

# Standard „Zatrudnienie Fair Play”

Odpowiedzialne zarządzanie  
zasobami ludzkimi  
z uwzględnieniem zarządzania  
wiekiem

zostań   
Mentorem.pl

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:

**Standard „Zatrudnienie Fair Play” Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem**

Praca zbiorowa pod redakcją: Mieczysława Bąka i Anny Szcześniak

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają stanowiska Unii Europejskiej.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące publikacji należy kierować pod adres wydawcy:

Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa

tel.: (22) 630 98 01-04, faks: (22) 434 60 49

e-mail: [iped@kig.pl](mailto:iped@kig.pl), [www.iped.pl](http://www.iped.pl)

Autorzy:

Mieczysław Bąk

Paulina Bednarz

Przemysław Kulawczuk

Anna Szcześniak

Współpraca:

Piotr Michalik

Andrzej Poszewiecki

Małgorzata Tymorek

Warszawa, 2013

ISBN: 978-83-62556-07-6

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronach:

<http://www.iped.pl>

<http://www.zostanmentorem.pl>

**Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.**

©Copyright by: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”.

## Spis treści

Wprowadzenie.....	5
1. Metodologia tworzenia Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED).....	9
2. Zarządzanie wiekiem według Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED).....	18
3. Zakończenie.....	74
Załącznik nr 1. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED). Warunki standardu.....	76
I. Wprowadzenie.....	78
II. Terminy i definicje.....	79
III. Zastosowanie.....	80
IV. Wymagania – opisy procesów.....	80
Proces 1: Misja organizacji.....	80
Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych.....	80
Proces 3: Strategia rozwoju organizacji.....	81
Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich.....	81
Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia.....	81
Proces 6: Rekrutacja pracowników.....	81
Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników.....	82
Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich.....	82
Proces 9: Ocenianie pracowników.....	82
Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami.....	83
Proces 11: Motywowanie pracowników.....	83
Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją.....	83
Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich.....	83
Proces 14: Odchodzenie pracowników.....	84
Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi.....	84



## Wprowadzenie

Sytuacja zawodowa osób 50+ stanowi podstawowe wyzwanie dla polityki zatrudnienia państwa, szczególnie w kontekście przemian społeczno-gospodarczych i demograficznych. Obserwujemy postępujące starzenie się społeczeństwa – wydłuża się przewidywana długość życia, a jednocześnie prosta zastępowalność pokoleń należy do przeszłości. Zgodnie z diagnozą Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej zachodzące w Polsce procesy demograficzne skutkować będą istotnym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym.<sup>1</sup> Pierwszym krokiem rządu polskiego w kierunku zaradzenia tym procesom jest podniesienie wieku emerytalnego zarówno kobiet jak i mężczyzn do 67-go roku życia. Tymczasem w Polsce wskaźnik zatrudnienia pracowników 50+ jest dramatycznie niski, w końcu 2011 r. wynosił nieco ponad 31%. Pracownicy 50+ napotykają często na bariery, wynikające głównie ze stereotypów dotyczących ich przygotowania technicznego, informatycznego i innych umiejętności niezbędnych na rynku pracy. W konsekwencji funkcjonowania stereotypowych opinii na temat starszych pracowników, wielu z nich pozwala się odejść na wcześniejszą emeryturę, a tym samym bezpowrotnie zabrać z firmy swoją cenną wiedzę i doświadczenie. W IV kwartale 2011 r. emerytura była powodem bierności zawodowej 12,1% osób biernych w wieku 45–54 lata, 60,3% osób biernych w wieku 55–64 lata i 86,9% osób nieaktywnych w wieku 65 lat i więcej.<sup>2</sup> Obok nauki i uzupełniania kwalifikacji (które wskazało 21,6% biernych) emerytura była najważniejszym powodem bierności zawodowej w II kwartale 2012 r. (wskazało ją 45,2% biernych zawodowo).<sup>3</sup> W końcu 2011 r. najwięcej bezrobotnych w grupie osób w wieku 50 lat i więcej znajdowało się w ewidencji urzędów pracy w woj. mazowieckim, stanowiły one ponad 24% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. Miasto stołeczne Warszawa, powiat pruszkowski i powiat warszawski zachodni należą do 17 powiatów w całym kraju, w których w końcu 2011 r. odsetek osób powyżej 50-go roku życia w ogólnej liczbie zarejestrowanych w tych powiatach był wyższy niż 30%.<sup>4</sup> Z badań przeprowadzonych w 2009 i 2010 r. na Mazowszu<sup>5</sup> wśród osób w wieku 50+ (niepracujących i pracujących kobiet w wieku 50-59 lat i mężczyzn w wieku 50-64 lata) wynika, że trzy piąte osób w tej grupie pracuje (pozostali nie pracują). Co czwarty respondent w chwili badania był już na emeryturze, a kolejne 12% (w 2010 r.) planowało przejście na wcześniejszą emeryturę. Co piąty emeryt przyznawał się do aktywności zawodowej. W 2010 r. wzrósł odsetek osób, które czuły się zagrożone utratą pracy (z 21% w 2009 do 29% w 2010). Dla większości z nich utrata pracy oznaczałaby poważny problem.

Pozytywnie należy ocenić zaobserwowaną rosnącą aktywność zawodową osób w wieku 50+. Wskazywały na to również badania zrealizowane na Mazowszu - w 2010 r. wzrósł nieznacznie odsetek osób niepracujących, które aktywnie szukały pracy (16% w 2009 versus 20% w 2010).

---

<sup>1</sup> Zob.: *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sobypowyzej50rokuycianarynkuprac/rok-2011/>

<sup>2</sup> Ibidem, s. 1-2.

<sup>3</sup> *Rynek pracy w Polsce w pierwszym półroczu 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, 19.09.2012 r., <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy/rynek-pracy-w-polsce-w-pierwszym-polroczu-2012-r/>, s. 2.

<sup>4</sup> *Osoby powyżej 50 roku życia (...) op.cit.*, s. 7.

<sup>5</sup> M. Kononowicz, J. Michałowska, Al. Majewska, *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS Sp. z o.o. i Human Capital Busienss Sp. z o.o., Sopot 2010, s. 10.

[http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/file/50+/Raport%20z%20bada%C5%84\\_50plus\\_2009%20i%202010.pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/file/50+/Raport%20z%20bada%C5%84_50plus_2009%20i%202010.pdf)

Biorąc pod uwagę przedstawione zjawiska i nieuchronność zatrudniania w większym stopniu niż obecnie osób starszych (stanowią one poważne rezerwy na rynku pracy) uważamy, że istnieje potrzeba wsparcia pracowników 50+ w ich rozwoju i aktywności zawodowej, a także uświadamiania pracodawców, że zatrudnianie osób starszych jest również korzystne dla firmy oraz dostarczania rozwiązań, które pozwoliłyby poprawić sytuację osób 50+ na rynku pracy.

W związku z tym Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym” KIG wraz z włoskim partnerem E.Ri.Fo. podjęła się realizacji projektu pn. „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”. Głównym celem projektu jest poprawa jakości działań w obszarze utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez opracowanie, przetestowanie, upowszechnienie i wdrożenie innowacyjnego standardu „Zatrudnienie Fair Play” oraz innowacyjnych narzędzi służących zarządzaniu wiekiem i zastosowaniu mentoringu jako sposobu wydłużenia aktywności zawodowej wśród pracowników 50+. Celem niniejszego opracowania jest zaproponowanie przedsiębiorcom wprowadzenia rozwiązań sprzyjających lepszemu wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia starszych pracowników z pożytkiem dla firmy.

Wzrost liczby osób w wieku emerytalnym wraz z wydłużeniem przeciętnej długości życia powoduje konieczność stworzenia nowoczesnych metod zarządzania wiekiem, aby motywować tę grupę do wydłużenia aktywności zawodowej. Odpowiedzią na te wyzwania jest opracowany w 2007 r. przez Instytut Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2007, IPED). Jest on głównym produktem projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal.<sup>6</sup> Jest to profesjonalny system zarządzania kapitałem ludzkim, który ma w zamierzeniu maksymalizować zaangażowanie pracowników organizacji w tworzenie jej sukcesu. Warunki Standardu ZFP - 2007, IPED, określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których spełnienie jest konieczne dla jego funkcjonowania. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim, znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji. Dzięki temu organizacja może sprawnie reagować na zmiany wewnętrzne, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Odpowiadając na aktualne potrzeby mazowieckiego rynku pracy, w ramach realizowanego projektu podjęliśmy się dostosowania Standardu „Zatrudnienie Fair Play” (Standardu ZFP) do wymagań zarządzania wiekiem, a także do specyfiki regionalnego (mazowieckiego) rynku pracy. Prezentowany w niniejszej publikacji standard jest zatem kolejną wersją pierwotnie opracowanego.

Do tej pory 14 polskich firm wdrożyło standard ZFP w jego pierwotnej wersji, jednak dotychczasowa implementacja standardu napotyka na barierę, jaką jest wciąż niska świadomość korzyści wynikających z właściwego zarządzania zasobami ludzkimi. Włączenie do Standardu ZFP elementów wzmacniających zarządzanie wiekiem z myślą o lepszym wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia starszych pracowników, ma na celu zmotywowanie pracodawców do wprowadzania programów przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji, do podejmowania akcji podnoszących samoocenę starszych pracowników i uatrakcyjniających ich często rutynową pracę. Działania te w rezultacie powinny przyczynić się do tworzenia skutecznych strategii rozwoju zasobów ludzkich, adekwatnych do aktualnych wyzwań i sytuacji na rynku pracy i do rozwoju firmy, a także powinny zapobiegać odchodzeniu z pracy starszych pracowników z ich wiedzą i *know how*, cho-

---

<sup>6</sup> więcej: <http://praca.fairplay.pl/>

cięż mogliby jeszcze pracować i systematycznie dzielić się swoim doświadczeniem z pozostałymi pracownikami.

Wartością proponowanego Standardu ZFP jest potraktowanie relacji pracodawca-pracownik kompleksowo. Tworząc ten standard staraliśmy się objąć nim wszystkie sfery. Dodatkowo wdrożenie Standardu ZFP w organizacji zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników w proces zmian, co już wpływa na właściwe układanie relacji z pracownikami i budowanie zespołu zdolnego do realizacji przyjętych strategii rozwojowych, co z kolei przełoży się na ich większe zaangażowanie i efektywność, oraz wprowadzenie jasnych i przejrzystych układów na linii pracodawca-pracownik. Co istotne, zwrócenie większej uwagi na rolę pracowników 50+ i wdrożenie mechanizmów międzypokoleniowego transferu wiedzy pozwoli na zachowanie wewnątrz organizacji cennego doświadczenia i wiedzy starszych pracowników, zanim odejdą oni na emeryturę, a tym samym – na zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa. Proponując przedsiębiorcom wdrożenie zmodyfikowanego Standardu „Zatrudnienie Fair Play” uwzględniającego zarządzanie wiekiem, pragniemy przekonać ich, że w warunkach zachodzących zmian demograficznych pociągających za sobą zmiany na rynku pracy warto podjąć działania dla zwiększania zdolności do pracy starszych pracowników. W ostatecznym rozrachunku skorzystają na tym zarówno pracownicy 50+ jak i pracodawcy, a tym samym całe społeczeństwo. Zwłaszcza na Mazowszu – w regionie o bardzo dużych kontrastach występujących na rynku pracy, w tym także w odniesieniu do sytuacji osób powyżej 50-go roku życia – zagadnienie to jest bardzo istotne i wymaga szczególnego zainteresowania.

W opinii zespołu autorskiego, przedstawione w podręczniku obszary rekomendowane do włączenia do zarządzania wiekiem wraz z proponowanymi działaniami zawierają się w pełni w Standardzie Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED). Standard „Zatrudnienie Fair Play” uwzględnia całościowe spojrzenie na relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Standard ten został uzupełniony o elementy istotne dla zarządzania wiekiem, z zachowaniem zasady równych szans dla różnych grup pracowników. Przedstawiona wersja Standardu ZFP pozwala na kompleksowe podejście do budowania relacji pracownik-pracodawca, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb różnych grup pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W niniejszym podręczniku w pierwszym rozdziale przedstawiamy metodologię tworzenia Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED), w rozdziale drugim zaprezentowaliśmy, jak rozumiemy zarządzanie wiekiem według Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED) i umieściliśmy zalecenia jak je wdrażać z licznymi przykładami praktycznymi z konkretnych przedsiębiorstw, a także pokazaliśmy korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników wynikające z wdrożenia poszczególnych procesów. Po zakończeniu podsumowującym przedstawione treści, przekazujemy warunki Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED) w załączniku nr 1.

*Zespół autorski*





# Metodologia tworzenia Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED)



## 1.1. Tło i zadania zespołu autorskiego

Zasadniczym celem zespołu autorskiego Instytutu było opracowanie zakresu przedmiotowego oraz wymagań związanych z wdrożeniem nowoczesnego standardu zarządzania kapitałem ludzkim, który z jednej strony usprawniłby zarządzanie pracownikami w polskich przedsiębiorstwach, a z drugiej strony zapewnił przestrzeganie zasady równych szans i niedyskryminacji, w tym również ze względu na wiek. Zespół autorski stanął przed poważnym wyzwaniem, ponieważ w polskich przedsiębiorstwach problemem samym w sobie jest włączanie elementów równości i współuczestnictwa do praktyki zarządzania. Sytuacja ta wynika ze zmiany polityki gospodarczej w okresie transformacji gospodarczej od gospodarki socjalnej w kierunku gospodarki rynkowej. Zmiana modelu gospodarczego wiązała się bardzo często z uproszczonym rozumieniem zadań i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które prowadziło do wyraźnego „przerysowania” tych elementów zarządzania, które są bezpośrednio związane z wpływaniem na efektywność. W poważnym stopniu polskie przedsiębiorstwa stały się obiektem ponownego eksperymentu w zakresie stosowania unowocześnionej wersji naukowej organizacji pracy z pewnymi dodatkowymi elementami, z nowszych szkół zarządzania, które maksymalizowały motywację pracowników.

## 1.2. Podstawy i wzorce wykorzystane przy projektowaniu standardu. Przegląd literaturowy.

W ramach Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED) (standardu ZFP) dokonano rozpoznania standardów zarządzania nawiązujących do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Punktem wyjściowym pracy nad standardem była akceptacja definicji społecznej odpowie-

W efekcie powszechne stało się narzekanie na odhumanizowanie pracy i pojawiło się widoczne zmęczenie pracowników w związku z maksymalizacją ich eksploatacji. Tym zjawiskom towarzyszył proces redukcji szans słabszych grup zatrudnieniowych: kobiet, absolwentów, osób w wieku starszym, niepełnosprawnych.

Sytuacja ta została radykalnie zakłócona poprzez proces emigracji, szczególnie nasilony w wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej. Polscy pracownicy, z reguły wywodzący się z obszarów o niskiej dochodowości lub bezrobocia, zaczęli masowo opuszczać kraj w celu poszukiwania lepszych możliwości zatrudnienia. W efekcie stopa bezrobocia, która w 2003 roku przekraczała 20% obniżyła się do nieco ponad 11% w 2007 roku. Pracownicy w wielu dziedzinach takich jak budownictwo, przeróbka metali, część usług, stali się zasobem rzadkim, o który pozyskanie trzeba zabiegać. W efekcie powstały korzystne warunki do zmiany eksploatorskiego systemu zarządzania zasobami ludzkimi na system zbliżony do nowoczesnych systemów opartych na społecznej odpowiedzialności biznesu. W związku z tym zespół autorski Instytutu podjął się opracowania zakresu przedmiotowego i wymagań dla standardu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

działności biznesu przyjętej przez Unię Europejską. Zgodnie z tą definicją:

„Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest koncepcją, w ramach której przedsiębiorstwa łączą zaangażowanie na rzecz kwestii społecznych i środowiskowych w ramach działalności gospodarczej oraz w ramach relacji z interesariuszami na zasadach dobrowolności”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001)366 final, Brussels, 2001, s. 6.

Za Komisją Europejską przyjęto, że tak jak wdrażanie przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu jest dla małych i średnich firm dobrowolne, tak również standaryzacja zarządzania zasobami ludzkimi oparta na tej koncepcji może być również tylko wdrażana na zasadach dobrowolności. Czynnikiem ten spowodował, że niezbędnym stało się opracowanie atrakcyjnej dla przedsiębiorstw formy standardu, jak i nowoczesnego przekazu związanego z osiąganiem korzyści przez przedsiębiorstwa, wynikających z wdrażania standardu.

Opracowanie standardu ZFP zostało poprzedzone przeglądem zagranicznych standardów zarządzania uwzględniających problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Dokonano analizy następujących standardów i rozwiązań:

1. PSLB (Personnel Standards Lead Body),
2. Investors in People,
3. Social Accountability 8000,
4. ISO 26000,
5. AA 1000,
6. Amerykańskich jednostkowych standardów zarządzania kapitałem ludzkim.

Przegląd literaturowy rozwiązań obowiązujących w innych krajach doprowadził do wyciągnięcia następujących wniosków:

1. W ramach opracowywania standardu ZFP warto dążyć do sformułowania profesjonalnego standardu zarządzania kapitałem ludzkim zawierającego elementy społecznej odpowiedzialności biznesu a nie eksponować ich jako oddzielnych elementów systemu zarządzania.
2. Spośród istniejących zakresów tematycznych standardów (zakresów zarządzania zasobami ludzkimi) trzeba wybrać zasadnicze, które mają znaczenie krytyczne dla zarządzania w polskich firmach.
3. Dwa pierwsze standardy brytyjskie są najbardziej kompleksowe, ale niektóre przepisy PSLB są zbyt złożone, z kolei standard IIP jest bardzo jednostronnie nastawiony na pracowników – mimo tego można uważać je za pewien punkt wyjścia do tworzenia naszych propozycji.
4. Trzeba stworzyć „długą listę” zakresów tematycznych zarządzania zasobami ludzkimi, które mogłyby być uzupełniane o ele-

menty społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wstępna długa lista zakresów tematycznych standardu ZFP na podstawie przeglądu literaturowego obejmowała następujące zakresy tematyczne:

1. Posiadanie systemu zapewniającego rzetelny i efektywny dobór pracowników do pracy.
2. Posiadanie przez organizację opisu stanowisk pracy zawierającego oczekiwania wobec pracowników.
3. Posiadanie systemu orientacji zawodowej i opieki dla nowych pracowników.
4. Zapewnianie takiej liczby pracowników, która rzeczywiście jest niezbędna przedsiębiorstwu, bez generowania przeciążenia pracowników.
5. Posiadanie systemu oceny kompetencji pracowników oraz planowanie rozwoju tych kompetencji w przyszłości.
6. Śledzenie wzorców i trendów w zakresie rozwoju kompetencji dla odpowiedniego planowania kształcenia zawodowego pracowników.
7. Posiadanie systemu szkoleń pracowniczych oraz systemu wsparcia dla samokształcenia pracowników prowadzących do wykształcenia się profesjonalnych umiejętności pracowników.
8. Zapewnianie ścieżki kariery zawodowej przynajmniej dla pracowników posiadających kluczowe znaczenie dla firmy.
9. Posiadanie procedur i umiejętności zarządzania stosunkami pracowniczymi pozwalających na przewyższanie konfliktów i trudności w rozwoju firmy.
10. Wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników i upowszechnienia tych doświadczeń wśród pracowników młodszych wiekiem.
11. Przejrzyste zarządzanie wynagrodzeniami pracowników w sposób wiążący efekty pracy z wysokością wynagrodzeń.
12. Docenianie szczególnego wkładu, zaangażowania i kreatywności pracowników zarówno w sposób materialny, jak i poprzez udział w zarządzaniu i/lub we własności.
13. Zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatywy w zakresie działań zwiększających wartość dodaną tworzoną w firmie.
14. Wspieranie budowy systemu samopomocy pracowniczej, współdziałania pracowników, ducha pracy zespołowej oraz klimatu posza-

- nowania dla liderów organizacji, czyli integracji społecznej przedsiębiorstwa.
15. Posiadanie przejrzystości zdefiniowanej i konkretnej strategii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
  16. Posiadanie systemu pomiaru skuteczności polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
  17. Posiadanie i stosowanie procedur zapewniających równość szans rozwoju zawodowego dla różnych pracowników.
  18. Włączanie pracowników do wdrażania systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji w tym zakresie i wdrażaniu systemu.
  19. Zapewnianie pracownikom wysokiego poczucia poszanowania godności osobistej, w tym w szczególności poszanowania dla istniejących różnicowań wśród pracowników.

### 1.3. Zastosowanie metody analizy grupowej do wypracowania ostatecznej listy zakresów tematycznych regulowanych standardem

Proponowane w oparciu o przegląd literaturowy zakresy tematyczne zostały rozesłane do ośmiu ekspertów Instytutu z prośbą o wskazanie, które z nich posiadają znaczenie krytyczne dla polskich przedsiębiorstw i które mogą być uzupełnione o elementy społecznej odpowiedzialności biznesu. Następnie odbyły się dwa spotkania warsztatowe, w wyniku których zostało wybranych 15 procesów, które stanowiły określoną całość. Procesy zostały wybrane w wyniku przeprowadzenia analizy grupowej w oparciu o następujące kryteria:

1. Potencjalny poziom usprawnień zapewnianych przez regulację określonych zakresów, wynikających z synergii integracji różnych procesów;
2. Ważności dla polskich przedsiębiorstw ocenionej na podstawie badań kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach<sup>8</sup>;

<sup>8</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006

3. Łatwość adaptacji do potrzeb polskich przedsiębiorstw;
4. Innowacyjność podejścia i szanse zapewniane przedsiębiorstwom w wyniku wdrożenia określonych regulacji.

Analiza grupowa doprowadziła do wyznaczenia 15 podprocesów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, które dla uproszczenia nazwano procesami standardu. Były to następujące procesy:

1. Konstruowanie i upowszechnianie misji firmy,
2. Budowa systemu wartości biznesowych i etycznych,
3. Stosowanie planowania strategicznego,
4. Sformułowanie i wdrażanie strategii rozwoju zasobów ludzkich,
5. Budowa planu zatrudnienia,
6. Pozyskiwanie zasobów ludzkich,
7. Adaptacja zawodowa pracowników,
8. Rozwój zasobów ludzkich,
9. Ocenianie pracowników,
10. Zarządzanie wynagrodzeniami,
11. Motywowanie pracowników,
12. Współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu,
13. Kreowanie dobrego klimatu zatrudnienia,
14. Odchodzenie pracowników,
15. Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjęto, że do każdego z 15 zaproponowanych procesów zostaną wszczepione elementy uniwersalnego systemu społecznej odpowiedzialności biznesu.

### 1.4. Budowa systemu procesów w oparciu o elementy analizy systemowej i wykorzystanie metodologii matrycy logicznej

Pracując nad standardem ZFP, zespół ekspertów Instytutu założył, że podstawowe elementy systemu procesów powinny być ze sobą powiązane za pomocą związków logicznych (wynikowych) oraz za pomocą sprzężeń zwrotnych.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Szerzej na temat wykorzystania analizy systemowej do zarządzania: J. Stoner, R. Frejman, D. Gilbert, *Kierowanie*, WN PWN 2004

Do zasadniczych *logicznych związków wynikania* (związków wynikania jednego procesu z drugiego) zaliczono:

1. wynikanie strategii działania z misji przedsiębiorstwa;
2. wynikanie strategii działania z systemu wartości etycznych i biznesowych;
3. wynikanie strategii rozwoju zasobów ludzkich z misji, systemu wartości biznesowych i etycznych oraz strategii działania przedsiębiorstwa;
4. wynikanie procesów od 5 do 15 z procesów od 1 do 4;
5. wynikanie pozyskiwania zasobów ludzkich z planowania zatrudnienia;
6. wynikanie rozwoju zasobów ludzkich ze strategii rozwoju zasobów ludzkich.

Do zasadniczych *sprzężeń zwrotnych* zaliczono:

1. sprzężenie zwrotne pomiędzy systemem oceny pracowników a systemem motywacyjnym i systemem wynagradzania;
2. sprzężenie zwrotne pomiędzy procesem Odchodzenie pracowników a Zarządzanie wynagrodzeniami;
3. sprzężenie zwrotne pomiędzy motywowaniem pracowników a współuczestnictwem pracowników w zarządzaniu;
4. sprzężenie zwrotne pomiędzy oceną systemu zarządzania zasobami ludzkimi a strategią rozwoju zasobów ludzkich.

Związki wynikania i sprzężenia zwrotne uwzględniono w opisach poszczególnych procesów. W ramach pracy dokonano również wyszczególnienia zasadniczych synergii, które mogą być osiągnięte w wyniku integracji przedstawionych 15 podprocesów procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

*Zasadnicze synergie* oczekiwane w wyniku adaptacji standardu zarządzania zasobami ludzkimi ZFP-2007, IPED opartego na społecznej odpowiedzialności biznesu obejmowały:

1. wzrost efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa wynikający z silniej motywowanych pracowników;
2. duża poprawa klimatu relacji międzyludzkich i znaczące ułatwienie zarządzania ludźmi;

3. powiększenie potencjału rekrutacyjnego w tych przedsiębiorstwach, które poszukują pracowników w rzadkich zawodach;
4. usprawnienie i uporządkowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Uwzględniając relacje wynikania, sprzężenia zwrotne oraz oczekiwane synergie zespół ekspertów Instytutu przygotował opis poszczególnych standardów. Przy formułowaniu opisu standardów zastosowano początkowo rozwiązanie w czystej postaci matrycy logicznej, które to narzędzie jest zalecanym narzędziem przez Komisję Europejską do formułowania projektów i rozwiązywania problemów<sup>10</sup>.

W wyniku zastosowania procedury budowy projektu przy wykorzystaniu matrycy logicznej przygotowano opisy poszczególnych zakresów w układzie:

- proces,
- rezultat,
- zadania,
- sposób weryfikacji (mierniki).

W efekcie powstał opis procesu zarządzania zasobami ludzkimi odzwierciedlający zastosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Opisy ostatniej wersji procesów zostały zawarte w załączniku nr 1.


### **1.5. Opracowanie wymogów standardu, kart zadaniowych i wzorcowych rozwiązań standardu**

Wdrożenie standardu przez przedsiębiorstwa wymagało opracowania dokumentu określającego wymagania w zakresie wdrożenia oraz wzorcowego przykładu rozwiązywania problemów i opisu zadań w ramach standardu. Opracowano wzór karty zadaniowej, w której w sposób ujednolicony ujęto nazwy procesów, zadań, rezultatów, daty sporządzenia dokumentu, osoby sporządzającej i zatwierdzającej, numeru stron itp. Karta zadaniowa była pomyślana jako sposób uporządkowania prac nad wdrażaniem standardu.

---

<sup>10</sup> Zarządzanie cyklem projektu, Przewodnik metodyczny, Fundusz Współpracy, Warszawa 2007

### Wzór karty zadaniowej (przykład)

<b>Standard ZFP-2007, IPED</b>				
Przedsiębiorstwo:				
	<b>Proces: Operacyjne planowanie zatrudnienia</b>			Logo Firmy
	<b>Zadanie: Wszystkie</b>			
Typ dokumentu: A. Spis zadań. B. Spis oczekiwanych rezultatów.				
A. Spis zadań				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udokumentowanie pisemnej relacji pomiędzy dokumentami strategicznymi i planami operacyjnymi przedsiębiorstwa, a planem zatrudnienia</li> <li>2. Opracowanie planu zatrudnienia</li> <li>3. Sporządzenie dokumentacji oceniającej realizację planu zatrudnienia</li> </ol>				
B. Spis oczekiwanych rezultatów				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentacja potwierdzająca występowanie relacji pomiędzy dokumentami strategicznymi i planami operacyjnymi przedsiębiorstwa a planem zatrudnienia</li> <li>2. Plan zatrudnienia</li> <li>3. Dokumentacja oceniająca realizację planu zatrudnienia</li> </ol>				
Data: 01.02.2007	Sporządził:	Zatwierdził:	Nr procesu 5	Nr strony 1

Źródło: opracowanie własne.

Znacznie trudniejszym zadaniem było opracowanie jednolitego zestawu wymogów niezbędnych do osiągnięcia w ramach standardu wraz z przykładami rozwiązania niektórych problemów dotyczących realizacji zadań w ramach poszczególnych procesów. Eksperti Instytutu, w oparciu o swoje doświadczenia, dostępną literaturę oraz dostępne przykłady z przedsiębiorstw opracowali wstępne warunki standardu dla przedsiębiorstwa, których rozmiar objął ponad 200 stron druku. Wersja ta była zdecydowanie zbyt rozbudowana, zwłaszcza biorąc pod uwagę specyfikę małych i średnich firm. Analiza opracowanego standardu w gronie ekspertów – autorów standardu pozwoliła na znaczne skrócenie pierwotnej wersji, z zachowaniem zakładanych celów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W wyniku realizacji dwóch rund prac została opracowana kolejna wersja standardu,

znacznie bardziej przyjazna dla małych i średnich przedsiębiorstw, w której opis wymagań skrócono do ostatecznie zaakceptowanej zawartości. W opisie dokonano wyboru najważniejszych zadań i rezultatów, rezygnując jednak z ich wyodrębniania.

### 1.6. Warsztaty z przedsiębiorcami w zakresie wdrażania standardu. Weryfikacja i konsultowanie opracowanego standardu.

W ramach prac nad standardem przewidziano przeszkolenie w zakresie standardu ZFP przedsiębiorców oraz pracowników kadrowych reprezentujących firmy zainteresowane wdrożeniem standardu. W tym celu wysłano w maju 2006 roku opisany standard ZFP do grupy przedsiębiorców i zorganizowano warsztaty dla grupy fokusowej z udziałem przedsiębiorców zainteresowanych wdrożeniem standardu, partnerów projektu oraz ekspertów Instytutu. Podczas spotkania uczestnikom szczegółowo zaprezentowano wszystkie procesy. W wyniku dyskusji grupowej ustalono, że standard powinien zawierać wszystkie z 15 proponowanych procesów oraz wypracowano konkluzję, że ostateczna forma standardu może być sformułowana dopiero po zebraniu doświadczeń z wdrożeń. Dokonana jednocześnie weryfikacja i konsultacja założeń standardu potwierdziła słuszność opracowanej koncepcji. Uczestnicy zasugerowali również konieczność wypracowania jednolitych wymagań standardu i wzorcowych rozwiązań, które mogłyby być użyteczne jako wzór dla przedsiębiorstw.

### 1.7. Metodyka wdrożeń

Standard wdrażano testowo tylko w małych i średnich przedsiębiorstwach. Podstawą wdrożenia była umowa z przedsiębiorstwem. Przyjęto, że dla każdego z 8 przedsiębiorstw uczestniczących we wdrożeniu testowym będzie wyznaczony konsultant wspomagający z Instytutu. Przyjęto, że konsultant wspomagający będzie się spotykał z przedstawicielami przedsiębiorstwa i zostanie wspólnie dokonana ocena w jakim zakresie istniejące w przedsiębiorstwie rozwiązania należy zastąpić nowymi, uzupełnić czy zmienić. Przyjęto, że w fazie pilotażowej jednostką wspomagającą przedsiębiorstwo we wdrożeniu będzie Instytut.



Poniżej przedstawiono przykładowy opis sposobu przeprowadzenia procesu wdrożenia standardu w modelu współpracy organizacji z jednostkami wspomagającymi. Dla takiego modelu lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu obejmowała poniższe elementy.

1. Wyznaczenie spośród pracowników organizacji osoby, która niezależnie od innej odpowiedzialności, powinna mieć odpowiedzialność i uprawnienia obejmujące opracowanie i wdrożenie niniejszego standardu.
2. Umożliwienie konsultantowi wspomagającemu zapoznanie się ze specyfiką organizacji.
3. Zinventaryzowanie rodzajów i zakresów narzędzi zarządczych wymaganych standardem do poprawnego funkcjonowania systemu w organizacji.
4. Dokonanie podziału zadań pomiędzy przedsiębiorstwo a konsultanta wspomagającego.
5. Ustalenie harmonogramu osiągnięcia założonych rezultatów w zakresie opracowywania narzędzi zarządzania.
6. Opracowanie, wdrożenie i ciągłe doskonalenie opracowanych narzędzi zarządzania, które były wymagane standardem.
7. Przeprowadzenie auditów wewnętrznych w zaplanowanych odstępach czasu, oceniających funkcjonowanie systemu zarządzania opartego na standardzie.
8. Podejmowanie niezbędnych działań naprawczych, korygujących i doskonalących system zarządzania zasobami ludzkimi.

Po przeprowadzeniu auditu wewnętrznego i po korekcie ewentualnych niezgodności, w 6 przedsiębiorstwach został przeprowadzony audit zewnętrzny do końca listopada 2007 roku a w 2 firmach audit taki był przewidziany na grudzień 2007 roku.

Metodyka wdrażania standardu oparta na odegraniu dużej roli przez konsultanta wspomagającego z Instytutu okazała się skuteczna. Zasadnicze problemy związane z wdrażaniem standardu obejmowały brak czasu lub często wiedzy ze strony przedstawicieli przedsiębiorstwa w zakresie rozwiązywania problemów wynikających z projektowania określonych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi opartymi na społecznej odpowiedzialności biznesu. Problem ten rozwiązywano w ten sposób, że konsultanci wspomagający proponowali pierwsze wersje dokumentów i projektów narzędzi zarządzania

i wspólnie z przedstawicielami przedsiębiorstw dyskutowali nad zaproponowanymi rozwiązaniami. Model ten stał się obowiązującym podejściem w pracy i znacznie przyspieszył prace nad wdrażaniem standardu w przedsiębiorstwach.

## 1.8. Metodyka prac nad upowszechnieniem standardu

W ramach prac nad upowszechnieniem standardu podejmowano szereg działań, do których zaliczyć można konferencje, szkolenia dla przedsiębiorców, spotkania promocyjne. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt przeprowadzenia pierwszych w polskiej praktyce naukowej badań ilościowych nad wpływem społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw oraz opracowanie wzorcowego modelu zatrudnienia opartego na społecznej odpowiedzialności biznesu. Szczegóły metodyki tych prac zawarto w publikacji Instytutu z 2007 r.<sup>11</sup> Prace te wykazały daleko idące korzyści dla przedsiębiorstw z wdrażania systemów zarządzania opartych na społecznej odpowiedzialności biznesu.

