



2013

INWESTYCJA W KADRY III

Podręcznik dobrych praktyk
w zakresie wdrażania
systemów Zarządzania
Zasobami Ludzkimi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



INWESTYCJA W KADRY III

Podręcznik dobrych praktyk
w zakresie wdrażania
systemów Zarządzania
Zasobami Ludzkimi

Warszawa 2013

Publikacja została opracowana w ramach projektu systemowego: „Inwestycja w kadry 3” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1 „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, Poddziałanie 2.1.3 „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Opracowanie:

Adrianna Filiks, Marta Rudnicka

Pod redakcją:

Jarosław Motyka

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83
00-834 Warszawa
www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013

Opracowanie i druk współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja bezpłatna

ISBN 978-83-7633-224-6

Wydanie I

Nakład: 10 000 egz.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści:

Wprowadzenie	5
Dobre praktyki w zakresie wdrażania systemów zarządzania zasobami ludzkimi	7
Aiton Caldwell S.A.	9
Auto-Gaz Centrum	17
Future Processing Sp. z o.o.	23
Systemy i Technologie Sp. z o.o.	29
SIEROSŁAWSCY	35
SmartMedia Sp. z o.o.	41
TOPMET LIGHT	47
TYTANIUM Rental Sp. z o.o.	57
Wamtechnik Sp. z o.o.	63
Centrum Informatyki ZETO S.A.	69
Podsumowanie	75

Wprowadzenie

Narastająca globalizacja, przejawiająca się w sferze gospodarczej oraz społecznej jest nie lada wyzwaniem dla przedsiębiorczości. Polska gospodarka, a wraz z nią rodzime przedsiębiorstwa coraz silniej odczuwają jej wpływ, m.in. na kondycję finansową i sposób zarządzania firmą. Integracja Polski z Unią Europejską nasiliła te procesy jeszcze bardziej. Aby sprostać globalnej konkurencji, polskie firmy muszą podjąć szybkie i efektywne działania dostosowawcze, w szczególności zaś dotyczące rozwoju zasobów ludzkich, stanowiących główny czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.¹

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi można ogólnie określić jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdego przedsiębiorstwa – ludźmi. We współczesnym świecie to właśnie zasoby ludzkie stanowią siłę napędową wzrostu gospodarczego i mają znaczący wpływ na wartość firmy. To właśnie ludzie są drogocennym kapitałem, w którego inwestycja przekłada się na zysk ekonomiczny. Coraz częściej kompetencje i umiejętności kadry postrzegane są jako nośnik sukcesu firmy, a rozwój pracowników jest współzależny z rozwojem samej firmy.

Kapitał ludzki to przede wszystkim kompetencje menadżerów i pracowników. To właśnie ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy decydują o tym czy firma jest w stanie walczyć i utrzymać przewagę konkurencyjną czy też nie. Gwałtowne zmiany w technologii, otoczeniu konkurencyjnym i wymaganiach klientów wpływają na wzrost tempa w jakim przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoje produkty i strategie oraz inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, aby przetrwać na rynku. W dzisiejszych czasach koniecznością staje się kreowanie organizacji uczącej się – charakteryzującej się ciągłym odnawianiem wiedzy, stymulującej i zaspokajającej potrzeby rozwoju swoich pracowników.

Pomimo, iż standardy w zakresie zarządzania ludźmi oraz kreowania polityki personalnej w polskich firmach systematycznie rosną to zarówno obszar rozwoju zasobów ludzkich, jak i samo Zarządzanie Zasobami Ludzkimi stale pozostają bolączką polskich przedsiębiorstw. Ma to znaczący wpływ na ich niską konkurencyjność w stosunku do krajów

wyżej rozwiniętych na wspólnym rynku Unii Europejskiej. Zauważalna jest przy tym duża zależność – im większe przedsiębiorstwo, tym statystycznie lepiej funkcjonujący system Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Ta zależność dodatkowo osłabia sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), którego rozwój wpływa na pomyślność gospodarczą naszego kraju.

Należy także pamiętać, iż w małych firmach najczęściej nie funkcjonuje wyspecjalizowany dział HR, a za obszar Zarządzania Zasobami Ludzkimi odpowiadają osoby do tej funkcji oddelegowane – najczęściej osoby zajmujące się sprawami kadrowo-płacowymi. W związku z powyższym mamy do czynienia z osobami, których główne kompetencje koncentrują się w zupełnie innych obszarach niż Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL), np. w obszarze księgowości. Niestety, nadal często mamy do czynienia z sytuacjami, iż potrzeba doskonalenia kadr w obszarze ZZL schodzi na drugi plan i nie jest dostrzegana jako instrument umożliwiający kształtowanie głównego kapitału firmy. Przedsiębiorcy zdecydowanie bardziej koncentrują się na aspektach finansowo-rynkowych pozostawiając aspekty „ludzkie” niejako z boku.

Dodatkowo zauważalna jest tendencja, że im mniejszy przedsiębiorca tym większe prawdopodobieństwo, iż nie widzi on korzyści w inwestowaniu w kapitał ludzki swojego przedsiębiorstwa i dodatkowo nie zdaje sobie sprawy z problemów jakie powoduje zaniedbanie tej kwestii. Dlatego działania na rzecz rozwoju zasobów ludzkich w MSP należy potraktować wielotorowo. Po pierwsze należy uświadomić firmom potrzebę inwestowania w kapitał ludzki, a po drugie przekazać odpowiednią wiedzę, procedury i narzędzia do prawidłowego funkcjonowania systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Wychodząc naprzeciw potrzebom polskich przedsiębiorstw w zakresie prawidłowego zarządzania kapitałem ludzkim, projekt „Inwestycja w kadry 3” zakładał dostarczenie kompletnego pakietu usług – od uświadomienia konieczności wdrożenia nowoczesnego systemu ZZL poprzez doradztwo polegające na analizie obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie, warsztaty dla kadry zarządzającej,

oraz opracowanie procedur i niezbędnych narzędzi pozwalających na usprawnienie lub wdrożenie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. Zaproponowane w ramach projektu działania stanowiły odpowiedź na zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL i wynikające z nich potrzeby. Ich kompleksowość dała firmom biorącym udział w projekcie możliwość wyboru odpowiedniej ścieżki szkoleniowej, wzmocnienie konkurencyjności firmy i gwarancję rozwoju zawodowego pracowników.

I to właśnie wspomniane powyżej usługi (ich kompleksowość) oferowane przedsiębiorcom biorącym udział w projekcie „*Inwestycja w kadry 3*” legły u podstaw przygotowana niniejszego podręcznika dobrych praktyk, opisującego wybrane systemy ZZL wdrożone w przedsiębiorstwach biorących udział w ww. projekcie. Dobrą praktykę rozumiemy tutaj jako proces lub procesy oddziaływania na kapitał ludzki, rozwiązania organizacyjne, zarządzanie i rozwiązania technologiczne w danej firmie, pozwalające na osiągnięcie wyznaczonego celu gospodarczego lub przyspieszające jego osiągnięcie w sposób skuteczny i efektywny. Są to m.in. wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia o charakterze inwestycji w kadry oraz umiejętnego zarządzania kadrą firmy, a także zmiany organizacyjne i wdrażanie systemów zarządzania pozwalające skutecznie realizować wyznaczone cele organizacji, a co istotne – możliwe do zastosowania w innych regionach, innych okolicznościach i środowisku.

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie szerokiego spektrum przypadków prowadzenia skutecznej polityki personalnej i podejmowania działań dostosowawczych związanych z wdrażaniem systemów ZZL występujących w różnego rodzaju polskich przedsiębiorstwach (region, branża,

wielkość firmy itp.). Ponadto celem przygotowania niniejszego podręcznika dobrych praktyk było:

- zaprezentowanie najczęściej występujących problemów w obszarach Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmach;
- przedstawienie możliwości i rozwiązań/narzędzi w zakresie niwelowania zdiagnozowanych problemów w tym zakresie;
- wywołanie szerszej dyskusji o możliwościach stosowania efektywnej polityki personalnej w przedsiębiorstwach i wpływie umiejętnego zarządzania kadrą na rozwój tych firm.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono kolejne etapy procesu dostosowawczego do najbardziej pożądanego poziomu funkcjonowania polityki personalnej w firmach. Począwszy od wstępnej diagnozy najbardziej problemowych obszarów w zakresie ZZL, poprzez pomoc w przygotowaniu/opracowaniu niezbędnych procedur i narzędzi służących do usprawnienia już istniejących bądź wdrożenia nowych systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacjach.

Podstawowym źródłem informacji wykorzystanym do opracowania niniejszego podręcznika były raporty z przeprowadzonych indywidualnych diagnoz aktualnego stanu ZZL w poszczególnych przedsiębiorstwach biorących udział w projekcie „*Inwestycja w kadry 3*” oraz raporty końcowe przygotowane przez doradców w ramach opracowywanych systemów ZZL w tychże przedsiębiorstwach. Dodatkowe źródła wykorzystane przy opracowaniu niniejszego podręcznika to: publikacje, strony www poszczególnych firm, a także różnego rodzaju artykuły tematyczne zamieszczone w Internecie.

1. <http://www.rcs-hr.pl/index.html?action=sai&ida=164>

Dobre praktyki w zakresie wdrażania systemów zarządzania zasobami ludzkimi

Aiton Caldwell S.A.
Gdański Park
Naukowo-Technologiczny
ul. Trzy Lipy 3
80-172 Gdańsk
tel. +48 58 505 00 00



Przykład narzędzia ZZL: opis komórki/jednostki organizacyjnej w strukturze firmy

Wstęp

Firma Aiton Caldwell S.A. to lider polskiego rynku hostowanych usług telekomunikacyjnych. Firma skupia się na dostarczaniu rozwiązań telekomunikacyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych. Głównym obszarem działania Spółki jest świadczenie usług SaaS (Software as a Service) opartych na zdalnym udostępnianiu oprogramowania poprzez sieć Internet, które można integrować z dowolnym systemem telekomunikacyjnym IP oraz z systemami tradycyjnymi. To unikalne rozwiązanie operatorskie stanowi podstawę bezpiecznej i niezawodnej platformy telekomunikacyjnej zastępującej systemy fizyczne. Elastyczność, gwarancja wysokiej dostępności oraz łatwość w obsłudze i zarządzaniu to najważniejsze wyznaczniki wysokiej jakości oferowanych usług.

Branża: telekomunikacja

Lokalizacja: Polska /woj. pomorskie

Wielkość firmy: małe przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.aitoncaldwell.pl>

O firmie

Powstanie Aiton Caldwell S.A. to wynik rebrandingu spółki FreecoNet Tlenofon S.A. istniejącej na polskim rynku telekomunikacyjnym od 2006 roku (do końca 2008 r. w ramach Datera S.A., a następnie jako samodzielny podmiot). Aiton Caldwell zarządza wartościowymi markami działającymi w branży telekomunikacyjnej. Zaawansowane usługi i produkty, oparte na rodzimej myśli technologicznej, dorównują swym poziomem rozwiązaniom oferowanym przez renomowane marki technologiczne na całym świecie.

Obecnie firma posiada 40 procent rynku VoIP oraz 2 procent polskiego rynku MSP, obsługując tym samym ponad 130 tys. użytkowników, którym oferuje swoje rozwiązanie za pośrednictwem trzech linii produktowych:

- FreecoNet – to nowoczesna platforma telekomunikacyjna VoIP zapewniająca swobodną komunikację bez względu na miejsce, w którym przebywa użytkownik. Umożliwia wykonywanie połączeń za darmo lub po atrakcyjnych stawkach oraz korzystanie z usług dodanych usprawniających pracę w firmie.
- Vanberg Systems – pierwszy na rynku zaawansowany i kompleksowy system telekomunikacyjny dla firm. To operator telekomunikacyjny (posiadający numerację telefoniczną oraz obsługujący przychodzące i wychodzące połączenia głosowe), nowoczesne usługi

centrali telefonicznej oraz zaawansowane urządzenia dostępne u jednego dostawcy.

- Smarto – rozwiązanie teleinformatyczne dla nowoczesnych firm wchodzących na rynek, tzw. start-upów, w skład którego wchodzi telefon, hosting, bezpieczeństwo oraz CRM. Narzędzie to wspiera komunikację i procesy biznesowe przy jednoczesnej redukcji ponoszonych wydatków.



Firma Aiton Caldwell S.A. współpracuje także z instytucjami wspierania przedsiębiorczości oraz uczelniami, łącząc biznes ze środowiskiem naukowo-badawczym. Dodatkowo firma współpracuje z Urzędem Komunikacji Elektronicznej prowadząc działania mające na celu regulację polskiego rynku telefonii internetowej.

Dynamiczny rozwój firmy Aiton Caldwell, wprowadzanie na rynek innowacyjnych rozwiązań, a także wejście z produktami na rynki zagraniczne sprawiło, iż firma została laureatem wielu prestiżowych nagród przyznawanych nie tylko w branży, w której działa, ale także w szeroko rozumianym biznesie. Dodatkowo w działalności firmy zostały zauważone i docenione także aspekty społeczne takie jak: działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, współpraca z uczelniami oraz lokalne zaangażowanie społeczne. Wśród otrzymanych w ostatnich latach przez Aiton Caldwell nagród można wyróżnić m.in.:

- „Firma z przyszłością 2012” w kategoriach „Małe Przedsiębiorstwo” oraz „Firma odpowiedzialna w biznesie” – nagrody przyznane podczas konkursu organizowanego przez Pomorską Izbę Rzemieślniczą MSP;
- „Biznes. Dobry wybór” – Jan Wyrwiński, Prezes Zarządu Aiton Caldwell S.A. jako laureat ogólnopolskiej galerii przedsiębiorców „Biznes. Dobry wybór”. (konkurs organizowany przez PKPP Lewiatan w ramach projektu „Poprawa wizerunku przedsiębiorców”);

- „Gryf Gospodarczy 2012” – II nagroda otrzymana w kategorii „Innowacyjne Przedsięwzięcie” (w ramach XIII edycji Konkursu o Nagrodę Pomorską „Gryf Gospodarczy 2012”);

- „Regionalny Lider Innowacji i Rozwoju 2011” – nagroda w kategorii „Innowacyjna Firma” otrzymana drugi rok z rzędu w konkursie organizowanym przez Fundację Innowacji i Rozwoju;

- „Srebrny Medal Innowacje 2011” – dla marki SMARTO – wyróżnienie przyznane podczas targów Technicon-Innowacje organizowanych przez Międzynarodowe Targi Gdańskie S.A.

Oprócz nowoczesnych rozwiązań i technologii firma Aiton Caldwell S.A. to także grupa ludzi z potencjałem. Od początku swego istnienia firma inwestuje w kapitał ludzki, dzięki czemu udało się stworzyć zespół lojalnych pracowników. Zarząd firmy stanowią osoby z międzynarodowym doświadczeniem zawodowym oraz rozległą wiedzą w zakresie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, które kierują ponad 50-osobowym zespołem inżynierów telekomunikacyjnych i specjalistów w zakresie sprzedaży, informatyki oraz marketingu i obsługi klienta.

Misją firmy Aiton Caldwell S.A. jest zaspokojenie potrzeb klientów w zakresie niczym nieograniczonej komunikacji.

Wykorzystując najbardziej zaawansowane technologie, firma działa w pełni profesjonalnie i elastycznie w celu dopasowania rozwiązań do potrzeb i oczekiwań, a przez to buduje zaufanie do spółki i technologii jaką wdraża.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Punktem wyjścia do analizy stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w organizacji jest założenie, że nie ma możliwości opracowania uniwersalnego modelu, który sprawdziłby się w każdej firmie. Zbiór koncepcji, metod i technik, z których wybrać można określony zestaw i testować go w konkretnych warunkach wymaga szczegółowej analizy przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego dokumentów strategicznych, kultury i struktury organizacji oraz pisanych i niepisanych norm panujących w danej organizacji.

Poddając analizie funkcjonowanie firmy Aiton Caldwell w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi do udziału w badaniu zaproszono wszystkich pracowników firmy. Uzasadnieniem dla takiego podejścia jest fakt, iż firma mocno kładzie nacisk na angażowanie pracowników w życie organizacji i jako jeden z podstawowych celów stawia sobie utrzymanie ich wysokiej motywacji i zaangażowania. Takie podejście powoduje, że każda strategiczna zmiana w firmie poddawana jest opinii pracowników. Struktura organizacyjna firmy Aiton Caldwell jest zdefiniowana i ma charakter macierzowy jednakże kompetencje i zakresy obowiązków są przypisane po szczególnym działom i osobom w sposób umowny.

Dotychczasowa struktura organizacyjna i podział obowiązków w firmie był nieformalny, co w praktyce oznaczało, że zakres kompetencji i odpowiedzialności przenikał się pomiędzy poziomami struktury firmy.

Dodatkowo na najwyższym szczeblu struktury organizacyjnej firmy Aiton Caldwell obserwuje się zagęszczenie uprawnień i kompetencji. Taki stan rzeczy może doprowadzić do zakłóconego i wydłużonego procesu decyzyjnego, blokowania dostępu do informacji i utraty motywacji do pracy pracowników niższych szczebli.

Firma zatrudnia kilkadziesiąt osób z czego ponad 20 osób pracuje na podstawie umowy o pracę. Reszta specjalistów współpracuje na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło lub własnej działalności gospodarczej. Kapitał ludzki w firmie Aiton Caldwell jest ogromną siłą spółki, dzięki czemu firma może się rozwijać i wyznaczać śmiało cele na przyszłość.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

W trakcie diagnozy będącej punktem wyjścia do zrealizowania usługi doradczej w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zidentyfikowano podstawową barierę, którą był brak działu odpowiadającego za zasoby ludzkie. W strukturze firmy nie było również osób, które pełniłyby takie funkcje. Elementy związane z polityką personalną firmy prowadzone były dotychczas przez Dział Marketingu. Wyzwanie przed jakim stanęła firma, wymagało od niej szczegółowej diagnozy aktualnego stanu ZZL i wybranie optymalnej ścieżki rozwoju w tym zakresie.

Pomimo stabilnej sytuacji firmy oraz niezwykle silnej motywacji pracowników **intensywny przyrost liczby nowozatrudnionych osób w stosunkowo krótkim czasie spowodował rozluźnienie odpowiedzialności, większy dystans w relacjach i rozmycie zakresu kompetencji i odpowiedzialności.**

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy stanu ZZL szczególnej uwagi wymagały trzy obszary, tj.:

- podział kompetencji,
- praca zespołowa,
- komunikacja wewnętrzna w firmie.

Ponadto dodatkowej uwagi wymagały także

- obszary dotyczące systemu rekrutacji i systemu szkoleń.



Aby zrozumieć zależność pomiędzy poszczególnymi wydarzeniami i ich wpływem na pracowników, a także związane z tym zmiany jakie zaszły w ostatnim czasie, należy na firmę spojrzeć systemowo. Głównym założeniem takiego podejścia jest umiejętność postrzegania organizacji jako całości, przy równoczesnym uwzględnieniu poszczególnych elementów składowych oraz interakcji zachodzących pomiędzy tymi elementami.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Każda kultura organizacji kształtowana jest przez jej założycieli oraz kadrę menedżerską.

Dlatego zmiany systemowe powinno się rozpocząć z najwyższego poziomu w oparciu o myślenie strategiczne a działania w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi powinny uwzględniać specyfikę branży i charakter firmy.

Podczas usługi doradczej zostały przygotowane procedury i standardy umożliwiające firmie Aiton Caldwell zniwelowanie problemów w wybranych obszarach ZZL. Działania te były skorelowane z kierunkiem rozwoju firmy i spójne z polityką organizacji.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Pierwszym etapem prac zmierzających do wdrożenia spójnego systemu ZZL były działania zmierzające do **uporządkowania zakresu kompetencji pomiędzy działami**. W podejściu systemowym należało zwrócić uwagę na fakt, iż „rozmyty” zakres odpowiedzialności na różnych szczeblach struktury przekładał się na postawy i nastawienie pracowników. Istnienie umownego podziału kompetencji po-



między działami przekładało się na relacje interpersonalne i atmosferę w pracy. Taki stan rzeczy zaczął stanowić silny hamulec w rozwoju firmy. W swoim rozwoju, struktura firmy rozrastała się niewspółmiernie do przydzielonych obowiązków. Zatem pierwszy etap opracowania struktury kompetencyjnej poszerzył się o element związany z opracowaniem spójnej struktury organizacyjnej.

Prace nad strukturą kompetencyjną rozpoczęto więc od prac nad strukturą organizacyjną. Przeprowadzony został warsztat team coachingowy, na którym wypracowano podział na cele poszczególnych komórek organizacyjnych. Następnym etapem prac były wywiady z pracownikami, na podstawie których zostały **zdefiniowane zakresy obowiązków** i stworzono materiał do dalszej pracy nad opisem stanowisk.

Kolejnym etapem w celu stworzenia polityki personalnej był **coaching zespołów**, który miał na celu wzmocnienie poczucia przynależności do zespołu oraz dookreślenie celów poszczególnych zespołów. **Team coaching jest procesem ukierunkowanym na wsparcie zespołów i/lub grup pracowników w dokonaniu zmian w sposób najbardziej zbliżony do ich potrzeb i oczekiwań oraz pomoc w osiągnięciu zakładanego poziomu efektywności pracy zespołowej.** Proces ten wzmocnia grupę w realizacji jej celów oraz doskonali kompetencje w wybranych obszarach. Procesowi temu poddano zespół przynależący do działu operacyjnego firmy, gdyż jego celem jest tworzenie, modyfikowanie oraz nadzór nad przestrzeganiem procedur, a co za tym idzie, pracownicy tego działu mają największy kontakt z pozostałymi komórkami. Dodatkowo procesowi coachingu poddali się również menadżerowie i Zarząd firmy.

W trakcie sesji coachingowych Zarządu i kadry menadżerskiej poruszone zostały kwestie:

- polityki szkoleniowej,
- komunikacji wewnętrznej,
- komunikacji z klientem,
- polityki rekrutacyjnej firmy.

W pierwszej kolejności usystematyzowano informacje dotyczące komunikacji wewnętrznej, gdyż

 **brak informacji i błędy w komunikacji mogą powodować brak poczucia bezpieczeństwa, spadek motywacji, a także nieść ryzyko utraty zaufania do kierownictwa.**

Dodatkowo wykonano prace przygotowawcze do stworzenia polityki szkoleniowej, które polegały na zbadaniu aktualnych metod i obszarów szkoleniowych ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb pracowników. Szkolenia należy traktować jako inwestycję w pracowników. Powinny być one skorelowane z danym stanowiskiem i wpisywać się w politykę personalną organizacji.

Kolejnym elementem usprawnienia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Aiton Caldwell były działania zmierzające do stworzenia założeń pod **politykę zatrudnienia**. W związku ze zmianami, które wynikają z rozszerzenia obszaru działania firmy o rynki zagraniczne, ta kwestia wydała się być szczególnie ważna. Stworzenie jasnych zasad zatrudniania nowych pracowników jak również przeprowadzenie rekrutacji wewnętrznej stało się priorytetem dla Zarządu. W trakcie prac nad polityką zatrudnienia przeanalizowano aktualne metody pozyskiwania pracowników w celu ich ujednolicenia i stworzenia pakietu powitalnego dla pracowników.

Osiągnięte rezultaty

Głównymi zasobami, jakimi dysponuje kierownictwo każdej organizacji są środki produkcji i środki finansowe, jednakże najważniejszym zasobem są ludzie a Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest jednym z najważniejszych aspektów ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Przystąpienie spółki Aiton Caldwell do projektu związane było z chęcią uporządkowania i wyeliminowania problemowych obszarów w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a wyodrębnione podczas przeprowadzonej diagnozy wstępnej kwestie zostały szczegółowo przeanalizowane i odpowiednio ukierunkowane.

Podstawowe zadania na jakich została oparta usługa doradcza w projekcie to te, które dzięki uporządkowaniu miały przyczynić się do usprawnienia procesu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Aiton Caldwell. Najważniejsze z nich to kwestie dotyczące podziału kompetencji w firmie, praca zespołowa oraz komunikacja wewnętrzna.

Proces wdrożenia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w dużej mierze oparty był na dostarczeniu odpowiednich narzędzi i wiedzy, którą należało wprowadzić do codziennej pracy organizacji.



Do najbardziej widocznych korzyści jakie zostały osiągnięte w zakresie wdrożenia systemu ZZL po zakończeniu usługi doradczej można zaliczyć:

– **dokumenty związane z podziałem kompetencji** w firmie Aiton Caldwell tj.:

- opis stanowiska pracy,
- kwestionariusz wykonywanych czynności w ujęciu czasowym,
- opis komórki organizacyjnej (przykład 1)

Rezultaty z wdrożenia opisu komórki organizacyjnej w strukturze firmy

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• usystematyzowanie obowiązków poszczególnych jednostek organizacyjnych w strukturze firmy • usystematyzowanie odpowiedzialności za poszczególne prace zlecane w firmie • usystematyzowanie odpowiedzialności za poszczególne wykonywane prace w hierarchii organizacyjnej firmy • adekwatne dopasowanie zachowań i metod działania pracowników do wykonywanych przez nich zadań • optymalizacja wykorzystania posiadanych przez firmę zasobów do potrzeb sprawniejszego funkcjonowania firmy	• wzmocnienie na wszystkich szczeblach organizacji kultury aktywnego pro-wynikowego podejścia do pracy • doskonalenie umiejętności zespołowego dążenia do sukcesu • świadomość obowiązków komórki organizacyjnej, do której przynależy pracownik • świadomość odpowiedzialności za poszczególne zlecane zadania w ramach struktury organizacyjnej firmy • świadomość odpowiedzialności za poszczególne wykonywane prace w hierarchii organizacyjnej firmy

- **analiza potrzeb szkoleniowych** – dokument stanowi podstawę do opracowania długofalowego systemu szkoleniowego zintegrowanego ze strategią firmy i planami rozwojowymi organizacji. Szkolenia powinny być skorelowane z danym stanowiskiem pracy i wpisywać się w politykę rozwoju zawodowego pracowników.
- **założenia komunikacji wewnętrznej** – dobrze funkcjonująca komunikacja wewnętrzna pomaga firmie w określeniu formalnych ról i zasad odpowiedzialności

pracowników, jak również pomaga kierownictwu zidentyfikować słabe i mocne strony funkcjonowania całej organizacji.

