

## Izabela Kołodziejczyk-Olczak

### Rozwój firmy poprzez doskonalenie ZZL (Sygnity SA)

Sygnity powstała w 2007 roku, z fuzji ComputerLandu i Emaxu, i jest czołowym dostawcą rozwiązań informatycznych w Polsce. Misja oraz wizja Sygnity podkreślają wiodącą, strategiczną rolę klientów: „Czynimy z IT narzędzie budowy wartości naszych klientów”. Spółka występuje jako „(...) wiarygodny i kompetentny partner informatyczny dla kluczowych przedsiębiorstw oraz instytucji w Polsce i za granicą”.

Dzięki stworzeniu grupy kilkunastu spółek, Sygnity zatrudnia ponad 2500 pracowników, jest w stanie ciągle doskonalić i rozszerzać ofertę aplikacji i systemów adresowanych do kluczowych sektorów gospodarki: bankowo-finansowego, energetycznego, przemysłowego, telekomunikacyjnego, administracji publicznej oraz opieki zdrowotnej.

Chcąc być „najbardziej wiarygodnym i kompetentnym polskim partnerem informatycznym dla kluczowych przedsiębiorstw i instytucji łączących wyspecjalizowane rozwiązania własne z wiodącymi światowymi produktami i technologiami, stopniowo przenosząc sprawdzone rozwiązania i doświadczenia za granicę”, realizuje najważniejsze elementy strategii:

- koncentrację sektorową połączoną z rozległą ekspertyzą branżową;
- długoterminowe relacje z klientami oparte na dostarczaniu pełnego zakresu usług – od doradztwa, przez wdrożenia, do outsourcingu;
- koncentrację na wyspecjalizowanych rozwiązaniach własnych uzupełnianych światowymi produktami i technologiami;
- stopniowe przenoszenie sprzedaży rozwiązań i doświadczeń za granicę;
- wzrost przychodów i zysku z usług wspierany fuzjami i nabyciami (materiały wewnętrzne spółki, kwiecień, 2009).

Ze strategią ściśle powiązany jest katalog firmowych wartości. Opieranie się na nich w codziennym działaniu daje podwaliny proklientowskiej i propracowniczej kultury organizacyjnej (tabela 1).

**Tabela 1.** Wartości Sygnity SA

<b>Klient</b>	...bo firma żyje dla niego i dzięki niemu.
<b>Odpowiedzialność</b>	...bo skutki twojego działania mają wpływ na całą firmę.
<b>Zaangażowanie</b>	... bo tylko dając z siebie więcej, możemy utrzymać się na rynku.
<b>Uczciwość</b>	...bo buduje trwałe związki i przynosi korzyści.
<b>Zespół</b>	...bo zadania, które przed nami stoją, wymagają współdziałania.

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

W celu diagnozy kultury organizacyjnej poszczególnych spółek oraz lepszego przyszłego modelowania wspólnej kultury Grupy Sygnity powołano projekt „Zmiany kultury organizacyjnej”. W zrealizowanym w roku 2008 pomiarze wzięło udział 752 pracowników Grupy Sygnity. Badanie było dobrowolne, więc rezultat ten można traktować jako pośrednie świadectwo relatywnie wysokiego zaangażowania pracowników w „sprawy organizacji”. Do optymizmu skłaniać może również fakt, iż w roku 2008 w badaniu wzięł udział nieznacznie większy odsetek ogółu zatrudnionych, niż miało to miejsce dwa lata wcześniej. Zostały określone kierunki oczekiwanych przez pracowników i zarząd zmian, z których najważniejszy dotyczy zwiększenia nacisku na podejmowanie działań uwalniających w większym stopniu innowacyjność i kreatywność pracowników.

