

# Zarządzanie personelem w strategii firmy.

Włodzimierz Rząsa\*

## Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą podsumowania wykładu wygłoszonego przez autora na Uniwersytecie Rzeszowskim 17 grudnia 2010 roku, na temat sposobów budowy nowoczesnej strategii zarządzania personelem w strategii firmy. Dokonano tej próby na przykładzie firmy O-I Produkcja Polska S.A., która jako część europejskiego filaru- globalnej korporacji O-I, zorientowana jest na dostarczaniu klientom najwyższej jakości, nowoczesnych opakowań szklanych.

Jak zakłada Costas Markides [Markides C., 2001], na działania, które można nazwać strategią składają się przynajmniej takie elementy jak: analiza pozycji obecnej w oparciu o dostępne informacje (gdzie jesteśmy teraz), podjęcie ramowych decyzji o kierunku dalszych działań, praktyczne przejście do działań oraz w razie potrzeby, rewizja i korekta obranego kierunku. Strategia powinna także obejmować dłuższy horyzont czasowy, mieć znaczący wpływ na organizację, artykułować potrzebę skupienia wysiłków, mieć uzgodniony układ decyzji, a także być wszechobecną i wyraźnie widoczną w całej organizacji.

Podczas próby formułowania strategii dla firmy lub innej organizacji, warto podchodzić w taki sposób, aby zbudowana strategia wyróżniała się czymś szczególnym i dawała jak największe szanse osiągnięcia sukcesu. Biorąc na przykład pod uwagę dwie opcje wyboru [Markides C., 2001], jakimi mogą być: „staraj się prześcignąć najlepszych wśród twoich konkurentów” lub „gram swoją grę”. Drugie podejście może przynieść znaczący sukces z większym prawdopodobieństwem. Jest tak, dlatego, ponieważ związane jest to z kreatywnym tworzeniem nowego pola, na którym jego twórca szybciej zna i opanowuje reguły gry. Sprzyja to również większej kreatywności w szukaniu nowych rozwiązań.

Warto także dołożyć starań, aby budowana strategia miała jak najwięcej cech strategii nowatorskiej. Oren Harari [Harari O., 2007] zaleca, aby były to przynajmniej takie cechy jak:

---

\* dr inż. Włodzimierz Rząsa, Owens Illinois Produkcja Polska S.A.

- możliwość wygenerowania wartości unikatowej, bo na rynkach pełno jest najróżniejszych produktów i usług, a tylko coś specjalnego może zwrócić uwagę na firmę lub organizację,
- możliwość uzyskania i dostarczenia wartości przełomowej zamiast stopniowych ulepszeń i usprawnień danego produktu, procesu lub usługi. Ma to wielkie znaczenie w dzisiejszych czasach, gdzie wszelkie procesy biznesowe następują bardzo szybko,
- szansa na dostarczenie wartości zaskakującej, czyli na wywołanie zaintrygowania, poczucia radości czy nawet szczęścia. Dobrymi przykładami takich strategii było wprowadzanie na rynek i promocja kolejnych modeli lub części telefonu iPhone i książek o Harrym Potterze,
- dostarczenie wartości spersonalizowanej i to najlepiej błyskawicznie. Jest to rekomendacja dostarczania produktów lub usług szytych na miarę dla konkretnych klientów,
- dostarczenie wartości inspirowanej przez wszystkich, ponieważ to znacznie zwiększa szansę realizacji strategii – członkowie organizacji lub pracownicy w firmie czują się wtedy współautorami strategii,

Wiedząc zatem jakie są cechy strategii nowatorskiej, wydaje się dość oczywiste, że tylko takie strategie warte są rozwijania i wdrażania. W dalszej części przedstawione zostaną na przykładzie firmy O-I w Europie i w Polsce, dwie strategie: ramowa, biznesowa strategia rozwoju firmy oraz dostosowana do niej i zaprojektowana na jej potrzeby, strategia usprawnienia procesu zarządzania personelem [Armstrong M., 1996].