- **założenia polityki rekrutacyjnej** – dokument wypracowany wspólnie podczas rozmów i spotkań doradczych w firmie Aiton Caldwell, którego celem było podsumowanie aktualnych metod rekrutacyjnych oraz przygotowanie założeń do wdrożenia procedury rekrutacyjnej obowiązującej w firmie.

PRZYKŁAD 1

OPIS KOMÓRKI/JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ

Informacje zawarte w karcie:

1. Nazwa komórki organizacyjnej
2. Komu podlega komórka (czy jest samodzielna, czy częścią większej jednostki)
3. Kogo nadzoruje komórka (pracownicy, inne komórki)
4. Cel istnienia komórki
5. Główne zadania wykonywane/realizowane przez komórkę
6. Zakres odpowiedzialności/uprawnień
7. Powiązania funkcjonalne z innymi jednostkami/ komórkami (opis – jakie zadania realizowane są we współpracy z jakimi komórkami)

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Wiedza i świadomość jaką kadra menadżerska firmy Aiton Caldwell nabyła w trakcie usługi oraz wypracowane narzędzia przyczynią się w dużej mierze do:

- **świadomego pokierowania** rozwojem zawodowym pracowników,
- **rozwoju całej organizacji.**

Sprawnie funkcjonująca w firmie polityka personalna jest jednym z głównych celów każdej organizacji, która chce osiągnąć sukces na rynku, a odpowiednie Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest najważniejszym elementem tej polityki.

Przy spójnym systemie Zarządzania Zasobami Ludzkimi zauważana jest **wyższa wydajność i zadowolenie personelu**, co ma przełożenie na **poprawę relacji** pomiędzy pracownikami a pracodawcą.

Wprowadzenie jasnych zasad **usprawnia zarządzanie i funkcjonowanie firmy.**

Jasne zasady prowadzenia polityki personalnej wpływają na **poprawę wizerunku firmy** oraz **wzrost zaufania** do niej ze strony klientów i kontrahentów.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Pracownicy, którzy z otwartością podchodzą do zmian i są chętni do angażowania się w zmiany zachodzące w firmie są:

- **doceniani** przez kierownictwo,
- **zauważa się ich rolę w kształtowaniu sukcesu** rynkowego firmy.

Przyczynia się to także do **wzrostu pewności siebie** oraz **poczucia własnej wartości.**

Wykorzystanie swoich zasobów we właściwy dla siebie sposób powoduje **wzrost świadomości swojego potencjału.**

Przy spójnych zasadach prowadzenia polityki personalnej pracownicy mają **większe i dobrze sprecyzowane możliwości rozwoju** zawodowego.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

Auto-Gaz Centrum
ul. Chorzowska 11a
26-600 Radom
tel. +48 48 322 27 20



Przykład narzędzia ZZL: kwestionariusz oceny pracownika po okresie próbnym

Wstęp

Auto-Gaz Centrum oferuje szeroką gamę produktów pozwalających na dostosowanie do zasilania gazem każdego rodzaju silnika. Firma współpracując z wieloma przedsiębiorcami z Włoch przenosi na rynek polski i wdraża wszelkie pomysły i innowacje pozwalające poprawić jakość montowania instalacji oraz jakość samych urządzeń. W przyszłości firma chce utrzymać pozycję w pierwszej trójce w kraju wśród firm zajmujących się sprzedażą samochodowych instalacji gazowych oraz chce prowadzić dalszą ekspansję na rynki światowe.

Branża: samochodowa

Lokalizacja: Polska / woj. mazowieckie

Wielkość firmy: małe przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.agcentrum.pl>

O firmie

Auto-Gaz Centrum funkcjonuje na rynku samochodowych instalacji gazowych od 15 lat. Firma posiada homologację Ministerstwa Infrastruktury na montaż instalacji LPG i CNG, zaopatruje sieć stałych odbiorców na terenie całego kraju, a dzięki posiadanym

środkom transportowym oraz współpracy z firmami spedycyjnymi gwarantuje dostawę w ciągu 24 godzin od momentu potwierdzenia zamówienia. Auto-Gaz Centrum prowadzi również doradztwo techniczne oraz szkolenia, które są niezbędne przy wprowadzaniu nowych systemów zasilania gazem. Od początku swojej działalności współpracuje z firmami włoskimi, których tradycje związane z zasilaniem gazowym sięgają lat 70-tych. Dzięki stałym kontaktom z producentami instalacji LPG firma może śledzić ich ewaluację, promować, montować i rozprowadzać tylko najlepsze produkty. Wiedza zdobyta od partnerów zagranicznych daje wymierne efekty w postaci doboru najlepszych systemów oraz umiejętności przystosowania do zasilania gazem niemal wszystkich typów samochodów.

Na rynku polskim Auto-Gaz Centrum współpracuje z wieloma firmami zyskując doświadczenie i coraz większą świadomość w dziedzinie autogazu. Celem tych działań było stworzenie sieci warsztatów o wysokim poziomie umiejętności i wiedzy oraz zgromadzenie wokół siebie ludzi, którzy swoją pracę traktują w sposób odpowiedzialny, są otwarci na rozwój i potrafią dostosować się do rynku dyktującego coraz wyższe wymagania.

Zmieniające się w roku 2000 przepisy spowodowały większe zapotrzebowanie na elektronikę oraz instalacje LPG zapewniające najwyższą skuteczność

i jakość pracy samochodów zasilanych gazem. Aby sprostać tym wymaganiom firma Auto-Gaz-Centrum podjęła bezpośrednią współpracę z jednym z największych włoskich konstruktorów urządzeń elektronicznych, przeznaczonych do adaptacji gazowych układów zasilania – firmą AUTRONIC. Współpraca ta pozwoliła firmie na korzystanie z wszelkich nowości oraz obniżanie cen najwyższej jakości systemów elektronicznych. Asortyment, który oferuje Auto-Gaz



Centrum przeszedł wiele prób i testów dzięki czemu zapewnia niezawodność i długotrwałą eksploatację a zdobywana przez lata wiedza i doświadczenie dają wymierne efekty w postaci oferowanych systemów. Auto-Gaz Centrum posiada przedstawicielstwa w wielu państwach na różnych kontynentach. Firma uczestniczy także w większości wystaw i targów związanych z rynkiem motoryzacyjnym na świecie. Produkty z oferty firmy trafiają do ponad 30 krajów zlokalizowanych na 5 kontynentach. Systemy instalacji gazowych, wykonane z najwyższej jakości komponentów produkowane są w nowoczesnych i zautomatyzowanych fabrykach. Każdy etap produkcji przebiega zgodnie z systemem zarządzania jakością oraz przepisami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego. Od kilku lat firma posiada certyfikat ISO 9001-2008, którego wdrożenie pozwala dostarczać produkty najwyższej jakości.

Misja firmy: „Dysponując fachową wiedzą, doświadczeniem oraz rozbudowanym zapleczem technicznym przekonamy naszych Partnerów, że współpraca z nami to obopólne korzyści i podnoszenie profesjonalizmu”.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

W przeprowadzonym procesie analizy stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi firmy Auto-Gaz Centrum zastosowano złożony i wszechstronny system metod diagnostycznych dla uzyskania pełnego obrazu funkcjonowania firmy w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Zastosowane metody diagnostyczne to m.in.: bezpośrednie spotkania z pracownikami, analiza dokumentów, obserwacje (zarówno wśród kadry menedżerskiej jak i pracowników). Struktura organizacyjna firmy ma charakter funkcjonalny – kierownicy są odpowiedzialni za powiązane ze sobą funkcje i działy.

Prosta hierarchia władzy prowadzi do spłaszczenia struktury organizacyjnej, co jest rozwiązaniem typowym i pozytywnym dla współczesnych przedsiębiorstw dążących do zwiększenia elastyczności działania.

Kwestiami związanymi z obszarem ZZL w firmie Auto-Gaz Centrum zajmują się bezpośrednio menadżerowie. Prowadzona w firmie polityka personalna nie ma sformalizowanego charakteru i nie jest jednoznacznie określona. Funkcja personalna realizowana jest na poziomie wykonawczym i ogranicza się głównie do zadań administracyjnych. Do głównych zadań Działu Kadr w dziedzinie ZZL należą administracja personalna oraz płace. Pozostałe funkcje (rekrutacja i selekcja, projektowanie i wdrażanie programów adaptacji, szkolenia, ocena efektywności pracy) realizowane są w ramach poszczególnych działów – wszystkie te działania realizowane są na poziomie wykonawczym.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Analiza funkcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazała, iż firma nie posiada ściśle opracowanych i sformalizowanych procedur realizacji takich procesów jak, np. doboru i adaptacji nowych pracowników oraz zwalniania pracowników, planowania szkoleń, wynagradzania, motywowania i oceniania efektów pracy. Na chwilę obecną każdy dział w inny sposób realizuje te procesy, stosuje inne narzędzia i mierniki.

W firmie częściowo funkcjonuje niesformalizowana procedura rekrutacji i selekcji. Brakuje jednak planowania zapotrzebowania na personel. Najważniejsze kwestie w zakresie ZZL, na które zwrócono uwagę to:

- brak jednolitych **zasad adaptacji nowych pracowników**,
- brak **analizy potrzeb i planów szkoleniowych** oraz wyodrębnionego na ten cel budżetu – na chwilę obecną realizowane są głównie szkolenia techniczne, bieżące oraz zawodowe,
- brak **opisów stanowisk**,
- brak **kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej** oraz opisanych kompetencji.

Ponadto w firmie częściowo funkcjonuje system motywacji pozafinansowej oraz regulamin wynagrodzeń. Brak jest natomiast analizy potrzeb pracowników oraz analizy rynku wynagrodzeń co w konsekwencji powoduje:

- brak **ujednoliconego systemu wynagrodzeń**.
- brak **jednolitej procedury oceniania**.

Każdy dział ma przyjęte różne cele, funkcje i kryteria oceniania. Brak jest także opracowanej procedury rozstawiania się z pracownikami powiązanej z systemem ocen pracowniczych.

Opis Wdrożenia

Systemu ZZL

Modelem docelowym w obszarze personalnym, było stworzenie takiego wizerunku firmy jako pracodawcy, który umożliwi nie tylko zatrzymanie najlepszych specjalistów, ale przyciągnie także nowych ekspertów z rynku, którzy wniosą zarówno unikalne – kluczowe kompetencje osobowościowe, jak i wiedzę specjalistyczną wraz z cennymi kontaktami.

Koniecznością, którą dostrzegał Zarząd było nabycie przez menedżerów świadomości, że

 **najcenniejszym kapitałem i przewagą konkurencyjną firmy są jej ludzie.**

Aby pełniej realizować funkcję personalną na wszystkich poziomach zarządzania należało jak najszybciej opracować spójną sformalizowaną strategię Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz podstawowe procedury i narzędzia niezbędne do sprawnego realizowania polityki personalnej.



Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Przeprowadzona analiza wykazała między innymi, iż może zaistnieć zagrożenie związane z utrzymaniem odpowiedniego poziomu zatrudnienia – odpływ wykwalifikowanej siły roboczej oraz problemy z pozyskaniem nowych pracowników.

Należało więc zastosować takie narzędzia, które pozwoliłyby zmniejszyć istniejące zagrożenie poprzez wykorzystanie w przyszłości takich elementów jak:

- pozyskiwanie i zatrudnianie pracowników zgodnie z opracowaną procedurą rekrutacyjną,
- uzyskiwanie odpowiedniego poziomu motywacji stosując system wynagrodzeń powiązany z efektywnością pracy, prowadząc regularne badania motywacji i satysfakcji z pracy, stosując model kapitału ludzkiego spójnego z procesem kształcenia i rozwoju pracowników,
- planowanie karier, a co za tym idzie, budowanie w firmie stabilności zatrudnienia.

Osiągnięte rezultaty

Udział firmy Auto-Gaz Centrum w projekcie przyczynił się do zniwelowania kilku obszarów problemowych, które zostały wyodrębnione podczas przeprowadzonej diagnozy systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Wdrożenie systemu w firmie opierało się w dużej mierze na przygotowaniu i wprowadzeniu do codziennej działalności firmy narzędzi, które miały na celu usprawnienie funkcjonowania Działu HR pod kątem wdrożenia założeń ZZL i wyeliminowania problemów zdiagnozowanych we wstępnej analizie systemu.



Podczas usługi doradczej wypracowano pomocne do prawidłowego funkcjonowania obszaru ZZL narzędzia i dokumenty, spośród których należy wymienić w szczególności:

- **procedurę adaptacyjną nowego pracownika** – procedura określa zasady postępowania podczas przyjmowania nowej osoby do pracy, opisuje kolejne etapy procesu adaptacji pracownika na stanowisku pracy; dodatkowym dokumentem jest także przygotowana ankieta oceniająca proces adaptacji dla nowozatrudnionych pracowników;
- **formularz oceny pracownika po okresie próbnym (przykład 2)** – dokument oceniający jakość i efektywność pracy danej osoby;

Rezultaty z wdrożenia procedury adaptacyjnej nowego pracownika

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• krótszy czas wdrożenia nowego pracownika – mniejsze koszty • wzrost wydajności pracy zespołowej • zmniejszenie rotacji nowozatrudnionych pracowników • budowanie/umacnianie pozytywnego wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy	• identyfikacja nowozatrudnionego pracownika z firmą – budowanie lojalności nowozatrudnionych osób • wzrost komfortu pracy • silniejsze nastawienie na współpracę • pobudzenie do samodoskonalenia i przekazywania wiedzy innym

- **założenia do strategii personalnej** – dokument precyzuje kierunki, cele oraz zasady gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie;

Przykład 2

KWESTIONARIUSZ DLA KIEROWNIKA/OPIEKUNA PO OKRESIE PRÓBNYM.
KIEROWNIKU/OPIEKUNIE!

TEN KWESTIONARIUSZ MA POMÓC CI W OCENIE PRACOWNIKA PO OKRESIE PRÓBNYM. PROSZĘ, OCENIĆ PRACOWNIKA POPRZEC ZAKRĘSIENIE ODPowiedniego OKIENKA.

Zagadnienia	zawsze	prawie zawsze	czasami	prawie nigdy	nigdy	nie dotyczy
1. Był/a dokładny/a i sumienny/a	5	4	3	2	1	0
2. Szybko uczył/a się, był/a otwarta na wiedzę	5	4	3	2	1	0
3. Szybko i sprawnie wykonywał/a zadania	5	4	3	2	1	0
4. Zadawał/a pytania był/a dociekliwa	5	4	3	2	1	0
5. Starł/a się samodzielnie rozwiązywać problem, ma propozycje rozwiązania problemu	5	4	3	2	1	0
6. Szybko nawiązywał/a kontakty z współpracownikami i osobami z zewnątrz	5	4	3	2	1	0
7. Był/a zaangażowana w pracę	5	4	3	2	1	0
8. Był/a kreatywna	5	4	3	2	1	0
9. Występował/a z własną inicjatywą	5	4	3	2	1	0

- **kwestionariusz opisu stanowiska** dla pracownika i dla Zarządu – dokumenty określające nazwę, lokalizację, przynależność działową i cel stanowiska pracy, a także zależności w hierarchii zarządzania przedsiębiorstwem;
- **kwestionariusz pomocniczy do określenia efektywności systemu wynagradzania i motywowania w przedsiębiorstwie**, którego celem jest oce-

na dotychczasowych form motywacji personelu.

W celu usprawnienia wdrażania nowego ładu organizacyjnego część obowiązków została nałożona na Dział HR, który ma odpowiadać za monitoring procesów zachodzących w zakresie selekcji i rekrutacji personelu oraz systemu wynagradzania i motywowania w firmie.

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Poprzez wdrożenie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi firma może liczyć na:

- **zwiększenie wydajności i efektywności pracy** swojego zespołu, co może się przełożyć na lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa
- **zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników** – obniża koszty i czas prowadzenia kolejnego procesu rekrutacji
- **usprawnienie zarządzania i funkcjonowania firmy**

Spójny system Zarządzania Zasobami Ludzkimi – wzmacnia identyfikację pracowników z firmą i pozwala z powodzeniem realizować politykę firmy, a także wpływa na lepsze relacje z pracownikami, co przekłada się na ich większe zaangażowanie i efektywność wykonywanej pracy

Przy jasnych i sprecyzowanych zasadach procesu rekrutacji i selekcji jest zauważalna:

- **mniej rotacja pracowników** wpływa na redukcję kosztów prowadzenia kolejnych procesów rekrutacji i oszczędza czas na wdrożenie nowych osób
- **utrzymanie motywacji pracowników** pozostających w firmie, pozwala na budowanie przyjaznej atmosfery i osiągnięcie lepszych efektów w pracy
- **lepsze dopasowanie kompetencji pracowników** w poszczególnych zespołach pozytywnie wpływa na osiągnięcia firmy

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Pracownicy, którzy mają przedstawione przejrzyste zasady współpracy mają:

- **większe poczucie przynależności do firmy** – pozwala na większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, a tym samym rozwój osobisty pracownika,
- **bardziej identyfikują się z firmą.**

Wypracowany i spójny proces Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na:

- **wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy** – pozwala na realizowanie się w danym zawodzie i zdobywanie nowych doświadczeń.
- **większe możliwości rozwoju zawodowego** dzięki stosowaniu jasnych procedur
- **zwiększenie poziomu motywacji pracowników**, która ma wpływ na pozytywne postrzeganie pracodawcy i chęć współpracy z daną firmą.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

Future Processing Sp. z o.o.
ul. Rokitnicka 67
41-936 Bytom
tel. +48 32 272 62 02



Przykład narzędzia ZZL: system oceny pracowników

Wstęp

Future Processing Sp. z o.o. to dynamicznie rozwijająca się firma technologiczna działająca na globalnym rynku oprogramowania informatycznego. Firma dostarcza swoim klientom produkty dopasowane do ich potrzeb, realizując ambitne projekty informatyczne od zaawansowanych algorytmicznie systemów obrazowania medycznego, inteligentnego monitoringu wideo i inspekcji wizyjnej poprzez oprogramowanie akwizycji i analizy danych w kontroli fizycznego dostępu i transporcie po aplikacje dla sektora finansowego i narzędzia systemowe. Firmę tworzy zespół wysokiej klasy specjalistów, posiadających niezbędną wiedzę i doświadczenie do realizacji ambitnych projektów informatycznych.

Branża: oprogramowanie

Lokalizacja: Polska / woj. śląskie

Wielkość firmy: małe przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.future-processing.pl>

O firmie

Firma Future Processing Sp. z o.o. została założona w 2000 roku i od tego czasu dynamicznie rozwija

się na rynku oprogramowania informatycznego. Do roku 2004 świadczyła usługi w obszarach niszowych by w dalszym swoim rozwoju zająć się świadczeniem usług globalnych i otworzyć się na coraz to nowsze, bardziej ambitne projekty informatyczne realizowane dla swoich klientów. Od początku istnienia firma stawiała sobie za cel wysoką jakość usług oraz ambitne podejście do projektów i nieustanne kształcenie się poprzez przywiązywanie dużej wagi do rozwoju i zadowolenia swoich pracowników dostrzegając w kapitale ludzkim ogromny potencjał. Z roku na rok firma odnotowuje duży wzrost liczby prowadzonych projektów a także wzrost zatrudnienia.

Future Processing specjalizuje się w świadczeniu usług w zakresie produkcji i testowania oprogramowania, w tym m.in. opracowywaniu oprogramowania na zamówienie, a także integracji systemów informatycznych. Szeroki wachlarz umiejętności umożliwia realizację wielu różnych projektów. Odbiorcami usług firmy są klienci pochodzący z różnych branż i sektorów gospodarki, m.in. sektora medycznego, finansowego, transportowego a także produkcji, edukacji i sektora bezpieczeństwa. Firma stale otwarta jest na pozyskiwanie nowych rynków i kolejnych klientów dla których będzie mogła realizować projekty.

Drugą gałęzią działalności Future Processing jest obok usług również tworzenie własnych

produktów informatycznych. Świadczy kompleksowe usługi w zakresie produkcji oprogramowania, które obejmuje jego projektowanie, implementację, testowanie i integrację. Aby zapewnić płynny przepływ informacji w zespołach projektowych i wysoką jakość opracowywanych rozwiązań firma wdrożyła własny system wspomagający zarządzanie projektami. W dużej mierze Future Processing koncentruje działalność na rynku brytyjskim i amerykańskim, co stanowi dodatkowe wyzwanie organizacyjne.



Spółka posiada kilka lokalizacji na terenie Śląska i planuje sukcesywne otwieranie kolejnych biur planując jednocześnie w przeciągu najbliższych lat osiągnąć mocną pozycję na rynku.

Zespół Future Processing to profesjonaliści potrafiący rozwiązać różne problemy oraz podchodzący z pasją do swojego zawodu, przygotowani na podjęcie każdego wyzwania programistycznego. Firma korzysta z nowoczesnego sprzętu i oprogramowania. Specjalizuje się w technologiach Microsoftu, a w szczególności rozwiązaniach opartych o platformę .NET. oraz Java a także platformy mobilne (iPhone, Blackberry, Android, Windows Phone 7).

Firma jest zaangażowana w dostarczanie najlepszych możliwych produktów i stałe doskonalenie jakości świadczonych usług i organizacji pracy. Dla własnego Systemu Zarządzania Jakością, obejmującego wszystkie obszary działalności w zakresie oprogramowania firma zdobyła certyfikat ISO 9001:2008.

Misją firmy Future Processing jest budowanie trwałych związków z firmami poszukującymi wsparcia w realizacji ambitnych i innowacyjnych projektów informatycznych.

Firma stara się gromadzić doświadczenia, poszerzać zakres umiejętności i stale usprawniać procesy

organizacyjne. Celem strategicznym jest utrzymanie dynamicznego wzrostu i rozwoju pracowników.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

W firmie Future Processing Sp. z o.o. przeprowadzono szereg badań mających na celu diagnozę i analizę procesów obejmujących Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL) – poznanie mocnych i słabych stron firmy w kontekście prowadzenia polityki personalnej, zobrazowanie struktury przedsiębiorstwa oraz oczekiwań firmy odnośnie przystąpienia firmy do projektu i jego realizacji. Przeprowadzone działania pozwoliły na wyciągnięcie pewnych wniosków oraz zaleceń dotyczących badanych obszarów w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W firmie zastosowane zostały metody badań, dzięki którym istnieje możliwość zdefiniowania występowania rzeczywistych oraz potencjalnych problemów na poszczególnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji. Wykorzystane metody to przede wszystkim: badanie dokumentów firmy dotyczących obszarów i procedur ZZL, analiza celów strategicznych w firmie w perspektywie 3-5 letniej, wywiady ustrukturyzowane z kadrą zarządzającą oraz osobami odpowiedzialnymi za obszary ZZL, kwestionariusz dotyczący analizy potrzeb szkoleniowych i doradczych. Korzystając z powyższych technik badawczych zweryfikowano aktualny stan przedsiębiorstwa Future Processing.

Struktura organizacyjna firmy posiada konstrukcję macierzową: główne działania firmy skoncentrowane są na pracy projektowej a poszczególne działy stanowią jedynie zaplecze do wykorzystania przez zespoły projektowe w realizacji usług dla klienta.

Kluczowymi stanowiskami w firmie są stanowiska koordynatorów i liderów projektów. Poziom zatrudnienia w firmie wskazuje na intensywny rozwój przedsiębiorstwa i optymistyczne prognozy dotyczące przyszłości. Większość pracowników posiada wykształcenie wyższe informatyczne, adekwatne do wykonywania swoich obowiązków. Każdego roku firma obserwuje wzrost zatrudnienia i przewiduje,

że ten stan utrzyma się do roku 2016. Firmie zależy także na zbudowaniu najbardziej optymalnej ścieżki rozwoju karier i kompetencji dla pracowników oraz na wyłonieniu i przygotowaniu do pełnienia funkcji menadżerskich wybranych, utalentowanych pracowników.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Zasadniczą kwestią zdiagnozowaną podczas analizy systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Future Processing Sp. z o.o. był fakt, iż pomimo wielkości przedsiębiorstwa dział zajmujący się zasobami ludzkimi właściwie nie istnieje jako taki. Funkcje związane z procesami HR są rozprzeszczone w firmie. Główną osobą decydującą o strategii i kierunkach rozwoju personelu, a także za niektóre działania operacyjne (rozwój pracowników, awanse i ścieżki karier, sposoby wynagradzania) jest Dyrektor Zarządzający (Prezes Firmy). W zależności od obszaru ZZL osoba ta współpracuje z Dyrektorem Finansowym, kierownikami poszczególnych działów i koordynatorami projektów, specjalistą ds. księgowo-kadrowych oraz osobą odpowiedzialną za tzw. kulturę organizacyjną.

Polityka personalna firmy kształtowana jest przez wiele osób pełniących określone funkcje, głównie podczas spotkań i projektów tworzonych na potrzeby aktualnych sytuacji.

 **Brak skupienia funkcji personalnej w obrębie jednego działu może skutkować z jednej strony wykształceniem się kompetencji w tym zakresie u wielu osób w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś strony rozproszenie funkcji personalnej utrudnia przekazywanie informacji w tym zakresie wewnątrz firmy oraz utrudnia dostęp do najnowszej wiedzy z zakresu ZZL w potrzebnych firmie obszarach.**

Analiza funkcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazała, iż rekrutacja i selekcja prowadzona jest przez kilka osób i skoncentrowana na pozyskiwaniu ludzi młodych, studiujących bądź absolwentów kierunków informatycznych – często bez doświadczenia. **Brakuje jednak wiedzy o tym jak identyfikować talenty w firmie**, jak ich kształcić i przygotować do pełnienia przyszłych ról w organizacji.

