

Liderzy na niepogodę

Jubileuszowa, X edycja konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) organizowanego nieprzerwanie od dekady przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, skłania do kilku refleksji.

Naukowcy na podstawie badań empirycznych twierdzą, że o sukcesie firmy decyduje głównie kreatywność i innowacyjność pracowników, ich elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, zaangażowanie w realizację celu oraz zdolność do współpracy. Zapewnienie firmie tych wszystkich elementów wymaga prowadzenia aktywnej polityki personalnej, stąd wzrost znaczenia ZZL oraz roli menedżera ds. personalnych. Twierdzi się nawet, że obecna dekada jest dekadą menedżerów personalnych i to od nich zależy powodzenie.

Elita ZZL

Konkurs „Lidera” wpisuje się w to wyzwanie, bowiem jego celem było i jest badanie systemów i kondycji ZZL przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku oraz upowszechnienie wiedzy o najlepszych rodzimych rozwiązaniach w tej dziedzinie. Właśnie o tym m.in. mówiła doc. dr hab. Bożenna Balcerzak-Paradowska, dyrektor IPiPS, otwierając (19 czerwca w hotelu Polo-

nia w Warszawie) uroczystość wręczenia nagród.

– *Nagrodzone tu firmy i ich liderzy to elita ZZL* – podkreśliła prof. Stanisława Borkowska, przewodnicząca kapituły nagrody, a przed laty inicjatorka konkursu. Zdaniem pani profesor, a dała temu wyraz również w jednej z cytowanych tu publikacji, w praktyce ZZL zarysowują się ostatnio trzy tendencje:

- wyraźnie wzrasta orientacja strategiczna firm i spójność strategii ZZL ze strategią firmy. Służby personalne w różnych krajach, także w Polsce, zabiegają o uznanie ich za partnera biznesowego. A partner biznesowy, uważa prof. Borkowska, powinien znać się na biznesie i ekonomicznych aspektach zarządzania pracą ludzką. W Polsce, w organizacjach o zaawansowanym rozwoju ZZL, np. w wielu bankach, od pracowników służb personalnych oczekuje się wiedzy biznesowej. Jednak działy personalne (czyli działy ZZL), jak się wydaje, w większości koncentrują się na psychosocjologicznych aspektach pracy, na budowie pożądanej kultury pracy, na inwestowaniu w rozwój zasobów ludzkich. Te ważne i cenne działania są jednak niewystarczające, zwłaszcza w organizacjach (firmach) biznesowych. Bowiernie nie tylko nie maleje, ale w warunkach konkurencji glo-

balnej wręcz rośnie znaczenie szeroko rozumianej efektywności pracy. Sposoby jej osiągania i mierniki efektywności nie powinny być obce zarządzającym zasobami ludzkimi.

- Druga tendencja to wzrost roli, poziomu i zakresu odpowiedzialności ZZL i, generalnie, funkcji zarządzania.

- Trzecia tendencja to wysokie usytuowanie działów ZZL – podlegają najczęściej wiceprezesom bądź członkom zarządu.

Słabsze obszary w sferze ZZL to:

- dominacja tradycyjnych sposobów wynagradzania
- w większości firm powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy jest iluzoryczne),
- mało doceniane niematerialne motywowanie (systemy motywowania, zdaniem naukowców, wymagają ciągłego monitorowania i doskonalenia),
- słabe wsparcie w firmach postaw innowacyjnych.

Konkurs promuje tych, którzy nie tylko przewyciężają te słabości, ale czymś się korzystnie wyróżniają, są w jakiejś dziedzinie właśnie innowacyjne, jak np. rodzinna, handlowo-usługowa firma Ankol Sp. z o.o. z Chorzelowa k. Mielca (prezes Czesław Kolisz), zdobywca szafirowej statuetki i dyplomu NŻG, czy nagrodzone już po raz szósty za nowatorstwo w nauczaniu łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego (dyrektor Janusz Moos), zdobywca bursztynowej statuetki.



Laureaci X edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Te dwie firmy ilustrują też pewne zmiany w branżowej strukturze uczestników konkursu. Dziesięć lat temu do pierwszego konkursu zgłosiło się 30 firm, w X edycji, którą honorowym patronatem objął Waldemar Pawlak, wicepremier i minister gospodarki, uczestniczyło 87 firm. Choć utrzymuje się przewaga firm dużych i usługowych, różnie stopniowo udział przedstawicieli MSP – jak właśnie firma Ankol. Na początku dominowały spółki z kapitałem obcym, później z polskim, pojawiają się też organizacje należące do sektora publicznego, jak łódzkie Centrum Kształcenia Nauczycieli czy wyróżniony za doskonalenie kompetencji urzędników Urząd Miasta Poznania (sekretarzem jest tam Piotr Kołodziejczyk, były wiceminister pracy).

Uwaga człowiek, głupku...

– *Zasoby ludzkie, kapitał ludzki to europejska nowomowa, a chodzi o to, że liczy się człowiek, że będą wygrywały te firmy, które potrafią to docenić i wykorzystać* – mówiła podczas uroczystości Jolanta Fedak, minister pracy. Gratulując nagrodzonym, podkreśliła: – *Jesteście liderami sukcesu gospodarczego Polski.*

Patronem wspierającym „Lidera” od pierwszej edycji jest NBP. Bank jest zainteresowany jakością ZZZ, ponieważ – jak to ujął jego przedstawiciel Jerzy Stopyra – bez dobrego zarządzania kadrami firma nie ma dziś szans na rynku.

