

2015

## Zmierzyć najtrudniej mierzalne

Dobre praktyki  
pomiaru kapitału ludzkiego  
w przedsiębiorstwach



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





**Zmierzyć najtrudniej mierzalne**  
**Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego**  
**w przedsiębiorstwach**

[nkl.parp.gov.pl](http://nkl.parp.gov.pl)

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Pańska 81/83

00-834 Warszawa

T +48 22 432 80 80

F +48 22 432 86 20

E [biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl)

[parp.gov.pl](http://parp.gov.pl)

ISBN: 978-83-7633-242-0

# Zmierzyć najtrudniej mierzalne

## Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach

W gospodarce opartej na wiedzy to pracownicy stanowią najcenniejszy zasób firmy: umożliwiają świadczenie usług na najwyższym poziomie, tworzą więzi z konsumentami, przywiązując ich do danej marki, a dzięki swej innowacyjności zapewniają przedsiębiorstwu przewagę nad konkurencją. Skuteczne prowadzenie biznesu nie może obyć się bez zarządzania kapitałem ludzkim. Ten zaś warto badać – choć jest to zadanie niezwykle trudne – by móc podejmować dobre i świadome decyzje dotyczące rozwoju firmy. Niemniej, jak stwierdził Leif Edvinsson, pierwszy na świecie dyrektor do spraw kapitału intelektualnego w szwedzkiej grupie finansowej Skandia, **lepiej w przybliżeniu mierzyć to, co ma znaczenie, niż dokładnie mierzyć rzeczy bez znaczenia.**

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, skierowana jest do praktyków zainteresowanych konkretnymi narzędziami pomiaru kapitału ludzkiego, zwłaszcza do kadry zarządzającej, menedżerów oraz pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Uczy, w jaki sposób kreatywnie myśleć o zarządzaniu kapitałem ludzkim, by zapewnić własnej organizacji szeroko rozumiane korzyści, także finansowe. Jak powiedział Michał Ochnik, współwłaściciel jednej z prezentowanych firm, „wnioskam z badań kapitału ludzkiego zawdzięczamy połowę wygenerowanego zysku”.

Opisane przykłady rozwiązań wdrażanych przez przedsiębiorstwa w odpowiedzi na określone realia biznesowe pochodzą zarówno z małych, rodzinnych firm działających na rynkach lokalnych, jak i z dużych, międzynarodowych korporacji funkcjonujących w skali globalnej.

Mamy nadzieję, że niniejsze studium stanie się inspiracją do korzystania z rozwiązań dotyczących pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach. Jak przekonuje lektura, narzędzia te można skroić na miarę potrzeb własnej organizacji, nie ponosząc większych nakładów finansowych.

**Korzyści ze świadomego zarządzania kapitałem ludzkim są zaś bezsporne:** to większa wiedza o istniejącym w firmie systemie zarządzania, a więc większa łatwość w podejmowaniu decyzji menedżerskich; to bardziej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników i lepsza kontrola kosztów personalnych, a w końcu – baza twardych danych, dzięki którym menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi mogą stać się partnerami do rozmów z właścicielami i członkami zarządów swoich firm.

**Mierzmy więc to, co trudno mierzalne** – narzędzia i inspiracje podsunie niniejsze opracowanie, przygotowane w ramach projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”, którego celem był wzrost świadomości przedsiębiorców z korzyści wynikających z inwestowania w kapitał ludzki poprzez stworzenie, przetestowanie i upowszechnienie narzędzia do jego pomiaru.

<b>METODA BADANIA</b>	3
<b>DOBRE PRAKTYKI</b>	
■ AQUAINVEST • Pomiar kapitału ludzkiego kluczem do usprawnienia firmy	4
■ ACHMEA • Równowaga między interesami firmy a potrzebami zatrudnionego	6
■ ASTOR • Wsparcie kultury organizacyjnej firmy	8
■ BANK SPÓŁDZIELCZY W TORUNIU • Rozwiązania informatyczne na rzecz procesów HR	11
■ BEAUTY PHARMA • Budowanie zespołu pracowników w strategii rozwoju firmy	14
■ BIG LOTTERY FUND • Zmiana struktury organizacyjnej firmy wsparta przez działania HR	17
■ ECU-LINE POLSKA • Doskonalenie przedsiębiorstwa przy pomocy pracowników	19
■ EXPEDITE • Dialog z pracownikami głównym czynnikiem rozwoju firmy	21
■ FOSTERS BAKERY • Wdrożenie dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi	24
■ FUTURICE • Kultura zaufania bodźcem rozwoju przedsiębiorstwa	27
■ GTECH • Pomiar kapitału ludzkiego i elementów systemu zarządzania wiedzą	30
■ JURAJSKA • Controlling personalny na rzecz spójności zarządzania zasobami ludzkimi	33
■ LEGATUUM • Pomiar kapitału ludzkiego na rzecz lepszych relacji z klientami	36
■ LINK4 • Niefinansowe budowanie zaangażowania pracowników	38
■ MITCHELLS & BUTLERS • Zmiana strategii zarządzania zasobami ludzkimi	41
■ MONDELEZ • Outsourcing zarządzania personelem tymczasowym	44
■ OCHNIK • Audyt kultury organizacyjnej formą doskonalenia firmy	46
■ PIASTPOL • Pomiar opinii pracowników kluczem do sukcesu firmy	49
■ PKN ORLEN • Mobilność wsparciem w zarządzaniu potencjałem pracowników	52
■ SCHINDLERHOF • Budowanie współodpowiedzialności pracowników za firmę	55
<b>WYWIADY</b>	
■ Nauczyliśmy się rozmawiać o wszystkim – wywiad z Agnieszką Politańską, członkiem zarządu i dyrektorem personalnym firmy ASTOR	58
■ Partnerskie relacje to klucz do sukcesu – wywiad z Krystyną Matysiak, dyrektorem pionu HR i członkiem zarządu LINK4	60
■ Na spowiedzi przed pracownikami – wywiad z Marcinem Ochnikiem, członkiem zarządu i współwłaścicielem firmy OCHNIK	62
<b>SŁOWNICZEK NARZĘDZI POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO</b>	64
<b>WNIOSKI I REKOMENDACJE</b>	66
<b>METRYCZKA FIRM</b>	68

# Metoda badania

Opisane w podręczniku **dobre praktyki zostały wyłonione metodą „desk research”**, polegającą na zebraniu i analizie istniejących danych zastanych, udostępnionych w literaturze przedmiotu, prasie, internecie, raportach analitycznych, zestawieniach danych statystycznych itp. Wybrane informacje zostały poddane weryfikacji i scaleniu.

**Dane dodatkowo zostały uzupełnione i zaktualizowane w oparciu o wywiady pogłębione IDI** – jakościową metodę zbierania informacji podczas indywidualnych rozmów z przedstawicielami firm. Ich celem było zdobycie szczegółowych opinii oraz informacji, których nie udało się uzyskać poprzez „desk research”.

Opisy dobrych praktyk zostały usystematyzowane zgodnie z przyjętą strukturą, składającą się z: informacji o firmie, kontekstu, opisu wyzwania, przed którym stało przedsiębiorstwo, opisu wprowadzonych zmian i uzyskanych dzięki nim korzyści. Ponadto w raporcie zostały wskazane najczęściej wykorzystywane metody i techniki pomiaru kapitału ludzkiego.

**Analiza źródeł wtórnych oraz wywiady IDI zostały zrealizowane w odniesieniu do praktyk firm i przedsiębiorstw w obszarze pomiaru kapitału ludzkiego, zdefiniowanego jako zespół ludzi, pracowników trwale związanych z firmą, jej wizją i misją, charakteryzujący się określonymi kompetencjami, umiejętnością współpracy, kreatywnością i kwalifikacjami niezbędnymi do wykonania danej pracy.**

Aby zaprezentować pełny przekrój stosowanych technik i metod pomiaru kapitału ludzkiego, badanie objęło zarówno firmy małe i średnie, jak i duże przedsiębiorstwa oraz korporacje. W ramach projektu analizie poddano 14 firm polskich i 6 zagranicznych (europejskich). Takie podejście umożliwiło wyłonienie i wskazanie dobrych praktyk mogących stanowić podstawę inspiracji dla szerokiego grona przedsiębiorstw.

# AQUAINVEST • Pomiar kapitału ludzkiego kluczem do usprawnienia firmy

**Dzięki systematycznie prowadzonej ocenie kompetencji pracowników oraz wydajności ich działań rotacja w zespole zmalała, łatwiej jest też zarządzać projektami.**

## FIRMA

AQUAINVEST sp. z o.o. to przedsiębiorstwo z kapitałem krajowym, które istnieje od 2010 r. Działa na polskim rynku technologii budowlanych, projektując, sprzedając i montując innowacyjne systemy zarządzania wodą w dużych budynkach, np. hotelach i biurach. Zatrudnia około 45 pracowników w trzech obszarach: projektowym, handlowym i montażowym.

## KONTEKST

Firmy funkcjonujące na rynku budowlanym zwykle muszą podejmować znaczne inwestycje w realizowany projekt (co wpływa na czas jego przygotowania) bez pewności, czy ostatecznie uda się go sprzedać (np. w przypadku konkursów ofert). Dodatkowo innowacyjność oferowanej przez firmę technologii z perspektywy potencjalnych inwestorów stanowi – z jednej strony – ogromną szansę rynkową, z drugiej – komplikację (bywa zbyt naukowa, zawiła, a więc wymaga szczegółowego uzasadniania kosztownego zakupu i zdaje się ryzykowna). Innym problemem w tej branży jest brak specjalistów mających odpowiednie kwalifikacje (zarówno projektantów

i handlowców, jak i montażystów sprzedawanej technologii), co zmusza firmy do sporych inwestycji w szkolenia pracowników (różnych dla każdej grupy zawodowej) oraz wymaga wdrożenia ich do zadań, zanim zaczną wypracowywać przychody. W przypadku spółki AQUAINVEST konieczne było wdrożenie niestandardowego podejścia do zarządzania zespołem pracowników i ich oceny oraz podjęcie działań w celu minimalizowania strat związanych z rotacją przeszkolonych osób.

## WYZWANIE

Poprawić działanie firmy dzięki wprowadzeniu zmian wynikających z pomiaru kapitału ludzkiego

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W drugim roku funkcjonowania spółki dyrektor wykonawczy i kierownicy poszczególnych działów dostrzegli potrzebę oceny pracy zatrudnionych. Wynikało to z problemów z oszacowaniem rentowności projektów ze względu na długi, początkowy okres ich trwania oraz na różną ich wartość. Kolejną wymagającą analizy sprawą była rotacja

pracowników, którzy po odbyciu długiego, intensywnego i kosztownego szkolenia początkowego chcieli próbować sił na rynku poza strukturami firmy pomimo motywacyjnego systemu wynagrodzeń.

System oceny pracowników ma dwa wymiary: kompetencje pracownika oraz wydajność jego pracy. Ocena kompetencji w AQUAINVEST ma charakter opisowy i jest przygotowywana przez przełożonego pracownika. Każdemu stanowisku są przypisane inne zakresy kompetencji, wspólna dla wszystkich jest zaś skuteczność i kreatywność w działaniu. Wydajność pracy wylicza się na podstawie czasu, jaki pracownik poświęcił na dany projekt w stosunku do kosztu, jaki poniosła firma na jego realizację. Bazując na dotychczasowych doświadczeniach, wyznaczono granice tolerancji – projekt jest rentowny, dopóki nie zostaną one przekroczone. Zasada ta determinuje dobór projektów, w które angażuje się firma. Wskaźnik umożliwił też pracownikom oszacowanie, ile czasu powinni maksymalnie poświęcić na realizację danego projektu. Przekroczenie granic tolerancji skutkuje rozmową z przełożonym w celu ustalenia przyczyn nierentowności. Ocenę prowadzi się nie rzadziej niż raz w roku. Dane zbierane są z kolei przez kierowników działów i analizowane przez zarząd. Ze względu na wysokie koszty szkoleń początkowych uważnie śledzi się rotację pracowników.

## KORZYŚCI

Wprowadzenie wskaźników wydajnościowych ułatwiło zarządzanie projektami, co potwierdzają analizy ewaluacji kilkunastu projektów. Powszechnie znane są w firmie akceptowalne granice na poszczególnych etapach realizacji (projektowanie, sprzedaż, montaż), co stanowi zabezpieczenie przed zaangażowaniem się w projekty, które „nigdy się nie kończą”.

System pomiaru kapitału ludzkiego jest podstawą do optymalizacji działalności przedsiębiorstwa – zmniejsza ryzyko związane z charakterem rynku, na którym firma działa.

### ■ KONTAKT

Wojciech Skubis, prezes zarządu, właściciel spółki AQUAINVEST

### ■ ŹRÓDŁA

Wywiad z prezesem Wojciechem Skubisem przeprowadzony 16.01.2015 r. w ramach realizacji systemowego projektu PARP „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.



### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- system oceny pracowników (kompetencji i wydajności)
- wskaźnik rotacji pracowników

# ACHMEA • Równowaga między interesami firmy a potrzebami zatrudnionego

**Wdrożona polityka zarządzania zasobami ludzkimi zaowocowała wzrostem wyników zaangażowania i satysfakcji, spadkiem absencji oraz poprawą efektywności pracowników.**

## FIRMA

Achmea jest notowaną na giełdzie holenderską firmą ubezpieczeniową założoną w 1811 r. Poza krajem macierzystym działa w Grecji, Irlandii, Rosji, Słowacji, Turcji oraz w Australii. Zatrudnia obecnie około 15 tys. osób w Holandii i 4 tys. poza jej granicami.

## KONTEKST

Achmea zdecydowała się na wsparcie swoich pracowników, którzy opiekują się bliskimi lub osobami potrzebującymi spoza rodziny (ang. „working carers”). Nastąpiło to w wyniku rosnącego w Holandii znaczenia tego zjawiska w debacie publicznej oraz przejęcia przez Achmeę (kolejno w 2005 i 2007 r.) dwóch innych firm ubezpieczeniowych, z których jedna miała wdrożoną politykę wspierania pracowników w tym obszarze. Obrany kierunek zmian w polityce firmy był zbieżny z jej credo: „Achmea otacza opieką”. Organizacja pragnęła podtrzymać pionierskie tradycje wdrażania innowacyjnych polityk w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

## WYZWANIE

Opracować i wdrożyć politykę zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiającą wsparcie pracujących opiekunów.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Pracujący opiekunowie stanowią około 12% pracowników firmy Achmea. W Programie Społecznej Innowacji firmy na lata 2007–2010 zawarto zapisy umożliwiające niezapowiedziane wyjście z pracy w sytuacjach awaryjnych oraz krótko- i długoterminowe urlopy. Udogodnienia te stosuje się w odniesieniu do wszystkich pracowników. Inne przywileje w ramach polityki wspierania pracujących opiekunów polegają na: możliwości pracy na część etatu, elastyczności godzin pracy, możliwości pracy w domu (nawet na stanowisku telemarketera), dłuższych niż wymagane ustawowo urlopowych wychowawczych (częściowo płatnych), przeznaczonych do opieki nie tylko nad członkiem rodziny, lecz także nad każdą inną osobą, która jest w potrzebie. Szczegóły udogodnień są indywidualnie ustalane podczas rozmowy pracownika z przełożonym, który dba o zachowanie równowagi między interesami firmy, procesami pracy i potrzebami zatrudnionego. Informacje



o uprawnieniach urlopowych są zaś dostępne w intranecie, co zwiększa zarówno świadomość potrzeb pracujących opiekunów, jak i wsparcia, którego może im udzielić organizacja.

### KORZYŚCI

Efekty wdrażania nowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi odnośnie do pracujących opiekunów są monitorowane za pomocą badania zaangażowania pracowników. Liczba osób zadowolonych z warunków pracy wzrosła z 64% w 2005 r. do 78% w 2008 r. Pod koniec 2009 r. 80% załogi zgodziło się ze stwierdzeniem, że jego przełożony przystałby na uelastycznienie warunków pracy, gdyby pracujący opiekun wyraził taką potrzebę. Aż 86% przełożonych zadeklarowało, że zwołałoby na elastyczny czas pracy, gdyby pracujący opiekun o to poprosił. Absencja pracowników zmniejszyła się z 7,5% w 2000 r. do niespełna 4% w 2009 r. Poziom satysfakcji zatrudnionych wzrósł z 64% w 2005 r. do 78% w 2009 r. Rzadziej wykorzystywane były długoterminowe urlopy, częściej zaś udogodnienia „szyte na miarę”, uzgodnione między pracownikiem i przełożonym.

Wdrożenie polityki na rzecz pracujących opiekunów stało się ważnym elementem zmiany w kulturze organizacyjnej firmy, która

jednocześnie radykalnie nie przekształciła swego sposobu funkcjonowania, lecz zaczęła urzeczywistniać wartości elastyczności, współpracy i zaufania. Można oczekiwać, że w przyszłości zaowocuje to wzrostem konkurencyjności firmy na rynku. Inicjatywa cieszyła się zainteresowaniem mediów, została też doceniona przez krajowe stowarzyszenie pracujących opiekunów i wolontariatu. Dzięki niej ugruntował się wizerunek Achmei jako firmy, która dba o pracowników. Zyskała ona status preferowanego pracodawcy, co jest istotne na coraz trudniejszym holenderskim rynku pracy.

### KONTAKT

Enno van Hamel, doradca do spraw polityki HR w firmie Achmea

### ŹRÓDŁA

1. Peters P., „Workers with care responsibilities”, EurWork European Observatory of Working Life, 5.12.2011 r.; pobrane z [eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu) (dostęp: 15.01.2015 r.).
2. Strona internetowa firmy: [achmea.nl](http://achmea.nl) (dostęp: 19.01.2015 r.).



### WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badania zaangażowania pracowników
- wskaźnik absencji pracowników

# ASTOR • Wsparcie kultury organizacyjnej firmy

**Opisanie firmowego systemu wartości i systematyczny pomiar kapitału ludzkiego zwiększają identyfikację pracowników z firmą, prowadzą też do wzrostu efektywności pracy i tworzenia stabilnych relacji z klientami.**

## FIRMA

Rodzinna spółka komandytowa ASTOR, działająca od 1987 r., jest jednym z głównych dostawców nowoczesnych technologii z obszaru automatyki przemysłowej, robotyki i systemów IT na krajowym rynku. Ma dziś już siedem oddziałów. Zdobyła wiele nagród, w tym tytuł „tego, który zmienia polski przemysł”, Medal Europejski, a także (w 2013 i 2014 r.) tytuł Najlepszego Miejsca Pracy w Polsce w kategorii organizacji zatrudniających do 500 pracowników. Obecnie spółka liczy 110 osób.

## KONTEKST

Z uwagi na ekspansywną konkurencję na polskim i globalnym rynku firma ASTOR zdecydowała się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostarczanie klientom nie tylko produktów, lecz także związanej z nimi specjalistycznej wiedzy (rozwiązań dostosowanych do specyfiki różnych branż). Tak poszerzona oferta stanowiła uzasadnienie dla nie najniższej ceny produktów i usług. Co więcej, od tego momentu istotą działalności spółki stało się budowanie relacji z klientami i uważne wstuchiwanie się w ich potrzeby. W miarę rozrastania się firmy stała jednak komunikacja między pracownikami.

Gdy liczba zatrudnionych sięgnęła 90, pojawiła się konieczność wyraźnego zwerbalizowania celów i wartości firmy.

## WYZWANIE

Stworzyć silny i zmotywowany zespół pracowników poprzez umocnienie kultury organizacyjnej w firmie.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Aby dobrze ująć zasady, zgodnie z którymi spółka chce funkcjonować, określono kluczowe dla niej wartości. Wśród najważniejszych znalazły się: uczciwość, słuchanie klientów i siebie nawzajem, zaufanie, wiedza i rozwój. Następnie w kooperacji z pracownikami zarząd sformułował Deklarację Polityki Personalnej ASTOR, precyzującą, co firma oferuje swoim pracownikom, czego od nich oczekuje, jakie wartości ceni, za co zatrudnieni będą nagradzani, a jakie zachowania nie są akceptowane i będą skutkować zakończeniem współpracy.

Dziś deklarację otrzymuje każdy nowo zatrudniony pracownik, stała się też ona podstawą do stworzenia kolejnych systemów i procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.

Również wspólnie z pracownikami spółka stworzyła System Celów i Kompetencji służący określaniu odpowiedzialności zatrudnionych, a ponadto pomagający dopasować zadania i obowiązki do mocnych stron każdego z członków zespołu. Opracowywanie modelu kompetencji w 2008 r. na potrzeby przyszłych badań miało charakter partycypacyjny, tj. w działanie to zaangażowano grupę roboczą składającą się z 30 osób będących przedstawicielami wszystkich działów, które miały za zadanie konsultować poszczególne etapy projektu w swoich zespołach, a następnie opinie swoich współpracowników przerosić na grunt grupy roboczej. Kilkadziesiąt opisów kompetencji połączono z opisem behawioralnym na sześciu poziomach. Tworzenie tego systemu przez pracowników dla pracowników zapewniło wysoki poziom identyfikacji z przyjętym rozwiązaniem.

