

Rozstrzygnięcie VIII edycji konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”

31 maja w Warszawie w Polonia Palace Hotel odbyła się uroczysta gala połączona z ogłoszeniem listy tegorocznych laureatów konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Celem konkursu, organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz wspieranego przez Narodowy Bank Polski, jest badanie kondycji zszl w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku, a także upowszechnianie wiedzy o ich największych osiągnięciach w dziedzinie zszl.

Procedura konkursu jest dwuetapowa. W pierwszym etapie firmy dokonują samooceny, wypełniając specjalnie skonstruowaną ankietę obejmującą 9 głównych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi: ogólne informacje o firmie, podmioty i organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, strategie i procedury zszl; zatrudnianie i zwalnianie; ocena pracy; wynagradzanie; rozwój kapitału ludzkiego; społeczna odpowiedzialność biznesu; największe zrealizowane przedsięwzięcie w 2006 r. W drugim etapie postępowania konkursowego niezależni eksperci przeprowadzają audyt firmy.

Na podstawie informacji uzyskanych w obu etapach postępowania konkursowego Komitet Oceniający (KO) przygotowuje dla Kapituły Nagrody listę firm, spośród uczestników danej edycji konkursu, rekomendowanych do grona laureatów konkursu. Komitet Oceniający, wyłaniając grono laureatów, kieruje się dwoma głównymi kryteriami:

- liczbą punktów otrzymanych przez firmę na podstawie wypełnionego arkusza samooceny
- oceną audytora (w każdym przypadku audyt musi potwierdzić rzetelność samooceny).

Na mocy regulaminu konkursu Komitetowi Oceniającemu przysługuje prawo korekty wyników samooceny o 10% w dół lub górę, co w praktyce oznacza liczbę punktów od -17 do +17.

Z kolei Kapituła Nagrody wyłania spośród rekomendowanych firm laureatów konkursu. W skład Kapituły wchodzi: Minister Pracy i Polityki Społecznej, Prezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, Prezes Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Dyrektor Generalny Banków Polskich, Dyrektor Generalny Europejskiego Instytutu Zarządzania, Prezes Instytutu Zarządzania, Dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych oraz przedstawiciel Narodowego Banku Polskiego.

W roku 2007 Kapituła Nagrody konkursu przyznała:

- 1 firmie nagrodę główną – złotą statuetkę i tytuł Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2007, 1 firmie nagrodę główną w kategorii małych i średnich firm – szafirową statuetkę i tytuł Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi w kategorii małych i średnich firm,

- 3 firmom bursztynowe statuetki,
- 1 firmie kryształową statuetkę za zdobycie bursztynowych statuetek w trzech kolejnych edycjach konkursu,
- 4 firmom wyróżnienia
- 3 firmom dyplom laureata VIII edycji konkursu.

A oto lista laureatów VIII edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi nagrodzonych statuetkami.

- **Michelin Polska S.A.**¹ – zdobył złotą statuetkę i tytuł Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2007 za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Michelin Polska S.A. świadomie realizuje założoną politykę zarządzania zasobami ludzkimi za pomocą narzędzi i procedur opracowanych na poziomie grupy (międzynarodowym). Ponadto dysponuje szeregiem procedur, regulaminów i systemów umożliwiających realizowanie wyznaczonych celów wypracowanych lokalnie (Michelin Polska). Wszystkie narzędzia używane w procesie zarządzania dopasowane są do aktualnego etapu rozwoju i rozmiaru firmy. Planowane zmiany i unowocześnienia mają na celu dostosowanie wszystkich obszarów firmy do poziomu satysfakcjonującego każdego zainteresowanego, bez względu na to, czy jest to członek zarządu czy szeregowy pracownik. Obecnie firma jest w trakcie zmiany sposobu zarządzania organizacją na system zarządzania procesami.

Główne zmiany wprowadzane w Michelin Polska dotyczą: kontynuacji projektów wspierających działania obejmujące wzmoczone procesy rekrutacyjne oraz szkoleniowe, zmiany organizacji i sposobów myślenia, polityki metod wynagradzania oraz zmiany systemu wynagradzania, wprowadzenia systemów MQP – Codzienne Zarządzanie Wydajnością oraz OR – Organizacja i Odpowiedzialność, które mają służyć przekazywaniu odpowiedzialności za jakość pracy na poziom pracowników i wzmacniać efektywność pracy na poziomie produkcji.

