

## Ewa Małysz-Bujak

# Lider systemowego zarządzania zasobami ludzkimi (Ankol)

Autorka przedstawia korzyści płynące z wdrożenia i certyfikacji Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ), w tym Systemu Zarządzania Kapitałem Ludzkim wg standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED.

### Prezentacja firmy Ankol<sup>1</sup>

Firma Ankol od lat działa w branży lotniczej i motoryzacyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym. Jest głównym dostawcą materiałów kompletujących dla lotniczych zakładów produkcyjnych i remontowych zarówno cywilnych, jak i wojskowych. W branży motoryzacyjnej firma Ankol sprzedaje marki Kia oraz świadczy usługi serwisowe pod patronatem międzynarodowej sieci Bosch Car Service. Organizacja zatrudnia obecnie 65 osób na podstawie umowy o pracę, współpracuje również z wieloma niezależnymi podmiotami.

Działalność Ankołu oparta jest na nowoczesnym zarządzaniu oraz nieustannym doskonaleniu standardów jakościowych wynikających z wdrożonych systemów zarządzania i wewnętrznych procedur, pozwalających na sprawne realizowanie skomplikowanych kontraktów krajowych i zagranicznych, uwzględniających dynamiczne zmiany i wciąż rosnące wymagania krajowego i światowego rynku gospodarczego.

Swoje osiągnięcia firma zawdzięcza wysokiej jakości oferowanych produktów i świadczonych usług, wykwalifikowanej kadrze oraz wysokim standardom zarządzania, w których dużą wagę poświęca się zasobom ludzkim.

Organizacja wdrożyła i certyfikowała Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ) zgodny z normami PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 14001:2005, PN-N-18001:2004, PN-N-19001:2006, System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami AQAP 2120:2006, System Zarządzania Jakością zgodny z normą AS 9120:2005, System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z normą ISO 27001:2005 oraz System Zarządzania Kapitałem Ludzkim według standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED.

1 W tegorocznej, X edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” firma Ankol zdobyła szafirową statuetkę i tytuł „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009” w kategorii małych i średnich firm za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

## Systemowe zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

W Ankołu został wdrożony i certyfikowany system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na standardzie *Zatrudnienie Fair Play – 2007*, IPED. Metodykę tego systemu oparto na modelu „łańcucha innowacyjności”, na który składają się: opracowanie i wdrożenie 15 procesów, dostarczenie pracownikom nowych wartości, opracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań zarządczych na podstawie zaobserwowanych trendów oraz innowacji modelu biznesowego. Standard ZFP-2007, na podstawie którego oparto system ZZL, stanowi połączenie zarządzania zasobami ludzkimi z koncepcją etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności. Celem tych działań jest wypracowanie takich relacji z pracownikami, klientami, jak również z konkurencją, by stały się podstawowym czynnikiem sukcesu firmy i pomnażały wartość organizacji.

System zarządzania zasobami ludzkimi jest częścią składową funkcjonującego w firmie zintegrowanego systemu zarządzania, w skład którego wchodzi siedem innych systemów zarządzania. W ramach zintegrowanego systemu zarządzania został wyłoniony proces wspomagający PW-1, w którego zakresie realizowane są kluczowe funkcje personalne. Kompleksowość wprowadzonego systemu i siatkę zależności poszczególnych funkcji personalnych obrazuje mapa procesu (schemat 1).

Podstawowym celem wdrożenia systemu ZZL zgodnie ze standardem *Zatrudnienie Fair Play – 2007*, było udoskonalenie istniejących mechanizmów i metod zarządzania personelem, usystematyzowanie działań objętych w ramach standardu oraz powiązanie procesów zarządzania ludźmi z zarządzaniem firmą tak, by oba procesy miały charakter wynikowy, czyli wzajemnie na siebie wpływały, a podejmowane działania były skutkiem logicznych powiązań. Wdrożony system zarządzania personelem polega na tym, iż wszystkie jego funkcje wzajemnie z siebie wynikają i są determinowane przyjętą strategią działania oraz modelem kompetencyjnym. Dzięki kompleksowości całego systemu nie ma działań przypadkowych. Wiadomo jest, dlaczego tak, a nie inaczej, co się dzieje i jaki jest tego cel. Spójna informacja i jasno określone zasady prowadzą do tego, by pracownicy czuli i rozumieli mechanizmy zarządzania nimi, co w konsekwencji daje możliwość uzyskania satysfakcji z pracy, poczucia sprawiedliwości i silnej identyfikacji z firmą.