W firmie brakuje także **jasnych procedur dotyczących wynagradzania pracowników** – płaca miesięczna jest nieco oddzielona od jej charakteru (praca projektowa, zadaniowa). Niezbędną zatem potrzebą jest również związane z utrzymaniem zatrudnienia i zadowolenia znalezienie optymalnego,

elastycznego i sprawiedliwego systemu wynagradzania za pracę projektową.

Ponadto, podobnie jak w systemie wynagradzania, w firmie **brakuje jednolitego systemu oceny pracowników**, który pozwoliłby weryfikować wykonywane przez nich obowiązki, wyciągając konsekwencje, bądź gratyfikując dane osoby ze względu na wyznaczone cele, pełnione funkcje i kryteria na różnych stanowiskach.



Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Firma Future Processing cechuje się dość wysoką świadomością potrzeb i procesów w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Stara się przewidywać i planować pewne procesy w tym zakresie, jednak większość działań realizowanych do tej pory odbywała się na zasadzie „prób i błędów” oraz poszukiwania idealnego modelu różnych procesów HR-owych.

Mając świadomość globalnej konkurencji należało w firmie Future Processing podjąć szybkie i efektywne działania dostosowawcze, w szczególności dotyczące rozwoju zasobów ludzkich, stanowiących główny czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Wszystkie powstałe w ramach usługi dokumenty zostały opracowane we współpracy z odpowiednimi osobami zajmującymi się poszczególnymi obszarami

tematycznymi HR w firmie. W każdym z poruszanych obszarów praca polegała na analizie przez doradcę dokumentów firmowych w tym zakresie oraz informacji zebranych podczas diagnozy potrzeb i przeprowadzonych warsztatów.

Kolejnym krokiem w ramach wdrażania systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie było opracowanie przez doradcę zarysu systemu ocen pracowników. Po naniesieniu wspólnych korekt i ewentualnych poprawek powstawał właściwy dokument będący odpowiedzią na zdiagnozowane problemy w danej płaszczyźnie Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Wypracowane dokumenty były odpowiedzią na diagnozę wstępną przeprowadzoną w firmie Future Processing i stanowiły główny element wdrożenia systemu ZZL w firmie.

Osiągnięte rezultaty

Metody wykorzystane podczas usługi doradczej pozwoliły na wspólne wypracowanie procedur i narzędzi służących usprawnieniu realizacji polityki personalnej w firmie oraz wdrożeniu systemu ZZL w firmie Future Processing Sp. z o.o.

Podczas realizacji usługi zdecydowano się także na powołanie (na próbę) Asystenta HR, którego praca miała polegać na łączeniu różnorodnych procesów w obszarze rekrutacji i rozwiązywania problemów pracowniczych.



Główne dokumenty, będące odpowiedzią na zdiagnozowane problemy w obszarze ZZL w firmie to:

– **zarys systemu oceny pracowników (przykład 3)** – obejmuje nie tylko ocenę efektów pracy ocenianego pracownika, lecz także elementy oceny jego kompetencji, umiejętności oraz postaw i zachowań. Dokument ten pozwala również planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników, uwzględniając jednocześnie realizację założonych celów przedsiębiorstwa oraz wyzwania jakie przed nim stoją. Najważniejsze kwestie poruszane w przygotowanym wspólnie dokumencie to m.in.:

- cele systemu ocen,
- częstotliwość przeprowadzania oceny zgodnie z panującymi w firmie zasadami i okresami rozmów z pracownikami,
- harmonogram ocen,
- poszczególne etapy procesu oceny.

Opracowane zostały także przykładowe **arkusze oceny** wraz z proponowanym zestawem uniwersalnych kompetencji firmowych.

Rezultaty z wdrożenia systemu oceny pracowników

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• precyzyjna ocena przed podjęciem kluczowych decyzji personalnych i uniknięcie błędów • wzmocnienie na wszystkich szczeblach organizacji kultury aktywnego, pro-wynikowego podejścia do pracy • wprowadzenie „mody” na dobre wyniki • poprawa rezultatów pojedynczych pracowników oraz tworzonych przez nich zespołów bez dodatkowych nakładów finansowych • wzrost lojalności pracowników poprzez wprowadzenie zobiektywizowanych kryteriów decyzji kadrowych • wyeliminowanie najczęściej popełnianych błędów oceniania • obniżenie poziomu stresu wszystkich ocenianych uczestników procesu	• uzyskanie praktycznych narzędzi służących do poprawy wyników własnych i zespołu, • udoskonalenie umiejętności zespołowego dążenia do sukcesu • wzrost poziomu sprawiedliwości zarządzania • otrzymanie informacji zwrotnej na temat ocenianych kompetencji i potencjału • możliwość samooceny i porównania swoich rozwiązań w pracy z innymi • umiejętne planowanie oraz monitorowanie wyników własnych oraz swoich pracowników

– **opis procesu doboru pracowników w firmie (Quality Assurance i Programista)** – celem tego dokumentu jest ujednolicenie przebiegu procesu rekrutacji w firmie na oba stanowiska, który do tej pory przebiegał równolegle na bazie innych kryteriów oceniania, utrudniał szybką wymianę informacji i powodował chaos organizacyjny wewnątrz firmy. Procedura zawiera opis procesu rekrutacji oraz wskazówki dla osób oceniających kandydatów – ma zastosowanie do wszystkich kandydatów przycho-
dzących na rekrutację do firmy na stanowiska Quality

Assurance i Programista. Najważniejsze kwestie poruszane w dokumencie to:

- przyjęcie przejrzystych i jednolitych kryteriów oceny kandydatów według przyjętej skali,
- opis procesu rekrutacji i selekcji od momentu przyjęcia zgłoszenia kandydata do decyzji o jego przyjęciu.

Dużym udogodnieniem w tym zakresie okazało się wprowadzenie osoby Asystenta ds. rekrutacji, który czuwał nad bieżącymi organizacyjnymi kwestiami. Dodatkowo opracowano **procedury i zasady dotyczące sposobów i kryteriów oceniania** na

poszczególnych etapach procesu z uwzględnieniem metody selekcji próbki pracy w formie zadań na miejscu i zadań domowych.

– **opis poziomów stanowisk** (Quality Assurance i Inżynier Oprogramowania) – celem dokumentu było wypracowanie poziomów stanowisk dla dwóch grup pracowniczych w firmie Future Processing tak, aby można było określić precyzyjnie siatkę płac dla pracowników oraz precyzyjnie opisać kryteria wejścia na poszczególne poziomy, a także sposób oceniania i czas, w jakim pracownik może awansować na wyższe stanowiska.

Przykład 3

ELEMENTY PROCESU WDRAŻANIA SYSTEMU OCEN:

1. USTALENIE CELÓW OCENY.
2. USTALENIE POWIĄZAŃ SYSTEMU OCEN Z INNYMI SYSTEMAMI (W TYM SPOSOBU WYKORZYSTANIA WYNIKÓW OCENY).
3. ZAPLANOWANIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZEJ: SPOSOBÓW PRZEKAZYWANIA INFORMACJI NA TEMAT PROCESU ORAZ SPOSOBU PRZEKAZYWANIA WYNIKÓW OCENY ODPOWIEDNIM OSOBOM.
4. USTALENIE SPOSOBU MONITOROWANIA PRZEBIEGU ROZMÓW W FIRMIE.
5. USTALENIE SPOSOBU OCENIANIA ORAZ OSÓB PRZEPROWADZAJĄCYCH OCENY.
6. USTALENIE HARMONOGRAMU SZKOLEŃ PRZYGOTOWUJĄCYCH DO OCENY.
7. USTALENIE HARMONOGRAMU ROZMÓW.
8. PRZEPROWADZANIE ROZMÓW.
9. PRZEKAZYWANIE WYNIKÓW ODPOWIEDNIM OSOBOM DO ANALIZY.

W KOLEJNYCH OKRESACH, W PRZYPADKU BRAKU ISTOTNYCH ZMIAN W PUNKTACH 1-6, PROCES BĘDZIE OBEJMOWAŁ JEDYNNIE PUNKTY 7-9.

PROPOZYCJA ARKUSZA OCENY PRACOWNIKA

OCENA SZCZEGÓŁOWA – WYPEŁNIA OCENIAJĄCY PRZED SPOTKANIEM. WYNIKI MOŻNA PRZEDSTAWIĆ OCENIANEMU PODCZAS ROZMOWY O SUKCESACH, MOCNYCH STRONACH ITD.

kategoria	waga	punkty	wynik
1. Stopień realizacji przydzielonych zadań (ilość i jakość wykonywanej pracy: wykonywanie działań zgodnie z ustalonymi priorytetami, wywiązywanie się z terminów, dbałość o jakość wykonywanej pracy, znajomość procedur systemu zarządzania jakością i stosowanie się do nich).			
2. Wiedza fachowa i podnoszenie kwalifikacji (posiadanie niezbędnej wiedzy lub umiejętność jej wyszukania; podnoszenie swoich kwalifikacji).			
3. Gotowość do podejmowania dodatkowych zadań, dyspozycyjność, zaangażowanie.			
4. Postawa wobec klienta (postrzeganie swoich działań przez pryzmat zaspokajania potrzeb klienta; jeśli osoba ma kontakt z klientem dodatkowo: uprzejmość wobec klienta, dbałość o wizerunek firmy).			
5. Inicjatywa i otwartość na zmiany (otwartość i reagowanie na zmiany sytuacji, przewidywanie skutków zdarzeń, zgłaszanie nowych pomysłów usprawniających pracę, aktywny udział w zebraniach zespołu).			
6. Praca zespołowa (chęć współpracy z innymi, umiejętność rozwiązywania konfliktów, wspieranie współpracowników, tolerancja poglądów i przekonań innych osób).			
7. Komunikacja (precyzyjne wypowiadanie się, umiejętność słuchania, sprawne komunikowanie się na piśmie).			
8. Samodzielność (umiejętność pracy bez nadzoru przełożonego)			

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Poprawna realizacja polityki personalnej w firmie, a poprzez to jasno sformułowane zasady współpracy na linii pracodawca-pracownik pozwoli firmie:

- osiągnąć **sukces we współpracy** z pracownikami,
- przyczyni się do **wzrostu konkurencyjności** firmy na rynku lokalnym i globalnym.

Poprzez wprowadzenie odpowiednich narzędzi ZZL firma zyskuje **kompleksową metodę ułatwiającą podejmowanie decyzji kadrowych** oraz zarządzanie:

- wynikami,
- kompetencjami,
- rozwojem,
- motywacją pracowników.

Dzięki trafnym doborom pracowników zauważalna jest:

- **wyższa jakość zatrudnienia** w firmie – co wpływa na atmosferę pracy,
- **mniej rotacja pracowników**, dzięki czemu firma ma mniejsze koszty prowadzenia kolejnych procesów rekrutacji i selekcji pracowników.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na **efektywność wykonywanej pracy** oraz na zwiększenie wydajności pracy.

Prowadzona w oparciu o jasne zasady polityka personalna firmy przyczynia się do **wzrostu świadomości pracowników** dotyczącej celów i dążeń firmy – **większa identyfikację z firmą**.

Tylko Ci pracodawcy, którzy zdają sobie sprawę, iż za sukcesem firmy stoją jej ludzie mogą być **firmą konkurencyjną na rynku**.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Zespół zgranych ze sobą osób, pracujących według jasno określonych zasad stosowanej polityki personalnej w firmie może w całości poświęcić się **realizacji celów strategicznych** firmy.

Pracownicy firmy, mają możliwość **realizacji swoich pasji i wykorzystania swojego potencjału**, a dzięki takiemu zaangażowaniu są:

- **doceniani** przez pracodawcę,
- **dodatkowo motywowani** do współpracy.

Dzięki spójnej polityce personalnej:

- **wzrasta poziom satysfakcji** w efekcie poczucia przejrzystości i sprawiedliwości zarządzania,
- **zwiększa się poziom motywacji** pracowników i chęć dalszej współpracy.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

Systemy i Technologie Sp. z o.o.
ul. Kopalniana 7
59-100 Polkowice
tel. +48 76 723 42 35



Przykład narzędzia ZZL: kwestionariusz do badania satysfakcji i zaangażowania pracowników

Wstęp

Firma Systemy i Technologie Sp. z o.o. jest czołowym producentem prefabrykatów polimerobetonowych na polskim rynku, na którym funkcjonuje od 1991 roku (wcześniej m.in. jako Ancor HGM Europa). Firma jest przedsiębiorstwem produkcyjnym wytwarzającym prefabrykaty budownictwa mostowego i drogowego. Kilkanaście lat rozwoju i gromadzenia doświadczeń pozwoliło firmie na poszerzenie zarówno oferty produktowej, jak również grona zadowolonych klientów.

Branża: budowlana

Lokalizacja: Polska / woj. dolnośląskie

Wielkość firmy: średnie przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.sytec.pl>

O firmie

Firma Systemy i Technologie Sp. z o.o. rozpoczęła swoją działalność jako producent zbiorników polimerobetonowych znajdujących zastosowanie jako wanny trawialnicze lub wanny do elektrolizy. Pierwsze prefabrykowane elementy z polimerobetonu zostały wprowadzone na rynek w roku 1995.

Blisko 20-letnia działalność firmy na polskim rynku sprawia, że jest ona niekwestionowanym liderem i ekspertem w swojej branży. Firma wprowadza wiele innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie wykorzystania polimerobetonu. Systemy i Technologie Sp. z o.o. wykonuje własne projekty i ekspertyzy, współpracuje z biurami projektowymi, bezustannie wprowadza nowe, unikalne produkty oraz pracuje nad podniesieniem jakości dotychczasowych produktów i technologii. Cały asortyment produkowany jest w Polsce, co sprawia, że firma realizuje bardzo szybko zamówienia i jest elastyczna przy dużych i nietypowych zamówieniach.

Firma Systemy i Technologie jest liderem w produkcji gzymsów mostowych – jako pierwsza w Polsce zaczęła produkować i propagować tego typu rozwiązania. Obecnie posiada szeroką gamę polimerobetonowych desek mostowych w różnych kształtach i kolorach, co zaspokaja potrzeby w nowoczesnym projektowaniu i budowaniu obiektów inżynierskich. Asortyment produktów firmy Systemy i Technologie Sp. z o.o. stale się poszerza – obecna oferta obejmuje m.in.:

- system odwodnień liniowych SYTEC,
- system odwodnień mostowych SYTEC,
- punktowe i liniowe odwodnienia krawężnikowe SYTEC,
- polimerobetonowe pokrywy wpustów ulicznych SYTEC,



- kanały szczelinowe SYTEC.

W myśl zasady „kto się nie rozwija, ten się cofa” firma poświęca dużo sił i środków na ciągłe udoskonalanie swoich produktów, opracowuje nowsze, doskonalsze receptury oraz usprawnia proces produkcyjny. Firma dba o to, aby produkty spełniały odpowiednie wymogi i posiadały niezbędne certyfikaty. Systemy i Technologie Sp. z o.o. posiada certyfikaty zgodności CE na oferowane produkty. Ponadto odwodnienia liniowe spełniają normę europejską PN-EN 1433:2005, natomiast na odwodnienia mostowe firma posiada aprobatę techniczną IBDiM w Warszawie.

Głównym przesłaniem w firmie Systemy i Technologie jest ciągłe doskonalenie.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Korzystając ze zróżnicowanych technik badawczych zweryfikowano aktualny stan przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Systemy i Technologie Sp. z o.o. Wszelkie diagnozy i badania potrzeb firmy w tym zakresie dotyczyły głównie zespołu pracowniczego oraz funkcjonowania kadry zarządzającej dlatego w głównej mierze skupiono się na analizie kluczowych kompetencji menedżerskich.

W przeprowadzonej analizie zastosowano szereg badań umożliwiających pełne zobrazowanie struktury przedsiębiorstwa oraz jego mocnych i słabych stron występujących w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie.

Pozwoliło to na wyciągnięcie odpowiednich wniosków i zaleceń w celu usprawnienia systemu ZZL. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano przede wszystkim takie metody badawcze jak: wywiad

swobodny kwestionariuszowy z kadrą zarządzającą oraz pracownikami, który pozwolił na precyzyjne określenie miejsca funkcji personalnej oraz funkcjonowania systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w jego kluczowych obszarach (rekrutacja i selekcja, nagradzanie i motywowanie, ocenianie itd.).

Struktura organizacyjna firmy Systemy i Technologie Sp. z o.o. jest opracowana i jasno określona. Organizacja jednostki składa się z pionów kompetencyjnych, na czele których stoi właściwy dla każdego pionu dyrektor. Większość pracowników posiada wykształcenie adekwatne do wykonywania swoich obowiązków. Niezależnie od Zarządu firmy funkcjonuje stanowisko dyrektora generalnego, który jest zaangażowany w bezpośrednie kierowanie operacyjne organizacji. Osoba ta jest także w pełni odpowiedzialna za pracę działu kadr, a tym samym za poprawne funkcjonowanie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. W zakresie kompetencji dyrektora generalnego znajduje się także reprezentacja spółki na zewnątrz.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Przeprowadzona w firmie Systemy i Technologie Sp. z o.o. diagnoza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazała m.in. iż jednym z ważnych problemów jest niski poziom kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL – **brak odpowiednich kompetencji** w zakresie:

- motywowania,
- oceny i rozwoju podwładnych,
- budowania zespołu i komunikacji interpersonalnej.

Dodatkowo, w odniesieniu do funkcjonującego w firmie systemu motywacji, analiza poziomu zadowolenia wykazała, iż są pewne **luki kompetencyjne w zakresie pozafinansowych form motywowania pracowników**. W systemie tym brakuje jasnej i konstruktywnej informacji zwrotnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej). **Jasna i konstruktywna informacja zwrotna jest niezbędna aby pracownicy mieli obiektywną informację dotyczącą postępów w pracy, ale również swoich braków i aby mogli pracować nad podwyższeniem poziomu kompetencji**. Stosowanie jedynie nakazów i zakazów może powodować powstanie demotywacji u pracowników.

 W procesie motywowania pracowników bardzo ważny jest także aspekt komunikacji na linii przełożony – podwładny.

Chodzi tu przede wszystkim o prowadzenie rozmów z pracownikami, motywowanie ich w sytuacjach trudnych, wzmocnienie komunikacji dwustronnej

i zmniejszenie akcentu położonego na komunikację jednostronną.

Kolejnym elementem, jaki wskazano po przeprowadzonej analizie obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest: **brak wdrożonego systemu ocen okresowych pracowników**. Warto aby taki system został połączony z systemem motywowania pracowników.

Rozwój firmy wiąże się ściśle z rozwojem kadry pracowniczej, która w procesie przemian oraz rozwoju ewaluuje, zdobywając coraz większy wachlarz kompetencji i umiejętności. Pomimo to, w organizacji nadal widać niedobór wiedzy z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, niezbędnej defektywnego zarządzania zespołami, motywowania pracowników, budowania zespołów oraz współpracy zespołowej.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Zarządzanie kompetencjami reprezentuje jeden z najnowszych nurtów Zarządzania Zasobami Ludzkimi i jest sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku której pojęcie kompetencji staje się głównym ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji i selekcji, ścieżki kariery, ocen pracowników czy systemów motywacyjnych.

Aby realizować taką politykę personalną należało jak najszybciej opracować lub udoskonalić funkcjonujące procedury i narzędzia niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie Systemy i Technologie Sp. z o.o.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Analiza systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie wskazała na pewne luki lub niedociągnięcia w funkcjonowaniu tego obszaru. Zdiagnozowane zostały obszary problemowe i wymagające udoskonalenia narzędzia i procedury dla sprawnego

kierowania polityką personalną. Wszelkie działania i zalecenia w tym zakresie na bieżąco konsultowane były z kadrą zarządzającą i pracownikami firmy. Usługa doradcza skupiona była przede wszystkim



na działaniach zmierzających do stworzenia odpowiednich narzędzi w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które docelowo miały za zadanie usprawnić funkcjonowanie systemu ZZL w firmie Systemy i Technologie Sp. z o.o.

Osiągnięte rezultaty

Udział firmy w projekcie w znacznej mierze przyczynił się do wzrostu motywacji Zarządu i kadry zarządzającej do wdrażania proponowanych rozwiązań i poszukiwania nowych elementów w celu sprawnego kierowania polityką personalną. Takie podejście wpłynęło na rozbudowanie działań w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, stając w głównej mierze na poprawę motywacji wśród pracowników, wzmocnienie postawy identyfikacji z firmą i zaangażowania w jej działalność oraz polepszenie relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi i pomiędzy pracownikami.



Najważniejszymi dokumentami wypracowanymi w celu usprawnienia systemu ZZL są:

- **pozafinansowy system motywacji pracowników** – gratyfikacje pozafinansowe skuteczniej i szybciej integrują pracowników z kadrą zarządzającą, tworzą przyjacielską atmosferę w miejscu pracy, a ponadto kształtują wizerunek firmy jako dbającej o własny personel – nie istnieje jednak gotowa recepta na najlepsze motywatory pozafinansowe bo każdy pracownik i każdy zespół jest inny. **Skuteczna motywacja zaczyna się od szczegółowego badania potrzeb pracownika, które zależne są od jego cech osobowych,**

sytuacji życiowej, środowiska pracy, wiedzy, przekonań i oczekiwań.

- **narzędzie do badania satysfakcji i zaangażowania pracowników (przykład 4)** – jest to powszechnie stosowane narzędzie, które pozwala na poznanie poziomu zadowolenia zatrudnionych osób, w odniesieniu do wybranych obszarów funkcjonowania firmy.

Rezultaty z wdrożenia narzędzia do badania satysfakcji i zaangażowania pracowników

- **schematy rozwoju kompetencji menadżerskich** – dokumenty przedstawiają wskazówki dla menadżerów w zakresie rozwoju kompetencji motywowania, oceny i rozwoju podwładnych oraz kompetencji delegowania,
- **przykładowy arkusz oceny okresowej pracownika** – ocena taka pozwala szybko zdiagnozować luki kompetencyjne oraz dostosować plany rozwoju pracowników do indywidualnych potrzeb,
- **zasady konstruktywnej komunikacji** w relacji przełożony-podwładny.

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• możliwość rozpoznania czynników wpływających na wzrost jak i obniżenie satysfakcji i zaangażowania pracowników • poznanie opinii pracowników na temat obecnego systemu motywacyjnego stosowanego w firmie • pytanie o system wartości pracowników i próba przełożenia na wartości firmy	• pobudzanie motywacji – propozycje realnego działania, które zaspokoï potrzeby pracowników • doskonalenie umiejętności zespołowego dążenia do sukcesu • informacja zwrotna na temat potrzeb pracowników, o tym jak postrzegają firmę w której pracują i czy wiążą z nią swoje dalsze plany zawodowe

Przykład 4

NARZĘDZIE DO BADANIA SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

1. POŚRÓD CZYNNIKÓW WYWOŁUJĄCYCH **NIEZADOWOLENIE** Z PRACY PROSIMY O USTOSUNKOWANIE SIĘ, PRZYPISUJĄC KAŻDEMU CZYNNIKOWI PUNKTY OD 0 DO 5, GDZIE 0- DANE ZJAWISKO NIE WYSTĘPUJE, 5- JEST BARDZO NASILONE.

czynnik	0	1	2	3	4	5
1. Brak zaufania do współpracowników	0	1	2	3	4	5
2. Brak wpływu na decyzje	0	1	2	3	4	5
3. niesprawiedliwe traktowanie podwładnych	0	1	2	3	4	5
4. Za małe motywowanie do pracy bodźcami pozamaterialnymi	0	1	2	3	4	5
5. Za duże wymagania	0	1	2	3	4	5
6. niezadowolenie z podejmowanych decyzji	0	1	2	3	4	5
7. Brak efektów działania	0	1	2	3	4	5
...						

2. POŚRÓD CZYNNIKÓW WYWOŁUJĄCYCH **ZADOWOLENIE** Z PRACY PROSIMY O USTOSUNKOWANIE SIĘ , PRZYPISUJĄC KAŻDEMU CZYNNIKOWI PUNKTY OD 0 DO 5, GDZIE 0- DANE ZJAWISKO NIE WYSTĘPUJE, 5- JEST BARDZO NASILONE

czynnik	0	1	2	3	4	5
1. Uznanie przełożonych	0	1	2	3	4	5
2. Pozytywna atmosfera pracy w firmie	0	1	2	3	4	5
3. Wymierność efektów własnych działań	0	1	2	3	4	5
4. Docenianie wiedzy i doświadczenia	0	1	2	3	4	5
5. Wymagania dopasowane do kompetencji	0	1	2	3	4	5
6. Pochwały	0	1	2	3	4	5
7. Jasno określone cele działania	0	1	2	3	4	5
...						

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Największą zaletą wdrażanego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmach jest sam fakt uświadomienia sobie potrzeby ciągłego udoskonalania systemu i szukania nowych rozwiązań w tym obszarze.

Każda organizacja, w której funkcjonuje poprawna polityka personalna jest:

- **dobrze postrzegana na rynku pracy,**
- stanowi **atrakcyjne miejsce pracy** dla potencjalnych pracowników, którzy poprzez swoje kompetencje mogą wnieść nową wartość.

Spójny system Zarządzania Zasobami Ludzkimi **zwiększa motywację zatrudnionych w firmie pracowników,** co wpływa na budowanie przyjaznej atmosfery pracy i **osiąganie lepszych wyników.**

Jasno określona polityka personalna firmy ma wpływ na **wzrost zaangażowania** każdego członka zespołu w realizację celów firmy.

Dobrze postrzegany pracodawca zwiększa także swoją **konkurencyjność na rynku.**

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, w którym jest ciągle udoskonalany system Zarządzania Zasobami Ludzkimi:

- **bardziej integrują się z firmą,**
- mają poczucie **większego bezpieczeństwa na rynku pracy** .