- **Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego (ŁCD-NiKP)**² otrzymało szafirową statuetkę i tytuł Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi w kategorii małych i średnich firm za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

1 W VI edycji konkursu Lider ZZZL w 2005 roku firma Michelin Polska zdobyła dyplom laureata konkursu, a w 2006 roku, w VII edycji – bursztynową statuetkę.

2 W III edycji konkursu Lider ZZZL Łódzkie Centrum DNiKP otrzymało wyróżnienie, w latach 2003-2005, czyli w IV, V i VI edycji zdobywało szafirowe statuetki i tytuł Lidera ZZZL w kategorii małych firm, w 2005 otrzymało także szafirowy wawrzyn za zdobycie szafirowej statuetki w trzech kolejnych edycjach konkursu.

Organizacja z ponad 25-letnią tradycję w obecnym kształcie funkcjonuje od kilku lat, przy czym jest zmieniana permanentnie. Jako sposób gwarantujący kreowanie najwyższej jakości usług, czyli doskonalenie zawodowe nauczycieli, wybrano samokształcenie i samodoskonalenie własnej kadry. Przyjmuje to postać kształcenia ustawicznego. Najważniejsze projekty realizowane w 2006 roku to m.in: organizacja 230 zespołów zadaniowych, badawczych i wdrożeniowych oraz prowadzenie doskonalenia ich członków, opracowanie modelu orientacji zawodowej i poradnictwa zawodowego (implementacja na około 10 tysięcy osób, w tym 1000 klientów), opracowanie i wdrożenie modelu Centrum, uzyskanie po raz kolejny statusu Regionalnego Centrum Innowacji Microsoft (jedno z czterech w Polsce).

ŁCDNiKP jest jedyną w kraju publiczną placówką, która otrzymała certyfikaty jakości obejmujące wszystkie obszary działalności pedagogicznej: zasoby kadrowe, kształcenie ogólne, przedzawodowe i zawodowe, kształcenie ustawiczne dorosłych oraz organizacja i prowadzenie działalności Regionalnego Ośrodka Kariery, którym objęto około 500 uczniów. Centrum krzewi idee „nowej szkoły” poprzez organizowanie konkursów, olimpiad, festiwali, akademii, zakładając szeroko zakrojoną partycypację uczniów w procesie dydaktycznym. Prowadzi Akademię Młodych Twórców i Twórczą Szkołę Mikrokomputerową, platformę osób twórczych Etopia, Młodzieżowa Akademia Filozoficzna, Jaskinia Filozofów, Gimnazjum bez Barrier, Rzepa itp.

■ **Bank BPH S.A.**³ zdobył bursztynową statuetkę za wdrożenie procesu e-rekrutacji.

Wszystkie obszary zszl w Banku BPH S.A. są dobrze rozwinięte i prowadzone na wysokim poziomie. O wysokiej randze zszl świadczy także umiejscowienie oraz pozycja osoby odpowiedzialnej za szl. Sytuacja, w jakiej znajduje się firma, jest trudna i skomplikowana, co skutkuje również dużymi wyzwaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi – bez wątpienia najtrudniejszy jest problem wysokiego poziomu niepewności zatrudnionych, wywołany przeprowadzaną fuzją z Bankiem Pekao S.A Realizacja części planowanych projektów, w tym projektów z dziedziny zszl, została wstrzymana w lipcu 2006 r. Pozostałe projekty, zwłaszcza w obszarze doboru oraz rozwoju pracowników, są konsekwentnie realizowane.

Wdrożenie systemu e-Recruiting w banku pozwala zoptymalizować przebieg procesu rekrutacji. Rozwiązanie obejmuje obsługę całego procesu naboru kandydatów poprzez: planowanie, budżetowanie, publikację ogłoszeń, selekcję kandydatów do zatrudnienia włącznie. System, oprócz sprawnego przepływu informacji pomiędzy pracodawcą i kandydatami, daje możliwość dodatkowej oszczędności czasu i środków, które można uzyskać przez włączenie do firmowego środowiska pracy internetowego serwisu rekrutacyjnego czy agencji pracy.

3 W VI edycji konkursu Lider ZSZ, w 2005 roku bank BPH SA otrzymał wyróżnienie.

■ **Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych „Odra” S.A.**⁴ otrzymało dwie statuetki: bursztynową – za budowanie przyjaznego środowiska pracy, oraz kryształową – za zdobycie bursztynowych statuetek w trzech kolejnych edycjach konkursu.