Pierwszy pomiar kompetencji przeprowadzono samodzielnie w formie oceny 180 stopni. Wyniki przedstawiono podczas indywidualnych rozmów na temat ocen okresowych, podczas których przeanalizowano mocne strony pracownika, obszary rozwojowe i wyzwania na kolejny rok. Od 2010 r. spółka stosuje już metodę 360 stopni, a samo badanie prowadzi firma zewnętrzna (co zatrudnionym ma zapewnić anonimowość). Metoda ta służy w ASTOR do oceny kompetencji twardej, natomiast kompetencje miękkie oraz system realizacji celów są omawiane przez pracownika i jego bezpośredniego przełożonego podczas rozmów na temat ocen

okresowych (minimum raz w roku, najczęściej raz na kwartał).

W przedsiębiorstwie podejmowano się pomiaru kapitału ludzkiego już w 2006, 2007 i 2010 r., kiedy to przeprowadzono anonimowe badanie satysfakcji z pracy wśród całego zespołu. W związku z dynamicznym rozwojem przedsiębiorstwa chciano bowiem zasięgnąć opinii wszystkich oddziałów, by wiedzieć, które obszary funkcjonowania firmy wymagają dopracowania. Wykorzystano narzędzie Vox Populi, dotyczyło ono aż 11 sfer z życia organizacji. Za każdym razem wskaźnik satysfakcji pracowników przekraczał 80%.

W celu weryfikacji, w jaki sposób wysokie noty osiągnięte w badaniach wewnętrznych odnoszą się do rynku, w roku 2012 i 2013 przeprowadzono badania Great Place to Work.

#### KORZYŚCI

Dzięki wprowadzonym rozwiązaniom średnia stażu pracy w firmie wzrosła do ośmiu i pół roku. Ponad 90% pracowników jest zadowolonych z pracy i identyfikuje się z firmą. Jasno opisane i zrozumiane przez zatrudnionych wartości ugruntowują kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie, a sprzężone



z systematycznie prowadzonymi pomiarami kapitału ludzkiego sprzyjają dynamicznemu rozwojowi firmy.

Atmosfera między pracownikami przekłada się na ich podejście do klientów, co wspiera tworzenie stabilnych i długotrwałych relacji. Wskaźniki efektywności na jednego pracownika rosną z roku na rok o 6%, począwszy od 2009 r. Obecnie na rynku sterowników przemysłowych ASTOR plasuje się tuż za Siemensem, na rynku oprogramowania przemysłowego wyprzedza Siemens oraz inne światowe koncerny. Wartością dodaną jest też poczucie pracowników, że mają realny wpływ na rozwój firmy.

To także wynik zaangażowania zespołu we współtworzenie strategii na następne lata oraz w wypracowanie nowej misji, której motto brzmi: „ASTOR jest miejscem, gdzie technologia spotyka człowieka”.

#### ■ KONTAKT

Agnieszka Politańska, dyrektor personalny, członek zarządu firmy ASTOR

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Strona internetowa firmy: [astor.com.pl](http://astor.com.pl) (dostęp: 17.12.2014 r.).
2. Kozielski R., Mardosz A., „Kultura organizacyjna w praktyce” (film), [ls.questus.pl/ls/case-studies/astor-inny-wymiar-konkurowania](http://ls.questus.pl/ls/case-studies/astor-inny-wymiar-konkurowania) (dostęp: 19.12.2014 r.).
3. Kozielski R., Mardosz A., „Jak mierzyć jakość relacji z klientami” (film), [ls.questus.pl/ls/case-studies/astor-inny-wymiar-konkurowania](http://ls.questus.pl/ls/case-studies/astor-inny-wymiar-konkurowania) (dostęp: 19.12.2014 r.).
4. Konsultacja merytoryczna treści opracowania z Agnieszką Politańską – wywiad przeprowadzony 22.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- system celów i kompetencji
- oceny 180 i 360 stopni
- badanie satysfakcji z pracy
- badanie kultury organizacyjnej

# BANK SPÓŁDZIELCZY W TORUNIU •

## Rozwiązania informatyczne na rzecz procesów HR

Zastosowanie profesjonalnego narzędzia usprawniło ocenę kompetencji pracowników oraz umożliwiło wykorzystanie ich potencjału.

### FIRMA

Powstały w 1896 r. Bank Spółdzielczy w Toruniu odgrywa znaczącą rolę na rynku usług finansowych w województwie kujawsko-pomorskim i jest jednym z czołowych banków spółdzielczych w Polsce. To laureat licznych nagród, m.in. otrzymał wyróżnienie w Krajowym Rankingu „Wyróżniające się banki spółdzielcze”, zdobył też tytuł „Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców”. Jego produkty zostały odznaczone godłem promocyjnym „Teraz Polska”. Wraz z grupą ponad 200 banków współtworzy Spółdzielczą Grupę Bankową. Zatrudnia blisko 90 osób.

### KONTEKST

Aby osiągnąć lepsze wyniki, bank zdecydował się położyć większy nacisk na ocenę i rozwój kompetencji i umiejętności pracowników. Okazało się jednak, że dotychczas stosowany przez zespół do spraw kadr system planowania ścieżek kariery działa zbyt nieefektywnie i nie odpowiada przyjętym założeniom. Konieczne było wdrożenie nowego rozwiązania w celu usprawnienia procesu oceny kompetencji pracowników.

### WYZWANIE

Zaimplementować rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby spełnić aktualne potrzeby banku.

### WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W celu efektywnego przeprowadzenia procesu oceny kompetencji pracowników, a następnie zarządzania rozwojem ich kariery, Bank Spółdzielczy w Toruniu postanowił skorzystać z oprogramowania informatycznego. Rynek oprogramowania wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi okazał się bardzo bogaty. Z uwagi na brak doświadczeń przedsiębiorstwa z rozwiązaniami tego typu, bank chciał mieć możliwość przetestowania narzędzia. Szukano ponadto rozwiązania, które:

- zapewni system bezpieczeństwa danych spełniający (typowe dla banków) wymagające normy bezpieczeństwa,
- usprawni procesy – takie jak przebieg oceny, planowanie rozwoju, zarządzanie przygotowanymi planami – oraz zapewni ich skuteczne wdrożenie,





- będzie funkcjonalne, sprawdzone w praktyce.

Po zbadaniu rynku zdecydowano się na skorzystanie z e-usługi dostępnej za pośrednictwem portalu dla pracowników HR, który umożliwiał tworzenie planów budowy zaangażowania pracowników, zarządzanie procesem oceny kompetencji, przeprowadzanie procesów oceny potencjału pracowników, podnoszenie jakości zarządzania poprzez diagnozowanie i projektowanie kultury organizacyjnej, budowanie indywidualnych planów rozwoju pracowników oraz zastosowanie narzędzi on-line, które systematyzowały pracę działu zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązanie było dostępne przez internet, miało rozbudowany i wystarczający system zabezpieczeń danych. (Dodatkowo ilość przetwarzanych informacji okazała się nie tak duża – oceniono, że więcej danych udostępnia się na stronie internetowej czy na profilach społecznościowych.) Co więcej, koszty wykorzystania z tego profesjonalnego narzędzia w chmurze były znacznie mniejsze od kosztów zakupu tradycyjnego oprogramowania.

Pierwszą ocenę kompetencji pracowników za pomocą tego narzędzia przeprowadzono (w ramach testów) w 2012 r. Praca z nim okazała się intuicyjna. Elementy kontroli eliminowały ryzyko operacyjne związane

z przesyłaniem i przetwarzaniem danych osobowych pracowników banku. Realizację procesów ewaluacji można było nadzorować w dowolnej chwili, a bieżący podgląd dawał możliwość szybkiego reagowania (np. w sytuacji, gdy pracownik nie dotrzymywał terminu uzupełniania poszczególnych etapów oceny, można było zmotywować go do dopełnienia obowiązku dzięki systemowi komunikacji mailowej). Również wyniki oceny były dostępne natychmiast – pełen raport system generował na żądanie. Wyniki były też widoczne dla pracowników, którzy mogli tworzyć indywidualne raporty na własny użytek.

Pozytywnym zaskoczeniem była elastyczność narzędzia, które umożliwiała wybór jednej z kilku opcji, np. modelu oceny. Dostępna też była szeroka baza kompetencji możliwych do śledzenia, a nawet wiele analizowanych form rozwoju (a nie tylko tradycyjne szkolenia), co pozwoliło na optymalizację budżetu przeznaczonego na rozwój, czyli lepsze jego rozdysponowanie.

## KORZYŚCI

Aplikacja w postaci e-usługi umożliwiła użycie profesjonalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi bez ponoszenia kosztów zakupu sprzętu i licencji oprogramowania, którego zakup nie wydawał się jeszcze uzasadniony ekonomicznie. Chociaż w dalszym ciągu potrzebny był czas, by nauczyć się obsługi tego e-rozwiązania, udało się usprawnić wiele działań związanych z oceną

kompetencji (takich jak przygotowywanie założeń do oceny, wybór metodologii, przygotowywanie opisów kompetencji). Ponadto zastosowanie zewnętrznej metodologii zwiększyło obiektywizm oceny, dostarczyło też pracownikom i menedżerom wzorców efektywnych zachowań dla każdej kompetencji. Ich opisy i ocena okazały się współgrać z potrzebami organizacji. Dzięki wprowadzonym pomiarom dostrzeżono też, jak lepiej wykorzystać potencjał pracowników firmy, by rozwinąć ich kompetencje. Natychmiastowy dostęp do informacji zwiększył zaś efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi – wygenerowanie wieloprzekrojowych raportów zajęło kilka sekund.

Pozytywne doświadczenia z jednym, najpotrzebniejszym modułem aplikacji wspierającej działania zarządzania zasobami ludzkimi – oceny kompetencji pracowników – doprowadziły do podjęcia decyzji o zakupie pełnej wersji przetestowanego oprogramowania, tak by móc je wdrożyć i w pełni

dostosować do własnych, zmieniających się potrzeb. System spójnie działających modułów w ramach jednej aplikacji zwiększył dostęp pracowników do ich danych i umożliwił samodzielne zarządzanie nimi w szerszym zakresie, m.in. w kwestii urlopów czy oceny szkoleń, odciążając tym samym pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie.

#### ■ KONTAKT

Małgorzata Paleczna, specjalistka ds. zarządzania kadrami w Banku Spółdzielczym w Toruniu

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Figiel A., „Kompetencje w chmurze”, wywiad z Małgorzatą Paleczną, „Personel Plus”, luty 2013.
2. Strona internetowa firmy: [bstorun.pl](http://bstorun.pl) (dostęp: 12.12.2014 r.).
3. Wywiad z Małgorzatą Paleczną przeprowadzony 5.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- ocena kompetencji pracowników

# BEAUTY PHARMA • Budowanie zespołu pracowników w strategii rozwoju firmy

**Trafny dobór zespołu za pomocą agencji doradztwa personalnego zaowocował niską rotacją kadry, mniejszymi kosztami szkoleń przygotowawczych oraz krótszym okresem wdrożenia pracowników do nowych zadań.**

## FIRMA

Beauty Pharma działa na rynku farmaceutycznym od 2010 r. Zajmuje się sprzedażą polskich i importowanych produktów medycznych (związanych z zabiegami chirurgii plastycznej) klientom w Polsce, ale też z Izraela i Szwajcarii. Firma planuje rozszerzyć rynek zbytu o rynki wschodnie, zwłaszcza o rynek rosyjski. Obecnie zatrudnia 18 osób: 6 menedżerów terenowych i 12 pracowników biurowych.

## KONTEKST

Bogate doświadczenie właściciela firmy Beauty Pharma (a pracował on na stanowiskach dyrektora sprzedaży w kilku wielkich koncernach) zdeterminowało jego myślenie o kapitale ludzkim jako o czynniku mającym kluczowe znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa. Dlatego jeszcze zanim Beauty Pharma powstała, miał on konkretną wizję tego, jak ma ona wyglądać nie tylko pod kątem biznesowym (m.in. precyzyjne określenie rynku docelowego, plan sukcesywnego rozwoju), lecz także personalnym (profil pracowników); było nawet jasne, jaka atmosfera powinna panować w firmie. Najważniejszym

aspektem działalności miało być zbudowanie wysokiej klasy zespołu i jego stabilny rozwój poprzez tworzenie w jego obrębie długotrwałych relacji.

## WYZWANIE

Dynamiczny rozwój biznesu, którego głównym motorem są prężnie działający i rozwijający się pracownicy.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W 2010 r., w momencie zakładania biznesu, właścicielowi towarzyszyło dwóch zaufanych pracowników. W celu powiększenia zespołu zdecydowano się na dość kosztowną rekrutację za pośrednictwem agencji doradztwa personalnego. Miało to zapewnić wysoką zgodność osobowości i kompetencji kandydatów o dość trudnym do znalezienia profilu z wymaganiami na konkretne stanowiska (m.in. rys osobowościowy, określony zasób wiedzy, doświadczenie, znajomość języków obcych). Do dziś każda zatrudniona osoba ma zapewniony stały dostęp do szkoleń w myśl zasady, że firma rozwija się, gdy rozwija się jej zespół.



Stąd też pracownicy uczestniczą w sympozjach, konferencjach i różnego rodzaju szkoleniach. Zdarza się, że przedsiębiorstwo finansuje rozwój pracownika w kierunku przez niego wybranym, chociaż niekoniecznie związanym z działalnością przedsiębiorstwa.

Prócz dbałości o dobór zespołu podjęto również starania zbudowania odpowiedniej atmosfery pracy. Aby stworzyć miejsce przypominające drugi dom, zdecydowano się biuro urządzić w kamienicy (zamiast np. w tańszym, wielopiętrowym wieżowcu). Co więcej, od początku zadbano o integrację zespołu, m.in. podczas spotkań z okazji świąt czy szkoleń wyjazdowych.

Zebrania służą też dobremu przepływowi informacji. W przedsiębiorstwie raz w miesiącu organizuje się np. spotkanie z menedżerami wszystkich marek, na których prezentowane są wyniki sprzedażowe. Jest ono okazją do wymiany opinii dotyczących działania firmy i jej oferty. Menedżerowie nieobecni w siedzibie firmy mogą w nim uczestniczyć dzięki telekonferencjom.

Ponadto raz na kwartał powołuje się takie spotkanie dla całego zespołu. Natomiast pracownicy biurowi co dwa miesiące przygotowują sprawozdania o śledzonych trendach rynkowych i dotyczących kategorii sprzedawanych produktów.

Gdy zaś planowane są jakieś zmiany (np. wdrożenie nowego produktu, promocji), zatrudnieni proszeni są o podzielenie się swoją opinią w tej kwestii. Jeśli chodzi o wiedzę na

temat rynku, klientów i możliwości biznesowych, sześcioro pracowników terenowych stanowi najobszerniejsze i najtrafniejsze źródło informacji. Szczególnie ważne tematy, np. związane z nowymi planami biznesowymi, omawia się zaś na spotkaniach poza siedzibą firmy, np. na obiedzie w restauracji.

Zatrudnieni są okresowo poddawani krótkim testom ze znajomości oferty, rynku, konkurentów. Testy stanowią informację dla właściciela i dla samych pracowników o stanie ich wiedzy i ewentualnej potrzebie „douczenia się”. Stanowią też pewną weryfikację kompetencji osób ubiegających się o awans. Testom zwykle towarzyszy ankieta opinii pracowników dotycząca zadowolenia z pracy, sugestii co do rozwoju firmy, jej mocnych stron i elementów wymagających poprawy. Ankiety z reguły są imienne, chociaż gdy właściciel dysponuje dodatkowym budżetem na rozwój firmy czy na podniesienie standardu miejsca pracy, badanie opinii pracowników jest anonimowe.

Beauty Pharma podejmuje starania w celu poprawy wszelkich negatywnie ocenianych aspektów pracy, ale również (w miarę możliwości budżetowych) realizuje inne życzenia zatrudnionych, np. zdrowotne ubezpieczenie rodzinne, automat do czekolady, dodatkowe miejsca parkingowe.



#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- ankieta opinii pracowników
- ocena kompetencji
- spotkania oceniające
- testy ze znajomości oferty

## KORZYŚCI

Z punktu widzenia prowadzenia biznesu największe zyski przyniosła współpraca z agencją doradztwa personalnego w procesie rekrutacji. Wysoce trafny dobór pracowników wpłynął bowiem na niemal zerowy poziom rotacji (w ciągu pięciu lat z firmy odeszła jedna osoba z przyczyn niezwiązanych z przedsiębiorstwem) oraz niższe niż planowano wydatki na proces szkoleniowy przy jednoczesnym skróceniu okresu potrzebnego na wdrożenie pracownika w warunki funkcjonowania firmy. Zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy i rodzinnej atmosfery zaowocowało zaś wysokim poziomem zadowolenia pracowników i wyzwoleniem synergii współdziałania. Pracownicy czują się współodpowiedzialni za sukces przedsiębiorstwa. O ile na początku

prowadzenia działalności planowano zewnętrzną weryfikację kompetencji i zaangażowania zatrudnionych, obserwowane wysokie efekty ich pracy skłoniły właściciela do ograniczenia się do własnych pomiarów.

#### ■ KONTAKT

Tomasz Maciejczyk, prezes i właściciel Beauty Pharma

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Tomaszem Maciejczykiem przeprowadzony 23.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

” Człowiek jest kluczem do sukcesu. Dobrze dobrana osoba, odpowiedzialna za kontakty z klientem lub przygotowywanie założeń strategicznych, to podstawa. Niemal wszystkich pracowników rekrutowała dla nas agencja doradztwa personalnego, wspierając się testami kompetencji i charakteru. Zdecydowałem się na to, bo zdawałem sobie sprawę, że już na starcie muszę zainwestować w personel. Nie jest sztuką wymiana kadry, lecz umiejętność długotrwałej i owocnej współpracy. ”

# BIG LOTTERY FUND • Zmiana struktury organizacyjnej firmy wsparta przez działania HR

Opracowana przy udziale pracowników strategia zmiany umożliwiła brytyjskiej firmie synergiczny rozwój i skuteczną realizację celów biznesowych.

## FIRMA

Big Lottery Fund to brytyjska instytucja pożytku publicznego odpowiedzialna za dystrybuowanie funduszy zebranych dzięki Loterii Narodowej. Każdego roku rozdziela ponad 650 mln funtów, wspierając projekty (dotyczące zdrowia, edukacji, środowiska) dopasowane do potrzeb społeczności Anglii, Szkocji, Walii oraz Irlandii Północnej, dofinansowując grupy społeczne i inicjatywy charytatywne. Big Lottery Fund zarządza również funduszami innych instytucji publicznych, np. Departamentu Edukacji i Społeczeństwa Obywatelskiego (Department for Education and the Office for Civil Society).

## KONTEKST

Zgodnie z wytycznymi eksperckiego raportu Lyons Review (promującego przenoszenie urzędów użyteczności publicznej poza Londyn) w Big Lottery Fund zdecydowano o relokowaniu swoich londyńskich ośrodków operacji finansowych do Newcastle i Birmingham, utrzymując jednocześnie oddziały w Północnej Irlandii, Szkocji i Walii. Planowane duże zmiany strukturalne, wzmocnione świeżym spojrzeniem nowych

osób w zarządzie, stały się katalizatorem do głębokiego przeobrażenia organizacji.

## WYZWANIE

Dostosować instytucję do nowych warunków funkcjonowania, związanych ze zmianą struktury organizacyjnej.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W 2006 r. – w ramach przygotowania do przekształceń czekających organizację – przeprowadzono pierwszą, pilotażową ocenę kadry zarządzającej według programu Investors in People. Z dziesięciu zbadanych standardów Big Lottery Fund spełniał sześć, przy czym rekomendowano rozwój przede wszystkim dwóch obszarów: ocenę szkoleń zawodowych oraz definiowanie kompetencji związanych z zarządzaniem. Jednocześnie przeprowadzono obszerną ankietę satysfakcji pracowników, której wyniki potwierdziły istnienie nieefektywności w tych obszarach. Pracownicy cenili pracodawcę jako organizację, która promuje równość szans, zauważali jednak niewystarczający poziom pracy zespołowej, niedostateczną wydajność zarządzania i brak



#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- ocena kadry zarządzającej
- ankieta satysfakcji pracowników
- badanie kultury organizacyjnej

informacji o szkoleniach powiązanych z rozwojem zawodowym. Opracowano strategię zmiany, rozplanowując ją na trzy lata. W pierwszej kolejności (na warsztatach z pracownikami z placówek z całego kraju) zdefiniowano wewnętrzne wartości, na podstawie których

określono cechy organizacji, którą pracownicy chcieliby współtworzyć. Następnie stworzono listę i opis kompetencji behawioralnych (zachowania, np. wpływanie na innych) i technicznych (umiejętności, jak np. zarządzanie ludźmi), które miały wesprzeć budowanie kultury organizacyjnej opartej na wydajności. W drugiej kolejności (i w oparciu o opisane kompetencje) zredefiniowano funkcje w organizacji oraz stworzono rodziny stanowisk, rozdzielając realizację poszczególnych funkcji na różne poziomy zarządzania. Doprowadziło to do rewizji struktury i opisu stanowisk – i zmniejszyło ich liczbę o jedną trzecią. Opis wypracowanych kompetencji oraz związane z nimi wymagania były szeroko komunikowane wszystkim członkom zespołu; głośno wskazywano kluczowe czynniki związane z planowaniem ścieżek kariery.