Głównym i jednocześnie wyjściowym zadaniem związanym z wdrożeniem systemowego podejścia do zasobów ludzkich w powiązaniu z całościowym zarządzaniem organizacją było określenie powiązań strategii firmy ze strategią personalną, czyli wyłonienie głównych zadań w dziedzinie zarządzania personelem wynikających z nadrzędnych celów firmy. Wyłoniono następujące cele strategiczne w dziedzinie zarządzania personelem:

- zapewniać ciągłość działania organizacji poprzez zagwarantowanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry (dobór odpowiednich pracowników i ich rozwój zawodowy, badanie potrzeb szkoleniowych);

- zapewniać wysoką efektywność pracy poprzez system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kapitale ludzkim i nowoczesnych technikach zarządzania (wykorzystywanie narzędzi skutecznego motywowania, ocena pracy i efektywności pracowników itp.);
- zapewniać odpowiedni poziom satysfakcji z pracy pracowników poprzez wysoką kulturę organizacyjną, system motywacyjny i szkoleniowo-rozwojowy.

Następnie zdefiniowane zostały główne zadania wspierające realizację strategii w obszarze zarządzania personelem. Wśród nich wyróżniono:

- umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników, dobór odpowiednich ludzi na właściwe stanowiska, włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją, tworzenie efektywnych zespołów zadaniowych;
- planowanie zatrudnienia i kontrola fluktuacji kadr w celu zapewnienia ciągłości działania;
- odpowiednie delegowanie zadań pracownikom i ich motywowanie do efektywnej pracy, nadzór nad realizacją przydzielonych zadań, w razie potrzeb udzielanie konstruktywnych wskazówek;
- ocena pracy pracowników w celu kontroli efektywności pracy i poziomu posiadanych kompetencji, udzielanie informacji zwrotnej pracownikom o wynikach ich pracy, planowanie rozwoju zawodowego, wskazywanie obszarów do doskonalenia i dalszych zadań do realizacji;
- zarządzanie systemem wynagrodzeń i systemem motywacyjnym w celu wzrostu zaangażowania i satysfakcji z pracy pracowników;
- tworzenie kultury organizacyjnej mającej wpływ na wzrost satysfakcji z pracy pracowników i kreowanie pozytywnego wizerunku marki;
- rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich;
- promowanie i wdrażanie zmian organizacyjno-systemowych;
- działanie według idei społecznej odpowiedzialności biznesu, określonych standardów postępowania, przyjętych procedur i instrukcji w celu usprawnienia zarządzania personelem, usystematyzowania podejmowanych działań oraz zwiększenia świadomości pracowników co do mechanizmów związanych z zarządzaniem nimi.

Cele strategiczne oraz cele i zadania główne w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z nadrzędnych celów firmy, tj. kluczowych inicjatyw i działań priorytetowych. Są realizowane w ramach licznych zadań operacyjnych, szczegółowo określonych w przyjętej strategii organizacji opracowanej na pięć lat.

W sprawnie funkcjonującym systemie bardzo istotną rolę odgrywa skuteczna komunikacja oparta na jasno określonych i podanych do wiadomości celach. Niezbędna jest efektywna współpraca z pracownikami, działami firmy, kierownictwem i zarządem. Osiągnięcie postawionych celów jest ściśle związane ze współpracą zespołu, jaki stanowią wszyscy pracownicy organizacji.

Wszystkie procesy związane z systemem ZZL zostały opisane w „Księdze systemu zarządzania zasobami ludzkimi, KS ZZL-01”. Przedstawione w dokumencie założenia systemowe są z jednej strony wyrazem traktowania pracowników jako odpowiedzialnych partnerów w zarządzaniu organizacją, z drugiej zaś zapisem praktycznych doświadczeń w twórczym wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Księga przeznaczona jest do stosowania w organizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dokumentami wspierającymi na poziomie operacyjnym są przyjęte regulaminy i instrukcje postępowania, wytyczne prowadzonych programów, przyjęte zasady etyczne oraz liczne formularze systemowe. Warto dodać, że wszystkie dokumenty objęte są nadzorem zgodnie z obowiązującymi w ZSZ wytycznymi dotyczącymi nadzorowania dokumentów i zapisów.

### Wykorzystanie modelu kompetencyjnego w systemie ZZL

Firma Ankol stara się budować swoją przyszłość na ludziach, gdyż uważa ich za najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, od którego zależą jego rezultaty oraz wartość ekonomiczna. Dlatego w firmie stawia się na wypracowanie skutecznych środków zarządzania kapitałem ludzkim. Kierownictwo organizacji jest przekonane, iż inwestycja w ludzi (ich dobór, szkolenie, rozwój, kształtowanie stosunku do pracy, firmy i klienta) nie tylko się zwróci, ale przyniesie również dodatkowe korzyści. Polityka zatrudnienia prowadzona jest na zasadzie jakości, a nie ilości pracowników. Pozyskanie dobrego specjalisty na rynku pracy nie jest łatwe, trudniejsze jest jednak ukształtowanie kompetentnego pracownika i zadbanie o to, by wysiłek ten zapoczątkował w przyszłości.

