





# **Najlepsze praktyki**

**z opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi  
z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard  
„Zatrudnienie Fair Play”**

Praca zbiorowa pod redakcją:  
Anny Szcześniak

Autorzy:  
Mieczysław Bąk  
Paulina Bednarz  
Przemysław Kulawczuk  
Anna Szcześniak

Warszawa, 2015



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## **Człowiek – najlepsza inwestycja**

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu: **„Zatrudnienie Fair Play. Zostań Mentorem. Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”**.

Numer umowy: UDA-POKL.08.01.01-14-030/12 z dnia 04.10.2012 r.

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:

**„Najlepsze praktyki z opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”**”.

Praca zbiorowa pod redakcją:  
Anny Szcześniak

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 Bąk  
Piotr Michalik  
Maja Newecka  
Małgorzata Tymorek

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają stanowiska Unii Europejskiej.  
Warszawa, 2015

ISBN: 978-83-62556-11-3

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronie [www.iped.pl](http://www.iped.pl), [www.zostanmentorem.pl](http://www.zostanmentorem.pl) oraz [www.zfp.zostanmentorem.pl](http://www.zfp.zostanmentorem.pl)

**Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.**

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

---



# Spis treści

Wstęp .....	5
1. Wprowadzenie – podstawowe informacje o firmach uczestniczących we wdrożeniach .....	9
1.1. Wielkość przedsiębiorstw .....	9
1.2. Obszar działania .....	12
1.3. Forma prawna .....	14
1.4. Rodzaj działalności .....	16
2. Motywacje przystąpienia firm do projektu i opracowania strategii ZZL .....	19
3. Sytuacja zastana w firmach przed rozpoczęciem prac nad opracowaniem strategii ZZL .....	23
3.1. Misja organizacji .....	24
3.2. System wartości biznesowych i etycznych .....	25
3.3. Strategia rozwoju organizacji .....	26
3.4. Strategia planowania rozwoju zasobów ludzkich .....	27
3.5. Operacyjne planowanie zatrudnienia .....	28
3.6. Rekrutacja pracowników .....	29
3.7. Adaptacja zawodowa pracowników .....	30
3.8. Rozwój zasobów ludzkich .....	31
3.9. Ocenianie pracowników .....	32
3.10. Zarządzanie wynagrodzeniami .....	33
3.11. Motywowanie pracowników .....	34
3.12. Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją .....	35
3.13. Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich .....	36
3.14. Odchodzenie pracowników .....	37
3.15. Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi .....	38
3.16. Podsumowanie stanu zastanego w firmach .....	39
4. Przebieg prac nad strategiami ZZL .....	43
Podsumowanie .....	45
5. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem .....	47
Nie wiesz od czego zacząć? Zaczynj od samooceny! .....	73





## Wstęp

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”, którego głównym celem była poprawa jakości działań w obszarze utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez: opracowanie, przetestowanie, upowszechnienie i wdrożenie innowacyjnego standardu „Zatrudnienie Fair Play” (standardu ZFP) za pomocą innowacyjnych narzędzi służących zarządzaniu wiekiem i zastosowaniu mentoringu jako sposobu wydłużenia aktywności zawodowej wśród pracowników 50+.

Projekt był realizowany od 1 października 2012 r. do 31 stycznia 2015 r. i obejmował kilka etapów. Pierwszym etapem było opracowanie we współpracy z partnerem włoskim raportu nt. dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem i zasobami ludzkimi (w szczególności pracowników 50+), w tym wykorzystania programów mentoringu oraz innowacyjnych metod transferu wiedzy. W tym samym czasie rozpoczęto budowę internetowej platformy „Zatrudnienie Fair Play”. Po skończeniu prac nad platformą, konieczne było jej przetestowanie. W testowaniu wzięło udział 21 pracowników 50+. Ich głównym zadaniem było sprawdzenie funkcjonowania platformy i zamieszczonych na niej narzędzi, a przede wszystkim sprawdzenie, czy przy ich użyciu możliwe jest stworzenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie wniosków płynących z etapu testowania, platforma została zmodyfikowana i dostosowana do potrzeb osób 50+. Między innymi po ewaluacji działania platformy została wprowadzona możliwość powiększania tekstu wyświetlanego na monitorze komputerów, zmieniono szatę graficzną platformy oraz poprawiono kwestie techniczne w zakresie rozwiązywania testu wiedzy (wprowadzono możliwość rozwiązywania testu w kilku podejściach) i treści kursu e-learningowego. Kolejnym etapem było wdrożenie platformy, które również przebiegało w dwóch fazach. W pierwszej zostały zorganizowane dwudniowe warsztaty dla 40 pracowników 50+, pracowników działów personalnych, przedsiębiorców i osób zarządzających zasobami ludzkimi z województwa mazowieckiego, w trakcie których zostali oni zaznajomieni z zasadami funkcjonowania platformy i możliwości jej zastosowania w procesie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Równolegle organizowano spotkania informacyjno-promocyjne, aby upowszechnić platformę „Zatrudnienie Fair Play” i zachęcać do udziału w projekcie.

W kolejnej fazie projektu z 25 pracodawcami zostały podpisane porozumienia na wdrożenie standardu ZFP i opracowanie strategii zarządzania wiekiem w ich przedsiębiorstwach z wykorzystaniem platformy internetowej. Do wdrożenia strategii zgłosili się przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego, prowadzący mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, którzy brali udział we wcześniejszych warsztatach, ale też tacy, którzy zainte-

resowali się projektem z innych źródeł informacji, takich jak Internet (strona projektu; portal Money.pl; strony FB itp.), prasa lokalna, mailing informacyjny oraz informacje przekazywane przez medialnych partnerów projektu np. kobieta50plus.pl, starszakiplus.pl czy babciapolka.pl.

Wdrożenie standardu i opracowanie kompleksowej strategii ZZL w poszczególnych firmach było możliwe, ponieważ na platformie ZFP znajduje się **generator kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem strategii zarządzania wiekiem w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”**, który jest profesjonalnym systemem zarządzania kapitałem ludzkim. Standard jest doskonałym punktem wyjścia dla wszystkich pracodawców, którzy chcą, aby ich relacje z pracownikami były co najmniej poprawne. W generatorze strategii ZZL, który jest jednym z trzech elementów zamieszczonych na platformie, przedsiębiorcy oraz inni przedstawiciele kadry zarządzającej znajdują wiele wskazówek i podpowiedzi ułatwiających tworzenie krok po kroku strategii dopasowanej do danej firmy. Przygotowane przez nas narzędzie pozwala tworzyć strategię w dowolnym miejscu i czasie, wystarczy dostęp do Internetu. Strategię można też wielokrotnie modyfikować i ulepszać, tak aby najlepiej służyła celom firmy i jej pracownikom. Korzystanie z platformy oraz generatora jest intuicyjne i nie wymaga zaawansowanej wiedzy informatycznej, co sprawia, że korzystać z niej mogą wszyscy zainteresowani, wystarczy umiejętność czytania ze zrozumieniem.

Umiejętność czytania przyda się także przy korzystaniu z drugiego elementu platformy, jakim jest **zestaw interaktywnych kursów e-learningowych**, obejmujących takie zagadnienia jak: mentoring, coaching, przywództwo, motywacja, adaptacja zawodowa, mentor jako rzecznik interesów, zarządzanie czasem, organizacja pracy, podejmowanie decyzji oraz zarządzanie wiekiem. Kursy przygotowane przez zespół Instytutu skierowane są przede wszystkim do pracowników 50+ i mają na celu wsparcie pracowników w wydłużeniu ich aktywności zawodowej, poprzez zachęcenie ich do udziału w tworzeniu i uczestniczeniu w programach mentoringowych w przedsiębiorstwach, w których pracują. Kursy poprzez poszerzenie kompetencji i wiedzy ogólnej pracowników pomagają także, o ile nie przede wszystkim, w ich przygotowaniu do pełnienia roli mentora.

Ostatnim, choć nie mniej wartościowym elementem platformy ZFP są opracowane w ramach projektu i zamieszczone tu podręczniki. Choć wymieniamy je jako ostatnie, to zachęcamy do sięgnięcia po nie na samym początku, jeszcze przed podjęciem pracy nad strategią czy przejściem do kursów e-learningowych. Dzięki zawartej w nich wiedzy możliwe będzie lepsze wykorzystanie pozostałych elementów (narzędzi) platformy. Pierwszy z podręczników to **„Standard «Zatrudnienie Fair Play». Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem strategii zarządzania wiekiem w oparciu o standard ZFP** obejmujący wiele praktycznych przykładów i rozwiązań stosowanych przez firmy, a także korzyści z wdrożenia poszczególnych procesów standardu. Drugi podręcznik nosi tytuł **„Zostań mentorem”** i prezentuje całokształt zagadnień związanych z mentoringiem. Trzeci i ostatni podręcznik nosi tytuł **„Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+”**. Jest to opracowanie, w którym kompleksowo opisano sytuację osób 50+ na rynku pracy (również na Mazowszu), przedstawiono tu także, studia przypadków najlepszych praktyk w tym obszarze z polskich i zagranicznych przedsiębiorstw oraz podsumowanie wywiadów pogłębionych na temat trudności we wdrażaniu zarządzania wiekiem w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach.

Dla zainteresowanych, na platformie w dziale publikacje zamieściliśmy także **Podręcznik użytkownika** pokazujący krok po kroku zasady korzystania z funkcjonalności platformy.

Jak widać z przytoczonych powyżej informacji platforma oraz wszystkie zamieszczone na niej elementy pozwalają z sukcesem zdobyć niezbędną wiedzę i wykorzystać ją w tworzeniu profesjonalnej i kompleksowej strategii dla każdej z zainteresowanych nią firm.

Kończąc omawianie przebiegu realizacji projektu, należy zaznaczyć, że jego ostatnim etapem jest niniejsza publikacja dotycząca wniosków płynących z wdrożenia do praktyki omówionej powyżej internetowej platformy „Zatrudnienie Fair Play” w 25 firmach.

Publikacja skupia się przede wszystkim na uczestnikach projektu oraz konkluzjach płynących z zastosowania w praktyce platformy ZFP i generatora strategii ZZL, co pomogło stworzyć indywidualne i dopasowane do potrzeb oraz problemów w zakresie HR strategię dla 25 firm biorących udział w projekcie.

W pierwszej części publikacji zostali zaprezentowani uczestnicy projektu, czyli 25 przedsiębiorstw z Mazowsza o zróżnicowanym, choć zgodnym z wytycznymi projektu, poziomie zatrudnienia. Będziemy mogli przyrzeć im się bliżej nie tylko pod względem wielkości, ale także umiejscowienia działalności firm, ich form prawnych oraz przekroju zakresów działalności, wśród których są: branża IT, edukacyjna, finansowa, reklamowa, czy też meblarska oraz elektryczno-hydrauliczna.

W drugiej części publikacji przedstawiamy dość zróżnicowane motywacje oraz oczekiwania właścicieli firm, które kierowały nimi w trakcie podejmowania decyzji o przystąpieniu do projektu i opracowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie motywacje były związane z problemami, jakie mają pracodawcy z zarządzaniem zasobami ludzkimi, różniły się natomiast przyczynami tych problemów oraz wynikającymi z nich konsekwencjami rzutującymi na pracę firmy i jej organizację. Jest to bardzo ciekawe i wartościowe studium poszczególnych przypadków, ponieważ poza pokazaniem uświadomionych przez uczestników projektu problemów, może pozwolić czytelnikom zdiagnozować problemy w ich własnych organizacjach.

W trzeciej części prezentujemy diagnozę sytuacji zastanej w firmach biorących udział w projekcie w zakresie realizacji procesów standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Na kolejnych wykresach można zobaczyć, które z 15 procesów funkcjonowały w firmach przed wdrożeniem standardu ZFP, który zakłada, że strategia ostatecznie wdrożona w firmach będzie zawierała wszystkie 15 procesów. Dzięki wykresom oraz odautorskim komentarzom zamieszczonym pod każdym z wykresów, czytelnik może prześledzić poziom świadomości przedsiębiorców w zakresie konieczności funkcjonowania w przedsiębiorstwie poszczególnych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi i etycznego zarządzania firmą. Niestety, jeśli przyjąć, że firmy biorące udział w projekcie prezentują przeciętny poziom zainteresowania polskich firm omawianą problematyką, to wnioski nie są optymistyczne.

W czwartej części skupiamy się na przebiegu prac nad strategiami ZZL w firmach. W tej części pokazujemy, na kilku przykładach, jak wyglądały te prace w firmach, kto w nich ostatecznie uczestniczył, za pomocą jakich narzędzi je wdrażano, jak przebiegały konsultacje oraz jakie stworzono dokumenty i osiągnięto rezultaty.

Część piąta zawiera natomiast najlepsze praktyki z zakresu zarządzania wiekiem realizowane w znanych włoskich przedsiębiorstwach przy wsparciu i wykorzystaniu w programach mentorskich innych niż platforma narzędzi e-learningowych. Czytelnik znajdzie tu ciekawe przykłady na niwelowanie różnic pokoleniowych w przedsiębiorstwie, sposoby na znalezienie porozumienia pomiędzy pracownikami 50+ a reprezentantami

pokolenia Y, na wykorzystanie potencjału oraz kompetencji zarówno młodych, jak i bardziej doświadczonych pracowników, ciekawe propozycje dla kadry zarządzającej pozwalające jej na poznanie, a także zmotywowanie pracowników, odnalezienie w firmie tak zwanych „talentów”, czy też podniesienie kompetencji najbardziej zagrożonych grup pracowniczych, czyli osób 50+ i kobiet. Warto w tej części zwrócić również uwagę na interesujące zakresy i efekty współpracy kadry zarządzającej różnego szczebla z najmłodszym pokoleniem pracowników oraz przyszłych pracowników. I chociaż w przeważającej części prezentowane przykłady dotyczą dużych firm, to jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby były one inspiracją dla naszych przedsiębiorców.

W ostatniej, szóstej części zachęcamy Czytelników do wykorzystania zdobytej wiedzy i budzącej się potrzeby zmian. Dajemy Państwu możliwość przeprowadzenia samooceny przedsiębiorstwa w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”. Na końcu publikacji zamieściliśmy opis standardu w 15 procesach oraz pytania, które ułatwią zidentyfikowanie ich w Państwa firmach, a także pozwolą określić, jaki jest stan ich zaawansowania i co należałoby zmienić, aby zarządzanie zasobami ludzkimi w Państwa przedsiębiorstwach wspomagało i umożliwiałoby realizację strategii rozwoju firmy, a także pozwoliło budować doskonały zespół pracowników z jasno wytyczonymi zadaniami i celami, a także świadomymi co do ich roli we współtworzeniu firmy i jej kapitału.

Zespół Autorski



# 1. Wprowadzenie – podstawowe informacje o firmach uczestniczących we wdrożeniach



## 1.1. Wielkość przedsiębiorstw

Zgodnie z założeniami projektu, na opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play” zdecydowało się 25 firm z województwa mazowieckiego, należących do grupy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. 48% z nich należało do mikrofirm (do 9 pracowników biorąc pod uwagę roczne jednostki robocze<sup>1</sup> i roczny obrót w EUR nie przekracza 2 mln), 40% do grupy małych firm (od 10 do 49 pracowników i roczny obrót w EUR powyżej 2 mln, ale nie przekracza 10 mln) i pozostałe 12% do grupy średnich przedsiębiorstw (powyżej 49 pracowników i roczny obrót powyżej 10 mln EUR, ale nie przekracza 50 mln). Trzeba jednak dodać, że w podmiotach najliczniej reprezentowanych, czyli mikrofirmach zespoły zwykle liczyły kilkanaście osób, ponieważ część pracowników była zatrudniona w niepełnym wymiarze czasu pracy lub też niektórzy pracowali w oparciu o umowy cywilno-prawne.

W Polsce małe i średnie firmy tworzą najwięcej miejsc pracy na rynku, a województwo mazowieckie należy do nielicznych obszarów w kraju, na których notuje się jedną z największych liczb mikroprzedsiębiorstw. Na przykład „w latach 2011-2012 wzrost liczby mikroprzedsiębiorstw odnotowano tylko w 6 z 16 województw – dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, łódzkim, mazowieckim, śląskim oraz wielkopolskim – i był on wyższy od wzrostu liczby tych jednostek w skali całego kraju.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Liczba zatrudnionych osób odpowiada liczbie rocznych jednostek roboczych (RJR). Każdy, kto był zatrudniony na pełen etat w obrębie przedsiębiorstwa lub w jego imieniu w ciągu całego roku referencyjnego, stanowi jedną jednostkę roboczą. Praca osób, które nie przepracowały pełnego roku, pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin oraz pracowników sezonowych traktowana jest jako części ułamkowe jednostki. Przy obliczaniu liczby RJR należy uwzględnić pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, właścicieli pełniących funkcje kierownicze oraz wspólników prowadzących regularną działalność w przedsiębiorstwie i uczestniczących w zysku przedsiębiorstwa.

<sup>2</sup> *Działalność Gospodarcza Mikroprzedsiębiorstw w Województwie Łódzkim w latach 2011-2012*, Informacje i Opracowania Statystyczne, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź 2014, s. 21.

Chociaż bardzo prężne, pomysłowe i zaangażowane małe i mikro firmy są bardzo podatne na negatywne wpływy otoczenia gospodarczego, przez co wielu firmom nie udaje się przetrwać na rynku więcej niż 5 lat<sup>3</sup>. Tego typu negatywnymi czynnikami są również wszelkiego typu problemy z pracownikami.

Wielkość firmy, wpływająca w pewnym stopniu na jej kulturę organizacyjną i kulturę zarządzania także miała istotny wpływ na zgłoszenie firm do udziału w projekcie. Firmy średnie, czyli zatrudniające powyżej 49 pracowników, w trakcie swojego rozwoju, a co za tym idzie zwiększania liczby zatrudnianych pracowników, były zmuszone w bardziej lub mniej sformalizowanym kształcie opracować procesy, które w pewnym zakresie zawiera także standard „Zatrudnienie Fair Play” i które zdaniem osób zarządzających tymi firmami wystarczają do poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ergo nie należy ich zmieniać. Inna sytuacja występuje w firmach małych i mikro, gdzie najczęściej działalność rozpoczynał właściciel (lub właściciele) przy żadnym, bądź minimalnym zatrudnieniu i większość obowiązków od początku spoczywała na jego (ich) barkach. Obecnie, gdy firma ma już klientów i gdy jest gotowa na dalszy rozwój, czy też nie jest w stanie w satysfakcjonującym klienta czasie zrealizować zlecenia z powodu nadmiaru pracy, nie przystającego do liczby zatrudnionych osób oraz gdy pracodawca (właściciel) zdaje sobie sprawę, że mimo zatrudniania pracowników nadal sam ponosi odpowiedzialność za większość działań realizowanych w firmie i bez jego obecności przedsiębiorstwo w zasadzie nie jest w stanie funkcjonować poprawnie, przychodzi czas na refleksję. Konieczne okazuje się wprowadzenie procedur organizujących pracę firmy. Jak widać na wykresie właściciele mikro i małych firm chętniej, niż właściciele firm średnich korzystali z możliwości udziału w projekcie, a co za tym idzie z generatora strategii ZZL, ponieważ w tej wielkości firmach z reguły nie ma działu HR, który zajmowałby się sprawami dotyczącymi zasobów ludzkich, a platforma, na której jest umieszczony generator strategii ZZL daje pracodawcom (właścicielom) możliwość podniesienia swoich kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (e-learning) oraz dostępu do informacji o koniecznych w firmach procesach, ich wzajemnych powiązaniach, zasadach ich tworzenia i sposobach ewaluacji. Dzięki poprawnie stworzonym procesom, mają narzędzie, które umożliwi im bieżący monitoring nad procesami, da możliwość szybkiego reagowania oraz ułatwia im rozwiązanie problemów, z którymi borykają się na co dzień w swoich firmach, a korzyścią będzie bardziej zmotywowana i chętna do współpracy kadra.