Jednym z głównych źródeł komunikacji była platforma „Your HR”, dostarczająca pracownikom informacji i porad niezależnie od tego,

jakie miejsce zajmowali w strukturze organizacji. Dzięki temu wspierała ona również przełożonych w kształtowaniu zespołów, którymi zarządzali. Podjęto współpracę z Open University, co umożliwiło certyfikację zdobytej wiedzy i umiejętności. Wprowadzony system szkoleń ze wspierającym pakietem e-learningowym powiązany z systemem kompetencji (każde szkolenie rozwijało przynajmniej jedną z nich). System został w pełni zintegrowany z procesem rekrutacji (obecnie prowadzonym on-line), oceny i rozwoju pracowników.

#### KORZYŚCI

Wdrożenia przyniosły rezultaty, głównie dzięki osiągnięciu zgodności opracowanych działań HR z kierunkiem rozwoju organizacji i postawionymi celami biznesowymi. Przeprowadzone zmiany, bazujące na wartościach wygenerowanych wraz z pracownikami z całego kraju, zyskały wysoki poziom akceptacji i były kompatybilne z potrzebami zatrudnionych. W 2007 r. Big Lottery Fund uzyskało akredytację programu Investors in People.

#### ■ KONTAKT

Dianne Hughes, zastępca dyrektora HR w firmie Big Lottery Fund

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Studium przypadku „Big Lottery Fund: »An example of Best practice HR strategy«”, pobrane z [ceb.shl.com](http://ceb.shl.com) (dostęp: 28.12.2014 r.).

# ECU-LINE POLSKA •

## Doskonalenie przedsiębiorstwa przy pomocy pracowników

**Działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przyniosły poprawę kondycji firmy, gdyż wzrosło zaangażowanie zatrudnionych.**

### FIRMA

Ecu-Line Polska sp. z o.o. działa w branży logistycznej od 2003 r. Jest członkiem holdingu Ecu Line, posiadającego 190 biur w ponad 90 krajach, który dostarcza kompleksowe rozwiązania logistyczne w zakresie transportu przesyłek. Chociaż jako przedsiębiorstwo członkowskie występuje pod marką globalną, pod wieloma względami (w tym prawnym) jest niezależnym polskim małym przedsiębiorstwem, które samodzielnie organizuje swoją pracę. Prowadzi też własną, niezależną od sieci, politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Ecu-Line Polska zatrudnia ponad dziesięć osób.

### KONTEKST

Kiedy w skład kadry kierowniczej weszły nowe osoby, mające doświadczenie w zakresie praktyk w obszarze HR, firma zyskała refleksję na temat możliwości poprawy funkcjonowania dzięki lepszemu wykorzystaniu potencjału zatrudnionych pracowników. Potrzebę eksploracji tego obszaru potwierdziła zaobserwowana duża fluktuacja pracowników i nie zawsze pozytywne, powtarzające się uwagi klientów dotyczące obsługi.

### WYZWANIE

Zaimplementować zmiany w zarządzaniu ludźmi w celu poprawy kondycji przedsiębiorstwa i umożliwienia mu stabilnego rozwoju.

### WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W pierwszej kolejności postanowiono zająć się analizą zachowań pracowników, na które skarżyli się klienci. Na podstawie obserwacji i rozmów z klientami (obecnymi i tymi, którzy odeszli) oraz pracownikami stworzono kodeks postępowania, w którym opisano zachowania pożądane i takie, których należy się wystrzeżać. Następnie organizowano wewnętrzne szkolenia i coachingi dla pracowników w celu zmiany złych nawyków w działaniu i zakorzenienia pozytywnych zachowań. Jednocześnie doprecyzowano strukturę stanowisk z przypisanymi do nich obowiązkami. Weryfikację efektów prowadzono poprzez badanie kompetencji, w którym zatrudniony dokonywał samooceny, a następnie był oceniany przez zwierzchnika w aspektach relacji ze współpracownikami, przełożonym i z klientami oraz sumienności wykonywania obowiązków. Różnice w ocenach wspólnie dyskutowano, wybierając do tego miejsce poza siedzibą firmy, co sprzyjało większej otwartości i szczerości w rozmowie.





Ponadto prowadzono rozmowy z wybraną grupą klientów na temat zaobserwowanych przez nich różnic w obsłudze (i oceny tych różnic). Z pracownikami osiągającymi gorsze wyniki prowadzono zaś rozmowy motywujące.

Dyskutowano też z pracownikami na temat planowanych zmian w przedsiębiorstwie, nowych kierunków rozwoju czy zmian w funkcjonowaniu firmy. Działanie to miało na celu przygotowanie zespołu do podjęcia okresowo dodatkowego wysiłku związanego z wdrożeniem zmiany i tym samym miało zmniejszyć ryzyko rotacji pracowników.

Zmian wymagała też polityka rekrutacyjna. Dotychczas zatrudniano osoby o niskich oczekiwaniach finansowych, które wymagały jednak nakładów na wdrożenie i wyszkolenie. Postanowiono więc zmienić sposób rekrutacji – zaczęto poszukiwać kandydatów z doświadczeniem w branży, mających kompetencje wpisujące się w plany rozwoju przedsiębiorstwa.

Następnie podjęto działania w celu podniesienia satysfakcji pracowników. Wraz z badaniem kompetencji prowadzono badanie opinii i satysfakcji.

Wdrożone propozycje pracowników, usprawniające procesy w firmie, chwalono, czasem też nagradzano finansowo.

W doskonaleniu organizacji duże znaczenie miały rozmowy z pracownikami odchodzącymi z przedsiębiorstwa. Ich opinie pomagały naprawiać kwestie drażliwe dla zatrudnionych.

## KORZYŚCI

Wprowadzone działania zwiększyły przejrzystość w funkcjonowaniu Ecu-Line Polska. Wpłynęło to na wzrost zaangażowania pracowników, a w ślad za tym spadł wskaźnik rotacji. Wspólna praca nad zmianami niepożądanych zachowań przyniosła rezultat w postaci poprawy nie tylko efektywności pracy, lecz także wzrostu satysfakcji klientów, których liczba stale rośnie, tak jak wartość prowadzonych z nimi relacji (więcej składanych zapytań ofertowych). Niska rotacja pracowników i zmiana polityki rekrutacyjnej zwiększyły zakres kompetencji zespołu, umożliwiły również konsekwentny i stabilny rozwój przedsiębiorstwa.

## KONTAKT

Andrzej Jabłoński, kierownik sprzedaży regionalnej w Ecu-Line Polska

## ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Andrzejem Jabłońskim przeprowadzony 16.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

## ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- opinia klientów
- badanie kompetencji
- samoocena
- ocena przez zwierzchnika
- analiza sumienności wykonywania obowiązków

# EXPEDITE • Dialog z pracownikami głównym czynnikiem rozwoju firmy

**Badania będące płaszczyzną dialogu oraz systematyczna ocena wyników pracowników pomagają usprawnić zarządzanie firmą, dostrzegać szanse rynkowe i szybko reagować na wyzwania.**

## FIRMA

Expedite sp. z o.o. działa na rynku consultingowym od 1993 r. W ramach międzynarodowej Grupy Expedite Consulting jest spółką matką w stosunku do kilkunastu podmiotów świadczących wspólnym klientom skoordynowane i centralnie zarządzane usługi z zakresu optymalizacji kosztowych i podatkowych, finansów, obsługi prawnej, zarządzania strategicznego, ubezpieczeń i windykacji, aż po kojarzenie partnerów i prowadzenie sprzedaży na rynkach zagranicznych. Podmioty grupy działają w Polsce, na Ukrainie, na Cyprze, w Wielkiej Brytanii, w Dubaju i w Stanach Zjednoczonych. Pod jednym zarządem w ramach Grupy Expedite Consulting pracuje obecnie około 30 osób, z czego dziewięć w biurze zarządu Expedite sp. z o.o. w Warszawie.

## KONTEKST

Profesjonalny i kreatywny charakter działalności firmy wymaga nieustannego doskonalenia jej funkcjonowania, płynnej komunikacji i zapewnienia możliwości szybkiego reagowania na warunki dyktowane przez rynek i klientów. Aby spełnić powyższe

wymagania, należy stworzyć reguły postępowania, które z jednej strony będą sprzyjały zaangażowaniu i wymianie informacji, a z drugiej – dadzą możliwość prowadzenia niemal permanentnej „burzy mózgów”, zapewniającej wysoką jakość świadczonych usług. Kultura organizacyjna sześciuosobowego zespołu pracowników w spółce-matce stanie się wtedy przykładem działania dla spółek-córek.

## WYZWANIE

Stale doskonalić przedsiębiorstwo i świadczone przez nie usługi.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W przedsiębiorstwie prowadzi się badanie opinii pracowników niemalże w sposób ciągły. Wiele pomysłów, projektów, prezentacji poddaje się ocenie zatrudnionych, którzy dzielą się spontanicznymi opiniami, jak podnieść jakość materiałów czy koncepcji, zwłaszcza tych kierowanych do klientów. Niekiedy zbieranie opinii przyjmuje kształt anonimowej ankiety, zwłaszcza gdy dotyczy ona oceny efektów pracy konkretnej osoby.



Systematycznie (na koniec miesiąca) członkowie zespołu wypełniają zaś anonimowe ankiety, by podsumować miniony okres. Za każdym razem układa się pytania w odniesieniu do osiągniętych przez firmę wyników, stopnia realizacji celów, nowych pomysłów na rozwój firmy. Pracownicy dzielą się opiniami na temat swojego zadowolenia czy obszarów w działaniu firmy wymagających poprawy. W ciągu roku przeprowadza się blisko 20 takich ankiet. Ich częstotliwość zależy od aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Na koniec tygodnia zwykle organizuje się zaś krótkie spotkania, których celem jest podsumowanie wydarzeń z całego tygodnia i statusu realizacji projektów, wymiana refleksji na temat dotychczas wykonanej pracy, kierunku działania, atmosfery w pracy. Są one okazją do wyróżnień pracowników, którzy w danym tygodniu w sposób szczególny wsparli realizowane projekty bądź przyczynili się do ponadprzeciętnego zadowolenia klientów ze współpracy z firmą. Na koniec miesiąca przyjmują one charakter podsumowania miesięcznego i nierzadko wnioski z nich wyciągnięte są składową decyzją o dodatkowym wynagrodzeniu poszczególnych członków zespołu.

W firmie prowadzi się też systematyczną ocenę wyników pracy zatrudnionych.

Z jednej strony dokonuje jej zwierzchnik, z drugiej – opiera się ona na samoocenie pracowników w cotygodniowych raportach, w których podsumowują stopień realizacji zaplanowanych zadań, ewentualnych problemów z nimi związanych (również pod kątem konfliktów i sytuacji patowych). Raporty te umożliwiają sprawne reagowanie w sytuacji wymagającej wsparcia, np. gdy należy przydzielić dodatkowe osoby do wykonania zadania czy udzielić praktycznych wskazówek dotyczących rozwiązań zaistniałego problemu. Niekiedy pracownicy poddawani są także wewnętrznym testom kompetencji. Zazwyczaj dzieje się to w momencie wdrażania nowego projektu czy usługi. Wyniki pozwalają na ocenę przygotowania zespołu do podjęcia nowych wyzwań. Zarówno ocena wyników, jak i kompetencji jest pomocna przy rocznej ewaluacji, podczas której analizuje się m.in. obszary: efektywność wykonywania zadań, zaangażowanie, przyswajanie nowości w ofercie, relacja ze współpracownikami. Wynik oceny rocznej przekłada się na podsumowanie roku pracy firmy, dla pracowników zaś wiąże się z wysokością przyznawanej premii.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje wiele inicjatyw budujących wspólnotę zatrudnionych, np. dzielenie się upominkami od klientów (słodczyce stawiane są w kuchni do dyspozycji wszystkich); wspólne świętowanie lampką szampana sukcesów takich jak nowy kontrakt czy pomyślne zakończenie dużego projektu; udogodnienia dla wszystkich



pracowników (samochód służbowy do dyspozycji każdego, kto go potrzebuje). Firma organizuje też niezobowiązujące wspólne wyjścia czy wyjazdy, których miejsce, forma i czas sugerowane są przez pracowników. Niekiedy zespołowi towarzyszą kluczowi klienci, co sprzyja pogłębianiu relacji. Więzy z firmą jest umacniana również poprzez podejmowanie wspólnych działań na rzecz jej sprawnego funkcjonowania, np. poprzez wspólne budowanie portalu internetowego, systemów dla klientów, wzajemną konsultację projektów, wsparcie w realizacji zadań.

## KORZYŚCI

Rozbudowana diagnostyka kapitału ludzkiego i system raportowania umożliwiają kontrolowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa i szybkie reagowanie w sytuacjach pojawienia się nowych szans rynkowych czy zagrożeń wykonania założonych celów biznesowych. Firma jest bardziej wydajna i elastyczna.

Stale monitorowany wysoki poziom zaangażowania pracowników i identyfikowania się z firmą sprzyja długim relacjom – w ciągu ostatnich kilku lat z zespołu odeszła tylko jedna osoba. Dzięki atmosferze dialogu i wymiany wiedzy pracownicy często zgłaszają swoje sugestie i propozycje rozwiązań, a te stanowią ważny element rozwijania przedsiębiorstwa, co skutkuje m.in. ponadprzeciętnymi wynikami finansowymi. Pracownicy są więc filarem rozwoju przedsiębiorstwa.

## KONTAKT

Jacek Kacprzyk, dyrektor zarządzający w Expedite

## ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Jackiem Kacprzykiem przeprowadzony 22.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.
2. Strona internetowa firmy: [expeditegroup.pl](http://expeditegroup.pl) (dostęp: 23.01.2015 r.).
3. Prezentacja firmy dostarczona przez Expedite sp. z o.o.

## WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badanie opinii pracowników
- anonimowe ankiety podsumowujące miniony okres
- spotkania oceniające
- systematyczna ocena wyników pracy zatrudnionych

” Pomiar kapitału ludzkiego jest dla nas bardzo ważny. Nieustannie śledzimy opinie pracowników – bezpośrednio lub za pomocą ankiet. Dopytujemy o ocenę projektów, opinie o firmie, klientach, o pracy. Musimy to robić, bo jeżeli przestaniemy badać, co się dzieje, nie będziemy w stanie skutecznie rozwijać naszego biznesu. ”

# FOSTERS BAKERY • Wdrożenie dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi

**Wypracowane we współpracy z uczelnią biznesową procedury oraz nowa strategia rozwoju działań HR umożliwiły brytyjskiemu przedsiębiorstwu przezwycięzenie problemów kadrowych.**

## FIRMA

Rodzinna piekarnia Fosters Bakery działa od 1952 r. w Bransley w hrabstwie South Yorkshire. W jej pieczywo i wyroby cukiernicze zaopatrują się przedsiębiorstwa cateringowe, hotele, sklepy, restauracje, producenci żywności i supermarkety również poza Wielką Brytanią. W 2008 r. przedsiębiorstwo było nominowane do prestiżowej nagrody Human Capital Awards przyznawanej przez The Confederation of British Industry. W 2007 r. zdobyło nagrodę Diversity in Recruitment Award. Było też wielokrotnie wspomniane w publikacjach branżowych jako pracodawca, który wdrożył dobre praktyki zarówno w dziedzinie zarządzania ludźmi, jak i w produkcji żywności. Firma zatrudnia ponad 200 pracowników.

## KONTEKST

W roku 2005 przedsiębiorstwo borykało się ze sporymi problemami kadrowymi: wysoka rotacja zespołu, dużo nieobecności i zwolnień dyscyplinarnych, liczne skargi klientów. Praca w piekarnictwie była postrzegana jako mało atrakcyjna,

niewymagająca kwalifikacji, niskopłatna, a jednocześnie odbywająca się w trudnych warunkach. Fosters Bakery próbowało budować relacje z lokalnymi szkołami i uczelniami, by zachęcać młodych do kooperacji. Współpracowało również z urzędami pracy, prowadząc rekrutację wśród bezrobotnych, a nawet z miejscowym więzieniem, by wspierać byłych przestępców w powrocie na rynek pracy. Działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi miały jednak charakter reaktywny i były mało skuteczne. Przy prowadzonej ówczesnie strategii konkurencji cenowej problemy z pracownikami mocno destabilizowały produktywność oraz idące za nią wyniki finansowe. Konieczna okazała się zmiana polityki kadrowej na bardziej usystematyzowaną i spójną. Pomóc w tym miało podjęcie współpracy z uczelnią biznesową Sheffield Hallam University w ramach programu Knowledge Transfer Partnership (Partnerstwo Transferu Wiedzy).

## WYZWANIE

Opracować i wdrożyć rozwiązania HR dopasowane do charakteru przedsiębiorstwa, jego strategii i rynku piekarnictwa.

### WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W Fosters Bakery na okres 2006–2008 (w ramach programu transferu wiedzy) został zatrudniony przedstawiciel akademicki z Sheffield Hallam University wspierany przez zespół uniwersytecki. Badanie przedsiębiorstwa rozpoczęto od analizy jego potrzeb. W ramach audytu obszaru zarządzania zasobami ludzkimi zrealizowano wywiady, przeanalizowano dokumentację, przeprowadzono analizy statystyczne i obserwacje uczestniczące. Na ich podstawie wypracowano wizję i strategię rozwoju działań HR dopasowane do strategii biznesowej Fosters Bakery, a także zdefiniowano stanowiska oraz funkcje pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Kolejnym etapem było zaprojektowanie i wdrożenie systemów HR.

Zmieniono m.in. następujące obszary:

- rekrutacja: przed programem doraźna, po dwóch latach programu (2008) bardziej sformalizowana,
- szkolenia: przed programem – niewielki zakres szkoleń początkowych, w 2008 – sformalizowane programy szkoleniowe na wszystkich poziomach zarządzania, ścieżki karier, szkolenia on-line, kursy językowe dla imigrantów,
- komunikacja z personelem: w 2005 r. nie było żadnych formalnych ustaleń, w 2008 prowadzono spotkania instruktażowe dla nowych zespołów,

- formalne procedury: brak w 2005 r., w 2008 – liczne wdrożone procedury, jedną z najistotniejszych było zarządzanie nieobecnościami (w postaci systemu elektronicznego, rejestrującego urlopy oraz inne nieobecności) i ustalenie działań dyscyplinujących w sytuacjach niepożądanych zachowań, były one stosowane i konsekwentnie, przy jasnym komunikowaniu oczekiwanych standardów pracy,
- formalna strategia zarządzania zasobami ludzkimi: brak w 2005 r., w 2008 był opracowany plan rozwoju pracowników.

Przedsiębiorstwo nie poprzestało na zmianach wdrożonych w trakcie programu. Do 2011 r. znacznie rozszerzyło procedury dotyczące rekrutacji, którą prowadzono wyłącznie poprzez agencje pośrednictwa pracy. Obowiązywał próbny okres zatrudnienia i rozmowy kwalifikacyjne. Udoskonalono komunikację w firmie, wdrożono cotygodniowe spotkania zarządu i roczne spotkania informacyjne oraz uaktywniono komunikację za pomocą mediów społecznościowych (Facebook i Sharepoint). Znacznie rozwinęła się formalizacja procedur, na nowo opracowano istniejący podręcznik pracownika.



#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- audyt obszaru zarządzania zasobami ludzkimi
- zarządzanie nieobecnościami
- wskaźnik retencji pracowników

#### KORZYŚCI

Ustanawianie ram funkcjonowania systemowego działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wzmocniło morale pracowników i poprawiło komunikację w firmie. Wyraźną poprawę potwierdzały też wskaźniki ilościowe: wartość wypłacanych ustawowych zasiłków chorobowych już w drugim roku programu spadła o 21%; liczba spraw dyscyplinarnych zmniejszyła się z 20 w drugim półroczu trwania programu do 5 w trzecim półroczu; w ciągu pierwszych 18 miesięcy rotacja pracowników spadła z 21,8% do 9,1%; zwiększył się wskaźnik retencji pracowników z rocznym i dłuższym stażem pracy (z 10,6% odchodzących w 2006 r. do 7,9% w 2008 r.).