Dzięki możliwości ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracownicy mogą **rozwijać swój potencjał zawodowy**.

Pracownicy, którzy mają przedstawione przejrzyste zasady współpracy mają:

- **większe poczucie przynależności** do firmy i bardziej identyfikują się z nią,
- **większą satysfakcję z wykonywanej pracy**, co wpływa na większe zaangażowanie i **osiąganie lepszych wyników** .

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

SIEROSŁAWSCY

Jan Sierosławski, Yeni Armendariz de S. Sp.j.

ul. Wenecka 16

39-320 Przecław

tel. +48 17 581 85 80



Przykład narzędzia ZZL: procedura prowadzenia „burzy mózgów”

Wstęp

Firma „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. jest partnerem największych firm w Polsce i na świecie w produkcji filtrów samochodowych, dostarczając dla nich części plastikowe, jak również wielu innych podzespołów z plastiku dla motoryzacji – również wyposażenie wnętrza. Ponadto w firmie produkowane są części z tworzyw sztucznych dla budownictwa, AGD, elektroniki i wielu innych branż. Firma stale powiększa grono swoich klientów stawiając sobie coraz większe wymagania co do jakości świadczonych usług, elastyczności i innowacyjnych rozwiązań.

Branża: tworzywa sztuczne

Lokalizacja: Polska /woj. podkarpackie

Wielkość firmy: średnie przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.sieroslawscy.co.pl>

O firmie

Firma „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. została założona przez Zygmunta Sierosławskiego w 1968 roku. Główną działalnością firmy była produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych – od samego początku specjalizowała się produkcji części dla motoryzacji oraz budownictwa.

Szczególny sukces firma odniosła w 1993 roku poprzez wdrożenie i opatentowanie dwóch typów filtrów paliwa. Dynamiczny rozwój firmy nastąpił w 2000 roku, kiedy to przedsiębiorstwo poczyniło duże inwestycje w nowoczesny park maszynowy oraz zainwestowało w pracowników szkółąc i dbając o ich rozwój zawodowy. W kolejnych latach firma odnotowała wzrost obrotów i zysków co miało przełożenie na zapotrzebowanie zwiększenia zatrudnienia.

Prężnie rozwijająca się działalność firmy doprowadziła w 2006 roku do podjęcia decyzji o zainwestowaniu i zmianie siedziby na większą. W związku z tym „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. zainwestowała w nowy budynek i hale, które zostały oddane do użytku w 2008 roku, gdzie do dnia dzisiejszego mieści się obecna siedziba firmy. W tym samym roku zakupiono budynek w Przecławiu i przystąpiono do jego przebudowy i modernizacji. Jednocześnie z remontem nowej siedziby firma inwestowała w nowe maszyny i sprzęty budowlane, stale podnosząc swoją pozycję na rynku. Jedną z takich inwestycji była nowoczesna wtryskarka o sile zamknięcia do 530 ton i 2 kg wtrysku.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku w 2008 roku firma uruchomiła Dział Narzędziowy, który w chwili obecnej jest wyposażony w nowoczesne maszyny sterowane CNC i co roku doposażony jest w najnowsze technologie.

Swoim klientom firma oferuje wysoką jakość produktów w konkurencyjnej cenie oraz duże doświadczenie w produkcji form wtryskowych. Zespół firmy tworzą specjaliści z wieloletnim doświadczeniem, jak również młodzi, kreatywni pracownicy, którzy wdrażają innowacyjne projekty prototypowe i nowe rozwiązania. Dbając o precyzję wykonania form firma wykorzystuje narzędzia sprawdzonych i renomowanych firm.



Głównymi produktami firmy są wyroby z tworzyw sztucznych dla motoryzacji, elektrotechniki, budownictwa, przemysłu zabawkowego, AGD itp. Firma „SIEROSŁAWSCY” współpracuje z blisko 40 firmami. Wyroby firmy można znaleźć w całej Unii Europejskiej oraz na rynku amerykańskim. Znaczącym profilem działalności jest produkcja filtrów samochodowych, ich podzespołów oraz części. Wykonuje formy wtryskowe jedno i wielogniazdowe, z zimnymi oraz gorącymi kanałami, co jest dużą innowacyjnością na rynku przetwórstwa. Tworzywa sztuczne, które głównie przetwarza to tworzywa konstrukcyjne, również napelniane: ABS, PA6, PA6.6, PA11, PA12, PA+GF, PC, PE, PP, PS, POM oraz inne w mniejszych ilościach. W surowce do produkcji firma zaopatruje się u najlepszych producentów, nie tylko w kraju ale także w krajach UE. Firma „SIEROSŁAWSCY” świadczy usługi i produkty wysokiej jakości a terminowe płatności dla dostawców i pracowników to jeden z najważniejszych czynników budowania zaufania i renomy na rynku.

W firmie panuje przekonanie, iż dynamiczny rozwój jest spowodowany przede wszystkim pracą solidnej i doświadczonej załogi, która z pełną świadomością troszczy się nie tylko o jakość oferowanych produktów i usług, lecz również o wizerunek firmy na rynkach lokalnych i międzynarodowych.

Dynamika rozwoju i jakość świadczonych usług poparta jest wieloma nagrodami, które firma zdobyła

w biznesie. „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. już trzykrotnie została nagrodzona w konkursie Podkarpackiej Nagrody Gospodarczej, w kategorii Firma Pięciolecia, Firma Średnia oraz LIDER INNOWACJI. W 2010 i 2011 roku przyznano firmie również nagrodę przedsiębiorstwa „FAIR PLAY” oraz tytuł GAZELI BIZNESU. Ponadto firma została nagrodzona dyplomem PIP jako firma spełniająca wymagania bezpiecznej pracy.

W roku 2005 firma uzyskała certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000, a w 2010 roku po rocznych przygotowaniach uzyskała certyfikat ISO TS 16949 dla obydwu działalności tzn. przetwórstwo tworzyw sztucznych oraz produkcji form wtryskowych.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Przeprowadzając analizę, podczas której diagnozowano system funkcjonowania firmy „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. wykonane zostały badania, umożliwiające pełne zobrazowanie struktury przedsiębiorstwa, jego mocnych i słabych stron oraz problemów występujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Pozwoliło to na wyciągnięcie odpowiednich wniosków i zaleceń dotyczących badanych obszarów, a także nakreśliło działania, których celem było wdrożenie systemu ZZL w organizacji.

W tym celu zastosowana została pełna gama metodologii badań, dzięki której istnieje możliwość zdefiniowania występowania rzeczywistych oraz potencjalnych problemów na poszczególnych płaszczyznach. Do wszechstronnie wykorzystanych metod diagnostycznych zaliczyć należy m.in. wywiad swobodny kwestionariuszowy z kadrą zarządzającą oraz pracownikami.

Struktura organizacyjna firmy „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. jest opracowana i jasno określona. Firma posiada oficjalny podział na jednostki, działy. Odpowiedzialność za określone obowiązki spoczywa na poszczególnych pionach.

Struktura organizacyjna została ustalona w taki sposób, aby zapewnić sprawne i efektywne wykorzystanie wiedzy i kompetencji poszczególnych pracowników – w celu uzyskania maksymalnej satysfakcji klienta, przy jednoczesnym zapewnieniu właściwego podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności.

Większość zatrudnionych w firmie osób posiada wykształcenie adekwatne do wykonywania swoich obowiązków.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Analiza obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie wykazała, iż dział zajmujący się zarządzaniem kapitałem ludzkim nie tylko pełni funkcje kadrowe, ale jest również wyznaczona osoba odpowiedzialna za realizację polityki personalnej. Po przeprowadzonych badaniach widać jednak pewne luki i brak precyzyjnie określonych procedur oraz narzędzi dla poprawnego realizowania polityki personalnej.

Problemowym obszarem okazał się **system motywacyjny w firmie**. Analiza tego systemu pokazała luki kompetencyjne w zakresie pozafinansowych form motywowania pracowników, ze względu na małe doświadczenie osób kierujących. W systemie tym **brakuje jasnej, konstruktywnej informacji zwrotnej**, zarówno pozytywnej jak i negatywnej, aby pracownicy mieli obiektywną informację dotyczącą postępów i swoich braków – by mogli pracować nad podwyższaniem poziomu danych kompetencji.

 **Pomijanie informacji dotyczącej popełnianych błędów wynikających z działań pracownika może spowodować, iż pracownicy będą mieli subiektywny, nie w pełni realny obraz własnych możliwości i obszarów rozwojowych.**

Dodatkowo taka postawa może powodować wzmacnianie w pracowniku poczucia nieomyślności, co dodatkowo wzmacnia postawę roszczeniową i utrudnia motywację takiego pracownika.

Kolejną ważną kwestią poruszoną podczas diagnozy w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi była **ocena pracowników**, która w firmie SIEROŚŁAWSCY funkcjonuje od 7 lat w formie systemu ocen okresowych. Ocena pracownika traktowana jest jako czynnik motywujący także warto było zastanowić się nad uzupełnieniem arkusza ocen okresowych o plan rozwoju pracownika, który pełni funkcję motywacyjną jak również pomaga tworzyć ścieżkę rozwoju zawodowego pracownika.

Analiza przeprowadzona w firmie wykazała, że atmosfera w pracy w poszczególnych pionach jest oceniana pozytywnie, a w firmie panuje kultura rodzinna natomiast głównym problemem w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie SIEROŚŁAWSCY jest **niski poziom kompetencji kadry menadżerskiej** – kompetencji motywowania, oceny i rozwoju podwładnych, budowania zespołu oraz komunikacji interpersonalnej.



Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Rozwój firmy ściśle wiąże się z potencjałem i rozwojem kadry pracowniczej, która w procesie przemian oraz rozwoju przedsiębiorstwa ewaluuje, zdobywając coraz szerszy wachlarz kompetencji i umiejętności.

Są oni zmotywowani do dynamicznego działania, zdobywania nowych inspirujących doświadczeń oraz wiedzy. W związku z powyższym istniała konieczność zespolenia strategii dotyczącej zasobów ludzkich w połączeniu ze strategią ekspansywną, której celem jest zdobycie jeszcze silniejszej pozycji rynkowej poprzez penetrację rynku i wykorzystanie atutów kadry zarządzającej w stosunku do konkurencji.

Stworzenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie jest nieodzownym elementem polityki personalnej, dlatego tak ważną kwestią jest dokładne zdiagnozowanie i bieżące niwelowanie obszarów problemowych przy zastosowaniu odpowiednio dobranych narzędzi i procedur.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia.

Usługa doradcza przebiegała zgodnie z opracowanym wcześniej planem działania. Wszystkie dokumenty zostały przygotowane we współudziale kadry zarządzającej oraz pracowników firmy. Przeprowadzona diagnoza wstępna wykazała, iż w firmie należy stosować politykę personalną, która umożliwi:

- lepszą komunikację załogi,
- zbuduje autorytet przełożonych z małym doświadczeniem,
- stworzy zmotywowany do pracy zespół.

Należało więc podjąć działania zmierzające do wyeliminowania obszarów problemowych poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi i procedur.

Głównym kierunkiem działań była wspólna praca nad stworzeniem schematu rozwoju kompetencji menadżerskich, a dodatkowo na opracowaniu wskazówek dla menadżerów w tym zakresie. Ponadto działania w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi objęły swym zasięgiem prace związane ze stworzeniem zarysu pozafinansowego systemu motywacji pracowników.

 **W trakcie procesu doradczego przygotowano schemat prowadzenia „burzy mózgów” jako element wzmocnienia komunikacji wewnętrznej w firmie i twórczego rozwiązywania problemów w grupie.**

Na koniec opracowano standardy rozmowy oceniającej z aspektem rozwojowym, a także rozmowy zlecającej wykonanie zadania.

Osiągnięte rezultaty

Firma „SIEROSŁAWSCY” Sp.j. jest organizacją prężnie rozwijającą się i osiągającą wyniki. W związku z nastawieniem firmy na rozwój i dążenie do bycia konkurencyjną firmą na rynku pewne obszary z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wymagały wzmocnienia. Udział w projekcie pozwolił na precyzyjne wskazanie potrzeb firmy w tym zakresie oraz wypracowanie odpowiednich procedur i narzędzi, które pozwoliły wyeliminować zdiagnozowane problemy. Najbardziej widocznym elementem w prowadzeniu polityki personalnej w firmie były luki kompetencyjne wśród kadry menadżerskiej w zakresie motywowania, delegowania zadań oraz oceny i rozwoju podwładnych. Usługa doradcza pozwoliła wspólnie wypracować dokumenty, które przyczyniły się do wyeliminowania tego problemu, a tym samym do usprawnienia systemu ZZL.

 **Wśród wypracowanych dokumentów należy wymienić schematy rozwoju kompetencji menadżerskich ze szczegółowym podziałem na:**

- **wskazówki w zakresie rozwoju kompetencji** motywowania (kompetencja ta oznacza skuteczne zachęcanie i mobilizowanie pracowników do podjęcia wysiłku w realizacji wyznaczonych celów – również w przypadku problemowych sytuacji),

- **wskazówki w zakresie rozwoju kompetencji oceny i rozwoju podwładnych** (kompetencja ta oznacza zainteresowanie działaniami zawodowymi podwładnych i tworzenie optymalnych warunków dla ich rozwoju zawodowego),

- **wskazówki w zakresie rozwoju kompetencji delegowania** (kompetencja ta oznacza przekazywanie odpowiedzialności i uprawnień, niezbędnych do wykonania zarówno rutynowych, jak i niecodziennych, ważnych z punktu widzenia firmy zadań),

- **wskazówki w zakresie rozwoju „odwaga kierownicza”** (kompetencja ta oznacza gotowość do podejmowania trudnych kroków, głoszenia niepopularnych sądów oraz odwagę w mierzeniu się z trudnymi i stresującymi sytuacjami zawodowymi).

Ponadto w trakcie realizacji usługi opracowano **procedurę prowadzenia „burzy mózgów” (przykład 5)** jako element wzmocnienia komunikacji wewnętrznej w firmie. Technika ta jest najbardziej znaną i stosowaną metodą twórczego rozwiązywania problemów w grupie. Sesja burzy mózgów stanowi zasadniczo spotkanie, twórcze podczas którego tworzona jest lista pomysłów poddawanych później ocenie jako ewentualne sposoby rozwiązywania problemów.

Rezultaty z wdrożenia procedury „burzy mózgów” i twórczego rozwiązywania problemów w grupie

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• sprawne komunikowanie się jest konieczne do osiągania zamierzonych przez organizację celów • budowanie systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej podniesie poziom efektywności zarządzania różnymi obszarami ZZL • umiejętność zrozumiałego przekładania założeń strategii i planów na język praktyki i konkretnych zadań • wzrost umiejętności szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu biznesowym	• doskonalenie umiejętności komunikowania się wpływa na budowanie dobrych relacji z innymi osobami co przekłada się na sukcesy w życiu zawodowym i osobistym • wskazanie mocnych i słabych stron przepływu informacji w firmie • wzrost orientacji na klienta wewnętrzne i zewnętrzne • proponowanie usprawnień służących poprawie komunikacji wewnętrznej w firmie

• ukierunkowanie pracowników na rozwijanie kompetencji w obszarze komunikowania się • budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę i skuteczne systemy komunikowania się • wprowadzenie kultury kreowania innowacyjnych pomysłów	• nauka kreatywnego myślenia i rozwiązywania problemów biznesowych • wzmacnianie zdolności reagowania w sytuacjach konfliktowych
--	---

Kolejnym elementem, który powstał w ramach wdrożenia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie „SIEROSŁAWSCY” było **przygotowanie narzędzia do badania satysfakcji i zaangażowania pracowników**. Zaangażowanie pracowników

jest jednym z kluczowych czynników, który ma wpływ na efektywność pracy, a zatem długofalowy sukces firmy.

Efektom prowadzonych prac, a wynikającym ze zdiagnozowanych potrzeb firmy w obszarze ZZL jest także **przygotowanie standardu rozmowy oceniającej** z aspektem rozwojowy oraz standardu rozmowy zlecającej wykonanie zadania.

Ostatnim dokumentem, który powstał podczas usługi był **pozafinansowy system motywacyjny pracowników** w formie zarysu. Jest to dokument, który pokazuje cały wachlarz motywatorów możliwych do wprowadzenia w firmie nie narażając się na dodatkowe wydatki. Gratyfikacje pozafinansowe skuteczniej i szybciej integrują pracowników z Zarządem firmy, tworzą przyjacielską atmosferę w miejscu pracy, a ponadto kształtują wizerunek firmy jako pracodawcy dbającego o swój personel. Należy jednak pamiętać, że motywowanie pozafinansowe powinno zawsze iść w parze z odpowiednią motywacją finansową.

Przykład 5

CZTERY PODSTAWOWE ZASADY BURZY MÓZGÓW

ZABRANIA SIĘ WSZELKICH UWAG KRYTYCZNYCH – NIKT NIE POWINIEN NIKOGO KRYTYKOWAĆ.



PEŁNA SWOBODA JEST MILE WIDZIANA-IM BARDZIEJ SZALONY POMYSŁ, TYM LEPIEJ.



LICZY SIĘ ILOŚĆ – IM WIĘCEJ POMYSŁÓW, TYM WIĘKSZA SZANSA NA ZNALEZIENIE TYCH WŁAŚCIWYCH.



NALEŻY PRÓBOWAĆ RÓŻNE KOMBINACJE I POMYSŁY USPRAWNIAJĄCE.

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Spójny system Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie:

- umożliwia **szybki rozwój kadry i osiągnięcie sukcesów na rynku**,
- ma **znaczący wpływ na wzrost konkurencyjności firmy**,
- **wzmacnia identyfikację pracowników z firmą** i pozwala osiągać zamierzone cele organizacji.

Rozwój firmy jest ściśle powiązany z **rozwojem kadry pracowniczej**, która ewaluuje w procesie przemian i rozwoju przedsiębiorstwa, zdobywając coraz szerszy wachlarz kompetencji i umiejętności.

Odpowiednio motywowani pracownicy wykazują **większe zaangażowanie w wykonywaną pracę**, co w efekcie prowadzi do uzyskania **lepszonych wyników ekonomicznych**.

Stosowanie jasnych zasad polityki personalnej sprzyja **budowaniu kultury organizacyjnej** nastawionej na współpracę i wymianę doświadczeń.

Wdrożenie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi uruchamia **proces ciągłego doskonalenia** działalności organizacji.

Przejrzyste zasady prowadzenia polityki ZZL **zaktywizują oraz uelastyczniają zachowania i sposób myślenia** pracowników.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Praca w firmie, która jest dobrze postrzegana na rynku **daje satysfakcję i większą motywację** osobom w niej zatrudnionym.

Pracownik, który ma przedstawione jasne zasady funkcjonowania w firmie:

- **zna swoje miejsce** w hierarchii firmy,
- **zna swoje obowiązki i przywileje**.

Osoby, które są dodatkowo motywowane elementami pozafinansowymi:

- mocno **identyfikują się z firmą**,
- wykorzystują swój potencjał do **rozwoju osobistego**, a tym samym przyczyniają się do rozwoju firmy na rynku.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na **poprawę kultury zatrudnienia** pracowników, a tym samym na **poprawę atmosfery pracy** i relacji pomiędzy pracownikami i pracodawcą.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

SmartMedia Sp. z o.o.
ul. Migowska 54d
80-287 Gdańsk
tel. +48 58 320 57 34



Przykład narzędzia ZZL: założenia komunikacji wewnętrznej w firmie

Wstęp

Firma SmartMedia jest jednym z liderów polskiego rynku producentów specjalistycznego oprogramowania do zarządzania majątkiem, należnościami i aktami. SmartMedia jest firmą technologiczną, która powstała w Trójmieście w wyniku połączenia pasji i zaangażowania osób pragnących osiągnąć sukces na rynku IT. To spółka stabilna, o ugruntowanej pozycji rynkowej, darzona szacunkiem, nie tylko wśród współpracowników lokalnych, ale także wśród klientów zagranicznych oraz ogólnopolskich.

Branża: oprogramowanie

Lokalizacja: Polska / woj. pomorskie

Wielkość firmy: małe przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.smartmedia.com.pl>

O firmie

Od początku swojego istnienia firma oferuje swoim klientom kompleksowe, nowoczesne i niezawodne rozwiązania wspomagające funkcjonowanie firm i organizacji, tzw. Smart Business Solutions. W ofercie firmy znajdują się także kompleksowe usługi doradcze oraz wdrożenia i szkolenia z wykorzystania

rozwiązań SmartMedia. Głównym priorytetem firmy jest zapewnienie najwyższej jakości i funkcjonalności proponowanych rozwiązań.

SmartMedia to młoda firma funkcjonująca w branży ICT. Główny obszar jej działalności to sprzedaż autorskiego oprogramowania oraz projekty dedykowane. Firma specjalizuje się w aplikacjach webowych, dostępnych z poziomu przeglądarki internetowej. Głównym celem jest dostarczenie klientom najbardziej efektywnych rozwiązań, dopasowanych ściśle do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań. W związku z tym firma zapewnia nie tylko specjalistyczne usługi informatyczne, ale również pełną obsługę w zakresie projektowania rozwiązań oraz analizy i konsultingu.

Firmę SmartMedia Sp. z o.o. tworzy około trzydziestoosobowy zespół wysoko wykwalifikowanych pracowników i współpracowników – w większości absolwentów studiów wyższych, związanych z informatyką i biznesem, którzy pracują na codzienne sukcesy firmy i jej klientów. Specjaliści z różnych dziedzin (informatycy, prawnicy, ekonomiści) współpracują z zespołem SmartMedia, aby proponowane przez firmę rozwiązania technologiczne odpowiadały realiom polskiego biznesu i były zgodne z obecnymi wymogami prawa i światowymi standardami informatycznymi. Wiedza poparta praktyką w zakresie projektowania architektury aplikacji, wytwarza-

nia i testowania oprogramowania oraz zarządzanie produktem informatycznym pozwala z sukcesem zrealizować każdy projekt.

Firma zdobywa coraz większe doświadczenie w dziedzinie usability oraz aplikacji mobilnych. Stanowi zgrany, efektywny i dobrze zorganizowany software house, czego dowodem są opinie zadowolonych klientów oraz dobre wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Firma



posiada własny know-how technologiczny. Jest to między innymi SmartFramework – rewolucyjny Framework (szkielet) wspomagający tworzenie, rozwój i testowanie powstającej aplikacji. Na bazie tego Framework powstają wszelkie aplikacje webowe realizowane przez firmę SmartMedia. Jest on także zastosowany przy wytwarzaniu nowej aplikacji magazynowej, będącej e-usługą. W firmie wykorzystuje się również specyficzne know-how organizacyjne, jak m.in. metodyka wytwarzania rozwiązań SCRUM, przekładające się na wysoką elastyczność projektowania i jakość finalnych rozwiązań. Spółka SmartMedia wytworzyła kilka aplikacji, które odniosły znaczący sukces rynkowy. W roku 2009 firma zdobyła nagrodę Webstar Festival za wykonanie najlepszej strony firmowej. Wszystkie projekty wykonywane są zgodnie z panującymi na świecie trendami i ukierunkowane są na nowoczesne technologie.

W zakresie swojej działalności firma współpracuje z wieloma znanymi na rynku partnerami biznesowymi. Są to m.in. Motorola, Comarch, Novitus, DCI-Dolnośląskie Centrum Informatyki, FusionCharts.

Misją firmy SmartMedia jest dostarczanie najwyższej jakości rozwiązań technologicznych firmom i organizacjom z kluczowych sektorów gospodarki oraz dążenie do optymalizacji procesów zarządczych w firmach dzięki wykorzystaniu rozwiązań SmartMedia.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Wdrożenie jakichkolwiek zmian w organizacji powinno być realizowane w oparciu o solidną diagnozę sytuacji wyjściowej. Takie podejście pozwala w pierwszej kolejności na analizę sytuacji aktualnej i dzięki temu ocenę skuteczności wdrażanych rozwiązań oraz słuszności doboru narzędzi/metod przeprowadzenia poszczególnych zmian.

W trakcie diagnozy stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie SmartMedia, która poprzedzała usługę doradczą, zidentyfikowano obszary, w których wprowadzenie zmian pozwoli na lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim, a tym samym na lepsze zarządzanie całą organizacją. Dla dokładnego zobrazowania stanu ZZL w firmie zastosowano szereg metod diagnostycznych, pozwalających ustalić najbardziej problemowe kwestie. W analizie firmy SmartMedia zastosowano m.in. wywiady swobodne z członkami Zarządu, obserwacje niekontrolowane, wywiady indywidualne (ankieta) oraz metaforę organizacyjną.

Struktura organizacyjna firmy SmartMedia nie jest bardzo rozbudowana. Tworzy ją pięć działów: administracja, badania i rozwój, wdrożenia, sprzedaż aplikacji, sprzedaż e-usług. Spółka zatrudnia kilkanaście osób na podstawie umowy o pracę, a także współpracuje z wieloma osobami na podstawie umów cywilnoprawnych. Większość decyzji w firmie podejmowanych jest przez Zarząd.

Organizacja ta przeżywa typowy dla „młodej” firmy kryzys rozwojowy zwany wg. modelu L.Greiner, kryzysem przywództwa, który charakteryzuje się nadmiernym przeciążeniem osób zarządzających.

Wg. tego modelu większość organizacji rozwija się poprzez kryzysy. Greiner oparł swój model na stanowisku, że to właśnie historia organizacji bardziej wpływa na jej rozwój niż siły zewnętrzne. W związku z powyższym powstała potrzeba profesjonalizacji zarządzania oraz rozwijania określonych zadań i celów.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Biorąc pod uwagę fakt, iż firma w ostatnim czasie przeżyła poważny kryzys wszelkie działania podjęte przez Zarząd w tym zakresie spotkały się z dużą

aprobatą załogi i zostały pozytywnie przez nią ocenione. Zarząd firmy intensywnie pracuje nad stabilnością firmy i jako jeden z najważniejszych priorytetów traktuje **utrzymanie motywacji i satysfakcji z pracy** w tej firmie. Szczegółowej diagnozie zostały poddane także relacje pomiędzy członkami Zarządu i pracownikami.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy firma SmartMedia, ze względu na czas działania, rozmiar i zdiagnozowane problemy znajduje się **w kryzysie przywództwa** oraz **kryzysie wypalenia zawodowego**, który oznaczał przede wszystkim brak w firmie kreatywności i zaangażowania pracowników.