---

<sup>3</sup> <http://msp-24.pl/Sektor-MSP-w-Polsce-i-UE,8,78.html>

UCZESTNICY  
PROJEKTU

## WIELKOŚĆ FIRMY

**12** 48%  
MIKRO



**10** 40%  
MAŁE



**3** 12%  
ŚREDNIE





## 1.2. Obszar działania

88% firm biorących udział w projekcie ma swoje siedziby na terenach miejskich i tylko 12% to firmy z terenów wiejskich. W sposób oczywisty odzwierciedla to układ umiejscowienia firm w Polsce oraz na terenie województwa mazowieckiego, gdzie główne skupiska firm znajdują się w Warszawie oraz przy większych ośrodkach miejskich i miejsko-wiejskich. Firmy wybierając lokalizację swoich siedzib decydują się na tereny miejskie, między innymi ze względu na łatwiejszy i pełniejszy dostęp do infrastruktury, pracowników, klientów oraz rynku zbytu. Choć obszar miejski oferuje wiele ułatwiających codzienną działalność elementów, to niestety jest też bardziej konkurencyjny. Firmy biorące udział w projekcie wiedzą, że z konkurencją można wygrać jakością oferowanych usług, czy towarów, ale przede wszystkim jakością kapitału ludzkiego, który ma istotny wpływ na szeroko rozumiany rozwój firmy. A kapitał ludzki powinien być nie tylko łatwo dostępny, ale przede wszystkim zmotywowany i zaangażowany. Taki pracownik zapewnia nie tylko wysoką jakość pracy i terminową, a co za tym idzie zadowolenie klientów, ale także wypracowywane know-how firmy, innowacyjność i dbałość o zasoby. Pracownik to również najlepsza z możliwych inwestycji i reklama przedsiębiorstwa przekładająca się na zwiększenie zainteresowania tak klientów, jak i potencjalnych pracowników, chcących pracować w tej konkretnej firmie. Ale żeby przyciągnąć najlepszych z możliwych pracowników, trzeba stać się dla nich atrakcyjnym pracodawcą. Pracownicy, którzy swoją karierę zawodową związali z firmami funkcjonującymi na terenach miejskich **charakteryzują się większą świadomością** swoich oczekiwań wobec pracodawcy oraz tego, czego mogą od niego wymagać. Najprawdopodobniej spotkali się z takimi terminami, jak: system motywacyjny, ścieżki kariery, czy system ocen i **w stosunku do pracodawców mają większe oczekiwania**, niż koledzy zatrudnieni w firmach mających swoje siedziby na terenach wiejskich (12%), a co za tym idzie spodziewają się jasnej informacji w wyżej wymienionych zakresach. Chcą wiedzieć, co i według jakich zasad mogą osiągnąć w firmie, czego mogą oczekiwać za dobrze realizowane zadania, a czego za kreatywność i pomysłowość. Chcą też wiedzieć, czy mają szansę na rozwój, a jeżeli tak, czy będą mogli wykorzystać uzyskaną wiedzę w praktyce oraz czy będą mogli nadal realizować się zawodowo i rozwijać w wybranej przez siebie firmie do czasu ukończenia ustawowo określonego wieku obowiązkowego świadczenia pracy. Stąd też pracodawcy zarówno z terenów wiejskich, jak i miejskich biorący udział w projekcie, zdają sobie sprawę, że istniejący w ich firmie system zarządzania zasobami ludzkimi, będzie jedną z istotniejszych przewag konkurencyjnych w walce o rynek, klienta i pracownika.

UCZESTNICZY  
PROJEKTU

## OBSZAR DZIAŁANIA

**22**  
MIEJSKI

88%

**3**  
WIEJSKI

12%



### 1.3. Forma prawna

Najpopularniejszą formą prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jest indywidualna działalność gospodarcza, którą w ramach sektora prywatnego wybiera 76% przedsiębiorców. Indywidualną działalność gospodarczą można również prowadzić w ramach spółki cywilnej (która sama w sobie nie jest odrębnym podmiotem prawa, lecz są nimi wyłącznie jej wspólnicy), będącej zrzeszeniem co najmniej dwóch podmiotów w celu prowadzenia działalności zarobkowej. Drugą co do popularności formą prowadzenia działalności są spółki handlowe, ze szczególnym uwzględnieniem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółek jawnych<sup>4</sup>.

Jak widać na wykresie, ogólnopolską tendencję odzwierciedla również przekrój form prawnych firm biorących udział w projekcie, z których 40% przedsiębiorstw to działalność osób fizycznych, 28% to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a 16% to spółki cywilne. Pozostałe 16% stanowią: spółki akcyjne (8%), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością spółki komandytowe (4%) oraz spółki jawne (4%).

---

<sup>4</sup> *Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce*, opracowane przez FKA Furtek Komosa Aleksandrowicz na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych [PAIiIZ], s. 5, dostępne w Internecie: [http://ksse.com.pl/files/page/Formy%20prowadzenia%20dzia%C5%82alno%C5%9Bci%20gospodarczej%20w%20Polsce\\_Furtek%20Komosa%20Aleksandrowicz.pdf](http://ksse.com.pl/files/page/Formy%20prowadzenia%20dzia%C5%82alno%C5%9Bci%20gospodarczej%20w%20Polsce_Furtek%20Komosa%20Aleksandrowicz.pdf)

UCZESTNICZY  
PROJEKTU

## FORMA PRAWNA

<b>DZIAŁALNOŚĆ OSOBY FIZYCZNEJ</b>	<b>10 (40%)</b>
<b>SPÓŁKA Z O.O.</b>	<b>7 (28%)</b>
<b>SPÓŁKA CYWILNA</b>	<b>4 (16%)</b>
<b>SPÓŁKA AKCYJNA</b>	<b>2 (8%)</b>
<b>SPÓŁKA Z O.O. SP.K.</b>	<b>1 (4%)</b>
<b>SPÓŁKA JAWNA</b>	<b>1 (4%)</b>



## 1.4. Rodzaj działalności















Wśród firm, które wzięły udział w projekcie była firma produkcyjna (4%) i przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe (12%) oraz handlowe (12%), ale największą grupę stanowiły firmy usługowe – 72%.

Sektor usług w Polsce wytwarza aktualnie największą część PKB, która w II kwartale 2014 r. wyniosła 27,5%, gdzie udział przemysłu w PKB lokował się na poziomie 22,7%<sup>5</sup>. Sektor usług zatrudnia też największy odsetek pracujących i od lat pozostaje najbardziej dynamicznym sektorem pod względem powstawania nowych miejsc pracy.

Największy udział tego sektora w projekcie jest więc oczywisty i potwierdza globalne oraz polskie tendencje. Ponadto tak duży odsetek firm usługowych ma bezpośredni związek z beneficjentami projektu, czyli firmami z sektora MSP, które tworzą się i rozwijają przede wszystkim w sektorze usług (zwłaszcza mikro i małe). Wynika to między innymi z różnic pomiędzy nakładami finansowymi koniecznymi do uruchomienia działalności firmy usługowej i produkcyjnej. Kapitałochłonność tej drugiej jest nieporównywalnie większa, gdyż wymaga środków finansowych, koniecznych na przykład do uruchomienia procesu produkcyjnego, czy to związanego z przemysłem tradycyjnym czy też innowacyjnym, zatrudnienia odpowiedniej liczby pracowników do obsługi procesu produkcji, powierzchni niezbędnej do prowadzenia działalności i wielu innych elementów, bez których może obejść się firma usługowa.

Pojemność sektora usługowego w zakresie różnorodności potwierdzają uczestnicy projektu, którzy rozwijają się i zatrudniają pracowników, w tym o wysokich kompetencjach zawodowych, gdyż coraz większa część sektora usług ich wymaga, zwłaszcza komunikacja, informacja, oświata czy informatyka.<sup>6</sup>

Firmy biorące udział we wdrażaniu standardu ZFP prowadzą działalność w następujących obszarach:

-  zintegrowane systemy IT dla firm oraz jednostek samorządów terytorialnych, służb mundurowych i spółek zarządzanych przez JST, konsulting i doradztwo w zakresie IT;
-  biuro tłumaczeń;
-  żłobek i przedszkole;
-  centrum edukacyjno-językowe;
-  reklama i promocja – agencja reklamowa, produkcja i handel artykułami promocyjnymi;
-  gastronomia – usługi cateringowe (w tym na bardzo dużą skalę w kraju i zagranicą) oraz bistro;
-  działalność windykacyjna;
-  doradztwo finansowe i podatkowe, pomoc w pozyskiwaniu publicznych źródeł finansowania (unijnych i krajowych) projektów dla przedsiębiorstw, samorządów, jednostek naukowo-badawczych oraz podmiotów z branży usług medycznych;
-  usługi księgowo-rachunkowe;
-  produkcja dźwigów elektrycznych i hydraulicznych;
-  produkcja i usługi w zakresie instalacji wentylacji i klimatyzacji;
-  działalność produkcyjno-handlowa dla energetyki,
-  wynajmem nieruchomości;
-  działalność produkcyjno-handlowa w branży meblarskiej.

<sup>5</sup> Drozdowicz-Bieć M., *PKB wzrasta, ale gospodarka nie nowoczesnieje*, 8.09.2014 r., dostępne w Internecie, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/pcb-wzrasta-ale-gospodarka-nie-nowoczesnieje/>

<sup>6</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor\\_us%C5%82ug](http://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor_us%C5%82ug)

UCZESTNICZY  
PROJEKTU

## RODZAJ DZIAŁALNOŚCI



1

4%

PRODUKCJA

3

12%

PRODUKCJA  
USŁUGI



18

72%

USŁUGI



3

12%

HANDEL







## 2. Motywacje przystąpienia firm do projektu i opracowania strategii ZZL

Motywacje przystąpienia firm do projektu i opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi były dosyć zróżnicowane. Współwłaścicielka jednej z mikrofirm zajmujących się działalnością handlową przyznała, że zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie jest najtrudniejsze w prowadzonej działalności. Stwierdziła też, że to głównie właścicielki zarabiają na firmę, a nie pracownicy i chciałyby to odwrócić, dlatego zdecydowała się na udział w projekcie.

Podobne motywy zgłosili właściciele jednej z małych firm usługowych: *„pracownicy są największą bolączką, nieliczni utożsamiają się z firmą (nie przychodzą za karę), ale trudno osiągnąć większy poziom utożsamiania się z firmą”,* czego życzyliby sobie właściciele i zarazem prezesi firmy. W jednym z kluczowych działów firmy jest duża rotacja. Mentoring jest zaburzony, ponieważ starsi, lepiej doświadczeni pracownicy dosyć szybko odchodzą. Firma jest znów w przededniu reorganizacji. Zarząd chciałby przygotować swoich następców i stopniowo wycofać się z zarządzania firmą.

Z kolei inna firma odnotowała dynamiczny (50-procentowy) rozwój, co spowodowało gwałtowny wzrost zespołu z około 30 do 45-50 osób (pracowników zatrudnionych na umowy o pracę i inne umowy cywilno-prawne, osoby współpracujące – samozatrudnieni). W firmie nie ma działu HR. Każdy dział zajmuje się zarządzaniem personalnym we własnym zakresie. Dla właścicieli przedsiębiorstwa ważna jest atmosfera pracy, żeby wszyscy czuli się zadowoleni i wygrani, dlatego starają się uporządkować tę sferę.

Inne średnie przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe zatrudniające zależnie od sezonu 30-40 pracowników w różnym wieku, nie ma usystematyzowanego zarządzania pracownikami. Najważniejsze decyzje podejmuje Prezes Zarządu. Firma zauważyła potrzebę ustrukturyzowania i uporządkowania tego obszaru, inaczej wygląda zarządzanie pracownikami produkcji, inaczej – działu handlowego, co widać, np. podczas rekrutacji, ponieważ preferencje i sposoby rekrutacji różnią się dosyć znacznie. Zauważono też, że zmiany wymagają, m.in. obowiązujące w firmie zasady premiowania. Bardzo potrzebna jest poprawa komunikacji. Część pracowników jest mało zaangażowana, pracownicy nie informują o popełnionych błędach, jest dosyć dużo reklamacji, o których Pan Prezes dowiaduje się od klientów. Dlatego podjęto decyzję o opracowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Jeszcze inne motywy przystępując do projektu miał właściciel małej firmy produkcyjno-usługowej. W związku z tym, że osiągnął wiek emerytalny postanowił przygotować firmę do przejęcia przez nowego właściciela. Pragnąc, aby dzieło jego życia we właściwy sposób i pomyślnie przeszło w nowe ręce oraz było kontynuowane zgodnie (przynajmniej w części) z jego filozofią działania, zdecydował się na opisanie i sformalizowanie zarządzania zasobami ludzkimi poprzez opracowanie strategii w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”.

Jedna ze średnich firm potraktowała udział w projekcie, jako okazję do przedyskutowania z zarządkiem, z udziałem eksperta zewnętrznego, strategii firmy i dopracowania w ramach strategii procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Firma oczekiwała także wskazówek, jak zbudować system motywacyjny, system ocen i system rekrutacji. Działania te udało się zrealizować, co podniosło profesjonalizm zarządzania firmą.

Inna mała firma oczekiwała przede wszystkim sugestii odnośnie systemu motywacyjnego, bo zdaniem przedstawiciela firmy, dotychczasowe rozwiązania nie sprawdzały się. Firma ta miała problemy z wprowadzeniem systemu premiowego opartego na wynikach, ponieważ trudno było określić indywidualny wkład poszczególnych pracowników. Wprowadzony przy pracach nad strategią system ocen pracowników i oparty na nim system motywacyjny usprawnił system zarządzania zasobami ludzkimi.

Dwie z małych firm swoją motywację przystąpienia do projektu uzasadniały chęcią rozwoju, a co za tym idzie, zaplanowaniem rozwoju swoich pracowników. Obie firmy nie miały opracowanych żadnych dokumentów strategicznych, a wszystkie plany były jedynie w głowie ich właścicielek. Obie panie, pręźnie rozwijały swoje firmy, jednak stanęły przed barierą umiejętnego zarządzania ludźmi w sytuacji, gdy organizacja przekształca się z mikrofirmy w firmę małą. W obu firmach stworzono kompleksowy system oceny, motywacji i zarządzania wynagrodzeniami. Ważnym elementem prac było także włączanie pracowników do zarządzania firmą.

Jedna ze średnich firm włączyła się do projektu widząc potrzebę uporządkowania istniejących już w firmie procesów, które jednak nie funkcjonują w formie ustandaryzowanego systemu. Główne działania w tym obszarze opierały się na zebraniu i opisanie wszystkich procesów, dopasowaniu ich do siebie, a także wyłączeniu wykluczających się zapisów i postanowień. Był to ważny element usprawniający zarządzanie zasobami ludzkimi w tej firmie.

Ważną motywacją przystąpienia do projektu właścicielki mikrofirmy usługowej były poważne plany rozwojowe dla niedawno powstałej działalności. Dalekosiężne cele będą możliwe do zrealizowania tylko i wyłącznie wtedy, gdy firma będzie zatrudniała samodzielnych, zaangażowanych i posiadających wysokie kwalifikacje pracowników. Właścicielka firmy zdaje sobie sprawę, że aby zatrudnić i utrzymać wykwalifikowaną i zmotywowaną kadrę konieczne jest stworzenie i doskonalenie narzędzi organizujących firmę i jej rozwój, zapewniających pracownikom komfort zatrudnienia i wskazujących im możliwości budowania własnej kariery w oparciu o cele firmy.

Poza strategią rozwoju w firmie nie istnieją żadne procedury, właścicielka zrozumiała, że aby zrealizować postawione przed firmą i sobą cele musi od podstaw zbudować strategię zarządzania zasobami ludzkimi, wykraczającą poza obecne zasoby firmy i dającą możliwość modyfikacji i dostosowywania się do zmieniających się warunków i wymogów rynku pracy pracownika.

Podobne motywy przyświecały prężnie rozwijającej się firmie z branży edukacyjnej. Właściciele udało się stworzyć doskonałą placówkę zatrudniającą świetną kadrę. Placówka uznawana jest za najlepszą na terenie gminy tak pod względem metodycznym, jak i kadrowym. Ważne było, aby tę doskonałą kadrę zatrzymać i podtrzymać wysoki poziom zmotywowania i zaangażowania. Dobrym pomysłem okazało się skorzystanie z możliwości uczestnictwa w projekcie i stworzenia na wzór programu metodycznego programu kierującego swoją uwagę na pracowników, ich potrzeby i motywacje, a jednocześnie porządkującego i formalizującego wzajemne relacje pomiędzy właścicielką a zatrudnionymi pracownikami.

Pracownicy byli również powodem przystąpienia do projektu małej firmy produkcyjno-instalacyjnej, jednak w tym wypadku właściciel codziennie zmagał się z brakiem motywacji i roszczeniowym nastawieniem pracowników, którzy swoją pracę zwykli traktować, jak karę lub stosowane wobec nich restrykcje. Motywacja ożywała na krótko przy okazji wypłaty pensji i premii. Jednak pracodawca ma świadomość, że pracownicy nie współtworzą firmy i nie są w stanie zrozumieć relacji pomiędzy wypłacanymi sobie pensjami, czy premiami z liczbą obsłużonych klientów, wykonanych zleceń, brakiem reklamacji itp. Właścicielowi zgłaszającemu swoją firmę do projektu zależało przede wszystkim na skutecznym zmotywowaniu pracowników za pomocą szerszej i skuteczniejszej gamy motywatorów niż pieniądze oraz na uświadomieniu pracownikom funkcjonujących w firmie zależności, których wypadkową jest otrzymywana przez nich pensja.

Inny powód przystąpienia do projektu kierował właścicielem firmy z branży finansowej. Od początku istnienia firmy poważnie podchodził do tworzenia i funkcjonowania procedur regulujących działalność przedsiębiorstwa. Był on jedną z nielicznych osób, które podczas pierwszego spotkania posiadały formalny dokument zawierający strategię rozwoju. Udało mu się także wypracować sprawdzające się w firmie procedury rekrutacji pracowników oraz ich adaptacji, które, jak uznał, warto byłoby opisać w formie procesu. Jednak mimo „ludzkiego podejścia” do pracowników, dużej dozy empatii, profesjonalizmu w zarządzaniu i poczuciu sprawiedliwości, jak większość pracodawców nie uchronił się od problemu spadku motywacji i zaangażowania. Właściciel nie chciał czekać, aż sytuacja będzie beznadziejna, a stworzony przez niego zespół skrupulatnie dobranych, wyszkolonych i wykwalifikowanych specjalistów rozejdzie się do innych firm lub założy własne i zdecydował się na stworzenie w swojej firmie systemu opartego na wypracowanych z pracownikami i akceptowanych przez nich procedurach i systemach wzajemnych powiązań.

Jeszcze inne motywy kierowały właścicielami małej firmy produkcyjnej, których obecnie prężnie działająca i nie nadążająca z realizacją zamówień firma powstała niejako przez przypadek. Właściciele, mając pewne doświadczenie w branży stwierdzili, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby założyli firmę, ponieważ jest szansa, że im się powiedzie. Sukces firmy oraz kultura zatrudnienia wśród pracowników z branży jednak trochę ich zaskoczyły. Firma, aby nadążyć za oczekiwaniami klientów potrzebowała pracowników nie tylko z najwyższymi kwalifikacjami, ale także zmotywowanych, chcących rozwijać swoje umiejętności, z wyobraźnią a przede wszystkim lojalnych. Niestety standardy pracy w branży był odwrotne. Porzucanie miejsca pracy, brak dbałości o powierzone materiały i narzędzia, brak inicjatywy i zaangażowania, próby przechwycenia klienta, to podstawowe problemy, z którymi zetknęli się właściciele. Kilkakrotnie podejmowali próbę reorganizacji pracy w firmie i ustalenia obowiązujących zasad, ale żadna nie przyniosła oczekiwanego rezultatu. Dopiero spotkanie z doradcą i szczerą rozmowa dały nadzieję na zmiany. Właściciele wdrażając procesy standardu mają nadzieję, że przedsiębiorstwo przy ogromnym udziale pracowników rozwinie się jeszcze bardziej i będzie mogło nadążyć za potrzebami rynku, a pracownikom da satysfakcję pracy w dobrze zarządzanej, efektywnej, doceniającej pracę firmie.

Ostatnim podmiotem, o którym warto wspomnieć jest mała firma z branży reklamowej. Jej właściciele zostali bardzo ciężko doświadczeni przez nierzetelnych i nieuczciwych pracowników, których konsekwencje działań ponoszą do dziś, tak w sferze materialnej, jak i emocjonalnej. Choć nie wyrażone wprost, to właśnie problemy emocjonalne rzutujące na organizację pracy w firmie sprawiły, że właściciele zdecydowali się na udział w projekcie. Życzeniem właścicieli było uporządkowanie zasad związanych z pracą, wynagrodzeniami, rekrutacją, motywowaniem i egzekwowaniem pracy pracowników. Jednak podczas pierwszego spotkania z doradcą okazało się, że żadne, nawet najlepsze procedury nie wpłyną na pracowników, dopóki nie zmieni się podejście właścicieli i nie zdołają ponownie zaufać swoim pracownikom, delegując na nich część odpowiedzialności, kompetencji i uprawnień. Dzięki rozmowie, w trakcie której omawiane były kolejne standardy, właściciele zrozumieli, że skupianie wszystkich kompetencji w rękach dwóch bardzo już zajętych osób (właścicieli), zdjęcie z pracowników odpowiedzialności za wykonywaną pracę i lęk przed delegowaniem uprawnień, powstrzymują firmę od rozwoju, a im zamiast satysfakcji z pracy i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa dodają zmartwień i problemów, które w dłuższej perspektywie mogą wpłynąć na likwidację firmy.