Właściciele dużo bardziej docenili jednak korzyści jakościowe w postaci zwiększonej konkurencyjności firmy. Agencje rekrutujące pracowników informują o mocnym wizerunku Fosters Bakery na rynku pracy jako najbardziej pożądanego pracodawcy, do którego kandydaci ustawiają się w kolejce.

Zatrudnieni angażują się w przewidywanie potrzeb klientów, udało się też wprowadzić

z sukcesem kilka innowacji produktowych. Firma Fosters Bakery otrzymała również klasę A w akredytacji organizacji branżowej British Retail Consortium. A co najważniejsze, przedsiębiorstwo rozwija się i zdobywa nowe kontrakty pomimo trudności na rynku, które wielu konkurentów skłaniają do zakończenia działalności.

#### ■ KONTAKT

dr John Foster, dyrektor zarządzający w Fosters Bakery

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Strona internetowa firmy: [bake-it.com](http://bake-it.com) (dostęp: 25.01.2015 r.).
2. Doherty L., Norton L., „Making and measuring ‘good’ HR practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery”, „Employee Relations”, 2013, t. 36, zesz. 2, s. 128–147.
3. Pollitt D., „Fosters Bakery puts HR in the mix”, „Human Resource Management International Digest”, 2014, t. 22, zesz. 7, s. 15–17.
4. Doherty L., „A KTP with Fosters Bakery and Sheffield Hallam University”, IKT/ESRC Event, 10.10.2009 r., University of Sheffield, pobrane z [researchintoktpractice.co.uk/nov09/doherty.pdf](http://researchintoktpractice.co.uk/nov09/doherty.pdf) (dostęp: 18.12.2014 r.).

# FUTURICE • Kultura zaufania bodźcem rozwoju przedsiębiorstwa

**Dzięki określeniu podstawowych zasad działania firmy oraz regularnemu pomiarowi opinii pracowników i klientów fińscy właściciele pokonali wyzwania rozrastającej się organizacji.**

## FIRMA

Spółka Futurice, specjalizująca się w opracowywaniu rozwiązań IT, została założona w 2000 r. w Finlandii przez trzech studentów. Obecnie jest międzynarodowym przedsiębiorstwem zajmującym się tworzeniem i rozwojem oprogramowania na wszystkie nośniki. Świadczy również usługi doradztwa i szkoleń w tym zakresie. Zatrudnia blisko 200 pracowników w pięciu filiach. Dwukrotnie brała udział w badaniu Great Place to Work (2012 i 2013) – za każdym razem zajmowała pierwsze miejsce w Europie w kategorii małych i średnich przedsiębiorstw.

## KONTEKST

Od roku 2000 liczba zatrudnionych w Futurice systematycznie rosła, aż po ośmiu latach osiągnęła 60. Wówczas zarząd dostrzegł, że decyzje podejmowane przez tych samych pracowników (wcześniej trafne, racjonalne i mądre) nagle stały się bezzasadne i błędne. Przyczynę tego stanu rzeczy wiązano z wprowadzonymi zmianami w rozrastającej się firmie.

Po pierwsze, w Futurice zaczęto bowiem systematyzować procesy, wdrażać reguły

działania i kontrolę, wskutek czego pracownikom trudniej było zrozumieć cele i kierunki działania przedsiębiorstwa jako całości. Po drugie, osłabł obieg informacji. Konieczne stało się więc ugruntowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

## WYZWANIE

Zadbać o odpowiednią kulturę organizacyjną, tak aby wspierała rozwój przedsiębiorstwa i pracowników.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Aby nie doprowadzić do sytuacji kryzysowej, w Futurice – po pierwsze – przyjęto zasadę transparentności. Przeprowadzona akcja „Pytaj dlaczego” miała zachęcić pracowników do poszukiwania większej ilości danych przed podjęciem działania. Jednocześnie na treningach i warsztatach zachęcano zatrudnionych do dzielenia się znaczącymi informacjami. Usunięto też wszelkie techniczne bariery utrudniające zdobycie wiedzy.

Do dyspozycji pracowników oddano np. wewnętrzne kanały komunikacyjne, takie jak



comiesięczne newslettery czy intranet, by z ich pomocą udostępniać czy konsultować dane dotyczące m.in.: budżetu przedsiębiorstwa, bieżących projektów HR, spotkań zarządu, statusu realizacji zadań. Dzięki różnorodności źródeł informacji pracownicy mogli w łatwy sposób śledzić interesujące ich wątki.

Po drugie, przekonano zatrudnionych, że każdy może, a nawet powinien samodzielnie podejmować decyzje dotyczące siebie samego w otoczeniu, w którym pracuje. Było to ugruntowanie stosowanego już w firmie podejścia „agile” i „lean thinking” („zwinnego” i „szczupłego myślenia”). W tym celu wdrożono tzw. narzędzie 3x2, wspierające podejmowanie samodzielnych decyzji (w sprawie pracowników, klientów i wyników finansowych; w teraźniejszości i w przyszłości).

Po trzecie, postawiono silny akcent na poczucie troski przejawianej nie tylko w odniesieniu do pracowników, lecz także do klientów. Zgodnie z tą decyzją członkowie zespołów raz w tygodniu spotykają się na tzw. tygodniowy uśmiech, by podzielić się pozytywnymi i negatywnymi nastrojami związanymi w wykonywanymi obowiązkami (i życiem w ogóle). Raz w miesiącu odbywają się zaś FutuFridays. Te spotkania mają charakter

rozmowy o dokonaniach każdego z uczestników w ostatnim miesiącu. Natomiast doświadczenia z projektami zespoły analizują w ramach Retrospekcji – na tych zebraniach szukają najlepszego podejścia, by osiągnąć założone cele.

Cele indywidualne pracowników są zaś dyskutowane dwa razy do roku na spotkaniach CheckPoint z mentorami. Wpierają je comiesięczne spotkania w gronie najbliższych współpracowników, na których dyskutuje się cele indywidualne i sposób, w jaki współpracownicy mogą wzajemnie wesprzeć ich realizację. Objęcie troską klientów oznacza zaś w praktyce bieżące informowanie klienta o znalezionych w projekcie usterkach i możliwościach rozwiązania problemu.

Po czwarte, zintensyfikowano rozwój firmowej strategii, wizji, misji i celów krótkookresowych, włączając w działania pracowników. Ograniczanie się jedynie do przekazania im gotowych ustaleń uznano bowiem za niewystarczające, gdyż nie pozwala zatrudnionym zrozumieć celów i określić swojego wpływu na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Tematy te porusza się na cotygodniowych śniadaniach, a cele i strategię omawia na comiesięcznych sesjach „Zapytaj prezesa”. Ponadto raz do roku Futurice organizuje półgodzinne spotkanie każdego pracownika z prezesem.

W określenie wartości przedsiębiorstwa również zaangażowano pracowników – propozycje wygenerowano w ramach burzy mózgów,



a następnie poddano je głosowaniu. W ten sposób przyjęto cztery podstawowe wartości: troska, zaufanie, ciągły rozwój, transparentność. Prowadzonej polityce towarzyszy pomiar opinii pracowników i klientów w postaci ankiet regularnie prowadzonych wewnętrznie, a także na drodze ewaluacji zewnętrznych (Great Place to Work).

## KORZYŚCI

Przyjęte podejście pozwoliło na szybki wzrost organizacji do rozmiarów 200-osobowej międzynarodowej firmy. Pracownicy czują się słuchani, co jest kluczowe, aby dzielili się sugestiami co do usprawnień i działali z dużym zaangażowaniem. Za podtrzymywanie ciągłej dyskusji odpowiedzialni są zarządzający.

W prowadzonych badaniach wewnętrznych wskaźniki satysfakcji pracowników są bardzo wysokie, rotacja zaś znacząco spadła. Satysfakcja klientów również osiąga wysokie noty. Jak się okazuje, często niewielkie działania ze strony obsługujących (bieżące informowanie o dostrzeżonych problemach i sposobach ich rozwiązania) mogą stać się znaczące z perspektywy klientów.

W przypadku Futurice ważną rolę odegrał też czas, na wprowadzanie zmian wybrano bowiem odpowiedni moment – firma była jeszcze na tyle mała, by móc przyjąć i wypróbować nowe sposoby myślenia.

## KONTAKT

Anni Kervinen, specjalista do spraw zarządzania zasobami ludzkimi i komunikacji w Futurice

## ŹRÓDŁA

1. Kervinen A., „The decision to trust boosts performance”, „Strategic HR Review”, 2013, t. 12, zesz. 2, s. 79–82.
2. Strona internetowa firmy: [futurice.com](http://futurice.com) (dostęp: 22.12.2014 r.).
3. Strona internetowa badania Great Place to Work: [greatplacetowork.net](http://greatplacetowork.net).

## WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- pomiar opinii pracowników i klientów w postaci ankiet
- określenie wartości przedsiębiorstwa
- spotkania podsumowujące i oceniające

# GTECH • Pomiar kapitału ludzkiego i elementów systemu zarządzania wiedzą

**Wypracowanie mechanizmów zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim umożliwiło stworzenie korzystnych warunków do realizacji projektów międzynarodowych.**

## FIRMA

GTECH Poland jest częścią międzynarodowej korporacji GTECH, która projektuje oraz dostarcza innowacyjne systemy i rozwiązania technologiczne dla branży loteryjnej. Spółka powstała 30 lat temu w Stanach Zjednoczonych; została założona przez Polaka Wiktora Markowicza. Obecnie działa w około 60 krajach i zatrudnia ponad 6 tys. osób.

Na polskim rynku firma jest obecna od 1991 r., wtedy również stała się operatorem systemu loteryjnego Totalizatora Sportowego. Polski oddział GTECH liczy blisko 300 pracowników. W 2014 r. po raz trzeci został wyróżniony tytułem Top Employers Polska.

## KONTEKST

GTECH jest firmą, której przewaga konkurencyjna opiera się na informacji. Stąd też zasób wiedzy pracowników traktowany jest jako wartość sama w sobie. Ponadto organizacja z dostawcy rozwiązań loteryjnych stała się również ich operatorem, co stworzyło konieczność wykształcenia nowych umiejętności u pracowników bądź przyjęcia osób o odpowiednim profilu kompetencyjnym.

## WYZWANIE

Stworzyć warunki efektywnej współpracy w projektach międzynarodowych, tak aby zapewnić dobry przepływ wiedzy między filiami spółki oraz między firmą a klientami w różnych krajach.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W organizacji wydzielono Dział Zarządzania Wiedzą, ulokowany w centrali firmy w Stanach Zjednoczonych, którego zespół tworzy 15 osób i podlega bezpośrednio członkowi zarządu, odpowiedzialnemu za zarządzanie personelem i rozwój organizacji. To stąd poszczególne kraje czy regiony otrzymują obowiązujące wytyczne i procedury.

Wewnątrz Działu Zarządzania Wiedzą wyodrębniono Dział Zarządzania Talentami, Dział Rekrutacji i Dział Learning Services (szkolenia). Do zadań Działu Zarządzania Wiedzą należy: projektowanie szkoleń, planowanie świadczeń motywacyjnych, planowanie strategicznej rekrutacji i sukcesji, tworzenie programów dla przyszłych liderów i osób o wysokim potencjale.



W organizacji stworzono rozbudowaną bibliotekę szkoleń e-learningowych, które dotyczą przede wszystkim systemów, produktów firmy, a także umiejętności miękkich. Opracowano wewnętrzne bazy danych z dokumentacją poszczególnych produktów, przygotowaną zgodnie z wypracowanymi standardami. Na temat nowych produktów organizuje się dedykowane szkolenia. W pierwszej kolejności biorą w nich udział pracownicy Działu Marketingu, którzy potem przekazują tę wiedzę do jednostek lokalnych.

W firmie identyfikuje się pracowników o unikatowej wiedzy i doświadczeniu, których utrzymanie jest kluczowe. Takim osobom zostaje przydzielony młodszy pracownik z tego samego lub pokrewnego działu. Zadaniem każdego kluczowego pracownika jest przekazanie wiedzy potencjalnemu następcy w trakcie rocznego programu. Taka procedura jest konieczna zwłaszcza w przypadku zarządzania systemami technologicznymi działającymi bez przerwy (24h/365 dni w roku) – tu każdy przestój generować będzie bowiem konsekwencje finansowe. Poza tym jest ona niezbędna w celu spełnienia standardów ISO.

Pracownicy GTECH mogą liczyć na obszerny pakiet szkoleń: tych wymaganych ustawowo, szkoleń technicznych, związanych z zagadnieniami, którymi będą się zajmować, ale też z kulturą organizacyjną i różnicami międzykulturowymi.

Pierwsze sześć miesięcy pracy to przede wszystkim nauka systemów, produktów

i kultury organizacyjnej. Ta inwestycja zwraca się w ciągu dwóch lat pracy nowo zatrudnionego (średni staż pracy w GTECH Poland wynosi dziesięć lat). Średnia kadra menedżerska korzysta z półrocznego programu szkoleniowego skupiającego się na umiejętnościach miękkich (prowadzenie rozmów oceniających pracę, rozwiązywanie konfliktów, aktywne słuchanie, swoboda komunikowania się, rozwijanie kreatywności i innowacyjności w zespole). Dla osób na wyższych stanowiskach przewiduje się MiniMBA – zaawansowany dziewięciomiesięczny program, w którym kształcą się co roku kilkunastu menedżerów.

Cały system zarządzania wiedzą wspierają działania motywacyjne: premie projektowe, roczne i premie przyznawane za wybitne wyniki. Nie bez znaczenia jest możliwość pracy zdalnej oraz w trybie nienormowanym dla osób wykonujących zadania w biurze. Do dyspozycji pracowników jest również prywatna opieka medyczna, wachlarz ubezpieczeń, prywatny fundusz emerytalny, karty Benefit, nauka języków obcych czy współfinansowanie studiów wyższych.

W organizacji stosuje się pomiar poszczególnych elementów systemu zarządzania wiedzą. Weryfikuje się m.in. umiejętności



i wiedzę zdobytą podczas szkoleń (testy, udział w określonych projektach, zdobycie tytułu/licencji/certyfikatu/dyplomu), liczbę godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika, ewidencję wszystkich szkoleń w systemie e-learningowym i tych prowadzonych przez instruktorów.

Doskonała łączność między firmą i jej klientami znacząco wpływa zaś na dobrą kondycję organizacji, co odzwierciedlają wskaźniki biznesowe.

#### ■ KONTAKT

Katarzyna Przybysz, dyrektor HR i członek zarządu  
GTECH Poland

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Miśków J., „Polscy inżynierowie cieszą się uznaniem, ale najbardziej zaskakują Hindusi”, artykuł z 3.02.2014 pobrany ze strony [pulsHR.pl](http://pulsHR.pl) (dostęp: 7.01.2014 r.).
2. Niziołek O., „Wiedza to nie loteria”, „Personel i Zarządzanie”, marzec 2013.
3. „Pracodawca z ludzką twarzą”, dodatek do „Pulsu Biznesu” nr 32/2012 z 15.02.2012 r., s. 32.
4. Strona internetowa firmy: [gtechpoland.com](http://gtechpoland.com) (dostęp: 10.12.2014 r.).
5. Kiszluk G., wywiad z Wojciechem Włodarczykiem, prezesem zarządu GTECH Poland, „Dla nas płeć nie ma znaczenia”, „Brief” nr 3 (179), marzec 2014.

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- pomiar poszczególnych elementów systemu zarządzania wiedzą
- system przechowywania informacji w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego

#### KORZYŚCI

Skoordynowanie zarządzania wiedzą z innymi funkcjami działu zarządzania zasobami ludzkimi stworzyło spójny system, zapewniając przedsiębiorstwu stabilny i długotrwały rozwój.

Rozbudowany system pomiaru kapitału ludzkiego i archiwizacja informacji budowanej w organizacji zapewnia pracownikom maksymalny dostęp do wiedzy. Dobrze przygotowany, wyszkolony, kompetentny pracownik łatwiej i sprawniej komunikuje się z klientem, lepiej bowiem rozumie jego potrzeby.

# JURAJSKA • Controlling personalny na rzecz spójności zarządzania zasobami ludzkimi

**Wykorzystanie narzędzi controllingu personalnego zwiększyło motywację zarządu i pracowników do realizacji celów firmy.**

## FIRMA

Jurajska sp. z o.o. jest firmą z wyłącznie polskim kapitałem, której historia sięga 1959 r. Ma ugruntowaną pozycję na rynku wody mineralnej oraz produktów wytwarzanych na jej bazie. Od lat działa zgodnie z normami PN-EN ISO 9001:2001 i PN-EN ISO 22000:2006, co świadczy o wysokiej jakości zarówno metod zarządzania, jak i samych wyrobów. Spółka od roku 1999 ma status Zakładu Pracy Chronionej.

W momencie wprowadzania controllingu personalnego firma zatrudniała około 330 osób (w tym 240 na umowę o pracę). Obecnie w strukturach firmy funkcjonuje 280 osób (w tym 175 na etacie).

## KONTEKST

Ideą, że kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem firmy, w spółce Jurajska sprzyjało nie tylko najwyższe kierownictwo (na czele z ówczesnym prezesem firmy), lecz także forma prawna przedsiębiorstwa wywodzącego się ze spółdzielni pracy.

Od 2000 r. firma przeszła duże zmiany organizacyjne. Wdrożono normy ISO, HACCP,

system zarządzania oparty o controlling, również Dział Kadr został przemianowany na Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL). W okresie pogorszenia sytuacji gospodarczej i ekonomicznej istniało jednak ryzyko odsunięcia na dalszy plan zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza że inicjatywy podejmowane przez Dział ZZL były zbyt różnorodne i przez to niespójne.

## WYZWANIE

Wypracować rozwiązania, dzięki którym wszystkie procesy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi będą spójne i pozwolą na ocenę swej efektywności.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Na pierwszym etapie zmian zarząd spółki zdecydował się wyodrębnić stanowisko controlera personalnego, podlegające bezpośrednio prezesowi spółki i niezależne względem Działu ZZL. Jego głównym zadaniem miała być ocena inicjatyw Działu ZZL i wskazanie kierunków ich optymalizacji. Tymczasem zadania Działu ZZL skupiały się na kształtowaniu strategii i polityki personalnej oraz ich spójności z przyjętymi celami strategicznymi firmy.



Z kolei controller personalny miał badać zależności między strategiami poszczególnych obszarów, określać, czy są one możliwe do realizacji. W swoich analizach miał brać pod uwagę nie tylko kwalifikacje zawodowe pracowników, lecz także skuteczność systemów motywacyjnych w wyzwalaniu niezbędnego zaangażowania i postaw czy wpływ mocnych i słabych stron pracowników na przedsiębiorstwo i możliwości optymalizacji w tym zakresie. Wyciągane wnioski wspierały decyzje co do wyboru najlepszej, możliwej do realizacji strategii personalnej.

Można wyodrębnić trzy etapy wdrażania controllingu personalnego w firmie Jurajska:

- pokonanie barier psychologicznych (oporu pracowników przed zmianami, wynikającego z obaw i przyzwyczajień; pomocne okazały się treningi i szkolenia prowadzone przez konsultantów i ekspertów zewnętrznych),
- wprowadzanie praktycznych wskaźników, rozwiązań i narzędzi służących monitorowaniu i ocenie prowadzonych działań, których efektem miało być ich ciągłe doskonalenie,

- działania operacyjne (takie jak opracowywanie szczegółowych wytycznych, procedur, dokumentów planistyczno-rozliczeniowych i wskaźników).

W obliczu rosnącej liczby zadań, a więc i liczby stosowanych narzędzi pomiarowych przez controllera personalnego, wywiązywanie się z powierzonych mu zadań sprawiało coraz większe trudności. Konieczne było przede wszystkim stworzenie spójnego systemu gromadzenia danych, pomiaru wskaźników oraz ich raportowania. Jednym z wdrożonych narzędzi był informatyczny system wspierający zarządzanie zasobami ludzkimi mHR firmy BPSC SA. Był on pomocny zwłaszcza w pracach Działu ZZL, jednak w prosty sposób generowane raporty stały się istotnym źródłem danych. Wdrożone narzędzie pozwoliło na uporządkowanie przebiegu procesów i usprawniło ich realizację oraz niejako wymusiło konsekwencję i dyscyplinę w działaniu. Ponadto znacząco została usprawniona komunikacja dotycząca oczekiwań, celów i zadań stawianych zatrudnionym oraz kryteriów ich oceny, co przyczyniło się do wzrostu ich motywacji i zaangażowania w zespole.