 **Przywództwo to gotowość do uprzedzenia faktów i wprowadzania zmian w ramach określonej wizji przyszłości.**

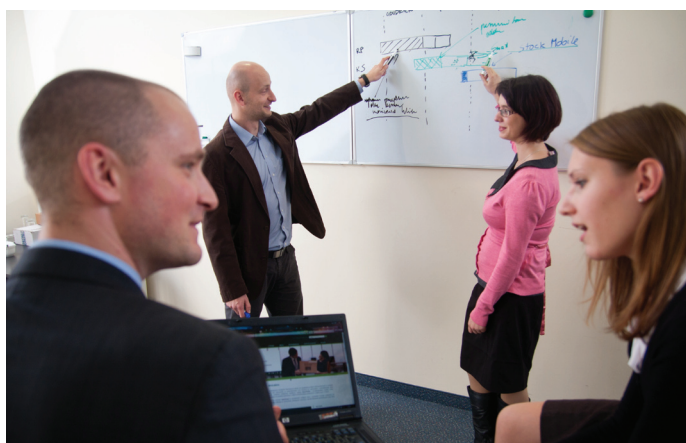
Natomiast zaangażowanie i motywację pracowników buduje się poprzez oddawanie im samodzielności i umiejętne kierowanie procesami, w których każdy pracownik zna cele i zakres odpowiedzialności. W związku z powyższym obszary, które wymagały poprawy w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi to przede wszystkim:

- wzmocnienie i rozwój kompetencji interpersonalnych i menedżerskich członków Zarządu i kadry kierowniczej,
- stworzenie struktury kompetencyjnej członków Zarządu (w oparciu o strategię rozwoju i strukturę organizacji),
- opracowanie założeń komunikacji wewnętrznej (głównie w obszarze pracy zespołowej),
- opracowanie procedury dotyczącej rekrutacji i selekcji w firmie.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

W celu pokonania sygnałów świadczących o kryzysie przywództwa, w trakcie usługi doradczej główny nacisk położono głównie na obszary problemowe w zakresie ZZL i wyeliminowanie przyczyn ich powstawania.

Procedury i standardy jakie zostały wypracowane w trakcie usługi doradczej dotyczą obszarów, w których zdiagnozowano trudności firmy, jako kultury organizacyjnej. Dotyczą one przede wszystkim **obszaru komunikacji wewnętrznej** oraz rozwoju kompetencji menażerskich członków Zarządu i kadry kierowniczej. Ponadto pracownicy przygotowani zostali do poprawy kondycji firmy poprzez wiedzę i narzędzia służące pokonaniu kryzysu przywództwa.



Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Jako podstawową metodę pracy wybrano **coaching indywidualny** i **coaching zespołowy**. Procesowi coachingu poddali się członkowie Zarządu firmy oraz kadra kierownicza.

 **Coaching czerpie z wielu dyscyplin, na podstawie których tworzy własną bazę wiedzy i praktyk zawodowych. Coaching to interaktywny proces, który wspomaga osobę (lub organizację) w przyspieszeniu tempa rozwoju, polepszeniu efektów działania i podniesieniu jakości funkcjonowania.**

Dodatkowo **coaching zespołowy (team coaching)** zastosowany w firmie SmartMedia, jako narzędzie pracy zespołowej, jest procesem ukierunkowanym na wsparcie zespołów i/lub grup pracowników w dokonywaniu zmian w sposób najbardziej zbliżony do ich potrzeb i oczekiwań oraz pomoc w osiągnięciu zakładanego poziomu efektywności pracy zespołowej.

Team coaching jest najczęściej przeprowadzany w trakcie codziennej pracy zespołu.

Możliwe jest także zwoływanie oddzielnych spotkań całego zespołu poświęconych rozwiązaniu bieżącego problemu i/lub omówieniu pojedynczego zagadnienia. Warunkiem jest to, że na takim spotkaniu obecni będą wszyscy członkowie danej grupy.

Nadrzędnym celem obu rozwiązań było wprowadzenie w organizacji coachingowego stylu zarządzania i poprawy komunikacji wewnętrznej.

Kolejnym elementem usprawnienia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie były działania zmierzające do usystematyzowania **zasad rekrutacji i selekcji pracowników**. Podstawą opracowania dokumentu było przeprowadzone przed usługą doradczą szkolenie z zakresu skutecznej selekcji i rekrutacji pracowników. Praca nad tym

dokumentem odbywała się przy udziale Kierownika Biura i pracowników administracyjnych.

Osiągnięte rezultaty

Udział spółki SmartMedia w projekcie przyczynił się do zniwelowania obszarów problemowych, które zostały wyodrębnione podczas przeprowadzonej diagnozy systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Proces wdrażania systemu ZZL w dużej mierze oparty był na dostarczeniu odpowiednich narzędzi i wiedzy, którą należało wprowadzić do codziennej pracy organizacji. Po przeprowadzeniu warsztatów z zakresu skutecznej komunikacji wewnętrznej, budowania zespołu oraz zasad efektywnej rekrutacji i selekcji pracowników, pracownicy firmy otrzymali wiedzę dotyczącą wewnętrznego PR-u, udzielania informacji zwrotnej i wyznaczania celów. Była to podstawa do dalszej pracy w trakcie usługi doradczej realizowanej w ramach projektu.

Korzyści jakie zostały osiągnięte po zakończeniu usługi związanej z coachingiem to przede wszystkim:

- Członkowie zespołu nabyli umiejętności autoanalizy swoich zachowań, które mogą przenosić na pracę w innych grupach,
- Zmiany w komunikacji pomiędzy członkami zespołów – komunikacja bardziej otwarta i skoncentrowana na rozwiązaniach.

Praca z członkami Zarządu pozwoliła natomiast na wypracowanie rozwiązań dotyczących wcześniej zdiagnozowanych problemów.



Ponadto, wśród wypracowanych dokumentów należy wymienić w szczególności:

- **założenia komunikacji wewnętrznej w firmie (przykład 6)** – dokument precyzuje kierunek i zasady komunikowania się wewnątrz firmy; przyczynia się także do budowania dobrego wizerunku firmy;

Rezultaty z wdrożenia założeń komunikacji wewnętrznej w firmie

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na współpracę i skuteczne systemy komunikowania się	• obniżenie poziomu stresu i oporu przed nowymi sytuacjami • zdolności reagowania w sytuacjach konfliktowych

• uzyskanie propozycji usprawnień służących poprawie komunikacji wewnętrznej sugerowanych przez uczestników • sprawna komunikacja wewnętrzna firmy sprzyja osiągnięciu zamierzonych celów organizacji • komunikacja wewnętrzna zaktualizuje oraz uelastyczni zachowania i pomysły pracowników firmy • ukierunkuje pracowników na rozwijanie kompetencji w procesie komunikowania się • wprowadzi kulturę kreowania innowacyjnych pomysłów • wzrost motywacji do budowania prawidłowych relacji pomiędzy członkami zespołu • wzrost zaangażowania pracowników w realizację celów firmy • wzrost orientacji na klienta wewnętrznego i zewnętrznego	• wzrost motywacji do budowy dobrych relacji z klientami firmy – większa efektywność pracy • umiejętność świadomego kierowania procesem zmian i efektywnej pracy w szybko zmieniającym się otoczeniu • wskazanie mocnych i słabych stron przepływu informacji • diagnoza własnego stylu komunikowania się – znalezienie obszarów usprawnień • wykształcenie umiejętności aktywnego słuchania, zadawania pytań, kierowania rozmową • udoskonalenie umiejętności komunikacyjnych i budowania dobrych relacji z innymi osobami – wpływ na sukcesy osobiste i zawodowe • umiejętność tworzenia nowych rozwiązań i metod pracy
---	---

- **założenia procedury rekrutacji** – dokument, który systematyzuje zasady rekrutacji i selekcji pracowników firmy SmartMedia; stworzenie jasnych zasad zatrudnienia nowych pracowników jak również włączenie w te zasady rekrutacji wewnętrznej spotkało się z entuzjazmem zaangażowanych w ten proces pracowników;

- **procedura wdrożenia produktu** – ze względu na specyfikę branży, szczególnym elementem komunikacji wewnętrznej w firmie SmartMedia są procesy wdrożeń. W związku z powyższym, wyniku prowadzonych spotkań opracowano procedurę zamówienia i realizacji wdrożenia przy zastosowaniu metodyki Prince2.

Dodatkowo zaangażowanie w prace nad uporządkowaniem działań kierowników Działu Sprzedaży oraz Działu Wdrożeń i Działu Administracji, umożliwiło **usprawnienie procesu realizacji zamówień**, co wpłynęło pozytywnie na nastawienie, zaangażowanie i motywację pracowników.

Niezwykle silną stroną firmy SmartMedia jest to, że jako jedna z niewielu wyciągnęła wnioski z dotychczasowych doświadczeń i kolejne działania poprzedza dogłębną analizą sytuacji i ewentualnych scenariuszy oraz ich konsekwencji.

Przykład 6

ZAŁOŻENIA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W FIRMIE.

I. Podstawowe informacje

Komunikacja wewnętrzna to element zarządzania organizacją, którego celem jest wspieranie procesów wewnątrz organizacji. Proces komunikacji polega na dwustronnej wymianie informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami (komunikacja pionowa w dół), pracownikami a kierownictwem (komunikacja pionowa w górę) oraz między pracownikami i między członkami kierownictwa (komunikacja pozioma). Dobrze funkcjonująca komunikacja wewnętrzna pomaga w określaniu formalnych ról i zasad odpowiedzialności pracowników jak również pomaga kierownictwu zidentyfikować słabe i mocne strony funkcjonowania instytucji.

II. Wypracowane rozwiązania

Tworząc podstawowe założenia komunikacji wewnętrznej w firmie SmartMedia zdefiniowano:

1. Cele

- Cel nadrzędny: Wzrost poczucia dumy z przynależności do zespołu i pracy w SmartMedia
- Cele pośrednie:
 - Umożliwienie pracownikom dostępu do informacji związanych z funkcjonowaniem firmy,
 - Stworzenie warunków do rozwoju i pełniejszego zaangażowania,
 - Kształtowanie postawy odpowiedzialności i samodzielności w pracy,
 - Podnoszenie kwalifikacji pracowników.

2. Grupę nadawców i odbiorców

- Zarząd – informacje: strategia i cele krótko i długoterminowe, wyniki roczne, zmiany organizacyjne, sukcesy i ewentualne trudności
- Dyrektorzy – informacje przekazywane dwutorowo:
 - Do Zarządu: Bieżąca realizacja celów, wyniki działań, sprawozdania dotyczące bieżącej działalności operacyjnej: osiągnięcia i trudności,
 - Do pracowników: delegowanie zadań, informacja zwrotna, informacje strategiczne.
- Pracownicy: informacja i raportowanie kadrze zarządzającej z codziennej działalności dotyczącej realizowanych zadań.

3. Tryb i narzędzia komunikacji

- Informacje wspólne:
 - Miesięczne cykliczne spotkania Dyrektorów z Zarządem firmy
 - Kwartalne spotkania Zarządu z pracownikami
 - Newsletter
- Informacje kaskadowe:
 - Cykliczne spotkania tygodniowe szefów działów z pracownikami
 - Bieżą wymiana e-maili
 - Spotkania robocze
- Informacje osobiste:
 - Zależna od potrzeb codzienna komunikacja i informacja zwrotna

Inne narzędzia komunikacji wewnętrznej :

- Dzielony kalendarz
- Spotkania integracyjne
- Szkolenia

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Dobrze funkcjonujący system Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest podstawą **sprawnie i efektywnie funkcjonującej organizacji**.

Wyeliminowanie przyczyn powstawania problemowych obszarów w zakresie ZZL pozwala pracodawcy osiągać **codzienne sukcesy**.

Poprzez świadome prowadzenie polityki personalnej w firmie pracodawca stwarza **przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa**, a tym samym **podnosi swój pozytywny wizerunek** na rynku.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przyczynia się do:

- **wzrostu wydajności pracy** i efektów ekonomicznych,
- **wzrostu zaangażowania** każdego członka zespołu w realizację celów firmy,
- budowania klimatu sprzyjającego **efektywnej pracy zespołowej**,
- budowania **kultury organizacyjnej** nastawionej na współpracę.

Usystematyzowanie zasad prowadzenia polityki personalnej podnosi **efektywność zarządzania** różnymi obszarami Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie.

Spójny system ZZL **wzmacnia identyfikację pracowników z firmą** i pozwala z powodzeniem realizować cele firmy.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracownika

Wzrost umiejętności i kompetencji kluczowych w karierze zawodowej przyczynia się do:

- **wzrostu świadomości swojego potencjału zawodowego**,
- **pewności siebie oraz poczucia własnej wartości**.

Pracownicy, którzy są bezpośrednio zaangażowani w procesy organizacyjne firmy bardziej **identyfikują się z daną organizacją**.

Pracownicy, którzy mają przedstawione jasne zasady współpracy mają **większe możliwości rozwoju zawodowego** i potrafią **świadomie kierować swoją ścieżką zawodową**.

Spójny system Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na **zwiększenie poziomu motywacji** pracowników, który ma wpływ na pozytywne postrzeganie pracodawcy i chęć współpracy z daną firmą.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

TOPMET LIGHT

K. Kłosowicz, M. Wiśniewski Sp.j.
ul. Ostrowska 354
61-312 Poznań
tel. +48 61 872 75 00



Przykład narzędzia ZZL: karta stanowiska pracy, profil kompetencji kandydata

Wstęp

Firma TOPMET LIGHT Sp.j. istnieje na rynku od ponad dwudziestu lat dostarczając innowacyjnych rozwiązań oświetleniowych dla odbiorców wielu branż. Dzięki doświadczeniu, nowoczesnej technologii oraz najlepszym materiałom stosowanym w produktach firma jest liderem innowacyjnych rozwiązań w branży oświetleniowej na rynku polskim. Dynamiczny rozwój firmy wspomagany przez wykwalifikowaną kadrę inżynierów oraz indywidualne podejście do każdego tematu jest gwarancją spełnienia wszystkich oczekiwań klientów.

Branża: oświetleniowa

Lokalizacja: Polska / woj. wielkopolskie

Wielkość firmy: małe przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.topmet.pl>

O firmie

Od początku istnienia (1989r.) „TOPMET LIGHT” Sp.j. zyskiwała przewagę konkurencyjną wprowadzając nowe technologie do branży oświetleniowej. Była prekursorem w produkcji miniaturowych systemów oświetleniowych, takich jak: DUO STAR, TRI STAR,

a w późniejszym okresie MINI DUO, dzięki czemu osiągnęła pozycję lidera w branży ekspozycji biżuterii. W połowie lat 90-tych nawiązała współpracę z firmą PHILIPS, a następnie z firmą OSRAM – liderami nowoczesnej techniki oświetleniowej. Współpracując z tymi firmami oraz wykorzystując podzespoły najwyższej jakości, osiągnęła na rynku krajowym nie spotykaną jak na tamte czasy trwałość wyrobów i jakość. Wraz z rozwojem techniki oświetleniowej przy współpracy najbardziej znanych marek tej branży TOPMET LIGHT wprowadzała nowe technologie do przemysłu oświetleniowego. Były to między innymi wyładowcze źródła światła np. CDM-R firmy PHILIPS. Firma oferuje swoim klientom szeroką gamę opraw oświetleniowych: sufitowych, ściennych, meblowych, systemów jak i reflektorów. Wszystkie oprawy spełniają wymagania rynku unijnego, łącząc nowoczesne i atrakcyjne wzornictwo z funkcjonalnością i znakomitymi parametrami świetlnymi. Wszystkie produkowane oprawy posiadają stosowne atesty i certyfikaty CE. O wysokiej jakości oferowanych wyrobów świadczy najlepiej fakt, iż przedsiębiorstwo dostarcza sprzęt do tak znanych firm jak Żabka Polska, Apart, Black Red White czy Fabryka Mebli KLOSE.

Mając na uwadze dobro klienta, misją firmy stało się dostarczanie odbiorcom takich rozwiązań, które przyniosą im optymalne korzyści ekonomiczne przy jednoczesnym, ciągłym umacnianiu własnej pozycji

na rynku produktów oświetleniowych. Firma TOPMET LIGHT kieruje się najwyższymi standardami pracy i obsługi klienta. Solidnie i rzetelnie realizuje każde zamówienie. Funkcjonując jako partner dla swoich klientów, firma dba o to aby każdy odbiorca traktowany był indywidualnie, dlatego poświęcany jest mu osobny czas i uwaga. Firma produkuje sprzęt oświetleniowy ale dzięki fachowej pomocy inżynierów jest w stanie również pomóc swoim klientom na każdym etapie projektowania oświetlenia. W przypadku większych zamówień przedsiębiorstwo jest w stanie wykonać produkt dostosowany do potrzeb klienta, dlatego mocną stroną „TOPMET LIGHT” jest nie tylko wieloletnie doświadczenie w branży na rynku oświetleniowym, ale także kompleksowość wykonawstwa.



Potencjał przedsiębiorstwa i główne koło napędowe firmy stanowią jej pracownicy, gdzie każdy z nich jest ekspertem w swojej dziedzinie. To dzięki kreatywności, elastyczności i dalekowzroczności kadry oraz synergii zespołów, firma z łatwością dorównuje dynamice rynku i jest liderem innowacyjnych rozwiązań w branży oświetleniowej na rynku polskim. Kadra firmy „TOPMET LIGHT” dokłada wszelkich starań, aby zespół ukierunkowany był przede wszystkim na zaspokajanie potrzeb nawet najbardziej wymagających klientów.

O skuteczności i efektywności działań firmy świadczą liczne wyróżnienia i nagrody zdobyte nie tylko na krajowych, ale także na międzynarodowych wydarzeniach skupiających producentów w tej branży. Nagrody zdobyte m.in. na międzynarodowych targach oświetlenia i certyfikaty świadczą o podejściu firmy do klienta jak również o jakości produktów „TOPMET LIGHT” Sp.j.

Wieloletnie doświadczenie i rzetelna praca zostały docenione między innymi takimi wyróżnieniami i nagrodami jak: I miejsce w konkursie na najlepszy wyrób Międzynarodowych Targów Światło i Elektronika 2003, Złoty medal na targach DOMEXPO 2005. Ponadto firma została laureatem II edycji konkursu „EKO DESIGN

– światło w dobrej oprawie” organizowanej przez firmę Philips na Międzynarodowych Targach Poznańskich „HomeDecor” 2009.

Misją firmy jest zaspokajanie wszelkich potrzeb klientów, dostarczając im powszechnie stosowane na rynku towary jak również sprowadzając pozycje według specjalnych życzeń klientów firmy.

Misją firmy jest zaspokajanie wszelkich potrzeb klientów, dostarczając im powszechnie stosowane na rynku towary jak również sprowadzając pozycje według specjalnych życzeń klientów firmy.

Poprzez takie podejście „TOPMET LIGHT” realizuje swój cel strategiczny jakim jest tworzenie wzajemnego zaufania i poszanowania na płaszczyźnie współpracy handlowej.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

W firmie „TOPMET LIGHT” Sp.j. zdefiniowane zostały pewne obszary funkcjonowania firmy oraz specyfika prowadzonej działalności, które stały się podwaliną zaprojektowania przebiegu procesu analizy przedsiębiorstwa. Badania, które zostały przeprowadzone w firmie umożliwiły zdefiniowanie systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dokonanie analizy stref problemowych, występujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL). W celu uzyskania efektywnych rezultatów, zastosowano szeroki wachlarz metodologii badań, dzięki czemu możliwe stało się zdefiniowanie rzeczywistych problemów na poszczególnych płaszczyznach struktury przedsiębiorstwa.

Aby uzyskać rzeczywisty obraz istniejącej sytuacji w firmie w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, niezbędne było zastosowanie licznych metod i technik badawczych, w tym przede wszystkim technik opartych na komunikacji bezpośredniej (tzw. wywiad kwestionariuszowy). Najbardziej efektywnym narzędziem okazała się być w tym przypadku metoda ankietowa, dzięki której możliwe było zweryfikowanie relacji zachodzących pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz występujące pomiędzy nimi zależności. W skład metod diagnostycznych zastosowanych

w badaniach weszły, m.in.: ankieta przeprowadzona z kadrą zarządzającą oraz anonimowa ankieta środowiskowa przeprowadzona na reprezentacyjnej grupie pracowników. Cały proces badawczy przebiegał zgodnie z opracowanym planem działania.

Docelową wizję rozwojową w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest zatrzymanie najlepszych w swojej dziedzinie pracowników, ale też pozyskanie nowych ekspertów, którzy wniosą pewną świeżość kreatywnych pomysłów, unikalne kompetencje osobowościowe oraz specjalistyczną wiedzę.

Struktura organizacyjna firmy „TOPMET LIGHT” posiada jednoznaczny, sformalizowany charakter sztabowo-liniowy. Funkcję zarządzającą pełnią współwłaściciele firmy, a osobami łączącymi Zarząd z zespołem pracowników są kierownicy poszczególnych działów, posiadający adekwatne do wymogów wykształcenie. Do formalnego zakresu obowiązków komórek doradczych (sztabowych) należy zbieranie informacji, ich przetwarzanie oraz przygotowywanie wariantów decyzyjnych dla przełożonych, a także doradztwo fachowe dla komórek organizacyjnych niższych szczebli. Komórki sztabowe zostają powiązane więzami funkcjonalnymi nie tylko z równorzędnymi organami kierownictwa liniowego, lecz z organami sztabowymi, skupiającymi fachowców tej samej specjalności na niższych szczeblach. Odpowiedzialność za określone obowiązki spoczywa na konkretnych jednostkach, które czuwają nad prawidłowym przebiegiem oraz wykonywaniem zadań przydzielonych poszczególnym osobom.

Ustalona hierarchia organizacyjna w firmie ma silny walor porządkujący i jest jednocześnie jasnym komunikatem dla pracowników – jakie jest ich miejsce w firmowej społeczności.

Dodatkowo wzmacnia zdolność organizacji do podejmowania decyzji. Stanowi to standardowe rozwiązanie szczególnie dla małego typu przedsiębiorstw, co decyduje o poziomie ich wydajności elastyczności oraz efektywności pracy.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Analiza danych zebranych podczas prowadzonych badań pozwoliła na dokładne określenie stanu Za-

rzadzania Zasobami Ludzkimi w przedsiębiorstwie, w jego kluczowych obszarach. Analiza tych elementów pozwoliła na wyłonienie słabych punktów zarządzania zasobami ludzkimi w „TOPMET LIGHT” Sp.j. oraz odnalezienie jej mocnych stron.



Dzięki przeprowadzonej w firmie wnikliwej analizie okazało się, iż polityka personalna firmy ogranicza się do zasadniczych działań kadrowych, tj. wynagrodzeń, administracji, rekrutacji oraz składania zamówień. Najważniejsze kwestie w zakresie ZZL, na które zwrócono uwagę to:

- brak integralnie **spójnej z założeniami firmy strategii pozyskiwania i zatrzymywania w firmie najlepszych pracowników**,
- brak **efektywnej komunikacji** i organizacji pracy,
- brak **systemu oceniania pracowników**, nagradzania i motywowania,
- brak **systemu zarządzania kompetencjami**.

Przeprowadzone badania wykazały jednak duże zaangażowanie zespołu pracowników w dążeniu do osiągnięcia założonych celów firmy, a także ukierunkowanie kadry kierowniczej nie tylko na szukanie nowych rozwiązań, ale również na udoskonalanie istniejących już systemów.

Obszarem z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wymagającym działań naprawczych jest m.in. **system ocen pracowniczych**, który na chwilę obecną nie funkcjonuje w firmie. Jedyna ocena jakiej podlegają pracownicy to doraźna ocena ich pracy przez zwierzchników – kierowników działów.

 **Wprowadzając system ocen pracowników należy pamiętać o przeprowadzeniu stosownych szkoleń – zarówno dla oceniających, jak i ocenianych.**

Ponadto w firmie „TOPMET LIGHT” nie ma **sformalizowanego systemu motywacyjnego** – motywacją

jest przede wszystkim system płacowy. Najważniejszą rolę w motywowaniu pracowników odgrywa kadra zarządzająca oraz umiejętne przekazywanie informacji mających wpływ na poziom umotywowania pracowników.

Pozyskiwanie nowych pracowników w firmie odbywa się na dość powszechnych zasadach – poprzez umieszczanie ogłoszeń, zbieranie ofert oraz rozmowy kwalifikacyjne, po których wyłaniany jest najlepszy kandydat. Głównym rekruterem są współwłaściciele firmy.

Kolejnym problemowym obszarem w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie jest **system szkoleń**. W sytuacji ciągle ewoluujących zmieniających się rynkowych oraz uwarunkowań konkurencyjnych, istotne są dla pracodawcy nie tylko aktualne kompetencje pracownika, ale też potencjalne, możliwe do wykształcenia poprzez system szkoleń zintegrowany z planami strategicznymi firmy. W „TOPMET LIGHT” brakuje opracowanych modeli, typów i schematów karier. Brak również **analizy potrzeb szkoleniowych**. Szkolenia są uzależnione od bieżącego zapotrzebowania firmy na konkretne umiejętności.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

O sukcesie przedsiębiorstwa niewątpliwie stanowi bezustanne poszerzanie oferty, a także sposób i terminowość realizowanych zamówień. Jednak wypracowana renoma czy elastyczność w działaniu firmy nic by nie znaczyły, gdyby nie wykwalifikowana, posiadająca odpowiednie predyspozycje kadra pracownicza.