## 1.9. Modyfikacja pierwotnego Standardu ZFP pod kątem wymagań zarządzania wiekiem

Zmiany zachodzące na rynku pracy, takie jak wydłużenie wieku emerytalnego, konieczność wykorzystania potencjału różnych grup pracowników, wymagania związane z transferem wiedzy w przedsiębiorstwie, a także konieczność aktywizacji pracowników 50+, skłoniły zespół Instytutu do modyfikacji Standardu, przede wszystkim pod kątem ułatwienia małym i średnim przedsiębiorstwom właściwego zarządzania wiekiem, przy zachowaniu kompleksowego charakteru standardu, umożliwiającego właściwe budowanie relacji pracowniczych. Standard w obecnej wersji pokazuje, że zarządzanie wiekiem, a w szczególności prawidłowe zarządzanie wiekiem rozumiane jako eksponowanie zarządzania ukierunkowanego na starszych pracowników, jest potrzebne i opłacalne, a uwypuklenie tych zagadnień w standardzie pozwoli lepiej dostrzec wspomniane korzyści.

---

<sup>11</sup> P. Kulawczuk, M. Poszwiecki (red), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

Dla ogółu społeczeństwa problem jest o tyle istotny, że nieprawidłowe zarządzanie wiekiem prowadzi do wczesnej dezaktywizacji zawodowej, a w konsekwencji - do zmniejszenia zasobu osób aktywnych zawodowo i możliwości wytwórczych gospodarki, a tym samym powoduje zmniejszenie dobrobytu społecznego. Ponadto wczesne przechodzenie na emeryturę skutkuje wzrostem obciążeń dla budżetu państwa z tytułu zabezpieczenia społecznego. Ten dodatkowy koszt ponoszą wszystkie osoby pracujące w postaci wyższych podatków, co staje się bardzo poważnym problemem w obliczu dosyć niskiej stopy zatrudnienia w Polsce, wydłużania się przeciętnej długości życia i tym samym rosnącej grupy osób uprawnionych do pobierania emerytury. W konsekwencji budżet państwa może nie udźwignąć rosnącego kosztu emerytur (dlatego podniesienie wieku emerytalnego w Polsce należy ocenić pozytywnie). Zatem społeczeństwo może odnieść korzyści w wyniku poprawnego zarządzania wiekiem w postaci:

- utrzymania, a nawet powiększenia zasobu osób aktywnych zawodowo i tym samym co najmniej utrzymania możliwości wytwórczych gospodarki oraz dobrobytu społecznego,
- uchronienia systemu emerytalnego i finansów publicznych przed zapaścią,
- oddalenia groźby drastycznego wzrostu podatków,
- zmniejszenia dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek.

Z perspektywy przedsiębiorców (czy ogólnie pracodawców) wdrożenie prawidłowych mechanizmów zarządzania wiekiem jest z kolei dlatego ważne, że w najbliższych latach spodziewane są rosnące niedobory pracowników i należy przerwać „błędne koło”: część pracodawców, którzy chcą się pozbyć pracowników w wieku ochronnym, woli zatrudnić młodego, wykwalifikowanego pracownika, w swoim przekonaniu bardziej dyspozycyjnego, mniej zarabiającego, zamiast inwestować w podniesienie kwalifikacji starszych pracowników. Pracodawca nie inwestuje więc w podniesienie kwalifikacji pracownika, bo spodziewa się, że on szybko przejdzie na emeryturę, a pracownik nie wierzy w siebie i czuje się zagrożony oczywistym dla niego brakiem wiary w jego możliwości, widzi w tym groźbę zwolnienia, więc stara się przejść

na emeryturę, by zapewnić sobie jakieś dochody”<sup>12</sup>. Tym samym przedsiębiorstwa tracą kapitał – wiedzę, umiejętności, a także doświadczenie nabyte przez te osoby dzięki długoletniej praktyce zawodowej, a pracodawca staje w obliczu konieczności sfinansowania uzupełniania wiedzy i kwalifikacji przez młodszych pracowników lub rekrutacji odpowiednich osób i wdrożenia ich do pracy.

Do najważniejszych korzyści osiągniętych przez przedsiębiorców z wdrożenia zarządzania wiekiem można zaliczyć<sup>13</sup>:

- utrzymanie kompetencji na odpowiednim poziomie,
- zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa,
- czerpanie przewag z różnorodności wiekowej pracowników, w tym przewag starszych pracowników nad młodszymi,
- wzrost wydajności pracy,
- spadek kosztów zarządzania zasobami ludzkimi,
- wzrost zysku,
- poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników 50+ przedwczesne rezygnowanie z pracy zawodowej także nie jest korzystne w dłuższej perspektywie. Z badań przeprowadzonych na Mazowszu wynika, że osoby pracujące są bardziej zadowolone z życia, m.in. oceniają swoją sytuację finansową zdecydowanie lepiej niż osoby niepracujące w tej grupie wiekowej. Uwzględniając nowe regulacje emerytalne (skutkujące niskimi emeryturami w przypadku wczesnego opuszczenia rynku pracy) osoby w wieku 50+ będą bardziej zainteresowane dłuższą pracą zawodową. Na Mazowszu w 2010 r. spadł odsetek firm (z 17% w 2009 do 4% w 2010), które przyznały, że w ciągu ostatniego roku ich pracownicy odchodzili na wcześniejsze emerytury<sup>14</sup>. Zatem prawidłowe zarządzanie wiekiem może przynieść pracownikom 50+ takie korzyści, jak:

<sup>12</sup> [http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news\\_id=1345](http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=1345)

<sup>13</sup> Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010, s. 5; A. Leśniewska, K.

Romanowicz, P. Kozłowski, R. Leśniewski, M. Romanowicz (red.), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 9.

<sup>14</sup> M. Kononowicz, J. Michałowska, Al. Majewska, *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot 2010, s. 11.

- utrzymanie zatrudnienia co najmniej do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego,
- utrzymanie zadowolenia i satysfakcji z pracy dzięki uczestnictwu w zorganizowanych formach międzypokoleniowego przekazywania wiedzy,
- utrzymanie zadowalającej sytuacji finansowej i zadowolenia z życia.

Wspomniane korzyści zadecydowały o rozbudowaniu Standardu „Zatrudnienie Fair Play”.

## Bibliografia

- *AccountAbility 1000 (AA 1000) framework, Standards, guidelines and professional qualification*, The Institute for Social and Ethical Accountability, London 1999.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
- Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006.
- *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels, 2001.
- *International Standard: Social Accountability 8000*, SAI, New York 2001.
- *ISO/WD 26000, Guidance on social responsibility*, ISO 2006-03-28.
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska Al., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot 2010 .
- Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.), *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, WN PWN 2004.
- *Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group*
- *Zarządzanie cyklem projektu, Przewodnik metodyczny*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.



## Źródła internetowe

- Eisenberg Richard, *Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad*, 8 maja 2012, <http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>
- Hall A., *Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50*, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/arti> *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, wrzesień 2010, cle-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html
- *How BMW reinvents the factory for older workers. The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work*, Isabelle de Pommereau, Correspondent of The Christian Science Monitor / 2 września 2012, <http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>
- *Investors in People, Unlock your organization's potential, An overview of standard framework*, TSO, <http://www.investorsinpeolpe.co.uk/>
- Kononowicz M., Michałowska J., Majewska Al., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy*, PBS Sp. z o.o. i Human Capital Busienss Sp. z o.o., Sopot 2010, [http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/file/50+/Raport%20z%20bada%C5%84\\_50plus\\_2009%20i%202010.pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/upload/user/file/50+/Raport%20z%20bada%C5%84_50plus_2009%20i%202010.pdf)
- *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2011 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sobypowyej50rokucianarynkupracy/rok-2011/>
- *Rynek pracy w Polsce w pierwszym półroczu 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, 19.09.2012 r., <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-na-ryнку-pracy/rynek-pracy-w-polsce-w-pierwszym-polroczy-2012-r/>
- Wuestner Ch. *BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers*, 7 września 2012, <http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>
- <http://www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/exec/hrcomp/hrc.html>
- <http://hr.healthcare.ucla.edu/Download/2005surveypreptrng.PPT>
- [http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news\\_id=1345](http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=1345)
- <http://www.natpact.nhs.uk/uploads/HRFriend.pdf>
- <http://praca.fairplay.pl/>
- <http://www.tractebel-engineering-gdfsuez.com/polish/>

## Zarządzanie wiekiem według Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED)

### 2

Zarządzanie zasobami ludzkimi zgodnie z koncepcją etyki oraz społecznej odpowiedzialności biznesu jest kluczem do sukcesu organizacji. Zwrócenie baczniejszej uwagi na kwestie starszych pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim i uwzględnienie ich poprzez włączenie zarządzania wiekiem do tego procesu, staje się koniecznością w obliczu zachodzących zmian demograficznych. Umiejętność twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego, w tym również kapitału reprezentowanego przez pracowników starszych wiekiem, maksymalizuje i normalizuje współpracę wewnątrz przedsiębiorstwa, co ma swoje odzwierciedlenie w satysfakcji pracowników i wymiernych zyskach właścicieli. Jednocześnie wytwarza się pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, co z kolei przekłada się na zaufanie ze strony klientów, dostawców, społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy.

Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED) (Standard ZFP) opiera się na koncepcji, zgodnie z którą pracownik traktowany przez pracodawcę jak partner pracuje efektywniej, jest bardziej zaangażowany i z większą mobilizacją działa na sukces przedsiębiorstwa w każdym jego wymiarze – ekonomicznym, społecznym i wizerunkowym. Standard jest więc narzędziem zarządzającym, służącym uporządkowaniu lub zorganizowaniu zarządzania kapitałem ludzkim, uwzględniającym wzajemny szacunek, lojalność i poszanowanie różnorodności, zapewniającym równe szanse pracownikom, w tym także 50+. Dzięki jego zastosowaniu pracownicy są motywowani do większego zaangażowania na rzecz działania i rozwoju przedsiębiorstwa, jednocześnie są w większym stopniu usatysfakcjonowani z pracy, ponieważ wdrożenie standardu ZFP jest także zobowiązaniem dla pracodawcy w zakresie stworzenia jasnych relacji z pracownikami opartych na zrozumiałych zasadach, bez dyskryminowania, z poszanowaniem godności osobistej – zasadach akceptowanych i kształtowanych przez obie strony.

Warunki standardu ZFP określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odno-

szących się do zarządzania kapitałem ludzkim, których funkcjonowanie jest konieczne, aby uznać, że standard ZFP został wdrożony. Wymagania te prowadzą się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim, znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Warunki standardu ZFP wymagają udowodnienia przez organizację, że narzędzia te zostały opracowane, wdrożone i są stosowane.

Wszystkie wymagania podane w standardzie ZFP zostały opracowane z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak są na tyle uniwersalne, że przeznaczone są do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Od przedsiębiorstwa wdrażającego standard oczekuje się spełnienia wszystkich jego wymagań, tj. w zakresie piętnastu procesów odnoszących się do zarządzania kapitałem ludzkim. Bez względu na wielkość, rodzaj czy formę prawną, wymagania standardu ZFP są jednako- we dla wszystkich.

Jeżeli przedsiębiorstwo zleca (wydziela) jakiegokolwiek proces, który ma wpływ na zobowiązania realizowane zgodnie z wymaganiami, wówczas powinno nad wszystkimi takimi procesami zapewnić nadzór. W systemie zarządzania należy zidentyfikować nadzór nad zleconymi (wydzielonymi) procesami.

Wdrożenie standardu ZFP może być realizowane samodzielnie przez przedsiębiorstwo lub wspólnie z jednostkami wspomagającymi. Lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu, które powinny zostać wykonane dla modelu współpracy firmy z jednostkami wspomagającymi, została przedstawiona w załączniku.

Po przeprowadzeniu auditu wewnętrznego i po korekcie ewentualnych niezgodności, przedsiębiorstwo może ubiegać się o audit ze-

wewnętrzny, przeprowadzany przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Pozytywne przejście takiego auditu oznacza formalne potwierdzenie wdrożenia funkcjonującego standardu w przedsiębiorstwie oraz umożliwia mu posługiwanie się logo „Zatrudnienie Fair Play” (według zapisów stosownego regulaminu).

Przedsiębiorstwo, które chce wdrożyć standard ZFP powinno opracować procedury i stosować je w praktyce w zakresie 15 procesów obejmujących następujące zagadnienia:

- Proces 1: Misja organizacji
- Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych
- Proces 3: Strategia rozwoju organizacji
- Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich
- Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia
- Proces 6: Rekrutacja pracowników
- Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników
- Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich
- Proces 9: Ocenianie pracowników
- Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami
- Proces 11: Motywowanie pracowników
- Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją
- Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich
- Proces 14: Odchodzenie pracowników
- Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi.

Dokumenty i procedury będące podstawą każdego z procesów powinny być formalnie przyjęte i dopuszczone do stosowania, np. w drodze uchwały władz przedsiębiorstwa.

Jedynie łączne stosowanie przedstawionych procedur może zapewnić efektywne zarządzanie pracownikami, w tym efektywne zarządzanie wiekiem i dzięki temu może doprowadzić do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## Opis procesów

### Proces 1: Misja przedsiębiorstwa oraz

### Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych

Misja to zwarte sformułowanie, określające zasadnicze zamierzenia przedsiębiorstwa, przedstawiające ogólny cel jego istnienia, wyznaczające przedsiębiorstwu działania strategiczne. Misja powinna być sformułowana krótko i lapidarnie, a jej treść powinna być adekwatna do prowadzonej działalności.

Misję może opracować kierownictwo firmy lub zespół składający się z przedstawicieli kierownictwa i pracowników. W pierwszym przypadku misja powinna zostać skonsultowana z przedstawicielami pracowników (najlepiej rekrutujących się z różnych grup wiekowych, ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku 50+) lub z wszystkimi pracownikami, którzy powinni ją znać i rozumieć. Konsultowanie z pracownikami jest rozumiane, jako przedstawienie pracownikom lub ich przedstawicielom (ale wówczas reprezentującym różne grupy wiekowe, w tym osoby 50+) spraw związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, z możliwością zabrania przez nich głosu, poparte pisemnym potwierdzeniem zapoznania się, zrozumienia i przedstawienia punktu widzenia pracowników lub ich przedstawicieli.

Ostateczną treść misji władze przedsiębiorstwa przyjmują w drodze decyzji (np. uchwały Zarządu) wraz z określeniem daty rozpoczęcia jej obowiązywania. Powinien być również opracowany, wdrożony i ciągle nadzorowany system promocji wewnętrznej i zewnętrznej misji wśród interesariuszy firmy np. pracowników, klientów, dostawców, akcjonariuszy, w społeczności lokalnej itp.

System wartości biznesowych i etycznych funkcjonujący w przedsiębiorstwie powinien, zgodnie ze standardem ZFP, uwzględniać takie aspekty, jak: relacje z pracownikami, klientami, dostawcami/kontrahentami, środowiskiem lokalnym i partnerami społecznymi, administracją publiczną, konkurencją, inwestorami/właścicielami oraz środowiskiem naturalnym.

W tym celu opracowywany jest projekt systemu wartości, w ramach którego uwzględniane są postawy etyczne we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa, np. harmonijna i profesjonalna współpraca z klientami, dbałość o dobro otaczających ludzi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników (bez względu na ich wiek), ich warunków pracy itp. W systemie wartości uwzględniana może być także dbałość o interesy inwestorów, uczciwe współzawodnictwo z konkurentami, wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa, a ponadto poszanowanie dla władz i miejscowego prawa oraz różnorodności kulturowej, która może polegać na respektowaniu tradycji i kultury każdego kraju w którym działa. System wartości powinien być skonsultowany z przedstawicielami pracowników (wśród których będą również osoby starsze, jeśli są zatrudniane) lub z wszystkimi pracownikami i ostatecznie powinien być zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa. Do przestrzegania przyjętego systemu wartości powinni zostać zobowiązani pisemnie wszyscy pracownicy, a przedsiębiorstwo powinno na

bieżąco nadzorować jego przestrzeganie przez pracowników. W tym celu wyznaczana jest osoba lub komisja odpowiedzialna za monitorowanie działań niezgodnych z przyjętymi wartościami. Ustalany jest sposób informowania o zaistniałych naruszeniach, a także procedura badawcza (czy rzeczywiście doszło do naruszenia) i katalog konsekwencji dla osób naruszających system wartości.

Kolejnym krokiem w ramach tej procedury jest opracowanie systemu promocji oraz kanałów przekazu podstawowych wartości biznesowych i etycznych do odbiorców w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.

Podobnie, jak w przypadku misji, system wartości biznesowych i etycznych z programem promocji i zasadami monitoringu przestrzegania, władze firmy przyjmują w drodze decyzji z określeniem daty, od której system obowiązuje.

## Dobre praktyki

Dobre praktyki<sup>15</sup>:

### Misja firmy Tractebel Engineering S.A., Polska



Tractebel Engineering S.A. jest firmą średniej wielkości o zasięgu międzynarodowym. Jej misja brzmi: „Naszą misją jest aby wspierać naszych klientów poprzez innowacyjność naszych rozwiązań technologicznych na każdym etapie inwestycji w celu minimalizacji ryzyka inwestycyjnego oraz sprawnego zarządzania kapitałem. Chcielibyśmy aby wybierając naszych ekspertów, znaleźli Państwo partnerów na długie lata.”<sup>16</sup>

*Hasłem promocyjnym firmy jest: „Choose experts, find partners”.*

Hasło odnosi się do wyjątkowej specjalizacji firmy i wiedzy eksperckiej, którą posiada. Misja organizacji stanowi element „pakietu powitalnego” nowych pracowników i każdorazowo jest podpisywana przez nowych pracowników, dokumentując w ten sposób poznanie i zrozumienie misji. Misja organizacji jest także umieszczona na stronach internetowych firmy, wybranych materiałach promocyjnych i korespondencji zewnętrznej.

<sup>15</sup> W tym rozdziale prezentujemy wybrane przykłady dobrych praktyk, więcej rozwiązań zawierają studia przypadków polskich i zagranicznych firm zawarte w publikacji „Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+”, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013, [www.iped.pl](http://www.iped.pl); [www.zostanmentorem.pl](http://www.zostanmentorem.pl).

<sup>16</sup> <http://www.tractebel-engineering-gdfsuez.com/polish/>

Dobre praktyki:



### Wartości biznesowe - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT

Firma przykłada ogromną wagę do etycznego aspektu swojej działalności, dlatego też stworzyła kompletny **System wartości biznesowych**, składający się z często spotykanych założeń oraz jednego wyróżniającego ją na tle innych:

1. **Postawa etyczna.** We wszystkich działaniach firmy niezbędne jest zachowanie podstawowych wartości etycznych i uznanie zobowiązań wobec wszystkich zainteresowanych działalnością firmy.
2. **Poszanowanie dla prawa.** Działania firmy będą realizowane przy pełnym poszanowaniu prawa, ustanowionego przez demokratycznie powołane władze lokalne, regionalne i ogólnokrajowe.
3. **Harmonijna współpraca z klientami.** Pracując na sukces klienta, pracujemy jednocześnie na nasz własny. Współpraca z klientami opiera się na uczciwości, profesjonalizmie, rzetelności i fachowości.
4. **Dbalność o interesy inwestorów.** Firma dba o interesy udziałowców i pozostałych inwestorów, a także nie uczyni niczego, aby uprzywilejować jedną grupę inwestorów kosztem drugiej.
5. **Dobro pracowników.** Firma uznaje i wspiera dążenia pracowników do samorozwoju i doskonalenia swej wiedzy i umiejętności tak, aby mogli zaspokoić potrzeby klientów, świadcząc usługi na jak najwyższym poziomie i służyć fachową poradą. Naszym mottem przewodnim jest hasło „Dążymy do zapewnienia jak najlepszych warunków dla samorealizacji zawodowej pracowników”. Dążymy do zapewnienia korzystnych warunków zatrudnienia i dobrych warunków pracy.
6. **Uczciwe współzawodnictwo.** Firma dołoży wszelkich starań aby uczciwie współzawodniczyć z konkurentami i nie podważać ich reputacji.
7. **Wrażliwość społeczna.** Firma dołoży wszelkich starań, aby być podmiotem gospodarczym wrażliwym społecznie, służyć społeczności poprzez działalność korzystną dla firmy i społeczności.
8. **Poszanowanie różnorodności kulturowej. Firma będzie respektować tradycje i kulturę każdej narodowości, z którą się zetknie w swojej działalności. Firma będzie działać odpowiedzialnie w zakresie międzynarodowego handlu, zgodnie z uznanymi przez Polskę porozumieniami.**

Warto również dodać, że w wypadku rażącego i powtarzającego się naruszenia systemu wartości przez pracownika, firma przewiduje rozwiązanie umowy o pracę.

Dobre praktyki:



### System wartości - średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska

System wartości biznesowych i etycznych firmy obejmuje:

1. **Uczciwe współzawodnictwo.** Spółka dołoży wszelkich starań, aby uczciwie współzawodniczyć z konkurentami, nie będzie podejmować działań niezgodnych z przepisami prawa dotyczącymi konkurencji na rynku, ani podważać reputacji konkurentów.
2. **Dbalność o interesy inwestorów – klientów.** Spółka będzie dążyć do zaspokojenia potrzeb inwestorów – klientów, traktując wszystkich na równi. Dołoży wszelkich starań, aby jakość dostarczanych usług była jak najwyższa i zgodna z obowiązującymi kryteriami i standardami. Współpracę z klientami cechować będzie profesjonalizm, rzetelność i etyka.
3. **Dobre relacje z pracownikami.** Celem Spółki są jak najlepsze relacje z pracownikami oparte na poszanowaniu godności osobistej i wzajemnym szacunku. Dążymy do zapewnienia korzystnych możliwości zatrudnienia i dobrych warunków pracy poprzez:  
- poszanowanie prawa,



- równe traktowanie w zatrudnieniu w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy,
- zapewnienie bezpiecznych warunków pracy,
- umożliwienie samorozwoju i doskonalenia wiedzy,
- akceptowanie prawa pracowników do zrzeszania się w związkach zawodowych.

4. **Funkcjonowanie w zgodzie ze środowiskiem naturalnym.** Spółka będzie dążyć do działania zgodnie z przepisami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego, poprzez stosowanie technologii i urządzeń bardziej przyjaznych i minimalizujących negatywne oddziaływanie na środowisko.
5. **Postawa etyczna.** We wszystkich działaniach Spółki niezbędne jest zachowanie podstawowych wartości etycznych i uznanie zobowiązań wobec wszystkich zainteresowanych działalnością Spółki.

#### Dobre praktyki:



#### Promocja misji - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT

Firma dba o propagowanie swojej misji wśród wszystkich swoich interesariuszy i dlatego program promocji misji obejmuje dwa zakresy działań: promocję wewnętrzną oraz zewnętrzną. **W promocji wewnętrznej** zostały przewidziane takie działania, jak:

- umieszczenie treści misji w widocznym miejscu we wszystkich pokojach w siedzibie firmy oraz na korytarzach, w sklepach i innych pomieszczeniach, w których przebywają pracownicy i klienci firmy;
- zapoznanie nowo przyjmowanych pracowników z treścią misji wraz z podpisaniem przez nowego pracownika zaświadczenia o zapoznaniu się z treścią misji;
- omawianie i utrwalanie misji firmy podczas spotkań z pracownikami takie jak szkolenia, zebrania robocze, spotkania integracyjne;
- umieszczenie misji firmy w wewnętrznym systemie internetowym, dostępnym dla wszystkich pracowników firmy;
- załączenie misji firmy jako stopki w korespondencji mailowej wewnątrzfirmowej.

#### **Działania promujące misję firmy na zewnątrz to:**

- umieszczenie treści misji na stronie internetowej firmy;
- umieszczenie treści misji na materiałach promocyjnych i reklamowych;
- umieszczanie misji firmy w materiałach ofertowych i przetargowych itp.;
- załączenie misji firmy jako stopki w zewnętrznej korespondencji mailowej firmy;
- umieszczenie misji firmy w sali posiedzeń Zarządu/wspólników;
- promocja misji na roll up-ie będącym nieodłącznym elementem podczas wszelkich wystąpień spotkań itp., w których będą uczestniczyć pracownicy firmy.

Dobre praktyki:

### Filozofia działania Volvo Group



Międzynarodowa Grupa Volvo o szwedzkim rodowodzie, obok kodeksu etycznego, zasad corporate governance, zasad zakupów i innych polityk zrównoważonego rozwoju sformułowała filozofię, którą nazwała Volvo Way (Droga Volvo). Polityka ta została opisana w Volvo Group Sustainability Report 2012, The Volvo Way. Volvo Way jest podstawową polityką Grupy Volvo, która określa kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wartości i zasady Volvo Way stanowią podstawę realizacji strategii rozwoju Grupy. Są one zarazem standardem doskonałości w tworzeniu zaangażowanej organizacji i zaangażowanych pracowników. Zasady te już na samym początku każą przyjąć założenie, że najważniejszy jest klient („customers first”). Po drugie, że strategia biznesowa jest oparta na wysokiej kulturze organizacyjnej, która jest związana z dążeniem do osiągnięcia wysokiej jakości produktów, technologii i procesów. Po trzecie, duch przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania, otwartego dialogu, interaktywności, pracy zespołowej, różnorodności i przywództwa. Według Volvo Way różnorodność, obejmująca stwarzanie dobrych warunków zatrudnienia bez względu na płeć, wiek, grupę etniczną czy religię stanowi podstawę działania globalnej korporacji. Według sloganu Volvo „W globalnej korporacji wszyscy jesteśmy obcokrajowcami”, co oznacza, że wszyscy pracownicy są w Volvo równi. Ponieważ przedsiębiorstwa Grupy działają na wszystkich kontynentach, polityka w zakresie dopasowania do potrzeb starszych pracowników jest uwarunkowana sytuacją demograficzną poszczególnych krajów. W najsilniejszym stopniu realizowana jest w USA, Australii i w Europie. Według filozofii Volvo Way „Zamieniamy różnice na korzyści. W zróżnicowaniu tkwi wielka siła. Przyczynia się ono do wzrostu wydajności, zdolności do współpracy i innowacji, pozwala na budowę silniejszych relacji z klientami i partnerami. Angażujemy się w aktywne tworzenie zespołów o różnych funkcjach, w których poszczególne jednostki i grupy mogą wykorzystywać w pełni swoje potencjały. Szeroko stosujemy włączanie innych i zwielokrotniamy wszystkie te silne strony, które wynikają ze zróżnicowań.”

Dobre praktyki:

### Znajomość i przestrzeganie systemu wartości przez pracowników – średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych



Znajomość systemu wartości sprawdzana jest cyklicznie podczas corocznego badania opinii pracowników, w formie krótkiego testu. Po analizie testu podejmowana jest decyzja o organizacji spotkania dodatkowo promującego wartości etyczne w firmie. Za przestrzeganie systemu wartości firmy odpowiedzialni są dyrektorzy i kierownicy poszczególnych działów. Informacje o naruszeniach systemu wartości etycznych przekazywane są w formie pisemnej lub ustnej do Dyrektora Biura Zarządu, który przekazuje je Zarządowi Spółki. Następnie, mediator, Prezes Zarządu lub Dyrektor Zarządzający przeprowadzają postępowanie mediacyjne i badają ewentualną dokumentację dotyczącą naruszenia systemu wartości etycznych w celu ustalenia rzeczywistego przebiegu zdarzenia. W przypadku potwierdzenia naruszenia przyjętego systemu wartości etycznych, kierownictwo poszczególnych jednostek podejmuje decyzję o konsekwencjach wynikających z naruszenia systemu. Zgodnie z obowiązującym regulaminem pracy osoby naruszające system wartości etycznych mogą liczyć się z następującymi konsekwencjami:

- upomnienie,
  - nagana z wpisaniem do akt,
  - wypowiedzenie umowy o pracę w razie rażącego i powtarzającego się naruszenia systemu wartości.
- Firma uruchomiła też specjalną linię telefoniczną dla pracowników, gdzie pracownicy mogą zgłaszać zdarzenia, w których nastąpiło naruszenie systemu wartości etycznych.

## Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Dzięki sformułowaniu misji oraz systemu wartości etycznych i biznesowych określona zostaje myśl przewodnia, według której działa przedsiębiorstwo. Pracownicy otrzymują jasny i czytelny komunikat, jakie zachowania i wartości są wymagane wobec wszystkich, jakie wartości są najważniejsze w prowadzonej działalności, rozumieją te wartości i rozumieją dlaczego ważne jest ich przestrzeganie; mają poczucie, że związaali się z rzetelną i uczciwą firmą, w której mogą oczekiwać szacunku i równego traktowania bez względu na swój wiek, w większym stopniu utożsamiają się z nią. Dzięki temu przedsiębiorstwo zatrudnia oddanych pracowników, którzy pracują z zaangażowaniem, są efektywniejsi, a przez to firma osiąga lepsze rezultaty. Ponadto misja oraz system wartości etycznych buduje kulturę organizacyjną, w oparciu o którą pracownicy i kierownictwo mogą silnie uzasadnić, że wspieranie różnorodności, w tym opartej na wieku jest niezwykle korzystne dla rozwoju przedsiębiorstwa.

## Proces 3: Strategia rozwoju przedsiębiorstwa

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa to dokument określający kierunki jego rozwoju, w oparciu o analizę obecnej pozycji, zawierający cele i zadania w perspektywie długookresowej, co najmniej 5-letniej. Pisemnie opracowana strategia rozwoju w ramach procesu 3 powinna zawierać: analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, określenie przewag konkurencyjnych, cele strategiczne i operacyjne, zadania

przyporządkowane wyznaczonym celom, harmonogram realizacji strategii, a także określenie niezbędnych środków do realizacji strategii. W praktyce opracowanie strategii może polegać na określeniu pozycji konkurencyjnej, np. przy użyciu analizy SWOT. Analiza mocnych i słabych stron w zestawieniu z możliwościami i zagrożeniami powinna określać czy silne strony pozwolą na wykorzystanie szans i na unikanie zagrożeń, a także czy słabe strony ograniczą wykorzystanie szans i spowodują narastanie zagrożeń. W określeniu przewagi konkurencyjnej może też pomóc zidentyfikowanie bezpośrednich konkurentów oraz potencjalnych konkurentów. Na tej podstawie określane są cele strategiczne i operacyjne w perspektywie przyszłych kilku lat. Wyznaczonym celom przyporządkowuje się realizację określonych zadań i wskaźników do oceny ich realizacji. Poszczególnym zadaniom i podzadaniom przypisywane są planowane okresy realizacji. Główne rezultaty przewidziane do osiągnięcia, określane mianem kamieni milowych, umiejscawiane są w określonym terminie. Kompletna strategia zawiera także wykaz niezbędnych zasobów: ludzkich, finansowych, technologicznych (nowe technologie, patenty, wyniki badań) i materiałowych niezbędnych do jej realizacji.

Przedsiębiorstwo powinno także wyznaczyć osobę (zespół osób) odpowiedzialną za realizację strategii, a także sformułować zadania dla pracowników. Strategia (w całości lub częściowo) powinna zostać upowszechniona wśród pracowników.

### Dobre praktyki:

#### Strategia rozwoju organizacji – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych

Strategia rozwoju organizacji jest sformułowana w Business Planie, który corocznie jest przygotowywany przez Zarząd i kierownictwo firmy oraz zatwierdzany przez Radę Nadzorczą. Business Plan zawiera m.in.: analizę pozycji konkurencyjnej, przewagi konkurencyjne, cele strategiczne i operacyjne, zadania przyporządkowane wyznaczonym celom, harmonogram realizacji strategii, określenie niezbędnych środków do jej realizacji.

W ramach poszczególnych działań wyznaczone są osoby (zespoły osób) odpowiedzialne za realizację poszczególnych zapisów strategii, sformułowane są zadania dla pracowników oraz zdefiniowane są niezbędne środki do jej realizacji.



### Dobre praktyki:



## Wbudowanie koncepcji najlepszego pracodawcy w branży do strategii rozwoju przedsiębiorstwa – Grupa BMW

Grupa BMW nie tylko sformułowała zaawansowaną strategię zarządzania zasobami ludzkimi, ale także wbudowała ją do całościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Niezmieniona i realizowana przez bardzo długi czas strategia doprowadziła do zbudowania zintegrowanego i innowacyjnego zespołu pracowniczego (w porównaniu do innych zakładów motoryzacyjnych na świecie). Zasadniczym celem strategii BMW w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, zintegrowanej ze strategią rozwojową firmy, było osiągnięcie statusu najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w przemyśle samochodowym. Cel ten w szczególności zakładał:

- oferowanie atrakcyjnych warunków płacowych i programów szkoleniowych w celu przygotowania młodych wykształconych pracowników do przyszłej pracy oraz zapewnienie im, że BMW utrzyma ich wraz z rosnącymi umiejętnościami przez długi okres zatrudnienia,
- analizowanie indywidualnych kompetencji i koncentrowanie się na ich rozwoju poprzez programy rozwijania talentów i umiejętności menadżerskich,
- okazywanie uznania dla zaangażowania pracowników, np. poprzez konkurencyjne wynagrodzenie oraz różne inne korzyści; przedsiębiorstwo kontynuuje również długoterminową politykę współpracy z przedstawicielami pracowników oraz okazywanie motywującego przywództwa w tym zakresie,
- promowanie zdrowia fizycznego i umysłowego pracowników oraz zapewnianie im bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy,
- wspieranie współpracy w obrębie firmy pomiędzy ludźmi z różnych kręgów kulturowych, grup wiekowych, płci, sytuacji życiowych, itp.,
- projektowanie struktur zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemów czasu pracy w sposób, który pozwalałby na elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa miejsc pracy (flexicurity),
- spełnianie odpowiednich standardów i wymogów deklaracji organizacji międzynarodowych w każdej sytuacji (takich jak: Global Impact, ILO, OECD, ICC, Business Charter for Sustainable Development, Joint Declaration on Human Rights and Working Conditions).<sup>17</sup>

Stworzenie tej koncepcji doprowadziło do tego, że koncern BMW już około roku 2000 charakteryzował się znacznie mniejszą rotacją pracowniczą oraz bardzo wysokim poziomem zaangażowania pracowników w projektowanie i wdrażanie innowacyjnych wyrobów motoryzacyjnych.