## KORZYŚCI

Wyodrębnienie controllera personalnego i wspierających jego działania narzędzi informatycznych pozwoliło na zapewnienie spójności całego systemu. Podniosła się

efektywność działań prowadzonych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dział ZZL, kadra zarządzająca i pracownicy firmy są skutecznie motywowani do realizacji stawianych im celów i nieustannego doskonalenia. Pełen wgląd w stan zasobów ludzkich firmy pozwala ocenić adekwatność tych zasobów do planów rozwoju firmy. Ponadto dostępność różnorodnych opcji wykorzystywanych narzędzi informatycznych pod kątem zbieranych danych, sposobu ich przedstawiania i raportowania stała się dodatkowym bodźcem skłaniającym do wieloaspektowego badania i wykorzystywania kapitału ludzkiego w firmie.

Zastosowane narzędzia controllingu personalnego stworzyły pomost między podejściem psychologicznym a „twardą” rzeczywistością biznesową. Przełożono elementy miękkie (kompetencje, oczekiwania, satysfakcja i motywacja) na wskaźniki biznesowe (wydajność, produktywność, efektywność, jakość). Kierownicy liniowi zwracają większą uwagę na rolę zarządzania kapitałem

ludzkim, dostrzegając jego wartość i znaczenie. Pracownicy Działu ZZL zmotywowani są zaś do nieustannego rozwoju.

#### ■ KONTAKT

Izabela Bielawska, kierownik Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Jurajska

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Bielawska I., „Controlling personalny – co HR zyska, a co traci?”, „Personel Plus”, marzec 2014, s. 84–89.
2. Bielawska I., „Controlling personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi na przykładzie Jurajskiej Spółdzielni Pracy”, [niepublikowana] praca dyplomowa, Szkoła Główna Handlowa, 2006.
3. Strona internetowa firmy: jurajska.pl (dostęp: 3.12.2014 r.).
4. Konsultacja merytoryczna treści powyższego opracowania z Izabelą Bielawską; wywiad przeprowadzony 12.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- narzędzia controllingu personalnego
- analiza kwalifikacji zawodowych pracowników i skuteczności systemów motywacyjnych

” Początkowo controller personalny bezpośrednio podlegał dyrektorowi naczelnemu. To było dobre rozwiązanie, ponieważ na tym etapie chodziło o wprowadzenie zmian: opomiarowanie, usystematyzowanie działań, wypracowanie wskaźników będących także pewną formą oceny. Później, kiedy wszyscy zrozumieli istotę wprowadzonych rozwiązań, controller zaczął bardzo ściśle współpracować, a w pewnym momencie nawet wymieniać się zadaniami z działem zarządzania zasobami ludzkimi. ”

**Izabela Bielawska, kierownik Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Jurajska**

# LEGATUUM • Pomiar kapitału ludzkiego na rzecz lepszych relacji z klientami

**Regularna ocena kompetencji i efektywności pracy niewielkiego zespołu służy doskonaleniu i motywowaniu pracowników, a co za tym idzie – polepszeniu jakości obsługi klientów.**

## FIRMA

Kancelaria Legatuum sp. z o.o. działa w branży prawniczej od 2012 r. Zapewnia obsługę prawną, którą świadczy kilka kancelarii radcowskich i adwokackich na stałe współpracujących z Legatuum, oraz usługi windykacyjne. Obecnie zatrudnia siedmiu etatowych pracowników.

## KONTEKST

Charakter prowadzonej działalności wymaga koordynacji współpracy między klientami a współpracującymi kancelariami prawnymi. Do tego celu został stworzony Dział Obsługi Klienta, składający się z czterech pełnomocników do spraw klientów oraz ich przełożonego, mającego duże doświadczenie zarówno prawnicze, jak i w budowaniu relacji biznesowych. Celem działu jest nie tylko zawieranie relacji z nowymi klientami, lecz także utrzymywanie obecnych relacji w dobrej kondycji i zwiększanie ich wartości. Sukces zarówno firmy Legatuum, jak i powiązanych z nią kancelarii w dużej mierze zależy od jakości pracy koordynacyjnej Działu Obsługi Klienta.

## WYZWANIE

Ciągle doskonalić obsługę klienta poprzez podnoszenie kompetencji zespołu.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Zespół Działu obsługi Klienta jest niewielki – a gdy pracuje się w jednym miejscu, na bieżąco można konsultować pojawiające się wyzwania. Możliwa jest również wnikliwa obserwacja zachowań postaw pracowników przez przełożonego. Łatwo jest więc wykryć wszelkiego rodzaju nieprawidłowości, spadek zaangażowania czy niezadowolenie pracowników. W rozwiązaniu większości kwestii pomaga rozmowa, niekiedy konieczne jest wdrożenie opracowanych przez pracownika razem z przełożonym zmian. W przedsiębiorstwie wdrożono półroczną i roczną ocenę kompetencji. Są one tworzone na podstawie samooceny pracownika i oceny dokonanej przez bezpośredniego przełożonego. Ocenie podlegają następujące obszary: wiedza merytoryczna z zakresu prawa i oferty firmy, jakość prowadzonych relacji z klientami, przygotowanie do pracy, ocena relacji ze współpracownikami, zadowolenie z pracy. O ile wiedza merytoryczna



weryfikowana jest podczas rozmowy okresowej, o tyle w ocenę kompetencji interpersonalnych włączona jest obserwacja pracownika przez cały okres podlegający ocenie. Podczas dyskusji między przełożonym a pracownikiem omawiane są różnice między tymi ocenami i ustala się, jakie kroki powinny zostać podjęte w celu poprawy wyniku. Skuteczność i trwałość tych działań weryfikowana jest przy następnej ocenie okresowej. Pracownicy są oceniani również pod kątem efektywności pracy w okresie miesięcznym. Na podstawie systemu CRM określa się liczbę wykonanych telefonów, odbytych spotkań, skuteczności rozwiązywania problemów, zmiany wartości prowadzonych relacji. Wyniki są podstawą do wyznaczenia wysokości premii finansowych. Z uwagi na niewielką liczbę osób w zespole wszelkie zmiany kadrowe są mocno odczuwalne. Stąd duży nacisk kładzie się na rekrutowanie odpowiednich pracowników i utrzymywanie stosunku pracy z nimi jak najdłużej.

## KORZYŚCI

Wypracowane rozwiązanie polega na dostosowaniu praktyk funkcjonujących w większych podmiotach do warunków mikroprzedsiębior-

stwa i wykorzystaniu atutu kancelarii Legatum – umiejętności budowania zażytych relacji między członkami zespołu i łatwości komunikowania się. Wprowadzony pomiar oceny pracowników stanowi z jednej strony narzędzie służące do podnoszenia kompetencji zatrudnionych i ich motywowania, a z drugiej – pełni rolę obiektywizującą relację między przełożonym a podwładnym, pozwala spojrzeć na wykonywaną przez niego pracę przez pryzmat efektywności i ciągłego doskonalenia, nie szkodząc przy tym dobrym stosunkom między nimi.

### KONTAKT

Bartłomiej Zboś, dyrektor Biura Prawnego w Kancelarii Legatum

### ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Bartłomiejem Zbośiem przeprowadzony 21.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.



### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- regularna ocena kompetencji i efektywności pracy

„ Staram się nawiązywać z pracownikami bliskie relacje, bo zależy mi na tym, by praca sprawiała im satysfakcję – także finansową. Znaczną część wynagrodzenia stanowi prowizja, ale samymi pieniędzmi ludzi się nie zmotywuje. Trzeba im zapewnić odpowiednią atmosferę. Muszą czuć, że firma jest dla nich oparciem, że nie są pozostawieni sami sobie i rozliczani jedynie z efektów pracy. ”

**Bartłomiej Zboś, dyrektor Biura Prawnego w Kancelarii Legatum**

# LINK4 • Niefinansowe budowanie zaangażowania pracowników

**Wzmocnienie kultury organizacyjnej firmy oraz stworzenie specjalnych programów wpłynęło na wzrost zaangażowania i satysfakcji zatrudnionych, co ograniczyło ich rotację w call centre.**

## FIRMA

LINK4 Towarzystwo Ubezpieczeń SA rozpoczęło działalność w styczniu 2003 r. jako pierwsza firma sprzedająca ubezpieczenia komunikacyjne w systemie „direct”. Obecnie działa także w innych segmentach rynku ubezpieczeń. W 2012 r. LINK4 został uznany Inwestorem w Kapitał Ludzki, a w 2013 i 2014 r. najlepszym pracodawcą w rankingu Aon Hewitt w kategorii dużych firm w Polsce oraz w Europie Centralnej i Wschodniej.

Na koniec grudnia 2014 r. w LINK4 było zatrudnionych niecałe 600 osób, w tym ponad 250 w call center. Z firmą współpracowało ponad 4 tys. agentów ubezpieczeniowych.

## KONTEKST

W roku 2009 LINK4 wspólnie z poprzednim właścicielem i we współpracy z Instytutem Gallupa przeprowadził badanie poziomu zaangażowania pracowników. Wówczas w pięciostopniowej skali firma osiągnęła wynik 3,30. Bardzo niezadowolający był też wskaźnik rotacji pracowników call center (największej części firmy) – 85%. Wtedy to zapadła decyzja o wdrożeniu działań zmierzających

do poprawy sytuacji za pomocą działań zarządzania zasobami ludzkimi.

## WYZWANIE

Podnieść poziom zaangażowania i kreatywności zatrudnionych oraz zmniejszyć rotację pracowników w call center.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W pierwszej kolejności zadbano o umocnienie kultury organizacyjnej promującej postawę „bądź sobą”. W tym celu ograniczono liczbę korporacyjnych schematów, np. w określonych ramach można przyjść do pracy w najwygodniejszym dla siebie stroju.

Postawiono także na otwartą komunikację. Niezależnie od zajmowanego stanowiska wszyscy w firmie zwracają się do siebie po imieniu. Każdy może swobodnie porozmawiać z prezesem i przedstawić mu swoje pomysły. Wiele z nich jest wdrażanych. Budowaniu wzajemnych relacji służyła też zmiana wyglądu biura na bardziej przyjazny (m.in. domowy charakter części pokoi, duże przestronne kuchnie) oraz wspólne świętowanie sukcesów organizacji.



LINK4 stworzyło kilka programów pracowniczych służących budowaniu zaangażowania, m.in. są to:

- „Harmonia życia” – program promujący zdrowy styl życia. Firma organizuje dni tematyczne dotyczące właściwego żywienia, ponadto chętni mogą wziąć udział w szkoleniach z udzielania pierwszej pomocy i treningach bezpiecznej jazdy samochodem. Tego typu wydarzenia odbywają się raz w miesiącu. Co więcej, LINK4 gwarantuje opiekę medyczną dla wszystkich pracowników oraz ich rodzin, a także bezpłatne szczepienia na grypę w siedzibie pracodawcy.
- „LINK4U”, którego celem jest promowanie wartości organizacji, wspieranie współpracy i dobrej atmosfery wewnątrz firmy (pracownicy zbierają punkty za dodatkowe działania, takie jak pomoc innym pracownikom, zorganizowanie akcji charytatywnej, które później można wymienić na wybrane przez siebie nagrody).
- „LINK4Potential”, w którym wyłaniane są osoby z potencjałem, potrafiące szybko i efektywnie się uczyć.
- „Rodzina LINK4” – program obejmujący działania wspierające pracowników w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym.

Dużą wagę w LINK4 przywiązuje się do asymilacji nowych pracowników, również

call center. Aby zmniejszyć stres związany z rozpoczęciem pracy w nowym miejscu, nowo zatrudnieni otrzymują specjalną korespondencję powitalną z informacjami o dojeździe do firmy, telefonach kontaktowych, planie szkolenia początkowego. Pierwszego dnia w powitaniu uczestniczą osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpośredni przełożeni i dyrektorzy departamentów, w których nowo zatrudnieni zaczynają pracę. Prócz szkolenia nowy pracownik otrzymuje pakiet użytecznych informacji, np. o najbliższych punktach gastronomicznych, bankomatach. Wdrożenie do pracy wspierają staże polegające na współpracy z doświadczonymi pracownikami różnych departamentów.

LINK4 dba także o relacje z agentami ubezpieczeniowymi współpracującymi z firmą. Prowadzi się je w sposób partnerski i zachęca uczestników do mniej formalnych relacji. W strukturach firmy funkcjonuje zespół dedykowany działalności szkoleniowej agentów, który ciągle się rozrasta. LINK4 – jako pierwsze towarzystwo ubezpieczeniowe w Polsce – uruchomiło dodatkowy kanał komunikacji ze współpracującymi agentami, grupę na Facebooku o nazwie Agenci LINK4. Do grudnia 2014 r. społeczność tworzyło już 1,3 tys. osób.



## KORZYŚCI

W ostatnim badaniu (przeprowadzonym w 2013 r.) poziom zaangażowania zatrudnionych wzrósł do 4,82 (z 3,30 w 2009 r.). Wzrost zaangażowania systematycznie przekładał się na spadek rotacji pracowników. Od 2009 r., gdzie obserwowano rotację w call center na poziomie 85%, fluktuacja obniżyła się o połowę już po 12 miesiącach. W roku 2013 wskaźnik ten wyniósł 21% i na koniec 2014 r. utrzymywał się na podobnym poziomie.

Kultura budowania i utrzymywania partnerskich relacji z pracownikami i agentami wyraźnie przekłada się na współpracę z klientami firmy – m.in. dzięki temu w pierwszych trzech kwartałach 2014 r., kiedy rynek ubezpieczeń skurczył się, firma odnotowała wzrost na poziomie 11%.

Ponadto odczuwalnie zmniejszyły się problemy i koszty rekrutacji nowych pracowników. Kandydaci są mocno zmotywowani do pracy w firmie, zachęceni opiniami o LINK4. Pracownicy sami też przyciągają do firmy swoich znajomych i krewnych. Dodatkowo ponad 30% odchodzących z LINK4 pracowników decyduje się na powrót.

## KONTAKT

Krystyna Matysiak, dyrektor Pionu HR,  
członek zarządu w LINK4

## ŹRÓDŁA

1. „Agenci chwalą szkolenia LINK4”, „Gazeta Ubezpieczeniowa” nr 10 z 5.03.2013 r., s. 12.
2. Matysiak K., „Pozafinansowe metody budowania zaangażowania pracowników”, „Personel Plus”, lipiec 2014, s. 86–87.
3. Wróblewski P., „Agenci LINK4 na Facebooku”, „Gazeta Ubezpieczeniowa” nr 10 z 11.03.2014 r., s. 16.
4. Wróblewski P., „Rola onboardingu w asymilacji nowego pracownika i budowaniu wizerunku firmy”, „Personel Plus”, maj 2014, s. 92–93.
5. Wysocka-Zańko A., „Naszym klientem jest agent”, rozmowa z Rafałem Ćwiklińskim, prezesem zarządu Asist sp. z o.o., „Gazeta Ubezpieczeniowa” nr 1 z 1.03.2013, s. 3.
6. Strona internetowa firmy: LINK4.pl (dostęp: 2.12.2014 r.).
7. Konsultacja merytoryczna treści powyższego opracowania z Krystyną Matysiak, wywiad przeprowadzony 10.12.2014 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.

## WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badanie poziomu zaangażowania, rotacji i fluktuacji pracowników

# MITCHELLS & BUTLERS •

## Zmiana strategii zarządzania zasobami ludzkimi

Opracowanie i wdrożenie nowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim umożliwiło firmie skuteczne funkcjonowanie w realiach zmiennego brytyjskiego rynku gastronomicznego.

### FIRMA

Mitchells & Butlers działa na brytyjskim rynku gastronomicznym od 1898 r., generuje rocznie prawie 2 mld funtów. Jest właścicielem 1,7 tys. restauracji i pubów na terenie Wielkiej Brytanii, funkcjonujących pod 16 markami, w których rocznie serwuje się łącznie około 135 mln posiłków i 435 mln napojów. Zatrudnia blisko 43 tys. pracowników (w tym ponad 16 tys. w wieku 16–24 lata).

### KONTEKST

Brytyjski rynek pubów i restauracji poddawany jest zmianom ekonomicznym i legislacyjnym – wpływa na niego ustanowienie zakazu palenia w miejscach publicznych, obowiązek płacenia podatków i cła na alkohol, a także konkurencja cenowa ze strony supermarketów. Czynniki te powodują bowiem kurczenie się rynku spożywania napojów alkoholowych poza domem\* (w ciągu ostatnich 40 lat rynek ten zanotował spadek o 24%). Jednocześnie obserwuje się wzrost rynku gastronomii. Dlatego organizacja Mitchells & Butlers zdecydowała się zmodyfikować swoją strategię biznesową: zwiększyć swój udział na rynku gastronomicznym,

a wycofać się z rynku spożywania napojów alkoholowych poza domem. Zmiana ta miała przyczynić się do wzrostu obrotów firmy i jej produktywności. Zmiana strategii wymagała jednak modyfikacji działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wyzwanie stanowiły: rozłączone funkcjonowanie działów HR w obrębie każdej marki, wysoka rotacja wśród pracowników zatrudnionych w lokalach (ale relatywnie niska wśród pracowników korporacyjnych), rekrutacja bazująca na papierowym obiegu dokumentów, polityka szkoleniowa opracowana na poziomie poszczególnych marek, ograniczona migracja pracowników między markami, poleganie na agencjach pośrednictwa pracy i szkoleniach wewnętrznych (brak jasności co do kosztów i zwrotu z inwestycji), niski poziom kompetencji gastronomicznych w kontekście nowej strategii korporacji, powolna i nieefektywna komunikacja między pracownikami.

### WYZWANIE

Dostosować organizację do nowo przyjętej strategii biznesowej (ograniczyć działalność na rynku pubów na rzecz rozwoju na rynku restauracyjnym).



## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Zarząd przede wszystkim zdecydował o zwiększeniu inwestycji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Powołano dyrektora HR, który stanął na czele komitetu wykonawczego. Prace rozpoczęto od komunikowania konieczności zmian kluczowym interesariuszom. Po przeanalizowaniu zebranych i zagregowanych danych finansowych, zdecydowano się na centralizację procesów rekrutacji i szkoleń, ale też na wsparcie każdej marki HR business partnerem. Podjęto również starania w celu przeniesienia do strefy on-line procesów rekrutacji, szkoleń i komunikacji. Stworzono w tym celu grupę projektową, w skład której weszli specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi, zadaniem której było rozwijanie, konsultowanie, testowanie i ocena każdego elementu systemu przed jego zaimplementowaniem.

Najbardziej innowacyjnego podejścia wymagały obszary rozwoju i szkoleń z zakresu oferty posiłków oraz komunikacji. W tym celu powołano centrum do spraw innowacji i rozwoju oferty żywnościowej, które dopracowywało struktury programów rozwojowych dla zespołów zarządzających.

W kwestii komunikacji zdecydowano o rozdeleniu systemów komunikacji wewnętrznej (dla pracowników) i zewnętrznej (m.in. dla udziałowców, inwestorów, mediów, policji, dostawców i konsumentów). Strategia komunikacji wewnętrznej objęła wdrożenie intranetu i strony internetowej dedykowanej pracownikom zatrudnionym w lokalach (w ich ramach stworzono m.in. fora czy programy powitalne nowych pracowników). Komunikację zewnętrzną prowadzono m.in. poprzez stronę internetową, giełdę papierów wartościowych, publikacje branżowe, „social media” czy reklamy.

Silną stroną korporacji Mitchells & Butlers jako pracodawcy jest szeroki wachlarz stanowisk do obsadzenia, słabością natomiast brak programów rozwojowych. Aby temu przeciwdziałać, wdrożono akredytowane szkolenia na każdym poziomie zarządzania, oferując przy tym zatrudnionym możliwości awansowania. Dodatkowo wprowadzono ścieżki rozwoju wewnątrz organizacji i sukcesji stanowisk.

W celu uzyskania przejrzystości nowego systemu zainicjowano rozbudowany system raportowania, wspierający nie tylko śledzenie efektywności prowadzonych działań, lecz także pozwalający dyrektorom poszczególnych marek na porównywanie ich ze sobą. Umożliwił również zestawianie wyników wdrożonych badań zaangażowania zatrudnionych i opinii pracowników odchodzących ze spółki.

## KORZYŚCI

Wprowadzenie zmian w strategii zarządzania zasobami ludzkimi przyniosło efekt. Zaangażowanie pracowników, dzięki nowym szkoleniom, poprawionej komunikacji i coachingowi, wzrosło do 82%, a satysfakcja z pracy – do 91%. Rotacja pracowników zmniejszyła się zaś ze 120% do 80%. Inwestycja w zintegrowany program szkoleniowy dotyczący przywództwa dla menedżerów liniowych przyniosła pięciokrotny zwrot, a wszyscy menedżerowie biorący w nim udział odnotowali poprawę wyników działania (średni przychód przeliczeniu na lokal był najwyższy w branży). W ramach organizacji zaserwowano o 14 mln więcej posiłków i 3 mln napojów w czasie krótszym o 700 tys. godzin, co przełożyło się na 5,2% wzrost produktywności. Pomimo skurczenia się rynku o 5% organizacja odnotowała ośmioprocentowy wzrost udziału w rynku. Również pomimo recesji sprzedaż wzrosła o 0,5%, a satysfakcja klienta o 2%, co było efektem znacznego wzrostu zaangażowania pracowników.