### **Biznesowa strategia O-I na świecie, w Europie i w Polsce**

Firma O-I Europe, opracowała ostatnio swoją strategię wzrostu oraz wdraża bardzo ciekawą i nowatorską, globalną strategię w zakresie zrównoważonego rozwoju. Składają się na ten pakiet dwa kluczowe filary.

Filar pierwszy to strategia wzrostu i poprawy pozycji rynkowej w Europie, przez skokowe

wzmocnienie roli, wagi i znaczenia marketingu opakowań szklanych. Chodzi między innymi o lepsze wykorzystanie ich dwu unikalnych cech, jakimi są: możliwość poddawania recyklingowi, praktycznie w 100 procentach oraz zdolność do zachowania zdrowotnych i smakowych walorów pakowanych produktów.

Założono także większe nastawienie się na innowacje i nowe technologie, z którym związana jest filozofia oferowania najnowocześniejszych opakowań oraz dostarczanie klientom kompleksowych rozwiązań obejmujących cały proces umieszczania pakowanych produktów na rynku.

Doskonałość operacyjna, czyli taki kompleks działań, który umożliwia produkowanie i dostarczanie klientom opakowań na poziomie bardzo trudnym do spełnienia przez konkurentów, jest dopełnieniem tego pierwszego filaru strategii.

Filar drugi to strategia w zakresie zrównoważonego rozwoju, ustalona dla całej firmy O-I na świecie [www.o-i.home]. Składają się na tę część cztery bardzo ambitne wyzwania, którymi są:

- uzyskanie średniego poziomu stłuczki w zestawie szklarskim w wysokości 60% do końca 2017 roku.
- redukcja zużycia energii na tonę zapakowanych opakowań szklanych o 50%, także do roku 2017 – w stosunku do roku 2007,
- obniżenie emisji dwutlenku węgla - CO<sub>2</sub>, o 65%, również do roku 2017 i także w stosunku do roku 2007,
- nacisk na bezpieczeństwo tak, aby tak szybko jak to tylko możliwe w ogóle wyeliminować wypadki przy pracy i zagrożenia w zakładach O-I.

Odwaga, wizja, determinacja i rozmiary założonych w tej strategii celów, niewątpliwie nadają jej cechy nowatorskie w kategorii: „gram swoją grę”. Jest to tym bardziej istotne, gdy sprawy związane ze środowiskiem i potrzeby ograniczania niekorzystnego wpływu na niego, nabierają współcześnie coraz większego znaczenia.

### **Strategia zarządzania personelem.**

Przedstawiony pakiet strategii ma szansę na realizację oraz na uzyskanie założonych w nim celów tylko wtedy, jeżeli zaangażowani w nią pracownicy mają wystarczającą motywację, wiedzę, możliwości i narzędzia do jej wykonania. Istotnymi sprawami są również ich zaangażowanie oraz przekonanie, że realizacja przyjętej strategii jest możliwa i potrzebna. Aby tak się stało, strategii biznesowej musi towarzyszyć nowatorska strategia zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

O-I w Europie, a także huty korporacji w Polsce podejmują wiele bardzo ciekawych projektów i działań w sferze zarządzania pracownikami, które układają się w zarys nowatorskiej strategii. Poniżej przedstawione zostały trzy najbardziej istotne i nowatorskie bloki działań w sferze zarządzania pracownikami, których innowacyjność i unikalność mogą wzmacniać nowatorskie cechy takiej strategii. Oczywiście, obok tego firma podejmuje także wiele innych ponad standardowych działań w sferze związanej z pracownikami, jednak ramy tego artykułu nie pozwalają rozwinąć szerzej tych przedsięwzięć.

#### Pathways to Leadership (PTL), czyli droga do przywództwa

Od kilku już lat O-I obejmuje, formą niezwykle ciekawych i inspirujących sesji szkoleń i warsztatów, coraz szersze kręgi wyższego, średniego i liniowego kierownictwa oraz kluczowych specjalistów. W Polsce wraz z sesjami planowanymi w tym roku, szkoleniem PTL zostanie objętych ponad 90 osób. Trwające w sumie 6 dni podstawowe sesje PTL, dostarczają uczestnikom kilkanaście niezwykle przydatnych narzędzi, przydatnych między innymi w pracy z zespołami pracowników, w lepszym komunikowaniu się, w budowaniu i utrzymywaniu dobrych relacji z innymi (także na niwie prywatnej), w twórczym rozwiązywaniu problemów oraz w doskonaleniu umiejętności przywódczych [[www.pathwaystoleadership.com](http://www.pathwaystoleadership.com)].