---

<sup>17</sup> *Sustainable Value Report 2010 of the BMW Group*, s. 48-49.

## Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Samo pisemne sformułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest wartością i przynosi korzyści w postaci bardziej świadomego i ukierunkowanego prowadzenia działalności. Prace nad strategią pozwalają określić ewentualne zagrożenia, dzięki czemu można im zapobiegać. Ponadto identyfikowane są szanse, które można wykorzystać oraz mocne strony firmy. Działalność jest wówczas prowadzona w oparciu o konkretny plan, można wyznaczyć długo- i krótkoterminowe cele firmie, ale także każdemu pracownikowi. Warto również wyznaczyć cele starszym pracownikom tak, aby zbliżając się do wieku okołoemerytalnego mieli jasny i czytelny sygnał od pracodawcy, że mają konkretne cele do osiągnięcia w wyznaczonej perspektywie, że są uwzględnieni w strategii przedsiębiorstwa i nie powinni „szykować się” na emeryturę przez kilka lat, które im pozostały do osiągnięcia wieku emerytalnego. Dzięki strategii łatwiej też ustalić czy zostały zrealizowane zakładane cele, a przedsiębiorstwo może osiągać lepsze rezultaty, świadomie wybierając konkretne opcje. Opracowanie strategii i przedstawienie jej (bądź jej elementów) pracownikom, sprawi, że można będzie oczekiwać, że zrozumieją do czego dąży ich pracodawca, jaką rolę pełnią w strukturze organizacyjnej i jak ich praca wpływa na realizację przyjętej strategii. Zwłaszcza starsi pracownicy mogą przekonać się, że nadal są traktowani jako istotny kapitał przedsiębiorstwa, które w dalszym ciągu chce korzystać z ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Jednocześnie do celów strategicznych przedsiębiorstwa, pracownicy mogą dopasować własne cele, mogą rozwijać się zawodowo pod kątem nowych szans, a to daje im satysfakcję z pracy, są zaangażowani i efektywni. Pracownicy 50+ mogą wówczas także przemyśleć swoje plany na dalsze życie i, skorzystać z możliwości rozwoju oferowanych przez pracodawcę. Zebranie i zapisanie mocnych stron firmy oraz jej szans rozwojowych sprzyja także pozytywnemu myśleniu pracowników o swoim miejscu pracy i skupianiu się na zadaniach. Takie podejście do pracy pozwala przedsiębiorstwu oszczędzać pieniądze i czas. W przypadku starszych pracowników jest to szczególnie istotne, aby znali plany pracodawcy w stosunku do nich i aby kierowali swoją energią na realizację bieżących zadań czy innowacje z pożytkiem dla przedsiębiorstwa, zamiast popadania w stupor i bezwład towarzyszące „szykowaniu się” na emeryturę.

Zamieszczenie w strategii przedsiębiorstwa stwierdzeń, że pracownicy stanowią najważniejszą aktywną i kreatywną siłę przedsiębiorstwa, poparte działaniami operacyjnymi na rzecz wykorzystania tego potencjału, prowadzi do poważnego wzrostu stopnia świadomości pracowniczej i zaangażowania na rzecz realizacji celów firmy.

## Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich

Według standardu ZFP strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich polega na stworzeniu strategii rozwoju zasobów ludzkich wynikającej z opracowanej wcześniej strategii rozwoju całej firmy. Nawiązuje ono do misji oraz bazując na diagnozie kapitału ludzkiego, obejmującej także kwestie wieku pracowników i starzenia się kadry, określa kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego, wynikające z realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa w okresie, na który została opracowana strategia (np. 5, 10 lat), zawiera opis działań podejmowanych w celu pozyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji strategii rozwoju, wraz z harmonogramem działań (najczęściej jest on powiązany z harmonogramem realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa). W strategii rozwoju zasobów ludzkich powinny być również przewidziane procedury zapewniające: przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy, równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników oraz poszanowanie godności osobistej. Poprawne zaplanowanie i stosowanie w praktyce tych procedur powinno przyczyniać się do utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników, umożliwiania im rozwoju zawodowego, a także zatrudniania nowych pracowników z grupy wiekowej powyżej 50-go roku życia.

Skuteczne planowanie polega na określeniu zasadniczych kierunków rozwoju kapitału ludzkiego w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo i docelowych modeli kwalifikacyjnych dla obecnych i przyszłych stanowisk w przedsiębiorstwie. Ważną prognozą będzie określenie struktury stanowisk w przyszłym okresie w powiązaniu z wyzwaniami, jakie w tym zakresie ukształtuje rynek pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zmian demograficznych i w bliskiej perspektywie zagrożenia w postaci braku rąk do pracy. Oszacowanie kierunku przewidywanych zmian jest istotne z

uwagi na zaplanowanie skutecznego wykorzystania istniejącego potencjału kadrowego przedsiębiorstwa oraz pozyskanie nowego kapitału ludzkiego.

W tym przypadku warto pamiętać, że największe rezerwy kadr będą się plasować w grupie wiekowej 50+. Celowe jest także określenie docelowych modeli kwalifikacyjnych dla przyszłych stanowisk. W ten sposób uwidaczniane są różnice w posiadanych obecnie i potrzebnych w przyszłości kwalifikacjach i umiejętnościach personelu, a co za tym idzie strategicznego planowania przyszłych potrzeb, z po-

minięciem kryteriów, które mogą oznaczać dyskryminację dla osób z pewnych grup wiekowych. Dla oszacowania jakości zasobów ludzkich z punktu widzenia realizacji strategii rozwoju organizacji można także przeprowadzić analizę SWOT.

Przedsiębiorstwo powinno także wyznaczyć osobę (zespół osób) odpowiedzialną za realizację strategii, sformułować zadania dla pracowników, a także zapewnić niezbędne środki do realizacji strategii.

#### Dobre praktyki:

### **Strategia Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych**

Strategia Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w firmie jest opracowana przez Zarząd i kierownictwo, który precyzuje cele i priorytetowe kierunki działania, jakie będą podjęte w obszarze polityki personalnej. Dokument ten wskazuje na kompetencje kluczowe, które firma chce rozwijać i które mają pomagać w osiągnięciu wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów, uwzględniając schemat organizacyjny firmy. Na potrzeby planowania zatrudnienia oraz rozwoju zasobów ludzkich w organizacji zdefiniowano stanowiska i funkcje wraz z określeniem wymaganego wykształcenia, doświadczenia zawodowego, wiedzy specjalistycznej wymaganej na danym stanowisku, np.: znajomość obsługi programów komputerowych, uprawnienia, prawo jazdy, języki obce itp. oraz wymaganych kompetencji z kryterium oceny, np.: budowanie relacji i współdziałanie, komunikatywność (werbalna i pisemna), gotowość do rozwijania własnej wiedzy, podnoszenia kwalifikacji itp. Diagnoza posiadanego i wymaganego kapitału ludzkiego determinuje wymagane kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego oraz stanowi przyczynek do uzyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji przyjętej strategii rozwoju organizacji. Dobór pracowników do pracy odbywa się w oparciu o przyjęte przez Zarząd zasady wynikające z:

- zakresu zadań i obowiązków na wskazane stanowisko pracy (Karta Stanowiska Pracy),
- obowiązującego Regulaminu Pracy,
- procesu rekrutacji,
- procesu adaptacji nowego pracownika,
- procesu podsumowującego proces adaptacji nowego pracownika,
- innych stosownych przepisów.

Osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie przyjętej strategii są Zarząd oraz Kierownicy Działów/ Zespołów w ramach poszczególnych działów/zespołów.



### Dobre praktyki:



## Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich - średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska

Polskie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, uwzględniając swoją misję i cele strategiczne na 5 kolejnych lat, sformułowało następujące cele w zakresie strategicznego planowania rozwoju zasobów ludzkich:

- zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, czyli takich, którzy potrafią realizować postawione przed nimi zadania zgodnie z misją, strategią i celami strategicznymi Spółki, uwzględniając jednocześnie wartości biznesowe i etyczne oraz standardy ISO,
- przyciągnięcie nowych pracowników o potencjale, którego wykorzystanie będzie przybliżać Spółkę do realizacji celów strategicznych, którzy będą potrafili realizować postawione przed nimi zadania zgodnie z misją Spółki, jej wartościami biznesowymi i etycznymi oraz standardami ISO,
- pozyskanie nowych lub przygotowanie obecnych pracowników Spółki, którzy będą w stanie pokierować brygadami, zapewniając najwyższą jakość usług i wyrobów, a tym samym spełniając oczekiwania klientów – dla zwiększenia mocy przerobowych Spółki,
- podniesienie poziomu świadomości pracowników w zakresie konieczności rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- podniesienie poziomu wiedzy wśród personelu, nt. strategii i celów strategicznych Spółki i podniesienie stopnia utożsamiania się pracowników z firmą.

Dla osiągnięcia celów przewidziano konkretne kierunki planowanych działań:

- wzmocnienie działu ofertowania poprzez udział pracowników w studiach podyplomowych,
- kontynuowanie współpracy z politechnikami m.in. w zakresie przyjmowania na praktyki studentów, którzy będą mogli wzmocnić dział ofertowania oraz pokierują brygadami na poszczególnych budowach (realizowane przez firmę praktyki studenckie są jednym ze sposobów rekrutacji m.in. inżynierów o specjalności „konstrukcje budowlane i inżynierskie, budowa i utrzymanie mostów”, „konstrukcje budowlane i inżynierskie, budownictwo miejskie” itp.),
- zapewnienie obsady stanowisk – „operator sprzętu drogowego” pracownikami odpowiednio przygotowanymi poprzez współpracę z Powiatowymi Urzędami Pracy, które organizują i finansują kursy przygotowujące do uzyskania uprawnień operatora,
- ciągle podnoszenie kwalifikacji zawodowych obecnych pracowników, przy jednoczesnym wsparciu ze strony pracodawcy, poprzez umożliwienie uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach, kursach i studiach, w tym studiach podyplomowych,
- przesunięcia pracowników, którzy będą w stanie sprostać obowiązkom, na nowe stanowiska, pojawiające się w miarę poprawy usprzętowania Spółki,
- wdrożenie planu wewnętrznej promocji misji oraz systemu wartości biznesowych i etycznych firmy wśród pracowników dla utrwalenia zasad, na jakich powinna opierać się praca każdego pracownika Spółki,
- zapoznanie obecnych i przyszłych pracowników Spółki z celami strategicznymi firmy oraz przedstawienie każdemu pracownikowi jego roli w realizacji wyznaczonych celów,
- realizacja programu adaptacji zawodowej pracowników Spółki.

### Dobre praktyki:



#### **Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**

Podstawą dla budowania działań w obszarze planowania i rozwoju zasobów ludzkich organizacji jest z jednej strony strategia firmy, a z drugiej diagnoza stanu kapitału ludzkiego. Diagnoza dokonywana jest na podstawie wyników przeprowadzanych raz w roku ocen okresowych oraz badania opinii pracowników. Kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego wynikające z realizacji strategii rozwoju organizacji są przedstawione w formie schematu organizacyjnego. Jest on podstawą do planowania zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich. Oba te procesy realizowane są łącznie, gdyż firma kładzie duży nacisk na stworzenie kadry, która będzie mogła wymiennie świadczyć niektóre swoje obowiązki, zastępując np. chorych współpracowników oraz prowadząc rekrutację wewnętrzną na stanowiska zarządcze, na których wymagana jest duża znajomość branży i specyfiki działania firmy. Przeprowadzając diagnozę firmy analizuje się obecny stan kapitału ludzkiego, wyznaczając na podstawie profili kompetencji i wiedzy możliwe ścieżki rozwoju, a co za tym idzie przesunąć wewnątrz organizacji. Dzięki temu rekrutacja odbywa się w sposób zaplanowany, w oparciu o schemat organizacyjny oraz w przypadku, gdy zrekrutowanie i zatrudnienie dodatkowych osób jest niezbędne do osiągnięcia założonych celów strategicznych – rekrutacja zewnętrzna. Cała strategia rozwoju zasobów ludzkich realizowana jest w oparciu o wyznaczone cele strategiczne, stąd wszystkie ścieżki rozwoju kadry są wyznaczone zgodnie z celami i kierunkami rozwoju firmy. Firma realizując tę politykę oferuje także bezpośrednie wsparcie dla pracowników w postaci szkoleń i innych form kształcenia.

### Dobre praktyki:



#### **Strategiczne planowanie zatrudnienia - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT**

Działając w oparciu o opracowane cele strategiczne, firma opracowała cele w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Poza takimi, jak: zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników i przyciągnięcie nowych pracowników o dużym potencjale, czy też podniesienie poziomu świadomości pracowników dotyczącej strategii i celów strategicznych firmy i konieczności rozwoju zawodowego i podniesienia kwalifikacji zawodowych, firma sformułowała następujące cele w zakresie strategicznego planowania rozwoju zasobów ludzkich:

- podniesienie świadomości i jakości pracy pracowników w zakresie standardów obsługi i zachowań wobec klienta;
- opracowanie ścieżek kariery dla kluczowych pracowników firmy;
- promocja firmy, jej produktów i usług podczas spotkań, konferencji, kontaktów z klientami, poprzez prowadzenie wśród klientów szkoleń i prezentacji dotyczących usług i produktów firmy;
- rozbudowa i rozwój dwóch działów firmy tj. działu aplikacji internetowych oraz działu aplikacji spersonifikowanych;
- stworzenie nowych możliwości obsługi klienta – hosting;
- podjęcie i utrzymanie współpracy z ośrodkiem szkoleniowo-doradczym w zakresie pozyskiwania organizacji samorządowych i firm w dziedzinie przygotowania wniosków o dofinansowanie unijne;
- stworzenie nowej filii firmy oraz rozbudowa powierzchni handlowych.

Założono również, że osiągnięcie powyższych założeń będzie możliwe tylko, gdy zostanie powiązane z planowaniem konkretnych działań, które będą obejmowały:

- stworzenie działów i stanowisk pracy oraz zatrudnienie i przeszkolenie pracowników w rozwijających się działach tj.: dział aplikacji internetowych, dział druków spersonalizowanych itp.;
- zatrudnienie i przeszkolenie pracowników w związku z uruchamianiem nowych ośrodków firmy;
- stworzenie stanowisk pracy oraz zatrudnienie i przeszkolenie pracowników w związku z powiększoną powierzchnią handlową;



- ciągle podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników firmy, przy jednoczesnym wsparciu ze strony pracodawcy, poprzez umożliwienie uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach, kursach i studiach, w tym studiach podyplomowych;
- przesunięcia pracowników, którzy będą w stanie sprostać obowiązkom, na nowe stanowiska, może mieć to związek z awansem poziomym pracownika oraz jego indywidualną ścieżką kariery;
- wdrożenie planu wewnętrznej promocji misji oraz systemu wartości biznesowych i etycznych wśród pracowników firmy dla utrwalenia zasad, na jakich powinna opierać się praca każdego pracownika;
- zapoznanie obecnych i przyszłych pracowników firmy z celami strategicznymi oraz przedstawienie każdemu pracownikowi jego roli w realizacji wyznaczonych celów;
- umożliwienie podniesienia jakości pracy poprzez udział pracowników w studiach podyplomowych;
- kontynuowanie współpracy ze szkołami średnimi oraz uczelniami wyższymi m.in. w zakresie przyjmowania na praktyki uczniów i studentów, którzy przechodząc wymagane szkolenia i wykazując określone predyspozycje, będą mogli wzmocnić ww. działy;
- realizacja programu adaptacji zawodowej pracowników firmy.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Dzięki strategicznemu planowaniu rozwoju zasobów ludzkich, przedsiębiorstwo dokonuje „przeglądu” kadr, zyskuje świadomość, którzy pracownicy są i będą niezbędni do realizacji celów strategicznych, którzy pracownicy i z jakimi kwalifikacjami, doświadczeniem oraz kiedy osiągną wiek emerytalny, jakie działania są konieczne, aby ciągłość przedsiębiorstwa na określonym jakościowo poziomie została zachowana, aby wypracowane *know how* pozostało w dyspozycji firmy i aby struktura zasobów ludzkich pozwalała realizować zadania strategiczne w krótkim i długim okresie. Dla pracowników jest to sygnał, że wszyscy są tak samo traktowani, mają takie same szanse na awans i rozwój zawodowy oraz, że kierownictwo zdaje sobie sprawę z kluczowej roli, jaką w rozwoju przedsiębiorstwa ogrywają wszyscy pracownicy, bez względu na wiek. Dowartościowani w ten sposób pracownicy lepiej pracują, są bardziej zaangażowani, mają swój udział w tworzeniu sukcesu firmy, w której są zatrudnieni, a ich potencjał jest wykorzystywany w całym okresie zatrudnienia.

### Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia

Zgodnie z procesem 5, przedsiębiorstwo powinno opracować pisemnie operacyjny plan zatrudnienia zawierający: wskazanie elementów strategii rozwoju zasobów ludzkich realizowanych w planie, bilans podaży i popytu na pra-

owników, plan niedoboru/nadwyżek personelu, a także opis działań niezbędnych do zbilansowania niedoboru/nadwyżek pracowników. Procedura przewiduje także złożenie pisemnej deklaracji przez najwyższe kierownictwo, że przedsiębiorstwo przestrzega ustawowego czasu pracy.

Operacyjne planowanie zatrudnienia wymaga określenia horyzontu czasowego (może obejmować rok, w rozbiciu na kwartały lub półroczną), jak również kluczowych determinant, które wpływają na plan zatrudnienia, jak np. wydajność pracy, rozkład czasu pracy oraz normy pracy dla poszczególnych rodzajów działalności.

Plan podaży opiera się na rzeczywistym stanie zatrudnienia i uwzględnia zmiany w zatrudnieniu w okresie planistycznym (planowane odejścia pracowników na emeryturę, dłuższe urlopy, planowane zwolnienia związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa).

Plan popytu na personel określa liczbę pracowników o wymaganych kwalifikacjach zawodowych niezbędnych do realizacji planowanych zadań. W planie popytu warto uwzględnić emerytów, ponieważ oni dobrze znając specyfikę przedsiębiorstwa i prawdopodobnie dysponując czasem mogą okazać się idealnymi kandydatami do pomocy zwłaszcza w okresach nasilonych prac (szczególnie w przypadkach przedsiębiorstw prowadzących działalność charakteryzującą się znacznymi wahaniami w poszczególnych sezonach). Planowanie dotyczące okresów rocznych lub kwartalnych może być również rozbudowane o wskazanie form zatrud-

nienia pracowników (umowa o pracę na czas nieokreślony, na czas określony, umowa zlecenie, godziny nadliczbowe, itp.).

Zarówno plan podaży, jak i plan popytu na personel najczęściej ma formę tabelaryczną z podziałem na poszczególne grupy zawodowe bądź jednostki organizacyjne.

Tabelaryczny bilans podaży i popytu daje obraz niedoborów i nadwyżek personelu dla całego przedsiębiorstwa w danym okresie. Plan zatrudnienia powinien przewidywać działania, które należy podjąć w sytuacji, gdy mamy do czynienia z nierównowagą. Przykładem możliwych rozwiązań w przypadku nadwyżki popytu nad podażą jest rozdelenie zadań między obecnych pracowników, rekrutowanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy, w tym spośród własnych emerytów, okresowe wydłużanie czasu pracy, okresowe zatrudnianie pracowników sezonowych, zastosowanie relokacji pracowników w przedsiębiorstwie oraz powierzenie niektórych prac wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym.

W sytuacji odwrotnej, czyli nadwyżki podaży nad popytem możliwe działania mogą polegać na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy, zatrudnianiu niektórych pracowników pełnoetatowych w niepełnym wymiarze czasu, ograniczeniu rekrutacji zewnętrznej i korzystanie ze źródeł rekrutacji wewnętrznej, planowanie dla części pracowników nieodpłatnych lub częściowo płatnych urlopów w komórkach, w których zapotrzebowanie na pracę spada. Można również zaplanować wówczas intensyfikację programów mentoringowych, szkoleń czy innych form międzypokoleniowego transferu wiedzy.

Planowanie zatrudnienia powinno również uwzględniać stosowanie elastycznych form pracy, czyli takich, które elastycznie traktują miejsce, sposób, formy świadczenia pracy, sposoby pozwalające dostosować czas pracy do potrzeb pracownika, jak również oferujące elastyczne formy kontraktu i wynagrodzenia. Elastyczne formy pracy pozwalają optymalizować tryb i czas pracy, tak aby osiągać możliwie najlepsze efekty, umożliwiają również łączenie obowiązków służbowych z innymi związanymi np. z opieką nad małymi dziećmi czy osobami niepełnosprawnymi lub starszymi.

#### Dobre praktyki:

#### Elastyczne zatrudnienie – Domestic and General, Wielka Brytania



Stosowanie elastycznych form zatrudnienia umożliwia firmie Domestic and General (D&G) przeciwdziałanie negatywnym skutkom absencji chorobowej, a także ułatwia znalezienie pracowników do centrów obsługi klientów. Firma stosuje przede wszystkim umowy czasowe i ruchomy czas pracy, takie jak kontrakty terminowe, kontrakty na prace zleczone w ciągu weekendu, zatrudnianie studentów i pracowników na część etatu. Ta elastyczność powoduje, że oferty pracy stają się bardzo interesujące dla osób, które mają zobowiązania rodzinne, a także dla poszukujących odmiany od dotychczasowej pracy i chcących uzyskać dodatkowe dochody z odmiennego środowiska pracy. Duża liczba pracowników, stosunkowo słabo związanych z firmą stawia szczególne wyzwania dla zarządzania takimi zespołami, dlatego w D&G szczególny nacisk jest kładziony na kształcenie liderów zespołów. Kierownicy zespołów są przygotowywani w trakcie specjalnych 3-dniowych warsztatów, zawierających m.in. ocenę 360 stopni. Uczestnicy szkoleń tworzą następnie grupy wsparcia, żeby wymieniać się informacjami na temat najlepszych praktyk i metod zarządzania grupami pracowników na umowach czasowych.

Dobre praktyki:



### **Planowanie zatrudnienia - średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska**

Polskie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej tworzy roczne plany zatrudnienia na bazie strategii rozwoju oraz planu strategicznego spółki. Tworzenie takiego planu poprzedzone jest analizą potrzeb kadrowych w stosunku do założonego planu produkcji, portfela zleceń na kolejny rok i założonej wydajności jednostkowej. W tworzeniu planu wykorzystuje się także raport o stanie zatrudnienia i płac za rok poprzedni, który jest sporządzany do 15 stycznia każdego roku kalendarzowego, ale powstaje w efekcie comiesięcznego raportowania o stanie kadrowo-płacowym spółki i jest podstawą do analizy aktualnego stanu zatrudnienia w aspekcie ilościowym i płacowym. Pozwala też na opracowanie przez dział organizacji i kadr raz w roku do 31 stycznia raportu o stanie kwalifikacji i kompetencji kadry. Plan zatrudnienia firmy na dany rok jest tworzony do 20 stycznia danego roku w rozbiciu kwartalnym. Operacyjne planowanie zatrudnienia uwzględnia zarówno posiadane zasoby kadrowe, jak również konieczność dodatkowego zatrudnienia w zależności od liczby i charakteru posiadanych już zleceń, a także zleceń możliwych do pozyskania w danym roku kalendarzowym. Planowanie zatrudnienia opiera się na: wydajności pracy, rozkładzie czasu pracy i normach pracy dla poszczególnych rodzajów działalności. Osobą odpowiedzialną za planowanie zatrudnienia w danym roku jest kierownik działu organizacji i kadr. Roczny plan zatrudnienia poddawany jest weryfikacji przez Zarząd Spółki, a następnie zatwierdzany przez Prezesa Zarządu. Sprawozdanie z wykonania planu zatrudnienia i płac sporządzane jest raz w roku do 15 stycznia każdego roku kalendarzowego za rok poprzedni, a odchylenia od planu uwzględniane są przy planowaniu zatrudnienia na rok następny.

Dobre praktyki:



### **Operacyjne planowanie zatrudnienia - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT**

Coroczne plany zatrudnienia w przedsiębiorstwie z branży IT są konstruowane w oparciu o dokument podstawowy, jakim dla firmy jest strategia rozwoju oraz bazując na wnioskach płynących z analizy uwzględniającej:

- założony plan zadań,
- posiadane zasoby kadrowe i konieczność zatrudnienia dodatkowych osób,
- planowane długoterminowe nieobecności (urlopy macierzyńskie itp.),
- planowane działania szkoleniowe, mających wpływ na długotrwałe nieobecności pracowników,
- rozkład czasu pracy,
- normy pracy dla poszczególnych rodzajów działalności,
- założony plan rozwoju firmy, związany z tworzeniem bądź likwidowaniem stanowisk pracy.

Opracowując plany dotyczące zatrudnienia firma uwzględnia sporządzany co roku bilans podaży i popytu pracowników i w zależności od wniosków, jakie płyną z jego analizy podejmuje działania korygujące. Jeżeli z analizy bilansu wynika, że wystąpi nadwyżka popytu nad podażą, firma ma możliwość zastosowania następujących działań:

- rozdzielenie zadań pomiędzy obecnych pracowników;
- stosowanie godzin nadliczbowych;
- zatrudnianie pracowników na czas określony na podstawie umowy-zlecenia bądź umowy o dzieło;
- rekrutowanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy;
- zastosowanie relokacji pracowników w spółce;
- zlecenie wykonania niektórych prac firmom zewnętrznym;
- przesunięcia pracowników na inne stanowiska w związku z ukończeniem przez nich szkoły lub innych form kształcenia (np. uzyskanie uprawnień);
- przesunięcia pracowników gwarantujących lepsze wykorzystanie ich potencjału zawodowego.



Natomiast w przypadku stwierdzenia nadwyżki podaży nad popytem firma dopuszcza takie działania jak:

- ograniczenie rekrutacji zewnętrznej i korzystanie ze źródeł rekrutacji wewnętrznej;
- czasowe zmniejszenie wymiaru czasu pracy;
- skierowanie na urlopy płatne/bezpłatne;
- skierowanie pracowników na planowane/pozaplanowe szkolenia/kursy itp.

W firmie za opracowanie planów zatrudnienia na dany rok odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych działów. Ostateczny plan, w oparciu o informacje z poszczególnych działów, sporządza Zarząd, a zatwierdza Walne Zgromadzenie Udziałowców.

**Dobre praktyki:**

### **Elastyczne planowanie zatrudnienia dla starszych pracowników – Jena Optronik, Niemcy**



Nienormowany czas pracy umożliwia pracownikom planowanie życia zawodowego i prywatnego według własnych potrzeb. Obok elastycznego czasu pracy każdy pracownik posiada harmonogram czasu pracy, pozwalający na dalsze jego dostosowanie. Elastyczny czas pracy jest dostępny dla wszystkich pracowników i ma zapewnić odpowiednią równowagę między życiem prywatnym a pracą. Umożliwia on pracownikom rozpoczynanie dnia pracy w godzinach 6:30-9:00 stosownie do osobistych planów. Dzień roboczy kończy się odpowiednio od 15:00 do 17:00. Każdy pracownik otrzymuje także konto elastycznego czasu obejmujące 30-60 (lub więcej) godzin. Takie konto oferuje pracownikom maksymalną elastyczność w przypadku zachorowań dzieci lub krewnych oraz długotrwałych problemów zdrowotnych. Nadgodziny można wykorzystywać do skracania czasu pracy w inne dni lub uzyskiwania dni wolnych od pracy. Dzięki temu pracownicy mogą korzystać z dodatkowych dni wolnych bez wykorzystywania urlopu wypoczynkowego. Starsi pracownicy mogą skrać swój czas pracy wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego, co pozwala im przystosować się stopniowo do końca kariery zawodowej. Byłym pracownikom, którzy odeszli na emeryturę, umożliwia się dalsze wykonywanie pracy dla przedsiębiorstwa w oparciu o wynagrodzenie w formie honorarium (na podstawie umowy cywilnej, co pozwala na zachowanie kontaktu pracownika z branżą i wykorzystanie jego doświadczenia).

**Dobre praktyki:**

### **Prognozowanie popytu i podaży pracy – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych**



Prognozowanie popytu szacuje liczbę ludzi potrzebną w przyszłości oraz określa ich umiejętności i kompetencje, które będą musieli posiadać. Podstawą tworzenia tej prognozy jest roczny budżet oraz plan biznesowy wyrażony w postaci przyszłego zakresu działalności firmy. Prognozowanie podaży zakłada pomiar prawdopodobnej liczby osób będących do dyspozycji w obrębie organizacji i poza nią po uwzględnienie zjawiska absencji, przesunięć wewnętrznych i awansów, płynności zatrudnienia oraz zmian liczby godzin pracy i innych warunków pracy. Analiza podaży obejmuje:

- istniejące zasoby ludzkie,

- potencjalne ubytki w zasobach ludzkich powstałe na skutek płynności zatrudnienia,
- potencjalne zmiany w zasobach wynikające z przesunięć wewnętrznych,
- wpływ zmieniających się warunków pracy i zjawiska absencji,
- źródła podaży wewnątrz organizacji,
- źródła podaży poza organizacją na krajowych i lokalnych rynkach pracy.

Menadżer ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi na bieżąco lub minimum dwa razy w ciągu roku przeprowadza szczegółową analizę planu podaży i popytu zatrudnienia, wynikającą z założeń umieszczonych w strategicznym planowaniu rozwoju zasobów ludzkich.

### Dobre praktyki:

#### Elastyczne planowanie czasu pracy pracowników 50+ w Scripps Health, USA



Pracownicy amerykańskiej korporacji zdrowotnej Scripps Health z San Diego w ramach planowania czasu pracy otrzymują następujące możliwości alternatywnych form zatrudnienia: elastyczny czas pracy, praca na części etatu, telepraca oraz formalny program stopniowego przechodzenia na emeryturę. Wszystkie wymienione formy zatrudnienia są oferowane pracownikom zatrudnionym przez co najmniej 16 godzin w tygodniu, za wyjątkiem programu etapowego przechodzenia na emeryturę, w którym wystarczy praca przez jedną godzinę w tygodniu. W programie etapowego przechodzenia na emeryturę pracownicy mogą uzyskiwać świadczenia emerytalne stopniowo, zmniejszając swoją liczbę godzin pracy, przy jednoczesnym utrzymaniu opieki zdrowotnej i stomatologicznej oraz płaceniu takich samych składek. Pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu przysługuje prawo do przejścia na zatrudnienie na część etatu (na czas określony lub bezterminowo).

Scripps ma ponadto znaczącą liczbę (kilkuset) emerytowanych pracowników i zatrudnia osobę odpowiedzialną bezpośrednio za relacje z emerytami. Firma utrzymuje regularne kontakty ze swoimi emerytowanymi pracownikami, zapraszając ich na uroczyste wydarzenia, umożliwiając ciągły dostęp do organizowanych warsztatów i informacji dotyczących planowania emerytury. Emeryci bardzo często otrzymują również propozycje dalszej pracy dla organizacji, przybierającej bardzo różne formy: zlecenia tymczasowe, prace konsultacyjne i umowy o dzieło, telepraca, zatrudnienie na część etatu oraz w pełnym wymiarze godzin.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Operacyjne planowanie zatrudnienia pozwala uniknąć chaosu i błędów w zatrudnianiu ludzi (np. odwoływanie z urlopów, nieprzemysłane zatrudnianie, zmiana systemu pracy itp.), pozwala zaplanować działania w sytuacji niedoboru lub nadwyżek personelu. Dzięki temu przedsiębiorstwo unika braków personelu do realizacji planowanych zadań oraz sytuacji, w których nie wszyscy pracownicy są potrzebni. Jednocześnie stwarza perspektywę starszym pracownikom, którzy nawet po zakończeniu zatrudnienia, osiągnąwszy wiek emerytalny, mogą współpracować z byłym pracodawcą. To poprawia efektywność prowadzonej działalności.

### Proces 6: Rekrutacja pracowników

Rekrutacja pracowników zgodnie ze standardem ZFP jest procedurą, która zawiera następujące elementy: kryteria doboru pracowników do pracy zapewniające równość szans i zgodne z obowiązującym prawem, procedury informowania i zgłaszania pozaplanowych potrzeb kadrowych, kryteria analizy i opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata, opis procesu prowadzenia rekrutacji uwzględniający zasady prowadzenia rekrutacji na potrzeby przedsiębiorstwa, zewnętrznej i/lub wewnętrznej, procedurę wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy, procedurę kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozy-

tywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji. Powinien także zostać opracowany system monitoringu procesu rekrutacji uwzględniający analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji na przyszłość.

Zgłaszanie potrzeby zatrudnienia pracownika na danym stanowisku oraz procedura informowania o pozaplanowanych potrzebach kadrowych polega na określeniu kto jest zobowiązany do informowania właściwej osoby o pojawiających się potrzebach kadrowych, zarówno zgodnych z planem zatrudnienia, jak i pozaplanowanych – bieżących.

Na potrzeby rekrutacji ustalane są kryteria opisu stanowisk pracy i doskonalony jest opis stanowiska pracy. W związku z tym, że powstanie i zatwierdzenie opisu stanowiska pracy jest czynnością niezbędną do rozpoczęcia wyszukiwania kandydata, należy określić kluczowe kryteria, które taki opis powinien zawierać. Za sporządzenie opisu stanowiska pracy odpowiedzialny może być np. kierownik działu kadr (lub inna osoba, której stanowisko należy wskazać) przy współpracy z kierownikiem komórki, w której strukturze znajduje się dane stanowisko, osobą pracującą dotychczas na stanowisku, które będzie obsadzane i/ lub jej przełożonym. Kryteria powinny być dobrane tak, aby możliwe było sporządzenie profilu poszukiwanego kandydata, a następnie dobranie najlepszego kandydata na dane stanowisko. Wskazane jest formułowanie kryteriów dotyczących kompetencji (kwalifikacji, umiejętności i niezbędnego doświadczenia itp.).

Opis stanowiska powinien dokładnie wskazywać zadania/działania o największym znaczeniu (te, które w systemie ocen pracowniczych będą najwyżej oceniane i/lub, których realizacja będzie miała największy wpływ na wysokość oceny). Nie może on jednak obejmować sformułowań niezgodnych z prawem i zawierających elementy świadczące o uprzedzeniach i dyskryminacji, np. ze względu na wiek. Standard ZFP przewiduje, że wszystkie stanowiska pracy w organizacji są opisane, nowe opisy tworzy się w przypadku nowopowstających stanowisk pracy lub gdy aktualne nie są opisane.