Dzięki odpowiedniej jakości oferowanych towarów i usług, kompetentnej kadrze pracowników i znajomości potrzeb klientów firma stara się zdobywać przewagę konkurencyjną na rynku. Dlatego zarządzanie kapitałem ludzkim ukierunkowane jest na to, aby jak najlepiej dopasować istniejący potencjał pracowników do realizacji obranych celów strategicznych. Takie podejście w zarządzaniu wymaga oceny potencjału ludzkiego, która dokonywana jest na podstawie następujących pytań:

1. Jakie kompetencje do realizacji poszczególnych celów są nam potrzebne?
2. Kogo zatrudniamy, czyli jakie kompetencje posiadają nasi pracownicy?
3. Czy zatrudnieni pracownicy realizują wartości, cele i zadania firmy; jeżeli tak, to w jakim stopniu?
4. W jakim zakresie i stopniu firma chce rozwijać kompetencje?
5. Jakie zmiany w strukturze zatrudnienia są konieczne?

Przyjęta w firmie wizja zasobów ludzkich to kompetentni pracownicy zatrudnieni na odpowiednich stanowiskach, o wysokiej kulturze organizacji pracy, efektywnie realizujący cele przy poczuciu satysfakcji z pracy i silnej identyfikacji z firmą. Za pomocą macierzy kompetencji i arkusza wymagań kwalifikacyjnych zdefiniowane zostały wymagania kom-

petencyjne i kwalifikacyjne, jakie są potrzebne na określone stanowiska i według których przypisywane zostają obowiązki pracownikom spełniającym określone oczekiwania. Na tej podstawie dokonywana jest również ocena posiadanego kapitału ludzkiego. W razie zaistnienia potrzeb kadrowych, wiadomo, jakie kwalifikacje i kompetencje są poszukiwane u kandydatów do pracy. Polityka wynagrodzeń kształtowana jest na zasadzie poziomu posiadanych kompetencji i efektywności realizowanych działań. Firma stara się intensywnie szkolić swoich pracowników, by posiadali odpowiedni poziom kwalifikacji zawodowych bądź podnieśli posiadane umiejętności i kompetencje. Rozwój zawodowy, jak i osobowy pracownika, jest strategicznym czynnikiem rozwoju firmy i jej konkurencyjności na rynku, dlatego stanowi tak ważny element polityki personalnej. Istotne jest, by potencjał zawodowy i kompetencje pracowników były wykorzystywane w sposób celowy i zaplanowane, gdyż przynosi to maksymalne efekty. Rozwój pracownika jest wspólnie z nim nakreślony w planie jego kariery zawodowej i realizowany poprzez różne projekty szkoleniowe. Budowany jest na podstawie okresowych ocen pracowników i zdobytych podczas niej informacji o lukach w kompetencjach lub odkrytym potencjale.

### **Korzyści wynikające z systemowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim**

Dzięki opisaniu i ujednoczeniu zasad postępowania w zakresie ZZL w organizacji nastąpiła jasność co do metod związanych z zarządzaniem ludźmi, wynikowych powiązań poszczególnych funkcji personalnych i skutków podejmowanych działań. Wdrożenie systemu wpłynęło na podniesienie jakości zarządzania zasobami ludzkimi, podniosło świadomość pracowników co do zasad zarządzania personelem, doprecyzowało zasady działania i postępowania w stosunku do nich, podniosło również kulturę organizacyjną i *image* pracodawcy. Wprowadzenie systemu ZZL i uzyskanie certyfikatu ZFP-2007 promują firmę jako wiarygodnego pracodawcę i partnera biznesowego, funkcjonującego zgodnie z zasadami *fair play* na wszystkich płaszczyznach działalności.

---

Ewa Małysz-Bujak – magister socjologii, ukończyła również studia podyplomowe w zakresie doradztwa zawodowego i zarządzania kompetencjami w Szkole Głównej Handlowej oraz zarządzanie zasobami ludzkimi w Wyższej Szkole Administracji i Zarządzania. W firmie Ankol zatrudniona na stanowisku specjalisty ds. rozwoju personelu od 2006 roku. Pełni również funkcję koordynatora ds. standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007. Członek kolektywu kierowniczego. Jest odpowiedzialna za współtworzenie strategii firmy oraz wspieranie zarządu w kwestiach dotyczących zarządzania personelem. Prowadzi projekty dotyczące wszystkich obszarów miękkiego HR. Odpowiada za tworzenie i doskonalenie dokumentacji w zakresie ZZL wdrożonych systemów jakościowych grupy ISO.