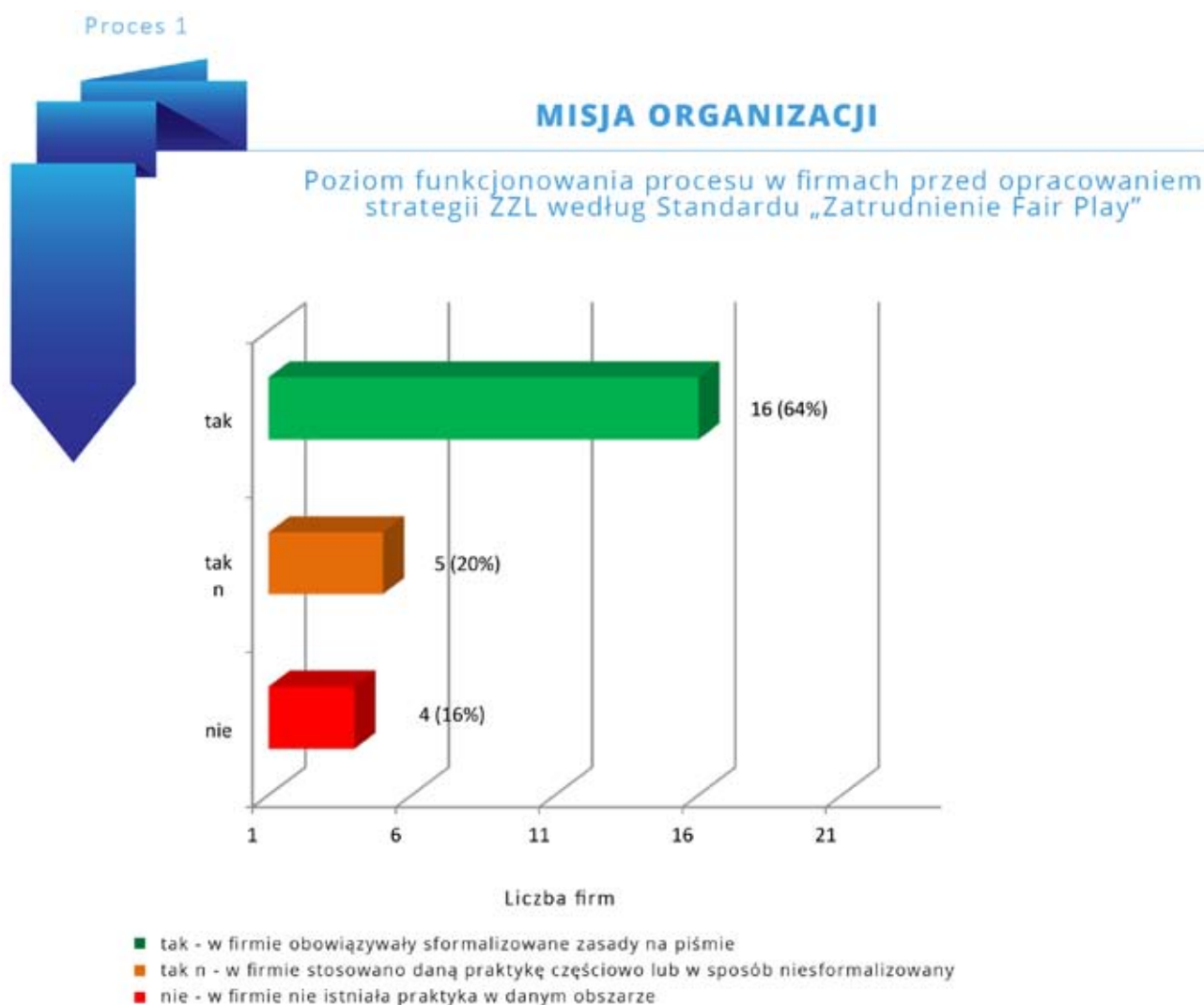
Jak widać z przytoczonych przykładów, przedsiębiorcy mieli bardzo różne motywacje decydując się na udział w projekcie i opracowanie kompleksowej strategii zarządzania pracownikami. Wspólnym elementem tych różnorodnych motywacji byli ludzie i generalnie problemy związane z relacjami międzyludzkimi. Z doświadczeń uczestników projektu wynika, że zaplanowanie czy uporządkowanie w pewnym momencie wszystkich obszarów działania firmy jest niezbędne do realizacji jej celów biznesowych i rozwoju.



### 3. Sytuacja zastana w firmach przed rozpoczęciem prac nad opracowaniem strategii ZZL

Jak pokazuje doświadczenie doradców Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, wiele polskich firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw posiada pewne elementy strategii rozwoju zasobów ludzkich i etycznego zarządzania firmą, jednak w zdecydowanej większości nie są one spisane, lecz funkcjonują jako dobra praktyka, przekazywana ustnie nowym pracownikom. Nie jest to dobra sytuacja, gdyż może dojść do przekłamań, do niewłaściwej interpretacji zasad przez nowego pracownika lub do nadużyć, ponieważ nic, co nie jest formalnie spisane, nie powinno funkcjonować jako oficjalna polityka firmy. Stąd opracowując strategię zarządzania zgodną ze standardem „Zatrudnienie Fair Play”, zawsze kładziemy szczególny nacisk na właściwe, jasne, przejrzyste i spisane procedury oraz opracowanie sposobu monitoringu sprawdzającego ich właściwą realizację. Podobnie sytuacja wyglądała w 25 firmach, którym pomogliśmy w opracowaniu strategii ZZL i przygotowaliśmy do wdrożenia standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Zbiorcze wyniki sytuacji zastanej w przedsiębiorstwach wraz z komentarzami prezentujemy poniżej.

## 3.1. Misja organizacji



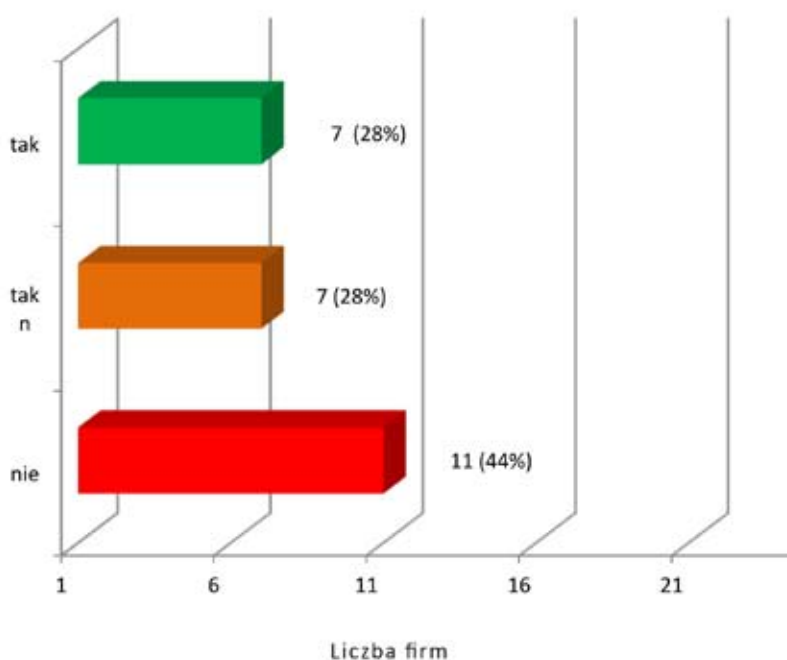
Misja organizacji to podstawa jej funkcjonowania i planowania przyszłego rozwoju, gdyż w jasny sposób wyznacza jego kierunek. Stosunkowo łatwo przychodzi firmom skonstruowanie misji, gdyż odzwierciedla ona ideę powstania ich organizacji, a więc przesłanki dlaczego twórcy firmy zdecydowali się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Misja jest często wykorzystywana w działaniach marketingowych. Mając to na uwadze nie dziwi fakt, że aż 64% omawianych firm miało opracowaną misję w sposób formalny, tzn. była ona spisana i wykorzystywana w bieżącej działalności firmy. Zastanawiającym jest jednak fakt, że 16% omawianych firm nie posiadało sformułowanej w sposób formalny lub nieformalny misji, co może świadczyć o braku celu funkcjonowania firmy i jej założeń rozwojowych na przyszłość.

## 3.2. System wartości biznesowych i etycznych

Proces 2

### SYSTEM WARTOŚCI BIZNESOWYCH I ETYCZNYCH

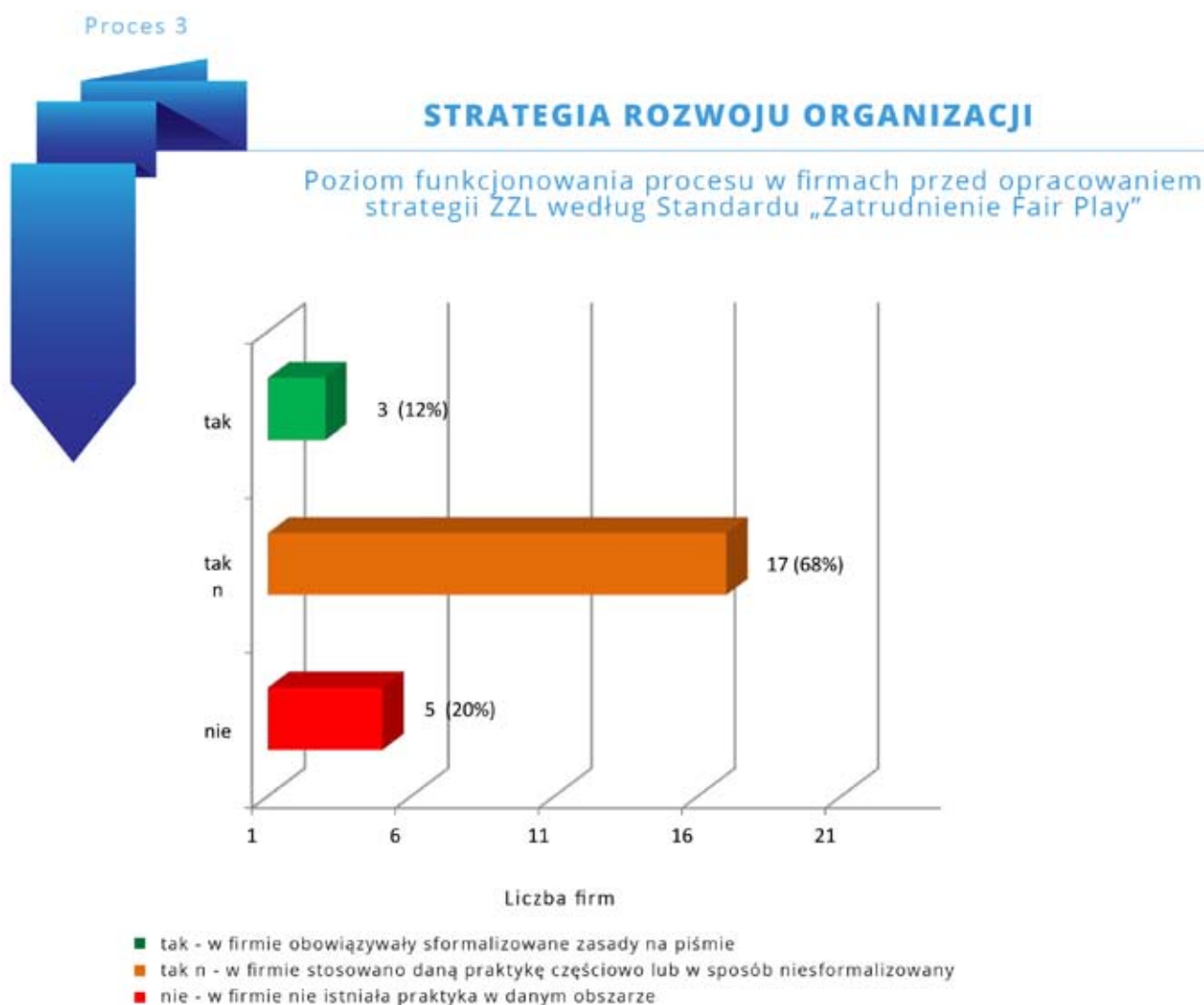
Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

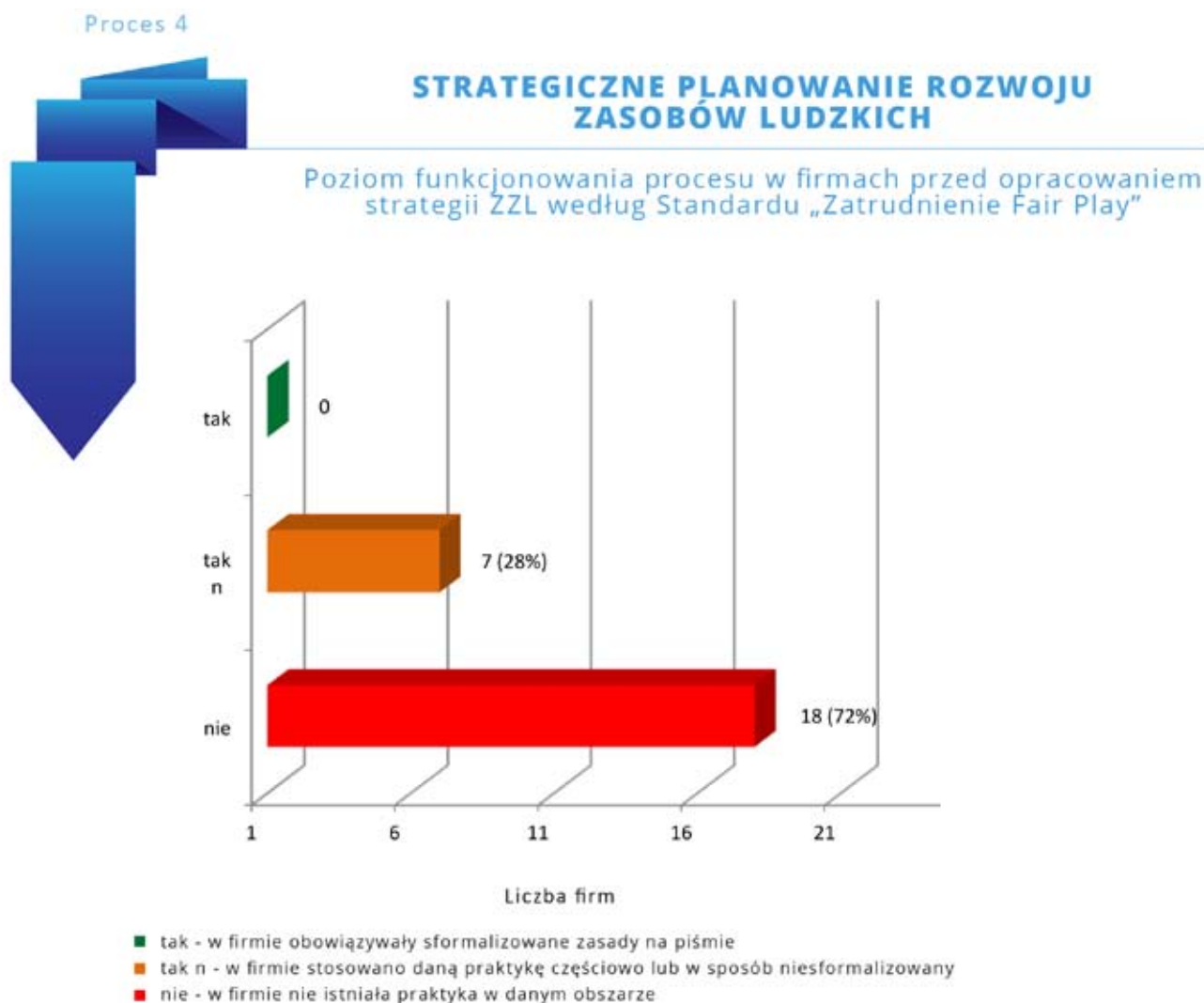
Nieco inaczej sytuacja wyglądała w przypadku posiadania przez firmy systemów wartości biznesowych i etycznych. Prawie połowa, bo aż 44% firm, które zdecydowały się na opracowanie strategii, nie posiadało sprecyzowanych zasad w żadnej formie, ani formalnie, ani nieformalnie. Z kolei 28% firm posiadało zasady, które nie były w żaden sposób spisane i funkcjonowały w firmie jako dobra praktyka, co też czasami wiązało się z błędnymi interpretacjami niektórych zasad przez pracowników.

### 3.3. Strategia rozwoju organizacji



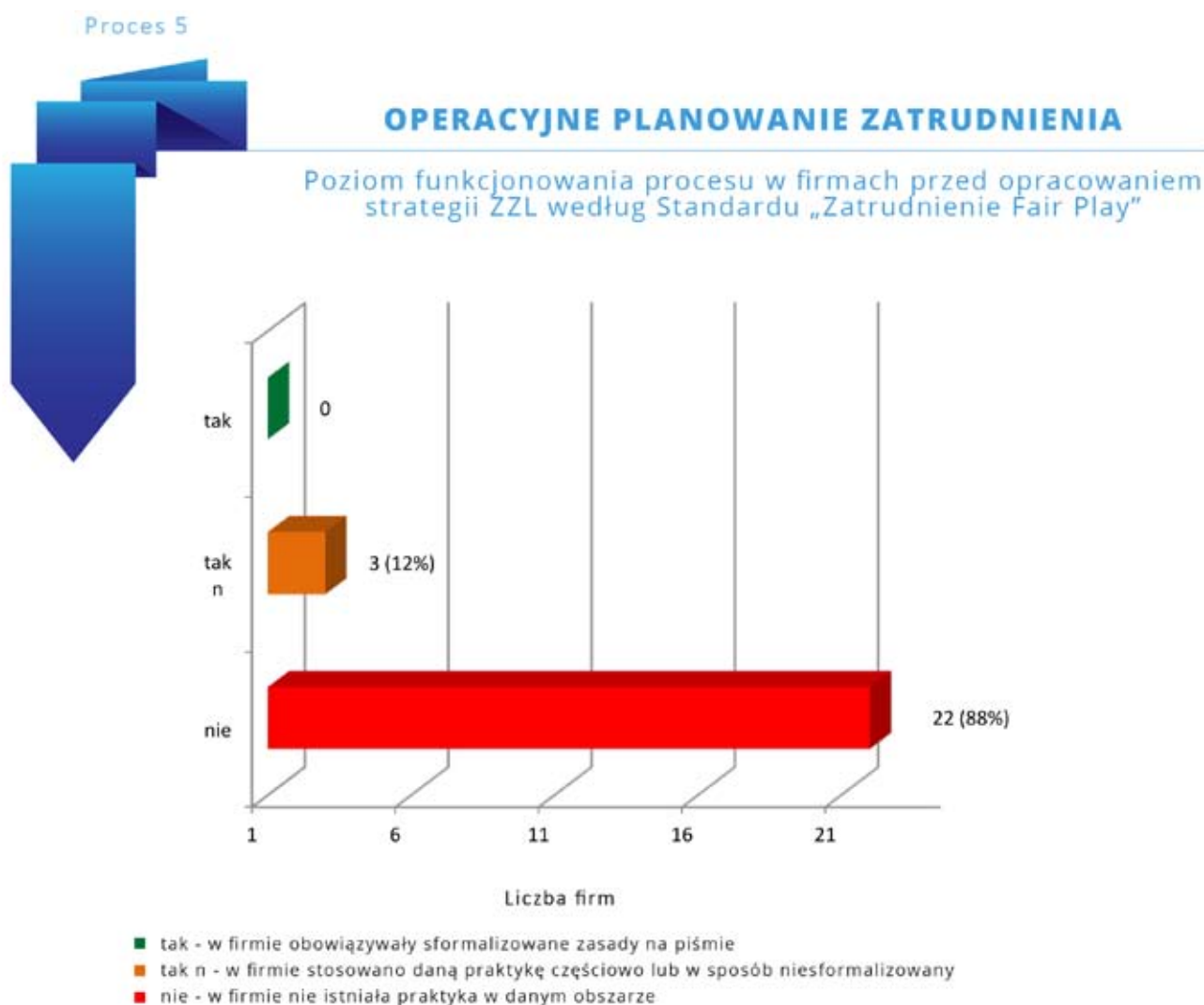
Doświadczenia firm uczestniczących w projekcie pokazują, że polskie firmy z sektora MSP nie mają czasu, lub nie przywiązują wagi do formalizacji swoich działań, co często prowadzi do działania chaotycznego, powodującego marnotrawstwo sił i pieniędzy. 20% uczestników projektu w ogóle nie posiadało strategii rozwoju, nawet „w myślach” i aż 68% omawianych firm posiadało strategię rozwoju, ale była ona sprecyzowana jedynie w głowie właściciela/właścicielki czy prezesa! Jednocześnie większość z omawianych firm przyznała, że taka sytuacja przysparza im wiele problemów, ponieważ trudno im pamiętać o wszystkich aspektach realizacji strategii, kiedy nie mogą odwołać się do zapisanych celów czy harmonogramu działania. Jest to bardzo zaskakujące zjawisko, świadczące o braku perspektywicznego myślenia wielu przedsiębiorców.