Gdyby nie zasoby ludzkie, którymi dysponuje przedsiębiorstwo „TOPMET LIGHT”, rezultaty działalności nie byłyby tak efektywne i miarodajne.

Mimo bardzo dużej dbałości ze strony właścicieli firmy „TOPMET LIGHT” o kapitał ludzki w swojej organizacji, brakowało wielu kluczowych elementów niezbędnych do intencjonalnego budowania strategii personalnej, oraz narzędzi wspierających proces planowania rozwoju zasobów pracowniczych. W celu sprawnego realizowania funkcji personalnej na różnych szczeblach zarządzania niezbędne okazało się opracowanie założeń do strategii

personalnej firmy „TOPMET LIGHT” oraz podstawowych narzędzi i procedur niezbędnych do sprawnego realizowania polityki personalnej.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Przeprowadzony w firmie proces doradczo-szkoleniowy realizowany był podczas normalnych/codziennych działań organizacji. Firma bez przeszkód realizowała swoje bieżące zadania i kontynuowała proces produkcji. Mimo to, dzięki zaangażowaniu właścicieli oraz pracowników w cały proces udało się zainicjować bardzo dużo działań z zakresu budowania strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji. Przedsięwzięte działania to przede wszystkim:

- praca nad stworzeniem założeń do strategii personalnej,
- wdrożenie osoby odpowiedzialnej za działanie komórki personalnej w firmie.

Ponadto niezwykle ważne były:

- rozmowy z pracownikami w procesie badania satysfakcji w celu określenia poziomu motywacji,
- zbadanie zadowolenia z pracy i współpracy na linii podwładny-przełożony,
- inicjowanie działań związanych z przydzieleniem dodatkowych kompetencji wybranym osobom.

Wskazanie na konieczność przeprowadzenia procesu badania satysfakcji pracowników pozwala na uzyskanie informacji na temat luk w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi w organizacji oraz niezbędne do prawidłowego funkcjonowania modyfikacje.

Ważnym elementem była **także wspólna praca nad stworzeniem szablonu kart stanowisk pracy**, a w związku z tworzeniem nowych stanowisk w przyszłości i planami rekrutacji na już istniejące, także **wypracowanie formularza profili kompetencyjnych**. Dodatkową kwestią było opisanie założeń pod system efektywnego zarządzania kompetencjami.

Ponadto działania w obszarze ZZL objęły swym zasięgiem prace związane z:

- stworzeniem **procedury/opisu systemu ocen pracowniczych**
- stworzeniem **arkusza oceny pracowników**.

W trakcie procesu doradczego wskazane zostały formalne i nieformalne ścieżki komunikacyjne oraz zdiagnozowane momenty krytyczne i wskazane możliwości i skuteczne metody ich eliminacji w wybranych zespołach. Dodatkowo przedstawiono konsekwencje wybranych działań kierowniczych lub ich braku, dotyczących na równi motywowania, oceniania, komunikowania, kontrolowania, planowania czy organizowania pracy zespołów i konkretnych pracowników.

Osiągnięte rezultaty

Udział firmy „TOPMET LIGHT” Sp.j. w projekcie spowodowany był świadomością istnienia pewnych niedociągnięć, braku konsekwencji lub też luk w niektórych procedurach w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. Stało się to motywatorem dla zarządzających do odkrywania nowych możliwości i potencjału mogącego wynikać z konsekwentnego dalszego wdrażania strategii ZZZL pamiętając, że ostatecznie takie działania przekładają się na podwyższenie również zysków finansowych i wzrost konkurencyjności firmy.

Wdrożenie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie „TOPMET LIGHT” opierało się w dużej mierze na przygotowaniu i wprowadzeniu do codziennej działalności firmy procedur i narzędzi, które miały na celu usprawnienie funkcjonowania polityki personalnej organizacji. Głównym dokumentem powstałym w wyniku przeprowadzonej usługi doradczej były opracowane założenia do strategii personalnej „TOPMET LIGHT”.

 **Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie to świadomie powiązane ze strategią biznesową organizacji działania polegające na podejmowaniu zintegrowanych działań w kierunku intencjonalnego zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, którymi są pracujący w niej ludzie.**

To cały szereg działań bardziej lub mniej mierzalnych, obejmujących:

- wytyczanie długofalowych celów,
- formułowanie zasad, planów i programów działań ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji.

Kluczowym celem strategicznego zarządzania w firmie TOPMET LIGHT jest zapewnienie jej uzdolnionych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników, dzięki którym osiągnięte trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. **W budowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia się zarówno „twarde” jak i „miękkie” aspekty.**

- w przypadku **aspektów „twardych”** oznacza to, że w procesie doboru pracowników należy brać pod uwagę kryteria kosztów połączone z jakością oraz wydajnością pracy, przy założeniu istnienia zbieżności interesów pracowników z interesami organizacji.
- w przypadku **aspektów „miękkich”** kładzie się nacisk na przywództwo, komunikowanie i motywację.

Ponadto proces doradczy pozwolił na przygotowanie kilku ważnych dokumentów, które pomogły usprawnić realizację polityki personalnej i dzięki którym zostały zniwelowane problemy w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi zdiagnozowane we wstępnej analizie przedsiębiorstwa.



Do najbardziej strategicznych wśród opracowanych dokumentów w zakresie wdrożenia systemu ZZZL należy zaliczyć:

- **założenia pod system efektywnego zarządzania kompetencjami w firmie** – proces ten wchodzi do podstawowego celu Zarządzania Zasobami Ludzkimi tzn. realizacji celów biznesowych firmy poprzez pracującą zespół ludzi. Kompetencje są wskaźnikiem, który najlepiej pozwala ocenić możliwość i zdolność ludzi do realizacji celów organizacji, a pracownikom pozwala zrozumieć oczekiwania firmy. Razem z założeniami został stworzony także **profil kompetencyjny w formie tabeli (przykład 7)**
- **karta stanowiska pracy (przykład 8)** – w nowoczesnej polityce Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest absolutnie koniecznym narzędziem. Pełni ona rolę formalnego dokumentu przypisującego do każdego stanowiska określony zakres zadań, odpowiedzialności i uprawnień. **Jednym z zasadniczych elementów składowych takiej karty jest wspomniany wcześniej profil kompetencyjny**, który określa minimalne wymagania kompetencyjne dla osoby wykonującej pracę na danym stanowisku.

Rezultaty z wdrożenia profilu kompetencji kandydata oraz karty stanowiska pracy

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• umiejętność oceny możliwości i zdolności ludzi do realizacji celów organizacji • możliwość bezpośredniego porównania pracowników w zakresie ich kompetencji • uzyskanie obiektywnej podstawy do kluczowych decyzji personalnych (awans, szkolenia, zwolnienia) • pełniejsze i elastyczniejsze wykorzystanie możliwości pracowników • firma posiada rzetelne i trafne wskaźniki kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach	• uzyskanie wiedzy na temat możliwości i rozwoju ścieżek kariery w firmie • posiadanie wiedzy na temat zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień na swoim stanowisku pracy • posiadanie wiedzy na temat oczekiwań firmy pod względem wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku pracy • wyższa wydajność pracy i zadowolenie pracownika

- **założenia do Systemu Okresowej Oceny Pracowniczej (SOOP)** – największą zaletą takiego systemu jest jego wszechstronność i możliwość wykorzystania w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Ponadto ocenianie wpływa na lepsze wykorzystanie potencjału pracowników, poprawia komunikację między przełożonym i pracownikiem, daje pracownikom informację zwrotną dotyczącą ich pracy, wymagań przełożonych, możliwości rozwoju itp. Pozwala również pracownikowi wyrazić opinię na temat własnej pracy i przedstawić obszary, w których chciałby się rozwijać. Prawidłowo przeprowadzona ocena pracowników wykorzystywana jest m.in. w motywowaniu, awansowaniu, planowaniu ścieżek kariery, opracowywaniu programów szkoleniowych. Dodatkowo została przygotowana procedura do systemu SOOP oraz arkusz oceny pracownika.
- **model budowania ścieżek karier** w organizacji – jest narzędziem wykorzystywanym jako pomoc w podejmowaniu strategicznych decyzji personalnych w związku z wyznaczaniem kierunków i obszarów rozwoju pracowników, przyznawaniem premii, nagród i motywowaniem zespołów. Wspiera także wydajnie indywidualny dla każdego pracownika system motywacji i zaangażowania, stanowiąc jego integralną część. Często model taki jest wykorzystywany jako narzędzie w programach rozwojowych dla kadry rezerwowej, osób z wysokim potencjałem rozwojowym lub też pracowników kluczowych.
- **schemat procesu rekrutacji wewnętrznej** – w wielu firmach proces ten jest standardem, który w naturalny sposób powinien poprzedzać nabór pracowników z zewnątrz organizacji.

Przykład 7

PROFIL KOMPETENCJI KANDYDATA.

Nazwa stanowiska	Nazwa stanowiska, zgodna z dokumentacją stanowiska w organizacji	
Wymagania formalne-kwalifikacje	Niezbędne	Pożądane
Wykształcenie		
Licencje, uprawnienia		
Ukończone kursy, szkolenia		
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne	Pożądane
Instytucje, branże		
Stanowiska		
Projekty		
Kompetencje	Niezbędne	Pożądane
Wiedza		
Umiejętności		
Cechy osobowościowe		
Zdolności i uzdolnienia		
Preferencje i wartości		
Warunki fizyczne	Niezbędne	Pożądane
Inne	Niezbędne	Pożądane
Inne wymagania istotne z punktu widzenia konkretnego stanowiska pracy		

DANE STANOWISKOWE

Imię i nazwisko			
Nazwa stanowiska pracy			
Nazwa komórki organizacyjnej			
Wymiar czasu pracy			
Relacje stanowiska do innych stanowisk			
a) przełożony bezpośredni		b) nazwy bezpośrednio podległych stanowisk	
c) Pracownik zastępuje:	d) Pracownik jest zastępowany przez:	e) Pracownik współpracuje z:	

ZAKRES ZADAŃ UPRAWNIEŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Szczegółowy zakres zadań oraz czynności wykonywanych na stanowisku	
Zakres obowiązków	
Zakres uprawnień	
Zakres odpowiedzialności	

WYPOSAŻENIE STANOWISKA PRACY

Sprzęt informatyczny	
Oprogramowanie	
Środki łączności	
Inne urządzenia	
Samochód	

Informacje dodatkowe	
----------------------	--

DATA SPORZĄDZENIA OPISU:

SPORZĄDZIŁ:	 (imię i nazwisko, data oraz podpis)
ZATWIERDZIŁ:	 (imię i nazwisko, data oraz podpis)
ZAPOZNAŁ SIĘ:	 (imię i nazwisko, data oraz podpis osoby zajmującej opisywane stanowisko pracy)

Usprawniony system Zarządzania Zasobami Ludzkimi i sposób podejścia do pracownika, wskazuje na bardzo rozważne i etyczne podejście do osób zatrudnionych w firmie, ich potrzeb oraz wszelkich zmian związanych z procesami personalnymi zachodzącymi w organizacji.

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Realizowanie polityki personalnej firmy zgodnie z pewnymi przyjętymi standardami jest dobrze postrzegana przez innych i **podnosi w znacznym stopniu wartość konkurencyjną** firmy na rynku.

Styl Zarządzania Zasobami Ludzkimi w danej organizacji świadczy o jej kulturze personalnej i świadomości funkcjonowania w biznesie.

Dzięki wdrożeniu systemu ZZL firma zyska **kompleksową metodę ułatwiającą podejmowanie decyzji kadrowych oraz zarządzanie:**

- wynikami,
- kompetencjami,
- rozwojem,
- motywacją pracowników.

Elastyczne działania prowadzone w firmie, odpowiadające aktualnym potrzebom rynku pracy, rysują obraz organizacji społecznie odpowiedzialnej.

Prowadzenie spójnej polityki personalnej wzmocni na wszystkich szczeblach organizacji **kulturę aktywnego, pro-wynikowego podejścia do pracy.**

Wprowadzenie jasnych zasad ZZL prowadzi do **ograniczenia kosztów** związanych z błędnymi decyzjami personalnymi (nabór, rozwój, awans, zwolnienia), a także **usprawnia zarządzanie** i funkcjonowanie firmy.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Osoby zatrudnione w rzetelnej, cieszącej się dobrą opinią na rynku firmie mają:

- większe **poczucie bezpieczeństwa**,
- większe **poczucie stabilności swojej sytuacji zawodowej** na rynku pracy.

Ponadto możliwość wpływu na swój rozwój osobisty poprzez świadome kierowanie ścieżką rozwoju/karier daje szansę na **rozwinięcie indywidualnego potencjału zawodowego** pracownika.

Jasno określona polityka personalna firmy wpływa na **wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy** co pozwala na realizowanie się w danym zawodzie i **zdobywanie nowych doświadczeń**.

Wzrost świadomości pracowników dotyczącej celów i dążeń firmy wpływa na **lepsze relacje pomiędzy pracownikami i pracodawcą** i ma znaczący wpływ na ich **zaangażowanie i większą efektywność w pracy**.



Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.

TYTANIUM Rental Sp. z o.o.
ul. Piotrkowska 278
90-361 Łódź
tel. +48 42 672 61 02



Przykład narzędzia ZZL: procedura doboru kadr

Wstęp

TYTANIUM Rental to największa polska firma zajmująca się wypożyczaniem maszyn i sprzętu budowlanego. Początkowo była to mała firma działająca na lokalnym rynku łódzkim. W przeciągu niespełna dwóch lat stała się wiodącym dostawcą nowoczesnych rozwiązań w branży budowlanej, udostępniając swoim klientom sprzęt najwyższej jakości.

Branża: budowlana

Lokalizacja: Polska / woj. łódzkie

Wielkość firmy: średnie przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.tytanium.com.pl>

O firmie

Firma TYTANIUM Rental Sp. z o.o. rozpoczęła swoją działalność w 2005 roku jako TYTANIUM Sp. z o.o. a w roku 2010 przechodząc poważną reorganizację zmieniła nazwę na TYTANIUM Rental Sp. z o.o. Od tego czasu ma też nowy Zarząd, który realizuje strategię firmy zorientowaną na rozwój. Główna działalność firmy to wynajem oraz sprzedaż maszyn i urządzeń niezbędnych w branży budowlanej. W chwili obecnej posiada 8 oddziałów na terenie całego kraju.



Dzięki temu jest w stanie dostarczyć w kilka godzin zamówiony przez klientów produkt w niemalże dowolne miejsce w kraju. Firma posiada oddziały w największych miastach Polski i są to: Szczecin, Gdańsk, Bydgoszcz, Białystok, Poznań, Warszawa, Wrocław i Katowice. W Łodzi mieści się zarówno centrala firmy jak i oddział.

Firma TYTANIUM Rental Sp. z o.o. jest autoryzowanym przedstawicielem takich marek jak:

- Altrex – rusztowania aluminiowe;
- Atmos – agregaty prądotwórcze, kompresory przewoźne;
- Atlas Copco – młoty spalinowe, zagęszczarki, ubijaki wibracyjne, walce, przecinarki jezdne, wibratory buławowe, listwy wibracyjne, zacieraczki, pompy zanurzalne, sprężarki powietrza, narzędzia pneumatyczne, generatory prądotwórcze, agregaty i narzędzia hydrauliczne;
- Belle – zagęszczarki, ubijaki wibracyjne, walce, przecinarki jezdne, wibratory buławowe, listwy wibracyjne, zacieraczki, agregaty i narzędzia hydrauliczne;
- Dr. Schulze – przecinarki jezdne i stołowe, wiertnice do betonu, narzędzia diamentowe;
- Evolution – rusztowania, przecinarki, agregaty, listwy wibracyjne, wibratory;
- Fogo – agregaty prądotwórcze, pompy spalinowe;
- Husqvarna – przecinarki jezdne, wiertnice, ręczne przecinarki (spalinowe, elektryczne i hydrauliczne), narzędzia diamentowe;
- JLG – samojezdne podnośniki nożycowe i teleskopowe;
- Komatsu – miniladowarki, ładowarki kołowe;
- Master – nagrzewnice, osuszacze, klimatyzatory;
- Niftylift – podnośniki koszowe samobieżne, podnośniki na przyczepkach;
- Norton – przecinarki jezdne i stołowe, zacieraczki, wiertnice do betonu, narzędzia diamentowe;
- Remko – nagrzewnice spalinowe, elektryczne i gazowe, osuszacze.

Dbając o wysoką jakość świadczonych usług firma kładzie szczególny nacisk na profesjonalny i szybki serwis, miłą i kompetentną obsługę oraz rzetelnych i profesjonalnych pracowników.

Mottem firmy TYTANIUM Rental Sp. z o.o. jest dążenie do perfekcji, dlatego też firma nieustannie stara się poszerzać gamę swoich produktów, aby dostarczyć klientom najnowocześniejszy sprzęt wraz z rozwiązaniami budowlanymi najnowszej generacji.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Korzystając z dostępnych technik badawczych zweryfikowano aktualny stan przedsiębiorstwa ze szczególnym naciskiem na obszar Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. Do diagnozy wykorzystano metody badawcze umożliwiające pełne zobrazowanie struktury przedsiębiorstwa, jego mocnych i słabych stron, a przede wszystkim problemów występujących w obszarze ZZL. Analiza

taka pozwoliła wyciągnąć odpowiednie wnioski oraz przygotować narzędzia, działania i zalecenia w celu usprawnienia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. Podczas procesu analizy wykorzystano metodologię badań, która umożliwiła zdefiniowanie występowania podstawowych problemów na poszczególnych płaszczynach. Do wykorzystanych metod diagnostycznych można zaliczyć w głównej mierze: wywiad swobodny, kwestionariuszowy z kadrą zarządzającą, metodę badań dokumentów firmy, kwestionariusze testów kompetencyjnych, a także kwestionariusze badania kotwic kariery dla kadry menadżerskiej. W trakcie badania struktury organizacyjnej firmy oraz zachodzących w niej procesów wykorzystano również metodę badań danych wtórnych. Struktura organizacyjna firmy TYTANIUM Rental jest uporządkowanym zbiorem elementów organizacji (stanowisk, komórek) wraz z występującymi pomiędzy nimi zależnościami, utworzonymi w celu osiągnięcia sprawnego funkcjonowania całej organizacji. Struktura firmy jest tzw. strukturą płaską z niewielką liczbą szczebli zarządzania.

Płaska struktura organizacyjna ma wiele zalet, m.in. daje jasność systemowi delegowania i egzekwowania odpowiedzialności oraz pozwala na dużą operatywność.

W takim systemie łatwość identyfikowania odpowiedzialności za poziom realizacji zadań.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Organizacja Zarządzania Zasobami Ludzkimi sprowadza się do podziału zadań i czynności w ramach poszczególnych procesów personalnych a następnie ich przyporządkowaniu odpowiednim podmiotom oraz ustaleniu między nimi zasad współpracy. Myśląc o sprawnym Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi i wzroście kompetencji menadżerskich należy pamiętać, że realizacja celów przez menadżerów zależy nie tylko od ich umiejętności indywidualnych ale także od zbudowanego potencjału organizacyjnego. Organizacja procesów personalnych nie wykazuje cech współczesnego podejścia do sprawowania funkcji personalnej. Zarząd nakreśla założenia i strategię personalną chociażby poprzez motto firmy, ale nie ma to jednak odzwierciedlenia w działaniu firmy w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Analizując poszczególne kwestie ZZL w firmie TYTANIUM Rental ustalono, że firma **nie posiada opisanego procesu rekrutacji i selekcji pracowników**.

Ponadto w firmie brakuje:

- systemu motywacyjnego, który mógłby zwiększać zaangażowanie pracowników w pracę i stopień identyfikacji z organizacją;
- **jednolitego systemu oceny pracowników**, który pozwoliłby weryfikować wykonywane przez nich obowiązki, wyciągając konsekwencje, bądź gratyfikując dane osoby ze względu na wyznaczone cele, pełnione funkcje i kryteria na różnych stanowiskach.

Kolejnym elementem, na który zwrócono uwagę to:

- **brak procedury adaptacji pracowników w firmie**. Procedura taka wyznacza poszczególne obowiązki po stronie działu kadr i bezpośredniego przełożonego, a nowo zatrudnionemu pracownikowi daje czas na poznawanie zakładu pracy, jego specyfiki, zachodzących w niej procesów, a także na kształtowanie relacji pracownika z załogą.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Chcąc realizować sprawnie funkcjonującą politykę personalną w organizacji, każda firma powinna kłaść duży nacisk na potencjał posiadanych zasobów ludzkich.

Aby dbać o rozwój organizacji i móc tworzyć potencjał należy rozwijać wśród pracowników myślenie organizacyjne, fachowość w wykonywaniu swoich obowiązków, a także pozytywne nastawienie do ludzi i realizowanych przedsięwzięć.

Nie mogą oni jednak tego dokonać bez pomocy organizacji, czyli bez pomocy systemowych rozwiązań HR. W związku z powyższym w firmie TYTANIUM Rental Sp. z o.o. zaistniała potrzeba stworzenia odpowiednich procedur i narzędzi z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie aby w pełni realizować podstawowe założenia systemu ZZL.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Przeprowadzona w firmie analiza obszarów Zarządzania Zasobami Ludzkimi pozwoliła na określenie kwestii problemowych w tym obszarze i na ustalenie priorytetów działań w celu usprawnienia systemu ZZL w TYTANIUM Rental Sp. z o.o.

Jako najważniejsze działania w tym zakresie uznano prace związane z **przygotowaniem precyzyjnych opisów stanowisk pracy**. Do stworzenia tych opisów zalecono zastosowanie metody partycypacyjnej – pracownicy opisali swoje zadania i wykonywane czynności, które następnie poddane zostały analizie i poprawności pod względem merytorycznym i metodologicznym. Dopełnieniem tego procesu była rozmowa z pracownikiem opisującym dane stanowisko pracy. Proces ten pozwolił uzyskać nie tylko opis działalności, lecz także wskazówki osoby zajmującej dane stanowisko na temat tego, co jest szczególnie ważne lub trudne do wykonania. Kolejnymi działaniami objęto prace nad stworzeniem **procedury doboru pracowników** oraz **działań przygotowujących menadżerów do prowadzenia naboru nowych pracowników**.

Wszystkie prace w tym zakresie przebiegały zgodnie



z ustalonym harmonogramem a do współudziału w procesie doradczym zostały wyznaczone zespoły projektowe współpracujące z doradcą w wybranych zakresach działań. Na każdym z etapów prac dbano o prawidłową komunikację, dokumenty powstawały przy dużym udziale wybranych pracowników. Podczas poszczególnych działań doradczych wykorzystano dyskusje, panele specjalistyczne, sesje szkoleniowe oraz analizę pracy na poszczególnych stanowiskach.

Osiągnięte rezultaty

Biorąc udział w projekcie firma TYTANIUM Rental Sp. z o.o. otrzymała profesjonalną usługę doradczą mającą na celu diagnozę oraz eliminację pewnych luk i niedociągnięć w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. Każdy zdiagnozowany obszar jako problemowy został dokładnie omówiony i poddany pewnym działaniom doradczym w celu usprawnienia systemu ZZL. Działania takie nadały pewien kierunek strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji.

Rezultatem tych działań są wypracowane dokumenty zawierające odpowiednie wskazówki w zakresie procesów ZZL zarówno dla kadry zarządzającej jak i samych pracowników firmy TYTANIUM Rental.



Dokumenty powstałe w procesie doradztwa to:

– **procedura doboru kadr (przykład 9)** – staranny i odpowiedni dobór personelu jest kluczem do sukcesu każdej organizacji. Dokument określa ogólne zasady doboru kadr, zapotrzebowania na pracowników, proces rekrutacji, proces selekcji, potwierdzenie zatrudnienia i przygotowanie wszelkich formalności związanych z przyjęciem nowej osoby do pracy oraz opis procesu adaptacji.

– **opisy stanowisk pracy** – stanowią podstawowy element dokumentacji struktury organizacyjnej firmy. Przygotowane opisy stanowisk koncentrują się na precyzyjnym wskazaniu kompetencji niezbędnych do efektywnej pracy. Każdy opis stanowiska zawiera: cel stanowiska, umiejscowienie w strukturze oraz opis głównych zadań na danym stanowisku, odpowiedzialności zatrudnionego oraz wymaganych kompetencji.

– **zarys procesu adaptacji** – podstawowym celem procesu jest możliwie jak najszybsze i zarazem bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, polegające przede wszystkim na przekazaniu wzorców zachowań wymaganych od danej osoby w przyszłości. Adaptacja nowych pracowników w firmie TYTANIUM Rental jest ostatnią fazą procesu selekcji i doboru pracowników.

Rezultaty z wdrożenia procedury doboru kadr

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• umiejętność pozyskiwania pracowników z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy na konkretne stanowiska według realnych potrzeb firmy • precyzyjny dobór pracowników – odpowiednio dobrane osoby długo współpracują z firmą i przynoszą wymierne korzyści z inwestowania w ich rozwój • staranny i odpowiedni dobór personelu jest kluczem do sukcesu każdej organizacji. • możliwość pełniejszego wykorzystania możliwości pracowników na danym stanowisku • dysponując systemem pozyskiwania pracowników na wyróżniającym się poziomie firma jest postrzegana jako prestiżowy pracodawca	• nabycie praktycznych umiejętności pozwalających na przeprowadzenie profesjonalnego procesu doboru pracowników • podniesienie kompetencji w zakresie trafnego doboru odpowiednich osób na odpowiednie stanowiska • usystematyzowanie posiadanej wiedzy w zakresie rekrutacji i selekcji • większa pewność siebie w sytuacjach prowadzenia trudnych rozmów rekrutacyjnych

§ 1

Ogólne zasady doboru kadr

§ 2

Zapotrzebowanie na pracownika

1. Kierownik danego Działu, w którym stwierdza się wakat zgłasza zapotrzebowanie na wypełnienie wakat do Działu Kadr.
2. W przypadku nowo tworzonego stanowiska pracy wniosek powinien zawierać:
 - proponowaną nazwę stanowiska pracy,
 - zakres obowiązków na danym stanowisku,
 - kwalifikacje niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku,
 - przewidywaną datę zatrudnienia,
 - niezbędne wyposażenie stanowiska pracy,
 - proponowany rodzaj umowy o pracę,
 - inne – charakterystyczne dla stanowiska.
3. W przypadku obsadzania opisanego już w firmie stanowiska pracy wniosek powinien zawierać:
 - nazwę stanowiska,
 - przewidywaną datę zatrudnienia.
4. Kierownik Działu zgłaszającego zapotrzebowanie na pracownika powinien swój wniosek uzgodnić z Prezesem Firmy.