Opisowi stanowiska powinno towarzyszyć określenie profilu poszukiwanego kandydata. Jest to szczegółowy opis oczekiwanych kom-

petencji i umiejętności, który powinien określać wykształcenie i wiedzę wymaganą na danym stanowisku, doświadczenie, jakim powinien wykazać się kandydat, aby dobrze wykonywać pracę, umiejętności, uzdolnienia, czy zainteresowania mające związek z pracą i wskazujące na niezbędne umiejętności i talenty kandydata, ponadto cechy osobowe osoby na tym stanowisku takie, aby pasowała do istniejącego zespołu i mogła współpracować z jego liderem. Profil kandydata może być zróżnicowany, w zależności od prowadzonej działalności, charakteru firmy czy jej wielkości. Przyjmuje się, że w przedsiębiorstwie są opisane profile pracowników na wszystkich stanowiskach pracy, jeśli nie – należy je utworzyć. Nowe profile tworzy się w przypadku nowopowstających stanowisk pracy, zmian w kompetencjach na dotychczas istniejących stanowiskach lub zmian w strukturze przedsiębiorstwa. Warto wówczas zastanowić się czy formułowane profile nie zawierają zbyt wygórowanych oczekiwań od kandydata do pracy i których spełnienie nie jest konieczne, aby poprawnie wykonywać obowiązki na danym stanowisku.

Procedura rekrutacji przewiduje także określenie metody poszukiwania kandydata. Możliwa jest rekrutacja wewnętrzna oraz zewnętrzna. Powinny zostać zdefiniowane metody upowszechniania informacji o możliwości zatrudnienia oraz sposoby pozyskiwania nowych pracowników. Metody upowszechniania informacji o wakacie i formy ich prezentowania (wielkość czcionki, grafika, język) powinny być dostosowane do potencjalnych kandydatów w każdym wieku, przykładowo ogłoszenia o pracę powinny być umieszczane w mediach, które docierają również do osób starszych. Należy także wyznaczyć osobę, która będzie podejmowała decyzję o wyborze sposobu rekrutacji na poszczególnych etapach wyszukiwania i określić podstawy jego działania. Zgodnie ze standardem ZFP w informacjach o wakacie, czy ogłoszeniach o możliwości zatrudnienia organizacja nie może umieszczać sformułowań niezgodnych z prawem i zawierających elementy świadczące o uprzedzeniach i dyskryminacji, w tym dyskryminacji ze względu na wiek.

Według standardu ZFP wybór kandydata odbywa się z uwzględnieniem metodologii i szczegółowego opisu czynności, który pozwala na zapoznanie się z informacjami zgromadzonymi od potencjalnych kandydatów (w przypadku zgłoszeń ustnych oraz zgłoszeń pisemnych), oce-

nę tych danych i wstępną selekcję kandydatów. Określa się także w jakich przypadkach będą przeprowadzane rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami oraz sposób ich przeprowadzania. Ustalone jest kto będzie przeprowadzał rozmowy. Określa się kluczowe pytania oraz inne elementy rozmowy, dzięki którym możliwa będzie ocena przygotowania i predyspozycji kandydata do objęcia pracy na danym stanowisku.

W ramach opisu metodologii rozmowy kwalifikacyjnej możliwe jest zaproponowanie szczegółowych narzędzi (kwestionariuszy, testów kompetencyjnych, arkuszy ocen, list pytań, skal ocen itp.). Zatwierdzone przez przedsiębiorstwo narzędzia powinny być elementem dokumentującym przyjęcie systemu rekrutacji. Podobnie jak we wcześniejszych procedurach, pytania oraz inne elementy rozmowy kwalifikacyjnej nie mogą być niezgodne z prawem oraz nie mogą obejmować sformułowań zawierających elementy świadczące o uprzedzeniach i dyskryminacji. Pytania i komentarze dotyczące wieku kandydata do pracy powinny zostać pominięte. Metodologia powinna przewidywać sposób wyciągania wniosków z informacji oraz danych przedstawianych przez potencjalnych kandydatów, a także sposób wnioskowania osoby przeprowadzającej rozmowy.

Procedura rekrutacji wymaga od przedsiębiorstwa, obok ustalenia procedury wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy z nim, określenia procedury kontaktu z kandyda-

tami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji.

Ważnym elementem rekrutacji pracowników jest monitoring jej przebiegu. W ramach monitoringu powinny być zbierane informacje na każdym etapie rekrutacji od wszystkich osób zaangażowanych w ten proces (w tym kandydatów) w celu ustalenia takich faktów, jak np.: liczba kandydatów zgłaszających swoje oferty, liczba ofert odpowiadająca sformułowanym wymaganiom, liczba osób, które zrezygnowały z ubiegania się o stanowiska (wraz z wyjaśnieniem dlaczego), wiek osób kandydujących i przyjmowanych do pracy, czas trwania rekrutacji, liczba zaangażowanych w proces rekrutacji osób, koszt rekrutacji. Działania związane z monitoringiem powinny zawierać procedurę badania czy wybrany kandydat otrzymał wszystkie informacje nt. przedsiębiorstwa oraz stanowiska pracy niezbędne do podjęcia decyzji ze swojej strony i czy proces rekrutacji nie zawierał niedozwolonych praktyk dyskryminujących kandydatów, np. ze względu na wiek. Zebrane informacje powinny być podstawą podejmowania działań korygujących w celu uzyskania lepszych efektów w przyszłości.

Wymagania standardu ZFP obligują przedsiębiorstwo do stworzenia i zatwierdzenia wzorów dokumentów wykorzystywanych w trakcie rekrutacji pracowników.

#### Dobre praktyki:

#### Rekrutacja w Domestic and General, Wielka Brytania



Brytyjska firma, zajmująca się naprawami sprzętu gospodarstwa domowego deklaruje równe szanse dla wszystkich kandydatów w procesie rekrutacji, bez względu na ich pochodzenie etniczne, kolor skóry, religię, płeć, stopień niepełnosprawności, wiek, orientację seksualną i status rodzinny. Zapewnienie różnorodności i przeciwdziałanie dyskryminacji, w tym ze względu na wiek jest osiągnięte dzięki zmianom wprowadzonym w systemie rekrutacji. Wywiady z potencjalnymi pracownikami są prowadzone przez telefon. Pozwala to jednocześnie na przetestowanie umiejętności pracownika w zakresie prowadzenia rozmów telefonicznych, co jest szczególnie potrzebne w przypadku centrów kontaktu z klientami. Pracownicy wybrani za pośrednictwem rozmów telefonicznych są zapraszani na spotkanie z komisją, w skład której wchodzi osoby w różnym wieku. Proces weryfikacji kandydatów przez komisję jest bardzo sformalizowany. Kandydaci najpierw są pytani o sposób postępowania w krytycznej z etycznego punktu widzenia, wymyślonej, sytuacji. Później rozwiązują testy, a następnie odpowiadają na pytania dotyczące ich kompetencji zawodowych i przedstawiają swoje umiejętności prezentacji wybranego tematu. Wspomniana praktyka, poza zapewnieniem równych szans osobom w wieku 50+, przyczyniła się do obniżenia kosztów rekrutacji o 50%.

Praktyki rekrutacyjne, zapewniające różnorodność pracowników w firmie zyskały uznanie amerykańskiej organizacji AARP (poprzednio używającej pełnej nazwy *American Association of Retired Persons*), jednej z najbardziej wpływowych organizacji członkowskich, reprezentujących interesy osób 50+, zrzeszającej 38 milionów członków. W październiku 2008 r. AARP przyznała D&G Międzynarodową Nagrodę dla Innowacyjnego Pracodawcy (*International Innovative Employer Award*) za proces rekrutacji, zapewniający różnorodność w zakresie wieku pracowników. Stosowana praktyka powoduje, że osoby we wszystkich grupach wiekowych, aplikujące o pracę w D&G są rekrutowane i szkolone w sposób zapewniający poszanowanie ich praw i bez możliwości podejmowania decyzji o zatrudnieniu pod wpływem uprzedzeń dotyczących wieku pracowników.

Nagroda przyznawana jest corocznie ośmiu pracodawcom, działającym poza Stanami Zjednoczonymi, którzy wprowadzą innowacyjne procedury zarządzania zasobami ludzkimi, istotne dla osób 50+. Zdaniem Caroline Huggett, ówczesnej dyrektor HR w D&G, firma stara się sprostać wyzwaniom, stawianych przez procesy demograficzne, dając pracę, dobre warunki pracy i możliwości rozwoju osobom 50+. Osoby te dobrze zarządzane są cennymi pracownikami, zwłaszcza w kontaktach z klientami, wykazując się większym zrozumieniem dla ich problemów.

Kolejną praktyką, pomagającą w osiągnięciu różnorodności, jest wprowadzenie „ambasadorów wieku” na targach pracy. Ambasadorzy, informując o warunkach pracy dla osób 50+ i o możliwościach rozwoju, jakie stwarza firma, przekonują starsze osoby do pracy w centrach obsługi klientów. D&G, szukając pracowników 50+, prowadzi także rozmowy z agencjami pracy tymczasowej, zachęcając je, by zatrudniały co najmniej 10% osób 50+. Starsi pracownicy, po zatrudnieniu korzystają ze specjalnych szkoleń, które mają pomóc w osiągnięciu pewności siebie.

#### Dobre praktyki:

#### Rekrutacja do zakładów Dingolfing BMW, Bawaria, Niemcy



W Dingolfing, w Dolnej Bawarii w Niemczech, mieści się jeden ze starszych zakładów BMW (przejęty w 1967 r. od małego lokalnego producenta). Zakład ten jest jednocześnie największym zakładem koncernu BMW i pracuje tam 18 tysięcy pracowników. Do roku 2020 około 45% wszystkich pracowników będzie miało ponad 50 lat (obecnie wskaźnik ten wynosi 25%)<sup>18</sup>. Kiedy menedżerowie zdali sobie z sprawę z tej bomby demograficznej podjęto decyzję o przeprowadzeniu specyficznego eksperymentu. W roku 2007 wyodrębniono jedną linię produkcyjną produkującą skrzynie biegów, której przydzielono zespół 42 pracowników o przeciętnym wieku 47 lat. W ramach eksperymentu wprowadzono dla pracowników szereg udogodnień będących wynikiem włączenia ich do konsultacji. Wydajność linii produkcyjnej, przy której pracowali starsi pracownicy wzrosła o 7% w porównaniu do stanu sprzed zmian, dorównując tym samym wydajności pozostałych linii, natomiast poziom absencji chorobowej na wydziale spadł z 7% do 2%, znacznie poniżej średniej ogólnozakładowej. Eksperyment był tak udany, że doświadczenia z niego wyniesione upowszechniono w koncernie na całym świecie. Koszt tego eksperymentu wyniósł 50 tysięcy dolarów.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Allan Hall, Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1357958/BMW-opens-car-plant-employees-aged-50.html>

<sup>19</sup> Richard Eisenberg, May 8, 2012, *Hiring Older Workers: Two Intriguing Ideas From Abroad*, <http://www.nextavenue.org/blog/hiring-older-workers-two-intriguing-ideas-abroad>



Z eksperymentu w Dingolfing wyciągnięto wnioski, aby przy rekrutacji nie preferować pracowników młodszych wiekiem, ale aby skoncentrować się na wiekowym zbilansowaniu nowo zatrudnianego personelu. Przykładowo, w rekrutacji grupy pracowników (np. do nowego zakładu pracy), można dokonać wyboru najlepszych pracowników spośród grupy młodych kandydatów, kandydatów w średnim wieku i kandydatów starszych (rekrutacja warstwowa), tak aby zbudować zespół pracowniczy charakteryzujący się zróżnicowanym doświadczeniem. Profesjonalni rekruterzy mają tendencję do formułowania wymogów rekrutacyjnych według najnowszych list wymagań kwalifikacyjnych bez uwzględniania kwestii doświadczenia, co prowadzi do dominacji młodych pracowników, a z czasem doprowadzi do tzw. bomby demograficznej. Realizując tę politykę na przykład w nowo wybudowanym zakładzie BMW w Lipsku, podjęto decyzję o rekrutacji pracowników z różnych grup wiekowych. Stwierdzono, że zróżnicowana struktura wiekowa sprzyja osiągnięciu wielu celów biznesowych, w tym w szczególności pozwala łatwiej radzić sobie ze zmianami rynkowymi, czemu niewątpliwie sprzyja transfer doświadczenia. Oznacza to, że zaniechano realizacji polityki, w ramach której przewagę mają pracownicy młodzi, energiczni i później wykształceni (zdobywają oni bardziej aktualną wiedzę i umiejętności), ale mniej doświadczeni. Zamiast tego zastosowano zasadę rekrutacji warstwowej w obrębie poszczególnych grup wiekowych, chociaż nie podano szczegółowo jak te proporcje ustalono.<sup>20</sup>

**Dobre praktyki:**



### **Średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**

Rekrutacja pracowników przeprowadzana jest w ramach wolnych lub tworzenia nowych stanowisk pracy. Zasadą jest wykorzystywanie potencjału tkwiącego w pracownikach już zatrudnionych i uruchamianie źródeł zewnętrznych w przypadku faktycznego braku pracowników o określonych umiejętnościach i kwalifikacjach na dane stanowisko. Rekrutacja prowadzona jest na wniosek dyrektora lub kierownika działu, do którego ma być zatrudniony nowy pracownik a zatwierdzana jest przez Zarząd. Dyrektor lub kierownik działu wnioskujący o zatrudnienie pracownika, przekazuje do Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi wypełniony profil pożądanego kandydata, na podstawie którego opracowywane jest ogłoszenie rekrutacyjne, ustalane źródła rekrutacji i, w zależności od wytycznych, rozpoczynana rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna.

Rekrutacja wewnętrzna - informacja o przeprowadzaniu rekrutacji wewnętrznej jest jawna – ma postać rozsyłanych pocztą elektroniczną ogłoszeń zawierających informacje o wakacie, wymaganiach, zakresie obowiązków itp. Obowiązkiem osoby, która obejmuje nowe stanowisko w wyniku rekrutacji wewnętrznej, jest wprowadzenie pracownika wyznaczonego przez bezpośredniego przełożonego, do przejęcia jej dotychczasowego zakresu zadań. Etap ten ma na celu zapewnienie ciągłości realizacji zadań. Istotnym elementem brany pod uwagę w rekrutacji wewnętrznej są wyniki ocen okresowych pracowników oraz możliwości rozwojowe firmy. Ogłoszenie o zakończeniu rekrutacji wewnętrznej oraz jej wyniku jest rozsyłane do wszystkich pracowników firmy drogą mailową.

Rekrutacja zewnętrzna – prowadzona jest głównie poprzez ogłoszenia w prasie lub ogłoszenia na portalach internetowych oraz poprzez udział w targach pracy w uczelniach wyższych. Aplikacje wpływają e-mailem do Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który dokonuje pierwszej selekcji i weryfikacji nadesłanych dokumentów. Weryfikacja aplikacji odbywa się zgodnie z ustalonymi kryteriami:

<sup>20</sup> Sustainable Value Report of the BMW Group 2010: Chapter 4, p. 56.

- odrzucane są podania nie spełniające wymagań formalnych,
- przy weryfikacji zwraca się uwagę na takie cechy kandydatów, jak:
  - \* kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku,
  - \* kwalifikacje pożądane na danym stanowisku,
  - \* umiejętność zaprezentowania się kandydata,
  - \* organizację tekstu i stronę graficzną CV,
  - \* dotychczas pełnione obowiązki, dotychczasowe tempo rozwoju zawodowego (nastawienie na stabilizację czy rozwój zawodowy), charakterystykę rozwoju zawodowego.

Wybrane osoby zapraszane są na pierwsze spotkanie rekrutacyjne ze Specjalistą ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a następnie, wyłonieni w pierwszej turze kandydaci, zapraszani są na drugie spotkanie ze Specjalistą ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi i kierownikiem/dyrektorem działu, do którego prowadzona jest rekrutacja. Osoby, które pomyślnie przejdą drugi etap rekrutacji zapraszane są na trzecie spotkanie ze Specjalistą ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Kierownikiem/Dyrektorem działu oraz Członkiem Zarządu. Ostateczna decyzja o wyborze podejmowana jest przez Zarząd. Na każdym etapie procesu rekrutacji uczestnicy telefonicznie bądź e-mailem są informowani o wyborze lub odrzuceniu kandydatury. Podpisana Decyzja Zarządu o zatrudnieniu wraz z wypełnioną kartą zatrudnienia i wyposażenia stanowiska przekazywana jest do Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, który przekazuje do poszczególnych działów informacje o zatrudnianiu danego pracownika i o uposażeniu, które należy dla niego przygotować. Opracowuje także pakiet powitalny i umowę o pracę, a po jej podpisaniu przesyła do wszystkich pracowników firmy wiadomość e-mail o nowym pracowniku. We wszystkich etapach rekrutacji wykorzystywane są narzędzia opracowane przez firmę tj.: wzór przebiegu spotkania rekrutacyjnego, kwestionariusz rekrutacyjny i formularz oceny.

### **Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników**

Stosowanie zalecanych zasad rekrutacji sprawia, że nabór nowych pracowników staje się bardziej świadomy. Określenie jasnych wymagań dla pracowników na poszczególnych stanowiskach powoduje, że do pracy są przyjmowane osoby w największym stopniu odpowiadające określonym kryteriom, czego rezultatem powinien być wzrost wydajności pracy. Dzięki temu organizacja oszczędza pieniądze i czas, ponieważ częściej dokonuje poprawnego wyboru. Kandydaci mają równe szanse, kultura rekrutacji poprawia się, następuje także poprawa wizerunku pracodawcy.

Warto podkreślić, iż nie ma prawnych przeciwwskazań do stosowania rekrutacji warstwowej, tj. uwzględniającej zarówno poziom kwalifikacji, jak i doświadczenie i rekrutować wśród konkretnych grup. Ten typ rekrutacji jest szeroko stosowany przez uczelnie wyższe w Polsce i na świecie.

### **Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników**

Według standardu ZFP program adaptacji zawodowej pracowników odnosi się zarówno do nowych pracowników, jak i pracowników

obejmujących nowe stanowisko w tym samym przedsiębiorstwie. W przypadku nowozatrudnionych pracowników firma jest zobowiązana do opracowania procedury adaptacji zawodowej obejmującej przynajmniej: zasady wprowadzania nowej osoby do organizacji i do zespołu, zasady wprowadzania do pracy, określenie listy niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych. Z kolei system adaptacji zawodowej pracowników obejmujących nowe stanowisko w tej samej organizacji, powinien zawierać przynajmniej: zasady wprowadzania do nowego stanowiska pracy i do nowego zespołu, jak również listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych. W ramach procesu 7 powinny także zostać opracowane zasady wyznaczania mentorów (opiekunów), określania zakresu ich obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień w ramach systemu adaptacji zawodowej. Mentor jest mistrzem dla podopiecznego i jest tutaj rozumiany, jako opiekun nowego pracownika lub pracownika na nowym stanowisku w organizacji. Mentor

pomaga nowemu pracownikowi wdrożyć się do nowych obowiązków poprzez doradztwo, pomoc, inspirację i stymulowanie. Mentorem powinna być osoba o odpowiednich kompetencjach, ze zdolnościami menedżerskimi, która chce pomagać nowym pracownikom w procesie adaptacji oraz chce przekazywać nowym pracownikom swoją wiedzę i nauki płynące z doświadczenia. Standard zaleca, aby mentorem nie był bezpośredni przełożony. Mentorami natomiast z powodzeniem mogą być starsi pracownicy, dla których wprowadzanie do pracy nowego pracownika może być źródłem dodatkowej satysfakcji i wzrostu poczucia własnej wartości.

Przedsiębiorstwo powinno także opracować system monitoringu efektywności procesu adaptacji, uwzględniający ocenę pracownika i mentora (opiekuna).

Adaptacja pracownika (zwłaszcza nowego), czyli wprowadzenie go do organizacji ma na celu zapoznanie go ze specyfiką działania, strategią i misją, obowiązującym systemem wartości, strukturą, prawami i obowiązkami pracownika oraz wszystkimi innymi elementami, które bezpośrednio będą wpływały na jakość

pracy nowego pracownika i jego efekty. Zgodnie z wymogami standardu ZFP wprowadzanie pracowników do przedsiębiorstwa powinno obejmować co najmniej trzy podstawowe etapy: wprowadzenie formalne, wprowadzenie do pracy oraz wprowadzenie do zespołu.

Adaptacja zawodowa obejmuje także konieczność adaptacji pracownika do technicznego środowiska pracy. Czasami jednak aby adaptacja pracownika do technicznego środowiska pracy przebiegała bezproblemowo trzeba niektóre elementy tego środowiska przystosować do specyfiki określonej grupy pracowników, np. starszych czy niepełnosprawnych. Nie oznacza to całkowitej zmiany środowiska pracy, ale wprowadzenie pewnych udogodnień jak: odpowiednie krzesła, monitory, stoły na narzędzia czy proste manipulatory, które ograniczają obciążenia np. kręgosłupa lub oczu i pozwalają starszym pracownikom na lepsze wykonywanie swoich obowiązków. Tego typu adaptacja wymaga interaktywności zakładu pracy: poznania potrzeb pracownika, aby w odpowiedni sposób zareagować, poprzez np. nieduże dostosowania narzędzi środowiska pracy.

#### Dobre praktyki:

#### Plany zastępstw – producent opakowań, Polska



W firmie produkującej opakowania, zatrudniającej ponad 160 pracowników ciekawym rozwiązaniem w zakresie transferu wiedzy i doświadczenia są tzw. plany zastępstw na wszystkie kluczowe stanowiska w firmie – na wypadek chorób, urlopów, nieprzewidzianych sytuacji losowych, ale także z uwzględnieniem odejść na emeryturę. W ramach planów zastępstw młodszy pracownicy mający ewentualnie zastąpić starszych (zazwyczaj) kolegów są wdrażani do pracy na danym stanowisku i zapoznawani z obowiązkami, przekazywana jest im specyficzna wiedza niezbędna na danym stanowisku. Przygotowywani do objęcia nowego stanowiska pracownicy wiedzą również, jakie szkolenia muszą przejść i jakie kwalifikacje i umiejętności zdobyć, aby objąć dane stanowisko.

#### Dobre praktyki:

#### Dzielenie pracy – Zemat Technology Group Sp. z o.o., Polska



Firma jest jednym z nielicznych w Europie przedsiębiorstw specjalizujących się w tematyce technologii wysokich częstotliwości. Zatrudnia około 60 osób. Jednym ze sposobów adaptacji nowych pracowników jest dzielenie pracy. Proces ten ma miejsce w przypadku odchodzenia wieloletniego pracownika na emeryturę. Pracownik wdraża do pracy i obowiązków na swoim stanowisku osobę mającą go zastąpić. Jednoczesna praca dwóch osób na tym samym stanowisku w ciągu dwóch miesięcy pozwala przekazać *know how* młodszemu pracownikowi, udzielić mu życziwych rad, pokazać właściwe



zachowania i postawy, a także wzorce do naśladowania. Praca nowych pracowników pod okiem starszego mentora pozwala zapoznać się młodszym ze specyfiką firmy i obowiązującymi zasadami. W niektórych przypadkach osoby rozpoczynające pracę mają trudności z artykułowaniem pytań pojawiających się w procesie wdrażania, tego typu problemy w znacznym stopniu zostają wyeliminowane w trakcie mentoringu.

**Dobre praktyki:**

### **Szkolenie nowych pracowników - Domestic and General, Wielka Brytania**



Brytyjska firma Domestic and General (D&G) oferuje bogaty pakiet kształcenia pracowników. Program jest tak zbudowany, aby pracownicy dysponowali wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywanych zadań, a także, aby byli przygotowywani do przyszłych zadań, związanych z ich ścieżką kariery. Szkolenia rozpoczynają się z chwilą przyjęcia pracownika do pracy. Każdy pracownik przechodzi szkolenia, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne na stanowisku pracy. Wachlarz zagadnień poruszanych w trakcie warsztatów jest bardzo szeroki i obejmuje szkolenie miękkie w zakresie cech niezbędnych do pracy zespołowej, właściwego gospodarowania czasem, kontaktów z klientami, jak również kształcenie w zakresie wiedzy na temat oferowanego produktu. Zdaniem kierownictwa firmy, zróżnicowane szkolenie nowych pracowników daje dobre podstawy do przyszłego rozwoju zawodowego. Zwykle intensywne szkolenie trwa osiem pierwszych tygodni, w czasie których pracownicy mają dostęp do osobistego mentora. Dalsze kształcenie jest uzależnione od predyspozycji pracownika i od oceny bezpośredniego przełożonego.

**Dobre praktyki:**

### **System mentoringu i coaching - Jena Optronik, Niemcy**



Jena-Optronik uznaje, że solidarność międzypokoleniowa w miejscu pracy jest kluczem do sukcesu, dlatego kategorycznie zakazuje wszelkich form dyskryminacji wiekowej. Spółka pracuje nad tworzeniem środowiska charakteryzującego się szacunkiem, w którym stworzono otwarte linie komunikacji. Spółka bazuje na wielopokoleniowych zespołach, które tworzą podstawę jakości i innowacyjności. W celu promowania relacji międzypokoleniowych Jena-Optronik uruchomiła we współpracy z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Jenie kurs zatytułowany „Magister Inżynierii Elektroniki Kosmicznej”. W trakcie kursu starsi pracownicy spółki dają wykłady w oparciu o swoje doświadczenia zawodowe. Tym samym spółka również stara się przygotować następców, którzy zastąpią osoby przechodzące na emeryturę. Jeszcze innym działaniem, które ułatwia transfer doświadczenia jest stworzenie przykładowej kawiarenki, w której pracownicy mogą w nieformalnej atmosferze dzielić się swoimi doświadczeniami. Wprowadzono również rozwiązania polegające na wspólnych warsztatach i spotkaniach młodych i starszych pracowników (tematyczna wymiana doświadczeń, wykłady, itp.).

**Dobre praktyki:**

### **Program Mentorski dla Pielęgniarek - Scripps Health, USA**



W 2003 r. Scripps opracował program bazujący na pomysłach Pielęgniarki Naczelnej mający wypełnić lukę między potrzebami pacjentów a wiedzą klinicznego personelu opiekuńczego. Kliniczny Program Mentorski Opieki Pielęgniarskiej (*The Clinical Mentor Care Delivery Program*), określane także jako Program Mentorski dla Pielęgniarek, zwalnia doświadczone pielęgniarki z bezpośredniej odpowie-

działności za opiekę nad pacjentami. Zamiast tego przyjmują one rolę mentora klinicznego, którego zadaniem jest wypełnienie luk w wiedzy wśród mniej doświadczonego personelu. Sednem programu jest przekonanie, że poziom wiedzy klinicznej potrzebny do zapewnienia opieki na odpowiednim poziomie można uzyskać najlepiej dzięki dedykowanemu nauczaniu eksperymentalnemu „w czasie rzeczywistym”. Mentoring daje doświadczonym pielęgniarkom możliwość zrobienia kroku w kierunku roli lidera bez konieczności przejmowania obowiązków menadżera. Inwestycja w program mentorów pielęgniarskich o wartości 5 mln USD obejmowała początkowo 34 etaty, stopniowo rozwijając się do 54 mentorów zatrudnionych na pełnych etatach i zapewniających całodobowe usługi mentorów w 12 centrach zdrowia przez 7 dni w tygodniu. Mentorów wybiera się na podstawie rekomendacji kierownictwa, wyników oceny pracy, stażu pracy, wywiadów oraz oceny przeprowadzanej przez komisję liderów pielęgniarstwa. Program wyboru ma zapewnić stały poziom wiedzy teoretycznej i praktyki. Biznes plan programu przewidywał uzyskanie oszczędności w kwocie 2,5 mln USD rocznie dzięki lepszym wynikom klinicznym będących efektem wyższego poziomu utrzymywania zatrudnienia wśród pielęgniarek.

#### Dobre praktyki:

### **Program adaptacji – średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**



Program adaptacji w firmie obejmuje:

- wprowadzenie formalne,
- wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do firmy lub wprowadzenie pracownika do nowego zespołu w sytuacji gdy jest to awans stanowiskowy;
- wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do pracy (obowiązki i oczekiwania firmy),
- wręczenie pakietu powitalnego – zestaw dokumentów organizacyjnych,
- wprowadzenie nowozatrudnionego pracownika do zespołu,
- przeprowadzenie podstawowych szkoleń niezbędnych na nowym stanowisku.

Okres adaptacji zawodowej trwa przeciętnie 3 miesiące lecz może zostać przedłużony do 6 miesięcy. Nowo przyjęty pracownik otrzymuje pakiet powitalny, w skład którego wchodzi: informator dla nowych pracowników, schemat organizacyjny, spis telefonów i adresów e-mail, plan szkoleń wewnętrznych, oświadczenia do wypełnienia przez nowego pracownika. Przełożony dokonuje wprowadzenia nowego pracownika do zespołu pracującego w danym dziale, a także oprowadza go po pozostałych działach przedstawiając go innym pracownikom oraz przedstawiając jemu pozostałych pracowników firmy. Następnie Specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, przekazuje mu informacje o kulturze organizacyjnej firmy i panujących zwyczajach. W ramach wprowadzania nowozatrudnionego pracownika do firmy pracownik poznaje także standardy systemu zarządzania, w szczególności:

- regulamin pracy,
- regulamin organizacyjny,
- system wartości etycznych,
- system motywacyjny (bonusy, spotkania integracyjne itp.),
- system rozwoju zasobów ludzkich (kursy, szkolenia),
- system oceny i wynagradzania;
- system prywatnej opieki zdrowotnej;
- czas pracy;
- procedury dotyczące urlopów i zwolnień;
- oczekiwane standardy pracy i jakość pracy.

Ustalany jest także termin wstępnych badań pracowniczych oraz termin obowiązkowego szkolenia BHP i pozostałych szkoleń wewnętrznych. Specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi informuje oficjalnie wszystkich pracowników o zatrudnieniu nowego pracownika poprzez e-mail. Dyrektor/Kierownik działu wyznacza opiekuna dla osoby podejmującej pracę w jego dziale. Jeśli Dyrektor/Kierownik nie wyznaczy opiekuna dla nowego pracownika, automatycznie sprawuje on opiekę nad nowo przyjętym pracownikiem. Wyznaczony opiekun przygotowuje indywidualny Plan wdrożenia nowego pracownika na stanowisko pracy lub Program praktyk/stażu. Plan wdrożenia na nowe stanowisko pracy stanowi kryterium przyszłej oceny pracownika pod koniec okresu próbnego, w którym to czasie są sprawdzane kwalifikacje zawodowe poprzez przeprowadzenie Oceny efektywności rekrutacji. Okres adaptacji kończy się oceną: pracownik i jego przełożony wypełniają Ankiety na temat procesu adaptacji zawodowej lub Opinię praktykanta/stażysty na temat przebiegu praktyki/stażu.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Instytucja opiekuna ma za zadanie podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie i rozwój umiejętności menedżerskich, przyspieszenie adaptacji i rozwoju nowych pracowników, jest pomocna w realizacji ścieżek kariery, samorozwoju, identyfikacji niewykorzystanych umiejętności i kwalifikacji, służy lepszemu dopasowaniu pracowników do zadań, poprawia komunikację wewnętrzną oraz sprzyja szybszej i lepszej integracji. Dzięki opiece mentora pracownicy lepiej identyfikują się z organizacją a ocena ich kompetencji jest bardziej zobiektywizowana.

Zasady adaptacji zawodowej pracowników zapewniają pomyślne wdrożenie do pracy nowych pracowników. Dzięki odgrywanej roli rośnie samoocena pracowników będących opiekunami, rośnie także ich satysfakcja i zaangażowanie. Poprawnie zaplanowany i realizowany proces pozwala również na zachowanie wiedzy i doświadczenia oraz *know how* mentorów w przedsiębiorstwie a z drugiej strony stanowi okazję do uzupełnienia ewentualnych braków kompetencyjnych starszych pracowników, jeśli podejmą się roli mentora. Ponadto pomyślne wdrożenie do pracy nowej osoby z udziałem mentorów sprawia, że rotacja kadr jest niższa, a przez to przedsiębiorstwo oszczędza pieniądze i czas.

### Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich

W kwestii rozwoju zasobów ludzkich standard ZFP wymaga określenia wytycznych dla rozwoju zasobów ludzkich zgodnych z opracowaną i przyjętą strategią, pozwalających na zrealizowanie założonych celów, zawierających przy-

najmniej możliwe ścieżki kariery, szczególnie dla kluczowych pracowników. W wytycznych należy ponadto uwzględnić wyniki obserwacji długofalowych tendencji rozwoju standardów kwalifikacyjnych i wnioski z diagnozy jakości kapitału ludzkiego, w tym dotyczące starzenia się pracowników, ich kondycji psycho-fizycznej i odejść na emeryturę oraz związanego z tym procesem odpływu wiedzy i kompetencji.

Ścieżka kariery to logiczna i spójna sekwencja stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji. Ścieżki karier powinny jasno określać możliwe drogi rozwoju kluczowych pracowników, stopnie awansu (stanowiskowe, zadaniowe itp.), zakres kompetencji i kwalifikacji niezbędnych do ich osiągnięcia.

Procedura procesu 8 wymaga ponadto, aby opracować program rozwoju zasobów ludzkich zawierający przynajmniej: system pozwalający na zidentyfikowanie właściwych potrzeb szkoleniowych pracowników, program podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględniający potrzeby przedsiębiorstwa w związku z planami rozwoju oraz przyjętą strategią, a także program wsparcia dla zdobywania formalnego wykształcenia, indywidualnego kształcenia oraz samokształcenia pracowników, przy czym powinien być określony sposób doboru grup objętych programem zapewniający równe szanse oraz określony zakres, sposób i formy tego wsparcia. Program rozwoju zasobów ludzkich w naturalny sposób może bazować na wiedzy i doświadczeniu starszych pracowników, którzy mogą pełnić rolę mentorów lub trenerów i powinien obejmować również sposoby i formy przekazywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia starszych pracowników młodszym. Dla

wyrównania szans pracowników z różnych grup wiekowych warto w programie rozwoju zasobów ludzkich uwzględnić ochronę i promocję zdrowia, promocję zdrowego stylu życia, szeroko pojętego bezpieczeństwa i higieny z myślą o zachowaniu przez załogę dobrego zdrowia i zdolności do pracy.