Nowa strategia rozwoju została z sukcesem wdrożona – wpasowała całą organizację w zmieniający się rynek, przynosząc przy tym spodziewany wzrost przychodów. W 2012 r. firma Mitchells & Butlers otrzymała nagrodę CBI People Awards za skuteczne opracowanie i wdrożenie programu zmiany w organizacji.

### KONTAKT

Liz Phillips, dyrektor HR w Mitchells & Butlers

### ŹRÓDŁA

1. Phillips L., „Mitchells & Butlers – HR strategy to deliver business performance”, „Strategic HR Review”, 2012; t. 11, zesz. 1, s. 47–49.
2. Strona internetowa firmy: [mbplc.com](http://mbplc.com) (dostęp: 26.01.2015 r.).

### WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- analiza ścieżki rozwoju wewnątrz organizacji i sukcesji stanowisk
- rozbudowany system raportowania
- wskaźniki satysfakcji z pracy i rotacji pracowników

\* W języku angielskim funkcjonują określenia „drinking-out market” i „eating-out market”, które nie mają trafnych odpowiedników w języku polskim.

# MONDELEZ • Outsourcing zarządzania personelem tymczasowym

**Powierzenie części obowiązków działu zarządzania zasobami ludzkimi zewnętrznej agencji, znającej specyfikę działania firmy, usprawniło zarządzanie dużą grupą pracowników tymczasowych w sytuacji zmiennego zapotrzebowania na personel.**

## FIRMA

Mondelez International to zbiór znanych marek, takich jak np. Milka, Prince Polo czy Jacobs. W Polsce funkcjonuje siedem zakładów produkcyjnych Mondelez. Trzy z nich zajmują się produkcją wyrobów czekoladowych, są to fabryki w Jankowicach, Bielanych Wrocławskich oraz Skarbimierzu. Kolejne trzy fabryki znajdują się w Jarostawiu, Cieszynie oraz Płońsku. Produkowane w nich wyroby trafiają na rynek polski oraz na rynki zagraniczne, m.in. brytyjski, irlandzki oraz do Europy Środkowej i Wschodniej. Zakład w Bielanych Wrocławskich zatrudnia 640 pracowników etatowych i około 200 pracowników tymczasowych (do 340 w szczycie sezonu produkcyjnego).

## KONTEKST

W roku 2008 zarząd Mondelez International podjął decyzję o rozbudowie fabryki w Bielanych Wrocławskich, by część produkcji z Wielkiej Brytanii przenieść do Polski. Dzięki temu polska fabryka dwukrotnie zwiększyła swoje możliwości produkcyjne, wzrosła złożoność produkowanego w niej asortymentu,

podwoiła się liczba miejsc pracy. Aż 85% wyrobów tej fabryki wysyłane jest na rynki zagraniczne. Ze względu jednak na specyfikę zagranicznych odbiorców przewidywania produkcyjne zmieniają się nawet z dnia na dzień – to zaś wpływa na zapotrzebowanie na pracowników. Konieczność ciągłego dostosowywania ich liczby do bieżących potrzeb produkcyjnych zmotywowało firmę do zatrudnienia pracowników tymczasowych.

## WYZWANIE

Zarządzać liczną grupą pracowników tymczasowych przy dużej zmienności planowania produkcji.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W Mondelez International zdecydowano się na maksymalne uproszczenie: zamiast trzech agencji pracy tymczasowej postawiono na współpracę z jednym dużym dostawcą – Randstad. Od pierwszych spotkań biznesowych z działami korzystającymi z pracowników tymczasowych agencja poznawała specyfikę funkcjonowania organizacji, czego



rezultatem był projekt zmian i harmonogram ich implementowania. Na terenie fabryki utworzono np. biuro agencji. Od tego momentu przewidywane zmiany planu produkcyjnego konsultowano z dostawcą.

Zacieśnienie współpracy z agencją obejmowało m.in. przejęcie przez nią części obowiązków działu HR: rekrutacji pracowników pracy tymczasowej, ich selekcji, wprowadzania nowych osób do firmy, a także zarządzania pulą szafek odzieżowych i kart identyfikacyjnych, grafikami i harmonogramami, czuwania nad kwestiami formalno-administracyjnymi. Agencja wspiera też opracowywanie programów motywacyjnych i pracuje nad zgodnością działań z kodeksem pracy. W toku współpracy stworzono też kilka narzędzi informatycznych, które ułatwiły radzenie sobie ze specyfiką planów produkcyjnych, ich częstymi zmianami, z rozliczaniem czasu pracy itp. Współpraca objęła również optymalizację kosztów dowozów pracowników. Obsadzenie nowych linii produkcyjnych oznaczało stworzenie 200 nowych miejsc pracy. W celu ułatwienia nowym pracownikom aklimatyzacji w fabryce wprowadzono Program Opiekun. Opiekun to przygotowany podczas warsztatów doświadczony pracownik produkcyjny, mający pomagać nowicjuszowi w trudnych sytuacjach. Program działał również wśród pracowników tymczasowych ze względu na większą rotację w tej grupie.

Taki model współpracy fabryki i agencji wymagał otwartości, dobrej komunikacji oraz partnerstwa i zaufania. Kooperacja ta

rozwinęła się na tyle dobrze, że z czasem część decyzji agencja mogła podejmować bez konsultacji z zarządem fabryki.



#### KORZYŚCI

Dzięki wprowadzeniu powyższych zmian zmniejszono liczbę nadgodzin do poziomu 0% oraz – wśród pracowników tymczasowych – absencję z 6,2% do 2,3%; utworzono blisko trzykrotnie więcej pełnych etatów. Udało się również zwiększyć realizację zamówień z 94% do 99% obecnie. Rotacja pracowników zmniejszyła się z 7,9% do poziomu 3,2%, głównie dzięki Programowi Opiekun, co zaowocowało wyższą jakością i wydajnością produkcji. Znacznie zredukowano też koszty, co wpłynęło na lepszą konkurencyjność i dalszy wzrost produkcji.

#### KONTAKT

Agnieszka Paprota, kierownik personalny w Fabryce Czekolady Mondelez Polska  
Przemysław Markiewicz, regionalny menedżer sprzedaży w Mondelez Polska

#### ŹRÓDŁA

1. Potocka A., „Efektywne zarządzanie personelem”, „Personel Plus”, październik, 2014, s. 100–102.
2. Strona internetowa firmy: [mondelezinternational.pl/sites/Poland](http://mondelezinternational.pl/sites/Poland) (dostęp: 27.10.2014 r.).

#### WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- analityczne narzędzia informatyczne
- analiza absencji i rotacji

# OCHNIK • Audyt kultury organizacyjnej formą doskonalenia firmy

**Regularna analiza badań kultury organizacyjnej w połączeniu z dialogiem z pracownikami umożliwiła stworzenie optymalnego środowiska pracy sprzyjającego realizacji celów biznesowych.**

## FIRMA

Ochnik to przedsiębiorstwo rodzinne z polskim kapitałem, działające na polskim rynku od 1989 r. Projektuje oraz sprzedaje odzież i galanterię skórzaną, a także dodatki tworzone z myślą o ludziach ceniących jakość i styl.

Ochnik został wielokrotnie uhonorowany tytułami Geparda Biznesu województwa mazowieckiego, Gazeli Biznesu i e-Gazeli Biznesu oraz Created in Poland Superbrands. Po raz drugi został laureatem rankingu „Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce”, otrzymując nagrodę specjalną Instytutu Great Place to Work (GPTW) za „Inspirację do wspólnego działania i sukcesu, za wyjątkowy styl przywództwa i konsekwencję w jednoczeniu pracowników wokół działań prowadzących do długofalowych sukcesów firmy”. W przedsiębiorstwie pracuje obecnie blisko 380 osób.

## KONTEKST

Firma Ochnik jest zarządzana przez braci. Właściwy im silny i spójny system wartości, oparty na uczciwości i zaufaniu do ludzi, zdeterminował sposób prowadzenia

biznesu, którego podstawę stanowią uczciwość, etyka i tworzenie relacji partnerskich ze wszystkimi interesariuszami firmy, w tym współpracownikami, dostawcami i odbiorcami. M.in. dlatego firma Ochnik chętnie podjęła się pomiaru kapitału ludzkiego.

Pierwsze dwa badania kultury organizacyjnej w spółce, realizowane przez dwie różne instytucje, przeprowadzono w charakterze eksperymentu w 2010 r. Ich wyniki okazały się porównywalne, a organizacja uzyskała bardzo dobrą ocenę (w badaniu GPTW Ochnik był jedyną polską firmą w pierwszej dziesiątce laureatów). W kolejnym roku w firmie pojawił się jednak problem związany z przywództwem, co znalazło odzwierciedlenie w wynikach badania GPTW – nastąpił wyraźny spadek wskaźników oceny kadry kierowniczej. Wówczas zarząd postanowił temu przeciwdziałać.

## WYZWANIE

Stworzyć przyjazne i satysfakcjonujące środowisko pracy zarówno dla wszystkich pracowników, jak i zarządzających.

### WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Zwiększenie kompetencji jednego z zarządzających o umiejętności trenerskie pozwoliło na przeprowadzenie wewnętrznych warsztatów, które objęły wszystkich pracowników. Dotyczyły one analizy wartości firmy i doskonalenia Ochnika jako miejsca pracy (na zasadzie odniesienia do wymarzonego miejsca pracy). Ich efektem były pomysły usprawniające funkcjonowanie firmy, ale też poprawiające atmosferę i komfort pracy (obecnie są prowadzone dla wszystkich nowych pracowników o stażu pracy sześć miesięcy i więcej). Zarówno wyniki badania, jak i podjęcie dialogu z zatrudnionymi w ramach warsztatów uświadomiły zarządzającym, jak bardzo demotywuujący może być brak przejrzystych komunikatów o problemach firmy. Zdecydowano o przyjęciu polityki transparentności, polegającej na zauważaniu problemu, komunikowaniu go i poszukiwaniu rozwiązań. Wprowadzono procedury, takie jak comiesięczne spotkania podsumowujące wyniki wszystkich działów. Obecni na nich kierownicy przekazują ich treść swoim współpracownikom. Co więcej, od roku 2011 corocznie wyniki i rekomendacje z badania GPTW są analizowane przez zarząd i przynoszą konsekwencje w postaci działań doskonalących, które stają się standardami postępowania.

Innymi formami dialogu z pracownikami, prócz codziennych kontaktów, są rozmowy podsumowujące, kwartalne, półroczne i roczne czy doraźne badania opinii pracowników

na temat rozwoju asortymentu, oceny wprowadzonych kolekcji.

### KORZYŚCI

Wysoka świadomość znaczenia kultury organizacyjnej, ciągłe działania w kierunku jej doskonalenia poprzez dialog z pracownikami wyraźnie wpływają na kondycję przedsiębiorstwa. Analiza uzyskiwanych rokrocznie wyników i rekomendacji doprowadziła do rozwiązania istotnych problemów, często wcześniej niedostrzeganych. Skuteczności działań doskonalących dowodzą wyniki z kolejnych edycji badania – prawie wszystkie obszary, które rozwijano na przestrzeni czterech lat, osiągnęły dwucyfrową poprawę wskaźników. Na temat ważniejszych dla zarządzających aspektów pracownicy wypowiedzieli się w 2013 r. w następujący sposób:

- w obszarze wiarygodności m.in.: pozytywną ocenę kryterium informowania pracowników o ważnych sprawach przyznało 91% badanych (+16% w stosunku do wyników z 2010 r.), dotrzymywanie obietnic przez kierownictwo: 87% (+18%),
- w obszarze szacunku m.in.: 80% (+29%) pracowników oceniło pozytywnie kryterium oferowania szkoleń pracownikom, 82% (+24%) stwierdziło, że kierownictwo



bierze pod uwagę opinie i pomysły zatrudnionych,

- w obszarze uczciwości m.in.: 73% (+24%) zgodziło się, że każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie, a 82% (+23%) wie, że będą wysłuchani, jeśli złożą skargę na niesprawiedliwe traktowanie,
- w obszarze koleżeństwo m.in.: 70% (+22%) przyznało, że pracownicy świętują w firmie szczególne okazje, aż 86% (+18%) uważa, że sprawy firmy to wspólna sprawa wszystkich pracowników.

#### ■ KONTAKT

Marcin Ochnik, członek zarządu,  
współwłaściciel firmy Ochnik

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Marcinem Ochnikiem przeprowadzony 18.12.2014 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.
2. Strona internetowa firmy: [ochnik.com](http://ochnik.com) (dostęp: 19.01.2015 r.).

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- audyt kultury organizacyjnej
- badanie satysfakcji pracowników
- wewnętrzne warsztaty

Zaangażowania pracowników dowodzi również wysoki odsetek udziału w badaniu GPTW – ponad 90% (jeden z najwyższych spośród badanych firm). Zauważalnie obniżył się też wskaźnik rotacji: w centrali firmy jest znikomy, w salonach zaś wynosi 13–14% i jest niski w porównaniu z całą branżą.

# PIASTPOL • Pomiar opinii pracowników kluczem do sukcesu firmy

**Dostrzeżenie potrzeby zarządzania kapitałem ludzkim oraz znaczenia dialogu z pracownikami stanowiło ważny punkt wyjścia do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.**

## FIRMA

Firma PiastPoL Klejnowski Kobierecki sp. j. powstała w 1993 r. Jest małym przedsiębiorstwem z polskim kapitałem, które działa na rynku produkcji i dystrybucji wody mineralnej i źródlanej. Obecnie – według danych AC Nielsen – jest liderem na rynku wody mineralnej importowanej. Sukcesywnie rozrastającą się firmą zatrudnia około 30 pracowników.

## KONTEKST

W 2010 r. wprowadzono zmiany w składzie zarządu, wynikające z wchłonięcia w struktury organizacji innego małego przedsiębiorstwa. W 2011 r. PiastPoL rozszerzył zaś swą działalność – stał się generalnym dystrybutorem i importerem gruzińskiej wody mineralnej Borjomi. Aby zachować efektywność firmy w procesie zmiany, kluczowa okazała się modyfikacja podejścia organizacji do kapitału ludzkiego.

## WYZWANIE

Poprawić konkurencyjność firmy poprzez modyfikację polityki zarządzania kapitałem ludzkim.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

W ciągu kilku miesięcy w PiastPoL sporządzono kwestionariusz pierwszego anonimowego badania opinii pracowników, który zawierał pytania dotyczące zaangażowania pracowników, oceny warunków pracy czy ogólnie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pierwsza fala badania przełamała obawy zarówno zarządu (względem prowadzenia badania opinii pracowników), jak i samych zatrudnionych, którzy nie wierzyli w sprawczość zgłaszanych w ten sposób postulatów. Wyniki przyczyniły się jednak do:

- szybkiego wprowadzenia licznych usprawnień w odniesieniu do całej organizacji oraz do każdego działu, niewymagających przy tym znacznych inwestycji, np.: usprawnienie obiegu informacji, wprowadzenie narad związanych z rozdziałem obowiązków, przyciszenie zbyt głośnych telefonów w dziale biurowo-rachunkowym, zdjęcie blokady dostępu do internetu na służbowych komputerach, utrudniającej dostęp do potrzebnych informacji,
- optymalizacji przyszłych inwestycji w wyposażenie stanowisk pracy, trafniej odpowiadających potrzebom pracowników,





m.in. przez dobór bardziej dopasowanego jakościowo i funkcjonalnie ubioru roboczego,

- docenienia opinii i obserwacji pracowników terenowych na temat działań i rozwiązań stosowanych przez konkurencję, przyczyn sukcesów i porażek w wykonaniu miesięcznych planów dostaw,
- poprawy systemu motywującego pracowników.

Z uwagi na liczne korzyści zarząd firmy zdecydował o corocznym powtarzaniu badania opinii pracowników. Każda kolejna jego fala uzupełniana jest, jeśli trzeba, o dodatkowe elementy, istotne dla organizacji w danym okresie.

Połączenie zebranych opinii z obserwacjami członków zarządu pozwoliło na zidentyfikowanie innych, newralgicznych problemów, jak np. duża rotacja na stresującym stanowisku związanym z logistyką (mniej więcej co dziesięć miesięcy). Wprowadzone rozwiązanie – w postaci przekazania części odpowiedzialności innym działom firmy, np. przekierowanie zażaleń klientów do odpowiednich komórek organizacji – zaowocowały utrzymaniem stałej obsady na tym etapie (brak zmiany od ponad dwóch lat).

Kolejnym rozwiązaniem było wprowadzenie raz na kwartał spotkań z pracownikami, w trakcie których przedstawiano wyniki finansowe i zwiększano wiedzę zatrudnionych o strukturze powstawania kosztów. Miało to przyczynić się do powiązania efektywności pracy poszczególnych zespołów z wynikami finansowymi generowanymi przez organizację.

Dodatkową okazją do spotkania z pracownikami stało się zaś wspólne biesiadowanie przy okazji świąt Bożego Narodzenia czy Wielkiej Nocy. Spotkania te poprzedza podsumowanie sukcesów i porażek minionego okresu i dyskusja kwestii zgłaszanych przez pracowników.

Pomiar kapitału ludzkiego w PiastPoL wspiera też analiza kompetencji pracowników. Ma ona charakter okresowych raportów kierowników działów na temat wywiązywania się ich podwładnych ze swoich obowiązków i jakości ich pracy. Raporty te, uzupełnione o obserwacje zarządu i rozmowy bezpośrednie o zadaniach z ocenianymi członkami zespołu, dają możliwość lepszego dopasowania zakresu obowiązków do kompetencji pracowników.

## KORZYŚCI

Niemal natychmiastowe wprowadzanie licznych zmian zasugerowanych przez pracowników w przeprowadzonym pierwszym badaniu opinii w widoczny sposób wpłynęło na wzrost zaangażowania pracowników, którzy



uświadomili sobie swój wpływ na poprawę funkcjonowania spółki. Zwiększyło to entuzjazm w zespole, chętniej więc dzielono się swoimi obserwacjami. Zatrudnieni są teraz bardziej zadowoleni z pracy, dzięki czemu lepiej obsługują klientów. Zmiany te przełożyły się zaś na wartość firmy. Spadła też rotacja pracowników, nie tylko na stanowisku związanym z logistyką. Obserwacja i prowadzony pomiar pozwoliły na zatrzymanie kilku zatrudnionych poprzez stworzenie im dodatkowych możliwości rozwoju i umożliwienie awansu poziomego, zapobiegając w ten sposób wypływowi wiedzy i doświadczenia z organizacji.

Liczne korzyści płynące z badania opinii pracowników ugruntowały wysokie znaczenie pomiaru kapitału ludzkiego w firmie. Badanie jest teraz realizowane systematycznie i stanowi ważny punkt wyjścia do poprawy działania przedsiębiorstwa.

#### ■ KONTAKT

Florian Leszczyński, dyrektor ds. sprzedaży w PiastPoL

#### ■ ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Florianem Leszczyńskim przeprowadzony 16.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP pod nazwą „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.
2. Strona internetowa firmy: piastpol.pl (dostęp: 19.01.2015 r.).

#### ■ WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badania opinii pracowników
- spotkania z pracownikami

” Do badania opinii pracowników użyliśmy anonimowej ankiety. Chcieliśmy zebrać jak najwięcej informacji na temat zgrzytów w firmie, podskórnych napięć. Okazało się, że wiele spraw można w prosty sposób poprawić, i to bez ponoszenia kosztów. Konkretnie rozwiązania przełożyły się na wzrost efektywności pracy i wymierne efekty finansowe. Największą korzyścią z badania było to, że pracownicy przestali czekać na 16:00, żeby wyjść i zapomnieć o pracy. Kiedy uświadomili sobie, że »wiele od nich zależy«, pojawiły się pozytywne emocje i zapał. ”

**Florian Leszczyński, dyrektor ds. sprzedaży w PiastPoL**

# PKN ORLEN • Mobilność wsparciem w zarządzaniu potencjałem pracowników

**Mobilność umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń oraz stosowanie jednolitych standardów i najlepszych praktyk rynkowych w Spółkach Grupy Kapitałowej, wzbogaca więc kulturę organizacyjną firmy.**

## FIRMA

PKN ORLEN to lider branży energetyczno-paliwowej w Europie Środkowo-Wschodniej – zarządza największą siecią stacji paliw w regionie. Jest także producentem petrochemikaliów, a jednocześnie konsekwentnie rozwija segment wydobywania i wytwarzania energii elektrycznej. Zarządza rafineriami w Polsce, Czechach i na Litwie. Od lat uznawany jest za najcenniejszą polską markę i najbardziej pożądanego pracodawcę (daje zatrudnienie blisko 22 tys. pracowników); od lat otwiera listy największych firm w kraju w rankingach tygodnika „Polityka” i dziennika „Rzeczpospolita”.