§3

Proces rekrutacji

1. Za proces rekrutacji kandydatów odpowiedzialny jest Dział Kadr
2. Dział Kadr redaguje ogłoszenie zgodnie ze złożonym zapotrzebowaniem i umieszcza je korzystając z adekwatnych dla stanowiska źródeł rekrutacji zewnętrznej lub wewnętrznej.
3. Kandydat ubiegający się o pracę w firmie powinien złożyć następujące dokumenty:
 - CV z klauzulą umożliwiającą firmie przetwarzać dane osobowe kandydata w procesie rekrutacji i selekcji,
 - dokumenty poświadczające przebieg pracy zawodowej, w przypadku zaproszenia do procesu selekcji.

§4

Proces selekcji

1. Selekcję dokumentów aplikacyjnych prowadzi Dział Kadr lub Kierownik Oddziału, który ubiega się o zatrudnienie pracownika.
2. Kandydaci spełniający wymogi kwalifikacyjne na dane stanowisko zostają powiadomieni o rozmowie kwalifikacyjnej, którą prowadzi:
 - w przypadku stanowisk wyższego szczebla menedżerskich: Prezes wraz z Kierownikiem Działu Kadr
 - w przypadku stanowisk pracowniczych – Kierownik Oddziału (dobór kadr w terenie) lub Kierownik Działu Kadr – dobór kadr w Centrali.
3. Rozmowa kwalifikacyjna przebiega w oparciu o przygotowane wcześniej dokumenty, pytania i polega na zadaniu kandydatowi pytań lub/i zadań sprawdzających jego kompetencje. Profile kompetencyjne znajdują się w opisie stanowisk pracy.
4. W uzasadnionych przypadkach – zatrudnienie na wyższe stanowisko menedżerskie – kandydat zostaje zaproszony na drugą rozmowę, podczas której obecni są przedstawiciele Zarządu.
5. Po zakończeniu procesu selekcji wszyscy kandydaci otrzymują pisemne lub telefoniczne powiadomienie o wyniku procesu.

§5

Potwierdzenie zatrudnienia i przygotowanie umowy o pracę

1. Wybrany kandydat otrzymuje informację o dacie rozpoczęcia pracy.
2. Kandydat na stanowisko pracy zobowiązany jest do dopełnienia wszelkich formalności związanych z procesem zatrudnienia i wymaganych przez Kodeks Pracy.
3. Kandydat zobowiązany jest do dostarczenia dokumentów potwierdzających wykształcenie, doświadczenie, oraz certyfikatów, uprawnień, etc. Deklarowanych w procesie selekcji i znaczących z punktu widzenia zatrudnienia na danym stanowisku pracy.
4. Umowę o pracę przygotowuje Dział Kadr.
5. Integralną częścią umowy o pracę jest opis stanowiska pracy, który zostaje przedłożony pracownikowi do zapoznania się i podpisu.
6. Po podpisaniu umowy o pracę pracownik podlega procesowi adaptacji.

§6

Proces adaptacji

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Sprawnie funkcjonujący system Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji jest jednym z głównych czynników determinujących:

- **szybki rozwój firmy,**
- **osiągnięcie pozycji konkurencyjnej** na rynku w swojej branży.

To z kolei jest elementem świadczącym o dobrym zarządzaniu kapitałem ludzkim w firmie co **stawia danego pracodawcę na dobrze postrzeganej pozycji wśród obecnych i przyszłych pracowników.**

Jasne procedury polityki personalnej wpływają na **zmniejszenie rotacji pracowników w firmie** – pracownicy odpowiednio dobrani do celów i założeń firmy są rzetelnie oceniani i wynagradzani oraz indywidualnie motywowani.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na:

- **wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy** (marketing personalny).

Każda firma, która wprowadzi przejrzyste zasady Zarządzania Zasobami Ludzkimi może **świadomie zarządzać ścieżkami kariery zawodowej**, poczynając od rekrutacji, poprzez rozwój pracowniczy i zwolnienia pracowników.

Dzięki usystematyzowaniu procedur polityki personalnej w firmie zauważalna jest **poprawa zarządzania i funkcjonowania organizacji** co przekłada się na **większe możliwości konkurowania na rynku** oraz **poprawę wyników ekonomicznych.**

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Osoby zatrudnione w dobrze postrzeganej na rynku firmie (poprzez pryzmat Zarządzania Zasobami Ludzkimi) mają:

- **większą motywację do rozwijania swojego potencjału**
- **motywację do realizowania swoich ambicji zawodowych.**

Przyjazna pracownikowi atmosfera pracy daje **poczucie bezpieczeństwa** na rynku pracy i **mocno identyfikuje go z daną organizacją.**

Pracownicy, którzy mają przedstawione jasne zasady współpracy i są odpowiednio motywowani wykazują **większe zaangażowanie w wykonywaną pracę**, co w efekcie prowadzi do uzyskania lepszych wyników ekonomicznych.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na **poprawę kultury zatrudniania pracowników**, a tym samym przyczynia się do **wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy.**

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

Wamtechnik Sp. z o.o.
ul. Zawodzie 24
02-981 Warszawa
tel. +48 22 701 26 00

WAMTECHNIK

Przykład narzędzia ZZL: regulamin oceniania

Wstęp

Firma Wamtechnik Sp. z o.o. powstała w 1992 roku i jest globalnym dostawcą inteligentnych źródeł zasilania, które gwarantują najwyższą jakość, niezawodność i bezpieczeństwo. Bogate zaplecze doświadczeń, 20-letnia tradycja, a także zakład produkcyjny specjalizujący się w projektowaniu i produkcji pakietów akumulatorowych i bateryjnych oraz technologie oparte o najnowocześniejsze rozwiązania pozwoliły firmie osiągnąć pozycję lidera w swojej branży.

Branża: energetyka (źródła zasilania)

Lokalizacja: Polska /woj. mazowieckie

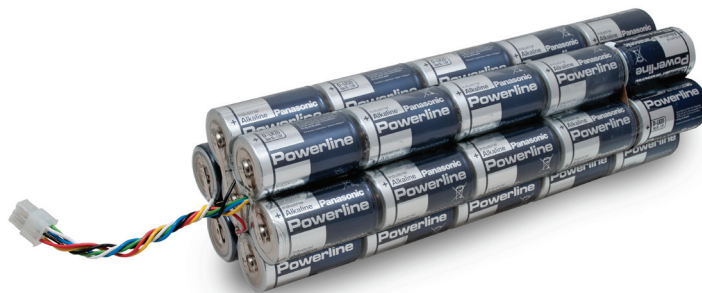
Wielkość firmy: średnie przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.wamtechnik.pl>

O firmie

Wamtechnik Sp. z o.o. jest autoryzowanym dystrybutorem źródeł zasilania tak znanych na świecie marek jak: Panasonic Industrial, Saft Batteries Francja, Kyocera, Cadex Kanada czy SSB Batteries GmbH. Firma współpracuje również bezpośrednio z Sanyo Europe, Varta Microbattery Germany.

Oferta firmy obejmuje m.in.: projektowanie i produkcję zestawów baterii; akumulatory Ni-Cd, Ni-Mh, Li-Ion, Li-Poly, Li-Mn2O4, Li-FePO4; baterie litowe i alkaliczne; bezobsługowe akumulatory



kwasowo-ołowiowe w technologii AGM i żelowe; moduły fotowoltaiczne (słoneczne) i pozostałe komponenty do budowania systemów fotowoltaicznych; turbiny wiatrowe.

Od roku 1998 jest obecna na rynku akumulatorów kwasowo-ołowiowych VRLA w technologii AGM i żelowej. Firma oferuje wyposażenie umożliwiające ustawienie i podłączenie akumulatorów, m.in.: stojaki i szafy bateryjne, szyny i kable połączeniowe, osłony na terminale, układy przełączające i zabezpieczające. Wamtechnik Sp. z o.o. posiada także serwis baterijny odpowiedzialny za przeprowadzenie instalacji i uruchomienia baterii akumulatorów.

Dokonuje również oceny stanu baterii, testy rozładownicze oraz doradztwo w zakresie właściwego doboru i prawidłowej eksploatacji.

Od kilku lat firma rozwija kolejny dział jakim jest fotowoltaika. Ponadto dostarcza komponenty do instalacji fotowoltaicznych, prowadzi doradztwo techniczne, a w ostatnim czasie firma Wamtechnik była także Generalnym Wykonawcą największej w Polsce instalacji fotowoltaicznej na budynku Politechniki Warszawskiej. Oferuje baterie słoneczne, falowniki, regulatory napięcia, specjalne kable i złączki do tego typu zastosowań.

Na obecnym etapie rozwoju firmy Wamtechnik istotnym i nieodzownym elementem dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa są prace badawczo-rozwojowe (ang.B&D). Chcąc stale rozwijać pozycję lidera oraz oferować klientom nowe rozwiązania zasilania w oparciu o baterie i akumulatory firma Wamtechnik w roku 2009 powołała zespół ekspertów z dziedziny elektryki i elektroniki. Zespół ten został powołany do prac nad innowacyjnymi projektami i zaawansowanymi technologicznie systemami magazynowania energii. Większość projektów i wyników opracowanych w trakcie prac R&D jest tajna lub jest własnością korporacji zlecających ich wykonanie.

Przez szereg lat firma zgromadziła różnego rodzaju certyfikaty, wyróżnienia i nagrody, które świadczą o wysokiej jakości oferowanych przez nią produktów i usług. Wśród nich są m.in. certyfikaty ISO 9001:2001, AQAP-2110, licencje MON i MSWIA, nagroda targów MSPO Kielce 2000 oraz Logistyka 2000. O dynamicznym rozwoju firmy świadczą także Gazele Biznesu, które firma otrzymała w latach 2004, 2005 i 2006. Ponadto w ostatnim roku podczas meetingu dystrybutorów firmy Panasonic firma Wamtechnik otrzymała nagrodę „Chartbreaker” zajmując tym samym II m-ce w rankingu dystrybutorów.

Misją firmy jest kreowanie trendów i edukacja w zakresie autonomicznych źródeł zasilania oraz zaspokajanie potrzeb klientów poprzez realizację najwyższej jakości usług.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Korzystając z dostępnych technik badawczych zweryfikowano aktualny stan przedsiębiorstwa. W trakcie analizy, podczas której zdiagnozowano system funkcjonowania firmy Wamtechnik Sp. z o.o.,

przeprowadzone zostały badania umożliwiające pełne zobrazowanie struktury przedsiębiorstwa, jego mocnych stron oraz problemów występujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL). Pozwoliło to na wyciągnięcie wniosków oraz zaleceń, dotyczących działalności badanych obszarów, określenie potrzeb szkoleniowych i doradczych w obszarze ZZL. Podczas badań skupiono się na procesach mających znaczenie priorytetowe dla sprawności i efektywności działania firmy. Do analizy zastosowana została metodologia badań, dzięki której istnieje możliwość zdefiniowania występowania rzeczywistych oraz potencjalnych problemów na poszczególnych płaszczyznach struktury przedsiębiorstwa. Do metod tych zaliczyć można m.in. metodę badań dokumentów firmy oraz wywiad swobodny kwestionariuszowy z kadrą zarządzającą.

Struktura organizacyjna firmy Wamtechnik Sp. z o.o. jest uporządkowanym zbiorem elementów organizacji (stanowisk, komórek) wraz z występującymi między nimi zależnościami, utworzonymi w celu osiągnięcia sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Struktura firmy jest strukturą płaską z niewielką liczbą szczebli zarządzania. Prezesowi firmy podlegają bezpośrednio dyrektorzy a pod dyrektorów podlegają kierownicy poszczególnych działów. Taki liniowy system powiązań komórek ma wiele zalet. Daje m.in. jasność systemu delegowania i egzekwowania odpowiedzialności, pozwala na dużą operatywność oraz łatwość identyfikowania odpowiedzialności za poziom realizacji zadań.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Organizacja procesów personalnych firmy Wamtechnik Sp. z o.o. wykazuje cechy współczesnego podejścia do sprawowania funkcji personalnej. Założenia i strategię personalną nakreśla Kierownictwo organizacji natomiast Kierownik działu Kadr integruje Zarządzanie Zasobami Ludzkimi z nadrzędną strategią firmy i celami organizacji, opracowuje propozycje rozwiązań i tworzy narzędzia zarządzania. Nie została jednak określona przez

Zarząd polityka personalna, która mogłaby być pomocna w wytyczaniu właściwych kierunków rozwoju personelu firmy i wspierałaby realizację celów biznesowych firmy.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy ustalono, iż najbardziej pożądaną kwestią w zakresie ZZL było stworzenie spójnej polityki personalnej i wytyczenie priorytetów w obszarach HR.

Jednym z nich jest system rekrutacji, który na chwilę obecną odbywa się poprzez określenie potrzeb firmy – analizowanie stanowiska i poszukiwanie odpowiednich osób. W **procesie rekrutacji** firma nastawiona jest głównie na rozwój pracowników, zatem stawia minimalne wymagania kandydatom, poszukując predyspozycji do wykonywania określonej pracy a następnie szkoląc pracownika na określone stanowisko – w przypadku stanowisk specjalistycznych.

Kolejnym priorytetem jest **system motywacyjny**, który jest na etapie wdrażania. W tym procesie wskazane jest uporządkowanie istniejącego systemu oraz stworzenie wytycznych co do podziału określonych elementów kafeterii, czyli stworzenie poprawnie działającego systemu kafeteryjnego, który powinien znacząco wpłynąć na skuteczność motywowania. Ważną rzeczą dla pracownika jest sama możliwość wyboru co rzeczywiście jest dla niego ważne i wartościowe.

Z systemem motywacyjnym jest ściśle powiązany aspekt ocen okresowych pracowników. Ocena pracownika traktowana jest jako czynnik motywujący i powinna spełniać w firmie dwie funkcje:

- ewaluacyjną (polega na ocenie jakości i efektów pracy)
- rozwojową (polega na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika).

W firmie Wamtechnik Sp. z o.o. brakuje jednolitego **procesu oceny pracowników**, który pozwoliłby weryfikować wykonywane przez nich obowiązki, wyciągając konsekwencje bądź gratyfikując dane osoby ze względu na wyznaczone cele, pełnione funkcje i kryteria na różnych stanowiskach.

Podczas przeprowadzonej diagnozy w firmie stwierdzono także, iż **istniejące opisy stanowisk pracy** mają różnorodną formę graficzną oraz zdecydowanie różny stopień szczegółowości.

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Prace związane z wdrożeniem systemu ZZL przebiegały wg wcześniej określonego harmonogramu. W firmie zostały uporządkowane określone



dokumenty kadrowe, które są podstawą do prawidłowego funkcjonowania i dalszego rozwoju działu HR w firmie Wamtechnik. Na każdym z etapów prac dbano o prawidłową komunikację a dokumenty powstawały przy dużym udziale wybranych pracowników. Zarząd zdecydował się na metodę partycypacji w tych działaniach ze względu na wysoką motywację pracowników do wspólnego tworzenia szeroko rozumianej strategii organizacji.

Wypracowane w trakcie usługi doradczej dokumenty i procedury dotyczyły głównie obszarów, które wcześniej zostały zdiagnozowane jako priorytetowe w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie.

Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Jednym z podstawowych narzędzi procesu wdrażania systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi było opracowanie harmonogramu prac, który pozwolił na uniknięcie błędów w komunikacji, a także nakreślił kierunek i kolejność działań przy tworzeniu poszczególnych dokumentów i procedur.

W pierwszej kolejności zostały ustalone ogólne cele usługi doradczej oraz jej zakres. Kolejno wytyczono poszczególne zespoły projektowe, które miały za zadanie współpracować z doradcą w wybranych obszarach. Podział ten pozwolił na szczegółowe podejście do każdego z tematów w zakresie ZZL i przyczynił się do dokładnego przygotowania procedur i dokumentacji w danym obszarze. Podczas tego etapu doradztwa wykorzystano m.in.:

- dyskusje,
- panele specjalistyczne,
- sesje szkoleniowe
- analizę pracy.

Każdy tworzony dokument powstawał w oparciu o wspólne konsultacje zarówno ze strony doradcy jak i ze strony pracowników.

Osiągnięte rezultaty

Udział firmy Wamtechnik Sp. z o.o. w projekcie przyczynił się do zdiagnozowania problemowych obszarów w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz do wypracowania i zastosowania odpowiednich narzędzi w celu redukcji bądź całkowitego wyeliminowania zaobserwowanych problemów w tym obszarze. Działania te nadają pewien spójny kierunek strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Proces doradztwa pozwolił na uporządkowanie określonych dokumentów kadrowych, które są podstawą do rozwijania dalszych działań HR w firmie Wamtechnik.



Do najważniejszych rezultatów wdrożenia systemu ZZL zaliczyć należy:

- **regulamin systemu ocen okresowych (przykład 10)**
- jedno z podstawowych narzędzi wspomagających Zarządzanie Zasobami Ludzkimi i kierowanie ich rozwojem. **Regulamin ocen okresowych jest wewnętrznym aktem prawnym przedsiębiorstwa dotyczącym funkcjonowania systemu ocen.** Regulamin obejmuje nie tylko ocenę efektów pracy ocenianego pracownika, lecz także elementy oceny jego kompetencji, umiejętności oraz postaw i zachowań. Pozwala również planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników, uwzględniając jednocześnie realizację założonych celów organizacji oraz wyzwań jakie przed nią stoją.

Rezultaty z wdrożenia regulaminu oceniania

Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• uporządkowanie zasad systemu oceniania i przeprowadzania ewaluacji	• wzrost poziomu sprawiedliwości zarządzania

• uzyskanie obiektywnej oceny pracy pracowników • skrócenie czasu prowadzenia rozmów oceniających – opisane krok po kroku procedury oceniania w regulaminie • możliwość bezpośredniego porównania pracowników w zakresie ich pracy • wzmocnienie na wszystkich szczeblach organizacji kultury aktywnego, pro-wynikowego podejścia do pracy • wyeliminowanie najczęściej popełnianych błędów oceniania	• możliwość samooceny i porównania swoich wyników pracy z innymi osobami • większe poczucie przynależności do firmy • sprecyzowana informacja zwrotna na temat ocenianych kompetencji • posiadanie wiedzy na temat zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień na swoim stanowisku pracy • wyższa wydajność pracy i zadowolenie pracownika
---	---

- **regulamin doboru kadr i procedury rekrutacji grupowej** – stanowi integralną część istniejącej procedury adaptacji i jest jedną z najważniejszych procedur w organizacji, gdyż dla firmy dobór kandydatów do pracy jest kluczowym elementem. Dobrze opisana procedura doboru kadr w pełni zaspokaja potrzeby firmy na nowych pracowników i porządkuje ustalony i działający dotychczas system doboru.
- **opisy stanowisk pracy w firmie** – dokument organizacyjny zawierający informacje dotyczące poszczególnych stanowisk pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zadań na danym stanowisku, odpowiedzialności i wymaganych kompetencji. Opis stanowiska stanowi podstawowy element dokumentacji struktury organizacyjnej firmy a prawidłowo przygotowany zakres czynności daje szereg korzyści zarówno pracownikom jak i kierownictwu.

Postanowienia ogólne

§ 1

Cele oceny

§ 2

Ogólne zasady oceny pracowniczej

§ 3

1. Ocena okresowa przeprowadzana jest raz na rok.
2. Przeprowadzanie oceny trwa nie dłużej niż tygodnie i odbywa się w miesiącu
3. Oceny dokonuje bezpośredni przełożony.
4. Pracownik jest każdorazowo informowany o dokładnym terminie przeprowadzania indywidualnej oceny z wyprzedzeniem co najmniej 2-tygodniowym.
5. Kryteria oceny stanowią załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu.
6. Przełożony jest odpowiedzialny za przygotowanie się do oceny, dokonanie oceny oraz przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy oceniasjącej.
7. Przełożony ma obowiązek zapoznać się z regulaminem oraz dokumentami używanymi w trakcie oceny pracowników (formularze oceny – załącznik nr 2 do regulaminu), zadaniem przełożonego jest także zapoznanie ocenianego pracownika z procedurą oceny i rolą, jaką odgrywa w niej osoba oceniana, terminie rozmowy i przyjętych kryteriach oceny. Kryteria te powinny być szczegółowo omówione przed rozpoczęciem się okresu ocenianego. Zadaniem przełożonego jest przekazanie pracownikowi do zapoznania się z wynikami swojej oceny na dzień przed planowaną rozmową oceniasjącą.
8. Obowiązkiem przełożonego jest dokonanie oceny zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą o pracy danego pracownika oraz wystawienie oceny i zaproponowanie konsekwencji oceny zgodnie z regulaminem ocen i przyjętą praktyką w firmie.
9. Pracownik nie może odmówić wzięcia udziału w ocenie, zastrzeżeniem par 1 punkt 4.
10. Za przygotowanie merytoryczne procesu oceny odpowiedzialny jest Dział Personalny, a za organizację samego przebiegu oceny odpowiedzialni są kierownicy (dyrektorzy) poszczególnych struktur organizacyjnych firmy.

§ 4

1. W razie negatywnej oceny rezultatów na poziomie ponowna ocena pracownika może być przeprowadzona po upływie..... od daty zapoznania się pracownika z treścią oceny, nie później jednak niż przed upływem po rozpoczęciu następnego ocenianego okresu.
2. Kolejna ocena przeprowadzana jest w normalnym terminie dokonywania ocen.

§ 5

Ocena pracownika składa się z następujących etapów:

1. Pisemna ocena przełożonego dokonana wraz z zawierająca wnioski z oceny,
2. Przeprowadzenie przez przełożonego rozmowy oceniasjącej,
3. Potwierdzenie przez pracownika zapoznania się z treścią oceny oraz potwierdzenia zgody na ocenę,
4. Przekazanie przez przełożonych wypełnionych arkuszy do działu,
5. Sporządzenie raportu przez dział dla Zarządu,
6. Archiwizacja arkuszy w teczkach osobowych pracowników.

Procedura odwoławcza

§ 6

Postanowienia końcowe

§ 7

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Sprawnie funkcjonujący system Zarządzania Zasobami Ludzkimi:

- **zwiększa efektywność zarządzania personelem**,
- ma zdecydowany **wpływ na poprawę jakości pracy**.

Świadoma polityka personalna **odciąża kadrę kierowniczą** od poszczególnych zadań dając tym samym możliwość rozwoju pracowników i pozytywne spojrzenie na pracodawcę.

Przy spójnym systemie Zarządzania Zasobami Ludzkimi zauważana jest **wyższa wydajność i zadowolenie personelu**, co ma przełożenie na poprawę relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcą.

Jasno określone zasady Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie:

- **wzmacniają identyfikację pracowników z firmą** co przekłada się na osiągnięcie zamierzonych celów organizacji.
- mają znaczący wpływ na **wzrost konkurencyjności firmy**.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Pracownicy angażowani w procesy organizacyjne firmy mają możliwość **pełniejszego zrozumienia znaczenia własnego wkładu pracy** do generalnych zadań przedsiębiorstwa, dając zwiększone szanse samorealizacji.

Ściśle określone zasady funkcjonowania strategii personalnej w firmie dają pracownikom **poczucie stabilności firmy** oraz **świadomość swojej pozycji i możliwości rozwojowych** w strukturze organizacyjnej.

Przy spójnym systemie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Pracownicy mają:

- **większe poczucie przynależności** do firmy – pozwala na większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, a tym samym rozwój osobisty
- **pewność siebie oraz poczucie własnej wartości**.

Praca w firmie, która jest dobrze postrzegana na rynku **daje satysfakcję i większą motywację** osobom w niej zatrudnionym oraz chęć dalszej współpracy z daną organizacją.

 *Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.*

Centrum Informatyki ZETO S.A.
ul. Skorupska 9
15-048 Białystok
tel. +48 85 748 32 00



Przykład narzędzia ZZL: model budowania ścieżek karier

Wstęp

Centrum Informatyki ZETO S.A. jest jedną z największych firm informatycznych na terenie województwa podlaskiego, która świadczy kompleksowe usługi kierowane do firm, instytucji oraz klientów indywidualnych. Firma jest głównie producentem i dystrybutorem oprogramowania oraz sprzętu komputerowego i urządzeń fiskalnych. Ponadto zajmuje się outsourcingiem, projektowaniem i wykonawstwem sieci, instalacji teletechnicznych i elektrycznych, systemów bezpieczeństwa oraz wydrukami masowymi i kopertowaniem. Prowadzi także ośrodek szkoleniowy.

Branża: informatyczna

Lokalizacja: Polska / woj.podlaskie

Wielkość firmy: średnie przedsiębiorstwo

Adres www: <http://www.zeto.bialystok.pl>

O firmie

Początki działalności firmy ZETO S.A. sięgają roku 1966, w którym to założono ośrodek obliczeniowy pod nazwą Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej. Przez dalsze lata firma obejmowała kolejne

obszary działalności dynamicznie się rozwijając. Przechodząc proces prywatyzacji firma stała się spółką akcyjną przyjmując ostatecznie obecną nazwę Centrum Informatyki ZETO S.A. W wyniku ekspansywnego rozwoju w kierunku rozszerzania zakresu swojej działalności jak również pozyskiwania wysokiej klasy specjalistów stała się jedną z najlepszych i największych firm informatycznych w województwie podlaskim.