Standard ZFP wymaga, aby w ramach programu stworzyć formalne warunki udzielania wsparcia określając: szczegółowy zakres świadczeń materialnych i pozamaterialnych, zakres praw i obowiązków pracodawcy i pracowników objętych wsparciem oraz inne w zależności od rodzaju wsparcia.

Przedsiębiorstwo powinno także opracować system monitoringu efektywności programu rozwoju zasobów ludzkich, uwzględnia-

jący ocenę szkoleń (również pod kątem potrzeb i oczekiwań starszych pracowników, np. metod, tematyki, miejsca i czasu) oraz indywidualną ocenę pracownika. Umożliwi to ocenę przydatności i skuteczność wybranych metod. Integralną częścią programu rozwoju zasobów ludzkich powinien być budżet oraz harmonogram planowanych działań.

W opisywanym procesie przydatne zatem są takie dokumenty, jak np. formularz „Ankieta potrzeb szkoleniowych”, „Plan szkoleń, warsztatów i innych form rozwoju zawodowego na dany rok”, w którym zawarte są informacje o tematyce i formach przedsięwzięć, miejscach ich realizacji, ze wskazaniem osób wyznaczonych do uczestnictwa wraz z podaniem komórek organizacyjnych, z których się wywodzą.

#### Dobre praktyki:

#### Ścieżki kariery – Domestic and General, Wielka Brytania



W Domestic and General (D&G) można wyodrębnić dwie główne ścieżki kariery. Pracownicy, którzy wiedzą, w jakim kierunku chcą się rozwijać mogą wybrać program przygotowujący do kariery w wybranym obszarze funkcjonowania firmy, np. ubezpieczenia i statystyka, finanse, marketing, technologie komunikacyjne. W wybranym zakresie mogą korzystać ze specjalistycznych szkoleń wewnętrznych firmy, jak i kursów oferowanych przez zewnętrzne organizacje, przechodząc jednocześnie na coraz wyższe szczeble w ramach działu. Osobną ścieżkę opracowano dla osób zainteresowanych kierowniczymi stanowiskami, które chcą poznać specyfikę całej firmy, lub które jeszcze nie podjęły decyzji, w jakim dziale chciałyby pracować. W ramach tej drugiej ścieżki pracownicy pracują kolejno w różnych działach przedsiębiorstwa, przygotowując się do roli przyszłych liderów. Pracownicy, którzy wybrali tą ścieżkę, przez rok pracują co najmniej w trzech różnych działach.

Bardzo ciekawą inicjatywą w zakresie szkolenia ustawicznego jest program ułatwień w dostępie do rozwoju zawodowego, ukierunkowany na przejrzystość wymagań kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach i czytelny system dostępu do szkoleń. W ramach programu bardzo szczegółowo i przejrzysto opisano poszczególne stanowiska, wraz z informacją dotyczącą szkoleń wymaganych i dostępnych na danym stanowisku. W rezultacie pracownicy znają wymagania na danym stanowisku i wiedzą, jakie szkolenia mają zapewnione, co czyni proces dostępu do szkoleń i do awansów bardzo przejrzystym. Dzięki temu programowi, nazwanemu „Mapa Kariery – Droga do Sukcesu”, mogą łatwo planować swój rozwój zawodowy w firmie. D&G wprowadziła partycypacyjny system ustalania zakresu szkolenia dla pracowników, za który w sierpniu 2008 r. otrzymała nagrodę Agencji Rozwoju East Midlands (EMDA) - „Pracodawca z Wyboru” („Employers of the Choice Award”). W D&G utworzono grupę roboczą, złożoną z przedstawicieli pracowników, która opracowała plan działania w zakresie szkoleń w oparciu o sugestie pracowników i utworzyła stałą platformę TEAM (Together Everyone Achieves More), do prowadzenia konsultacji z pracownikami. Platforma, początkowo służąca do dostosowywania szkoleń do potrzeb pracowników, rozwinęła się w narzędzie, za pomocą którego pracownicy przedstawiają swoje propozycje usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Platforma jest zarządzana przez przedstawicieli pracowników, którzy przeszli szkolenie jako „rzecznicy pracowników”.

**Dobre praktyki:**

### **Akademia Ankol – ANKOL Sp. z o.o., Polska**



Ankol to firma handlowa działająca w branży lotniczej specjalizująca się w dostawach sprzętu lotniczego oraz w usługach remontowych samolotów i śmigłowców cywilnych i wojskowych. Zatrudnia 70 pracowników. Firma wdrożyła własny system rozwoju zasobów ludzkich w ramach AKADEMII ANKOL. Jej celem jest wykorzystanie wewnętrznych zasobów wiedzy poprzez realizację szkoleń wewnętrznych przez trenerów wewnętrznych. Głównym celem tej inicjatywy jest podnoszenie umiejętności i wiedzy zawodowej pracowników, wzrost świadomości pracowników w zakresie procesów zachodzących w firmie oraz wykorzystanie potencjału pracowników poprzez wewnętrzną wymianę wiedzy i doświadczeń, a tym samym rozwój firmy w kierunku organizacji uczącej się. W ramach akademii realizowany jest m.in. program rozwoju talentów, który wyłania pracowników o najwyższych kompetencjach i realizujących kluczowe projekty, motywuje do rozwijania posiadanego potencjału oraz buduje wizerunek pożądanego pracodawcy, ponieważ pracownikom o najwyższym potencjale Ankol zapewnia duże możliwości rozwoju zawodowego. Założeniem programu są działania rozwojowe i szkoleniowe prowadzone przez doświadczonych pracowników dla pracowników mniej doświadczonych, zapobieganie odejściom kluczowych pracowników, pozyskiwanie najlepszych pracowników z rynku pracy, a także przygotowanie kadry do nowych wyzwań i wprowadzania zmian. W ramach akademii funkcjonuje również elektroniczna platforma wymiany wiedzy i biblioteka firmowa, z której mogą korzystać wszyscy pracownicy bez względu na wiek. W ramach AKADEMII ANKOL funkcjonuje także baza wymiany wiedzy, do której każdy pracownik może dołożyć własne pliki i komentarze. Akademia obejmuje wszystkich pracowników bez względu na wiek. O zostaniu trenerem wewnętrznym decyduje stan posiadanej wiedzy specjalistycznej i eksperckiej, a nie wiek.

**Dobre praktyki:**

### **Dwojaki ścieżki kariery – średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska**



W polskim przedsiębiorstwie usługowym z branży budowlanej, zatrudniającym ponad 200 pracowników ścieżki kariery wytyczane są pracownikom na kluczowych stanowiskach (obejmujących kierownictwo i administrację) i pracownikom produkcyjnym wytypowanym przez zarząd i kierowników jednostek organizacyjnych, zgodnie z opracowanym schematem ścieżek karier. Pracownicy produkcyjni mogą awansować poprzez zdobycie uprawnień do pracy na maszynach budowlanych. Zaczynają pracę jako robotnicy drogowi, a po szkoleniach i uzyskaniu uprawnień awansują na operatorów sprzętu budowlanego lub np. na kierowców. Inżynierowie również zdobywają uprawnienia do kierowania pracami budowlanymi i awansują na szczeble kierownicze. Pracownicy mają łatwy dostęp do szkoleń i są informowani o możliwościach awansu i związanej z tym podwyżki wynagrodzenia. Określenie ścieżki kariery dla danego pracownika oraz jego awans odbywają się na podstawie:

- 1) rozpoznania i zweryfikowania potrzeb, aspiracji i umiejętności pracownika oraz określenia jego celów zawodowych w powiązaniu z celami i potrzebami spółki – weryfikacja sprowadza się do rozmowy przełożonego z danym pracownikiem w trakcie oceny rocznej na temat dalszej kariery pracownika i wyboru jego drogi rozwoju;
- 2) analizy opisów stanowisk (obecnego i docelowego) określających kluczowe kompetencje wymagane na danym stanowisku – zgodnie z formularzem ścieżki kompetencyjnej, przeprowadzanej przez dział organizacji i kadr;



3) badania predyspozycji pracownika do osiągnięcia wyznaczonych celów, które odbywa się w formie rozmowy pomiędzy przełożonym pracownika a Zarządem Spółki, na podstawie wypełnionej przez pracownika i jego przełożonego ankiety kluczowych kompetencji;

4) po przeprowadzeniu rozmów i ankiet przełożony pracownika dokonuje analizy zbieżności uzyskanych wyników, tj. oczekiwań i planów zawodowych pracownika z możliwościami, jakie może zaoferować firma. Awans danego pracownika, dla którego przewidziana jest ścieżka kariery jest możliwy, jeżeli jego kwalifikacje, doświadczenie, umiejętności techniczne, interpersonalne oraz organizacyjne odpowiadają wymogom przewidzianym dla kolejnego stanowiska na określonej ścieżce oraz za zgodą tego pracownika. W firmie nie różnicuje się ścieżek karier dla pracowników 50+, wszyscy mają jednakowe szanse na awans, zgodnie z przedstawionymi zasadami.

Ponadto firma zapewnia pracownikom bardzo bogaty program kształcenia. Korzystają wszyscy, którzy chcą. Systematycznie, pod koniec roku tworzony jest roczny plan szkoleń na rok następny. Odbywa się to na podstawie potrzeb zgłoszonych m.in. w trakcie rocznych ocen pracowników oraz rozmów z kierownikami poszczególnych działów. Potrzeby szkoleniowe pracowników wynikają również z planu zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich (m.in. kart opisu stanowisk pracy, szkoleń obowiązkowych), a także indywidualnych wniosków pracowników o przeszkolenie, które mogą składać na bieżąco. Poza tym wynikają z bieżącej konieczności zapewnienia zasobów ludzkich i związanymi z nimi potrzebami wzmocnienia konkretnych kompetencji lub odbycia np. szkoleń obowiązkowych. Kierownicy komórek organizacyjnych mając na względzie realizację wyznaczonych celów, opracowują i zgłaszają potrzeby szkoleniowe w zakresie: przeszkolenia pracowników nowoprzyjętych, zmieniających stanowisko pracy, wykonujących zadania specjalne, wykonujących kontrole i badania, pracujących na nowych przyrządach kontrolno-pomiarowych, zajmujących się nowymi narzędziami i metodami pracy oraz sposobami postępowania, podjęcia przez pracownika szkolenia indywidualnego, szkoleń powtórnych lub szkoleń wynikających z ustaleń po omówieniu wyników okresowych ocen pracowniczych. Ponadto potrzeby szkoleniowe w zakresie Systemu Zarządzania Jakością dla: auditorów wewnętrznych, personelu kierowniczego, dozoru produkcyjnego i pracowników bezpośrednio produkcyjnych zgłaszane są przez Pełnomocnika Dyrektora ds. SZJ do 15 grudnia każdego roku. Każdy pracownik odczuwający potrzebę przeszkolenia ma możliwość zgłoszenia tego swojego bezpośredniemu przełożonemu. Firma zapewnia finansowanie w 100% chesnego za studia podyplomowe na jednym z kierunków politechnicznych oraz na trzech innych kierunkach w innej szkole wyższej, a także finansowanie w 100% udziału (opłata za szkolenie, koszt ewentualnego dojazdu, noclegu i wyżywienia) wszystkim pracownikom, którzy wyrażą taką potrzebę w szkoleniach i kursach zewnętrznych, jeżeli ich zakres jest zbieżny z celami spółki. Spółka pokrywa 100% kosztów odnowienia, przedłużenia certyfikatów i uprawnień niezbędnych pracownikom do wykonywania pracy na stanowiskach wymagającym takich certyfikatów bądź uprawnień. Ponadto pracownicy kształcący się mogą korzystać z elastycznych godzin pracy i wolnych dni szkoleniowych z zachowaniem pełnego wynagrodzenia. Po zakończeniu studiów, kursu czy szkolenia uczestnik oraz jego przełożony są zobowiązani do dokonania oceny ich programu oraz skuteczności.

Zasady doboru uczestników szkoleń indywidualnych i kształcenia formalnego pracowników są oficjalnie opracowane i znane pracownikom, podobnie, jak możliwe formy kształcenia.



Dobre praktyki:



### Rozwój pracowników – producent opakowań, Polska

W firmie produkującej opakowania, zatrudniającej ponad 160 pracowników, ponad 30% załogi stanowią pracownicy w wieku 50+. W firmie opracowano ścieżki kariery i schematy rozwoju wewnątrz organizacji. W planowanych ścieżkach kariery uwzględniani są także pracownicy 50+, jednak trzeba dodać, że w efekcie wieloletniej pracy w firmie i rozwoju zawodowego większość z nich z reguły zajmuje już stanowiska docelowe. Ponadto, w ramach programu rozwoju kadr, wdrożono system zarządzania talentami, w którym zwraca się szczególną uwagę na określone umiejętności pracowników, identyfikując ich naturalne talenty, jak na przykład zdolności zarządzania zespołem, oraz wzmacniając kwalifikacje personelu w zidentyfikowanych obszarach. Dodatkowym elementem wspierającym dbałość firmy o utalentowany personel jest polityka rekrutacyjna – na każde cztery wakaty firma rekrutuje trzech pracowników poprzez promocje wewnętrzne. Kryterium wieku nie jest kryterium warunkującym udział w rozwoju zawodowym i awansach, liczą się jedynie wiedza, doświadczenie i umiejętności, a także chęć rozwoju wykazywana przez samych pracowników. Osoby, które chcą się uczyć i rozwijać zawodowo mają na to szansę.

Dobre praktyki:



### Rozwój zasobów ludzkich - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT

W firmie obowiązuje rozbudowany system szkoleń pracowników, zawarty w „Ogólnym planie szkoleń i autoryzacji”, nad którego realizacją czuwają kierownicy poszczególnych działów, prowadząc rejestry i harmonogramy szkoleń obowiązkowych i fakultatywnych oraz rejestrując uzyskiwane przez pracowników oceny z poszczególnych szkoleń. Plany szkoleniowe są tworzone corocznie w oparciu o harmonogramy obowiązkowych szkoleń i autoryzacji, oceny roczne pracowników, plany zatrudnienia, analizę nowowprowadzonych produktów oraz ankiety wypełniane raz w roku przez pracowników, a dotyczące ich potrzeb szkoleniowych. Ponadto ostateczny plan szkoleniowy uwzględnia realizację ścieżek kariery pracowników i związane z nimi szkolenia oraz indywidualne wnioski szkoleniowe pracowników.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że firma dla pracowników uzyskujących niższe niż oczekiwane oceny roczne, przewidziała system/ścieżkę pomocy. Pracownicy, którzy w ocenie rocznej uzyskali poniżej 4 punktów na 5 możliwych są kierowani na dodatkowe szkolenia. Jeżeli jednak pracownik po szkoleniu interwencyjnym i kolejnym okresie weryfikacyjnym nie uzyska oceny powyżej 4 pkt., wówczas bezpośredni przełożony wraz z członkiem Zarządu podejmują decyzję o dalszych działaniach, mających poprawić wyniki pracownika lub o rozwiązaniu z nim umowy o pracę. Warto również zaznaczyć, że Firma nie tylko ocenia praktyczne efekty szkoleń u pracowników, rutynową procedurą jest również badanie jakości prowadzonych szkoleń, czy to wewnętrznych, czy zewnętrznych. Pracownicy biorący udział w szkoleniach wypełniają ankiety, oceniając szkolenie pod kątem: przygotowania osób prowadzących szkolenie i ich zaangażowania, organizacji szkolenia, zaproponowanego programu i zakresu merytorycznego itp. Oceny te wpływają na kontynuację współpracy z daną firmą szkoleniową lub na jej zakończenie. Ocena szkoleń prowadzona jest przede wszystkim w trosce o pracowników i ze względu na wysokie w stosunku do nich wymagania oraz niechęć do marnowania czasu pracowników.

Firma swoim pracownikom zapewnia również wsparcie w zakresie szeroko rozumianego szkolenia formalnego. Wsparcie ma ścisły związek z zakresem obowiązków pracownika i charakterem działalności Firmy. W przypadku gdy wybrana przez pracownika forma szkolenia służy bezpośrednio realizacji przyjętych celów strategicznych firmy, będąc jednocześnie czynnikiem pozytywnie motywują-

cym pracowników, umożliwiając mu osobisty rozwój i podniesienie kwalifikacji zawodowych, firma zapewnia 100% finansowania czesnego, opłaty za wybraną czy wskazaną formę szkolenia. Szczególnie chętnie finansowane są koszty (100%) odnowienia czy przedłużenia certyfikatów i uprawnień niezbędnych pracownikowi do wykonywania pracy na stanowisku wymagającym takich certyfikatów bądź uprawnień oraz w przypadkach, gdy pracownik bierze udział w formach kształcenia wymaganych, bądź wskazanych przez firmę. Wówczas pracownicy dodatkowo mogą liczyć na zwrot kosztów dojazdu, noclegu i wyżywienia oraz na zapewnienie elastycznego czasu pracy. W zamian za finansowanie pracownicy zobowiązani są do: regularnego uczęszczania na zajęcia, ukończenia wybranej formy kształcenia w czasie uzgodnionym z firmą, przeprowadzenia szkolenia wewnętrznego dla pracowników firmy, dostarczenia do firmy dokumentów potwierdzających zakończenie wybranej formy edukacji oraz zwrócenia całości zainwestowanych przez Firmę środków, w przypadku rozwiązania umowy o pracę, nie podjęcia kształcenia, przerwania kształcenia, czy też nieuzasadnionych nieobecności.

#### Dobre praktyki:

#### **System szkoleń dla starszych pracowników - BMW, Bawaria, Niemcy**



W ramach działań dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych starszych pracowników przyjmuje się, że wiek ma mały wpływ na zdolność uczenia się, jednak starsi pracownicy inaczej przyswajają wiedzę i umiejętności, odnosząc je do zdobytego wcześniej doświadczenia. Stąd przy szkoleniu starszych pracowników najlepszym podejściem jest odnoszenie przekazywanej wiedzy i umiejętności do konkretnych sytuacji związanych z pracą. Dlatego też przedsiębiorstwo w maksymalnym stopniu łączy proces nauczania nowych kwalifikacji z procesem pracy tak aby uczynić go korzystnym zarówno dla pracowników młodszych jak i starszych.

Przykładowo tego typu podejście zastosowano w dziedzinie IT (technologia informacyjna), w której dominują zadania związane z zarządzaniem projektem oraz zadania menedżerskie. W trakcie realizacji projektu pracownicy sektora IT zostali podzielni na grupy o zróżnicowanym wieku, liczące maksimum 10 pracowników. Poza określeniem zakresu niezbędnego szkolenia poszczególne grupy definiowały również jego cele. Podczas tego procesu starsi pracownicy przekazywali swoje doświadczenie pracownikom młodszym, a ci z kolei dzielili się swoją wiedzą technologiczną i metodologicznym know-how.

#### Dobre praktyki:

#### **Promocja kształcenia ustawicznego - Jena Optronik, Niemcy**



Jena-Optronik poprawiło zdolność do pracy wszystkich swoich pracowników dzięki programowi „55+”. Raz do roku przeprowadza się rozmowy z pracownikami w celu omówienia indywidualnych ścieżek kariery oraz skupiania się na osiągnięciach pracowników w całym roku. Pracownik może przekazywać swoje sugestie dotyczące rodzaju szkoleń, które byłyby użyteczne w jego dalszej karierze. Jeśli pracownik stwierdza, że wiek utrudnia mu odpowiednie wykonywanie obowiązków zawodowych, spółka będzie próbowała stworzyć takie warunki, które będą odpowiadały obu stronom. Spółka oferuje również szkolenia tworzone specjalnie dla starszych pracowników, które uwzględniają style uczenia się starszych pracowników.

Dobre praktyki:



### **Odkrywanie talentów – średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**

Firma kładzie nacisk na odkrywanie talentów, jakimi dysponują pracownicy, by stwarzać im takie możliwości i środowisko pracy, aby wykorzystując w pełni swój potencjał, mogli odnieść sukces. Przełożeni są zobligowani do zachęcania swoich pracowników do podwyższania kwalifikacji i jednocześnie stwarzania im możliwości rozwoju. Szukając swojej drogi rozwoju pracownik może liczyć na pomoc i wsparcie, które nie ogranicza się do programu szkoleń, ale również dotyczy określenia jego słabych i mocnych stron, analizy potrzeb oraz powiązania uzyskanych wyników w pracy i indywidualnych osiągnięć z możliwościami rozwoju. Jednocześnie właściwe i staranne wykorzystywanie posiadanych umiejętności i kwalifikacji jest wymagane na każdym stanowisku pracy. Warunkuje to zapewnienie przez organizację dalszego rozwoju indywidualnej kariery pracownika, zgodnego z jego oczekiwaniami i potrzebami. W związku z tym, firma opracowała mechanizmy identyfikowania potrzeb szkoleniowych pracowników podczas przeprowadzania ocen okresowych. Pracownicy mogą ponadto na bieżąco zgłaszać swoje potrzeby bezpośrednim przełożonym. W ramach systemu możliwe jest uczestnictwo w 3 rodzajach szkoleń tj.:

- szkolenia wstępne - BHP, Ppoż. oraz szkolenia stanowiskowe,
- szkolenia zalecane - podwyższające kwalifikacje pracowników,
- szkolenia dodatkowe – realizowane w ramach systemu motywacyjnego.

W firmie funkcjonuje system wsparcia kształcenia formalnego, w postaci możliwości dofinansowania kursów, szkoleń i studiów zbieżnych z celami spółki oraz schematem rozwoju pracownika w firmie. Integralną częścią tego procesu jest system tworzenia programu ścieżek karier, w którym zdefiniowano m.in.:

- możliwe w organizacji drogi rozwoju pracowników,
- możliwości wspierania personelu w pozyskiwaniu nowych umiejętności i poszerzaniu wiedzy oraz doświadczenia,
- system planowania ścieżek rozwoju i awansu,
- możliwości wspierania personelu w pokonywaniu kolejnych szczebli hierarchii stanowisk przez zachęcanie pracowników do dalszego rozwoju i stwarzanie możliwości poszerzania umiejętności, dzięki uczestnictwu w szkoleniach.

Podstawową kwestią jest ściśle powiązanie programu dróg karier z celami, wartościami i misją organizacji oraz indywidualnymi aspiracjami, potrzebami i zainteresowaniami każdego pracownika. System ścieżek karier prowadzony jest w ścisłym związku z programem ocen okresowych, systemem wynagradzania i motywowania personelu. Efektywność polityki rozwoju zasobów ludzkich mierzona jest poprzez:

- ocenę szkoleń/studiów/kursów, która dokonywana jest w oparciu o Arkusz oceny szkolenia;
- roczne oceny pracowników, rozmowy z pracownikami.

Dobre praktyki:



### **Pomoc finansowa dla kształcenia ustawicznego pielęgniarek - Scripps Health, San Diego, USA**

Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatu otrzymują możliwość uczestniczenia w programach edukacyjnych i rozwojowych, obejmujących takie działania, jak: refundacja opłat za studia, szkolenia w domu, szkolenia on-line i zajęcia certyfikacyjne. Aby uzyskać prawo do korzystania z programu zwrotu czesnego pracownicy muszą być zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo. W 2012 r. 100% pracowników Scripps uczestniczyło w co najmniej jednym programie

szkoleniowym, poświęcając średnio 23 godziny na edukację. Oferta dotycząca podnoszenia kwalifikacji, udziału w szkoleniach czy też dofinansowania formalnego podnoszenia kwalifikacji nie jest ograniczona tylko do osób młodych. Nawet pracownicy mający ok. 60 lat otrzymują dofinansowanie na studia (granty do 1500 dolarów rocznie), które umożliwiają np. uzyskanie dyplomu magistra opieki zdrowotnej. W sumie w 2010 r. na pomoc edukacyjną dla 3.744 pracowników wydano ponad 1,3 mln dolarów. Dodatkowym elementem wspierającym edukację jest program kredytów edukacyjnych, który oferuje stypendia w wysokości 2.500 dolarów na dwa lata. Kredyt zostaje umorzony, jeśli pracownik pracuje w Scripps przez co najmniej dwa lata. W 2010 r. wypłacono 45 stypendiów o łącznej wartości 100.000 dolarów. Siedmiu beneficjentów programu było w wieku 50+. Kolejny program to Program Stypendialny Prezesa Spółki oferujący pomoc w wysokości do 1.500 dolarów rocznie. W 2010 r. Scripps wypłacił 106 stypendiów o łącznej wartości 150.000 dolarów. 16 stypendystów miało co najmniej 50 lat. W firmie działa również Centrum Edukacji Scripps, oferujące różnorodne kursy szkoleniowe dla pracowników. Kursy te są ściśle dopasowane do potrzeb organizacji i pozwalają na bezpośrednią poprawę jakości świadczonych usług.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Sformułowanie zasad rozwoju zasobów ludzkich pozwala uporządkować udział pracowników w różnych formach kształcenia i doskonalenia zawodowego. Dzięki temu przedsiębiorstwo finansuje uzasadnione kształcenie pracowników, zgodnie z celami strategicznymi i w sposób bardziej efektywny i przemyślany. Prawidłowo opracowany proces rozwoju zasobów ludzkich zapewnia również zatrzymanie wiedzy, doświadczenia i *know-how* w przedsiębiorstwie dzięki sformalizowanemu międzypokoleniowemu transferowi wiedzy. Pracownicy w każdym wieku mają równe szanse na rozwój zawodowy, zasady rozwoju i awansu są znane i zrozumiałe. Pracownicy mają wpływ na swoją karierę i są lepiej zmotywowani do pracy. Starsi pracownicy objęci programem rozwoju zawodowego nie obawiają się przedwczesnego zwolnienia z pracy przy najbliższej nadarzącej się okazji, są lepiej zmotywowani i efektywnie wykorzystują swój czas. Jednocześnie, poszerzają swoje kompetencje, są zdolni do wykonywania nowych obowiązków, co daje szansę na awans, wydłużenie ich aktywności zawodowej i zmniejszenie rotacji pracowników. Ponadto objęcie na równych zasadach programem rozwoju zawodowego starszych pracowników jest pozytywnym przykładem dla młodszych kadr, jak może rozwijać się ich kariera u pracodawcy stosującego taką praktykę, co także motywuje do pracy i zdobywania nowych kompetencji, zachęca do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami na każdym etapie zatrudnienia i ogranicza rotację. W rezultacie przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty rekrutacji nowych pracowników.

### Proces 9: Ocenianie pracowników

W ramach tego procesu przedsiębiorstwo tworzy system oceny pracowników, który musi zawierać przynajmniej: określenie kryteriów oceny (karta ocen pracownika lub formularz oceny), opis metodologii, zakres oceny, określenie grup podlegających ocenie, a także określenie terminów przeprowadzenia oceny. Według standardu ocena pracowników powinna być przeprowadzana przynajmniej raz na rok, a uzyskane informacje powinny być przeanalizowane. Na podstawie analizy powinny zostać przygotowane rekomendacje. Ocena powinna być przeprowadzana przynajmniej dwustronnie tj. powinni jej dokonać pracownicy oraz ich przełożeni. Przedsiębiorstwo powinno także opracować kryteria powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym oraz systemem wynagrodzeń.

System oceny powinien uwzględniać poszanowanie godności pracownika oraz odwoływać się do systemu wartości funkcjonującego w przedsiębiorstwie. Realizacja oceniania pracowników powinna odpowiadać na potrzeby związane z operacyjnym i strategicznym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Formułując wymogi, jakie powinny spełniać kryteria oceny pracowników standard ZFP zaleca, aby obejmowały one istotne cechy pracowników (np. poziom wydajności, wykształcenie), procesy, w których bierze udział (np. podnoszenie kwalifikacji, innowacyjność) lub zachowania organizacyjne pracowników (np. zaangażowanie w pracę, wydajność pracy, udział w konfliktach), a także inne ważne elementy z

punktu widzenia systemu zarządzania, których uwzględnienie ma zasadnicze znaczenie dla sformułowania oceny i wyprowadzenia wniosków.

W opisie metod przeprowadzania oceny określa się kluczowe pytania, na które poszukuje się odpowiedzi w ramach systemu oceny oraz techniki uzyskiwania odpowiedzi na te pytania. W praktyce mogą to być kwestionariusze, arkusze ocen, listy pytań, skale ocen itp. Metodologia oceny powinna ponadto określać krąg osób poddawanych ocenom, z zastrzeżeniem, że nie powinna określać ani dolnej, ani górnej granicy wieku pracowników objętych oceną okresową.

Elementem systemu ocen pracowników są wymagania w zakresie częstotliwości ocen pracowników. Zasadniczo częstotliwość ocen powinna być powiązana z systemem motywowania i wynagradzania pracowników, a zwłaszcza z ich premiowaniem. Powinna ona wynikać z potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania oraz być funkcją kosztów przeprowadzania ocen.

Standard ZFP przewiduje powiązanie wyników uzyskiwanych w ramach oceny pracowników, z systemem motywacyjnym i systemem wynagrodzeń. Opis powiązania powinien wyszczególniać rodzaje motywatorów pozytywnych i negatywnych możliwych do zastosowania przy uzyskaniu określonych ocen pracownika, a także określać możliwość wykorzystania motywatorów natychmiastowych (korekcyjnych lub wzmacniających) lub zawierać możliwe zalecenia dotyczące motywowania pracownika w przeszłości. Opis powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym powinien wskazywać na typowe działania korekcyjne oraz na typowe nagrody stosowane w określonych sytuacjach.

System oceny m.in. ma służyć porównywaniu uzyskiwanych wyników w pracy z oczekiwaniami firmy (w danym zakresie na przestrzeni przyjętego przedziału czasu), a następnie korygowaniu błędnych lub mało skutecznych zachowań pracowników, czy też docenianiu wyróżniających się osób.

#### Dobre praktyki:

### System oceniania wszystkich pracowników – średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska



W polskim przedsiębiorstwie usługowym z branży budowlanej działa system oceniania wszystkich pracowników. Ocena przeprowadzana jest raz do roku (w listopadzie) przez kierowników poszczególnych działów w oparciu o kryteria opracowane dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach umysłowych i pozostałych (kierowników ocenia zarząd firmy). Poszczególne kryteria są oceniane według skali od 2 do 6, gdzie 6 oznacza, że oceniany wyróżnia się spośród innych pracowników, 5 - w pełni odpowiada oczekiwaniom, 4 - spełnia oczekiwania w zadowalającym stopniu, 3 - odpowiada oczekiwaniom w niewielkim stopniu, 2 - nie spełnia oczekiwań. Ocena jest dokumentowana w arkuszach oceny pracownika, jeden z nich wypełnia przełożony danej osoby, a drugi to samoocena pracownika. W arkuszach oceny pracownika kierownicy poszczególnych działów dokonują oceny skuteczności szkoleń, opisując efekty szkolenia, w którym uczestniczył oceniany pracownik. W podsumowaniu ocenający wskazuje zalecane działania i szkolenia, które powinien podjąć oceniany pracownik, aby prawidłowo wywiązywać się z powierzonych mu obowiązków, jak również dokonuje oceny końcowej, która obejmuje sumę uzyskanych punktów oraz komentarz do oceny. Każdy pracownik ma możliwość wypowiedzenia się w zakresie możliwości poprawy warunków pracy, potrzeb szkoleniowych oraz innych spostrzeżeń w karcie samooceny. System ocen powiązany jest z systemem motywacyjnym, co jest szczegółowo opisane i znane pracownikom. Wyniki ocen stanowią dane do analizy jakościowej kadr, która wykorzystywana jest przy opracowywaniu planu zatrudnienia oraz przy sporządzaniu planów szkoleń.



Dobre praktyki:



### **Przewodnik po systemie ocen rocznych – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych**

Firma stworzyła **PRZEWODNIK PO SYSTEMIE OCEN ROCZNYCH** zgodnie, z którym pracownicy spotykają się w okresie od stycznia do połowy lutego z bezpośrednim przełożonym i w wybranych przypadkach z Menadżerem ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Ocena obejmuje zarówno samoocenę pracownika, jak i ocenę przełożonego. Na procedurę składają się:

- ocena stopnia realizacji zadań (dodatkowych do podstawowego zakresu obowiązków) i założonych celów z roku poprzedniego,
- ocena kompetencji, określenie mocnych i słabych stron,
- plany rozwoju,
- zadania na następny rok.

Regulamin oceny jest opracowany według dokumentu **Słownik kompetencji**, w którym znajduje się opis poszczególnych poziomów oraz definicje określone w dokumencie. Weryfikacja ocen rocznych jest dokonywana w połowie roku: czerwiec – lipiec. System jest powiązany z systemem wynagrodzeń i premii.

Dobre praktyki:



### **Karty ocen pracowników - średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**

Ocena pracowników odbywa się na podstawie:

- **Kart Ocen Pracownika - I. CZĘŚĆ – STYL DZIAŁANIA** zawierającej kryteria oceny (umiejętności). Oceny w tej części dokonuje pracownik oraz przełożony pracownika.

- **Kart Ocen Pracownika - II. CZĘŚĆ – PROFIL AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ** zawierający charakterystykę oceny własnej dokonywanej przez pracownika oraz jego przełożonego. Oceny w tej części dokonuje pracownik oraz przełożony pracownika.

- **Kart Ocen Pracownika - III. CZĘŚĆ – Wnioski przełożonego** zawierające ogólną ocenę pracownika dokonaną przez przełożonego, wnioski wynikające z samooceny dokonanej przez pracownika oraz wnioski pracownika w odniesieniu do oceny dokonanej przez przełożonego. Formularz zawiera także wnioski będące podsumowaniem dokonanych ocen oraz rekomendacją na przyszłość dla pracownika.

- **Kart Ocen Pracownika - IV. CZĘŚĆ – KOORDYNACYJNA** zawierająca ogólną ocenę pracownika według klucza legendy formularza – opis skali punktowej oraz konsekwencje i zalecenia opisane w: **Krótką charakterystyką wyników**.