Rosnące wymagania otoczenia, zmiany wewnątrz firmy oraz wśród jej pracowników stanowią duże wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Dla Sygnity SA, firmy usługowej, skuteczna realizacja strategii ZZL jest jednym z najważniejszych aspektów w dążeniu do zapewnienia efektywnego funkcjonowania organizacji. Na politykę oraz strategię ZZL wpływają pośrednio oczekiwania i cele akcjonariuszy. Wizja, misja oraz system wartości Sygnity kształtują strategię biznesową i jej cele strategiczne. Wpływają one, obok kultury organizacyjnej, na kształtowanie strategii personalnej, definiowanie kluczowych czynników sukcesu oraz kluczowe kompetencje. Zarządzanie kluczowymi kompetencjami staje się esencją takich podstawowych procesów ZZL, jak: rozwój organizacji, rekrutacja i selekcja, ocena kompetencji, rozwój kompetencji, *controlling* personalny, kształtowanie polityki wynagrodzeń, administracja kadr i płac. Widoczna jest strategiczna rola Biura Personalnego w zarządzaniu organizacją. Wspiera zarząd firmy w budowaniu dynamicznej organizacji, potrafiącej skutecznie realizować zobowiązania wobec klientów i zapewniającej utrzymanie przewagi konkurencyjnej, oraz tworzeniu organizacji, dla której wykonywanie pracy jest źródłem osobistego prestiżu.

Jednym ze strategicznych priorytetów ZZL w Sygnity jest „koncentracja na identyfikacji i utrzymaniu kluczowych kompetencji”. Opracowany system kompetencji spójny jest z zasadniczymi sposobami budowania wartości pracowników poprzez:

- szkolenia – zarówno te wysoko specjalizacyjne, jak i przygotowujące do pełnienia odpowiedniej roli w organizacji;
- rekrutację – odpowiednia selekcja, wysokie wymagania stawiane kandydatom, wdrożony system praktyk studenckich oraz ścisła współpraca z najlepszymi polskimi uczelniami mają zapewnić nabór najlepszych ludzi;
- systemy motywacyjne wspomagające budowanie postaw: lojalnych wobec firmy, odpowiedzialnych i kreatywnych; zadaniowy charakter wynagrodzeń ma na celu ukierunkowywać wysiłki wszystkich pracowników na umacnianie pozycji Sygnity.

Obowiązujący w firmie system kompetencyjny zakłada dla każdej roli zawodowej/ stanowiska czy miejsca w strukturze organizacyjnej występowanie odrębnego modelu

kompetencyjnego, zawierającego kompetencje społeczne, personalne oraz związane z wiedzą fachową. Kompetencje korporacyjne obowiązują na wszystkich stanowiskach, są nimi: rozumienie polityki firmowej, efektywność, nastawienie na klienta i odpowiedzialność.

Kompetencje kierownicze analizowane są wyłącznie dla stanowisk menedżerskich i są to: orientacja na wyniki, zarządzanie zespołem, przywództwo, budowanie i rozwój zespołu. Kompetencje są analizowane i oceniane corocznie na czterech poziomach: 1. poziom wymagający znacznej poprawy, 2. poziom wymagający nieznacznej poprawy, 3. poziom zgodny z oczekiwaniami i 4. poziom wyróżniający się/mistrzowski.

Spółka wykorzystuje wiele narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie kompetencjami. Jedną z ciekawszych aplikacji jest Ankieta Kompetencji – jest to forma CV pracownika aktualizowana przez niego na bieżąco i samodzielnie, w miarę zdobywania nowych doświadczeń pochodzących z realizowanych projektów, umiejętności (np. znajomość aplikacji, języków programistycznych, baz danych, metodyk itd.) zarówno w firmie, jak i poza nią. Daje ona również możliwość zasygnalizowania przez pracownika swoich dodatkowych umiejętności i zainteresowań oraz określenia tego, co uważa on za swoje największe sukcesy zawodowe. Z pewnością baza wiedzy i kompetencji może być niezwykle użyteczna w rekrutacjach wewnętrznych prowadzonych w firmie.

Biorąc pod uwagę poziom kompetencji, można wykonać przydatne w planowaniu i analizowaniu zasobów ludzkich portfolio pracownicze. Biorąc pod uwagę potencjał pracownika oraz jego zastępowalność na rynku, uzyskuje się cztery grupy personelu: przyszłościowi, trzon załogi, pomocnicy, niezbędni. Zakwalifikowanie pracownika do którejś z grup ułatwia dobór praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, których firma ma bardzo szeroki wachlarz.