### 3.4. Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich



Jak widać, brak spisanych strategii działania ma bezpośrednie przełożenie na całkowity brak zdefiniowanych strategii planowania rozwoju zasobów ludzkich. Żadna z firm nie miała spisanej strategii w tym zakresie, a aż 72% w ogóle o tym nie myślało. Jedynie siedem spośród 25 firm planowało strategię rozwoju zasobów ludzkich, ale w sposób niesformalizowany lub niepełny.

## 3.5. Operacyjne planowanie zatrudnienia



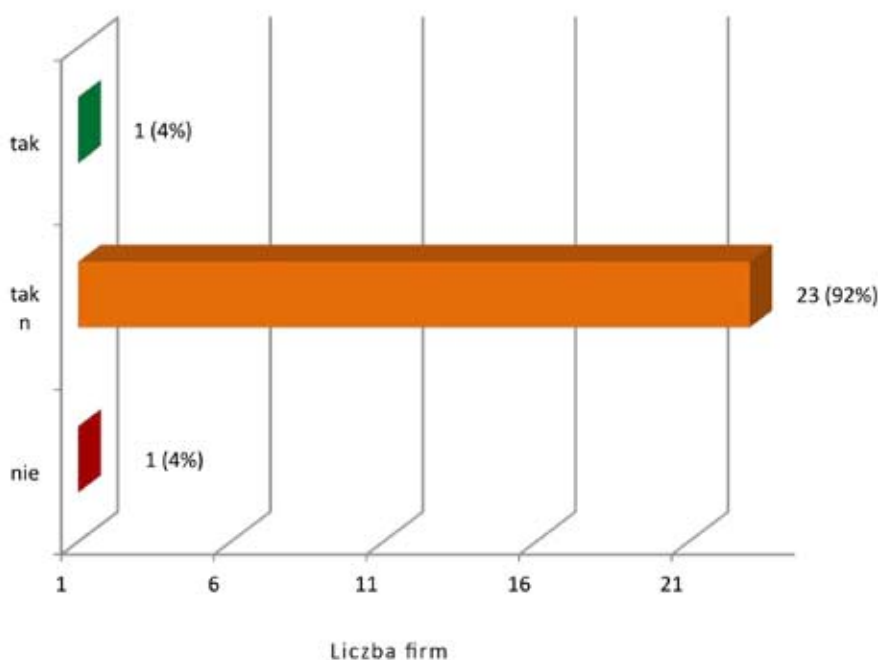
Efektom braku zdefiniowanych procedur strategicznego planowania i rozwoju zasobów ludzkich jest w zasadzie całkowity brak operacyjnego planowania zatrudnienia. Tylko 12% omawianych firm myślało na temat możliwych przesunięć personelu w sytuacji niedoboru czy nadwyżki pracowników, a aż 88% w ogóle nie przywiązywało do tego wagi. Jednocześnie pracodawcy ci przyznawali, że brak strategicznego myślenia w tym kierunku powoduje, iż bardzo często muszą mierzyć się z problemami braku wystarczającej liczby osób w pracy lub zbyt dużymi zespołami w stosunku do ilości pracy, co generuje niepotrzebne koszty.

## 3.6. Rekrutacja pracowników

Proces 6

### REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

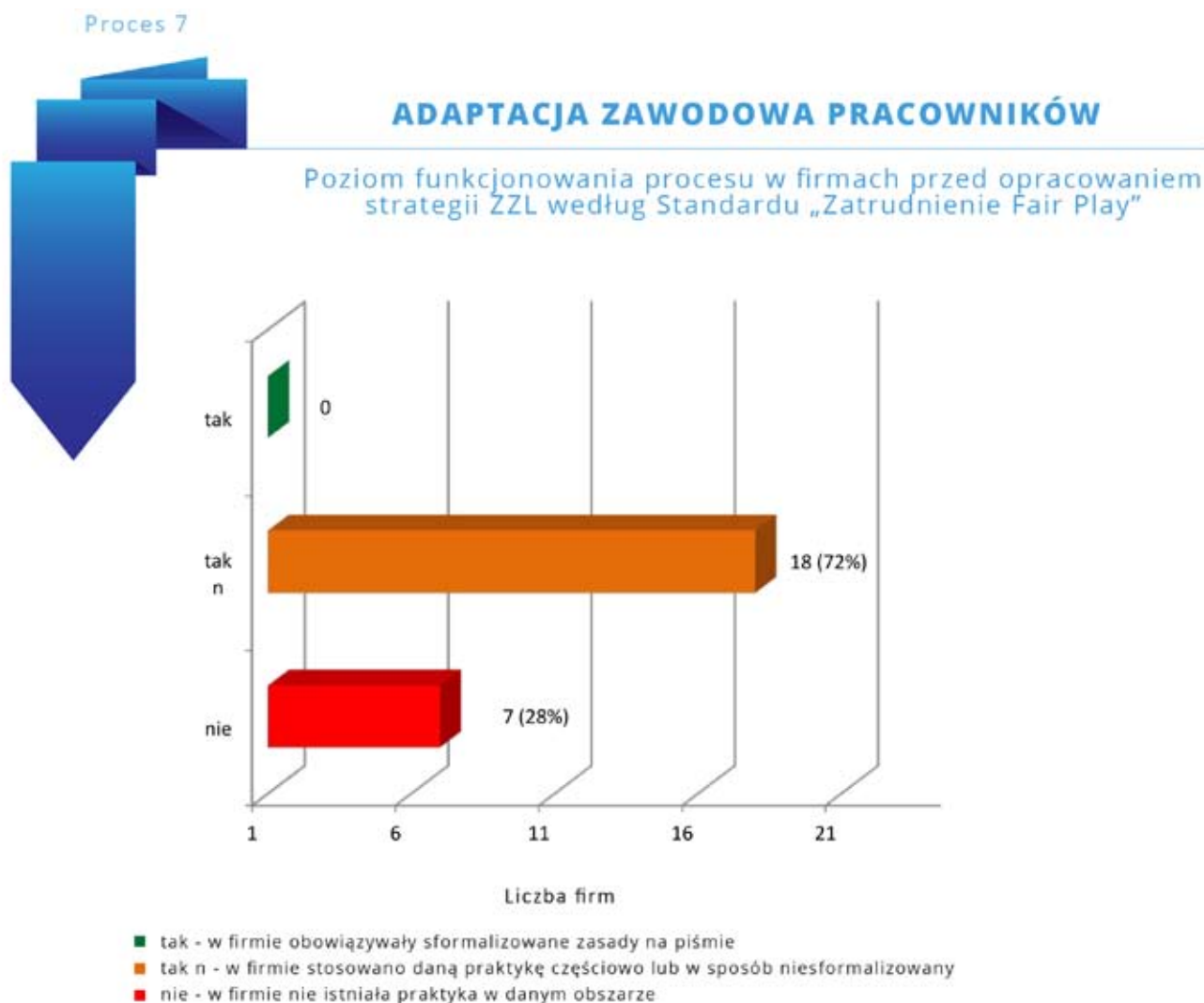
Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

Z rozmów przeprowadzonych w firmach na początku prac nad strategiami wynika, że aż 92% omawianych firm miało procedury rekrutacyjne, ale funkcjonowały one w sposób niesformalizowany, tzn. nie były częścią żadnego systemu i nie były w żaden sposób spisane lub rekrutacja odbiegała od zaleceń standardu ZFP. Taka sytuacja często prowadziła do omijania pewnych, bardzo ważnych, elementów tego procesu, jak chociażby informowanie osób biorących udział w procesie rekrutacji o jego wynikach. Jednocześnie, wszystkie firmy zgodnie stwierdziły, że proces ten jest bardzo ważny dla każdej firmy, gdyż decyduje o jakości kapitału ludzkiego, który jest podstawą jej funkcjonowania. Niektóre firmy zauważyły, że brak sformalizowanego sposobu informowania działu kadr o planowanej rekrutacji jest poważnym utrudnieniem realizacji tego procesu.

### 3.7. Adaptacja zawodowa pracowników



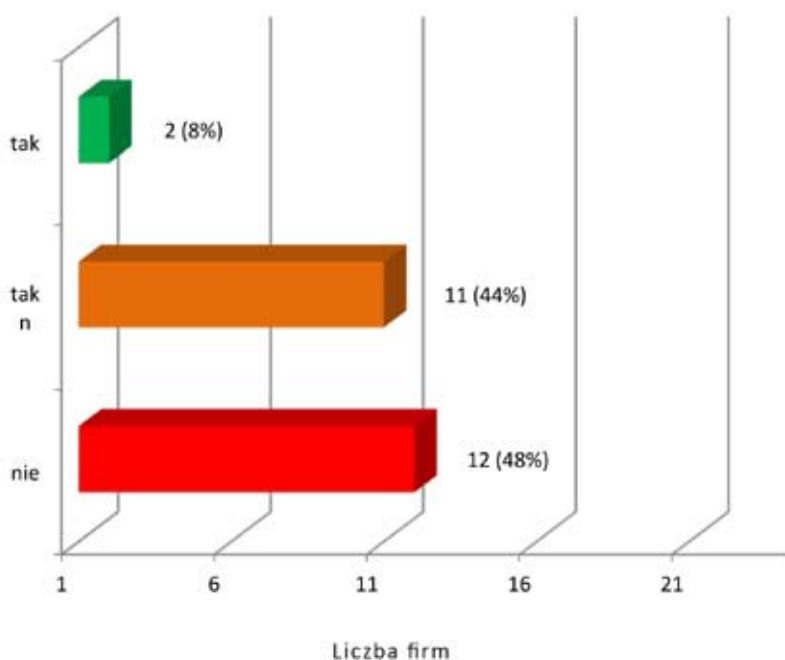
W przypadku procesu 7 – adaptacji zawodowej pracowników, żadna z firm uczestniczących w projekcie nie posiadała spisanych procedur w tym zakresie. Wprawdzie 72% firm miało częściową praktykę w tym obszarze, jednak ponownie, brak spisanych procedur powodował różne rozumienie poszczególnych jego etapów, brak systematyczności działań oraz chaos organizacyjny i w efekcie niechęć pracowników do realizacji programów mentoringowych, gdyż nie wiedzieli z czym wiąże się ich udział w tym procesie. Doświadczenia niektórych firm dowodziły, że błędy popełniane podczas adaptacji nowych pracowników prowadziły do odchodzenia wartościowych pracowników, co stanowiło niewątpliwą stratę dla firmy, która poświęciła czas i zasoby na rekrutację, a później na wdrożenie do pracy nowej osoby, co ostatecznie skończyło się niepowodzeniem. Przedstawione na wykresie dane oraz rozmowy przeprowadzane z przedsiębiorcami reprezentującymi uczestników projektu dowodzą, że osobom zarządzającym brakuje świadomości, jak istotnym obszarem w działaniu podmiotu jest poprawna adaptacja zawodowa i mentoring dla pomyślnego wdrożenia nowych pracowników i zatrzymania ich w firmie.

## 3.8. Rozwój zasobów ludzkich

Proces 8

### ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH

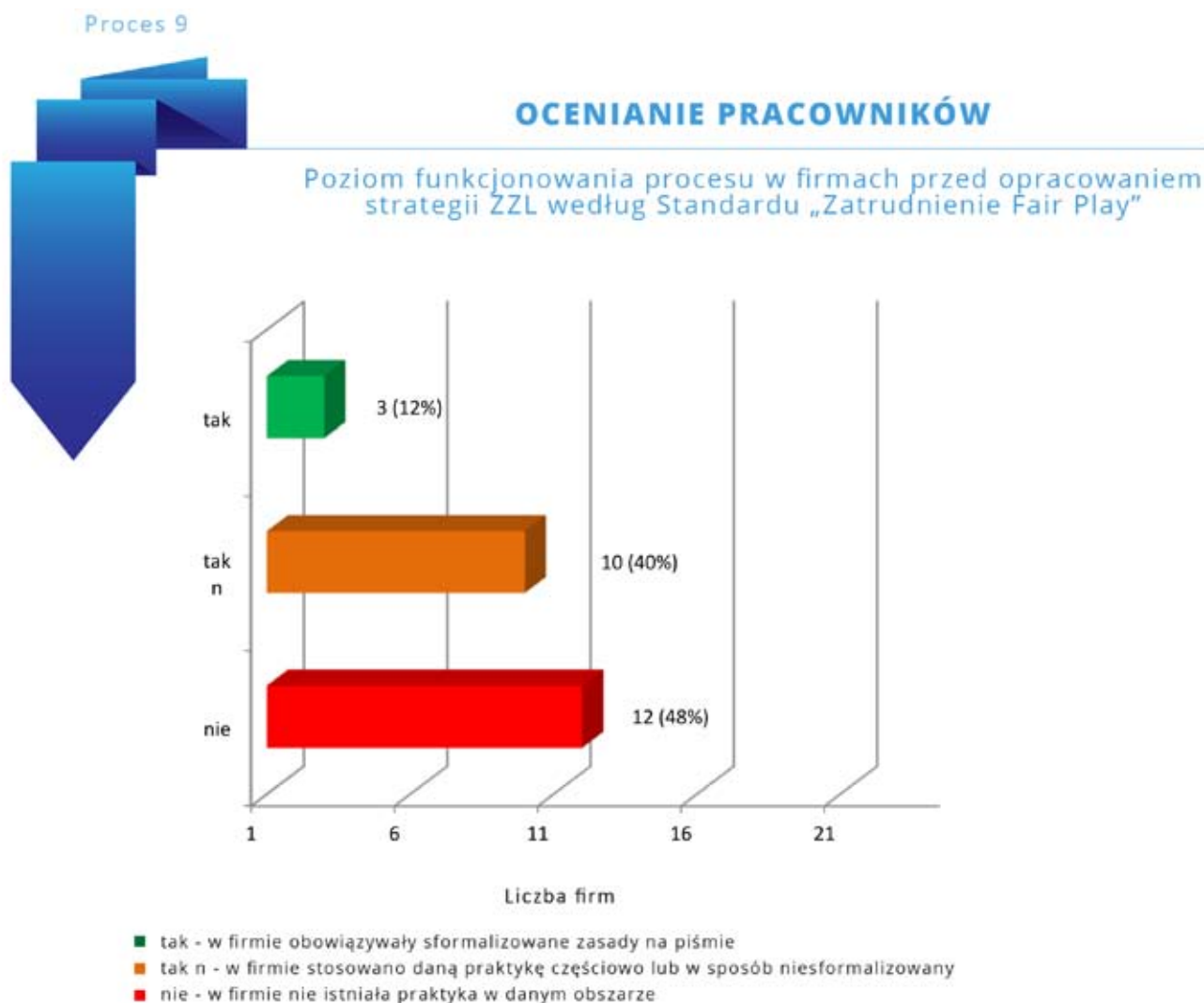
Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

Dużym zaskoczeniem był całkowity brak praktyk w zakresie planowanego rozwoju zasobów ludzkich w prawie połowie omawianych firm (48%)! Brak takich procedur miał swoje odzwierciedlenie w spadającym zaangażowaniu i motywacji pracowników. Tylko 8% omawianych firm miało spisane procedury w tym zakresie. 44% firm posiadało praktykę, lecz nie była ona powiązana ze strategią rozwoju firmy, czy systemami oceny i motywacji pracowników. Jest to kolejny fakt świadczący o niedostatecznym przygotowaniu osób zarządzających firmami uczestniczącymi w projekcie do zarządzania pracownikami, co może być bardzo istotną przeszkodą w pomyślnym rozwoju przedsiębiorstw, a dodatkowo może stanowić źródło problemów i frustracji zarówno dla kadry zarządzającej, jak i pracowników.

### 3.9. Ocenianie pracowników



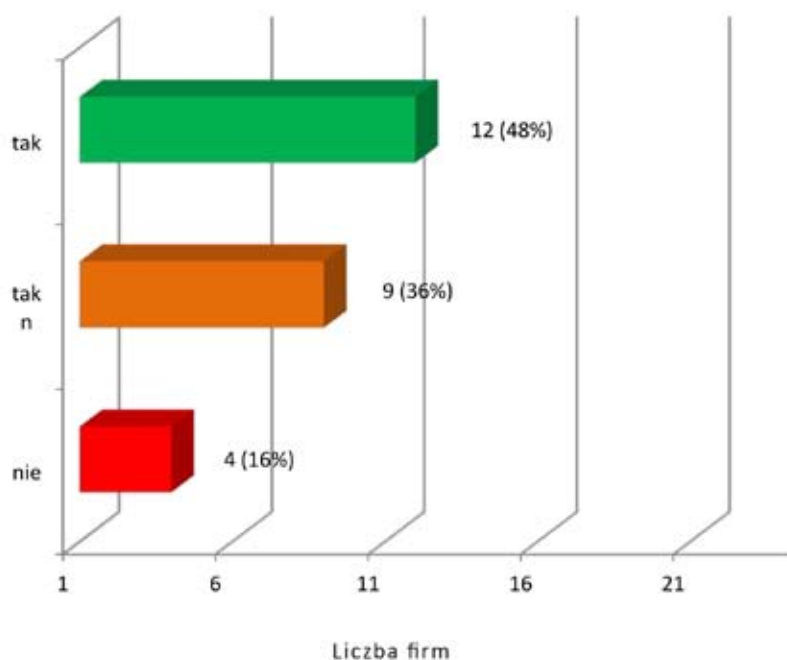
Jedynie 12% firm miało sformalizowane systemy oceniania pracowników, a 40% posiadało dobrą praktykę w tym zakresie. Negatywnie należy ocenić fakt, iż 48% firm uczestniczących w projekcie nie miało ani żadnych procedur, ani dobrej praktyki w tym zakresie. Oznacza to, że ocena efektywności pracy była dokonywana w sposób subiektywny, co zawsze wiąże się z ryzykiem niesprawiedliwości, lub co gorsza, w ogóle nie przeprowadzano ocen pracowniczych. Brak informacji zwrotnej na temat pracy jest źródłem zniechęcenia i braku motywacji do pracy większości pracowników, dlatego dziwi rzadkie stosowanie usystematyzowanych metod oceny pracy pracowników.

## 3.10. Zarządzanie wynagrodzeniami

Proces 10

### ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI

Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

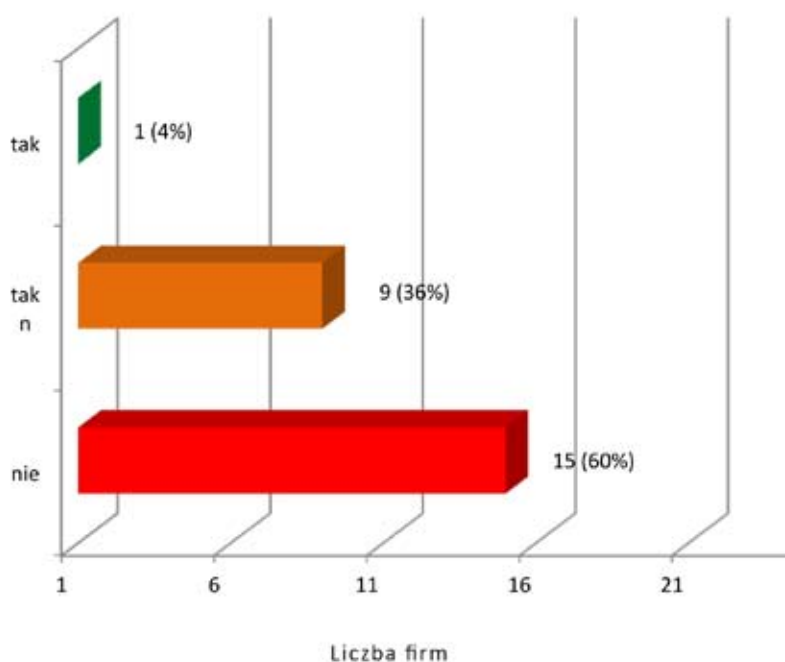
Bardzo dobrze wygląda sytuacja z wdrożeniem przejrzystych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w sferze zarządzania wynagrodzeniami. Aż 84% pracodawców ma albo spisane procedury albo dobrą praktykę w zakresie wypłacania wynagrodzeń i premiowania. Zapewne wynika to z obowiązujących przepisów prawa oraz łatwości opracowania podstawowych regulaminów wynagrodzeń.