Opracowana procedura: Ocenie podlegają wszyscy pracownicy i obejmuje zarówno samoocenę pracownika, jak i ocenę jego przełożonego. Pracownicy i przełożeni otrzymują formularz oceny i w terminie 3 tygodni przesyłają lub dostarczają osobiście wypełnione formularze. Po przeprowadzeniu oceny organizowane są spotkania z dyrektorami działów podsumowujące przeprowadzoną ocenę oraz informujące o indywidualnych wynikach, a w przypadku dużych rozbieżności w ocenie pracownika i jego przełożonego organizowane będą spotkania wyżej wymienionych osób, w obecności Specjalisty ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi i/lub Dyrektora Biura Zarządu celem wyjaśnienia różnic w ocenie. Dwukrotna negatywna ocena może skutkować rozwiązaniem umowy o pracy.



## Dobre praktyki:



### System rocznych ocen pracowniczych - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT

W firmie obowiązuje coroczny system oceny pracowników. Ocena prowadzona jest do końca III kwartału każdego roku. Ocena pracowników realizuje cele ogólne i szczegółowe. Do celów ogólnych możemy zaliczyć: usprawnienie zarządzania, celowe planowanie form kształcenia i innych działań mających na celu rozwój zawodowy i osobisty pracowników, motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wzbudzenie i podtrzymanie zainteresowania przełożonego postępowaniem w wykonywaniu zadań przez pracownika, zapewnienie pracownikom informacji o tym, jak wywiązują się z powierzonych obowiązków i jak widzą ich pracę przełożeni, pomoc pracownikom w osiągnięciu wymaganych przez Spółkę standardu i wydajności pracy, zidentyfikowanie pracowników, którzy będą mogli zająć w przyszłości kluczowe stanowiska w firmie oraz umożliwić jej rozwój, itp. Natomiast do celów szczegółowych oceny należy zaliczyć: analizę efektywności działań pracowników, analizę zaangażowania pracowników w zadania służące realizacji celów strategicznych firmy, wskazanie obszarów wiedzy, które pracownicy powinni doskonalić oraz umiejętności, które posiadli już w stopniu zadowalającym, wskazanie dróg rozwoju pracownika, poinformowanie pracownika o nowych zadaniach oraz istotnych informacjach dotyczących firmy, umożliwienie zgłoszenia przez pracowników konfliktów lub potencjalnych źródeł konfliktów, itp.

Kryteria oceny poszczególnych pracowników wynikają z kryteriów ustalonych dla danego działu, w którym pracownik jest zatrudniony oraz zajmowanego przez niego stanowiska. Firma opracowała kryteria oceny dla poszczególnych działów, tworząc jednak katalog kompetencji wymagany we wszystkich działach. Poszczególne zestawy kompetencji zawierają zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie.

Ocena prowadzona jest co roku na podstawie opracowanej ankiety równoległe przez kierowników oraz pracowników poszczególnych działów. Pracownicy oceniani są w skali od 1 do 5 (przy czym 5 oznacza znajomość danego zagadnienia w stopniu wyższym, niż wymagane do prawidłowego spełnienia swoich obowiązków a 1 poziom – brak wiedzy i umiejętności w danym zakresie, chociaż wiedza ta jest wymagana na badanym stanowisku). Po złożeniu ankiety przez pracownika, kierownik i pracownik omawiają wyniki oceny, wyznaczają kolejne zadania i perspektywy rozwoju lub działania konieczne dla podniesienia kwalifikacji pracownika. Jest to również czas na zgłoszenie przez pracownika potrzeb szkoleniowych, uwag dotyczących poprawy warunków pracy oraz innych elementów czy zagadnień związanych z obowiązkami zawodowymi, środowiskiem pracy itp. Po maksymalnie 5 dniach roboczych od przeprowadzonej oceny kierownicy poszczególnych działów składają arkusze ocen pracowniczych do Zarządu oraz niezależnego konsultanta, którzy w przeciągu 3 tygodni podsumowują uzyskane wyniki i opracowują wnioski i zalecenia dla każdego działu osobno. Następnie opracowane wyniki są przekazywane kierownikom, którzy omawiają je ze swoimi pracownikami. Ogólne wnioski dla firmy płynące z dorocznej oceny pracowników są omawiane przez Zarząd podczas spotkania firmowanego. Podczas tego spotkania Zarząd wskazuje i omawia sukcesy zespołowe i indywidualne oraz wręcza przewidziane regulaminem nagrody dla wybitnych pracowników, którzy na przykład trzy razy z rzędu osiągnęli najlepsze wyniki z oceny.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Ocenianie pracowników według obiektywnych kryteriów - a takie powinny być – pozwala pracownikom, ale także pracodawcy, poznać swoje słabe i silne strony. Dzięki przeprowadzaniu ocen pracownicy, a przynajmniej ich zdecydowana większość, stosują samokontrolę

i zachowują się racjonalniej. Ponadto wiedzą, kiedy zasługują na nagrodę lub karę, rośnie także ich motywacja i efektywność. Jasne zasady poprawiają komunikację. Objęcie regularną oceną starszych pracowników jest wsparciem ich rozwoju i aktywności zawodowej. Dla części pracowników może to być również motywator do refleksji i zastanowienia się nad własną karierą.

raż, rozwojem zawodowym i osobistym, a także celami życiowymi. W przedsiębiorstwie zostają najbardziej wartościowi pracownicy, firma działa efektywniej i osiąga lepsze rezultaty.

### Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami

Zarządzanie wynagrodzeniami polega na zbudowaniu systemu wynagradzania pracowników, tj. regulaminu wynagradzania, zawierającego przynajmniej: zasady zaszeregowania, przeszerogowania i awansowania pracowników, zasady wartościowania poszczególnych stanowisk (tabela stawek wynagrodzenia), nie dyskryminujące żadnej z grup pracowniczych, a także kryteria premiowania pracowników uwzględniające zapewnienie wynagrodzeń stosownych do wkładu pracy pracowników i ich wyników tj. powiązanie systemu premiowania z systemem ocen.

W zarządzaniu wynagrodzeniami pomaga dokonanie wartościowania stanowisk pracy, czyli określenie, które stanowiska i w jaki sposób przyczyniają się do tworzenia zysków, które z nich są kluczowe w kontekście realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie wartościowania stanowisk, z uwzględnieniem stawek rynkowych, pozwala na ustalenie relatywnej wartości stanowisk pracy i ustalenie zasad zaszeregowania, przeszerogowania i awansowania pracowników.

Podstawą procesu 10 według standardu ZFP jest skonstruowanie takiego systemu wynagrodzeń, który nie dyskryminuje żadnego z pracowników, a zapłata za pracę jest adekwatna do zaangażowania i osiągniętych rezultatów. Stąd wymóg, aby system wynagrodzeń był powiązany z systemem premiowania i oceniania pracowników. Poprawność procedur opracowanych dla tych procesów przyczyni się do poprawności systemu zarządzania wynagrodzeniami.

#### Dobre praktyki:

#### System bonusów rocznych dla pracowników w BMW, Bawaria, Niemcy



BMW jest przedsiębiorstwem, które praktykuje udzielanie rocznych premii dla pracowników. Polityka w tym zakresie jest jawna co oznacza, że publikuje się wartości średnich bonusów dla grup pracowników. Przykładowo w 2013 r. dla wykwalifikowanych pracowników przysługiwał średni bonus w wysokości 7.630 euro. Od roku 2009 BMW praktykuje podwyższenie wartości bonusów w równym stopniu dla pracowników kierownictwa, jak i dla pracowników technicznych. Bonusy są przyznawane pracownikom, którzy przepracowali w przedsiębiorstwie co najmniej rok. Decyzja o powiązaniu tempa wzrostu bonusów dla pracowników z przyrostem dla kierownictwa była podyktowana chęcią stworzenia bardziej społecznie odpowiedzialnego i zrównoważonego systemu bonusów w obrębie koncernu. Od 2010 r. BMW stosuje formułę udzielania bonusów uzależnioną od przychodów, zysków i innych czynników. Może to oznaczać, że w okresie złej prosperity bonusy kierownictwa mogą spaść bardziej niż szeregowych pracowników. Należy przyjąć, że wobec stałej praktyki wypłacania bonusów rocznych stały się one elementem wynagrodzeniowym nie związanym z bieżącym motywowaniem. W roku 2010 przeciętne wynagrodzenie godzinowe robotnika samochodowego w Niemczech wynosiło 48,97 euro za godzinę<sup>21</sup>. BMW nie podawało, jakie były wynagrodzenia w fabrykach firmy ani w Niemczech ani w innych krajach, ale można przyjąć, że wyższe niż średnie. Autorzy amerykańscy szacowali jednak, że wynagrodzenia w fabryce w Spartanburgu w Płd. Karolinie mogą być nawet 2-3 razy niższe niż w Niemczech. Tak więc na razie system wysokich bonusów i wynagrodzeń był ograniczony tylko do Niemiec.

<sup>21</sup> <http://www.remappingdebate.org/article/tale-two-systems>

## Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Przejrzyste zasady wynagradzania pracowników sprzyjają lepszej komunikacji. Pracownicy znają kryteria zaszergowania i premiowania, wiedzą kiedy mogą liczyć na podwyższenie wynagrodzenia. Rośnie ich motywacja i efektywność. Przedsiębiorstwo wynagradzając pracowników adekwatnie do wkładu pracy osiąga lepsze rezultaty dzięki ich zaangażowaniu.

## Proces 11: Motywowanie pracowników

Zgodnie ze standardem ZFP system motywowania pracowników powinien zawierać przynajmniej: procedurę identyfikacji i monitoringu oczekiwanych przez pracowników korzyści, wynikających z pracy w przedsiębiorstwie, priorytety firmy w zakresie polityki motywacyjnej, określenie zasobów finansowych, jakie przedsiębiorstwo może przeznaczyć na stworzenie i realizację systemu motywacyjnego, listę stosowanych motywatorów wraz z ich opisem, zasady stosowania poszczególnych motywatorów, a także procedury oceny skuteczności systemu motywacyjnego. Istotne jest, aby system motywowania obejmował wszystkich pracowników. Ponadto system motywacyjny powinien być powiązany z systemem ocen pracowników oraz z systemem wynagrodzeń.

Standard ZFP wymaga, aby budowanie systemu motywacyjnego odbywało się w oparciu o strategię rozwoju przedsiębiorstwa, strategię rozwoju zasobów ludzkich (tak, aby motywowanie pracowników zapewniało jak najlepszą realizację zadań i celów strategicznych) i wynikało z potrzeb firmy w tym zakresie z uwzględnieniem oczekiwań pracowników.

Priorytety przedsiębiorstwa w zakresie polityki motywacyjnej powinny być pochodną priorytetów działalności biznesowej, czyli nagradzane powinny być takie działania pracowników, które mają korzystny wpływ na prowadzoną działalność, na prawidłowe funkcjonowanie, a co za tym idzie - na dobre wyniki ekonomiczne i dalszy rozwój. Skuteczne motywowanie może odbywać się tylko wówczas, kiedy pracownicy będą znali i rozumieli priorytety w działalności przedsiębiorstwa, a także będą umieli je zidentyfikować w

opisach własnych stanowisk i w wyznaczonych im zadaniach.

Ważne jest, aby przeznaczone na realizację systemu motywacyjnego zasoby umożliwiały jego prawidłowe działanie przez dłuższy czas, tak aby pracownicy zdążyli poznać jego zasady oraz dostosować się do wymagań, tj. zacząć realizować nadrzędną funkcję systemu motywacyjnego (osiąganie celów osobistych poprzez realizowanie celów przedsiębiorstwa). System motywacyjny powinien być ukierunkowany na te stanowiska pracy, które przyczyniają się w szczególności do maksymalizowania wyników. Nie powinien on jednak pomijać stanowisk pomocniczych czy stanowisk obsługi, nie powinien także pomijać starszych pracowników.

Zgodnie ze standardem ZFP system motywacyjny powinien być powiązany z systemem ocen pracowniczych. Oznacza to, że wyniki oceny pracowników powinny mieć bezpośrednie przełożenie na zastosowane motywatory, a czas pomiędzy wynikiem oceny i zastosowanym motywatorem powinien być najkrótszy z możliwych. Zastosowanie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego doceniających pracownika, jest wymagane po każdej formalnej ocenie pracownika, która precyzuje osiągnięcia zawodowe i wkład pracownika na rzecz organizacji. W ramach systemu motywacyjnego zaleca się stosowanie różnorodnych motywatorów, w tym: płacowych, pozapłacowych materialnych i pozapłacowych niematerialnych. Powiązanie systemu ocen z systemem motywacyjnym powinno określać formy i okoliczności użycia konkretnych motywatorów (np. po uzyskaniu określonych wyników oceny przez pracownika), powinny być one stosowane zgodnie z przyjętym systemem motywacyjnym oraz na podstawie wyników oceny pracownika, przy bezpośrednim udziale przełożonego. Opis systemu powinien być dobrze znany wszystkim pracownikom tak, aby wiedzieli, jakich motywatorów mogą się spodziewać za określone działania.

Doskonaleniu systemu motywowania ma służyć ocena jego skuteczności. Zgodnie ze standardem należy zatem określić stosowane metody, narzędzia oraz sposoby weryfikacji realizowanego w przedsiębiorstwie motywowania pracowników, aby było możliwe opracowanie wniosków i rekomendacji do wprowadzenia ewentualnych korekt w systemie motywacyjnym.



### Dobre praktyki:

#### System motywacyjny – Domestic and General, Wielka Brytania

System motywacyjny w Domestic and General składa się z siedmiu istotnych elementów.

1. System wynagrodzeń, na który składa się płaca podstawowa i zindywidualizowany system dodatkowych premii.
2. Schemat emerytur dodatkowych.
3. Urlopy. Pracownikom przysługują 22 dni płatnego urlopu. Liczba wolnych dni wzrasta do 25 po 5 latach pracy. Po przepracowaniu 10 lat pracownik otrzymuje ekstra dwa dodatkowe tygodnie urlopu. Obowiązują również czytelne zasady korzystania z urlopów bezpłatnych i rocznych urlopów, przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji.
4. Ubezpieczenie na życie.
5. Dodatkowe, prywatne ubezpieczenie medyczne.
6. Program rabatowy, zróżnicowany w zależności od miejscowości, w której pracownik jest zatrudniany, oferowany we współpracy z lokalnymi firmami.
7. Uznanie zasług pracownika. Program Podziękowań. Wszyscy pracownicy, którzy wnoszą większy wkład, niż wymaga tego ich zakres obowiązków są oficjalnie doceniani przez kierownictwo w ramach programów, które wyłaniają kilku zwycięzców w ciągu roku.



### Dobre praktyki:

#### Mieszany system motywacyjny – średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska

System motywacyjny w polskim przedsiębiorstwie usługowym z branży budowlanej obejmuje motywatory płacowe i pozapłacowe materialne i niematerialne. Motywatory płacowe to: płaca zasadnicza (czasowa, czasowo-premiowa, akordowa), premie, pozostałe składniki wynagrodzenia (jak dodatek za staż pracy, dodatek za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia, uciążliwych i niebezpiecznych, dodatek za prowadzenie samochodu dla pracowników niezatrudnionych na stanowisku kierowcy, dodatek za kierowanie brygadą, premia wynikająca z budżetowania robót, nagrody jubileuszowe), świadczenia pieniężne wynikające z powszechnie obowiązujących przepisów oraz nagrody z funduszu dyrektora za realizację dla spółki zadań dużej wagi. Motywatory pozapłacowe materialne są bardzo rozbudowane i obejmują:

- finansowanie wszelkich form kształcenia;
- świadczenia socjalne (kolonie i obozy dla dzieci pracowników, paczki mikołajkowe dla dzieci pracowników, rekreacja);
- zakup biletów na basen, aerobik, korty itp., wynajem sal gimnastycznych, siłowni, zakup biletów na imprezy kulturalne (kino, teatr, koncerty) oraz sportowe, organizacja wycieczek, spotkań integracyjnych lub zapewnianie przez Spółkę innych form czynnego odpoczynku, bony do supermarketów, wczasy pod gruszą);
- przywileje służbowe (samochód służbowy, telefon komórkowy);
- miejsce na parkingu firmowym;
- tanie pożyczki i kredyty;
- ekwiwalent za pranie i reperację odzieży roboczej;
- środki czystości.

Firma oferuje również rozbudowane motywatory pozapłacowe niematerialne, m.in.:

- elastyczny czas pracy,
- pochwały ustne - wyrażenie uznania dla pracy pracownika podczas spotkania z pracownikami,

- pochwały pisemne - wyrażenie uznania dla pracy pracownika w formie pisemnej, odczytanie notatki podczas spotkania z pracownikami, dołączenie dokumentu do akt osobowych pracownika,
- komfort pracy (odpowiednie oświetlenie, odpowiednią temperaturę, czyste powietrze, ergonomię w organizacji stanowiska pracy, dostosowanie pomieszczeń do liczby pracujących tam osób, zapewnienie napojów chłodzących zależnie od warunków atmosferycznych),
- zastosowanie nowoczesnych technologii, aparatur, maszyn itp.
- zapewnienie bezpieczeństwa pracy (zapewnienie ubrań roboczych, zapewnienie sprzętu roboczego i ochronnego, przestrzeganie zasad bhp),
- zorganizowanie świetlicy.

Do ostatniej grupy motywatorów można niewątpliwie zaliczyć także awans, samodzielność w realizacji zadań (i zwiększanie jej), dostęp do informacji, pracę wymagającą kreatywności, pracę w firmie o wysokim prestiżu na rynku, pracę w dobrym zespole, silne związki ze współpracownikami, jednolity system etyczny, sprawną komunikację, samorealizację, a także pewność zatrudnienia. Zasady przyznawania poszczególnych motywatorów są szczegółowo określone, przejrzyste i znane wszystkim pracownikom.

#### Dobre praktyki:

#### **Rozbudowany pakiet socjalny – producent opakowań, Polska**



Firma wszystkim pracownikom oferuje rozbudowany pakiet socjalny, zawierający elementy przyczyniające się do utrzymania aktywności pracowników, w tym osób 50+, tj.: dofinansowanie do karnetów na siłownię, basen, wynajem hali sportowej do gry w siatkówkę i inne gry zespołowe; zorganizowanie ambulatorium na terenie zakładu, z którego opieki wszyscy codziennie mogą korzystać oraz zapewnienie dodatkowej prywatnej opieki lekarskiej, doroczne szczepienia przeciw grypie, wyjścia na imprezy kulturalne. Raz do roku firma oferuje bezpłatnie dobrowolne badania dla wszystkich zainteresowanych pracowników (badanie krwi i moczu, EKG, spirometria), co przyczynia się do wczesnego wykrywania różnych schorzeń i podjęcia leczenia. Ma to szczególne znaczenie dla starszych pracowników. W 2012 r. zorganizowano również dla wszystkich pracowników szkolenie prowadzone przez lekarzy nt. zachowań prozdrowotnych (nt. zachowania higieny i zdrowia, dbałości o kręgosłup, zagrożeń w mieszkaniu – np. wentylacji, alergii, odżywiania się, ćwiczeń pomagających zachować dobrą kondycję itp.).

#### Dobre praktyki:

#### **Uznanie dla wieloletnich pracowników - Zemat Technology Group Sp. z o.o., Polska**



Firma jest jednym z nielicznych w Europie przedsiębiorstw specjalizujących się w tematyce technologii wysokich częstotliwości. Zatrudnia około 60 osób, 1/3 załogi to pracownicy 50+. Doceniając ich wkład w rozwój i działalność firm, w systemie motywacyjnym przewidziano m.in. nagrody jubileuszowe dla pracowników, którzy przepracowali w firmie 20 lat. Z kolei z okazji 50-lecia działalności przedsiębiorstwa wszyscy pracownicy z co najmniej 10-letnim stażem w Zemat TG zostali uhonorowani nagrodami pieniężnymi i dyplomami.



### Dobre praktyki:

## Motywowanie poprzez dbałość o zdrowie załogi - firma usługowa – egzaminy na prawo jazdy, Polska



W firmie zajmującej się szkoleniem i przeprowadzaniem egzaminów na prawo jazdy oraz prowadzącej okręgową stację kontroli pojazdów, która zatrudnia około 80 pracowników przywiązuje się wielką wagę do sprawności fizycznej wszystkich pracowników, również tych w wieku powyżej 50 lat (stanowią oni 57% ogółu zatrudnionych). Aktywność fizyczna przedkłada się bezpośrednio na aktywność zawodową. Co dwa lata dla wszystkich pracowników przeprowadzane są obowiązkowe badania lekarskie. Dodatkowo, oprócz kompleksowych badań, kobiety po 50-tym roku życia korzystają z badania mammograficznego, a mężczyźni przechodzą specjalistyczne badania w celu wykrycia zachorowania na prostatę, a także szczegółowe badania krwi, pod kątem najczęstszych chorób. We wrześniu, chętni pracownicy szczepieni są przeciwko grypie, co cieszy się szczególnym zainteresowaniem osób starszych. Osoby pracujące przy komputerach dodatkowo badają wzrok. Jeżeli w wyniku tego badania lekarz stwierdzi wadę wzroku i wypisze receptę na okulary, firma partycypuje w kosztach ich zakupu. Dodatkowo dofinansowuje pracownikom pobyty w sanatoriach i inne formy wypoczynku. W trosce o zdrowie i kondycję fizyczną pracowników oraz w celu motywowania pracowników do dbałości o zdrowie, zostały wprowadzone 15-minutowe przerwy w pracy na gimnastykę, wliczane do czasu pracy (3 zestawy ćwiczeń przy biurku). Poza tym na terenie firmy znajduje się dobrze wyposażona sala rekreacyjna (siłownia) oraz stół do ping ponga, z których po godzinach pracy mogą korzystać pracownicy i członkowie ich rodzin. Ponieważ egzaminowanie kierowców wiąże się z zajmowaniem mało ergonomicznych pozycji, możliwość odbycia krótkich ćwiczeń znacząco poprawia krążenie krwi i funkcjonowanie organizmu.

### Dobre praktyki:

## System motywacyjny - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT



Firma należy do tych, które premiuje zaangażowanie pracowników, lojalność oraz osiągnięcia przez nich sukcesy. System motywacyjny firmy składa się, jak w większości dobrych firm, z motywatorów finansowych, motywatorów pozafinansowych materialnych i pozamaterialnych. W wypadku omawianej firmy warto zwrócić uwagę na kilka niestandardowych rozwiązań, dotyczących motywatorów finansowych. Pierwsze z nich to **wypłaty wynagrodzenia w czasie choroby**. Kodeks pracy stanowi, że w wypadku choroby, pracownik zachowuje 80% wynagrodzenia, chyba że obowiązujące u danego pracodawcy przepisy prawa pracy przewidują wyższe wynagrodzenie z tego tytułu. Tak właśnie jest w omawianej firmie, obowiązuje w niej następujący przelicznik dotyczący wypłaty środków należnych w czasie choroby:

- pracownicy pracujący w firmie mniej niż 8 lat – 80% wynagrodzenia,
- pracownicy pracujący w firmie co najmniej 8 lat – 90% wynagrodzenia,
- pracownicy pracujący w firmie co najmniej 14 lat – 100% wynagrodzenia.

Ponadto pracownicy odchodzący na emeryturę mogą liczyć na **jednorazową odprawę** w wysokości trzykrotnego wynagrodzenia zasadniczego, przy czym Kodeks Pracy zakłada w takiej sytuacji wypłatę odprawy w wysokości jednokrotnego wynagrodzenia zasadniczego. Jak widać firma nagradza swoich pracowników za związanie się z nią na dłuższy czas i potrafi docenić wiedzę oraz lojalność. Wyrażeniu uznania służy jeszcze dodatkowa **nagroda jubileuszowa**, wypłacana po pierwszych 5 latach



i w kolejnych 5-letnich odstępach. Po przepracowaniu pierwszych 5 latach pracownikowi przysługuje nagroda w wysokości 1 najniższego krajowego wynagrodzenia zasadniczego, natomiast po przepracowaniu 35 lat pracownikowi przysługuje wypłata 7-krotnego najniższego krajowego wynagrodzenia zasadniczego. Szczegóły naliczania i przyznawania nagrody jubileuszowej w odstępach 5-letnich są zamieszczone w regulaminie płacy. Pracownicy mogą także liczyć na zauważenie i docenienie ich indywidualnego wkładu w rozwój firmy. Narzędziem, które to umożliwia jest **nagroda**, przyznawana przez Zarząd, której wysokość określana jest każdorazowo, w zależności od osiągnięć pracownika. Nagrodę tę może otrzymać pracownik, który swoim działaniem w sposób szczególnie przyczynił się do zmniejszenia kosztów funkcjonowania firmy, np. poprzez wynalazczość i racjonalizację, lub pracownik którego praca miała wyraźny wpływ na podejmowane w firmie działania innowacyjne, lub też pracownik, który osiągnął sukces naukowy, potwierdzony certyfikatem, dyplomem itp.

**Dobre praktyki:**

### **Programy zdrowotne dla pracowników 50+ - BMW, Niemcy**



W przedsiębiorstwie założono forum zdrowia, w ramach którego pracownikom były oferowane bezpłatne przeglądy zdrowia obejmujące ryzyka zdrowotne dopasowane do profilu behawioralnego i wiekowego poszczególnych pracowników. Mogły one dotyczyć, np. ryzyka zachorowania na choroby krążenia (np. ryzyka arteriosklerozy) czy też zdiagnozować wydolność płuc (co jest z kolei ważne dla palaczy papierosów). Wyniki badań były dostarczane następnie pracownikom, którzy mogli podjąć działania zaradcze czy zacząć określone leczenie. Podobnym programem były seminaria zdrowotne organizowane pod hasłem „dopasować się do stanowiska pracy” czy też „dopasować się do przywództwa”. Zadaniem seminariów było przekazanie wiedzy na temat zdrowej zbilansowanej diety oraz zasad zachowania zrównoważonego fizycznie i psychicznie stylu życia. W przedsiębiorstwie utworzono także Sieć Rehabilitacyjną (Network Rehab), w ramach której działa zakładowa służba zdrowia, zakładowy fundusz ubezpieczenia zdrowotnego, Niemiecki Fundusz Emerytalny oraz siedem klinik rehabilitacyjnych. Celem integracji wysiłków różnych jednostek było przywracanie do pracy osób po długich chorobach. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo prowadzi również działania mające na celu podnoszenie świadomości pracowników w zakresie wczesnego wykrywania raka. Zdecydowana większość działań zainicjowanych w połowie pierwszej dekady XXI wieku, kontynuowana jest do dziś. Ponadto BMW w USA i w Wielkiej Brytanii oferowało pracownicze programy emerytalne o składkach znacznie wyższych niż średnie rynkowe. W Niemczech problem ten nie był aż tak istotny, ponieważ obowiązuje inny system ubezpieczeń emerytalnych, bardziej przyjazny dla pracowników.

**Dobre praktyki:**

### **Motywowanie specjalnym programem dla pracowników 55+ - Jena Optronik, Niemcy**



W ramach przedsiębiorstwa Jena Optronik stworzono specjalny program, który przyjął nazwę „55+” i duża część zaproponowanych w nim rozwiązań pochodziła od pracowników. Głównym celem programu oraz współpracy z zewnętrzną firmą ekspercką było wypracowanie strategicznej koncepcji dotyczącej kwestii zarządzania wiekiem. Aby było to możliwe konieczne było poznanie różnych możliwych do zastosowania rozwiązań. Do projektu „55+” weszły m.in.:

- szkolenia dopasowane w szczególności do osób starszych, na przykład przy wprowadzeniu nowego oprogramowania lub pogłębianiu i rozszerzaniu znajomości języka angielskiego oraz rozwijaniu umie-

jętności zarządzania czasem; na realizację programu „55+” przewidziano specjalny budżet szkoleniowy;

- działania ukierunkowane na integrację starszych i młodszych pracowników podczas międzypokoleniowych warsztatów wspierających wzajemną wymianą wiedzy i doświadczeń oraz wzajemne zrozumienie dla różnych sytuacji życiowych.

W oparciu m.in. o wywiady prowadzone z pracownikami stwierdzono, że dużą rolę odgrywają kwestie zdrowotne. Dlatego też opracowano zakładowy program wspierania zdrowia, na który złożyły się:

- systematyczna analiza fizycznych i psychicznych czynników obciążających zdrowie,
- ergonomiczne planowanie miejsca pracy (na przykład biurka z możliwością przestawiania wysokości),
- kwartalne spotkania z prezesem, radą zakładową i lekarzem zakładowym w celu wspierania programu zdrowia w zakładzie,
- oferta systematycznych, profilaktycznych badań lekarskich w przedsiębiorstwie (spółka pokrywa m.in. koszty regularnych badań wzroku dla pracowników; badania przeprowadza się w siedzibie spółki, dzięki czemu pracownicy nie muszą korzystać z zewnętrznej służby zdrowia),
- systematycznie realizowany zakładowy dzień zdrowia, na który zapraszani są członkowie rodzin pracowników i byłych pracowników,
- oferta seminariów związanych z tematyką zdrowia, np. seminarium o zdrowym odżywianiu,
- program rehabilitacji zawodowej dla pracowników niezdolnych do pracy przez dłuższy czas.

Program „55+” oznaczał, że przedsiębiorstwo skupia się na działaniach prewencyjnych, chroniących wszystkich pracowników, niezależnie od wieku. Raz na dwa lata spółka przeprowadza na poszczególnych stanowiskach analizę czynników stresu fizycznego i psychicznego. Natomiast raz na kwartał przeprowadzane są rozmowy, mające na celu określenie strategii prewencyjnej i planów jej wdrażania. Dodatkowo w przedsiębiorstwie odbywają się systematyczne szkolenia z zakresu odżywiania (pt. „Małe kroki przynoszące duże efekty”).

#### Dobre praktyki:



#### **Motywatory dodatkowe – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych**

W firmie funkcjonują następujące motywatory - świadczenia dodatkowe (finansowe oraz pozafinansowe):

- premie przyznawane zgodnie z zasadami opisanymi w Regulaminie Wynagrodzeń,
- nagrody rzeczowe za wyniki pracy – nagroda Prezesa Zarządu w formie wycieczki krajowej/zagranicznej dla dwóch osób,
- dofinansowanie do wypoczynku,
- dofinansowanie do imprez kulturalnych, sportu i rekreacji,
- szkolenia, kursy,
- nieoprocentowane pożyczki mieszkaniowe,
- bony towarowe,
- imprezy firmowe, integracyjne,
- prezenty na święta, „gratisy” firmowe,
- akcje firmy,
- laptop, telefon komórkowy, samochód służbowy (w zależności od stanowiska),
- stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego oraz kształtowanie ścieżek kariery poprzez program wymiany pracowników z zagranicznymi oddziałami spółki oraz dofinansowanie do studiów, nauki języka angielskiego, zdobywania uprawnień.

Dobre praktyki:



### Pracownicze programy zdrowotne i emerytalne - Scripps Health, San Diego, USA

Scripps Health jest niezwykle aktywny, jeśli chodzi o różnego typu działania ukierunkowane na stworzenie dobrych warunków motywujących do pracy. Działania te nie są ukierunkowane tylko na grupę 50+. Duża ich część kierowana jest do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Pracownicy zatrudnieni przez co najmniej 16 godzin tygodniowo otrzymują ubezpieczenie zdrowotne, obejmujące ich rodziny i zawierające zwrot kosztów lekarstw na recepty, ubezpieczenie kosztów leczenia wzroku i leczenia stomatologicznego, ubezpieczenie długoterminowej opieki zdrowotnej oraz długo i krótkoterminowej niepełnosprawności. Świadczenia zdrowotne oferowane są również emerytom i obejmują zwrot kosztów leczenia i leków dla emerytowanych pracowników i ich współmałżonków, zwrot kosztów leczenia wzroku i stomatologicznego, ubezpieczenie długoterminowej opieki nad współmałżonkiem, program pomocy pracownikom (EAP) oraz ubezpieczenie na życie i inne świadczenia na wypadek śmierci. Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze i na częściach etatów otrzymują możliwość przystąpienia do pracowniczych funduszy 401(a) i 403(b) oraz funduszu emerytalnego uzależnionego od wysokości wpłacanych składek. Scripps wpłaca raz w roku składki na fundusz 401(a) i 403(b). Wszyscy nowi pracownicy automatycznie stają się członkami funduszu. Pracownicy w wieku 50+ mogą dokonywać wpłat uzupełniających na rachunek funduszu oraz inwestować w fundusze emerytalne, które automatycznie dokonują przeniesienia środków w momencie zbliżania się do wieku emerytalnego.

### Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Stworzenie w przedsiębiorstwie zasad motywowania pracowników według standardu ZFP powoduje, że mają oni równe szanse na skorzystanie z motywatorów, które są dostosowane do oczekiwań pracowników i celów strategicznych firmy, zatem pracownicy są efektywniej i lepiej motywowani do pracy, ponieważ motywowanie nie odbywa się w sposób przypadkowy. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiąga lepsze rezultaty.

### Proces 12. Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją

System włączania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem, zgodnie ze standardem ZFP musi zawierać przynajmniej: wykaz pracowników, którzy co najmniej uczestniczą w przygotowaniu decyzji menedżerskich (z określeniem, jakich decyzji to dotyczy), sposób komunikacji z pracownikami, opis kanałów zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień w funkcjonowaniu firmy, a także procedurę postępowania ze zgłoszonymi propozycjami. Ten system powinien być ciągle doskonalony.

W praktyce wykaz pracowników uczestniczących w przygotowaniu decyzji menedżerskich jest zestawieniem stanowisk pracy zajmowanych przez osoby, które w różnych kwestiach wpływają na decyzje kierownictwa. Liczba takich stanowisk zależy od wielkości przedsiębiorstwa, struktury oraz rodzaju prowadzonej działalności i jest kwestią indywidualną.