Celem polityki jakościowej firmy ZETO S.A. jest podnoszenie poziomu satysfakcji klientów poprzez oferowanie wysokiej jakości produktów informatycznych zarówno firmom, instytucjom jak i klientom indywidualnym. Potwierdzeniem konsekwencji w tym zakresie jest otrzymany certyfikat systemu jakości ISO 9001. System ten obejmuje całokształt działalności firmy ZETO od projektowania systemów teleinformatycznych po produkcję zestawów komputerowych. Działania firmy obejmują także dobór odpowiednich metod oraz programów informatycznych dla instytucji i przedsiębiorstw regionu z intencją wykorzystania najnowszych technologii informatycznych.

Nowoczesna struktura organizacyjna i wysoko wykwalifikowana kadra zapewnia firmie sprawne funkcjonowanie i rosnącą tendencję do osiągnięcia poziomu wysokiej konkurencyjności na rynku. Motto przewodnie ZETO S.A. – „Komputeryzacja

bez ryzyka" wyraża dążenie do pełnego profesjonalizmu i stałego doskonalenia działań firmy.

Dzięki bogatemu doświadczeniu, rozwijanej kreatywności i dalekowzroczności kadry zarządzającej, a także obserwowaniu konkurencji, ciągłym poszukiwaniom nowatorskich rozwiązań, gwarantujących wysokie standardy jakościowe jak również



dzięki ustawicznemu poszerzaniu wachlarza oferowanych produktów i usług firma stale poszerza swoją ofertę. ZETO S.A. jest głównie producentem i dystrybutorem oprogramowania i sprzętu komputerowego ale oferta firmy obejmuje także m.in. rynek usług szkoleniowych i outsourcing. Działalność firmy ZETO S.A. na rynku została już wielokrotnie zauważona i doceniona czego efektem jest szereg prestiżowych wyróżnień i nagród jak chociażby: pierwsze miejsce w rankingu INNOWACJE 2007, wyróżnienie przynależnością do elitarnego Klubu Gazel Biznesu – grona najbardziej rozwijających się firm, tytuł Microsoft Gold Certified Partner czy uznanie za najlepszą firmę informatyczną w województwie podlaskim.

Misją firmy jest partnerstwo we współpracy z instytucjami i przedsiębiorstwami regionu w zakresie wykorzystania najnowszych technologii informatycznych.

Analiza stanu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

W firmie Centrum Informatyki ZETO S.A. przeprowadzono badania, które umożliwiły zdiagnozowanie systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dokonanie analizy stref problemowych, występujących w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi

(ZZL). Dzięki przeprowadzonej w ten sposób syntezie wydedukowane zostały rzeczowe wnioski i zalecenia dotyczące działalności badanych aspektów oraz zostały określone potrzeby w zakresie ZZL.

W celu uzyskania miarodajnych wyników badań, zastosowano szeroki wachlarz metodologii badań, dzięki czemu możliwe było określenie rzeczywistych problemów na poszczególnych płaszczyznach w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie. W skład metod diagnostycznych zastosowanych w badaniach weszły m.in.: ankieta przeprowadzona z kadrami zarządzającą oraz anonimowa ankieta środowiskowa przeprowadzona na reprezentacyjnej grupie pracowników.

Struktura organizacyjna firmy Centrum Informatyki ZETO S.A. posiada wyraźny charakter liniowo-sztabowy z elementami organizacji funkcjonalnej.

Struktura firmy oparta jest na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania i więzi służbowych - tak jak struktura liniowa, ale równocześnie dopuszcza stosunki zależności funkcjonalnej.

Te ostatnie nie rozbijają jednak (jak w strukturze funkcjonalnej) jedności kierowania dzięki zastosowaniu wyodrębnienia „linii i sztabu” w podsystemie zarządzania organizacją.

Funkcję zarządzającą pełni trzyosobowy Zarząd Spółki. Prezes Zarządu jest równocześnie Dyrektorem Naczelnym Przedsiębiorstwa, któremu podlega 11 pionów, a vice Prezesi pełnią w firmie funkcję Dyrektora ds. ekonomicznych oraz Dyrektora ds. Technicznych. Na czele każdego pionu stoi dyrektor skupiający w swoich rękach zdecentralizowane kompetencje zarządcze. Obok wspomnianych pionów w przedsiębiorstwie działają także standardowe komórki organizacyjne oraz jednostki sztabowe, niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania tej wielkości przedsiębiorstwa.

Wykształcenie kadry pracowniczej w firmie ZETO S.A. jest adekwatne do wykonywania określonych obowiązków i oscyluje na poziomie wykształcenia wyższego specjalistycznego.

Zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL

Polityka personalna Centrum Informatyki ZETO S.A. skupia się przede wszystkim na zasadniczych działaniach kadrowych, takich jak: wynagrodzenia, administracja, rekrutacja, składanie zamówień czy

organizacja szkoleń, jednak jak na tak rozbudowaną firmę to wyjątkowo ubogie rozwiązanie, pomimo iż jest oparte na procedurach ISO.

Zadbanie o funkcjonowanie procedur ISO oraz starania ze strony Zarządu firmy o budowanie i wdrażanie różnych narzędzi z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi zaowocowało istnieniem wielu z nich, a przede wszystkim istnieniem kluczowych jego elementów. Podczas przeprowadzonej usługi doradczej okazało się, iż niektóre z obszarów ZZL wymagają modyfikacji, usprawnienia lub ponownego wdrożenia. Jest to wynik ciągłych poszukiwań najlepszych rozwiązań w zakresie:

- budowy struktury organizacji,
- zależności i podległości stanowiskowych,
- podziału zadań i przyznawaniu kolejnych kompetencji pracownikom w wyniku przesunięć stanowiskowych lub awansów.

Z tego powodu większość elementów, które ujawniły się jako problematyczne dotyczyło konsekwencji w stosowaniu istniejących narzędzi i w niektórych przypadkach bardziej okazjonalne niż intencjonalne powiązanie ich ze strategią biznesową firmy.

Po wnikliwej analizie obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie okazało się, że brakuje:

- **strategii doboru i adaptacji pracowników,**
- **opisów stanowisk pracy,**
- **ścieżek kariery,**
- **systemu wynagradzania,**
- **motywowania i oceny efektów pracy.**

Opis Wdrożenia Systemu ZZL

Fundamentalną cechą charakteryzującą zasoby ludzkie w większości organizacji są kwalifikacje i zdolności interpersonalne jednostki ludzkiej. Umiejętności, predyspozycje, osobowość oraz posiadana wiedza poszczególnej osoby charakteryzuje jej odrębność, a zespół stworzony z tak indywidualnych jednostek jest największym potencjałem firmy.

Dlatego też jednym z głównych zadań kadry zarządzającej w firmie ZETO S.A. jest opracowanie takiej strategii personalnej (narzędzi, procedur), która wydobędzie rzeczne pokłady i skieruje je w pożądanym

kierunku. Strategia taka powinna być urzeczywistnieniem „firmy przyjaznej pracownikowi” – stwarzać przyjazne środowisko pracy poprzez miłą atmosferę, otwartą komunikację, aktywizację pracowników i obustronne zaufanie.



Działania w obszarze ZZL, zastosowane narzędzia

Po przeprowadzonej analizie obszaru Zarządzania Zasobami Ludzkimi stwierdzono, iż firma Centrum Informatyki ZETO S.A. swe działania powinna rozpocząć od:

- opracowania **planu rozwoju pracowników oraz kadry zarządzającej,**
- zsynchronizowania niedociągnięć w istniejącym **systemie motywacji i systemie ocen pracowniczych,**
- **usprawnienia przepływu informacji** w obszarze ZZL.

W trakcie procesu doradczego zainicjowano działania dotyczące usprawnienia lub modyfikacji istniejących w firmie narzędzi i procedur w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a ponadto stworzone zostały założenia do wybranych elementów strategii personalnej w celu wdrożenia systemu ZZL. Wszystkie działania w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi przebiegały we współpracy z kadrą kierowniczą i pracownikami firmy ZETO a nowe dokumenty i procedury powstały w oparciu o informacje zebrane podczas prowadzonych wywiadów.

Osiągnięte rezultaty

Motywowacją firmy do udziału w projekcie była funkcjonująca świadomość istnienia pewnych niedociągnięć, braku konsekwencji czy też luk w niektórych elementach strategii personalnej ZETO S.A. Udział w projekcie pozwolił na postawienie diagnozy oraz wyeliminowanie kilku problemowych obszarów, dzięki czemu usprawniony został system Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie.

Centrum Informatyki ZETO S.A. ma do dyspozycji szeroko rozbudowany organizacyjny system zarządzania. To organizacja o ogromnych możliwościach rozwojowych, wynikających z wielu czynników. Jednym z nich jest potencjał kadry zarządzającej z Zarządem włącznie, spełniającej standardy nowoczesnego przywództwa. Wysoka świadomość potrzeby zmian w różnych obszarach oraz szeroko rozumiana elastyczność, determinuje innowacyjność przedsiębiorstwa o czym świadczą nowo powstające obszary działania organizacji.



Najistotniejszymi elementami w zakresie wdrożenia systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie były dokumenty takie jak:

- **model budowania ścieżek karier (przykład 11)** – celem budowania takich ścieżek jest z jednej strony osiągnięcie osobistych celów i realizacji ambicji pracowników, a z drugiej – spełnienie oczekiwań kadry zarządzającej. Należy zadbać aby pracownik nie pracował na jednym stanowisku pracy przez wiele lat gdyż skutkuje to najczęściej znużeniem i frustracją, a co za tym idzie, obniżeniem efektywności i w najgorszym przypadku odejściem z firmy.

Rezultaty z wdrożenia modelu budowania ścieżek karier

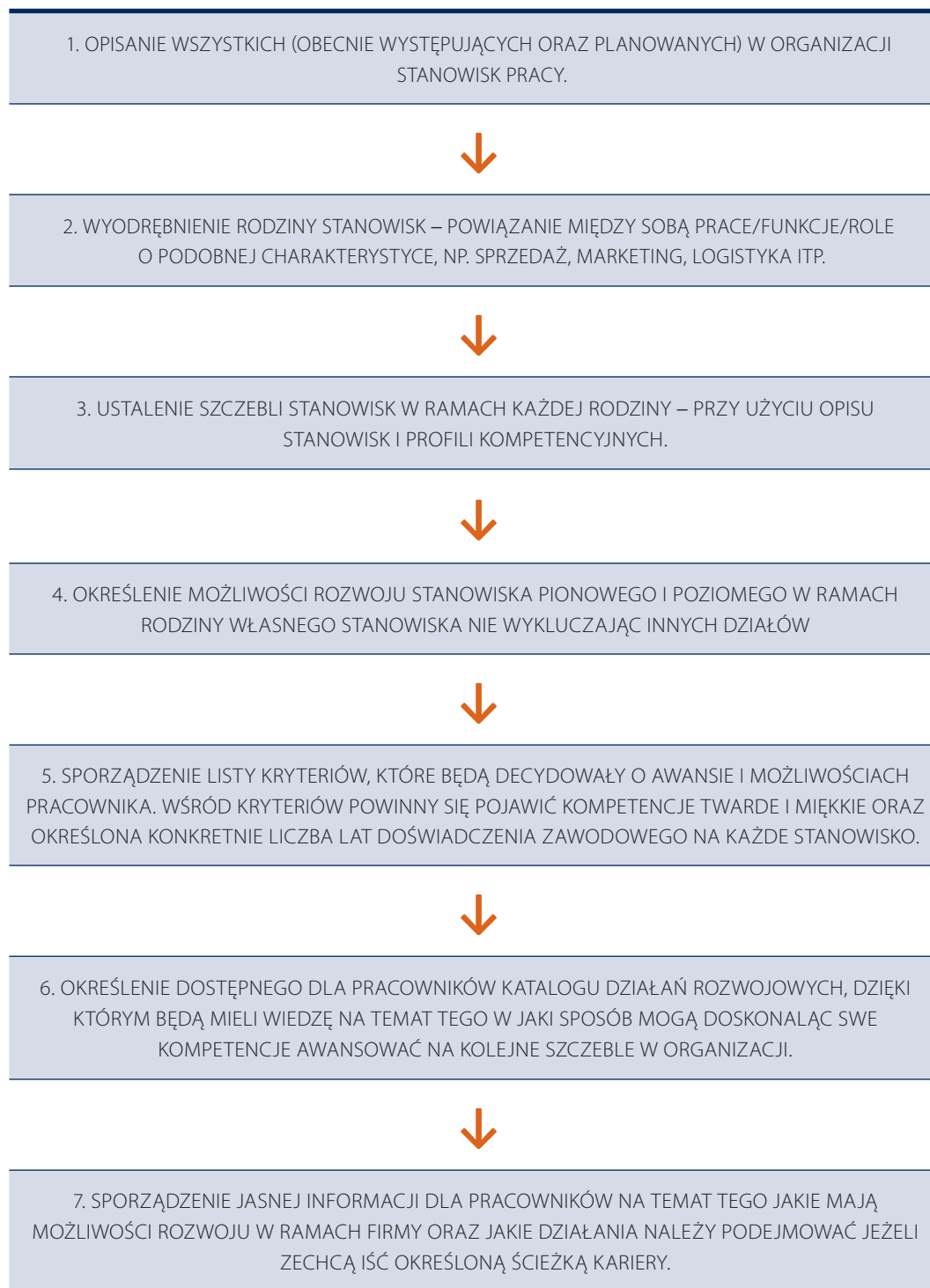
Korzyści dla pracodawcy	Korzyści dla pracownika
• możliwość pozyskiwania i utrzymania w firmie wysoko cenionych pracowników • zdobycie nowych możliwości w zakresie motywowania poprzez rozwój • budowanie pozytywnego wizerunku własnej firmy jako dobrego pracodawcy • pozyskanie narzędzia i informacji do podejmowania trafnych decyzji kadrowych • możliwość precyzyjnej diagnozy potrzeb rozwojowych pracowników • uzyskanie podstawowego narzędzia rozwoju pracowników i warunek zapewnienia przewagi konkurencyjnej zbudowanej na bazie kapitału intelektualnego • wyższa wydajność pracy i zadowolenie personelu	• pozyskanie narzędzia i informacji do budowania własnego rozwoju zawodowego • zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę • wzrost poczucia identyfikacji z firmą • wzrost poziomu satysfakcji z pracy w firmie inwestującej w rozwój kadry • poznanie wieloaspektowej diagnozy możliwości i potencjału pracowników • możliwość stworzenia indywidualnego, efektywnego czasowo i kosztowo planu doskonalenia zawodowego

- **założenia do strategii personalnej firmy** – precyzuje ona kierunki, cele i zasady kierowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Dobrze opracowany dokument powinien zawierać plan dopasowania istniejącego potencjału pracowników firmy do realizacji celów jakie firma ma realizować w przyszłości. Takie działania wymagają precyzyjnej oceny potencjału ludzkiego.

- **założenia do Systemu Okresowej Oceny Pracowników (SOOP)** – dzięki przemyślanemu ujednoliceniu i dostosowaniu do specyfiki firmy ZETO S.A. służy zwiększeniu obiektywności i adekwatności opinii wyrażanych na temat postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych pracownikom zadań. Ocenianie pracowników jest procesem o długotrwałym charakterze a największą jego zaletą jest wszechstronność i możliwość wykorzystania w wielu obszarach Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji. Dodatkowo opracowano **arkusz oceny pracownika** z podziałem na kadrę zarządzającą i pracowników oraz **ogólne kryteria oceny pracowników** – definicje.

- **założenia do systemu motywacyjnego** – powinny umożliwiać pracownikom zarówno wzajemną jak i indywidualną motywację do efektywniejszej pracy jak również powinny być powiązane z innymi działaniami z zakresu strategii ZZL zgodnie ze specyfiką i potrzebami danej organizacji. Skuteczny i pozytywny system motywacyjny pozwala na przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników. Proces motywowania opiera się więc na umiejętnym doborze narzędzi i instrumentów, adekwatnym do możliwości, warunków i potrzeb danej organizacji.

- **schemat procesu rekrutacji wewnętrznej** – w praktyce proces ten oznacza awansowanie lub przesunięcie w pionie organizacyjnym i co się z tym wiąże zmianę zakresu obowiązków, konieczność nabycia nowych kwalifikacji a często także zmianę czasu, wymiaru i miejsca pracy oraz wynagrodzenia. Należy podkreślić wysoką jakość współpracy podczas usługi z wszystkimi pracownikami biorącymi w niej udział, jak również z pracownikami działu kadr i działu prawnego. Wskazuje to na wysoki poziom kultury organizacyjnej wyrażanym nie tylko w szacunku i profesjonalnym podejściu do klienta ale także bardzo rozważnym i etycznym podejściu do osób zatrudnionych w firmie Centrum Informatyki ZETO S.A.



W PRZYPADKU MAŁYCH ZESPOŁÓW, NP. 2-3-OSOBOWYCH, ALTERNATYWĄ DLA TAK ZWANEJ „PŁYTKIEJ” ŚCIEŻKI KARIERY MOŻE BYĆ MODEL „WZBOGACANIA” STANOWISK PRACY. POLEGA ON NA REGULARNYM PODNOSZENIU ZAKRESU KOMPETENCJI DECYZYJNYCH, STAWIANIU CORAZ BARDZIEJ SKOMPLIKOWANYCH, ODPOWIEDZIALNYCH I TRUDNYCH ZADAŃ STYMULUJĄCYCH DO ROZWOJU, NP. WYZNACZENIE NIEZALEŻNEGO OBSZARU PRACY, KTÓRYM SAMODZIELNIE BĘDZIE ZARZĄDZAŁ.

W sposób ciągły należy doskonalić wprowadzone narzędzia i zmiany, a w razie potrzeby stosować środki zapobiegawcze i naprawcze poprzez bieżące analizowanie zachodzących procesów w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracodawcy

Konsekwentne działania prowadzące do usprawnienia prowadzenia polityki personalnej w firmie są elementem znacząco wpływającym na **rozwój całej organizacji** a poprzez to do bycia **konkurencyjnym na rynku**.

Spójny system Zarządzania Zasobami Ludzkimi:

- **zwiększa motywację** zatrudnionych w firmie pracowników,
- wpływa na **budowanie przyjaznej atmosfery pracy i osiągnięcie lepszych wyników**.

Investowanie w rozwój potencjału ludzkiego przynosi nie tylko satysfakcję ale także, w dłuższej perspektywie czasowej wymierne **korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa**.

Stosowanie jasnych zasad polityki personalnej sprzyja **budowaniu kultury organizacyjnej** nastawionej na współpracę i wymianę doświadczeń.

Usystematyzowanie zasad prowadzenia polityki personalnej podnosi **efektywność zarządzania** różnymi obszarami Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie.

Korzyści z wdrożenia systemu ZZL

dla pracowników

Możliwość realizacji swoich ambicji zawodowych oraz rozwoju swojego potencjału znacznie bardziej identyfikuje pracowników z firmą.

Jasno opisane procedury i stosowane narzędzia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmie dają pracownikowi:

- **poczucie większego bezpieczeństwa** na rynku pracy,
- zwiększają **chęć długofalowej współpracy** z danym pracodawcą.

Osoby, które są bezpośrednio zaangażowane w procesy organizacyjne firmy **bardziej identyfikują się z daną organizacją**.

Wykorzystanie swoich zasobów we właściwy dla siebie sposób powoduje:

- **wzrost świadomości swojego potencjału**,
- **większe zaangażowanie** się w wykonywaną pracę.

Wdrożenie spójnego systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi wpływa na **poprawę kultury zatrudnienia** pracowników, a tym samym na **poprawę atmosfery pracy** i relacji pomiędzy pracownikami i **pracodawcą**.



Wszystkie te elementy składają się na wzrost wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy na rynku pracy.

Podsumowanie

Istotą Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest uznanie pracownika za jeden z najbardziej wartościowych elementów każdej organizacji. Organizacja to przede wszystkim ludzie w niej pracujący, dlatego tak ważne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania firmy ma właściwe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, u podstaw którego leży stwierdzenie, iż ludzie stanowią najcenniejszy kapitał, który należy systematycznie rozwijać i inspirować. Jest to jedyny zasób organizacji, zdolny do uczenia się i doskonalenia swojego potencjału. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, w wyraźny sposób kładzie duży nacisk na stworzenie zintegrowanego mechanizmu, który łączy problemy oraz cele ludzi z zadaniami organizacji, a przydzielone zadania oraz przygotowanie odpowiednich warunków pracy powinny sprzyjać wykorzystaniu możliwości pracowników.

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach występuje w formie mniej lub bardziej uporządkowanych i zaplanowanych działań, tworzących określone procesy kadrowe. We wszystkich ujęciach polityka personalna opiera się na procesach wchodzenia ludzi do organizacji, przez ich funkcjonowanie do wychodzenia z organizacji. W realizacji poszczególnych elementów procesu, wykorzystuje się wiele narzędzi (np. techniki naboru kandydatów do pracy, systemy oceniania, systemy motywowania czy planowanie ścieżek karier zawodowych), które tworzą instrumentalny wymiar Zarządzania Zasobami Ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Niniejsza publikacja, będąca opisem dobrych praktyk w zakresie wdrażania systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach miała na celu przybliżenie najbardziej problemowych obszarów występujących w tym obszarze oraz przedstawienie działań, podejmowanych przez firmy w celu zniwelowania tej sytuacji. Biorąc pod uwagę dość skomplikowany i nie zawsze idący w dobrym kierunku proces funkcjonowania polityki personalnej w firmach niezwykle pomocną okazała się usługa doradcza w ramach projektu „*Inwestycja w kadry 3*” mająca na celu określenie (wspólnie z właścicielami lub kadrą zarządzającą) problemów i potrzeb firm w tym zakresie. Ponadto projekt zakładał bezpośrednią pomoc doradców w opracowaniu procedur i narzędzi będących odpowiedzią

i rozwiązaniem na zdiagnozowane problemy w zakresie ZZL. Ostatecznym efektem przedstawionych działań było usprawnienie lub wdrożenie systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w codzienny tryb pracy danej organizacji, jednakże z uwagi na dość długi okres przystosowawczy do zmian na pewnych płaszczyznach ZZL, rezultaty zastosowanych narzędzi i przygotowanych procedur są lub będą widoczne po upływie odpowiedniego czasu (np. roczna ocena pracowników). Zaprezentowane działania naprawcze i przygotowane narzędzia charakteryzują się najlepszą dostępną praktyką stosowaną przez doradców w zakresie prowadzenia polityki personalnej w organizacjach przez co są efektywne i innowacyjne a zarazem uniwersalne, gdyż mogą być stosowane przez różne firmy, w różnych branżach i różnych okolicznościach.

Na potrzeby opracowania podręcznika dobrych praktyk wybrane i opisane zostały przedsiębiorstwa z różnych regionów, różnych branż oraz o różnych wielkościach. Miało to na celu pokazanie, iż niezależnie od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych większość organizacji funkcjonujących na rynku boryka się z większymi bądź mniejszymi problemami w zakresie sprawnego Zarządzania Zasobami Ludzkimi w firmach, a przez to z utrzymaniem odpowiedniej pozycji wśród konkurencji. Zaprezentowane w publikacji firmy zostały tak dobrane, aby każdy przedsiębiorca, każda organizacja mogła odnaleźć firmę funkcjonującą w oparciu o podobny model Zarządzania Zasobami Ludzkimi i skorzystać z przedstawionych wskazówek i rozwiązań ewentualnych problemów napotykanymi w tym obszarze.

Przedstawione w podręczniku dobrych praktyk w zakresie wdrażania systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi sposoby rozwiązywania zaistniałych problemów oraz prezentowane zalecenia mają na celu usprawnienie funkcjonowania firm w obszarze ZZL. Oczywiście nie do końca wyczerpują możliwości działania. Mają one jedynie wskazać dobre praktyki i wskazówki możliwych rozwiązań. W publikacji zostały przedstawione te spośród nich, które mogą być wykorzystane przez inne firmy i które w sposób efektywny i trwały zniwelują zdiagnozowane problemy w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacji.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest rządową agencją wykonawczą, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007–2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech ogólnopolskich programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej**.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Aby ułatwić przedsiębiorcom dostęp do informacji, PARP zainicjowała utworzenie **Krajowego Systemu Usług dla MŚP (KSU)**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 200 ośrodkach KSU na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także otrzymać pożyczkę lub poręczenie. PARP jest ponadto koordynatorem i członkiem jednego z 4 obecnych w Polsce konsorcjów sieci **Enterprise Europe Network**, w skład którego wchodzi ośrodki oferujące przedsiębiorcom nieodpłatne, kompleksowe usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, organizacji udziału w misjach i targach oraz świadczące pomoc w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej i w transferze technologii.

Zaangażowanie PARP w międzynarodowe fora i organizacje zajmujące się wspieraniem przedsiębiorczości i innowacyjności przekłada się na jakość oferowanych usług i ich zbieżność ze światowymi tendencjami. Członkostwo w **TAFTIE** (Europejska Sieć Agencji Innowacyjnych) gwarantuje stały dostęp do najlepszych praktyk stosowanych w wiodących europejskich agencjach wspierających innowacyjność. PARP jest również członkiem stowarzyszonego **IASP** (Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowo-Technologicznych i Stref Innowacji), dzięki czemu korzysta z bogatych doświadczeń zagranicznych parków naukowo-technologicznych.

PARP stale dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje 25 **specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi**, oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje nt. możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji **www.parp.gov.pl** korzysta ponad milion internautów miesięcznie.

Osoby zainteresowane uzyskaniem dostępnych w PARP informacji nt. programów wsparcia dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu, mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach Informatorium PARP. Konsultanci udzielają informacji telefonicznie i mailowo oraz biorą udział w spotkaniach z zainteresowanymi wnioskodawcami.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83 • 00-834 Warszawa
tel. + 48 22 432 80 80 • faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl • www.parp.gov.pl