• Nakłady na ZZZ, podkreślił, to nie tylko koszty, ale inwestycja, procentują one w postaci wyższej stopy zwrotu.

Wydobyć z pracowników to, co najlepsze

• Najważniejsze zadanie ZZZ to wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze, ich kreatywności – uważa J. Pietkiewicz, wiceprezes KPP i były dyrektor Opery Narodowej. Każda fantazja, każda kreatywna działalność ma jednak kontekst ekonomiczny i z tym trzeba się liczyć.

Dr Jacek Męcina, ekspert PKPP Lewiatan, współpracował z konkursem od początku. Konkurs, podkreślił, to kilkaset firm i dużych, i małych, i ponad stu laureatów, którzy wyznaczają standardy ZZZ.

LAUREACI X EDYCJI KONKURSU

LIDER ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

- **Telekomunikacja Polska S.A.** – zdobywca złotej statuetki i tytułu Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
- **Ankol Sp. z o.o.** – zdobywca szafirowej statuetki i tytułu Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi w kategorii małych i średnich firm,
- **Sygnity S.A.** – bursztynowa statuetka za zarządzanie wiedzą,
- **Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego** – bursztynowa statuetka za kreowanie organizacji uczącej się,
- **Michelin Polska S.A.** – bursztynowa statuetka za innowacyjność w ZZZ,
- **IBM Polska Sp. z o.o.** – bursztynowa statuetka za społeczną odpowiedzialność biznesu,
- **DHL Express (Poland) Sp. z o.o.** – bursztynowa statuetka za kształtowanie kultury organizacyjnej.

– *Jest wśród nich wielu naszych członków. Zdaniem eksperta konfederacji, kryzys spowoduje w drugiej połowie roku, że będzie nam na wielu odcinkach trudniej. – Przedsiębiorcy mogą z nim wygrać tylko razem, ręka w rękę ze swoimi pracownikami.* Tę opinię uwiarygodnia także wypowiedź ministra pracy: – *To, że kryzys jest u nas łagodny, to ogromna zasługa naszych przedsiębiorców i firm.*

Podobny był tok myślenia panelistów, którzy tuż przed rozdaniem nagród dyskutowali pod wodzą dr. Antoniego Ludwicyńskiego (WSPiZ im. Leona Koźmińskiego) „o ZZZ w trudnych czasach”. – *Kryzys to wyzwanie i szansa, szansa na to, by ujawniła się innowacyjność* – zaczęła optymistycznie Joanna Mazur, dyrektor ds. zarządzania zasobami w Sygnity S.A. (firma informatyczna). – *Angażujemy w zmiany wszystkich pracowników, chcemy znać i badamy ich opinie* – wtórowała jej Magdalena Rossakowska, dyrektor personalny DHL Express Poland Sp. z o.o. Ale kolejna jej wypowiedź brzmiała już mniej optymistycznie: – *Mimo dobrej komunikacji z pracownikami i szerokiej informacji o sytuacji w firmie, pojawia się w zespole lęk, obawy o przyszłość. W zeszłym roku ludzie skakali do basenu, nie patrząc czy jest woda, dziś pilnie patrzą...*

Również Anna Jankowska, dyrektor serwisu personalnego z Michelin Polska S.A., mówiła o problemie lęku, którego poziom – jej zdaniem – jest duży. Jak dotąd, uniknięto w tej znanej (oponiarskiej) firmie zwolnień grupowych, ale są przestoje, pracownicy przechodzą na 3/4 etatu. Największym problemem w dobie kryzysu jest elastyczność zarządzania, w tym utrzymanie elastyczności

zatrudnienia: – *Gdzieś tam doszliśmy chyba do granic.*

Łatwiej o porozumienie

Kryzys, dywagował Jacek Kalfaur, członek zarządu TP S.A., ma swoje dobre strony, ułatwia dochodzenie do porozumienia społecznego, związki nie naciskają już tak na płacę. Jednak – z drugiej strony – w kryzysie trudniej będzie o konsensus w najważniejszej kwestii: zwolnień. TP S.A. zatrudnia ponad 20 tys. pracowników, co roku zwalniała (z bardzo wysoką odprawą) około 2000 osób, ale przyjmowała też nowych, lepszych czy bardziej potrzebnych, taki był układ ze związkowcami. Jak będzie obecnie, jeszcze nie wiadomo. – *Najważniejsze dla mnie wyzwanie to pogodzić wymóg stabilizacji z restrukturyzacją.*

Czy kryzys, czy tylko spowolnienie – w tych momentach zawsze pojawiają się problemy pracownicze. Jedyne co można zrobić – przekonywał dr Ludwicyński – to motywować ludzi przez zaangażowanie. Optymistyczne jest – jego zdaniem – to, że łatwiej się dogadać ze związkami. Dobrze to rokuje, bo – jak mówili paneliści – do tanga trzeba dwojga.

Oczywiste jest także, że w kryzysie jakość zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, musi być wyższej niż dotąd próby. A hasło: uwaga człowiek, głupku!, powinien – wzorem prezydenta Clintona (...gospodarka głupku!) powiesić sobie w gabinecie (i wziąć do serca) każdy przedsiębiorca.

Czynią tak bądź zapewne będą czynić wszyscy laureaci X jubileuszowej edycji konkursu.