Procesowe podejście

Systemowe zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie Ankol – opis praktyki

Przed działem HR firmy Ankol stanęło wyzwanie polegające na powiązaniu strategii personalnej ze strategią organizacji, zdefiniowaniu procesu zarządzania zasobami ludzkimi i zintegrowaniu go z pozostałymi procesami zarządzania w organizacji. Jakie działania podjęto?

Anna Walewicz-Styczeń

Autorka jest menedżerem ds. organizacji i zasobów ludzkich w firmie ANKOL, pełni również funkcję koordynatora ds. systemu zarządzania jakością wg AS/EN 9120 oraz administratora bezpieczeństwa informacji; jest ekonomistą i magistrem prawa.

KONTAKT:
awalewicz@ankol.com.pl

Ankol to firma zajmująca się handlem i usługami w branży lotniczej i motoryzacyjnej. Dostarcza towary dla jednostek cywilnych i wojskowych. Prowadzi działalność handlową na rynku krajowym i rynkach zagranicznych m.in. w Rosji, USA, krajach Dalekiego Wschodu oraz Ameryki Łacińskiej. Równolegle do sektora lotniczego firma prowadzi działalność w branży motoryzacyjnej, jako centrum motoryzacyjne oferujące sprzedaż i serwis samochodów marki KIA. Ankol to Lider Polskiego Eksportu, Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Laureat Programu Inwestor w Kapitał Ludzki. Firma zatrudnia 60 pracowników.

Branża lotnicza, jaką prezentuje Ankol, wymaga dostarczania produktów i usług najwyższej jakości, co związane jest z zapewnieniem bezpieczeństwa lotów. Działalność handlowa w tej dziedzinie zdeterminowana jest normami jakościowymi głównie z grupy ISO, a zapewnienie klientowi usług i towarów najwyższej jakości jest podstawowym wymaganiem, jakie firma musi spełniać, aby być konkurencyjną na ryku.
Obligatoryjny obowiązek wdrożenia systemów zarządzania jakością zrodził potrzebę systemowego, procesowego podejścia do zarządzania w organizacji.

Dopasowanie i zintegrowanie

Aby spełnić normatywne wymagania w zakresie zapewnienia jakości, także przed działem HR stanęło wyzwanie polegające na powiązaniu strategii personalnej ze strategią organizacji, zdefiniowaniu procesu zarządzania zasobami ludzkimi i wreszcie zintegrowaniu go z pozostałymi procesami zarządzania w organizacji.
Wyzwaniem dla pracowników działu personalnego stało się zintegrowanie istniejących dotąd odrębnie strategii biznesowej i strategii personalnej. Jakie działania podjęto, aby je powiązać oraz określić skuteczność działania? Według kolejności realizowane działania wyglądały następująco:

- przeprowadzono analizę strategii biznesowej (analiza potrzeb),
- dokonano oceny; w jakim stopniu strategia ZZL ma wspierać strategię biznesową,
- dokonano oceny i przeanalizowano skuteczność i wystarczalność funkcjonujących rozwiązań,
- zaplanowano realizację działań w obszarze ZZL wspierających strategię biznesową (dla realizacji każdego celu biznesowego określono cele, jakie powinny zostać zrealizowane w obszarze ZZL, np. dla osiągnięcia celu strategicznego „maksymalizacja zysków w obszarze ZZL" określono cele: zapewnienie kompetentnej kadry pracowniczej poprzez rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną, zapewnienie szkoleń wytypowanych na podstawie strategicznych i bieżących celów, a także doskonalenie systemu motywowania i zaangażowania pracowników do realizacji celów i zadań),
- wprowadzono przyjęte rozwiązania,
- oceniono, w jakim stopniu wprowadzone rozwiązania w ZZL wspierają strategię biznesową.

Wynikiem końcowym prac nad zintegrowaniem strategii było opracowanie macierzy powiązań celów strategicznych z celami ZZL (zobacz obok).

TABELA

Macierz powiązań celów strategicznych z celami ZZL

CELE STRATEGICZNE	OBSZAR B
	Zasoby ludzkie
CEL	Działanie
1 Maksymalizacja zysków	1B
	1B.1 zapewnienie kompetentnej kadry pracowniczej poprzez rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną
	1B.2 .....
	1B.3 .....
	1B.4 .....
2 Minimalizacja kosztów działania	2B
	2B.1 optymalizacja zatrudnienia poprzez utrzymanie najlepszej i najskuteczniejszej kadry pracowniczej realizującej zadania na najwyższym poziomie, efektywnej kosztowo
	2B.2 .....
	2B.3 .....
3 Budowanie silnej marki i wzmocnienie wartości firmy	3B
	3B.1 udział w konkursie Lider Inwestor w Kapitał Ludzki
	3B.2 .....
	3B.3 .....
4 Doskonalenie systemu zarządzania	4B
	4B.1 Wykorzystanie systemu TETA w ZZL
	4B.2 .....
	4B.3 .....
	4B.4 .....

Procesy biznesowe

W trakcie wspólnej intensywnej pracy zdefiniowano procesy biznesowe zachodzące w organizacji. Z uwagi na handlowy charakter działalności, jaką zajmuje się Ankol, procesami głównymi zdefiniowano „zakupy" i „sprzedaż", natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi zostało zdefiniowane obok innych jako proces wspomagający procesy główne.

Wzajemne powiązania i oddziaływania procesów przedstawiono na mapie procesów, na której wyraźnie opisano i określono wzajemne relacje między procesami. Dla zobrazowania pozycji, jaką zajmuje ZZL w systemach zarządzania jakością wdrożonych w organizacji, zbudowano macierz powiązań wymagań norm wchodzących w zintegrowany system zarządzenia z wymaganiami dla ZZL.

I tak w organizacji zwykłe, zdawać by się mogło, zarządzanie personelem urosło do rangi jednego z ważnych procesów biznesowych zapewniających ciągłość działania firmy, zapewniających kapitał i zasoby do realizacji głównego profilu działalności, jakim jest zakup i sprzedaż. Wzmocniło to wartość, jaką ma, i rolę funkcji, jakie pełni, w firmie ZZL.

Proces ZZL

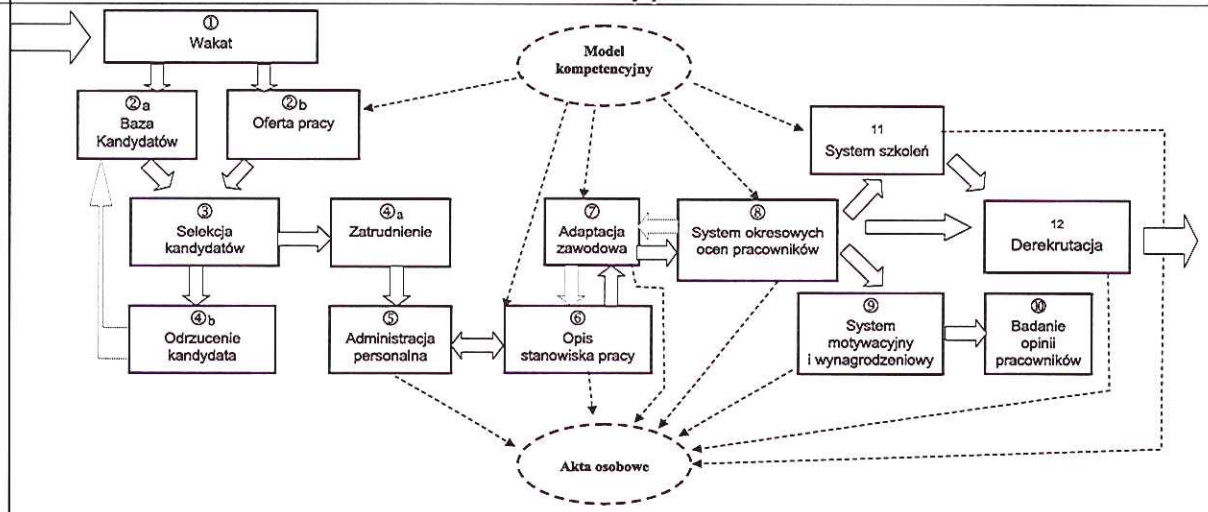
Systemowe i procesowe podejście do zarządzania umożliwiło zdefiniowanie ogółu zdarzeń zachodzących w ZZL jako proces, natomiast poszczególne działania jako podprocesy, które wzajemnie na siebie oddziaływają. Istotą funkcjonowania procesu ZZL w firmie było określenie jego celu. W Ankol został on zdefiniowany jako zapewnienie kompetentnego i wykwalifikowanego personelu, jego rozwój, wprowadzanie skutecznych i efektywnych standardów pracy w celu realizacji strategii biznesowej firmy.

Beneficjentami procesu stali się zarówno klienci wewnętrzni, którymi są pracownicy - bo przecież sami uczestniczą w procesie - jak i zewnętrzni, którymi są klienci firmy - bo to do nich trafia efekt pracy pracowników. Danymi wejściowymi do procesu między innymi: zapotrzebowanie na kompetentny personel, zabezpieczenie ciągłości działania, wzrost konkurencyjności, a poprzez usystematyzowaną realizację kolejnych podprocesów doprowadzenie do uzyskania kompetentnej kadry, wysokiej jakości pracy i wysokiej kultury organizacyjnej. Systemowe zarządzanie personelem polegające na konsekwentnej realizacji kolejnych podprocesów, od rekrutacji, selekcji, zatrudnienia, adaptacji, rozwoju, wynagradzania, motywowania i oceny do derekrutacji ma zapewnić firmie personel zdolny do realizowania przyjętej przez nią strategii i konkurowania organizacji na wymagających rynkach świata.

Monitoring, analiza i ocena skuteczności

Dla zapewnienia skuteczności procesu ZZL określono osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych podprocesów. Natomiast pomiar skuteczności odbywa się między innymi poprzez

	KARTA PROCESU PW-1	Zakres funkcjonowania
	Nazwa: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	Organizacja
	Właściciel procesu: wiceprezes, dyrektor zarządzający	

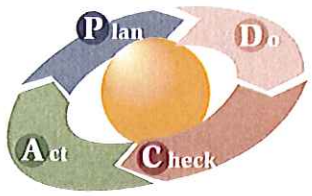
Dane wejściowe	Sekwencje procesu	Klient procesu
1 Zapotrzebowanie na kompetentny personel 2 Zabezpieczanie ciągłości działania 3 Wzrost konkurencyjności na rynku 4 Wysokie standardy zarządzania		Organizacja Klient wewnętrzny

Dokumenty systemowe	Odpowiedzialność	Zapisy
KS-01 6.2 (6.2.1, 6.2.2) **Wymagania AS/EN 9120:2005** AS/EN 9120:2005 : 4.2.3, 4.2.4, 6.2 KS-01 6.2 (6.2.1, 6.2.2)	① Kierownicy działów, dyrektor zarządzający ②a Spec. ds. rozwoju personelu ②b Spec. ds. rozwoju personelu ③ Spec. ds. rozwoju personelu, dyrektor zarządzający ④a Dyrektor zarządzający, specjalista ds. kadr i płac ④b Dyrektor zarządzający, spec. ds. rozwoju personelu ⑤ Specjalista ds. kadr i płac, dyrektor zarządzający ⑥ Spec. ds. rozwoju personelu, dyrektor zarządzający ⑦ Spec. ds. rozwoju personelu ⑧ Spec. ds. rozwoju personelu, dyrektor zarządzający ⑨ Dyrektor zarządzający ⑩ Spec. ds. rozwoju personelu ⑪ Spec. ds. rozwoju personelu, dyrektor zarządzający ⑫ Dyrektor zarządzający, specjalista ds. kadr i płac	Dokumentacja rekrutacyjna Dokumentacja kadrowa Karty opisu stanowisk Pracy Dokumentacja adaptacyjna Dokumentacja SOOP Dokumentacja szkoleniowa Dokumentacja związana z rozwiązaniem stosunku pracy

Cel procesu	Parametry mierzalne	Dane wyjściowe
Uzyskanie kompetentnego zmotywowanego personelu w organizacji i jego rozwój. Wypracowanie wysokich standardów zarządzania i pracy.	1. Struktura zatrudnienia – stan zatrudnienia na dany okres z podziałem na płeć, wykształcenie, wiek, staż, komórki organizacyjne itp. 2. Wzrost płac – różnica średniego wynagrodzenia płac w stosunku do wartości z poprzedniego okresu (%) 3. Wskaźnik realizacji szkoleń: szkolenia zrealizowane/szkolenia zaplanowane x 100% 4. Wskaźnik absencji: liczba godzin absencji nieprzewidzianych/ liczba planowanych godzin do przepracowania na miesiąc/rok. 5. Wskaźnik efektywności pracy: poziom ocen pracowników w porównaniu do poziomu z poprzedniego roku.	Kompetentna i wykształcona kadra. Wysoka jakość pracy. Wysoka kultura organizacyjna.

mierzenie, monitorowanie i analizę wyników - zdefiniowanych wskaźników kapitału ludzkiego, np.: wskaźnika rentowności kapitału ludzkiego, wskaźnika rentowności kosztów pracy, efektywności pracy i szkoleń, fluktuacji kadr.