## 3.11. Motywowanie pracowników

Proces 11

### MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

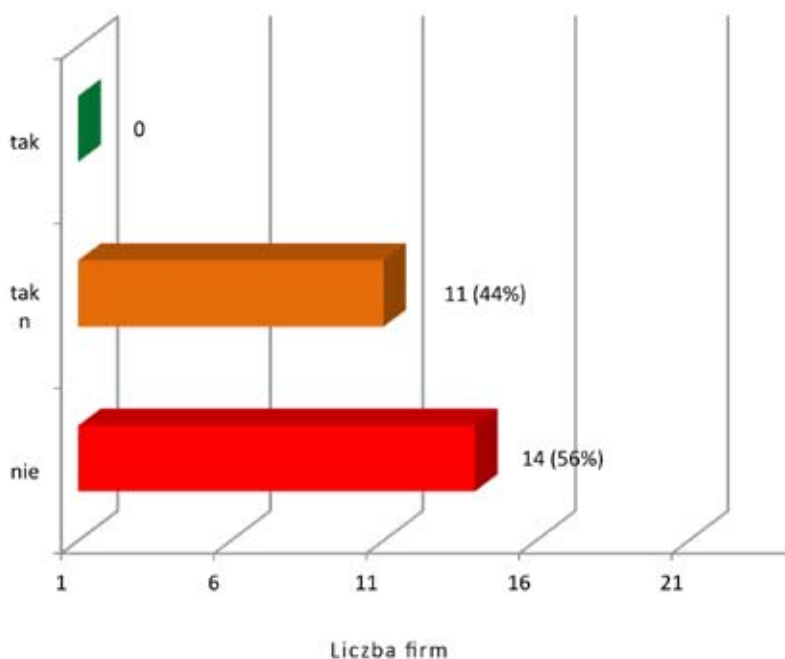
Bardzo negatywnie należy ocenić fakt, że aż 60% firm uczestniczących w projekcie nie posiadało żadnych elementów systemu motywacyjnego – ani w formie pisanej, ani w formie dobrej praktyki. Dobrze opracowany system motywacyjny, który jest poddany konsultacjom z zespołem pracowników, a zasady jego funkcjonowania są spisane i udostępnione wszystkim członkom zespołu, jest kluczem do budowania zaangażowanych i lojalnych grup pracowników. Tylko 4% firm miało spisane procedury w tym obszarze.

### 3.12. Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją

Proces 12

#### WŁĄCZANIE PRACOWNIKÓW DO UCZESTNICTWA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

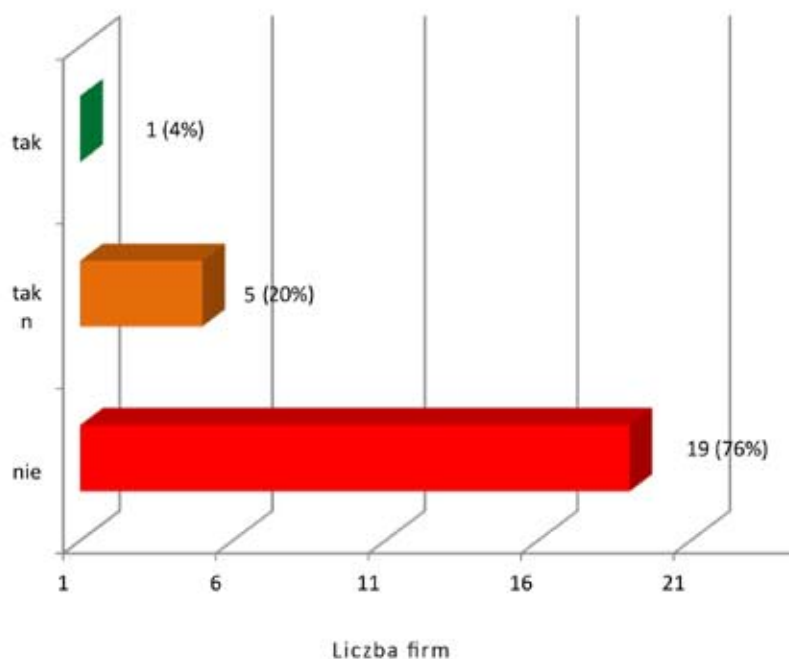
Włączanie pracowników do zarządzania organizacją często jest przez pracodawców mylnie interpretowane jako oddanie części swojej niezależności i pozbycie się wpływu na kierunek i zasady działania firmy. Jest to błędne przekonanie. Dlatego też staraliśmy się przedsiębiorcom tłumaczyć, że włączanie pracowników do zarządzania organizacją może przynieść tylko same korzyści, gdyż poszerza nasz światopogląd, pomysłowość, innowacyjność i zasięg działania. W kontekście tych przekonań, nie dziwił jednak fakt, że aż 56% firm, w których realizowano wdrożenie nie miało żadnego doświadczenia w tym zakresie. Optimizmem jednak napawa fakt, że 44% firm próbuje działać w tym obszarze i w pewnym stopniu włącza pracowników w podejmowanie różnego rodzaju decyzji.

### 3.13. Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich

Proces 13

#### ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW I ZAPEWNIENIE DÓBRZYCH RELACJI MIĘDZYLUDZKICH

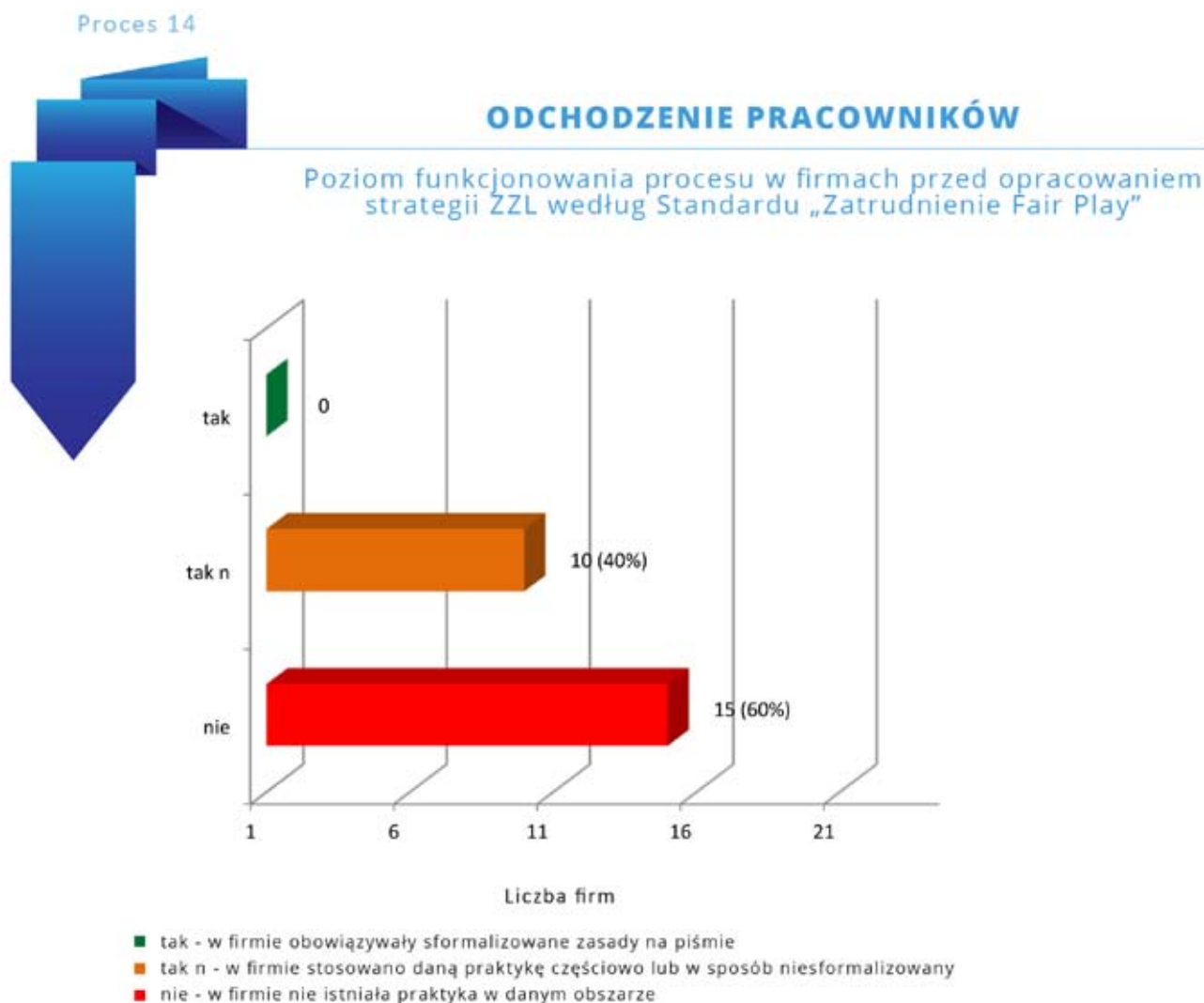
Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

W przypadku procesu dotyczącego rozwiązywania konfliktów, duża część pracodawców twierdziła, że nie było u nich takich przypadków, stąd też nie mieli powodu do wprowadzania procedur w tym obszarze. Zapewne dlatego aż 76% z nich nie miało w tym zakresie żadnych doświadczeń. Z naszej praktyki jednak wynika, że duża część sytuacji konfliktowych rozwiązywana jest na poziomie małych grup pracowniczych, stąd pracodawcy często nie mają świadomości ich istnienia. Z tego punktu widzenia niezwykle ważne stało się wdrożenie klarownych zasad w tym zakresie.

### 3.14. Odchodzenie pracowników



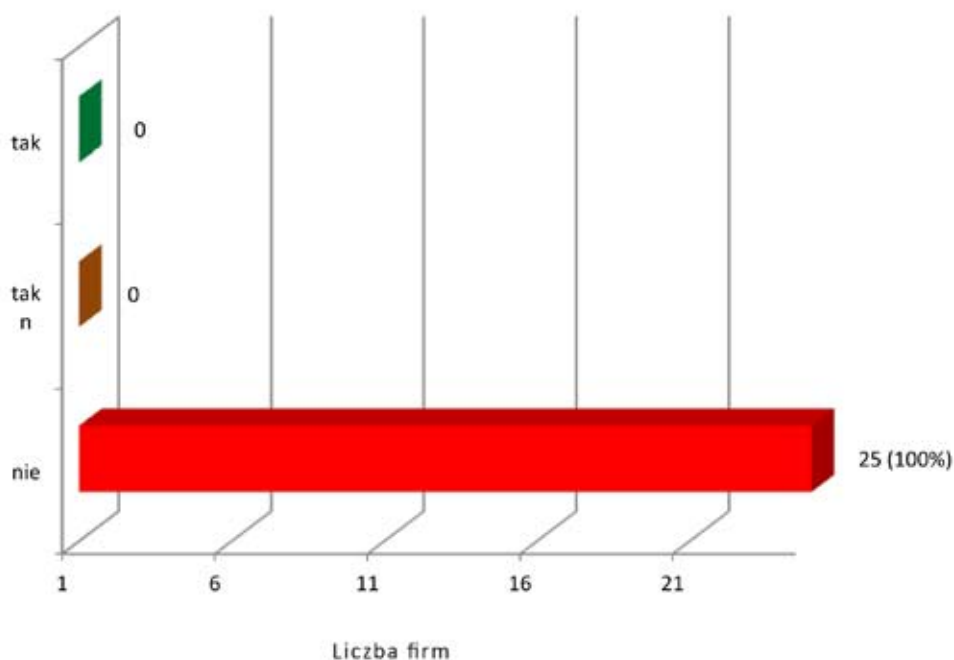
W zakresie odchodzenia pracowników, żadna z uczestniczących w projekcie firm nie miała pisemnych procedur wsparcia i pomocy zwalnianym w związku z restrukturyzacją pracowników i monitoringu przyczyn odejść. 40% firm w praktyce oferowało wsparcie i pomoc zwalnianym pracownikom i monitorowało przyczyny odejść na wniosek pracownika. 60% firm uczestniczących w projekcie nie monitorowało przyczyn odejścia pracowników, co też uniemożliwiło im wczesne zdiagnozowanie potencjalnych konfliktów w firmie i zagrożeń rozwojowych.

### 3.15. Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi

Proces 15

#### OCENA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

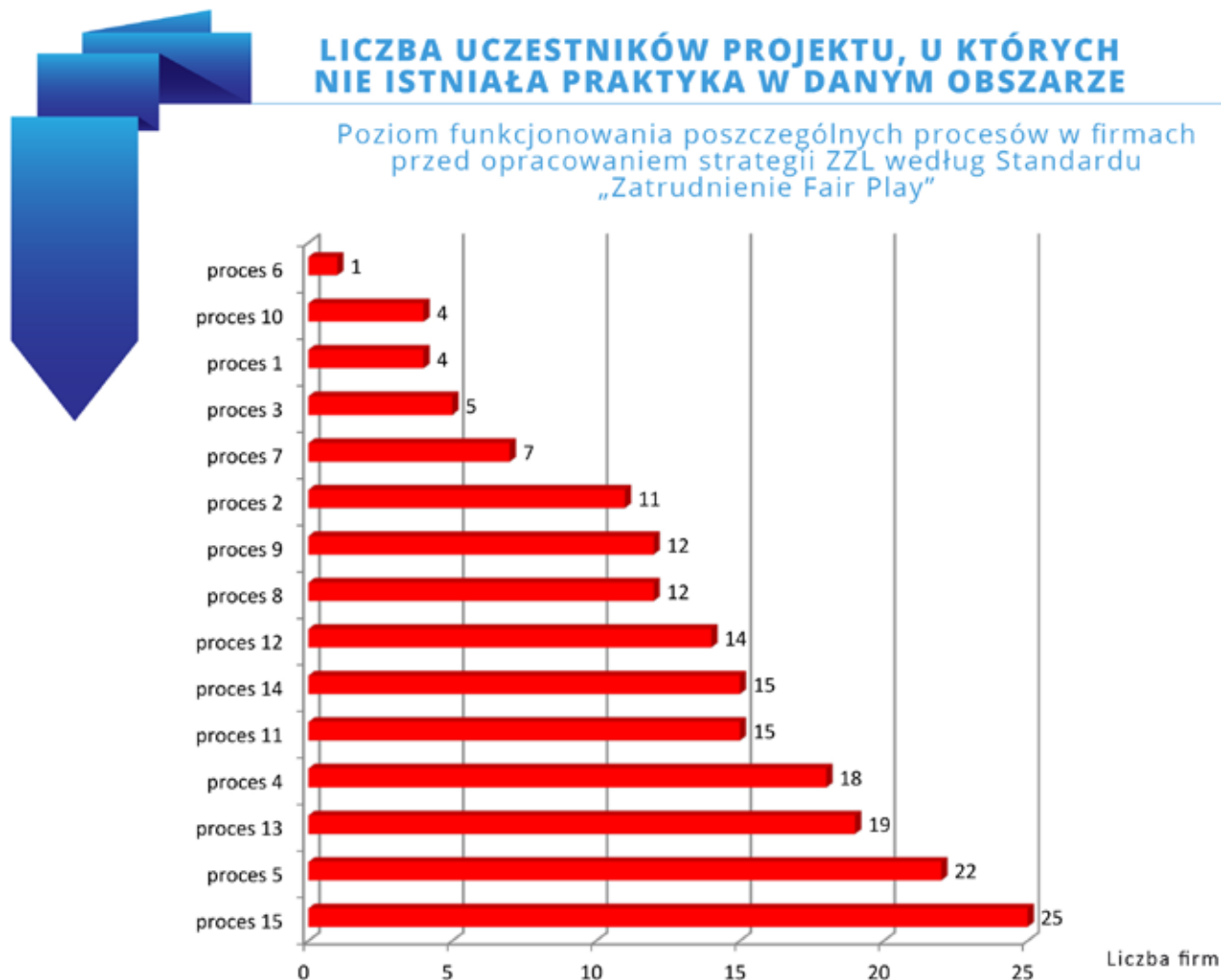
Poziom funkcjonowania procesu w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



- tak - w firmie obowiązywały sformalizowane zasady na piśmie
- tak n - w firmie stosowano daną praktykę częściowo lub w sposób niesformalizowany
- nie - w firmie nie istniała praktyka w danym obszarze

Jak widać na powyższym wykresie, żadna z firm uczestniczących w projekcie nie miała doświadczeń ani procedur dotyczących kompleksowej oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki naszemu projektowi, wszystkie firmy uświadomiły sobie, jak ważna jest ewaluacja działań podejmowanych przez właścicieli, czy zarząd i jak wiele dobrego można zyskać zarządzając pracownikami w sposób usystematyzowany i zaplanowany oraz wsłuchując się w potrzeby i oczekiwania pracowników.

### 3.16. Podsumowanie stanu zastanego w firmach



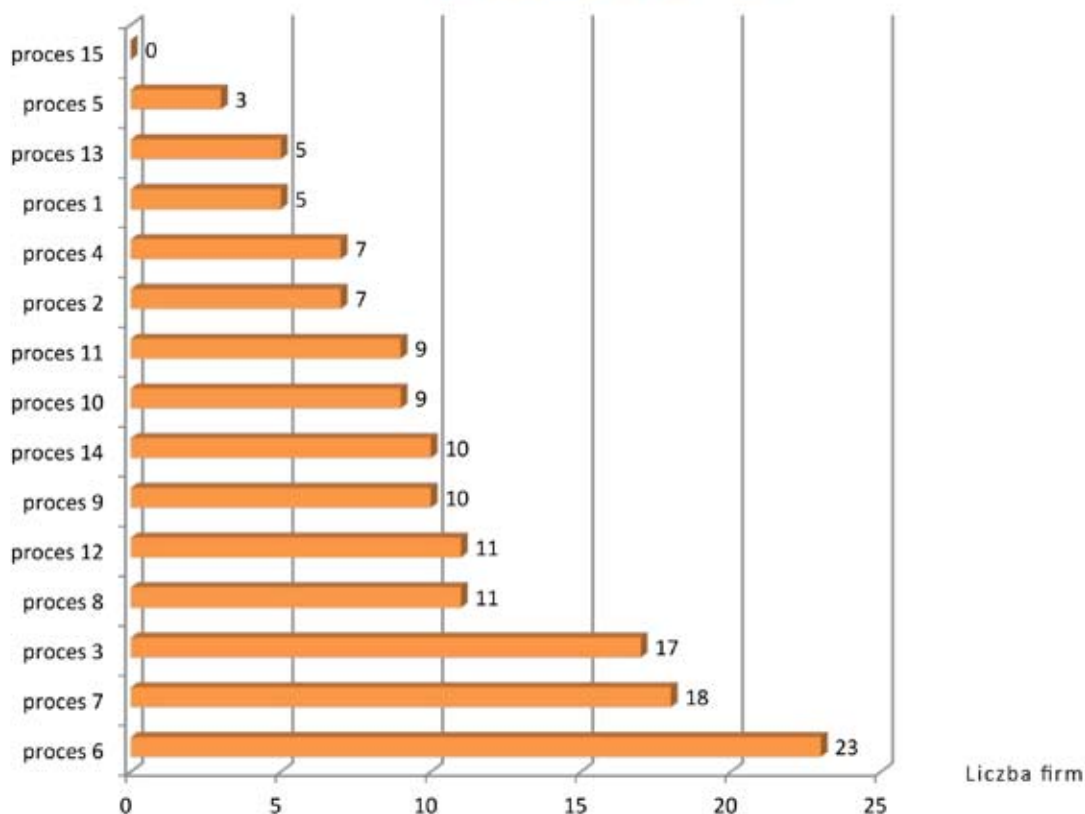
Jak widać na wykresie, w chwili przystąpienia do projektu:

- 🚩 żadna z firm nie stosowała oceny zarządzania zasobami ludzkimi;
- 🚩 aż 22 spośród 25 nie zajmowało się operacyjnym planowaniem zatrudnienia, co skutkowało tym, że dochodziło do sytuacji, kiedy zatrudniani pracownicy nie byli w stanie obsłużyć wszystkich zleceń lub w pewnych okresach nie było dla nich zajęcia, podczas, gdy pracodawca musiał ponosić koszty zatrudnienia pracowników;
- 🚩 19 firm nie włączało pracowników do podejmowania decyzji, czyli nie wykorzystywało ich potencjału;
- 🚩 18 przedsiębiorstw w ogóle nie posiadało strategii zarządzania pracownikami w oparciu o strategię rozwoju organizacji;
- 🚩 po 15 spośród 25 podmiotów nie motywowało pracowników w oparciu o przejrzyste i spisane zasady oraz nie monitorowało dobrowolnych odejść pracowników;
- 🚩 w 14 przedsiębiorstwach nie przywiązywano wagi do zapobiegania konfliktom i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich;
- 🚩 po 12 firm nie stosowało usystematyzowanej oceny pracowników i nie planowało rozwoju pracowników w sposób zorganizowany i celowy;

- 11 podmiotów nie sprecyzowało wartości biznesowych i etycznych, na których opiera swoją działalność;
- 7 firm nie dbało o poprawną adaptację zawodową i wdrożenie do pracy nowych pracowników;
- 20% przedsiębiorstw w ogóle nie miało strategii rozwoju;
- po 4 firmy nie miało opracowanej misji oraz nie miało formalnie określonych zasad wynagradzania pracowników;
- jedna firma nie posiadała zasad rekrutacji nowych pracowników.