Już same nazwy niektórych technik i podejść PTL są zaskakujące i przełomowe. Na przykład podejście: wysoka droga – niska droga (high Road – low

Road), zakłada i uświadamia, że w obliczu problemu i wyzwaniu, nie warto analizować, co i kto zrobił źle i kto zawinił (low road), ponieważ, oprócz tego, że takie podejście nie przynosi żadnych efektów, to jeszcze niszczy relacje. Lepszym i przynoszącym konkretne efekty podejściem jest próba szukania rozwiązań i koncentrowanie się na przyszłości (high road). Podobne efekty dostarcza koncepcja mapy energii, która zaleca 'przebywanie' na jej jasnej stronie, ponieważ tylko pozytywne i optymistyczne nastawienie (szczególnie szefa), może inspirować i zarażać innych. PTL zaleca wszystkim, aby zawsze starać się być na fali (on a roll), czyli traktować niepowodzenia, jako okazje do nauki, mieć poczucie własnej wartości, starać się być pewnym siebie. Wtedy można być prawdziwym liderem i przywódcą.

Osią koncepcji PTL jest pojęcie, które można przetłumaczyć na kulturę dobrobytu (wellness culture), ale angielskie pojęcie lepiej oddaje sens takiej kultury w organizacji. Przez to pojęcie należy rozumieć taką sytuację, kiedy pracownicy w firmie są doceniani, szanowani, wysłuchiwani, wspomagani i włączani w różne aspekty działalności firmy. O-I wierzy, że takie środowisko pracy sprzyja rozwojowi pracowników oraz przyczynia się do osiągnięcia przez firmę lepszych wyników.

### Projekt wzmocnienia pracy zespołowej

Poziom pracy zespołowej w hutach O-I Produkcja Polska S.A. nie jest tylko hasłem, jak w wielu firmach deklarujących jej promowanie. O-I w sposób niezwykle ciekawy i nowoczesny zdefiniował najważniejsze elementy pracy zespołowej, mierzy je dla różnych zespołów pracowniczych i funkcyjnych, a także, poprzez specjalne sesje poza firmą, z ciekawym programem, stara się poprawiać obszary, na które wskazują wyniki badań ankietowych.

Obszary, o których mowa to upoważnienia, a w nich możliwości pracy zespołowej i autorytet zespołu, sama praca zespołowa, na którą składają się stosowane praktyki działań i procesy oraz cele zespołu definiowane przez stopień jego czytelności i zrozumienia przez członków zespołu. Jednak najważniejszym elementem świadczącym o jakości zespołów, jest zaangażowanie pracowników.

Wyjątkowość zastosowanego podejścia podczas usprawniania wymagających tego elementów pracy zespołowej, polega na organizowaniu interaktywnych sesji, w których uczestnicy bawią się, analizują różne fragmenty tekstów i filmów oraz przygotowują i odgrywają scenki z życia zespołów pracowniczych. Wydarzenia takie głęboko zapadają w pamięć i po powrocie do pracy tworzą unikalną platformę porozumiewania się. Obok tego organizowane są różnego rodzaju wyzwania związane z pracą zespołową, co jest później analizowane. Takie dwa lub trzy dni intensywnych zajęć, które są poświęcone na definiowanie oraz ćwiczenie pracy zespołowej, przynoszą o wiele lepsze efekty niż standardowe szkolenia w salach wykładowych.