## KONTEKST

PKN ORLEN i Spółki Grupy Kapitałowej (GK) tworzą koncern rozwijający się w skali regionalnej i międzynarodowej. Aktualnie spółka realizuje strategię rozwoju, której celem jest przekształcenie organizacji w zintegrowany koncern paliwowo-energetyczny ze zdywersyfikowanym portfelem aktywów. Zarówno planowane, jak i realizowane inwestycje obejmują budowanie nowych segmentów biznesowych. Ponieważ potrzeba do tego

odpowiednio wykwalifikowanej kadry, firma zainwestowała w rozwiązania służące efektywnemu wykorzystaniu kompetencji, wiedzy i doświadczenia pracowników, a jednocześnie umożliwiające im kształtowanie własnych ścieżek karier i podejmowanie nowych wyzwań. Postawiła na rozwój mobilności zawodowej zatrudnionych, ponieważ mobilność umożliwia transfer doświadczeń, ułatwia stosowanie jednolitych standardów i najlepszych praktyk rynkowych w obrębie całej organizacji oraz (jako integrator kultury i wartości korporacyjnych) pozwala zbudować kulturę organizacyjną wspierającą wzrost zaangażowania pracowników i identyfikację z firmą.

## WYZWANIE

Wesprzeć realizację strategii rozwoju spółki poprzez zwiększenie mobilności zawodowej pracowników.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Mobilność służy wspieraniu realizacji celów biznesowych koncernu, gdyż pozwala zbudować zespół o odpowiednich kompetencjach,

niezbędnych do realizacji kluczowych projektów, a także umożliwia rozwój tym pracownikom, którzy poszukują nowych wyzwań. Polega ona na możliwości angażowania się w projekty w ramach danego obszaru pomiędzy Spółkami GK bądź podjęcia pracy w jednej z zagranicznych spółek.

Wdrożenie systemowych rozwiązań dotyczących mobilności zostało poprzedzone wywiadami z przedstawicielami wyższej kadry menedżerskiej, obszaru kadr kluczowych spółek i ekspatami (w celu pozyskania informacji dotyczących potrzeb, oczekiwań i możliwości wykorzystania mobilności jako narzędzia wspierającego np. zarządzanie segmentowe w koncernie). Działania te były podstawą do opracowania koncepcji uwzględniającej scenariusze przejść, przebieg procesu zmiany oraz zasady współpracy i rozliczeń. Całość poparto dokumentami umożliwiającymi realizację koncepcji. Na potrzeby mobilności międzynarodowej opracowano zaś dodatkowe procedury dotyczące zatrudnienia za granicą, uwzględniające m.in. kwestie zapewnienia mieszkania, opieki medycznej i edukacji dla dzieci wyjeżdżających wraz z ekspatem. Aby zaś np. zwiększyć szanse pracowników na właściwe zaadaptowanie się w nowym środowisku pracy, doskonalic umiejętności dostosowania się do obcych norm i obyczajów, podnieść świadomość oraz uwrażliwić na różnice i postawy względem innych kultur, firma organizuje szkolenia z zakresu różnic kulturowych. Przeprowadziła też badanie postrzegania narodowości

(Polska–Czechy–Niemcy i Polska–Litwa) oraz podjęła inicjatywy w celu poprawy kluczowych aspektów w Spółkach GK. Delegowani pracownicy otrzymują wsparcie HR, a raz w roku odbywają się spotkania służące omówieniu wyzwań, procesu i kwestii możliwych do systemowego rozwiązania. Efektywność procesu mobilności mierzona jest w badaniu zaangażowania – pracownicy pytani są m.in., czy rotacja pomiędzy obszarami i Spółkami GK wpływa na przepływ wiedzy i możliwość korzystania z najlepszych praktyk. Kolejnym aspektem jest otwartość na stanie się członkiem zespołu zarządzanego przez obcokrajowca. I tak 68% zatrudnionych wyraziło gotowość do podjęcia pracy projektowej w ramach spółki, 43% do współpracy w Spółce GK w Polsce, 33% pracowników zadeklarowało zaś otwartość do podjęcia współpracy w ramach zagranicznych Spółek GK. Co więcej, deklaracje złożone w badaniu zaangażowania mają odzwierciedlenie w codziennej pracy (obecnie w koncernie jest około 50 pracowników mobilnych).

Świadczy to również o otwartości zatrudnionych na nowe wyzwania, o ich woli współpracy czy chęci poszukiwania możliwości rozwoju.



## KORZYŚCI

Zarówno wyniki badania zaangażowania zatrudnionych, opinie menedżerów poszukujących pracowników do realizacji projektów oraz sami zainteresowani potwierdzają ważność procesu i korzyści wynikające z „inwestycji w mobilność”. Systematyczne działania w zakresie budowania kultury mobilności dają pozytywne efekty – niemal trzy czwarte uczestników badania dostrzega pozytywny wpływ procesu. Spółka umożliwia pracownikom rozwój własnych kompetencji, transfer wiedzy i zdobywanie doświadczenia poprzez udział w projektach realizowanych w nowym otoczeniu biznesowym i poznawanie nowych kultur. Możliwości rozwoju wpływają na wzrost zaangażowania pracowników i silniejszą identyfikację z firmą.

rozumieją różnice kulturowe i potrafią odnaleźć się w nowym środowisku. Mobilność służy więc wspieraniu realizacji kluczowych celów biznesowych oraz wzbogaca kulturę organizacyjną (ORLEN 3.0 – styl budowania przywództwa i zarządzania opartego na zaangażowaniu i partnerstwie) bazującą na wymianie wiedzy i doświadczeń, zintegrowaną jednocześnie z wartościami PKN ORLEN, jakimi są Odpowiedzialność, Rozwój, Ludzie, Energia, Niezawodność. Co więcej, mobilność wpisuje się w strategiczne plany koncernu dotyczące długofalowego budowania zespołu o bogatym doświadczeniu zawodowym.

## KONTAKT

Rafał Sekuła, dyrektor wykonawczy  
do spraw kadr w PKN ORLEN

## ŹRÓDŁA

1. Wywiad z Agnieszką Mrówką, kierownik projektu w Biurze Zarządzania Procesami HR i Kluczową Kadrą w PKN ORLEN przeprowadzony 23.01.2015 r. w ramach systemowego projektu PARP „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”.
2. Strona internetowa firmy:  
orlen.pl (dostęp: 22.01.2015 r.).
3. Materiały wewnętrzne PKN ORLEN.

## WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badania zaangażowania

Z perspektywy zarządu mobilność zacieśnia współpracę pomiędzy pracownikami Spółek GK, pomaga w implementacji najlepszych praktyk, wspiera transfer wiedzy oraz efektywne wykorzystanie kompetencji i potencjału zatrudnionych, co umożliwia reagowanie na zmiany zachodzące w organizacji. Z kolei pracownicy deklarują, że teraz lepiej

# SCHINDLERHOF • Budowanie współodpowiedzialności pracowników za firmę

**Duża swoboda pracowników w zakresie podejmowania decyzji przekłada się na wysoką jakość obsługi klientów i wysoką produktywność firmy.**

## FIRMA

Schindlerhof to niemiecki czterogwiazdkowy hotel z 30-letnią już historią. Firma rodzinna, założona przez Klause i Renate Kobjollów, zatrudnia dzisiaj blisko 60 pracowników wspieranych przez 20 praktykantów. W swojej historii hotel był wielokrotnie wyróżniany nagrodami branżowymi. W roku 2013 zajął pierwsze miejsce w niemieckim rankingu Great Place to Work (29. w Europie), otrzymując również nagrodę specjalną „Wiedza i kompetencje”. Aż trzykrotnie zdobył Europejską Nagrodę Jakości EFQM (w 1998, 2003 i 2004 r.), jako jedno z nielicznych przedsiębiorstw branży hotelarskiej, oraz trzykrotnie niemiecką Nagrodę im. Ludwiga Erharda przyznaną za doskonałe zarządzanie.

## KONTEKST

Zanim Klaus Kobjoll założył Schindlerhof, upadło dziesięć wcześniej założonych przez niego firm. Rozpoczynając kolejny nowy biznes, wdrożył więc inne podejście – postanowił maksymalnie zaangażować pracowników w tworzenie jakości obsługi klientów. Dziś w Schindlerhof panuje przekonanie, że firma

jest jak orkiestra, w której każdy członek odgrywa ogromną rolę. Pracownicy są współprzedsiębiorcami, partnerami organizacji. Wytworzenie dobrych harmonijnych relacji w zespole i zapewnienie dobrej atmosfery pracy stanowi gwarancję, że będą oni w stanie pielęgnować relacje z klientami przedsiębiorstwa. Dlatego załoga postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu organizacji. Przyjęto też, że im większa odpowiedzialność zatrudnionego za wykonywaną pracę, tym bardziej identyfikuje się on z firmą, w której pracuje.

## WYZWANIE

Zapewnić wysoką jakość obsługi klientów dzięki zaangażowaniu i współodpowiedzialności pracowników.

## WPROWADZONE ROZWIĄZANIA

Zgodnie z nowo przyjętymi założeniami organizacja wymaga od pracowników dużej elastyczności w działaniu i gotowości do rozwiązywania bieżących problemów. Doskonalenie organizacji i procesów, w których uczestniczą pracownicy, jest wpisane



w kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Zatrudnieni tworzą rozwiązania prowadzące do oszczędności środków finansowych, czasu, wzrostu zadowolenia klienta, polepszania atmosfery w miejscu pracy.

Każdy ma obowiązek zgłosić jedno usprawienie miesięcznie i wdrożyć je samodzielnie lub wspólnie z innymi współpracownikami, których zdoła zainteresować swoją propozycją.

Dużą autonomię działania każdy otrzymuje już od momentu dołączenia do przedsięwzięcia. Ponośi też odpowiedzialność za jego efekty, chociaż nie jest karany za porażki, w myśl zasady: „Nie ma zabawy bez ryzyka”. Liczba i jakość zgłoszonych usprawnień jest jednym z głównych kryteriów oceny sukcesów pracownika podczas corocznej rozmowy podsumowującej.

Ze względu na specyficzną kulturę organizacji i wysokie wymagania stawiane przed zespołem sporo uwagi poświęca się rekrutacji, przy czym kluczowe jest wyłanianie pracowników osobowościowo pasujących do „ducha” organizacji; wiedza i umiejętności mają drugorzędne znaczenie. Kandydata na posadę szuka się przede wszystkim wewnątrz firmy, następnie wśród byłych pracowników, a jeśli i to nie przynosi rezultatu,

wysyła się ogłoszenia do szkół i izb handlowych oraz europejskich szkół hotelarskich. Po wieloetapowym procesie rekrutacji o jego zatrudnieniu decydują właściciele wraz z zespołem, w którym będzie pracował, po czym jest on przyjmowany na okres próbny. Prócz nabywania doświadczenia poprzez pracę zatrudnieni mogą wybrać jedno z 45 szkoleń i warsztatów wewnętrznych (w tym certyfikację ISO). Szkolenia są darmowe, o ile pracownik korzysta z nich poza godzinami pracy.

Istotnym elementem doskonalenia zespołu jest ocena roczna. Jednym z jej głównych aspektów jest liczba i jakość zaproponowanych usprawnień. Ocena ma kształt rozmowy, podczas której pracownik dokonuje samooceny według kryteriów takich jak: wygląd zewnętrzny, gotowość do pracy w godzinach nadliczbowych, umiejętność funkcjonowania w zespole, zainteresowanie dalszym rozwojem, sumienność, systematyczność, zdolność do przyjmowania krytyki, akceptacja zmian, empatia, punktualność, kreatywność, jakość wykonywanej pracy, konsekwencja działań, lojalność. Oceny dokonuje też przełożony. Następnie dyskutuje się największe rozbieżności.

Celem rozmowy jest opracowanie planu rozwoju na następny rok (w tym szkolenia i projektowana ścieżka kariery) oraz kontrola realizacji planu z zeszłego roku. Jeśli hotel nie jest w stanie zapewnić pracownikowi pożądaną perspektywę rozwoju, kierownictwo szuka dla niego stanowiska u innego



pracodawcy. Nabyte w Schindlerhof doświadczenie i nastawienie do pracy stanowią cenny atut dla innych pracodawców w branży.

## KORZYŚCI

Wysokie poczucie odpowiedzialności i decyzyjności zatrudnionych za efektywne działanie przedsiębiorstwa przede wszystkim wzmacnia ich zaangażowanie w realizację wspólnego celu. Kultura organizacyjna wspiera tworzenie nie tyle zespołu pracowników, ile partnerów biznesowych. Dla klientów oznacza to, że problemy zostają rozwiązywane niemal natychmiast po nawiązaniu kontaktu z dowolnym pracownikiem hotelu. W ramach doskonalenia organizacji rocznie wdraża się średnio 80% z 700 zgłoszonych usprawnień.

Skuteczności systemu dowodzi niezwykle wysoka produktywność – dwa razy większa niż średnia dla niemieckiej branży hotelarskiej.

Dowodem są też liczne zdobyte nagrody – od tych za sposób zarządzania, po wyróżnienia jako najlepsze miejsce pracy. Hotel Schindlerhof jest uważany za jeden z najlepszych hoteli w Niemczech.

## KONTAKT

Nicole Kobjoll, członek zarządu  
Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH

## ŹRÓDŁA

1. International Center for Outperformance, „The Schindlerhof. A school for future entrepreneurs”, pobrane z slideshare.net (dostęp: 25.11.2014 r.).
2. Kachniewska M., „Zarządzanie jakością usług turystycznych”, pobrane z academia.edu (dostęp: 27.11.2014 r.).
3. „Pressemitteilung Basistext Erlebnis 2014”, pobrane z schindlerhof.de/en/schindlerhof/pressesection (dostęp: 18.12.2014 r.).

## WYKORZYSTANE NARZĘDZIA

- badanie kultury organizacyjnej, zaangażowania i satysfakcji pracowników

# ASTOR • Nauczyliśmy się rozmawiać o wszystkim

**Agnieszka Politańska, członek zarządu, dyrektor personalny**



**Jakie jest podejście Pani zespołu do zadań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?**

Jeśli mamy przekonanie, że jakieś działanie jest potrzebne, to zazwyczaj po prostu je wdramy. W 1995 r. zaczęliśmy budować firmę w trzy osoby – obecnie liczy ona 110 pracowników etatowych i na stałe współpracuje z dużym gronem stażystów. Jest nas 160 osób w całej Polsce. To już duża grupa.

Od początku tworzyliśmy dział HR, mając świadomość, że przede wszystkim ważna jest wiedza, która w połączeniu z umiejętnościami zdobywanymi przez lata pracy stanowi kluczowy czynnik dla rozwoju biznesu. Dlatego trzeba wyznaczać pole do szlifowania tych umiejętności i transferu doświadczeń. Doświadczenie traktujemy jednak w specyficzny sposób – wolimy, by nasi pracownicy zdobywali je z nami. To podejście funduje sukcesy: średni staż pracy w firmie to osiem lat. Ja sama pracuję tu 23 lata.

Pierwsze badania satysfakcji pracowników przeprowadziliśmy w 2006 r. Był to moment, kiedy przekroczyliśmy magiczną liczbę – dawaliśmy zatrudnienie ponad 50 osobom. Oznaczało to, że dotychczasowy styl zarządzania był już niewydolny. W przypadku HR-u zwykle bywa tak, że w momentach kluczowych prosi się o pomoc firmę zewnętrzną, konsultanta, i outsourcuje tego rodzaju problem. My natomiast od początku byliśmy wymagający w stosunku do siebie, dlatego woleliśmy samodzielnie zmierzyć się z wyzwaniem. Sami opracowaliśmy i wprowadziliśmy system oceny kompetencji. Zbudowaliśmy go w sposób absolutnie partycypacyjny – przedstawiciel każdego działu w firmie brał udział w tym projekcie. W 30 osób spotykaliśmy się regularnie, lecz nie tak często. Po trzech miesiącach zaprezentowaliśmy system, którego efektem był opis profilu pracowników z podziałem na kompetencje ogólnofirmowe, działowe, menedżerskie, uwzględniający charakterystykę behawioralną na sześciu poziomach. Dzięki temu nauczyliśmy się pracować nad sobą i rozmawiać o wszystkim.

**Jak wprowadzić taki pomiar?**

I zarząd, i ja jesteśmy przekonani, że nikt nie lubi być zaskakiwany i stawiany przed faktem dokonanym (np. wypracowanym narzędziem, które coś mierzy i ocenia). Każdy lepiej się czuje, gdy jest współautorem rozwiązania. Dlatego postawiliśmy

na współpracę na etapie tworzenia systemu weryfikacji kompetencji – pracownicy współtworzyli skalę, opis i zakres oceny, dzięki czemu potem nigdy jej nie kwestionowali. Narzędzie wprowadziliśmy zaś dwuetapowo. W ostatnim kwartale 2008 r. przedstawiliśmy system, który wystartował w 2009 r. – najpierw dokonywaliśmy tylko oceny 180 stopni. Dopiero od 2010 r. ocena 360 stopni obejmuje wszystkich pracowników w obszarze kompetencji miękkich. Jest podstawą do oceny okresowej, corocznym „rytuałem” i... nie wzbudza sprzeciwu, bo jest stworzona przez nas dla nas.

#### Jakie firma ma plany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi poza systemową modyfikacją tego, co już funkcjonuje?

Na pewno wyzwaniem jest zarządzanie talentami. Chciałabym móc dawać talentom możliwość rozwoju. Posłużę się przykładem: zatrudniliśmy młodego człowieka do działu IT. Był bardzo dobrym pracownikiem, ale mieliśmy przekonanie, że coś go uwiera, choć starał się tego nie okazywać. Być może zauważyliśmy to, bo jesteśmy dość małą organizacją i możemy pochylić się nad każdym. Dostrzegliśmy w tym człowieku osobowość, której potencjał można wykorzystać w sprzedaży – i zaproponowaliśmy mu zmianę stanowiska oraz działu. Od lat jest jednym z najlepszych sprzedawców.

Reasumując, jeżeli uda nam się znaleźć odpowiednie miejsce w organizacji dla wyłownego talentu, mamy sukces. To największa satysfakcja dla dyrektora personalnego, ale przede wszystkim dla całej organizacji. I to jest coś, co stanowi podstawę naszej kultury organizacyjnej.

#### Jakie główne korzyści widzi Pani z tego, że firma zainwestowała w zarządzanie zasobami ludzkimi?

Główną korzyścią jest to, że nie musimy się mierzyć z problemem braku lojalności pracowników. Lojalność to jest ten czynnik, który zawsze otrzymywał najwyższe wskaźniki w badaniach satysfakcji. To po pierwsze. Po drugie – dobra atmosfera. To ona przyciąga ludzi do naszej organizacji. ASTOR kojarzy się z dobrą atmosferą w zespole oraz w relacjach z klientami. Wewnętrzne nastroje po prostu przekładają się na to, jak postrzegają nas dłużej klienci. Oni wiedzą, że zawsze mogą na nas liczyć, nawet w najtrudniejszej sytuacji.

■ Wywiad przeprowadzony 26.01.2015 r.

Rozmawiał: Rafał Zactona

# LINK4 • Partnerskie relacje to klucz do sukcesu

Krystyna Matysiak, dyrektor pionu HR, członek zarządu



**Jaką drogę przeszło zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym badania zaangażowania pracowników, w LINK4?**

Badania zaangażowania to powszechny światowy trend, w pewnym sensie nieunikniony, bo czasy rynku pracodawcy, mamy za sobą. Gdy trudno było o pracę, ludzie na wiele się godzili, aby tylko mieć szansę na przychody. Teraz to się zmienia.

Rynek pracownika jest rynkiem, na którym zatrudniony dokonuje wyborów. I to jest nasza przyszłość. Zyskają więc te firmy, które będą w stanie przyciągnąć zdolnych pracowników i zaoferować im atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz możliwość rozwoju. Umiejętność pozyskiwania talentów będzie wręcz kluczowa w globalnej rywalizacji.

Co zatem powinny zrobić firmy? Spójrzmy na wolontariuszy. To są ludzie zdolni do największego zaangażowania; pomagają, bo tego chcą, bo taka jest ich wewnętrzna motywacja. Biorąc z nich przykład, warto tworzyć taką

kulturę organizacyjną w firmie, by ludziom samym się chciało. A zatem nie kij, nie marchewka, lecz wspólna misja i wspólne działania są potrzebne. To łączy pracowników.