## LICZBA UCZESTNIKÓW PROJEKTU, KTÓRZY STOSOWALI DANĄ PRAKTYKĘ CZĘŚCIOWO LUB W SPOSÓB NIESFORMALIZOWANY

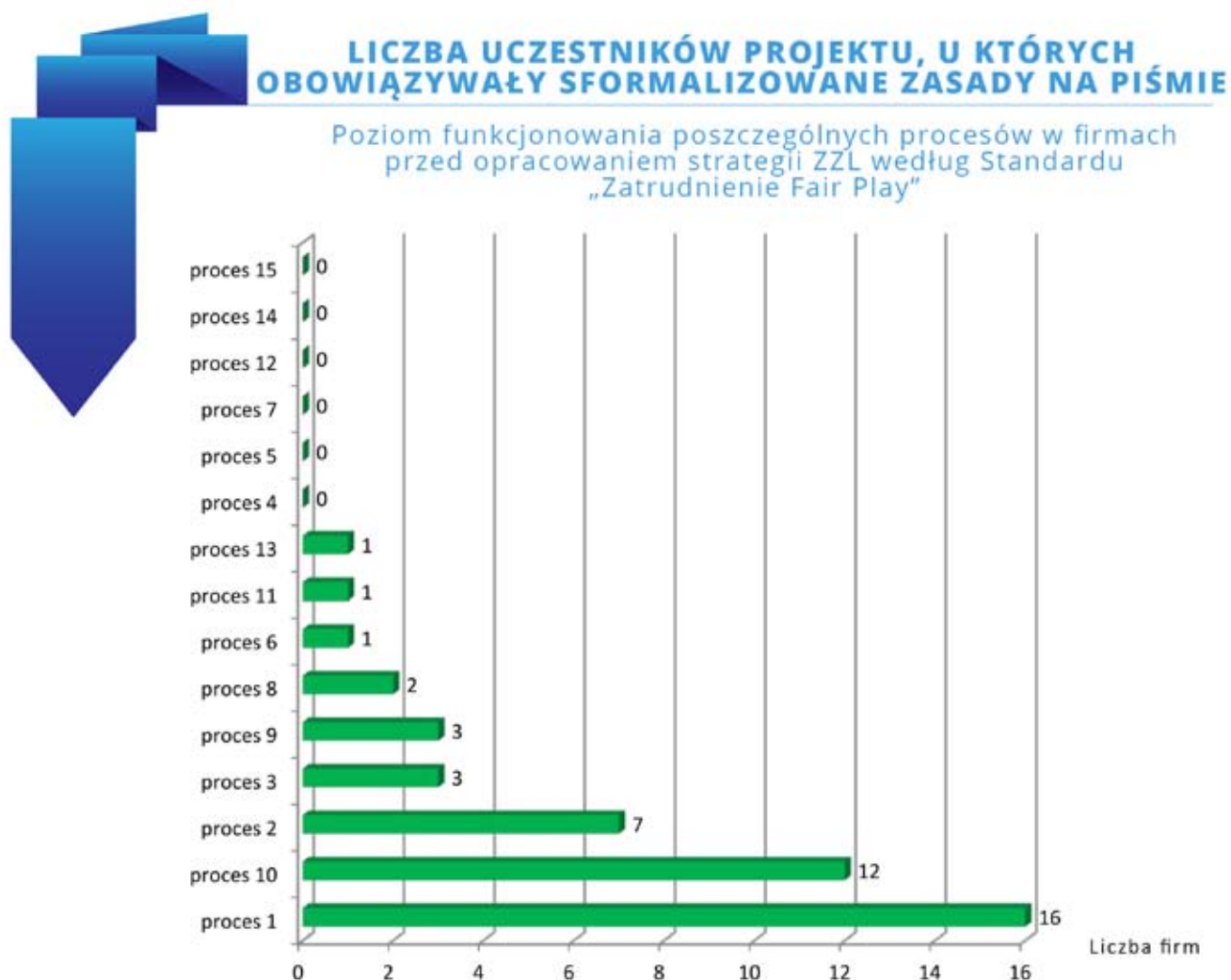
Poziom funkcjonowania poszczególnych procesów w firmach przed opracowaniem strategii ZZL według Standardu „Zatrudnienie Fair Play”



Z danych przedstawionych na powyższym wykresie wynika, że w chwili przystąpienia do projektu:

- 23 firmy stosowały w praktyce pewne zasady rekrutacji nowych pracowników;
- 18 firm prowadziło adaptację zawodową i wdrożenie do pracy nowych pracowników, jednak nie w sposób sformalizowany;
- 17 przedsiębiorstw posiadało strategię rozwoju, ale nie spisaną, a jedynie „w głowie właściciela”;
- po 11 firm planowało rozwój pracowników w pewnym zakresie i starało się zapobiegać konfliktom i zapewniać dobre relacje międzyludzkie;
- po 10 przedsiębiorstw oceniało pracowników oraz monitorowało dobrowolne odejścia pracowników, ale stosując niektóre elementy z zalecanych przez standard ZFP;









- po 9 firm spośród 25 podmiotów motywowało pracowników i zarządzało wynagrodzeniami, jednak bez spisanych zasad;
- po 7 podmiotów spośród 25 określiło wartości biznesowe i etyczne, na których opiera swoją działalność i strategicznie podchodziło do zarządzania pracownikami, ale nie było to sformalizowane;
- po 5 firm posiadało określoną misję działania i włączało pracowników do podejmowania decyzji w praktyce;
- 3 przedsiębiorstwa w praktyce uwzględniały operacyjne planowanie zatrudnienia bez spisanych zasad.



Z danych przedstawionych na powyższym wykresie wynika, że w chwili przystąpienia do projektu wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie nie miały spisanych i sformalizowanych zasad aż w sześciu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, tj.:

- strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi;
- operacyjne planowanie zatrudnienia;
- adaptacja zawodowa pracowników;
- włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu;
- odchodzenie pracowników;
- ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi.

Ponadto uregulowane formalnie zasady funkcjonowały w części firm:

-  16 firm określiło i spisało misję swojego działania;
-  12 przedsiębiorstw sformalizowało zarządzanie wynagrodzeniami;
-  7 podmiotów na piśmie określiło wartości biznesowe i etyczne, na których opiera swoją działalność;
-  po 3 przedsiębiorstwa spisało strategię swojego rozwoju oraz oceniało pracowników w oparciu o opisane zasady;
-  2 firmy planowały rozwój pracowników na podstawie formalnych zasad;
-  1 przedsiębiorstwo określiło i sformalizowało zasady rekrutacji nowych pracowników;
-  1 przedsiębiorstwo motywowało pracowników w oparciu o formalne zasady;
-  1 przedsiębiorstwo w sposób sformalizowany zapobiegało konfliktom i zapewniało dobre relacje międzyludzkie.



## 4. Przebieg prac nad strategiami ZZL

Firmy, które zdecydowały się na udział w projekcie i opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi zaczęły pracować nad nimi w czerwcu 2014 r. Pomimo, że projekt tego nie przewidywał, jako realizatorzy projektu zdecydowaliśmy się na doradztwo i pomoc firmom przy opracowaniu strategii od zorganizowania spotkania z przedstawicielem firmy, aby zapoznać się z sytuacją danego podmiotu, a w szczególności dowiedzieć się, jak w firmie wygląda zarządzanie pracownikami. Spotkania bezpośrednio odbyły się w większości spośród 25 firm i uczestniczyli w nich głównie właściciele lub osoby z najwyższego kierownictwa, czasami towarzyszyły im osoby włączone w sprawy personalne, a niekiedy inni pracownicy zaangażowani w dalszym etapie w prace nad strategią. Spotkanie przebiegało w oparciu o zawartość standardu „Zatrudnienie Fair Play” i polegało na przeglądzie i weryfikacji, na ile praktyki stosowane w danym przedsiębiorstwie są zgodne ze standardem. Kilkogodzinna rozmowa pomagała przedstawicielom firmy przede wszystkim zastanowić się nad strategią działania, nad konkretnymi celami biznesowymi, a w dalszej kolejności – nad różnymi aspektami działania firmy i pomagała rozważyć potrzebę wprowadzenia zmian w niektórych obszarach, uporządkowania ich pod kątem kierunków strategicznych obranych przez firmę. W większości firm tworzeniem strategii zajmowali się właściciele, a następnie wypracowane zasady konsultowano z kluczowymi pracownikami i ewentualnie wprowadzano korekty. W niektórych przedsiębiorstwach najpierw generalnie ustalano, jak powinien przebiegać dany proces, a potem osoba wspierająca Zarząd tworzyła technicznie strategię wykorzystując generator strategii on-line.

W jednej z małych firm branży IT, w której strategię tworzyli właściciele przedsiębiorstwa zasięgając opinii jednego z kluczowych dyrektorów, po opracowaniu strategii zorganizowano spotkanie całego zespołu, w trakcie którego przedstawiono dokument. Podjęto również decyzję, że strategia będzie elementem pakietu powitalnego dla nowych pracowników (którego wcześniej firma nie posiadała). Dopracowano również adaptację zawodową nowych pracowników i system opieki nad nimi ze strony mentorów. Ponadto uznano, że kursy udostępnione na platformie „Zatrudnienie Fair Play” przejdą wszyscy pracownicy, nie tylko osoby, które ukończyły 50 r.ż., ponieważ jest taka potrzeba.

W innym małym przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym zatrudniającym około 40 pracowników w różnym wieku, w którym nie ma usystematyzowanego zarządzania pracownikami, a najważniejsze decyzje podejmuje Prezes Zarządu priorytetem było dopracowanie procedur w obszarze rekrutacji pracowników, a następnie – w obszarze oceniania pracowników. Odnośnie rekrutacji, w ramach procesu 6 i z pomocą generatora strategii ZZL dostępnego na platformie [www.zfp.zostanmentorem.pl](http://www.zfp.zostanmentorem.pl), opracowano zasady formalnego zgłaszania

zapotrzebowania na pracowników wyższego szczebla, aby móc odpowiednio przygotować się do rekrutacji, zaplanować właściwe działania, jak przygotowanie ogłoszenia o poszukiwaniu kandydata w oparciu o opisane stanowisko pracy i profil poszukiwanego pracownika na dane stanowisko (trzeba zwrócić uwagę, że w firmie były opisane stanowiska pracy i profile poszukiwanych kandydatów), wybór kanałów upowszechniania informacji o naborze pracownika, czas trwania i sposób wyboru właściwej osoby. Zweryfikowano też istniejące już w firmie formularze oceny pracowników i przygotowano nieco zmodyfikowany arkusz dla przedstawicieli handlowych. Firma zaczęła stosować opracowane zasady rekrutacji pracowników na wyższe szczeble i już widać pozytywne rezultaty takiego uporządkowanego i sformalizowanego działania. Dla pracowników włączonych do zarządzania kadrami jest to bardzo motywujące do wdrażania „małymi krokami” zasad w kolejnych obszarach. Następnym obszarem, w którym zostaną przetestowane wprowadzone zmiany, będzie ocenianie pracowników planowane do zrealizowania w marcu 2015 r.











W jednej z małych firm usługowych właścicielka zorganizowała „burzę mózgów” wśród swoich pracowników, pytając ich, jakie są oczekiwania wobec firmy, jakie oni przyjęliby strategiczne założenia i cele na przyszłość. Pracownicy wskazali cele i możliwości rozwoju, a następnie realne szanse ich wykonania. Właścicielka wspólnie z pracownikami opracowała plan działań i założenia włączające pracowników do ich realizacji. Miało to kluczowe znaczenie dla późniejszego wyznaczenia ścieżek rozwoju pracowników.

W kolejnej średniej firmie, prezes zaangażował do oceny wypracowanych narzędzi i rezultatów wszystkich pracowników, przedstawiając im do konsultacji dokumenty i prosząc ich o opinie. W podobny sposób postąpił właściciel małej firmy usługowej, gdzie do prac nad narzędziami wdrożeniowymi zaangażowani zostali wszyscy pracownicy. Wszyscy pracownicy brali udział w spotkaniach z doradcą i wszyscy wspólnie podejmowali decyzję co do zakresu, formy i treści tych dokumentów.

Z kolei w przedsiębiorstwie usługowym bardzo szybko rozwijającym się, którego zespół liczy ponad 40 osób, pracę nad strategią uznano za bardzo potrzebne działanie porządkujące kwestie zarządzania zasobami ludzkimi. Pod wpływem udziału w projekcie zajęto się między innymi wartościowaniem stanowisk pracy, łatwiej przebiegają prace nad profilami pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy (wcześniej z powodu braku wzorca trudno było poprawnie określić profile), podjęto przygotowania do wyłonienia męża zaufania. Po opracowaniu pierwszej wersji strategii, Zarząd przedsiębiorstwa zorganizował spotkanie z kluczowymi pracownikami i przedstawił proponowane w dokumencie zasady z prośbą o opinie oraz sugestie co do ewentualnych zmian. Na obecnym etapie już widać, że strategia będzie bardzo pomocna w poprawie funkcjonowania firmy i w przyszłości ułatwi zarządzanie pracownikami.

## Podsumowanie

Doświadczenia wynikające z realizacji projektu i współpracy z przedsiębiorstwami, które zdecydowały się na udział w projekcie wskazują, że podstawowe znaczenie dla pomyślnego działania firm ma poprawne zarządzanie zasobami ludzkimi. Większość przedsiębiorców, którzy podjęli decyzję o skorzystaniu z możliwości bezpłatnej pomocy oferowanej przez organizatorów projektu uznała, że zarządzanie pracownikami wymaga poprawy. Opracowanie kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi już na etapie prac przyniosło firmom widoczne korzyści. Należy do nich zaliczyć:

-  zastanowienie się nad kierunkami rozwoju firmy, jej strategią i celami biznesowymi, które firma zamierza osiągnąć oraz ewentualne korekty w tym zakresie;
-  podniesienie poziomu kultury zarządzania;
-  poprawę jakości zarządzania zasobami ludzkimi;
-  uporządkowanie kluczowych obszarów w relacji pracodawca-pracownik;
-  poprawę komunikacji wewnętrznej;
-  lepsze wykorzystanie zasobów firmy, w tym intelektualnych, poprzez aktywniejsze włączenie pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i uwolnienie ich kreatywności z pożytkiem dla firmy;
-  lepsze zmotywowanie pracowników dzięki ocenom pracy, uregulowaniu zasad motywacji i umożliwieniu przedstawiania własnych propozycji ulepszenia i organizacji pracy;
-  efektywniejszy dobór pracowników oraz skuteczną adaptację nowoprzyjętych osób;
-  zadbanie o dobrą atmosferę pracy i przyjazne relacje międzyludzkie w oparciu o jasne i przejrzyste zasady współpracy;
-  uświadomienie zagrożeń związanych z odchodzeniem starszych, doświadczonych pracowników i ogólnie kwestii, które należy uwzględniać wraz z upływem czasu i tym samym zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami pracowników oraz ich priorytetami zawodowymi i osobistymi, co ma przełożenie na ich pracę.

Reasumując, warto zadbać o poprawne zarządzanie zasobami ludzkimi na każdym etapie działania przedsiębiorstwa, aby pomyślnie realizować strategię rozwoju firmy i osiągać zakładane cele biznesowe.





## 5. Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem



## FORMA PRAWNA

Holding.

## LICZBA ZATRUDNIONYCH






W 2014 r. przedsiębiorstwo zatrudniało 319.000 osób, w tym 12.000 we Włoszech.

## RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Accenture (dawniej Andersen Consulting) jest międzynarodową firmą świadczącą usługi w zakresie konsultingu, zarządzania, obsługi technologicznej i outsourcingu. Przychody netto w roku obrotowym 2014 (wrzesień 2013 r. – sierpień 2014 r.) wyniosły 30 miliardów dolarów. Przedsiębiorstwo jest notowane na nowojorskiej giełdzie papierów wartościowych (NYSE) od 2001 r.





## OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Przedsiębiorstwo powstało w 1989 r. pod nazwą Andersen Consulting. Od 2000 r. Accenture zatrudnia ponad 319.000 wykwalifikowanych pracowników w 120 krajach i świadczy klientom szeroki wachlarz usług w zakresie konsultingu, technologii i outsourcingu, w pięciu głównych obszarach:



-  usługi finansowe;
-  zasoby energetyczne;
-  produkcja przemysłowa;
-  komunikacja i rozwiązania technologiczne;
-  administracja publiczna.


## NAJLEPSZE PRAKTYKI

Aby poprawić zarządzanie wiekiem Accenture organizuje warsztaty pt. „WIEK PRODUKCYJNY”, w ramach których podejmowane są następujące inicjatywy:


-  **dni rekrutacji** – przedsiębiorstwo zorganizowało ponad sto takich spotkań ze studentami i absolwentami, firma współpracuje z uniwersytetami i sponsoruje magisterskie programy studiów w dziedzinie nauk ścisłych i technologii, na których kształcą się przyszli pracownicy firmy;
-  **program integracyjny** – kurs przygotowawczy dla nowych pracowników, organizowany przez starszą kadry i pozwalający zrozumieć, jak przebiega integracja w firmie oraz przekazać kluczowe zagadnienia kultury korporacyjnej;
-  **odwrócony mentoring** – Accenture oferuje pracownikom program doradczy w celu przekazywania umiejętności i wiedzy, w którym to mentor musi być młodszy i zatrudniony na niższym stanowisku niż uczeń, ale jednocześnie musi posiadać bardzo dobre umiejętności techniczne i wiedzieć, jak je przekazać;
-  **telepraca** – Accenture stworzyło narzędzia umożliwiające, tzw. pracę zdalną. Z takiej możliwości pracownicy mogą korzystać maksymalnie dwa dni w tygodniu. Propozycja ta skierowana jest szczególnie do kobiet.

Należy zaznaczyć, że Accenture wiecie we Włoszech prym, jeśli chodzi o zarządzanie wiekiem w kontekście płci. Ponieważ coraz więcej kobiet wybiera karierę w biznesie technologicznym, Accenture przygotowało dla zatrudnionych w firmie kobiet konkretne programy wspierające. Władze firmy zdają sobie sprawę, że praca i sukces 100.000 kobiet zatrudnionych w oddziałach firmy na całym świecie mają kluczowe znaczenie dla jej globalnego sukcesu. Accenture wspiera ambicje i aspiracje zawodowe zatrudnianych kobiet w ramach następujących inicjatyw.

-  **Programy doradcze dla kobiet** – obejmują warsztaty wirtualne, w ramach których mentorzy Accenture wspierają kobiety na stanowiskach kierowniczych i pokazują, jak nawiązywać kontakty. Działania te pomagają kobietom w ich rozwoju zawodowym.
-  **Sieć Kobiet Accenture** – „Kierunek sukces — pójdz własną drogą” to strona intranetowa uruchomiona w marcu 2012 r., która łączy kobiety zatrudnione we wszystkich oddziałach Accenture. Strona ta zawiera materiały edukacyjne i multimedialne oraz narzędzia, które mogą pomóc kobietom odnieść sukces w przedsiębiorstwie. Na udostępnionym na stronie forum kobiety mogą dzielić się (on-line) swoimi doświadczeniami i obserwacjami oraz doradzać sobie nawzajem.
-  **Międzynarodowy Dzień Kobiet** – obchodzi się w Accenture od 2001 r. Obchody te dają pracownikom firmy na całym świecie możliwość porozmawiania o tym, w jaki sposób mogą zrealizować zarówno swoje zawodowe, jak i osobiste cele oraz, czym dla nich dzisiaj jest sukces. Dzięki działaniom Accenture i organizowanym w biurach firmy oraz u klientów wydarzeniom, Międzynarodowy Dzień Kobiet podkreśla dążenie przedsiębiorstwa do zatrudniania najlepszych pracowników o różnym przebiegu kariery zawodowej, co gwarantuje najwyższą wydajność.
-  **Fora Sukcesu Zawodowego** – to wirtualne spotkania organizowane przez liderów regionalnych i liderów produktów raz na kwartał. Na spotkaniach liderzy dzielą się osobistymi doświadczeniami dotyczącymi kształtowania ich własnej kariery zawodowej. Uczestnicy mogą u źródła dowiedzieć się, w jaki sposób koledzy z regionu postrzegają swój sukces.

 **Programy szkoleniowo-edukacyjne** – mają za zadanie pomóc zatrudnionym w Accenture kobietom rozwijać umiejętności przywódcze. Programy te obejmują następujące inicjatywy:

- **Kobieta na stanowisku kierowniczym: „Rozwój kariery zawodowej”** – to inicjatywa, w ramach której przekazuje się informacje oraz omawia narzędzia i praktyczne rozwiązania pomagające kobietom w określeniu, czym jest sukces zawodowy, a także w skupieniu się na technikach zarządzania rozwojem kariery zawodowej oraz w zrozumieniu, czego potrzeba, by objąć stanowisko kierownicze.
- **Kobieta na stanowisku kierowniczym: „Kształtowanie kariery zawodowej”** – program skupia się na strategiach pozwalających kobietom na rozwój umiejętności kierowniczych oraz na nawiązywaniu kontaktów pomocnych w kształtowaniu kariery.
- **Kobieta na stanowisku kierowniczym: „Skorzystać z możliwości w karierze zawodowej”** – przedstawia strategię i taktyki kształtowania i rozwijania kariery zawodowej, optymalizacji relacji z klientem oraz zrozumienia, czego potrzeba, by odnieść sukces jako lider skoncentrowany na kliencie.
- **Maksymalne osiągnięcia: „Rozwój kobiet z wyjątkowymi osiągnięciami”** – uczy kobiety nowych umiejętności i strategii, aby umiały: maksymalnie wykorzystać własne kontakty, negocjować oraz określić sposoby kształtowania i rozwoju kariery zawodowej, aby stać się liderką sukcesu. Prawie 1.800 kobiet wzięło udział w tym kursie od 2003 r.
- **Maksymalne osiągnięcia: „Kobiety skupione na klientach”** – dostarcza narzędzi i umiejętności pozwalających stać się liderem skoncentrowanym na kliencie, dobrym szefem i menedżerem, jak również daje możliwość nawiązywania kontaktów i rozmów, które pomagają w kształtowaniu kariery zawodowej. Ponad 650 kobiet wzięło udział w tym kursie od 2010 r.
- **Maksymalne osiągnięcia: „Kobiety liderki”** – poprawia zrozumienie przywódczej roli kobiet poprzez dzielenie się najlepszymi praktykami i zachęcanie kobiet do rozwijania kontaktów z kolegami, w celu budowania podstaw dla rozwoju kariery zawodowej i osiągnięcia sukcesu.
- **„Kobiety i negocjacje”** – koncentruje się na analizowaniu różnic, jeśli takowe istnieją, w podejściu kobiet do negocjacji oraz pozwala zrozumieć, jak różnice te przekładają się na pracę kobiet w Accenture. Kurs obejmuje strategię pomagającą kobietom maksymalizować skuteczność w negocjacjach.

 **Pracownicze Grupy Wsparcia** – wsparcie w lokalnych oddziałach przedsiębiorstwa stanowi siłę napędową inicjatyw i programów wspierających kobiety i pomagających im budować bliskie relacje zarówno w samym Accenture, jak i z szerszą społecznością. W tej chwili w Accenture w 32 krajach działa ponad 85 lokalnych grup wsparcia.

## WYNIKI

Powyższe programy pozwoliły Accenture dowiedzieć się, jak rozwija się rynek pracy, do którego przedsiębiorstwo musi się dostosować. Pozwoliły także przyjrzeć się motywacjom, interakcjom i współistnieniu w przedsiębiorstwie, tzw. pokolenia Y i osób powyżej 50. roku życia. Na podstawie obserwacji i bezpośrednich doświadczeń udało się przygotować dokumentację oraz materiały referencyjne dla innych przedsiębiorstw zainteresowanych dostosowaniem do trendów i wyzwań współczesnego rynku pracy, ale przede wszystkim pozwoliły na ponowną integrację z firmą starszych pracowników, którzy nie do końca czuli się częścią zespołu.

## ■ AZIENDA TRASPORTI MILANESE

### FORMA PRAWNA

Holding.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH

Zatrudnia w 20 oddziałach ponad 9.000 osób, z których 27% to pracownicy powyżej 50. roku życia.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Przedsiębiorstwo zajmuje się zarządzaniem i obsługą transportu publicznego.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI






Azienda Trasporti Milanese (ATM) od ponad 82 lat świadczy usługi w transporcie publicznym w Mediolanie i okolicach, a ostatnio również zarządza automatycznym metrem w Kopenhadze i Rijadzie, jak również kolejką linową w miejscowości Brunate (prowincja Como). Przedsiębiorstwo przede wszystkim zajmuje się prowadzeniem pojazdów: autobusów, trolejbusów, tramwajów, pociągów metra (konwencjonalnych i automatycznych) oraz konserwacją taboru i innych urządzeń. ATM codziennie przewozi około 2 milionów klientów.

### NAJLEPSZE PRAKTYKI

Na przestrzeni ostatnich kilku lat ATM zwracało szczególną uwagę na seniorów. Możliwość znalezienia zatrudnienia przez osoby powyżej 50. roku życia jest bardzo istotnym i palącym problemem i należy się nim jak najszybciej zająć z uwagi na skutki reform systemu emerytur. Z tego powodu w przedsiębiorstwie przygotowano projekt dotyczący zarządzania wiekiem. Projekt był realizowany przez dział ds. kadr i komunikacji ATM. Polegał on na szkoleniu, w ramach którego mentor przekazywał swoje umiejętności podopiecznemu. Osoby biorące

udział w szkoleniach miały okazję nauczyć się, w jaki sposób budować zaufanie oraz przekazywać młodszym kolegom umiejętności techniczne, a także odpowiednie podejście do wykonywanej pracy, pasażerów, przedsiębiorstwa itp.

Celem projektu było wyznaczenie 20 mistrzów posiadających następujące cechy:

-  wiek przynajmniej 50 lat;
-  znakomite umiejętności techniczne i interpersonalne;
-  silne poczucie przynależności do przedsiębiorstwa;
-  zachowanie godne naśladowania;
-  chęć przekazywania umiejętności młodszym kolegom.

Wszyscy kandydaci zostali poddani wielu testom z zakresu motywacji, chęci uczenia się, wykorzystywania i przekazywania wiedzy. Testy z jednej strony miały pomóc określić, kto jest rzeczywiście dobrym kandydatem na mentora, a z drugiej przekazać pracownikom informacje o ich silnych stronach, które mogą wykorzystać w procesie wymiany między pokoleniami.

20 pracowników wzięło udział w dwudniowym szkoleniu, które pozwoliło na wspólne opracowanie zbioru narzędzi prawdziwego mistrza. Na zakończenie kursu jego uczestnicy, zarząd oraz doradcy pomogli wybrać osoby odpowiedzialne za dobór, szkolenia i przekazywanie doświadczeń oraz osoby, które staną się mentorami dla nowozatrudnionych pracowników.

## WYNIKI

Współpraca w ramach programu pozwoliła uczestnikom wybrać działania, które mogą wykorzystać w późniejszej pracy i które przy uwzględnieniu cech osobowych gwarantują im sukces.

## HERA (HOLDING ENERGY RESOURCES ENVIRONMENT)

### FORMA PRAWNA

Holding.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH

Przedsiębiorstwo HERA zatrudnia ponad 6.000 osób na rozległym obszarze od Ferrary po Bolonię i Pesaro. 41,9% wszystkich zatrudnionych (stan na dzień 31 grudnia 2013 r.) to osoby powyżej 50. roku życia.




### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Przedsiębiorstwo HERA zostało założone przez 139 gmin miejskich z prowincji: Bolonia, Rawenna, Rimini oraz Forli-Cesena rozciągających się od Bolonii aż po Morze Adriatyckie. Obecnie udziały w przedsiębiorstwie posiadają 183 gminy miejskie z prowincji: Bolonia, Ferrara, Modena, Rawenna, Forli, Cesena oraz Imola.






### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Grupa HERA jest pierwszym włoskim przedsiębiorstwem użyteczności publicznej w sektorze ochrony środowiska, usług wodociągowych, gazowych i energetycznych. Grupa powstała w 2002 r. po fuzji jedenastu przedsiębiorstw użyteczności publicznej w regionie Emilia-Romania. W kolejnych latach przedsiębiorstwo rozrastało się. W 2004 r. HERA przejęła firmę AGEA (z Ferrary), a w 2005 r. firmę META. Hera jest pierwszą grupą świadczącą usługi użyteczności publicznej notowaną na giełdzie. Przedsiębiorstwo jest notowane na giełdzie mediolańskiej od 26 czerwca 2003 r. W wolnym obiegu jest 44,5% kapitału firmy.





W latach 2006-2008 przedsiębiorstwo zostało skonsolidowane i rozszerzyło zakres swoich podstawowych usług. Grupa zajmuje się przede wszystkim:

-  zarządzaniem i usługami w zakresie ochrony środowiska (zbieranie i utylizacja odpadów, spalanie, kompostowanie),
-  usługami wodociągowymi (uzdatnianie, oczyszczanie wody, systemy kanalizacyjne),
-  usługami w zakresie dostaw energii gazowej i elektrycznej (dystrybucja i sprzedaż gazu ziemnego, energii elektrycznej i ciepła).



Grupę podzielono na 5 strategicznych jednostek biznesowych:

-  odpady – zbiór, utylizacja, przetwarzanie odpadów miejskich i specjalnych,
-  woda – dystrybucja i sprzedaż wody, oczyszczanie i uzdatnianie ścieków,
-  gaz – dystrybucja,
-  energia elektryczna – dystrybucja i sprzedaż,
-  pozostałe usługi – ogrzewanie i oświetlenie osiedli.



HERA ma najwięcej zakładów przetwarzania odpadów we Włoszech (liczba zakładów: 80), dzięki czemu:

-  przedsiębiorstwo obsługuje około 3,3 miliona obywateli w zakresie utylizacji odpadów;
-  liczba obsługiwanych gmin miejskich to obecnie 196;
-  Ilość przetwarzanych odpadów to 6,3 miliona ton;
-  zbiór odpadów segregowanych wynosi 52,6%.

Grupa HERA jest jednym z największych przedsiębiorstw we Włoszech zajmujących się zarządzaniem zintegrowanymi usługami wodociągowymi:

-  liczba klientów w zakresie usług wodociągowych to 3,6 miliona;
-  Ilość sprzedanej wody w metrach sześciennych to 298 milionów.

HERA jest jednym z największych krajowych dostawców gazu i energii elektrycznej:

-  liczba klientów korzystających z usług gazowych to ponad 1,4 miliona;
-  liczba klientów korzystających z usług w zakresie energii elektrycznej wynosi 720 000.

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

HERA poza swoją działalnością podstawową podejmuje coraz więcej działań z zakresu mentoringu i doradztwa międzypokoleniowego. Są to:

### Szkoła umiejętności

Szkoła powstała w 2004 r. i miała na celu stworzenie środowiska, w którym możliwe było przekazywanie wiedzy młodszym, nowym i mniej doświadczonym pracownikom przez pracowników starszych, którzy stali się ich mentorami i doradcami. Jednym z głównych narzędzi stosowanych w **szkole umiejętności** jest publikacja tak zwanych **Notesów zawodowych** (dotychczas 15 edycji), których celem jest zastosowanie odpowiednich metod mapowania i porządkowania wiedzy starszych pracowników, obejmującej typowe czynności zawodowe realizowane w Grupie HERA, aby usprawnić proces uczenia się wszystkich pracowników. Projekt jest próbą jasnego i przystępnego przekazywania skonsolidowanej wiedzy pozyskanej od starszych pracowników. Aby móc dzielić się wiedzą i zostać trenerem w szkole umiejętności, pracownik musi wcześniej przejść krótki kurs szkoleniowy, zorganizowany przez Dział Szkoleń i Rozwoju Kadr.

### Stworzenie międzypokoleniowego podejścia do organizacji pracy w przedsiębiorstwie

Przez wiele lat HERA przygotowywała plan działania, koncentrując się na czterech priorytetach:

- dialog międzypokoleniowy;
- możliwości rozwoju;

- zwrócenie większej uwagi na rozbieżności pokoleniowe i równowagę między życiem zawodowym i prywatnym;
- realizacja nowych projektów biznesowych lub ponowne określenie celów realizowanych projektów w kontekście wielopokoleniowym.

#### **Stałe zwracanie uwagi na rozbieżności między pokoleniami**

HERA sporządza okresowe analizy w zakresie struktury kadr w przedsiębiorstwie oraz półroczne sprawozdania, w ramach których wprowadza się okresowe wskaźniki, pozwalające monitorować atmosferę wśród pracowników, zwracając szczególną uwagę na element wieku.

## WYNIKI

Projektami oraz rozpowszechnianiem ich wyników objęto znaczącą liczbę pracowników (w tym pracowników technicznych), którzy z entuzjazmem brali w nich udział, chętnie dzieląc się swoim wieloletnim doświadczeniem i wiedzą. Ta innowacyjna i oryginalna inicjatywa firmy wpłynęła na większe zaangażowanie pracowników w ramach spotkań i szkoleń w terenie.

## INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES ITALIA (IBM / „BIG BLUE”) - IBM ITALIA SPÓŁKA AKCYJNA

### FORMA PRAWNA

IBM Włochy Sp. A. Przedsiębiorstwo z jednym udziałowcem.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH

Korporacja IBM zatrudnia 434.246 osób w 170 krajach na całym świecie. We Włoszech przedsiębiorstwo działa od 1927 r. i zatrudnia około 2.200 osób, z czego pracownicy powyżej 50. roku życia stanowią 42,6% wszystkich zatrudnionych.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Technologie informacyjno-komunikacyjne ICT (działalność związana z informatyką).

Jest to przedsiębiorstwo technologiczne produkujące różnorodne elementy: od mikroprocesorów po bardzo wydajne komputery oraz od serwerów po oprogramowanie pozwalające tworzyć skomplikowane infrastruktury IT i zarządzać nimi.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

IBM ma swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych i jest jednym z największych na świecie producentów sektora komputerowego. IBM produkuje i sprzedaje sprzęt komputerowy oraz oprogramowanie, oferuje infrastrukturę, hosting i szerokie usługi konsultingowe, obejmujące różnorodne zagadnienia: od systemów komputerowych po zastosowania w neonatologii.





Od września 2011 r. IBM pod względem kapitalizacji giełdowej jest drugą co do wielkości spółką technologiczną na świecie. Przedsiębiorstwo notowane jest na giełdzie nowojorskiej pod nazwą IBM, liczba udziałowców wynosi 491.151. Znane wynalazki IBM’a to: bankomaty, dyskietki, karty z paskiem magnetycznym, relacyjne bazy danych, płyty główne, złącza PS/2, standard kodu kreskowego UPC, system rezerwacji lotów SABRE, pamięć dynamiczna DRAM oraz system sztucznej inteligencji Watson.

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

Od początku XXI w. IBM wprowadza **programy „Młodych mentorów”**. Tradycyjnie relacja mentor-uczeń polega na tym, że starszy stażem kolega doradza młodszemu pracownikom. „Młodzi Mentorzy” to natomiast szkolenia, które odwracają przyjętą formułę. W ramach tego innowacyjnego programu nadal łączy się w pary młodszych stażem pracowników ze starszymi, ale to młodzi mają za zadanie doradzać starszym kolegom i dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniami.

Takie odwrócone szkolenia są dla firmy korzystnym rozwiązaniem, gdyż wpływają na zmniejszenie międzypokoleniowego dystansu w podejściu do wartości i perspektyw, a także uwalniają kreatywność i pomagają inaczej spojrzeć na stawiane pracownikom wyzwania. Jednak w szczególności odwrócony mentoring jest bardzo skutecznym narzędziem w nabywaniu umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów oraz wrażliwości na nieznaczące sygnały rynkowe, otwierające nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Aby zapewnić skuteczną realizację programu szkoleń z odwróconymi rolami, IBM stworzył zestaw narzędzi, z którego mogą korzystać jego uczestnicy.

Mentoring prowadzony w ramach firmy IBM uważa się za część szerszej strategii branżowej promującej zarządzanie wiekiem, integrację oraz rozwój umiejętności. W jej realizacji pomagają również spotykające się okresowo zespoły zadaniowe na poziomie europejskim, których zadaniem jest koncentracja na oczekiwaniach i potrzebach zespołów pracowniczych, które składają się z czterech pokoleń pracowników IBM'a:

-  dojrzały pracownicy (urodzeni przed 1946 r.);
-  dzieci wyżu demograficznego (pracownicy urodzeni w latach 1946-1964);
-  pokolenie X (pracownicy urodzeni przed 1980 r.);
-  pokolenie Y (pracownicy urodzeni w latach 1980-1990).

W tych bardzo potrzebnych i rozwijających spotkaniach mogą wziąć udział wszyscy pracownicy IBM, co promuje integrację i dialog międzypokoleniowy oraz stanowi szansę na dzielenie się pomysłami, rozmowę o problemach i najlepszych sposobach postępowania. Od początku istniało też forum online, na którym pracownicy mogą dzielić się przemyśleniami po spotkaniach zespołów zadaniowych. Dodatkowo co trzy lata w IBM przygotowuje się międzynarodową analizę równowagi życia zawodowego i prywatnego, która pomaga przedsiębiorstwu zrozumieć potrzeby pracowników w ramach prowadzonego programu dot. integracji życia zawodowego i prywatnego.

## WYNIKI

Różnorodne programy zarządzane przez Dział Kadr, które pracownicy odbierali pozytywnie i chętnie brali w nich udział, pozwoliły na stworzenie odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy i pozytywnie wpłynęły na wydajność. Przede wszystkim znacznie bardziej doceniono doświadczenie pracowników powyżej 50. roku życia. Ponadto dzięki dialogowi międzypokoleniowemu dostrzeżono różnice między poszczególnymi pokoleniami, co pomogło wdrożyć nowe podejście firmy do istniejących różnic pokoleniowych oraz wpłynęło na usprawnienie procesu przechodzenia pracowników na emeryturę.

## INTESA SANPAOLO

### FORMA PRAWNA

Holding.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH








Firma zatrudnia 93.212 osób (stan na 2013 r.), a pracownicy powyżej 50. roku życia stanowią 20% wszystkich zatrudnionych.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI


Pośrednictwo finansowe.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Struktura firmy to działy zajmujące się jej podstawową działalnością:


-  Dział Bankowości Lokalnej (bankowość dla klientów indywidualnych) obsługujący klientów indywidualnych oraz małe i średnie przedsiębiorstwa;
-  Dział Bankowej Obsługi Przedsiębiorstw i Inwestycji, który zajmuje się obsługą przedsiębiorstw, instytucji publicznych oraz instytucji finansowych;
-  Dział ds. Banków Zależnych;
-  Dział ds. Bankowości Prywatnej;
-  Dział Zarządzania Aktywami;
-  Dział ds. Ubezpieczeń;
-  Dział Bankowości Kapitałowej (tzw. Capital Light Bank — CLB).