**Tabela 2.** Portfolio personalne

<b>POTENCJAŁ</b>	Przyszłościowi	Trzon załogi
	Pomocnicy	Niezbędni

**ZASTĘPOWALNOŚĆ NA RYNKU**

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Kreowanie organizacji opartej na wiedzy, nowoczesnej i niezwykle innowacyjnej możliwe jest dzięki konsekwentnemu inwestowaniu w kapitał ludzki. Proces szkoleń wpisany

jest w zarządzanie kompetencjami. Poprzedza go wieloaspektowe badanie potrzeb szkoleniowych prowadzone z wykorzystaniem bardzo szerokiego spektrum technik szkoleniowych i rozwojowych. Na uwagę zasługuje pozyskanie w roku 2008 dofinansowania do projektów szkoleniowych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: „Wykwalifikowana kadra podstawą rozwoju przedsiębiorstw z Grupy Sygnity” – program dedykowany dla analityków biznesowych, analityków systemowych, konsultantów wdrożeniowych produktów własnych i obcych oraz „Akademia Nowoczesnych Technologii” – program dedykowany dla architektów, inżynierów oprogramowania, projektantów systemów informatycznych oraz inżynierów systemowych. Dzięki realizacji tych programów, uruchomionych na początku 2009 roku, zostanie przeszkolonych prawie 300 pracowników podczas niemal 30 000 godzin szkoleniowych. Struktura organizacyjna i system wartości firmowych sprzyjają wykorzystywaniu grupowych form pracy oraz udziałowi w pracach projektowych. Stanowi to doskonałe pole do wykorzystywania technik coachingu i mentoringu. Stosowane w szkoleniach techniki warsztatowe uzupełniane są przez wykłady, konferencje i seminaria oraz, zyskujące obecnie na znaczeniu, działania multimedialne, którym dedykowana jest aplikacja eLearning.

Promocja kultury proinnowacyjnej obejmuje różne, nie tylko związane z życiem zawodowym pracowników, obszary. Dlatego uruchomiono program „Lepszym być wypada” i szeroki program budowania nowoczesnej organizacji wiedzy „Sygniversity”, którego celem jest stałe, możliwie masowe i intensywne budowanie nowych kompetencji merytorycznych, technologicznych i produktowych pracowników Grupy. To pomysł na uzyskanie przewagi w zdobywaniu i realizacji z sukcesem nowych dużych projektów, na zdolność całej organizacji do podejmowania trudnych wyzwań rynku IT poprzez stworzenie możliwości efektywnego rozwoju umiejętności każdego z pracowników. Jego celem jest także wykreowanie wizerunku Grupy Sygnity jako inkubatora innowacyjności, lidera w efektywnym wykorzystaniu najnowszych technologii i metod realizacji projektów oraz firmy gwarantującej najlepsze kwalifikacje na rynku. Formuła szkoleń obejmuje szkolenia stacjonarne, cykliczne seminaria i warsztaty, a w przyszłości planowane są szkolenia elektroniczne *webcast* i multimedialne, dostępne niezależnie od lokalizacji i czasu. Wykładowcami są nie tylko eksperci z wewnątrz Grupy, ale także uznani na rynku eksperci branżowi. „Sygniversity” gwarantuje bardzo atrakcyjny system motywacyjny dla liderów nowych technologii, którzy będą aktywni w rozpowszechnianiu i przekazywaniu wiedzy innym.

W Sygnity szczególną wagę przywiązuje się do zachowania spójności procesów ZZL oraz zarządzania strategicznego z kulturą i zmieniającą się strukturą organizacji. Analizowane są poszczególne praktyki ZZL oraz ich wpływ zarówno na efekty całej spółki, jak i poszczególnych komórek. Prowadzone są wielowątkowe, o różnym horyzoncie

czasowym badania efektywności zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Firma skutecznie realizuje filozofię zarządzania kapitałem ludzkim, poprzez innowacyjność, elastyczność, indywidualne i sytuacyjne traktowanie kluczowych pracowników i projektów oraz ciągle udoskonalanie dostosowanych do swojej kultury rozwiązań. Rozwiązania informatyczne wspierają zarządzanie ludźmi, komunikację oraz permanentną zmianę. Wysoka świadomość wagi jakości zarządzania zasobami ludzkimi w walce konkurencyjnej, umiejętne czerpanie z trendów, opieranie się na mocnych stronach przy doskonałej znajomości słabszych stron, doskonalenie procesów i eksperymentowanie stanowią filary dalszego rozwoju Sygnity.

---

Izabela Kołodziejczyk-Olczak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka ponad 60 publikacji z zakresu ZZL, koordynator i ekspert 18 projektów Unii Europejskiej, trener, doradca. Zainteresowania naukowe: wynagradzanie, zarządzanie talentami i kompetencjami.