Zgodnie ze standardem ZFP jest uczestniczenie pracowników w przygotowaniu decyzji menedżerskich poprzez zasięganie ich opinii w konkretnych kwestiach (w kontaktach bezpośrednich lub za pośrednictwem wszelkich dostępnych technologii) czy poprzez bezpośrednie uczestnictwo w projektowaniu konkretnych decyzji. Decyzje te powinny obejmować gospodarowanie funduszem socjalnym i funduszami przeznaczonymi dla pracowników, a także funduszami związanymi z realizacją funkcji społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu (np. przeznaczanymi na działalność charytatywną). Pracownicy mogą mieć udział w decydowaniu o zakresie współpracy ze społecznością lokalną i włączaniu się firmy w inicjatywy społeczności lokalnej, kształtowaniu bezpiecznego środowiska pracy oraz pomocy dla innych pracowników i ich rodzin znajdujących się w potrzebie. Ponadto pracownicy mogą współuczestniczyć w budowaniu decyzji zarządczych w zakresie planowania strategicznego, monito-

ringu i kontroli, spraw pracowniczych, przyjmowania do pracy nowych pracowników, wyboru rozwiązań technicznych i technologicznych, wyboru dostawców w oparciu o kryteria ekonomiczne oraz szeregu innych decyzji zarządczych. Warto zadbać, aby wśród pracowników uczestniczących w przygotowaniu decyzji menedżerskich znalazły się osoby z różnych grup wiekowych, wtedy jest większe prawdopodobieństwo, że podejmowane decyzje będą uwzględniać szerszą perspektywę i różne punkty widzenia.

Ważne jest, aby pracownicy mieli możliwość zgłaszania różnych propozycji, np. takich, które mogą usprawnić funkcjonowanie firmy i osiągnięcie lepszych wyników finansowych, aby wiedzieli, że taka możliwość istnieje. Dlatego konieczne jest ustalenie kanałów przepływu informacji od pracowników i do pracowników - o wykorzystaniu przedstawionych propozycji. Jeżeli propozycja nie może być wdrożona, taka informacja powinna dotrzeć do jej inicjatora z uzasadnieniem odrzucenia propozycji.

**Dobre praktyki:**

### **System Sugestii – firma produkcyjna średniej wielkości, Polska**



W firmie produkującej artykuły dla przemysłu metalurgicznego, maszynowego, motoryzacyjnego, tytoniowego i spożywczego, zatrudniającej około 170 pracowników od niedawna istnieje System Sugestii. Każdy z pracowników, w tym osoby 50+, może w formie wniosków złożyć swoje przemyślenia zmierzające do: poprawy organizacji pracy, poprawy warunków oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, redukcji kosztów wytwarzania poprzez: oszczędność surowców, zmniejszenie zużycia energii, zwiększenie wydajności, zmniejszenie ilości braków, zmniejszenie ilości odpadów, ograniczenie postojów, zmniejszenie awaryjności maszyn i urządzeń, a także poprawy jakości i konkurencyjności wyrobów oraz skracania terminów realizacji zamówień, rozszerzenia asortymentów produkowanych wyrobów, poprawy obsługi klienta, poprawy porządku, organizacji i estetyki stanowisk pracy. W pierwszym miesiącu funkcjonowania Systemu Sugestii zebrano 62 wnioski od 38 pracowników, którzy zgłosili swoje pomysły, w tym sześciu pracowników 50+. W drugim miesiącu zebrano 100 wniosków, 55 osób zgłosiło swoje pomysły, w tym odnotowano pomysły na usprawnienia w firmie i jej rozwój od 11 pracowników 50+. Pracownicy zgłaszający pomysły są premiowani: za samo zgłaszanie pomysłów, dodatkowo za przekazywanie ich do realizacji oraz za realizację przez pomysłodawców. Poza tym są także możliwe dodatkowe nagrody pieniężne za największą liczbę zgłoszonych pomysłów. System Sugestii to jeden ze sposobów na włączanie pracowników w zarządzanie firmą.

**Dobre praktyki:**

### **Dostosowanie technicznego środowiska pracy do potrzeb starszych pracowników - BMW, Bawaria, Niemcy**



W ramach eksperymentu w Dingolfing w zakładzie BMW, zaproszono pracowników, przedstawicieli rady zakładowej, i ekspertów technicznych do przeprowadzenia burzy mózgów, w jaki sposób przerobić linię produkcyjną, aby dostosować ją do osób w każdym wieku (co oznaczało raczej w starszym wieku). Jedna z osób zasugerowała drewniane podłogi, które są łagodniejsze podczas upadków i urazów kolana, inna zasugerowała, że należałoby wziąć lekcję od lokalnego fryzjera, u którego krzesło

dla klienta można podnosić teleskopowo, aby łatwiej było strzyc<sup>22</sup>. Wówczas zakontraktowano krzesła fryzjerskie. Ponadto wprowadzono ponad 70 innych zmian, w tym nową nawierzchnię podłóg, nowe ekrany komputerowe umożliwiające łatwiejsze czytanie (większe litery) i pozwalających na siedzenie zamiast stania podczas odczytywania informacji, zamontowano także świetliki umożliwiające wpuszczenie większej ilości światła dziennego. Poproszono również o częstą rotację zadań, ponieważ to znacznie wyostreza uwagę (co 2 godziny). W ramach eksperymentu specjaliści od ergonomii doszli do wniosku, że pracownikom mogłyby się przydać porady fizjoterapeutów, jak można wykonywać uciążliwe i powtarzalne czynności w sposób, jak najmniej narażający ich na przeciążenie. Wiązały się z tym również ćwiczenia praktyczne. Wielu pracowników z wdzięcznością przyjęło te porady i ćwiczenia, ponieważ dzięki nim byli znacznie mniej zmęczeni w pracy. Również to rozwiązanie wprowadzono w całym koncernie. Przedstawiciele działu personalnego twierdzą, że wydajność starszych pracowników jest przy takich udogodnieniach podobna jak młodszych, ale jakość jest wyższa.<sup>23</sup>

**Dobre praktyki:**

### **Program poprawy bezpieczeństwa – producent opakowań, Polska**



W firmie średniej wielkości produkującej opakowania, pracownicy 50+ przyczyniają się do rozwoju firmy, m.in. poprzez udział w programie poprawy bezpieczeństwa pracy. W ramach tego programu pracownicy dokonują obserwacji zachowań swoich kolegów, kontrahentów i innych osób przebywających i pracujących w ich otoczeniu oraz rejestrują swoje obserwacje po to, by móc później przedyskutować zarówno te zachowania, które oceniają jako niebezpieczne, jak i te pozytywne, które zasługują na powszechne stosowanie.

**Dobre praktyki:**

### **Włączanie pracowników w proces budowy programu 55+ - Jena Optronik, Niemcy**



Przedsiębiorstwo Jena Optronik zbudowało swój program mający na celu lepsze dostosowanie pracy do specyfiki potrzeb rosnącej grupy 55+ w oparciu o wyniki bezpośredniej współpracy z tą grupą. W celu systematyzacji wszystkich zagadnień związanych z tworzeniem programu dla osób starszych, każdy z pracowników działu personalnego oraz wszyscy członkowie rady zakładowej uczestniczyli w szkoleniu zorganizowanym przez Thüringer Wirtschaft e. V, przygotowującym do objęcia stanowiska doradcy demograficznego. Chodziło o to, aby w proces zostali zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, którym członkowie rady zakładowej przekazywali pozyskiwane podczas szkoleń informacje. W szkoleniach mogli wziąć również udział wszyscy pracownicy z grupy 55+. W dwudniowych nieobowiązkowych warsztatach uczestniczyło prawie 2/3 pracowników w wieku 55+.

---

<sup>22</sup> How BMW reinvents the factory for older workers. The German car maker has adapted sections of its factories so it's easier for older employees to do their work, Isabelle de Pommereau, Correspondent of The Christian Science Monitor / September 2, 2012, <http://www.csmonitor.com/World/Europe/2012/0902/How-BMW-reinvents-the-factory-for-older-workers>

<sup>23</sup> Christian Wuestner - Sep 7, 2012 12:01 AM GMT+0200, BMW Never-Too-Old Assembly Insures Against Lost Engineers, <http://www.bloomberg.com/news/2012-09-06/bmw-never-too-old-assembly-insures-against-lost-engineers.html>



Omówiono kilka tematów istotnych dla starszych pracowników, w tym zwiększoną świadomość zmian następujących w życiu, wzmacnianie pewności siebie osób starszych, wspieranie międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz tworzenie warunków pracy przyjaznych dla osób starszych. W rezultacie niemal wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa byli twórcami programu, który przyjął nazwę „55+” i większość zaproponowanych w nim rozwiązań pochodziła od pracowników. W ramach programu „55+”, w oparciu m.in. o prowadzone wywiady z pracownikami stwierdzono, że dużą rolę odgrywają kwestie zdrowotne. Obecnie raz na dwa lata spółka przeprowadza na poszczególnych stanowiskach analizę czynników stresu fizycznego i psychicznego. Natomiast raz na kwartał prowadzone są rozmowy mające, na celu określenie strategii prewencyjnej i planów jej wdrażania. Wyniki tych rozmów w sposób bezpośredni przekładane są na działania programowe. Przykład Jena Optronik wskazuje, że można wciągnąć w proces zarządzania strategicznego wielu pracowników, jeżeli tematyka dotyczy ich środowiska pracy.

**Dobre praktyki:**



### **Regularne spotkania z Zarządem – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych**

Raz na kwartał są organizowane spotkania z Zarządem, w którym biorą udział wszyscy pracownicy. Podczas spotkania prezentowane są przez Prezesa Zarządu plany na kolejny kwartał oraz stopień realizacji poszczególnych zadań. Co dwa tygodnie odbywają się spotkania Zarządu oraz spotkania poszczególnych działów. Ponadto, co dwa lata przeprowadzana jest ankieta – badanie satysfakcji pracowników firmy. W firmie funkcjonuje też **Rada Pracowników**, w skład której wchodzi trzech pracowników wybieranych przez wszystkich pracowników w wyborach równych, bezpośrednich i tajnych. Rada Pracowników kolegiałnie wykonuje wszelkie czynności związane z procesem informowania i konsultowania. Posiedzenia Rady Pracowników odbywają się w formie spotkań bezpośrednich lub za pomocą elektronicznych środków przekazu nie rzadziej niż raz na kwartał. Wszystkie jawne dokumenty wydane przez Radę Pracowników są przekazywane do wiadomości Pracownikom.

**Dobre praktyki:**



### **Zasięganie opinii pracowników - średnie polskie przedsiębiorstwo produkcyjne – producent szkła i wyrobów szklanych**

Wszyscy pracownicy mają możliwość zgłoszenia nowego pomysłu za pośrednictwem e-maila bezpośrednio do przełożonego lub dzwoniąc na numer specjalnej linii pracowniczej. Pomysły prezentowane są w trakcie comiesięcznych spotkań. Ostateczną decyzję w sprawie dalszego postępowania ze zgłoszonym pomysłem podejmuje Zarząd. W firmie funkcjonują zespoły robocze, które tworzone są do realizacji konkretnych projektów. Członkowie zespołów wybierani są przez przełożonych – są to wyróżniający się pracownicy. Przykładem takich zespołów są, np.:

- Zespół ds. poprawy komunikacji wewnętrznej,
- Zespół ds. Intranetu.

Dodatkowym elementem konsultacji z pracownikami jest coroczne badanie opinii pracowników, którego wyniki są prezentowane na spotkaniu z Zarządem firmy, a następnie na spotkaniach wewnętrznych działów.



## Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Wdrożenie zasad włączania pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją powoduje, że rośnie ich kreatywność i zaangażowanie. Pracownicy chętniej ponoszą odpowiedzialność i angażują się w projekty, które współtworzyli. Wtedy wzrasta ich efektywność, są lepiej zmotywowani, a także rośnie samoocena pracowników. To wszystko sprawia, że są zadowoleni z pracy, lubią ją. Pracodawca ma możliwość skorzystania z wiedzy i umiejętności pracowników, również wykraczających poza zakres ich obowiązków, dzięki temu potencjał organizacji rośnie, wzrasta również efektywność prowadzonej działalności, co przekłada się na osiągnięcie lepszych rezultatów. Włączanie pracowników do zarządzania firmą przyczynia się do ujawnienia posiadanych, ale niewykorzystanych kompetencji poszczególnych pracowników, co daje szansę na ich rozwój zawodowy, gdy przykładowo zostaną zaangażowani do wdrożenia zaproponowanej przez siebie innowacji w działaniu firmy. Dotyczy to również starszych pracowników, którzy zgłaszając propozycje racjonalizatorskie, zyskujące poparcie i nadające się do implementacji, mają możliwość zaprezentowania swoich dotychczas niewykorzystywanych na danym stanowisku możliwości. Może to być podstawą do weryfikacji zakresu obowiązków pracownika, czy przesunięcia go na inne stanowisko, gdzie będzie bardziej efektywny niż na dotychczasowym, a jednocześnie będzie to dla niego źródłem satysfakcji i zadowolenia z urozmaicenia pracy. To z kolei może wydłużyć aktywność zawodową starszych pracowników, zmniejszyć rotację w firmie, dzięki czemu koszty rekrutacji są niższe i wzrasta efektywność prowadzonej działalności.

### Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich

Standard ZFP przewiduje opracowanie zasad rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich, które uwzględniają przynajmniej: wyznaczenie mediatora, zasady działania mediatora, listę jego zadań i uprawnień, wskazanie kanałów przekazywania informacji o konflikcie do mediatora, jak również wskazanie sytuacji, w których pracownicy

mogą zgłaszać sprawy do mediatora. Zamiast mediatora w przedsiębiorstwie może być mąż zaufania albo doradca etyczny.

Aby proces spełniał swoją rolę, niezbędne jest opracowanie zasad identyfikacji sytuacji konfliktowych, ustalania źródeł konfliktu, identyfikowania jego rodzaju, ujawniania konfliktu oraz określenie zasad postępowania w sytuacjach konfliktowych. Pracownicy powinni wiedzieć kto jest mediatorem, w jakich przypadkach mogą zwracać się do niego oraz w jaki sposób.

Dobrze działający system rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich sprawia, że pracownicy darzą zaufaniem mediatora oraz kadre zarządzającą. Mediatorem czy też mężem zaufania może być jedynie osoba ciesząca się niekwestionowanym zaufaniem pracowników. Tylko ktoś, komu można powierzyć bardzo osobiste sprawy z przekonaniem, że nie zostanie to źle zrozumiane i co gorsze wykorzystane przeciwko autorowi danej wypowiedzi, może zostać mediatorem. Osoba ta, aby wypełniać swoją rolę z powodzeniem, powinna także wykazywać się m.in. zdolnościami dyplomatycznymi. Warto rozważyć czy pracownicy pełniący rolę mentorów mogliby pełnić jednocześnie rolę męża zaufania lub doradcy etycznego, o ile jednocześnie posiadają cechy pożądane do poprawnego sprawowania tej roli.

Dobre praktyki:



### Komisja Etyki – średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska

Rozwiązywaniem sporów i konfliktów w polskim przedsiębiorstwie usługowym z branży budowlanej średniej wielkości zajmuje się Komisja Etyki. Pracownicy mogą zgłaszać do komisji wnioski z prośbą o pomoc w rozwiązaniu konfliktu w sytuacji, gdy rozwiązanie konfliktu przekracza możliwości pracownika, możliwości i kompetencje jego bezpośredniego przełożonego lub bezpośredni przełożony jest stroną konfliktu. Pracownik, na własną prośbę, ma możliwość zgłoszenia swojej sprawy w obecności innego, towarzyszącego mu pracownika. W firmie dokładnie określono, kiedy pracownik może zgłaszać się do Komisji Etyki – przewidziano taką okoliczność w przypadku, gdy pracownik m.in.: ma poczucie przekroczenia uprawnień przez kadrę kierowniczą lub współpracowników, ma poczucie braku równowagi między uprawnieniami a odpowiedzialnością, ma poczucie dyskryminacji w pracy, ma poczucie molestowania w pracy, ma poczucie niezgodności zakresu obowiązków z realnymi możliwościami ich wykonywania, ocenia zachowania innych członków zespołu jako niekorzystne dla siebie, zagrażające realizacji własnych interesów, inni członkowie zespołu powinni, a nie współdziałają przy realizacji zadań, ma poczucie niesprawiedliwego podziału pracy, ma poczucie izolowania przez zespół, ma poczucie źle pojętego współzawodnictwa (rodzącego dodatkowe, niepotrzebne stresy i frustracje), ma trudności w zaakceptowaniu zmian zachodzących w firmie, ma poczucie zagrożenia miejsca pracy, ma wrażenie, że jego praca jest deprecjonowana, ma wrażenie, że koledzy z zespołu wprowadzają złą atmosferę w pracy.

Dobre praktyki:



### Rozwiązywanie konfliktów - średnie polskie przedsiębiorstwo z branży IT

Dbając o właściwą atmosferę pracy firma powołała do rozwiązywania konfliktów **Koleżeńską Grupę Wsparcia (KGW)**. Zasady funkcjonowania Koleżeńskej Grupy wsparcia opierają się o 4 filary:

1. zasady wyboru członków Grupy,
  2. zasady działania Grupy,
  3. zadania Grupy,
  4. informacje dotyczące źródeł konfliktu i określenia okoliczności zgłoszenia się do Grupy Wsparcia.
- Poniżej zostaną omówione pierwsze trzy, gdyż wyróżniają się na tle pozostałych przykładów.

**Zasady wyboru członków Grupy.** Firma określiła, kto może wejść w skład Grupy. Przyjęto, że członek KGW powinien być zaakceptowany przez strony, a przynajmniej strony nie powinny wyrazić sprzeciwu, powinien charakteryzować się umiejętnościami społecznymi w zakresie kontaktów międzyludzkich, empatią oraz doświadczeniem życiowym, konsekwentnie dążyć do zakończenia konfliktu z uwzględnieniem potrzeb obu stron, szanować odmienne punkty widzenia i rozumienia problemu, być bezstronny, cierpliwy, rzetelny i konsekwentny, cechować się lojalnością wobec zasad, szacunkiem dla prawa oraz wytrwale dążyć do dobra obu stron, czyli rozwiązania konfliktu z pożytkiem dla stron biorących udział w postępowaniu mediacyjnym.

**Zasady działania Grupy.** Stworzone w firmie zasady działania KGW określają zachowania gwarantujące prawidłowe działanie grupy i dające szansę na rozwiązanie konfliktu. Do takich zasad należy na przykład ta stwierdzająca, że z prac KGW zostaną wyłączeni członkowie powiązani z którąkolwiek ze stron konfliktu w sposób uniemożliwiający obiektywne rozpatrywanie sprawy, czy też ta mówiąca, że członek KGW będący w konflikcie interesów z jedną ze stron konfliktu, musi zgłosić ten fakt pozostałym członkom Grupy, zanim rozpoczną się prace nad daną sprawą, może tego dokonać również jedna ze stron konfliktu. Zasady działania określają także prawa stron konfliktu oraz członków Grupy, takie jak zasada dobrowolności, mówiąca, że strony konfliktu przed podjęciem mediacji powinny zaakcep-

tować członków KGW, czy też zasada dająca członkom Grupy prawo do powołania eksperta w sytuacji, kiedy grupa nie jest w stanie samodzielnie doprowadzić do rozwiązania konfliktu, lub konflikt wymaga wiedzy merytorycznej, którą nie dysponują członkowie Grupy. Ponadto członkowie Grupy mają prawo złożyć wniosek do Zarządu Spółki o powołanie zawodowego mediatora w sytuacji, kiedy nie są w stanie samodzielnie wykonać zadania.

**Zadania Grupy.** Zadania KGW zostały określone tak, aby maksymalnie wesprzeć strony konfliktu w celu jego polubownego i konstruktywnego zakończenia. Do zadań Grupy zaliczono więc:

- ustalenie czy dana sytuacja ma charakter konfliktu;
- ustalenie źródła konfliktu i dokonanie identyfikacji rodzaju konfliktu;
- ujawnienie konfliktu poprzez powiadomienie o tym Zarządu Spółki;
- określenie zasad rozwiązania konfliktu, a w tym zaplanowanie dialogu między uczestnikami konfliktu, przeprowadzenie rozmowy ze stronami sporu, ze szczególnym naciskiem na przezwycięzenie problemu, a nie pokonanie którejkolwiek ze stron;
- pomoc stronom w podjęciu decyzji satysfakcjonującej wszystkie strony konfliktu;
- zaproponowanie rozwiązania kompromisowego i doprowadzenie do zawarcia pisemnego układu pomiędzy stronami itp.

#### Dobre praktyki:

### Mediator – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe -- usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych



Informacje o wystąpieniu konfliktu są zbierane m.in. podczas przeprowadzanego raz do roku anonimowego Badania Opinii Pracowników. W przypadku pozyskania informacji o konflikcie, informowany jest mediator, którym jest wybierany przez pracowników reprezentant załogi, cieszący się powszechnym zaufaniem i mający dostęp do wszystkich pracowników firmy. Wybór Mediatora dokonywany jest corocznie podczas Badania Opinii Pracowników. Podstawowe zadania Mediatora zostały wyszczególnione poniżej.

#### **Mediator powinien ustalić czy dana sytuacja ma charakter konfliktu, a więc czy:**

- w miejscu pracy występują silne napięcia i emocje;
- nastąpiło zastąpienie współdziałania dezorientacją, chaosem;
- pracownicy postrzegają siebie jako wrogów, czy zauważalne są postawy agresywne (przeszkadzanie sobie w pracy);
- wśród pracowników dają się zauważyć stany głębokiej frustracji, postawy bierności i rezygnacji prowadzące do ograniczenia aktywności zawodowej i w konsekwencji do spadku wydajności pracy;
- w środowisku pracy są rozpowszechniane opinie i plotki zarzucające kierownictwu niekompetencje, stronniczość i nieuczciwość;
- dochodzi do zatajania informacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- dochodzi do podejmowania akcji protestacyjnych;

#### **Mediator powinien ustalić źródło konfliktu:**

- jeśli źródłem konfliktu są ludzie, to jego istotą może być: dążenie do poszerzenia zakresu władzy; egoizm i nieuzasadnione aspiracje niektórych pracowników; mocno zakorzenione nawyki i stereotypy myślenia;
- jeśli źródłem konfliktu jest technika, to jego istotą może być: stosowanie urządzeń należących do różnych generacji, stosowanie niekompatybilnych systemów i technologii; zaburzenia w przepływie informacji;

- jeśli źródłem konfliktu jest organizacja, to jego istotą mogą być: luki w strukturze i regulaminie organizacyjnym; niejednoznacznie określone kompetencje, brak stałości reguł działania pracowników; zbyt częste reorganizacje;
- jeśli źródłem konfliktu jest zarządzanie, to jego istotą może być: brak jasno sformułowanych celów funkcjonowania przedsiębiorstwa; silna zależność osiągnięć jednych grup pracowniczych od drugich; zła komunikacja między różnymi komórkami organizacyjnymi;
- brak szacunku podwładnych wobec kadry kierowniczej;
- brak poszanowania godności pracowników przez kadrę kierowniczą;
- chęć uzyskania nieuzasadnionej dominacji lub dominacja określonej grupy pracowniczej lub osoby.

#### **Identyfikacja rodzaju konfliktu:**

- konflikt intrapersonalny – wewnętrzny konflikt danego pracownika, który jest ściśle związany z zakresem czynności, jakie ma do wykonania (od pracownika oczekuje się więcej niż on sam uważa, że jest w stanie wykonać);
- konflikt interpersonalny – konflikt między osobami, które oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie i zagrażające realizacji własnych interesów (podział dóbr materialnych lub dóbr symbolicznych: władza, prestiż);
- konflikt między jednostką a grupą – konflikt między osobami lub grupami pracowników, które oceniają zachowanie innych jako niekorzystne dla siebie i zagrażające realizacji własnych interesów;
- konflikty międzygrupowe – powstające głównie na tle podziału pracy między poszczególne działy lub między poszczególnych pracowników tego samego działu, współzależności pomiędzy uprawnieniami a odpowiedzialnością, wynagradzaniem określonych działań;

#### **Ujawnienie konfliktu:**

- w momencie zidentyfikowania konfliktu mediator powiadamia o tym Zarząd spółki;
- Zarząd spółki informuje pracowników o tym, że wie o zaistniałym konflikcie i przedstawia punkt widzenia przedsiębiorstwa dotyczący konfliktu.

#### **Określenie zasad rozwiązania konfliktu:**

- zaplanowanie dialogu między uczestnikami konfliktu, aby znaleźć drogę do porozumienia;
- uświadomienie stronom konfliktu, że rozmowa nie będzie łatwa;
- przeprowadzenie rozmowy ze stronami sporu, ze szczególnym naciskiem na przezwycięzenie problemu, a nie pokonanie którejkolwiek ze stron;
- zaproponowanie rozwiązania kompromisowego, tzn. takiego które satysfakcjonowałoby obie strony poprzez częściowe zaspokojenie ich potrzeb;
- w sytuacjach trudnych należy doprowadzić do zawarcia pisemnego układu pomiędzy stronami;
- nie zawsze rozwiązanie konfliktu następuje po pierwszym spotkaniu zwaśnionych stron, czasem doprowadzenie do kompromisu może wymagać kolejnych spotkań.

Powyższa lista ma charakter podstawowy i może być rozszerzana o inne kwestie w zależności od charakteru konfliktu. Pracownik ma możliwość zgłoszenia swojej skargi indywidualnie lub w obecności innego, towarzyszącego mu pracownika. Członkowie zespołu pracowników mogą się zgłaszać do mediatora między innymi w następujących przypadkach:

- poczucia dyskryminacji w pracy,
- poczucia molestowania w pracy,
- poczucia przekroczenia uprawnień przez kadrę kierowniczą lub współpracowników,
- poczucia braku równowagi między uprawnieniami a odpowiedzialnością,
- poczucia niezgodności zakresu obowiązków z realnymi możliwościami ich wykonywania,
- oceny zachowania innych członków zespołu jako niekorzystne dla siebie lub dla firmy,
- zagrażające realizacji własnych interesów lub interesów firmy,
- poczucia niesprawiedliwego podziału pracy,
- poczucia izolowania przez zespół,
- poczucia źle pojętego współzawodnictwa (rodzącego dodatkowe, niepotrzebne stresy i frustracje),
- trudności w zaakceptowaniu zmian zachodzących w firmie,
- poczucia zagrożenia miejsca pracy,

- poczucia istnienia złej atmosfery w pracy.

Pracownicy mogą zgłaszać wnioski z prośbą o pomoc w rozwiązaniu konfliktu do Mediatora w sytuacji, gdy rozwiązanie konfliktu przekracza możliwości pracownika, możliwości i kompetencje jego bezpośredniego przełożonego lub bezpośredni przełożony jest stroną konfliktu. Pracownik może zgłosić wniosek do Mediatora z prośbą o pomoc w rozwiązaniu konfliktu w formie pisemnej lub ustnej, jednak wówczas zostaje sporządzona notatka z rozmowy, pod którą podpisuje się pracownik oraz osoba przyjmująca zgłoszenie. Pracownik, na własną prośbę, ma możliwość zgłoszenia swojej sprawy w obecności innego, towarzyszącego mu pracownika.

### **Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników**

Wdrożenie zasad rozwiązywania konfliktów zapewnia dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Zakomunikowanie pracownikom tych zasad oraz udowodnienie w praktyce, że one rzeczywiście są stosowane sprawia, że pracownicy są zadowoleni i mają poczucie, że nie są zdani wyłącznie na siebie w trudnych sytuacjach. Sprawnie działający system eliminuje przyczyny rozpraszania się pracowników z powodu złych stosunków międzyludzkich, dlatego pracownicy skoncentrowani na zadaniach są bardziej efektywni, a przedsiębiorstwo osiąga korzyści dzięki lepszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich.

### **Proces 14: Odchodzenie pracowników**

Zgodnie z procesem 14 przedsiębiorstwo powinno opracować system rozstawiania się z pracownikami, zawierający przynajmniej: kryteria zwalniania pracowników w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych, procedurę monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa, a także zasady pomocy pracownikom zwalnianym w związku z restrukturyzacją.

Kryteria zwalniania pracowników są katalogiem powodów rozwiązania umowy o pracę przez pracodawcę z uwzględnieniem procesów restrukturyzacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie. Powiązanie możliwości zwolnienia pracownika z ocenami, jakie otrzymuje wprowadza element motywujący pracownika do poprawy – w przypadku wystawienia pracownikowi niezadowolającej oceny powinna zostać przeprowadzona z nim rozmowa, pracownik powinien mieć czas na poprawę, możliwe jest ponowienie tego działania. Jeśli jednak to nie przynosi oczekiwanych rezultatów należy uznać, że permanentnie negatywne oceny pracy są pod-

stawą do zwolnienia pracownika. Zwolnienie pracownika ze względu na jego wiek nie jest zgodne ze Standardem ZFP.

Standard ZFP zaleca stworzenie systemu monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z pracy. Może on obejmować rozmowę i/lub wypełnienie kwestionariusza przez odchodzącego na własne życzenie pracownika. Uzyskane w ten sposób informacje należy wykorzystać do poprawy zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważnym elementem w stosunkach pracodawca – pracownik jest również pomoc udzielana pracownikom w związku z restrukturyzacją. Może ona obejmować takie elementy, jak: przedstawienie informacji na temat możliwości poszukiwania pracy, instytucji i organizacji pomagających osobom bezrobotnym, bezpłatnych szkoleń, uruchamiania własnej działalności gospodarczej czy samozatrudnienia, ale także pomoc psychologiczną, pomoc doradcy zawodowego, szkolenia z zakresu poszukiwania pracy, zobowiązanie do ponownego zatrudnienia w momencie poprawy sytuacji zakładu pracy, ewentualnie zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia, a także rozmowy z innymi pracodawcami na temat zatrudnienia części zwalnianych pracowników poprzez wysyłanie aplikacji pracowników wraz z dołączonym listem referencyjnym i ułatwienie kontaktu zainteresowanych stron. Możliwe jest także pokrycie kosztów szkoleń i umożliwienie przekwalifikowania pracowników w zakresie zwiększenia skuteczności poszukiwania nowej pracy oraz zdobycia i rozwijania nowych umiejętności lub dodatkowe świadczenia pieniężne.

Dla pracowników starszych odejście z zakładu pracy, w którym przepracowali kilkadziesiąt lat jest bardzo dużym stresem. Dobrą praktyką zakładów pracy jest utrzymywanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami



a także włączenie ich do życia zawodowego poprzez prace w ograniczonym wymiarze czasu a także wolontariat. Działania tego rodzaju budują ciągłość pokoleniową pomiędzy młodszą

generacją pracowników a pracownikami odchodzącymi na emeryturę.

#### Dobre praktyki:

### Pomoc pracownikom zwalnianym w przypadku restrukturyzacji – średnie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej, Polska



Zatrudniające ponad 200 pracowników (wśród których około 40% stanowią osoby powyżej 50-go roku życia) polskie przedsiębiorstwo usługowe z branży budowlanej zapewnia pomoc pracownikom zwalnianym w przypadku restrukturyzacji. W takiej sytuacji firma zobowiązuje się do pomocy zwalnianym pracownikom w znalezieniu informacji na temat szkoleń i spotkań z doradcą zawodowym w celu poszukiwania pracy i określenia charakteru nowego zatrudnienia najbardziej odpowiadającego predyspozycjom zwalnianego pracownika, sposobów poszukiwania pracy, pisania życiorysu i listu motywacyjnego, autoprezentacji, prowadzenia rozmowy z potencjalnym pracodawcą, kontaktowania się z instytucjami pośrednictwa pracy, korzystania z raportów dotyczących lokalnego rynku pracy. Ponadto firma zobowiązuje się również do przedstawienia zwalnianym pracownikom kursów pogłębiających ich dotychczasowe umiejętności zawodowe oraz pomagających w zmianie kwalifikacji zawodowych i przedstawienia procedury ubiegania się o wzięcie w nich udziału, umożliwi także zapoznanie się z procedurami prowadzenia własnej działalności gospodarczej, deklaruje również pomoc w znalezieniu materiałów dotyczących zakładania firmy lub w znalezieniu firmy konsultingowej prowadzącej doradztwo w tym zakresie. Spółka zobowiązuje się do ponownego zatrudnienia pracowników w momencie poprawy swojej sytuacji finansowej.

#### Dobre praktyki:

### Wspieranie emerytalnych planów pracowników BMW, Bawaria, Niemcy



Chociaż prowadzony przez BMW projekt „Dziś dla Jutra” był ukierunkowany głównie na zwiększenie zdolności zatrudnienia starszych pracowników, tak aby kontynuowali oni pracę dłużej, to również uwzględniał on fakt, że część pracowników chciałaby odejść na wcześniejsze emerytury. W takim przypadku przedsiębiorstwo umożliwiała szybsze odejście na emeryturę gromadząc środki na ten cel z części zysku. Odbywało się to w ramach umowy pomiędzy pracownikami a zakładami zwanej *Kontraktem dla przyszłości młodzieży*. Podejście to w sposób zdecydowany zwiększało bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników, w tym zwłaszcza młodych. Filozofia programu „Dziś dla Jutra” z jednej strony zakładała zwiększenie skłonności pracowników do dłuższej pracy i odsunięcie momentu przejścia na emeryturę, a z drugiej strony poszanowanie indywidualnych decyzji pracowników, wynikających z ich samopoczucia i stanu zdrowia.

## Dobre praktyki:



### Program dla emerytowanych pracowników - Scripps Health, USA

W Scripps Health funkcjonuje Program Sieci Pracowników Scripps (The Scripps Alumni Network Program), który pomaga utrzymywać i rozwijać relacje z byłymi pracownikami i emerytami oraz oferuje możliwości ponownego zatrudnienia w firmie. Dodatkowo program ukierunkowany jest na wolontariuszy współpracujących ze szpitalami. Program liczy ponad 800 członków (byłych pracowników) i obejmuje swoim zasięgiem ponad 1.600 aktywnych wolontariuszy, pracujących w ramach systemu, świadczących usługi na rzecz pacjentów, rodzin, personelu szpitali i ogółu społeczeństwa. Ponad 1.100 wolontariuszy to osoby emerytowane a 90% z nich ma ponad 50 lat.

## Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników

Czytelne zasady „rozstawania się” organizacji z pracownikami nie stwarzają nieodpowiedzi i pola do spekulacji na ten temat, ponieważ pracownicy wiedzą, kiedy pracodawca może rozwiązać stosunek pracy. Dotyczy to również starszych pracowników, którzy znając politykę przedsiębiorstwa w tej kwestii mogą skupić się na pracy o ile są pozytywnie oceniani i spełniają jasno wyartykułowane oczekiwania pracodawcy, co do ich zaangażowania i osiągniętych rezultatów. Wówczas pracownicy, zwłaszcza w wieku okołoemerytalnym, nie muszą „szykować się” na emeryturę na kilka lat przed osiągnięciem wieku uprawniającego do skorzystania z tej możliwości, marnując jednocześnie część swojego czasu i rezygnując z pojawiających się możliwości rozwoju zawodowego, ponieważ „i tak nie warto”. Pracownicy wiedzą też, że w sytuacji konieczności redukcji personelu mogą liczyć na konkretną pomoc. Ponadto rośnie kultura „rozstawania się” z pracownikami, a pracodawca może poprawiać relacje z pracownikami dzięki monitoringowi odejść. Pracownicy nie boją się o swoje miejsca pracy, skupiają się na zadaniach, poprawiają się relacje międzyludzkie, poprawia się również wizerunek firmy.

### Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi

Standard ZFP wymaga, aby zarządzanie zasobami ludzkimi było ewaluowane zgodnie z zasadami procesu 15, w myśl którego przedsiębiorstwo powinno opracować system oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi, zawierający przynajmniej: cele przeprowadzania oceny, wskazanie zadań realizowanych w ramach oceny, które pozwolą na wyszczególnienie silnych i

słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim, a także procedurę formułowania rekomendacji, co do zmian niezbędnych dla lepszego funkcjonowania 15 procesów Standardu na przyszłość oraz ich wdrażania. Standard wymaga przeprowadzania oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi co najmniej raz do roku.

Cele systemu oceny jakości zarządzania kapitałem ludzkim powinny obejmować elementy diagnostyczne (ocena stanu obecnego zarządzania HR, jego silnych i słabych stron oraz zasadniczych problemów i sposobów radzenia sobie z tymi problemami), efektywnościowe (jak zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na osiągnięcie celów wynikających ze strategii rozwoju organizacji) oraz naprawcze i usprawniające. Jednym z elementów podlegających systematycznemu monitoringowi powinno być zarządzanie wiekiem. Obserwacji powinny być poddane działania skierowane na wyrównywanie szans w zatrudnieniu starszych pracowników i wsparcie wydłużenia ich aktywności zawodowej, przy zachowaniu efektywności działalności przedsiębiorstwa.

Metody wykorzystane do oceny systemu zarządzania powinny diagnozować krytyczne obszary systemu zarządzania HR, czyli takie, które mogą utrudniać lub uniemożliwiać osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Opracowanie i przedstawienie rezultatów oceny należy przygotować w formie pisemnego raportu dla kierownictwa i osób zaangażowanych w zarządzanie kapitałem ludzkim. Należy w nim wyszczególnić najważniejsze obserwacje (oceny) w podziale na zagadnienia kluczowe i mniej ważne. Raport z oceny powinien łączyć analityczny charakter z syntetycznymi wnioskami i rekomendacjami w zakresie ewentualnych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Coroczna ocena systemu zarządzania konieczna jest w przypadku dużych zmian na rynku pracy. Przeglądy zarządzania mogą być przeprowadzane rzadziej, w przypadku ustabilizowanej sytuacji kadrowej organizacji i stabilnej sytuacji na rynku pracy oraz przy istnieniu wysokiej oceny skuteczności dotychczasowej polityki kadrowej. W badaniach można również uwzględnić badania beneficjentów polityki kadrowej, czyli opinie samych pracowników.

Dzięki zasadom oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo może poprowadzić tę sferę swojej działalności, kształtować zespoły pracowników zgodnie z celami strategicznymi, co sprzyja osiągnięciu większej efektywności zarówno w zarządzaniu kadrą, jak i ogólnie – w prowadzonej działalności.

#### Dobre praktyki:

### Pracownicy oceniają jakość polityki kadrowej - Volvo Group, Szwecja



Nikt lepiej nie dokona oceny jakości zarządzania kapitałem ludzkim jak sami pracownicy. Są oni w dużym stopniu jej podmiotem i beneficjentami. Praktyka oceniania jakości polityki kadrowej jest prowadzona w Volvo Group, w której pracownicy od roku 1999 biorą udział w badaniu ankietowym mierzącym do 2009 r. indeks zadowolenia pracowników, a od 2011 r. dodatkowo indeks zaangażowania pracowników. Zaangażowanie pracowników mierzy się w Volvo group jako zakres, w ramach którego pracownicy są skłonni wykonywać dodatkowe czynności (*to go the extra mile*) przyczyniając się do sukcesu ich samych i przedsiębiorstwa. Badania są prowadzone w ramach Volvo Group Attitude Survey (VGAS), czyli badania ankietowego mierzącego sposób odnoszenia się do Grupy Volvo przez jej głównych interesariuszy. W roku 2011 indeks zaangażowania pracowników osiągnął wartość 76%, co jest znacznie wyższe od światowej normy wynoszącej 68%. W 2011 r. był on na tym samym poziomie, co w roku poprzednim. Badania w tym zakresie zostały przeprowadzone w oparciu o międzynarodową bazę obejmującą 14 mln pracowników z 80 krajów. W 2011 r. w badaniu uczestniczyło ponad 92% pracowników grupy. Volvo Group znalazła się w górnej ćwiartce (25%) najlepszych przedsiębiorstw w tym zakresie.

#### Dobre praktyki:

### Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi – średnie polskie przedsiębiorstwo usługowe – usługi konsultingowe w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych



W ramach oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi Prezes Zarządu zarządza:

- przeprowadzenie raz do roku oceny jakości zarządzania kadrowego,
- wyszczególnienie silnych i słabych stron zarządzania kadrowego uwzględniającego, efektywność i realizację wartości biznesowych i etycznych przedsiębiorstwa,
- opracowanie rekomendacji usprawnień polityki kadrowej na przyszłość.

Ocena jest przeprowadzana raz do roku (lub co kilka lat, nie rzadziej jednak niż raz na 3 lata), tj. w okresie, w którym jest możliwe zaobserwowanie pojawiających się prawidłowości i wyciągnięcie wniosków. W szczególności ocena jest przeprowadzana wtedy, gdy firma osiąga zakładane cele strategiczne lub też, gdy dochodzi do punktów zwrotnych, wymagających podejmowania działań usprawniających system zarządzania. Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje następujące zadania:

- przeprowadzenie wywiadu z kierownikami działów/zespołów;
- przeprowadzenie oceny formalnej rotacji kadr, dyscypliny pracowniczej oraz zgłaszanych przez pracowników wniosków i skarg – na podstawie dostępnych dokumentów;

- sporządzenie podsumowania z przeprowadzonych wywiadów oraz analiz, a także przygotowanie rekomendacji w zakresie zmian;
- sformułowanie wersji oceny do dyskusji wśród kadry kierowniczej i kluczowych pracowników;
- przeprowadzenie dyskusji na temat oceny i wypracowanie rekomendacji końcowych;
- podjęcie decyzji w sprawie rekomendacji wcielanych w życie oraz kroków podejmowanych w celu usprawnienia obecnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Harmonogram przeprowadzenia oceny jest ustalany każdorazowo, jednak od momentu rozpoczęcia wywiadów ze wskazanymi pracownikami do wypracowania rekomendacji końcowych nie powinno upłynąć więcej, niż 2 miesiące.

Zasady opracowania rekomendacji i wyboru ich do wdrożenia:

- rekomendacje będą formułowane, uszczegóławiane, korygowane na poszczególnych szczeblach przeprowadzania oceny przez każdą z osób uczestniczących w ocenie,
- od osób uczestniczących w ocenie oczekuje się pełnej otwartości oraz skłonności do wysuwania wszystkich, nawet bardzo niekonwencjonalnych propozycji,
- kadra kierownicza przedsiębiorstwa dokona odpowiedniej selekcji tych rekomendacji na te realizowane i te, których realizację odłożono w czasie lub z realizacji których zrezygnowano,
- na etapie realizacji rekomendacji zostaną wyznaczone priorytety, a rekomendacje mniej ważne – pominięte, zgodnie z podziałem: rekomendacje priorytetowe – których realizacja jest niezbędna zgodnie z przyjętym harmonogramem; rekomendacje mniej ważne, ale możliwe do wdrożenia bez istotnych kosztów i istotnego wysiłku organizacyjnego – również do wdrożenia według harmonogramu; rekomendacje mniej ważne - do rozważenia za jakiś czas i rekomendacje mniej ważne – z których wdrażania zrezygnowano.

## Zakończenie

### 3

Wdrożenie standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play (ZFP-2013, IPED) (Standard ZFP) służy budowaniu przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). Sukces firmy jest w dużym stopniu wynikiem właściwego korzystania z kapitału ludzkiego, z wiedzy, talentów, umiejętności, a także innowacyjności zespołu pracowniczego. Zakładamy, że sektor MSP dysponuje dużym potencjałem rozwojowym, a jego wykorzystanie jest uzależnione od dostępu do pracowników, na których można polegać, którzy są w stanie podjąć się nowych obowiązków i wyzwań związanych ze wzrostem firmy. Standard przeznaczony jest przede wszystkim dla tych przedsiębiorców, którzy osiągnęli pierwsze sukcesy, rozwijając firmę i zwiększając zatrudnienie, nie zawsze mieli czas, aby przestawić się na niezbędne zmiany w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Standard ułatwia przestawienie się na nowy sposób podejścia do korzystania z kapitału ludzkiego. Uporządkowanie obszaru pracowniczego stanowi dobrą podstawę dla dalszego wzrostu. W naszej ocenie MSP znajdujące się w fazie wzrostu lub planujące taki wzrost, powinny wprowadzić standard ZFP.

Wdrożenie Standardu ZFP służy także pracownikom oraz osobom poszukującym pracy, ponieważ zapewnia rekrutację i zatrudnienie oparte na jasnych i czytelnych zasadach, uwzględniających kryteria merytoryczne, zasadach wolnych od uprzedzeń i dyskryminacji, m.in. ze względu na płeć czy wiek. Wytyczne standardu pomagają pracodawcom stworzyć mechanizmy, pozwalające maksymalnie korzystać z potencjału pracowników przy jednoczesnym ich zadowoleniu i satysfakcji z pracy.

Standard wymaga przygotowania strategii rozwoju zasobów ludzkich, co z kolei wymaga opracowania strategii firmy w perspektywie średnio i długookresowej. Uporządkowanie działań związanych z planowaniem strategicznym służy zarówno właściwemu zarządzaniu personelem, jak i właściwemu planowaniu rozwoju firmy. Wprowadzając standard, przedsiębiorstwo w sposób profesjonalny przygotowuje działania

rozwojowe, poznając wcześniej ewentualne szanse, co daje możliwość ich właściwego wykorzystania. Opracowanie strategii pozwala również na wczesne dostrzeżenie zagrożeń i wprowadzenie środków zaradczych. Jednym z wymagań standardu jest opracowanie i wdrożenie systemu wartości, przestrzeganych w firmie. System wartości powinien być ogólnie dostępny we wszystkich podległych placówkach, a każdy pracownik powinien być zobowiązany pisemnie do jego przestrzegania. Pozwala to na zbudowanie zespołu, pracującego według wybranego systemu wartości, który zobowiązuje do przewidywalnych zachowań zarówno pracowników, jak i kierownictwo firmy.

Do sukcesu firmy potrzebni są odpowiednio zmotywowani pracownicy. Również i w tym zakresie dostarczamy przedsiębiorcom skutecznego narzędzia doboru właściwych motywatorów. Wskazujemy zwłaszcza na motywatory pozapłacowe, które mogą być równie skuteczne, jak wzrost wynagrodzenia i mogą stanowić dobre rozwiązanie dla tych przedsiębiorców, dla których wzrost płac groziłby ograniczeniem możliwości rozwojowych i w konsekwencji upadłością firmy. W systemie motywacyjnym niezwykle ważne jest docenianie pracowników najlepszych, najbardziej zaangażowanych. Proponowane w standardzie rozwiązania pokazują, jak zbudować system ocen pracowników, tak aby dostrzec tych najlepszych i jak powiązać system ocen z systemem motywacyjnym. Większe zaangażowanie pracowników, którzy traktowani będą na zasadach partnerskich, powinno pozytywnie wpłynąć na rozwój i wydajność firmy, a także wzmocnić jej markę wśród klientów i konkurencji.

Standard ZFP pomaga również we właściwym prowadzeniu rekrutacji i wprowadzaniu nowych pracowników do przedsiębiorstwa. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza w okresie wyjazdów pracowników do krajów UE i związanej z tym dużej rotacji na stanowiskach wymagających stosunkowo prostych prac, a także z uwzględnieniem silnego trendu starzenia się społeczeństwa i czekającego nas w perspektywie



10-15 lat kurczenia się zasobów ludzkich. Dzięki Standardowi, firmy mają możliwość usprawnienia rekrutacji i adaptacji nowych pracowników w przedsiębiorstwach, mają także możliwość lepszego wykorzystania wiedzy i doświadczenia starszych pracowników, poprzez włączanie ich do adaptacji nowych pracowników. Jednocześnie prowadzenie rekrutacji w sposób przeciwdziałający dyskryminacji, pozwala budować reputację rzetelnej firmy i wybierać najlepszych dostępnych na rynku pracowników.

Standard ZFP wykracza poza obszar uregulowań prawnych, związanych z bezpieczeństwem pracy, przestrzeganiem kodeksu pracy czy ochroną zdrowia pracowników. Uważamy jednak, że przestrzeganie obowiązującego prawa jest podstawowym obowiązkiem, którego spełnienie nie zawsze wystarcza do zbudowania dobrze zmotywowanego zespołu pracowników. Działania dodatkowe, służące poprawie zadowolenia z pracy, służące rozwojowi kwalifikacji, łączeniu ścieżki kariery z osobistymi zainteresowaniami, jak również troska o poziom życia i realizację życiowych aspiracji osób z wszystkich grup wiekowych spowodują, że pracownicy poczują się doceniani i będą skłonni do ponadprzeciętnego angażowania się w realizację swoich obowiązków.

Opisany standard wykracza poza obszar uregulowań prawnych także w zakresie włączania pracowników w decyzje zaradcze. Temat ten w dalszym ciągu budzi kontrowersje w sektorze MSP. W naszej ocenie, przedsiębiorstwa, które chcą wykorzystać szanse rozwojowe po-

winny korzystać w pełni z kapitału ludzkiego także w zakresie zarządzania. Pracownicy kontaktują się z klientami, kontrahentami, ze społecznością lokalną i często wcześniej niż kierownictwo firmy dostrzegają pojawiające się problemy. Ich wiedzę można wykorzystać do przeciwdziałania problemom w bardzo wstępnej fazie, wprowadzając proponowane przez nich środki zaradcze. Warto również zwrócić uwagę na znaczenie włączenia różnych pracowników w proces decyzyjny przy planowaniu strategicznym. Jeżeli wykorzystamy ich propozycje w strategii, będą ją traktowali jako swoje dzieło, co utrudni negocjowanie przyjętych rozwiązań a ułatwi większe osobiste zaangażowanie. Zasada partnerstwa jest wskazana w przedsiębiorstwach aspirujących do jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Wdrożenia opracowanego standardu można dokonać we własnym zakresie, korzystając z zasobów własnych przedsiębiorstwa. Sugerujemy jednak korzystanie z pomocy konsultantów, którzy pomogą zbudować strategię zarządzania kapitałem ludzkim, uwzględniającego zarządzanie wiekiem, pomogą wypracować system rekrutacyjny, zaproponują możliwe rozwiązania odnośnie kształtowania ścieżek kariery czy zarządzania talentami, pomogą zbudować system motywacyjny czy system ocen.

Załącznik nr 1.

Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play  
ZFP-2013, IPED. Warunki standardu.



ZATRUDNIENIE  
FAIR PLAY



Instytut Badań nad Demokracją  
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

## Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play ZFP - 2013, IPED

### WARUNKI STANDARDU

Warszawa 2013  
Wersja 28-02-13

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym  
00-074 Warszawa, ul. Trębacka 4, tel. 022 630 97 05, <http://www.iped.pl> [iped@kig.pl](mailto:iped@kig.pl)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Standard w wersji 10-07-07 opracowany pod redakcją:**  
Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczuka

**Zespół projektantów:**

Mieczysław Bąk  
Paulina Bednarz  
Ewa Jakubowska – Krajewska  
Przemysław Kulawczuk  
Paulina Łagowska  
Andrzej Poszewiecki  
Anna Szcześniak  
Małgorzata Tymorek

**Standard zmodyfikowany do wersji 28-02-13 przez zespół w składzie:**

Mieczysław Bąk  
Przemysław Kulawczuk  
Anna Szcześniak

współpraca:

Paulina Bednarz  
Andrzej Poszewiecki  
Małgorzata Tymorek

© Copyright by:

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym  
00-074 Warszawa, ul. Trębacka 4, tel. 022 630 97 05  
Internet: [www.iped.pl](http://www.iped.pl) e-mail: [iped@kig.pl](mailto:iped@kig.pl)

---

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone. Żadna część niniejszego standardu nie może być  
zwielokrotniona jakąkolwiek techniką bez pisemnej zgody IBnDiPP.

---

## I. Wprowadzenie

Przedstawione warunki Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2013, zwanego w skrócie ZFP - 2013, IPED, określają zasadnicze wymagania dla dowolnej organizacji, związane z prowadzeniem zarządzania zasobami ludzkimi (w tym zarządzania wiekiem), zgodnie z koncepcją włączenia etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu do systemu zarządzania organizacją. System ten ma w zamierzeniu maksymalizować zaangażowanie pracowników organizacji w tworzenie jej sukcesu. Zdefiniowana poniżej koncepcja jest więc z jednej strony wyrazem traktowania pracowników jako odpowiedzialnych partnerów w zarządzaniu organizacją, z drugiej zaś jest uogólnieniem praktycznych doświadczeń najlepszych organizacji w zakresie twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Warunki Standardu ZFP - 2013, IPED, określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których spełnienie jest konieczne dla jego funkcjonowania. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim (w tym zarządzania wiekiem), znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji. Narzędzia zarządcze, przewidziane warunkami standardu ZFP – 2013, IPED, oparte zostały na opisanych rodzajach działań. Warunki standardu wymagają udowodnienia przez organizację, że narzędzia te zostały opracowane, wdrożone i są stosowane.

Wdrożenie standardu ZFP – 2013, IPED może być realizowane samodzielnie przez organizację lub przez organizację wspólnie z jednostkami wspomagającymi. Poniżej przedstawiono przykładowy opis, jak może przebiegać proces wdrożenia standardu w modelu współpracy organizacji z jednostkami wspomagającymi. Dla takiego modelu lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu powinna obejmować co najmniej podane poniżej elementy, w ramach których organizacja powinna:

1. wyznaczyć spośród pracowników organizacji osobę, która niezależnie od innych obowiązków, powinna mieć uprawnienia i być odpowiedzialna za opracowanie i wdrożenie niniejszego standardu,
2. wybrać jednostkę wspomagającą proces opracowania i wdrożenia standardu,
3. umożliwić jednostce wspomagającej zapoznanie się ze specyfiką organizacji,
4. zinventaryzować rodzaj i zakres narzędzi zarządczych (wymaganych standardem) niezbędnych do poprawnego funkcjonowania systemu w organizacji,
5. dokonać podziału zadań pomiędzy organizację i jednostkę wspomagającą,
6. ustalić harmonogram osiągnięcia założonych rezultatów w zakresie opracowywania narzędzi zarządzania,
7. opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić ustalone narzędzia zarządcze wymagane standardem,
8. przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu, oceniające funkcjonowanie systemu zarządzania opartego na standardzie,
9. podejmować wszelkie niezbędne działania naprawcze, korygujące i doskonalące związane z funkcjonującym systemem.

Po przeprowadzeniu auditu wewnętrznego i po korekcie ewentualnych niezgodności, organizacja może ubiegać się o audit zewnętrzny, przeprowadzany przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Pozytywne przejście takiego auditu oznacza formalne potwierdzenie wdrożenia funkcjonującego standardu w organizacji oraz umożliwia organizacji posługiwanie się logo „Zatrudnienie Fair Play” według stosownego regulaminu.

## II. Terminy i definicje

W niniejszym standardzie są stosowane następujące terminy i definicje.

- **Audit wewnętrzny** – systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu.
- **Interesariusz** – osoba lub podmiot, poddany oddziaływaniu organizacji, zarówno wewnątrz organizacji (np. pracownicy, właściciele), jak i na zewnątrz (np. klienci, społeczeństwo lokalne).
- **Konsultowanie z pracownikami** – przedstawienie pracownikom lub ich przedstawicielom spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji, z możliwością wypowiedzenia się, poparte pisemnym potwierdzeniem pracowników lub ich przedstawicieli o zapoznaniu się, zrozumieniu i przedstawieniu własnego punktu widzenia.
- **Kryteria auditu** - zestaw polityk, procedur lub wymagań, określonych jako odniesienie.
- **Mentor (opiekun)** – opiekun nowego pracownika lub pracownika na nowym stanowisku w organizacji, który jest mistrzem dla podopiecznego. Mentor pomaga wdrożyć się na stanowisku pracy poprzez doradztwo, pomoc, inspirację i stymulowanie.
- **Misja organizacji** – zwięzłe sformułowanie, określające zasadnicze zamierzenia organizacji, przedstawiające ogólny cel istnienia organizacji, wyznaczająca jej działania strategiczne.
- **Niezgodność** – niespełnienie wymagania.
- **Procedura(-y)** – określony sposób postępowania lub procesu.
- **Proces** - uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie.
- **Przedstawiciel(-e) pracowników** – osoba(-y) kierująca komórkami organizacyjnymi (np. kierownicy działów) i/lub osoby wydelegowane przez związki zawodowe, i/lub osoby wybrane przez pracowników do reprezentowania ich w określonym celu.
- **Strategia rozwoju przedsiębiorstwa** – dokument określający kierunki rozwoju organizacji, w oparciu o analizę obecnej pozycji, zawierający cele i zadania w perspektywie długookresowej, co najmniej 5-letniej.
- **System** – zestaw procedur, w którym można wyróżnić wzajemnie powiązane części czy elementy, stanowiące logiczną całość.
- **System wartości biznesowych i etycznych** – określenie podstawowych wartości, którymi organizacja kieruje się w relacjach z interesariuszami.
- **Wymaganie** - potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.



### III. Zastosowanie

Wszystkie wymagania podane w niniejszym standardzie zostały opracowane z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak są na tyle uniwersalne, że przeznaczone są do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Od organizacji wdrażającej niniejszy standard, oczekuje się spełnienia wszystkich jego wymagań, tj. w zakresie piętnastu procesów dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim.

Niniejszy standard mogą także stosować strony wewnętrzne i zewnętrzne, w tym jednostki certyfikujące, w celu oceny, czy organizacja ma zdolność spełnienia wymagań standardu, wymagań przepisów i wymagań określonych przez organizację.

### IV. Wymagania – opisy procesów

Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać system zarządzania i nieustannie doskonalić swoją skuteczność zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu. W tym celu następujące procesy powinny być zarządzane przez organizację zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu.

Jeżeli organizacja zleca (wydziela) jakikolwiek proces, który ma wpływ na realizowane zobowiązania z wymaganiami, wówczas organizacja powinna zapewnić nadzór nad wszystkimi takimi procesami. W systemie zarządzania należy zidentyfikować nadzór nad takimi zleconymi (wydzielonymi) procesami.

Ilekoć w standardzie mówi się o ustanowieniu, udokumentowaniu, wdrożeniu i utrzymaniu systemu oraz ciągłym doskonaleniu jego skuteczności, tylekoć oznacza to dla organizacji konieczność:

- zidentyfikowania procesów,
- określenia kryteriów i metod potrzebnych do zapewnienia, że zarówno przebieg jak i nadzorowanie tych procesów jest skuteczne,
- zapewnienia dostępności zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania tych procesów,
- monitorowania, mierzenia i analizowania tych procesów,
- wdrażania niezbędnych działań w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Organizacja powinna zarządzać tymi procesami zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu, dostarczając, jeśli potrzeba, obiektywnych dowodów ich funkcjonowania.

#### *Proces 1: Misja organizacji*

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie misję adekwatną do realizowanych zobowiązań.
- Misja powinna zostać skonsultowana z przedstawicielami pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe lub z wszystkimi pracownikami organizacji.
- Misja organizacji powinna być znana i zrozumiała wśród jej pracowników.
- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle nadzorować system promocji misji wśród interesariuszy.

#### *Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych*

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle nadzorować system wartości etycznych i biznesowych.
- System wartości powinien być skonsultowany z przedstawicielami pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe lub z wszystkimi pracownikami.
- System powinien być zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo organizacji.

- Do przestrzegania przyjętego systemu powinni być zobowiązani pisemnie wszyscy pracownicy.
- System powinien zapewniać możliwość monitorowania i przestrzegania przyjętych wartości.
- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i monitorować system promocji przyjętych wartości wśród interesariuszy.

### *Proces 3: Strategia rozwoju organizacji*

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie strategię rozwoju na okres co najmniej najbliższych 5 lat. Strategia powinna zawierać:
  - analizę pozycji konkurencyjnej,
  - przewagi konkurencyjne,
  - cele strategiczne i operacyjne,
  - zadania przyporządkowane wyznaczonym celom,
  - harmonogram realizacji strategii,
  - określenie niezbędnych środków do jej realizacji.
- Organizacja powinna udowodnić wdrażanie strategii poprzez:
  - wyznaczenie osoby (zespołu osób) odpowiedzialnej za realizację strategii,
  - sformułowanie zadań dla pracowników,
  - zapewnienie niezbędnych środków do jej realizacji.

### *Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich*

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie strategię rozwoju zasobów ludzkich na okres co najmniej 5 lat. Strategia powinna zawierać:
  - diagnozę kapitału ludzkiego uwzględniającą strukturę wieku pracowników,
  - kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego, wynikające z realizacji strategii rozwoju organizacji,
  - opis działań podejmowanych w celu uzyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji strategii rozwoju z uwzględnieniem planowych przejść na emeryturę, wraz z harmonogramem działań,
  - procedury zapewniające przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy,
  - procedury zapewniające równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników,
  - procedury zapewniające poszanowanie godności osobistej.
- Organizacja powinna udowodnić wdrażanie strategii poprzez:
  - wyznaczenie osoby (zespołu osób) odpowiedzialnych za realizację strategii,
  - sformułowanie zadań dla pracowników, niezbędnych dla realizacji strategii,
  - zapewnienie niezbędnych środków do jej realizacji.

### *Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia*

- Organizacja powinna opracować pisemnie operacyjny plan zatrudnienia. Plan powinien zawierać:
  - wskazanie elementów strategii rozwoju zasobów ludzkich realizowanych w planie,
  - bilans podaży i popytu na pracowników,
  - plan niedoboru/nadwyżek personelu,
  - opis działań niezbędnych do zbilansowania niedoboru/nadwyżek pracowników.
- Najwyższe kierownictwo organizacji powinno złożyć pisemną deklarację, że organizacja przestrzega ustawowego czasu pracy.

### *Proces 6: Rekrutacja pracowników*

- Organizacja powinna opracować regulamin rekrutacji pracowników, zawierający przynajmniej takie elementy jak:
  - kryteria doboru pracowników do pracy zapewniające równość szans i zgodne z obowiązującym prawem,
  - procedury informowania i zgłaszania pozaplanowych potrzeb kadrowych,

- kryteria analizy i opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata wolne od wszelkich dyskryminujących sformułowań,
- opis procesu prowadzenia rekrutacji uwzględniający zasady prowadzenia rekrutacji na potrzeby organizacji, zewnętrznej i/lub wewnętrznej,
- procedurę wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy,
- procedurę kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji.
- Organizacja powinna prowadzić rekrutację nie dyskryminując żadnej z grup wiekowych kandydatów do pracy oraz okresowo sprawdzać statystyki w tym zakresie.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu procesu rekrutacji uwzględniający analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji na przyszłość.

### *Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników*

- Organizacja powinna opracować system adaptacji zawodowej nowozatrudnionych pracowników zawierający przynajmniej:
  - zasady wprowadzania do organizacji i do zespołu nowych pracowników,
  - zasady wprowadzania do pracy nowych pracowników,
  - listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych.
- Organizacja powinna opracować system adaptacji zawodowej pracowników obejmujących nowe stanowiska (obejmujących nowe stanowisko w ramach tej samej organizacji) pracy zawierający przynajmniej:
  - zasady wprowadzania do nowego stanowiska pracy,
  - zasady wprowadzania do nowego zespołu,
  - listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych.
- Organizacja powinna opracować zasady wyznaczania mentorów (opiekunów), określania zakresu ich obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień w ramach systemu adaptacji zawodowej.
- Organizacja powinna uwzględnić w procesie adaptacji zawodowej niezbędne ergonomiczne przystosowanie stanowisk pracy do możliwości pracowników.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu efektywności procesu adaptacji, uwzględniający ocenę pracownika i mentora (opiekuna).

### *Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich*

- Organizacja powinna określić wytyczne dla rozwoju zasobów ludzkich zgodne z opracowaną i przyjętą strategią, pozwalające na zrealizowanie założonych celów, zawierające przynajmniej możliwe ścieżki kariery, szczególnie dla kluczowych pracowników.
- Organizacja powinna opracować program rozwoju zasobów ludzkich zawierający przynajmniej:
  - system pozwalający na zidentyfikowanie właściwych potrzeb szkoleniowych jej pracowników,
  - program podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględniający potrzeby organizacji w związku z jej planami rozwoju oraz przyjętą strategią,
  - program wsparcia dla zdobywania formalnego wykształcenia, indywidualnego kształcenia oraz samokształcenia pracowników zawierający przynajmniej:
    - określenie sposobu doboru grup objętych programem zapewniającym równe szanse,
    - określenie zakresu, sposobu i formy wsparcia.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu efektywności programu rozwoju zasobów ludzkich, uwzględniający ocenę szkoleń oraz indywidualną ocenę pracownika.

### *Proces 9: Ocenianie pracowników*

- Organizacja powinna opracować system oceny pracowników zawierający przynajmniej:
  - określenie kryteriów oceny (karta ocen pracownika lub formularz oceny),
  - określenie metodologii oceny,

- określenie zakresu oceny,
- określenie grup podlegających ocenie,
- określenie terminów przeprowadzenia oceny.
- Organizacja powinna przeprowadzić przynajmniej raz na rok ocenę pracowników, dokonać jej analizy i przygotować rekomendacje. Ocena powinna być przeprowadzana przynajmniej dwustronnie tj. dokonać jej powinni pracownicy oraz ich przełożeni.
- Organizacja powinna opracować kryteria powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym oraz systemem wynagrodzeń.

#### ***Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami***

- Organizacja powinna zbudować system wynagradzania pracowników tj. regulamin wynagrodzania, zawierający przynajmniej:
  - określenie zasad zaszeregowania, przeszerogowania i awansowania pracowników,
  - określenie zasad wartościowania poszczególnych stanowisk (tabela stawek wynagrodzenia), nie dyskryminujących żadnej z grup pracowniczych,
  - określenie kryteriów premiowania pracowników uwzględniających zapewnienie wynagrodzeń stosownych do wkładu pracy pracowników i ich wyników tj. powiązanie systemu premiowania z systemem ocen.

#### ***Proces 11: Motywowanie pracowników***

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić system motywowania pracowników zawierający przynajmniej:
  - procedurę identyfikacji i monitoringu oczekiwanych korzyści pracowników wynikających z pracy w organizacji,
  - określenie priorytetów organizacji w zakresie polityki motywacyjnej,
  - określenie zasobów finansowych, jakie organizacja może przeznaczyć na stworzenie i realizację systemu motywacyjnego,
  - listę motywatorów stosowanych w organizacji wraz z ich opisem,
  - zasady stosowania poszczególnych motywatorów w organizacji,
  - procedury oceny skuteczności systemu motywacyjnego.
- System motywowania powinien obejmować wszystkich pracowników.
- Organizacja powinna zapewnić powiązanie systemu motywacyjnego z systemem ocen pracowników oraz z systemem wynagrodzeń.

#### ***Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją***

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić system włączania pracowników w zarządzanie organizacją, zawierający przynajmniej:
  - wykaz pracowników, którzy co najmniej uczestniczą w przygotowaniu decyzji menedżerskich, z określeniem jakich decyzji to dotyczy,
  - sposób komunikacji z pracownikami,
  - opis kanałów zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień w funkcjonowaniu organizacji,
  - procedurę postępowania ze zgłoszonymi propozycjami.
- W szczególności organizacja powinna włączać pracowników w procesy zarządzania związane z przystosowaniem ergonomicznego środowiska pracy do potrzeb pracowników, procesy związane z kształtowaniem wysokiej kultury organizacyjnej, upowszechnianiem etyki biznesu, racjonalnym gospodarowaniem i oszczędnym wykorzystaniem zasobów i energii.

#### ***Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich***

- Organizacja powinna opracować zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich zawierający przynajmniej:
  - wyznaczenie mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
  - zasady działania mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego)
  - listę zadań i uprawnień mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),

- wskazanie kanałów przekazywania informacji o konflikcie do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
- wskazanie sytuacji, w których pracownicy mogą zgłaszać sprawy do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego).

#### *Proces 14: Odchodzenie pracowników*

- Organizacja powinna opracować system rozstawiania się organizacji z pracownikami zawierający przynajmniej:
  - kryteria zwalniania pracowników, w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych,
  - procedurę monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z organizacji,
  - zasady pomocy pracownikom zwalnianym w związku z restrukturyzacją organizacji.
- Organizacja powinna utrzymywać kontakt z pracownikami, którzy zakończyli karierę zawodową w formach, które są dla niej odpowiednie, ale które podkreślałyby wartość wkładu pracowników starszego pokolenia do rozwoju firmy.

#### *Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi*

- Organizacja powinna opracować system oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi zawierający przynajmniej:
  - wskazanie celów przeprowadzania oceny,
  - wskazanie zadań realizowanych w ramach oceny, które pozwolą na wyszczególnienie silnych i słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim, w tym zarządzania wiekiem,
  - procedurę formułowania rekomendacji co do zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przyszłość oraz ich wdrażania.
- Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi powinna być przeprowadzana co najmniej raz do roku.



© Copyright by:

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym  
00-074 Warszawa, ul. Trębacka 4, tel. 022 630 97 05,  
Internet: [www.iped.pl](http://www.iped.pl) e-mail: [iped@kig.pl](mailto:iped@kig.pl)

---

Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone. Żadna część niniejszego standardu nie może być  
zwielokrotniona jakąkolwiek techniką bez pisemnej zgody IBnDiPP.

---

Człowiek - najlepsza inwestycja



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego