

- nie będą mieli alternatywy,
- będą musieli uruchomić wszystkie własne „zapasy” intelektualne, kompetencyjne, słowem, cały potencjał, jakim dysponują,
- ryzyko, jakie będą podejmowali, nie będzie wielkim finansowym ryzykiem.

W kontekście tych uwarunkowań wydaje się, że może to być owocny czas szczególnie dla zespołów lub małych firm działających samodzielnie albo jako część dużych organizacji, pod warunkiem, że będą miały zapewnioną elastyczność i swobodę działania, nieograniczone bezwładnością decyzyjną dużych struktur organizacyjnych.

Joanna Mazur – dyrektor ds. zarządzania zasobami Sygnity SA., odpowiadająca od kilku lat za takie obszary, jak organizacja i zarządzanie, czy obszar personalny. Prowadziła wiele projektów zarówno z obszarów typowo hr-owych, np. budowa działu personalnego, projektowanie i implementacja rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo firmy w obszarze ZZL, przeprowadzanie kilku projektów restrukturyzacyjnych, wdrażanie zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzania zasobami ludzkimi, jak i z innych obszarów związanych z całą organizacją np.: „Implementacja w firmie modelu CMMI i przeprowadzenie oceny realizowanych w firmie procesów na zgodność z tym modelem z zastosowaniem metody SCAMPI”, czy „Wybór i wdrożenie metodyki zarządzania przedsięwzięciami realizowanymi przez Sygnity SA (ComputerLand)”.

Izabela Jagosz-Kuchta

Proinnowacyjne działania ZZL w firmie IBM

Firma IBM sięga korzeniami XIX wieku i wyróżnia się wybitnymi osiągnięciami w zakresie innowacji (największa w świecie liczba patentów – 4186, w tym m.in. opracowanie prototypu komputera osobistego, dyskietki itd.). Opracowane przez IBM rozwiązania pozwalają na osiągnięcie rewolucyjnego postępu w wielu dziedzinach – od udoskonalenia procesu pozyskiwania energii słonecznej, przez badania nad nanotechnologią, aż po diagnostykę osteoporozy, czy stworzenie informatycznej symulacji ludzkiego organizmu.

Firmę IBM wyróżniają nie tylko osiągnięcia innowacyjne w sferze technologii, ale też silna i trwała orientacja na ludzi. Dla IBM człowiek jest najwyższą wartością. Wyraża się to w silnej orientacji prospołecznej, tak względem swoich pracowników (a zatrudnia łącznie w świecie prawie 400 tys. osób w 170 krajach), jak też wobec zewnętrzne-

go otoczenia społecznego. Jeśli chodzi o sposób zarządzania zasobami ludzkimi, firmę IBM cechuje nieszablonowe podejście, nowoczesne narzędzia oraz elastyczność, co ma bezpośrednie przełożenie na innowacyjność rozwiązań, jakie firma oferuje klientom na rynku. IBM rozumie, że promowanie innowacyjności na rynku musi być poparte wdrażaniem innowacyjności wewnątrz firmy.

Proinnowacyjne ZZZ

Proinnowacyjne ZZZ opiera się zazwyczaj na dwóch głównych liniach działań działu ZZZ – inwestowaniu w rozwój pracowników oraz kształtowaniu właściwych stosunków międzyludzkich wspomagających nie tylko wzrost zaangażowania pracowników, ale także budujących dobre relacje pracownicze i pomagających w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (WL-B). Zarządzanie zasobami ludzkimi w IBM nakierowane jest na budowę zaangażowania pracowników jako dźwigni innowacyjności.

Inwestowanie w rozwój pracowników

Firma IBM aktywizuje pracowników do ciągłego rozwoju poprzez:

- tworzenie sprzyjających warunków,
- opracowanie przez pracownika wraz z przełożonym corocznych indywidualnych planów rozwoju,
- inwestowanie w edukację pracowników – pracownicy mają dostęp do szerokiej oferty wewnętrznych i zewnętrznych szkoleń e-learningowych i tradycyjnych; dzięki technologiom informatycznym mogą brać udział w szkoleniach międzynarodowych na odległość; mają możliwość uczestnictwa w warsztatach specjalistycznych, w szkoleniach typu *shadowing*, zarówno w szkoleniach technicznych, jak i miękkich, w tym w kursach językowych; jest także szeroko rozwinięty program mentoringu.

Firma umożliwia rozwój poprzez pracę w swoich oddziałach w różnych krajach, stawia na talenty w pracy oraz tworzy im warunki rozwoju i samorealizacji. Pielęgnowuje klimat współpracy i wzajemnego zaufania wśród pracowników oraz na linii kierownicy-pracownicy, rozwija zarządzanie różnorodnością (*Workforce Diversity Program*) oparte na równości i partnerstwie, bez względu na płeć, wiek, narodowość, kolor skóry, stopień sprawności, orientację seksualną czy religię – w myśl zasady „nikt z nas nie jest tak silny jak my wszyscy razem”.

Jednym z najbardziej innowacyjnych i oryginalnych rozwiązań globalnych oferowanych pracownikom są tzw. korporacyjne burze mózgow (IBMJam), umożliwiające jednocześnie zaangażowanie tysięcy pracowników na całym świecie w rozwiązywanie problemów, dzielenie się opiniami i wychodzenie z inicjatywą.

ValuesJam w 2003 roku stał się okazją do zdefiniowania głównych wartości IBM, czyniąc innowacyjność jedną z trzech wartości IBM, którymi kieruje się każdy pracownik firmy na całym świecie. Należą do nich:

- Sukces klienta naszym sukcesem,
- Innowacyjność dla naszej firmy i świata,
- Zaufanie i odpowiedzialność w każdej sytuacji.

InnovationJam z 2006 roku – największa burza mózgow IBM, jaka kiedykolwiek miała miejsce, jednocząc 150 000 ludzi ze 104 krajów, zaowocowała 10 nowymi projektami wykorzystującymi nowoczesne technologie IBM, w które firma zainwestuje w sumie 100 milionów dolarów.

Chcąc docenić innowacyjność wśród swoich pracowników, IBM Polska co miesiąc przyznaje nagrodę IBM Values Award. Jednym z podstawowych kryteriów, które decydują o wyróżnieniu, jest właśnie promowanie przez pracownika wartości, jaką jest „Innowacyjność dla naszej firmy i świata”.

Kształtowanie stosunków międzyludzkich

IBM jako jedna z niewielu firm na polskim rynku zapewnia pracownikom możliwość korzystania z wielu elastycznych form czasu i miejsca pracy, np. telepracę – pracownicy mogą wykonywać pracę w domu. Jest to szczególnie ceniona forma przez osoby dojeżdżające do pracy z odległych miejscowości, pracujące z kolegami z innych stref czasowych, pracowników uczących się oraz osoby opiekujące się małymi dziećmi lub chorym członkiem rodziny. Sprzyja temu rozliczanie pracowników za efekty pracy. Technologia IBM zapewnia bezpieczny, zdalny dostęp do firmowych zasobów wiedzy i kontakt ze współpracownikami w czasie rzeczywistym i „ponad granicami”. Wszyscy pracownicy IBM na całym świecie używają wspólnego komunikatora.

Badania przeprowadzone w IBM Polska pokazały, że pracownicy najbardziej oczekują wsparcia firmy nie tylko poprzez umożliwienie im wykonywania części obowiązków w domu, ale również w zakresie pomocy przy opiece nad dziećmi.

W celu utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym zatrudnionych osób IBM stworzył w swoich oddziałach na całym świecie specjalny fundusz Global Work Life Fund, który, zaprojektowany zgodnie z wymaganiami i specyfiką danego kraju, odpowiada na konkretne potrzeby osób zatrudnionych w placówkach firmy. W ramach tego funduszu firma rokrocznie dofinansowuje i w pełni czuwa nad organizacją wyjazdów wakacyjnych dla dzieci. Szczególnym uznaniem cieszą się kolonie dzienne dla dzieci pracowników. Dzieci zabierane są rano z biura i odbierane po południu przez rodziców. IBM Polska dofinansowuje przedszkole dla dzieci swoich pracowników w pobliżu biura koncernu. Współpracuje też z prywatnymi placówkami i refunduje pracownikom

znaczną część opłat za uczęszczanie dziecka do przedszkola. Ponadto, w ramach pomocy pracownikom opiekującym się starszymi członkami rodziny, IBM oferuje możliwość korzystania z atrakcyjnych pakietów medycznych dla seniorów.

IBM oferuje również młodym mamom program: „Pozostań w kontakcie”, który ma na celu ułatwienie matkom powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim. Każda kobieta, jeżeli tylko chce, może w tym czasie korzystać w domu z komputera osobistego z dostępem do internetu i firmowego intranetu. Może brać udział w organizowanych szkoleniach e-learningowych, podnosić swoje kompetencje zawodowe, jak również być na bieżąco z informacjami o firmie. IBM oferuje też specjalne pomoce, jak np. „Poradnik młodej pracującej matki”, na temat radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem.

Dbałość firmy o zachowanie równowagi pomiędzy pracą, a życiem osobistym została ostatnio doceniona przez młode mamy w IBM, które, biorąc udział w niezależnym plebiscycie (udział w nim wzięło 200 firm) organizowanym przez miesięcznik „Dziecko”, wywalczyły dla firmy zaszczytny tytuł: „Firma Przyjaznej Mamie”, przede wszystkim dzięki telepracy umożliwiającej pracę w domu.

Kolejnym nowatorskim rozwiązaniem w zarządzaniu zasobami jest fakt, że IBM myśli o swojej przyszłej kadrze i wychodzi naprzeciw potencjalnym pracownikom już wtedy, gdy oni sami mają dopiero 12-16 lat – mowa tu o inicjatywie „Kobiety w technologii” (*Women in Technology – WIT*), której celem jest zachęcanie dziewcząt do podejmowania nauki, pracy w obszarze nauk ścisłych, informatyki.

Program dostarcza młodym dziewczętom pozytywnych wzorców, wspiera je w nauce przedmiotów ścisłych i przede wszystkim pokazuje, że informatyka jest świetną zabawą, która może stać się początkiem wspaniałej kariery w branży technologicznej. Co roku na całym świecie w ramach WIT organizowane są warsztaty *EX.I.T.E. camps (EXploring Interests in Technology and Engineering)*. Odbývają się one zawsze w lokalizacjach IBM. Podczas warsztatów dziewczęta mogą dowiedzieć się wielu ciekawych rzeczy o technologii i inżynierii, a także o możliwości kariery zawodowej, jaką w tych dziedzinach oferuje IBM. W 2008 roku IBM Polska zorganizował *EXITE camp* dla 30 uczennic warszawskich liceów. Tego typu inicjatywy niosą ze sobą obopólne korzyści: dla młodzieży to ciekawe doświadczenie, okazja do zdobycia dodatkowej wiedzy oraz możliwość przekonania się, jak wygląda praca w dużej, międzynarodowej korporacji, z kolei dla IBM to szansa na współpracę z najlepszymi, przełamanie pewnych stereotypów o branży IT oraz aktywizacja przyszłych kadr, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet.

Odpowiedzialność społeczna (CSR)

IBM jest firmą społecznie odpowiedzialną. Przez ostatnie dziesięć lat firma była jednym z największych ofiarodawców pieniędzy i sprzętu, oddelegowała mnóstwo ludzi do

pomocy organizacjom pozarządowym i instytucjom edukacyjnym na całym świecie. Jej działalność filantropijna skupiona jest na różnych obszarach, zawsze jednak oparta na wiedzy i umiejętnościach z zakresu nowoczesnych technologii i służy rozwiązywaniu najbardziej palących problemów społecznych. IBM wspiera podnoszenie poziomu edukacji, poczynając od najmłodszych po najstarszych, a także angażuje się w ochronę zdrowia, wyposażając instytucje edukacyjne i organizacje pozarządowe w narzędzia informatyczne. Nie zaniedbuje też odpowiedzialności społecznej w zakresie ekologii, co znajduje odbicie np. w programach oszczędzania energii.

Będąc firmą odpowiedzialną społecznie, IBM wspiera także swoich pracowników w działaniach na rzecz środowisk, w których żyją i pracują. Rozwijając program wolontariatu pracowniczego, stworzono specjalną stronę internetową z gotowymi narzędziami i materiałami pomagającymi pracownikom w działaniach na rzecz różnych instytucji i organizacji *non-profit*.

Przykładem takiej działalności jest zaangażowanie pracowników w program World Community Grid – program społeczny wspierający przełomowe badania naukowe. Wykorzystuje on ogromną ilość wolnych zasobów obliczeniowych milionów komputerów prywatnych, jak i będących własnością firm na całym świecie, łącząc je w sieć przetwarzającą dane, tym samym tworząc ogromny system, który dysponuje wielką mocą obliczeniową, daleko przekraczającą potencjał obliczeniowy kilkunastu superkomputerów. Bez inicjatywy IBM te same obliczenia, które trwają teraz kilka miesięcy, trwałyby kilka lat.

Strona „On Demand Community” stwarza również możliwość aplikowania o dotację finansową/rzeczową ze strony IBM na rzecz organizacji, szkoły, w której pracownicy działają jako wolontariusze. W ramach programu IBM Mentor Place wielu pracowników IBM, jako wolontariusze, wspiera uczniów w kwestiach związanych z edukacją oraz wyborem ścieżki kariery zawodowej.

IBM wierzy, że te same innowacje, które zrewolucjonizowały biznes, mogą stać się podstawą ważnych przełomów gospodarczych i społecznych, przyczyniając się do radykalnej poprawy jakości świadczonych usług dla klientów i dla świata, ale wszystko to zaczyna się i kończy na innowacyjności naszych pracowników.

Izabela Jagosz-Kuchta – od października 2007 r. dyrektor personalny IBM Polska; wcześniej zajmowała stanowisko dyrektora operacyjnego w Dziale Usług Doradztwa Biznesowego (Global Business Services) w IBM Polska. Do zespołu IBM dołączyła w wyniku przejścia PWC Consulting, w którym pracowała w latach 1998-2002. Wcześniej zdobywała doświadczenie w sektorze finansowym, pracując w Centrali Banku PBKS oraz Biurze Maklerskim PBKS (1992-1997). Ukończyła Uniwersytet Warszawski – Zarządzanie i Marketing, Uniwersytet Szczeciński – Ekonomia, University of Illinois i Uniwersytet Warszawski – executive MBA, studia podyplomowe Zarządzanie Zasobami

Ludzkimi w Szkole Głównej Handlowej i studium „Bankowość Inwestycyjna” w Gdańskiej Akademii Bankowej.

Maja Chabińska-Rossakowska

Proinnowacyjne ZZL w firmie DHL Express (Poland)

DHL jest światowym liderem na międzynarodowym rynku przesyłek ekspresowych, drogowych i lotniczych oraz frachtu morskiego, lotniczego i obsługi logistycznej. Sieć globalna DHL obejmuje ponad 220 krajów, zaś 300 000 pracowników zapewnia dostarczanie przesyłek do ponad 120 000 destynacji na wszystkich kontynentach. Od 1 stycznia 2003 roku DHL należy do Deutsche Post World Net (DPWN), największego na świecie koncernu oferującego usługi logistyczne, pocztowe i finansowe.

DHL Express (Poland) powstał 1 kwietnia 2003 roku z połączenia dwóch firm – Servisco, polskiej firmy będącej liderem na krajowym rynku ekspresowych przesyłek drogowych, i DHL International – amerykańskiego lidera na światowym rynku międzynarodowych usług lotniczych. Program wspierający innowacyjność firma wdrożyła w 2007 roku. Długoletnią globalną strategię nazwano *First Choice*. Jej celem jest przekształcenie DHL w „firmę pierwszego wyboru dla klientów i pracowników”. Jest wdrażana według 5 poziomów w określonych odstępach czasowych: uruchomienie – pierwsze sukcesy – poszerzenie zakresu – codzienna praktyka – zmiana kulturowa. Strategia *First Choice* oznacza wykorzystanie w regularnej działalności firmy elementów metodologii *Six Sigma*. Sam proces wdrażania ma charakter wielowymiarowy, realizowany kompleksowo na wielu płaszczyznach, obejmujących wszystkie elementy funkcjonowania firmy zarówno w wymiarze procesów czysto operacyjnych (doskonalenie procesów pracy i procesu obsługi klienta), jak i zmiany kultury firmy (pracownicy). Nad sprawnym wdrażaniem strategii czuwa dedykowany zespół Biura *First Choice*. Udział w programie *First Choice* oraz prowadzenie wybranej inicjatyw umożliwiają pracownikom zaangażowanym w ich realizację zdobyć nowych umiejętności, a w szczególności rozwinięcie kompetencji przywódczych: myślenie analityczne, orientacja na klienta, komunikacja, nastawienie biznesowe, budowanie i kierowanie zespołem, wywieranie wpływu. Wybór liderów inicjatyw oparty jest na ocenie kompetencji pracowników dokonywanej przez nich samych i ich przełożonych. Po zakończeniu inicjatywy liderzy przechodzą podobny proces oceny, dzięki czemu można określić, w jakim zakresie rozwinęli swoje umiejętności.