SCHEMAT
Model PDCA



Realizację procesu ZZL oparto na modelu PDCA (PLAN_DO_CHECK_ACT) - cykl DEMINGA - idei ciągłego doskonalenia (zobacz wyżej). Zasada ta polega na nieustającym dążeniu do poprawy skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Wymagane zachowania to:

- planuj (ang. *plan*) - ustal cele i działania niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z polityką i strategią organizacji,
- wykonaj (ang. *do*) - zastosuj to, co zaplanowałeś, wprowadź do stosowania,
- sprawdź (ang. *check*) - monitoruj i mierz proces w odniesieniu do polityki, celów i wymagań, przedstawiaj wyniki,
- działaj (ang. *act*) - podejmuj działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.

W systemowym zarządzaniu zasobami ludzkimi w Ankol model PDCA zastosowano w podstawowych funkcjach personalnych, nakładając jego schemat na podejście do realizacji poszczególnych podprocesów ZZL. Takie rozwiązanie stymuluje oraz systematyzuje podejmowane działania w zakresie ZZL na poziomie operacyjnym, dzięki czemu uzyskano przejrzystość i jasność poszczególnych podprocesów. Zasada obowiązuje zawsze w odniesieniu do każdego podprocesu - zaplanuj, wykonaj, sprawdź, doskonal (w odniesieniu do rekrutacji, selekcji, zatrudnienia, administracji personalnej, adaptacji, rozwoju, wynagradzania i motywowania, oceny, derekrutacji).

Bariery wdrażania

Entuzjazm najbardziej zapalonych liderów zmiany schładzany był przez brak zaufania pracowników do celowości proponowanych i wdrażanych rozwiązań, który podyktowany był obawami przed zmianą. Już na samym początku realizacji projektu pojawiała się obawa, czy mamy wystarczającą wiedzę i umiejętności, czy ze zwyczajnego zarządzania pracownikami da się zbudować procesowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwiązaniem i sposobem na rozwianie wątpliwości było przeszkolenie pracowników, podniesienie świadomości potrzeby zmian i celowości działań. Nie mniejszą rolę w powodzeniu projektu odegrało zaangażowanie wszystkich pracowników we wdrażanie systemowego zarządzania, oczywiście adekwatnie do stanowiska i roli, jaką odgrywają w firmie. W ten sposób pracownicy poczuli się współtwórcami przyjętych rozwiązań. Identyfikowali się ze zmianami i przyjętymi rozwiązaniami.

Skutki zmian

Korzyści osiągnęli wszyscy beneficjenci systemowego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla pracodawcy są to: planowość i ukierunkowanie działań (osoby, sposób realizacji, terminy realizacji), przewidywalność działań, wykluczenie przypadkowości i niespójności działań oraz ułatwiony monitoring ich realizacji, możliwość weryfikacji błędów, łatwe wykrywanie obszarów do doskonalenia, wpływ na atmosferę w pracy - jasne relacje pracodawca-pracownik, wsparcie relacji pracodawca-pracownik. Znacząca jest także świadomość procesów ZZL wśród zespołu pracowników, co wpływa na sprawniejsze zarządzanie zespołem pracowników.

Dla pracowników są to: znajomość procesów zarządzania pracownikami - wykluczenie elementu zaskoczenia i niewiedzy w zakresie działań w obszarze zarządzania personelem, większe zrozumienie mechanizmów zarządzania personelem, rozumienie logiki postępowania związanej z ZZL dzięki wzajemnemu powiązaniu działań i ich wynikowości, lepsza atmosfera w pracy wynikająca z lepszych relacji z przełożonymi, świadomość obranych przez firmę kierunków działań w zakresie ZZL - poczucie stabilności zatrudnienia, możliwości rozwoju, perspektyw działania itp.

Wśród wartości dodanych znalazły się: umocnienie wizerunku solidnego pracodawcy, solidnego partnera w biznesie, promocja systemowego ZZL wśród klientów, audytorów, dzielenie się wiedzą - promocja nowych trendów ZZL.