe warunki do tworzenia „znaczącej” komunikacji. Dlatego w środowisku pracy należy dążyć do tego, aby komunikacja była konkretna na wszystkich poziomach - konkretne kwestie, konkretny cel, konkretne okoliczności. Liderzy w firmach zarządzają, organizują i planują poprzez komunikację. Efektem komunikacji jest osiągnięcie celów, a także stworzenie dobrej atmosfery. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od komunikacji między pracownikami.