## Badanie zaangażowania pracowników

Na przełomie 2010 i 2011 roku O-I przeprowadził globalne badania poziomu zaangażowania pracowników oraz istotnych czynników dotyczących zasobów ludzkich w firmie. Przy pomocy specjalnych ankiet badano: poziom bezpieczeństwa, autorytet i sposoby podejmowania decyzji, komunikację, orientację na klienta (zewnątrznego i wewnętrznego), uprawnienia, poziom przywództwa, style kierowania, zmiany organizacyjne, narzędzia uznania, dostępność różnych zasobów, strategie, szkolenia i rozwój pracowników, zarządzanie pracownikami a także poziom pracy zespołowej.

Ponieważ uzyskano w Polsce stopień uczestnictwa w ankietach na poziomie aż około 95%, otrzymane wyniki można uznać za bardzo miarodajne. Sposób prezentacji wyników pozwalał zobaczyć i porównać – na podstawie opinii pracowników danego kraju, zakładu lub wręcz poszczególnych wydziałów i działów – poziom wymienionych wcześniej czynników, w porównaniu do odpowiednich innych zespołów. Dało to oczywiście niezwykle cenny materiał do przygotowania działań zmierzających do poprawy sytuacji, tam gdzie to jest potrzebne i zasadne.

Warto dodać, że różne zakłady i zespoły pracownicze mogły porównać swoje wyniki nie tylko z innymi w korporacji, ale także z globalnymi i czołowymi firmami na całym świecie. Zastosowane podejście można uznać niewątpliwie za nowatorskie, co świetnie wpisuje się w nowatorską strategię zarządzania personelem w firmie.

## **Podsumowanie**

Na jednym z pierwszych spotkań z analitykami finansowymi, legendarny prezes GE, Jack Welch wskazywał, że zasoby ludzkie będą miały decydujący wpływ na sukces firmy. Reakcja analityków była wtedy chłodna. Jednak coraz częściej okazuje się, że to niematerialne aktywa organizacji takie jak: zasoby ludzkie i kultura korporacyjna decydują o przyszłości firmy. Każda strategia firmy (najlepiej jak jest nowatorska) jest realizowana przez ludzi. Ale tradycyjne podejście do pracowników, czyli normalne rekrutowanie, szkolenia i motywowanie nie wystarczy.

Aby pracownicy naprawdę się angażowali i organizowali wokół celów strategicznych firmy, powinni przeżywać w pracy coś unikalnego, pozytywnie zaskakującego i najlepiej brać udział w wydarzeniach przełomowych. Takie składniki wyzwań w pracy powinny być inspirowane i budowane przez wszystkich oraz dobrze indywidually do możliwości, zdolności i talentów.

To właściwie wyczerpuje podstawowe założenia strategii nowatorskiej – na inne, tradycyjne podejście w zarządzaniu pracownikami w nowoczesnej firmie po prostu szkoda czasu, ponieważ wszyscy tak czynią. Aby pozyskać, utrzymać i rozwinąć utalentowanych pracowników, co staje się kluczowym (o ile nie najważniejszym) czynnikiem przewagi konkurencyjnej organizacji na polu globalnej konkurencji, trzeba podjąć specjalne działania. W sferze ludzkiej jest to dużo trudniejsze niż na innych polach biznesowych, jednak absolutnie konieczne.

# The management of personnel in strategy of company

## Summary

Personnel management strategies in companies, which want to play an important role in the marketplace and successfully accomplish their strategic goals, should be inventive.

In this article, the author defines the features of such strategies and taking O-I Produkcja Polska S.A. as an example, tries to present the most important, interesting, practically applied and inventive fundamentals of personnel management.

In question are those which can be recognized as unique, breakthrough, surprising, and delivering rapidly personalized values, inspired by everybody. In the conclusion, the author indicates that only a special and innovative approach to the employees can ensure for themselves and the company medium and long-term successes.

## Literatura

Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Biblioteka Menedżera. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1996.

Harari O. *Wprowadzenie nowatorskiej strategii*. Biblioteka Gazety Wyborczej. Biznes 2 tom, Zarządzanie firmą część 2. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2007.

Markides C. Cusamano M. eds. *Strategic thinking for New Economy*. Jossey-Bass, Chichester 2001.

[www.o-i.home](http://www.o-i.home)

[www.pathwaystoleadership.com](http://www.pathwaystoleadership.com)