Co więcej, temu zjawisku towarzyszyć będzie trend automatyzacji (przez co wiele prostych stanowisk pracy zaniknie). Wówczas jeszcze większego znaczenia nabiorą innowacyjność i kreatywność. A zatem – w mojej opinii – każda firma przyszłości będzie organizacją opartą na kompetencjach, niezależnie od tego, w jakiej branży będzie działać. Na to wskazują obecne trendy.

**Jakie są najważniejsze wskaźniki, które biorą Państwo pod uwagę w zarządzaniu kapitałem ludzkim?**

Takim wskaźnikiem, może nie twardym, ale dość łatwo obserwowalnym, jest to, czy zmienia się nasz wizerunek jako pracodawcy. Widać, że w tej kwestii udało nam się sporo osiągnąć. Obecnie mamy bowiem dobrych kandydatów do pracy, którzy przychodzą i mówią: „Słyszeliśmy, że tu się świetnie pracuje”. Zgłaszają się też do nas kandydaci z rekomendacji naszych pracowników. To oznacza, że nasi ludzie polecają pracę w LINK4.

Ponadto dostrzegam, że gdy komunikujemy pracownikom naszą potrzebę (np. zmiany), to potrafią szybko się zebrać i pożądaną wynik osiągnąć. To świadczy o ich

dużym zaangażowaniu. Co więcej, obserwuję, że u nas mówi się „my”, „nasze”, a w innych firmach: „oni zarządzili”, „oni zdecydowali”. I to jest sukces!

**Co skłoniło firmę do tego, by wdrożyć badanie zaangażowania pracowników?**

To, jak my traktujemy naszych pracowników (że tworzymy kulturę zaangażowania, że ludzie są traktowani z szacunkiem) – to wszystko sprawia, że potem oni takie relacje tworzą z naszymi klientami i partnerami biznesowymi. Są przyzwyczajeni do pewnych standardów i trzymają się ich w kontaktach z innymi. Myślę, że taka postawa korzystnie wpływa na biznes.

**LINK4 organizuje wiele inicjatyw na rzecz pracowników, by promować zdrowy styl życia, ideę współpracy, budować dobrą atmosferę w firmie, wspierać rodziny zatrudnionych... Skąd pomysły?**

Grunt to otwarta komunikacja. W LINK4 możemy liczyć na to, że pracownicy przyjdą i powiedzą nam, jeżeli coś źle działa. W firmach, w których o pracowników się nie dba, człowiek w nic się nie angażuje lub wręcz boi się dzielić własnymi opiniami. Mnie zaś najbardziej zleży na tym, aby dialog z pracownikami był szczery, aby dochodziło do realnej wymiany poglądów. Dlatego organizujemy wiele spotkań, podczas których zatrudnieni mogą zadawać pytania, przedstawiać swoje

pomysły. Dzięki temu powstaje wiele koncepcji, rzeczy naprawdę interesujących także w sensie stricte biznesowym.

**Czy w jakiś sposób można ocenić efektywność tych programów?**

Przed zakupem LINK4 przez PZU nasi nowi właściciele usłyszeli: „Kupujecie superzespół z zaangażowanymi pracownikami” – to opinia funkcyjna na rynku. Kultura organizacyjna czyni bowiem naszą firmę bardziej wartościową od innych. Widać to także po wynikach sprzedażowych: nasz biznes wzrósł w 2014 r. o 12%, podczas gdy cały rynek się skurczył. Z kolei nowy właściciel, rozważając przyszłość naszego przedsiębiorstwa, postanowił wizerunkowo pozostawić nas jako oddzielną spółkę i markę, właśnie przez wzgląd na naszą kulturę. Nie zostaliśmy wcieleni w strukturę nowego właściciela. To o czymś świadczy.

■ Wywiad przeprowadzony 16.12.2014 r.

Rozmawiała: Ewa Hajduk-Kasprowicz

# OCHNIK • Na spowiedzi przed pracownikami

**Marcin Ochnik, członek zarządu, współwłaściciel firmy**



**Dlaczego w Państwa przedsiębiorstwie tak dużą uwagę przywiązuje się do pomiaru kapitału ludzkiego?**

Od początków istnienia firmy zależało nam na jakości zarządzania. Staraliśmy się tworzyć dobre warunki pracy, by chętniej się do niej przychodziło, żebyśmy mieli zgrany zespół i dobrą atmosferę. To jeden z podstawowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej.

**A skąd pomysł, by kulturę organizacyjną regularnie poddawać audytowi?**

Moi bracia, prowadzący tę firmę od jej pierwszego dnia, bardzo dużą uwagę z jednej strony przykładają do kwestii twardych, takich jak kalkulacje, koszty, efektywność (prawdopodobnie mieli to po ojcu). Ale z drugiej – nasiąknęli tym, co powtarzała nasza mama: „Bądź nastawiony na człowieka; zawsze mu ufaj, bądź szczerzy i uczciwy”. Nie baliśmy się więc poddać ocenie naszych metod zarządczych.

Podczas pierwszego badania w skali 1–100 zdobyliśmy 69 punktów. Powiedziano nam wówczas, że to rewelacyjny wynik. Później zgłosił się do nas instytut GPTW, międzynarodowa organizacja przeprowadzająca audyty kulturowe i badająca najlepsze miejsca pracy. I znów: 69. Od tamtego momentu ciekawość spowodowała, że co roku poddajemy się tym badaniom. To będzie już piąta edycja. Wyniki stale rosną.

**Które obszary badania uważa Pan za najbardziej kluczowe?**

Dla mnie najważniejsze jest, czy osoby na kierowniczych stanowiskach prowadzą firmę w sposób uczciwy i etyczny. To bowiem jeden z czynników świadczących o tym, że marka jest w miarę „zdrowa”; to fundament, na którym można budować inne obszary. W naszym przypadku jest to istotne, bo aż 30% naszej kadry z około 90-osobowego zespołu zatrudnionych jest na stanowiskach niższego, średniego i wyższego szczebla kierowniczego.

**A jakie korzyści widzi Pan z zarządzania zasobami ludzkimi?**

Podam przykład: w drugim roku badania okazało się, że osoby pracujące w salonach mają wyższe wyniki niż osoby zatrudnione w centrali, ponieważ stworzyliśmy dla nich procedury (wiedzą, czego mają się trzymać, do czego się odnosić, łatwiej im odnaleźć się w pracy). W zeszłym roku wprowadziliśmy



regularne spotkania z produkcją, podczas których informujemy o wynikach finansowych, o sprzedaży. W efekcie tych partnerskich rozmów dział usług dodatkowych o 30% skrócił średni czas dokonywania poprawek. Część zaoszczędzonych pieniędzy została wypłacona tym osobom w postaci premii, a część została w firmie.

#### Można więc uznać, że efekty tych działań przekładają się na twarde wskaźniki?

Myślę, że wnioskom z badań zawdzięczamy połowę wygenerowanego zysku. Jeżeli bowiem wskutek wprowadzanych zmian ludziom chce się przychodzić do pracy, to pracują szybciej, lepiej i mają z tego większą satysfakcję. To prosta prawda: dobry przepływ informacji, szacunek do cudzej pracy, świadomość, kto za jakie zadania odpowiada w firmie, przyczyniają się do tego, że – mówiąc kolokwialnie – wszystkim nam się chce. Gdy tak jest, ta sama praca może być wykonywana przez mniejszą liczbę osób.

#### A mimo to jest wiele przedsiębiorstw, które mają problem z prowadzeniem różnego rodzaju pomiarów...

Problem polega na tym, że podczas badań zarządzający ma wrażenie, że cały czas jest na spowiedzi przed pracownikami. Dla mnie jest to bardzo stresujące. Wymaga wielkiego wysiłku emocjonalnego i fizycznego, bo gdy widzę, że coś jest nie tak, nie mogę tego ukryć

– zaraz i tak wszyscy to zauważą, utracę ich szacunek i zaufanie... Jeżeli więc miałbym doradzić innym zarządzającym, co robić, to proponuję, by zastanowili się, czy taki ciężar chcą na siebie wziąć. To trudna praca na pięć lat. Ja np. zawsze wolę znać prawdę. Jeżeli bowiem ją znam, mam możliwość bycia świadomym sytuacji i dokonywania wyboru. A to cenne i w życiu, i w biznesie.

■ Wywiad przeprowadzony 18.12.2014 r.

Rozmawiała: Ewa Hajduk-Kasprowicz

# Słowniczek narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego

## ■ ANKIETY OKRESOWE

Ankiety te są pomocne przy przeprowadzaniu ocen okresowych, w tym analiz w obszarze kompetencji i ścieżek kariery pracowników. To również wygodna metoda pozwalająca uzyskać wiedzę na temat wszelkich działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (kwestionariusze ankietowe można wykorzystać przy opisywaniu stanowisk, w rekrutacji, zarządzaniu i ewaluacji szkoleń, a także do testów wiedzy oraz predyspozycji; ich stosowanie może wspomagać procesy kadrowe oraz kontrolowanie zmian zachodzących w organizacjach).

Dane zbierane są w formie papierowej PAPI (Paper nad Pencil Interview) lub poprzez strony, platformy on-line (CAWI Computer-Assisted Web Interview). Badania ankietowe powinny mieć charakter cykliczny, gdyż zarówno warunki panujące w przedsiębiorstwach, jak i postawy oraz kompetencje pracowników ulegają ciągłym zmianom.

## ■ AUDYT KOMPETENCYJNY

Diagnoza i ocena kompetencji oraz predyspozycji pracownika w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalających na wykonywanie pracy na odpowiednim poziomie. Aby zachować obiektywizm, audyt powinien być realizowany przez zewnętrznych konsultantów.

## ■ BADANIE OPINII PRACOWNIKÓW (W TYM ICH OCZEKIWAŃ)

Badania te są realizowane za pomocą wystandaryzowanego kwestionariusza ankietowego, który pozwala na poznanie poziomu zadowolenia oraz oczekiwań pracowników (określenia: satysfakcji z pracy i otrzymywanego za nią wynagrodzenia; stopnia zaangażowania w wykonywane zadania; proporcji między życiem zawodowym a prywatnym, poziomu stresu zawodowego). Mogą również diagnozować elementy negatywne w działalności przedsiębiorstwa (np. występowanie dyskryminacji czy mobbingu). W wyniku badania tworzone są syntetyczne wskaźniki zaangażowania i satysfakcji ułatwiające śledzenie zmian zachodzących w organizacji.

Świadomość opinii pracowników o wykonywanej przez nich pracy i sytuacji firmy jest dla pracodawcy niezbędna w procesie zarządczym – pozwala podejmować trafne decyzje dotyczące rozwoju firmy.

## ■ INVESTORS IN PEOPLE\*

Narzędzie mające na celu poprawę działalności i wydajności organizacji w oparciu o rozwój ludzi. Stanowi zbiór praktycznych wskazówek, jak rozwijać firmę, skutecznie zarządzać pracownikami i poprawiać efektywność działania instytucji. Standard został opracowany w Wielkiej Brytanii przy współpracy administracji publicznej, środowisk biznesowych i naukowych.

## ■ NARZĘDZIE INFORMATYCZNE DO POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Aplikacja komputerowa oparta np. na programie Excel. Narzędzie przeznaczone do gromadzenia danych, na podstawie których wyliczane są poszczególne wskaźniki kapitału ludzkiego w podziale na wskaźniki kosztowe, czasowo-ilościowe, wydajności, jakościowe. Raporty są tworzone automatycznie, co w dużym stopniu ułatwia kompleksową ocenę kapitału ludzkiego

przedsiębiorstwa. Ocena, dokonywana na podstawie wspomnianych raportów, może być przeprowadzana przez interesariuszy wewnętrznych (np. menedżerów, przedstawicieli związków zawodowych) oraz zewnętrznych (np. instytucje finansowe, inwestorów).

#### ■ OCENA 180 STOPNI

Ocena kompetencji danego pracownika, dokonywana przez niego samego i jego bezpośredniego przełożonego. Cel: konfrontacja własnych wyobrażeń zatrudnionego o tym, jaki ma styl pracy, z opiniami osoby, która na co dzień obserwuje jego zachowania. Ocena ta bazuje głównie na scenariuszu służącym do weryfikacji wymaganych kompetencji.

#### ■ OCENA 360 STOPNI

Ocena, w której informacje dotyczące kompetencji pracowników pozyskiwane są z wielu źródeł: z ich samooceny, z opinii uzyskanej od przełożonych, podwładnych, kolegów, klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Metoda ta pozwala na obiektywną ocenę efektywności zachowań zatrudnionych, a także na pomiar rozwoju kompetencji miękkich pracowników. Wspiera ich rozwój, poprawę istniejących relacji oraz wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa. Może stanowić istotne wsparcie dla komunikowania pracownikom zmian kultury organizacyjnej, nowej strategii oraz istotnych zmian zachodzących w firmie.

#### ■ ROZMOWA OCENIAJĄCA

Spotkanie, podczas którego pracownik i przełożony szczegółowo omawiają zakres obowiązków pracownika, wyznaczone cele i uzyskane wyniki; ustalają zalecenia, zadania oraz oczekiwania na kolejny okres.

#### ■ SAMOOCENA PRACOWNIKA

Subiektywna ocena własnych kompetencji, polegająca na szczerej refleksji nad swoimi mocnymi i słabymi stronami, osiągnięciami oraz porażkami. Od zatrudnionego wymaga wcześniejszego przygotowania się oraz znajomości celów tej oceny (takich jak diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników).

#### DODATKOWE ŹRÓDŁA WIEDZY I WSKAŹNIKI

- **Analiza danych kadrowych**, tj. średniego stażu pracy, rotacji pracowników, absencji, liczby nadgodzin itd.
- **Analiza kapitału ludzkiego** w obszarze rentowności, produktywności i wartości dodanej.
- **Analiza uwag partnerów biznesowych** (w tym klientów) dotycząca współpracy z konkretnymi pracownikami.
- **Exit Interview** – rozmowa zwalnianego się pracownika z przedstawicielem działu zarządzania zasobami ludzkimi lub menedżerem działu, w którym zatrudniony pracował, na temat powodów odejścia i jego opinii o firmie.
- **Ustalenie liczby wdrażanych usprawnień inicjowanych przez pracowników** (w postaci procentowej, przy czym 100% stanowi suma wszystkich usprawnień zgłoszonych do realizacji w danym okresie).
- **Ocena wykonania zadań** – ocena pracownika pod kątem wykonanych przez niego zadań, ich jakości i jego terminowości.
- **Śledzenie opinii o firmie w internecie** – regularne obserwowanie i analiza wszelkich treści umieszczanych w sieci na temat marki czy firmy jako pracodawcy.

\*Więcej o narzędziu na stronie: [www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)

# Wnioski i rekomendacje

## DLACZEGO WARTO MIERZYĆ KAPITAŁ LUDZKI?

Z doświadczeń firm opisanych w podręczniku wynika, że pomiar kapitału ludzkiego przede wszystkim umożliwia przedsiębiorcom podejmowanie działań prowadzących do zwiększenia zaangażowania i satysfakcji zatrudnionych, co przekłada się na większą efektywność pracy, a także wzrost wyników finansowych i wartości firmy. Inne korzyści to:

- tworzenie spójnej kultury organizacyjnej,
- mniejsza rotacja pracowników,
- skuteczniejsza komunikacja (z i pomiędzy pracownikami),
- wzmocnienie procesów sprzyjających współpracy różnych grup interesariuszy firmy,
- większa wspólnota celów.

Ponadto analiza opinii pracowników dostarcza zarządzającym pełniejszego obrazu przedsiębiorstwa, co pozwala na natychmiastowe podjęcie działań naprawczych w wadliwie działających obszarach funkcjonowania firmy. Warto też zwrócić uwagę, że **prowadzone pomiary będą skuteczne, jeśli staną się elementem dobrze działającej większej całości.**

## GŁÓWNE BARIERY ROZWOJU I WYKORZYSTANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE:

- Nieświadomość znaczenia kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji („zarządzanie zasobami ludzkimi” często okazuje się wyłącznie hasłem, które nie pociąga za sobą realnych działań).
- Brak wiedzy na temat rozbieżności celów różnych grup interesariuszy firmy (właściciele oczekują zysków, pracują na własny rachunek; pracownicy chcą mieć przyjazne miejsce pracy, a często również je współtworzyć).
- Niechęć pracodawców do angażowania się w działania, które bezpośrednio nie przekładają się na przychód firmy.
- Kierowanie się motywacją ekonomiczną (stąd najczęściej badaniom poddawani są pracownicy mający kontakt z klientem lub związani ze sprzedażą).

- Obawa przed roszczeniową postawą pracowników (zwłaszcza jeśli chodzi o wyższe wynagrodzenia czy dodatkowe świadczenia).
- Niechęć do dzielenia się decyzyjnością z pracownikami („Nie będę pytać nikogo o zdanie, jak mam zarządzać swoją firmą”).
- Tendencja do upatrywania problemów firmy wyłącznie w czynnikach zewnętrznych: „Pracownicy odchodzą, bo podkupuje ich konkurencja” (a nie z powodu zbyt małego zaangażowania w życie firmy); „Klienci przenoszą się do konkurencji z uwagi na niższe ceny” (a nie w wyniku niewystarczającego zaangażowania ze strony sprzedawców).
- Przekonanie, że nie ma potrzeby stosowania rozbudowanych pomiarów opinii i kompetencji pracowników, ponieważ w małym (lub średnim) przedsiębiorstwie wystarczy bezpośrednia obserwacja. (Relacje oparte na codziennym kontakcie prowadzą do ocen sytuacyjnych i motywowania pracowników w zależności od potrzeb.)
- Relatywnie słaba wiedza w branży MŚP na temat metodologii pomiaru kapitału ludzkiego (brak szkoleń w tym zakresie, niewielkie wykorzystanie profesjonalnych agencji doradztwa personalnego czy agencji badawczych z uwagi na koszty; samodzielne i intuicyjne tworzenie narzędzi badawczych).

#### JAK WPROWADZAĆ POMIAR KAPITAŁU LUDZKIEGO?

Efektywne wdrażanie pomiaru kapitału ludzkiego wymaga spójności i konsekwencji podejmowanych działań. W tym celu konieczne jest:

- pełne wsparcie kadry zarządzającej,
- komunikowanie celów pomiaru,
- niwelowanie obaw przed wyciąganiem konsekwencji z negatywnych opinii,
- budowanie wiarygodności intencji zarządzających oraz poczucia anonimowości zbieranych opinii/ocen,
- traktowanie bezpośredniej obserwacji pracowników jako wstępu do głębszych analiz,
- transparentna komunikacja wyników badań,
- podejmowanie działań naprawczych i wprowadzanie zmian na dowód, że głos pracowników faktycznie ma znaczenie.

# Metryczka firm



LP	FIRMA	WIELKOŚĆ	BRANŻA	KRAJ
1	ACHMEA		ubezpieczeniowa	Holandia
2	AQUAINVEST		budowlana	Polska
3	ASTOR		nowe technologie	Polska
4	BEAUTY PHARMA		farmaceutyczna	Polska
5	BIG LOTTERY FUND		loterie państwowe	Wielka Brytania
6	BANK SPÓŁDZIELCZY W TORUNIU		finansowa	Polska
7	ECU-LINE POLSKA		logistyczna	Polska
8	EXPEDITE		konsultingowa	Polska
9	FOSTERS BAKERY		piekarnicza	Wielka Brytania
10	FUTURICE		IT	Finlandia
11	GTECH		loteryjna (IT)	Polska
12	JURAJSKA		produkcja wody mineralnej i napojów	Polska
13	LEGATUUM		usługi prawne	Polska
14	LINK4		ubezpieczenia	Polska
15	MITCHELLS & BUTLERS		restauracyjna	Wielka Brytania
16	MONDELEZ		produkcja słodczy	Polska
17	OCHNIK		skórzana	Polska
18	PIASTPOL		produkcja i dystrybucja wody mineralnej	Polska
19	PKN ORLEN		paliwowa / energetyczna	Polska
20	SCHINDLERHOF		hotelowa	Niemcy

wielkość firmy







**Zmierzyć najtrudniej mierzalne  
Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego  
w przedsiębiorstwach**

Zespół badawczy:

dr Ewa Hajduk-Kasprowicz

Rafał Załona

Konsultacja merytoryczna:

dr hab. Mirosław Grewiński prof. nadzw.

Redakcja i korekta:

Anna Chyckowska

Koordinacja:

Agnieszka Ostrowska

Studio graficzne:

Katarzyna Zbytniewska

Monika Chylińska

Recenzentki:

dr Hanna Kinowska

dr Marzena Fryczyńska

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Wydawnictwo Naukowe Instytutu

Technologii Eksploatacji – PIB