Wśród najważniejszych działań podjętych w 2006 r. w PWC „Odra” S.A. na szczególną uwagę zasługują projekty dotyczące: kreowania kultury organizacyjnej (poprzez utrwalanie takich wartości, jak: lojalność, zaangażowanie, uczciwość), dbania o zachowanie przez pracowników wszystkich szczebli równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym, działań zabezpieczających satysfakcję z pracy (m.in. poprzez kształtowanie środowiska pracy przyjaznego pracownikowi).

„Odra” jest firmą, w której kultywowane są tradycje wielopokoleniowe. Pracownik zawsze może liczyć na pomoc firmy, gdy spotka go choroba, zdarzenie losowe, gdy pojawiają się problemy rodzinne. Kierownicy odwiedzają chorych w szpitalach, chorzy otrzymują też pomoc finansową. Pracownik ma prawo do rzetelnej informacji i taką otrzymuje poprzez komunikaty na tablicy ogłoszeń, spotkania zarządu z załogą i związkami zawodowymi. Również kadra kierownicza zobowiązana jest do przekazywania informacji ze spotkań z zarządem. Pracownik ma możliwość rozwoju swoich kwalifikacji i umiejętności. Firma wyraźnie wspiera pracowników w tym zakresie. Ponadto, „Odra” podejmuje szereg przedsięwzięć na rzecz rozwoju regionu, takich jak: sponsorowanie działań charytatywnych, imprez kulturalnych, artystycznych, klubów sportowych, pomoc finansowa i rzeczowa szpitalom, domom dziecka i fundacjom.

Kapituła Nagrody przyznała także wyróżnienia czterem firmom.

■ **„Real Sp. z o.o. i spółka”** spółka komandytowa otrzymał wyróżnienie za profesjonalne podejście do zsz w procesie fuzji.

Firma Real, po przejściu sieci marketów Geant, jest w fazie reorganizacji struktur. Pracownicy pionu personalnego dołożyli wielu starań, aby proces adaptacji do wprowadzanych zmian organizacyjnych miał jak najbardziej łagodny przebieg dla pracowników obu sieci handlowych. Realizowana strategia komunikowania zmian pracownikom zasługuje na docenienie. Firma już teraz mówi o sukcesie fuzji. Niemniej sukces wdrożenia tak dużych zmian organizacyjnych, jakie niesie za sobą fuzja dwóch firm, można ocenić dopiero po roku od zakończenia fuzji. Firma Real stosuje wiele bardzo ciekawych rozwiązań HR-owych, niespotykanych w dużych sieciach handlowych, m.in. bardzo interesujący program rozwoju kadr, który według Kapituły Nagrody jest godny wyróżnienia.

4 W III (2002 rok) i IV (2003 rok) edycji konkursu Lider ZZL, PWC „Odra” S.A otrzymało dyplomy laureatów, w V edycji (2004 rok) wyróżnienie, a w dwóch następnych edycjach – VI i VII (2005-2006) zdobyło bursztynowe statuetki.

■ **Specjalistyczny Szpital im. E. Szczeklika w Tarnowie**⁵ otrzymał wyróżnienie za standaryzację procesów zsz.

Dobra realizacja funkcji personalnych w szpitalu jest wynikiem działań restrukturyzacyjnych, których celem jest poprawa szeroko rozumianej jakości usług medycznych. Strategia personalna jest w pełni zintegrowana ze strategią szpitala. Zarząd szpitala współpracuje ze związkami zawodowymi na zasadach partnerstwa, co zapewne nie jest łatwe, jako że w SP ZOZ-ie istnieje 9 związków zawodowych, które zazwyczaj koncentrują się na odmiennych interesach poszczególnych grup pracowniczych. W szpitalu wyraźnie wzrósł udział kierowników liniowych, zwłaszcza ordynatorów, w realizacji funkcji personalnych – mają oni teraz możliwość współdecydowania w kwestiach personalnych. Jest to o tyle wyróżniające, że zwykle w SP ZOZ-ach wszystkie decyzje personalne podejmuje samodzielnie dyrektor, bez udziału kierowników liniowych. Choć udział kierowników liniowych w realizacji funkcji personalnych szpitala jest nieformalny, to, jak zapewnia kierownictwo szpitala, ich zdanie jest decydujące. Szpital posiada także bardzo nowoczesny moduł systemu informatycznego (InfoMedica firmy Computerland), wspierający zarządzanie zasobami ludzkimi. Moduł ten ułatwia kierownictwu analizę stanu i struktury zatrudnienia oraz innych danych personalnych. Posiada również dobrze zorganizowany system zarządzania szkoleniami oraz wszystkie niezbędne procedury i narzędzia (arkusze ocen) oceny pracowniczej. Placówka w 2006 roku przeprowadziła badania opinii pracowniczej, co można uznać za wydarzenie unikalne w tej branży. Jako pierwszy w Małopolsce, chciał także uelastyczyć formy zatrudnienia – wprowadzić kontrakty na świadczenie zróżnicowanych, kompleksowych usług medycznych, a nie tylko dyżurów, co jest domeną wszystkich szpitali. Niestety, niewielka liczba zatrudnionych lekarzy zdecydowała się na świadczenie usług medycznych na podstawie takiego kontraktu.

■ **Bank Zachodni WBK S.A.** otrzymał wyróżnienie za program rozwoju kadry kierowniczej.

W 2006 r. w Banku Zachodnim WBK podjęto szereg działań z zakresu zsz. Do szczególnie interesujących można zaliczyć badania opinii pracowników i badania satysfakcji klienta wewnętrznego. Celem badania opinii pracowników jest poznanie ich satysfakcji z pracy, oczekiwań i potrzeb oraz stopnia ich zaspokojenia. Z kolei badanie satysfakcji klienta wewnętrznego ma na celu doskonalenie współpracy między poszczególnymi jednostkami, jak też kształtowanie pewnych wartości w kulturze organizacyjnej Banku. Oba badania prowadzone są przez firmę zewnętrzną, co gwarantuje pełną ich anonimowość. Wyniki badań prezentowane są pracownikom, aby czuli się (i byli) w pełni zorientowani i poinformowani.

5 W VII edycji konkursu Lider ZZL, w 2006 roku Specjalistyczny Szpital im. E. Szczeklika w Tarnowie także otrzymał dyplom laureata konkursu Lider ZZL.

■ **Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku**⁶ otrzymał wyróżnienie za konsekwentne doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi.

W średniej wielkości organizacji, jaką jest Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku, na szczególne uznanie zasługuje: koncepcja, filozofia, przyjęte wartości i normy oraz procedury obowiązujące w dziedzinie zsz. Są one potwierdzeniem uznania pracowników za naturalnych partnerów w dbałości o prawidłowe funkcjonowanie i rozwój firmy. Ponadto, bank cechuje nieustający rozwój w każdym aspekcie jego działalności, poprzez doskonalenie potencjału tkwiącego w pracownikach. Istotna jest także konsekwencja i wytrwałość oraz stałe poszukiwanie możliwości doskonalenia stosowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Kapituła Nagrody podjęła także uchwałę o przyznaniu dyplomów laureatów VIII edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Otrzymali je:

■ **Grupa Lotos S.A.** za wykorzystywanie, przy realizacji zadań w dziedzinie zsz, formalnych procedur, metod i narzędzi, stanowiących oryginalne rozwiązania firmy oraz mających charakter kompleksowy i wysoce profesjonalny.

■ **BRE Bank S.A.**⁷ za konsekwentną profesjonalizację zsz, modyfikację systemów oceny i wynagradzania oraz stosowany system szkoleń.

■ **Urząd Miasta Poznania** za opracowanie i stosowanie procedur, formularzy i dokumentów ułatwiających zarządzanie procesami, oparcie polityki szkoleniowej na analizie potrzeb i planowaniu konkretnych działań rozwojowych oraz tworzenie imiennych list zastępstw kadrowych.

Wszystkim laureatom serdecznie gratulujemy zdobytych nagród, wyróżnień i dyplomów z nadzieją, że tegoroczne sukcesy staną się inspiracją do dalszego doskonalenia strategii, metod i stosowanych narzędzi we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Redakcja

⁶ W III i VII edycji konkursu Lider ZZZ Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku otrzymał dyplomy laureatów konkursu.

⁷ W V edycji konkursu Lider ZZZ BRE Bank otrzymał wyróżnienie.