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

 **Projekt „Selezione Rosa” (Różowy Wybór)** – jest to projekt mentorski, opierający się na wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy ekspertem a pracownikiem niższego szczebla zarządzającego.

Intesa San Paolo utworzyła grupę dwuosobowych zespołów doradczych, co pozwoliło na zbudowanie dwukierunkowej relacji między nauczycielem – mentorem a uczniem. Metoda opiera się przede wszystkim na powstałej relacji między mentorem – osobą z większym doświadczeniem i piastującą ważniejszą funkcję w przedsiębiorstwie, ale jednocześnie niebędącą bezpośrednim szefem, która staje się doradcą i przewodnikiem, a młodszym pracownikiem z kadry zarządzającej o dużym potencjale rozwojowym. Relacja ta jest korzystna dla obu pracowników, którzy dbają o swój rozwój zawodowy, ponieważ pozwala na przekazywanie wiedzy i wzajemną wymianę doświadczeń.

Intesa San Paolo rozpoczęła także realizację pierwszego projektu w zakresie inwestowania w talenty. Każdy z ośmiu doradców współpracuje z dwiema kobietami w wieku poniżej 45 lat, zajmującymi odpowiedzialne stanowiska kierownicze. Przed rozpoczęciem udziału w projekcie doradcy przechodzą szkolenie, dzięki któremu mogą nauczyć się, jak wspierać swoje podopieczne. Początków tej inicjatywy można upatrywać w projekcie Gemma, którego celem było pełne wykorzystanie zdolności pracujących w przedsiębiorstwie kobiet.

 **Projekt „Wyobraźnia”**

Projekt „Wyobraźnia” opiera się na angażowaniu i słuchaniu pracowników. Ma na celu promowanie profesjonalizmu oraz zapewnienie możliwości rozwoju w ramach systemów doradztwa zawodowego. Jest to projekt z długą tradycją (w tej chwili realizowany jest po raz 12.). Skierowany jest do młodych pracowników (poniżej 31 lat), pracujących w bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej i pozwala im nadać właściwy kierunek ich zawodowej przyszłości. Dzięki udziałowi w projekcie pracownik ma zdać sobie sprawę ze swoich umiejętności oraz dowiedzieć się więcej o strukturze przedsiębiorstwa i różnych zakresach obowiązków w danym dziale. Projekt realizowany jest dwufazowo.

- Przez pierwsze trzy miesiące uczestnicy podzieleni na dziesięcioosobowe grupy analizują strukturę przedsiębiorstwa i kontekst społeczno-kulturowy, w którym przyszło im pracować, wykorzystując metody stosowane w badaniach etnograficznych. Po przeanalizowaniu wszystkich zagadnień uczestnicy przedstawiają wyniki kierownictwu działu, dzieląc się spostrzeżeniami w trakcie dyskusji.
- Przez kolejne trzy miesiące młodzi pracownicy biorą udział w warsztatach, które poprawiają ich umiejętności interpersonalne i zawodowe. W ten sposób mogą odkryć własne umiejętności, zaadaptować się i dostosować własne umiejętności do ścieżki kariery. Projekt zachęca również do otwartości na zmiany i nowości. Młodych pracowników biorących udział w projekcie wspierają w ramach indywidualnych rozmów ukierunkowujących szefowie oraz specjaliści z Działu Kadr.

## WYNIKI

Poprawa umiejętności i zwiększenie motywacji pracowników poprzez szkolenia, kształcenie ustawiczne, rozwój kariery oparty na osiągnięciach, przegląd długofalowych zachęt powiązanych z wydajnością i wynikami oraz aktualizacja mechanizmów wpływających na kształtowanie dobrego nastawienia u pracowników.

## NOVARTIS INTERNATIONAL AG

### FORMA PRAWNA

Spółka.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH

100.000 pracowników w 191 krajach, w tym 4.653 we Włoszech.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI




Przemysł farmaceutyczny (przemysł chemiczny, rafineryjny i farmaceutyczny). Spółka akcyjna Novartis International AG jest szwajcarskim przedsiębiorstwem międzynarodowym działającym w sektorze farmaceutycznym. Pod względem dochodów jest to druga (po Pfizerze) międzynarodowa spółka farmaceutyczna i dwudziesta co do wielkości korporacja na świecie. Firma jest notowana na giełdzie nowojorskiej oraz szwajcarskiej (Swiss Market Index).





### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność farmaceutyczną oraz działa w innych obszarach związanych z ochroną zdrowia, lekami generycznymi, produktami ochrony zdrowia konsumentów (OTC), żywnością dla ośrodków opieki zdrowotnej, soczewkami kontaktowymi (Ciba Vision) oraz produktami weterynaryjnymi (zdrowie zwierząt).

### NAJLEPSZE PRAKTYKI

Spółka akcyjna NOVARTIS PHARMA SPA podjęła wiele inicjatyw dotyczących różnorodności oraz integracji. Obejmują one takie inicjatywy jak:

-  uznawanie różnorodności i zachęcanie do jej akceptowania;
-  ukierunkowana rekrutacja osób o różnych zdolnościach;
-  kształcenie i rozwój kadr;

-  inicjatywy wspierające różnorodność wśród pracowników;
-  wewnętrzna sieć informacyjna (Intranet) oraz pracownicze grupy wsparcia;
-  zewnętrzna sieć;
-  udział w zewnętrznych platformach oraz uznanie w zewnętrznych rankingach i konkursach.

W podejmowanych działaniach priorytetowym celem są kobiety. W ramach realizowanych inicjatyw warto podkreślić dwa działania ściśle związane z zarządzaniem wiekiem: „Lider różnorodności — twarzą w twarz z zarządem” i „Młodzi mentorzy”.

#### „Lider różnorodności — twarzą w twarz z zarządem”

Jest inicjatywą poświęconą zdolnościom przywódczym kobiet z uwzględnieniem wieku. Najważniejszą cechą programu jest bezpośrednia współpraca z zarządem najwyższego szczebla. Spośród 200 najstarszych stażem liderów w przedsiębiorstwie wybierany jest mentor, który przez rok będzie doradzał każdemu z uczestników programu i przekazywał mu informację zwrotną. Podczas trzech sesji indywidualnych oraz w ramach projektów zespołowych uczestnicy mają wyjątkową okazję, by uczyć się od Szefa Oddziału Novartis Pharmaceuticals oraz od pozostałych członków Rady Zarządzającej ds. Farmaceutyków i bezpośrednio z nimi współpracować. Uczestnicy mogą również wybrać zewnętrznego trenera, z którym przedyskutują takie zagadnienia, jak: styl zarządzania, równowaga między pracą a życiem prywatnym oraz kwestie dotyczące nadzorowanych zespołów i kadry nadrzędnej. Współpraca z zewnętrznymi trenerami wynika z doświadczenia firmy, które wskazuje na fakt, że uczestnicy programów są w stanie rozmawiać otwarcie o problemach i uzyskać istotne informacje od ekspertów zewnętrznych.

#### „Młodzi mentorzy”

W ramach tego projektu pracownicy „pokolenia Y”, czyli osoby urodzone po 1981 r. dzielą się przemyśleniami ze starszą kadrą zarządzającą. Jeden z młodszych pracowników, który wziął udział w programie, był osobą niepełnosprawną, przez co prowadzone dyskusje były dużym, ale wartym wysiłku wyzwaniem, które obu stronom pozwoliło wiele się od siebie nauczyć.

We Włoszech młodzi studenci Uniwersytetu Bocconi nawiązali relacje doradcze ze starszą kadrą zarządzającą oddziału Novartis na Europę, by pomóc jej w kształtowaniu atmosfery otwartości i bliskości dostosowanej do potrzeb młodszego pokolenia.

## WYNIKI

Opisane programy przyniosły bardzo dobre efekty: 80% uczestników otrzymało albo awans, albo przeniosło się na inne stanowisko (tego samego szczebla), 20% uczestników pracuje w tej chwili na stanowisku kierowniczym. 95% osób, które wzięły udział w programie, nadal pracuje w Novartis. Program został bardzo pozytywnie oceniony. Poza przedsiębiorstwem program cieszy się ogromnym zainteresowaniem, gdyż inne firmy chcą również uzyskać takie doskonałe wyniki.

## REALE MUTUA ASSICURAZIONI

### FORMA PRAWNA

Firma ubezpieczeniowa, spółka zależna grupy Reale Mutua, zarejestrowana w Rejestrze Firm Ubezpieczeniowych.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH






Firma zatrudnia 1.298 osób, z których 33,7% to pracownicy powyżej 50. roku życia.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Usługi finansowe i ubezpieczeniowe.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Reale Mutua jest spółką nadrzędną pięciu spółek zależnych działających w branży ubezpieczeń, nieruchomości, bankowości i w sektorze usług. Są to:

-  Reale Mutua Assicurazioni (włoski holding ubezpieczeniowy);
-  Reale Seguros Generales S.A. (Hiszpania);
-  Reale Immobili (spółka akcyjna zajmująca się nieruchomościami);
-  Banka Reale (spółka bankowa);
-  holding Blue Assistance.

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

Spółka Reale Mutua rozpoczęła niedawno realizację dwóch projektów: **„Modello Generazionale 2.0” — Model pokoleniowy 2.0** oraz **Akademia: system szkoleń w przedsiębiorstwie**.

### „Modello Generazionale 2.0” — Model pokoleniowy 2.0

W ramach projektu podejmowane są działania dotyczące „różnorodności wieku”, które mają na celu ułatwienie integracji różnych grup wiekowych w przedsiębiorstwie, co staje się centralnym elementem kultury korporacyjnej. W związku z tym Grupa Reale Mutua rozpoczęła uporządkowany transfer wiedzy do wszystkich pracowników, łączący tradycyjne narzędzia zarządzania kadrami z ankietami dot. zaangażowania, motywacji, potrzeb oraz oczekiwań pracowników.

W ramach projektu przeprowadzono dwa projekty pilotażowe: **„Szczególne zagrożenia w zarządzaniu kadrami”** oraz **„Jazz at Work”**, w ramach których koledzy w różnym wieku pracowali nad określeniem wartości płynącej z pracy w niejednorodnym pod względem wieku zespole. Co więcej Reale Mutua organizuje warsztaty zatytułowane „Pokolenia bez granic — zaangażowanie”. Warsztaty te były przeznaczone dla pracowników z dużą różnicą wieku np. przedstawiciela „pokolenia Y”, czyli osoby poniżej 31. roku życia i osoby powyżej 50. roku życia. Osoby te wchodziły w różnorakie interakcje, a ich celem było promowanie lepszego wzajemnego zrozumienia oraz wypracowanie właściwych sposobów postępowania w wielopokoleniowych zespołach.

Wkład i zaangażowanie uczestników pozwoliły na określenie obszarów, w których należałoby podjąć działania oraz na zebranie propozycji promowania integracji międzypokoleniowej (szkolenia, doradztwo i mentoring młodych).

Wiek okazuje się być kluczowym czynnikiem określania ścieżki rozwoju i szkoleń ukierunkowanych na poprawę umiejętności indywidualnych oraz transferu wiedzy, w celu promowania i wspierania zatrudnienia przez całe życie.

### Akademia: system szkoleń w przedsiębiorstwie

„Akademia” to centrum szkoleniowe dla pracowników Grupy Reale Mutua. W 2013 r. w ramach działań Akademii skupiono się przede wszystkim na dwóch kwestiach: na kliencie i konkurencyjności oraz na rozwoju kadr. W tym drugim obszarze przedsiębiorstwo przygotowało i zrealizowało specjalne szkolenie dla pracowników powyżej 55. roku życia, które ułatwiło młodszym pracownikom przedsiębiorstwa integrację ze starszymi pracownikami z większym doświadczeniem. Poza tym, szkolenie stworzyło okazję do kontaktu i umożliwiło doradztwo w ramach konkretnych projektów:

- „Tandem: zderzenie umiejętności” – projekt ten łączy w pary pracowników w różnym wieku wykonujących w przedsiębiorstwie różne zadania. Pracownicy przez kilka dni pracowali z dala od swojego normalnego stanowiska pracy i musieli zagłębić się w pracę swoich kolegów, niejako „wchodząc w ich skórę”, tak by zrozumieć ich zadania, charakterystyczne cechy pracy, codzienne problemy, a tym samym wartość pracy innych. Pozwalało to na zmianę spojrzenia pracowników na ten sam proces.

## WYNIKI

Według sprawozdania dot. zrównoważonego rozwoju grupy Reale Mutua wpływ szkoleń i mentoringu przejawia się wzrostem obrotów firmy na poziomie aż 5,27%. Natomiast poziom stałego zatrudnienia w firmie jest bardzo wysoki, o czym świadczy fakt, że 38,9% pracowników pracuje w Reale Mutua od ponad 20 lat.

## TELECOM ITALIA

### FORMA PRAWNA

Holding.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH







65,623 (53.155 we Włoszech) wg stanu na 2013 r. Pracownicy powyżej 50. roku życia stanowią 24,8% wszystkich zatrudnionych.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Usługi pocztowe i telekomunikacyjne.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

Działalność Telecom Włochy można podzielić na sześć głównych obszarów:

-  **Dział Usługi Krajowe** – obejmuje krajową obsługę połączeń głosowych i przesyłu danych w ramach telefonii stacjonarnej i komórkowej dla klientów końcowych (klienci detaliczni) oraz innych operatorów (klienci hurtowi), działalność Telecom Italy Sparkle (międzynarodowa hurtowa sprzedaż usług), jak również powiązane wsparcie techniczne.
-  **Dział ds. Brazylii** – obejmuje usługi telefonii komórkowej (TIM) w Brazylii oraz telefonii stacjonarnej (Intelig) w tym kraju.
-  **Dział ds. Argentyny** – zajmuje się obsługą telefonii stacjonarnej (Telecom Argentina) oraz komórkowej (Telecom Personal), jak również sprzedażą mebli (Core) w Paragwaju.
-  **Dział ds. Mediów** – zajmuje się zarządzaniem siecią telewizyjną.
-  **Dział Olivetti** – zajmuje się systemami druku cyfrowego oraz produkcją materiałów biurowych, jak również usługami informatycznymi.
-  **Dział ds. Pozostałej Działalności** – zajmuje się firmami świadczącymi usługi finansowe oraz pomniejszymi firmami niezwiązanymi ściśle z podstawową działalnością przedsiębiorstwa.

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

W Telecom Italia realizowane są następujące projekty:

### „Indywidualna Informacja Zwrotna o Wydajności”

Projekt poświęcony był przekazywaniu pracownikom informacji zwrotnej w zakresie ich wydajności, której celem było określenie ich mocnych i słabych stron. Nawiązując bliższe relacje z pracownikami, kadra zarządzająca pomagała im w poprawieniu wydajności. Realizację projektu zakończono 29 stycznia 2013 r. W projekcie wzięło udział około 48.000 pracowników szeregowych z grupy Telecom Italia, z których aż 81,6% w kwestionariuszach oceny projektu potwierdziło zadowolenie ze sposobu realizacji projektu. W trakcie realizacji projektu pracowników podzielono na specjalne zespoły zadaniowe, w skład których wchodziłi poza pracownikami również przedstawiciele kadry oceniającej, rekrutowani z różnych działów przedsiębiorstwa. Opracowane w ramach projektu propozycje poprawy funkcjonowania firmy, których punktem odniesienia były najlepsze sposoby stosowane przez krajowe i międzynarodowe przedsiębiorstwa, zostaną dogłębnie przeanalizowane, szczególnie z punktu widzenia ich wykonalności.


### „Rozwój Partycypacyjny”


To projekt, który pozwala pracownikom Telecom Italia aktywnie wpływać na własny rozwój zawodowy, ale również na rozwój kolegów oraz kadry zarządzającej (kierowników). Celem projektu jest wskazanie tzw. „talentów” poprzez sprawdzanie opinii o pracownikach, uzupełniając w ten sposób informacje pozyskane za pomocą klasycznych narzędzi oceny pracowników. Projekt dzieli się na cztery etapy:

- analiza talentu: każdy pracownik może wskazać kolegów i kierowników (w tym tych z innym zakresem obowiązków), których uważa za utalentowanych, podkreślając ich szczególne cechy i podając konkretne przykłady postępowania. Wyróżnieni w ten sposób pracownicy otrzymują certyfikat, a także są zaangażowani w różnego rodzaju działania, co służy ocenie ich wkładu w pracę przedsiębiorstwa;
- analiza awansu: członkowie kadry kierowniczej mogą wskazać, którzy szeregowi pracownicy mogą ich zdaniem otrzymać zadania kierownicze, a jednocześnie którzy kierownicy (tego samego szczebla) mogą już otrzymać bardziej odpowiedzialne funkcje. Cechy wyróżniające dobrego kierownika również wskazuje się, przytaczając konkretne przykłady postępowania. W ten sposób wskazane osoby także otrzymują certyfikat i są zgłaszane do programów szkoleniowych.
- tożsamość zawodowa: wypełniając (od stycznia 2013 r.) swój zawodowy/osobisty profil na własnej stronie intranetowej poszczególni pracownicy mogą zaprezentować swoje umiejętności i tym samym poinformować kolegów, przełożonych i przedsiębiorstwo, że takimi umiejętnościami dysponują.
- gotowość do zmian: poszczególni pracownicy mogą określić swoje oczekiwania zawodowe i chęć zmiany zawodu czy miejsca pracy, gdyby pojawiła się taka możliwość.

Po fazie pilotażowej, która zakończyła się w styczniu 2013 r. i objęła 10.000 pracowników w celu ewaluacji projektu zorganizowano zespoły zadaniowe i przeprowadzono analizę, wysłuchując pracowników i określając, jakie działania należy podjąć w celu usprawnienia procesu. Na początku 2014 r. przygotowano indywidualne plany rozwoju.

- Ocena potencjału kadry kierowniczej i pracowników: ocenę przeprowadzono w 2013 r. w całej grupie Telecom Italia. Objęła ona 397 pracowników. Dział Kadr, który posiada certyfikat ISO, otrzymał zadanie stworzenia centrów oceny. Funkcjonują one wg specjalnych zasad.

 **Checklista motywacji** – w 2013 r. wprowadzono nowe narzędzie związane z kształtowaniem rozwoju, tak zwaną Checklistę motywacji. Jest to narzędzie przeznaczone dla cenionych starszych pracowników (powyżej 50. roku życia), którzy są bardzo ważni dla Telecom Italia ze względu na ich wiedzę i doświadczenie. Celem tej inicjatywy jest poprawa motywacji tych pracowników oraz wspieranie ich, w szczególności poprzez analizowanie ich motywacji oraz sposobów wdrażania planów na rzecz rozwoju, pozwalających na zaplanowanie „jesieni życia zawodowego” w przedsiębiorstwie. W 8 programach w ramach tej inicjatywy wzięło udział 65 osób.

 **Ocena kadry kierowniczej** – program oceny menedżerów zaczęto realizować w 2009 r. w celu oceny gotowości kadry kierowniczej do przyjęcia nowych obowiązków. Program kontynuowano w kolejnych latach. W 2013 r. wzięło w nim udział 30 menedżerów, co stanowi 30% kadry kierowniczej.

## WYNIKI

Udział w tych programach pozwolił na konstruktywną i ważną konfrontację wewnątrz firmy i na przedstawienie propozycji, które uwzględniają różne umiejętności i doświadczenia pracowników oraz rzeczywistość, w której działa firma.



## FORMA PRAWNA

Zrzeszenie przedsiębiorstw Stowarzyszenie Banków Włoskich.

## LICZBA ZATRUDNIONYCH

Grupa UBI Banca zatrudnia ponad 18.000 osób. Pracownicy po 50. roku życia stanowią 32% wszystkich zatrudnionych.

## RODZAJ DZIAŁALNOŚCI





Pośrednictwo finansowe i walutowe.

## OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

UBI Banca ScpA, czyli Stowarzyszenie Banków Włoskich powstało 1 kwietnia 2007 r. po fuzji BPU (Banche Popolari Italiane) i Banca Lombarda e Piemontese. Tego samego dnia BPU zmieniła nazwę na UBI Banca. Jest to zrzeszenie bankowe notowane na giełdzie w Mediolanie, które znalazło się również na indeksie giełdowym FTSE / MIB (ISIN IT0003487029). Reorganizacją w ramach UBI Banca zajmowała się powstała ad hoc firma UNISS (Ubi Systems and Services).

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

UBI BANCA wypracowała szkolenia ukierunkowane na zarządzanie wiekiem, których celem jest zmotywowanie kadry kierowniczej po 50. roku życia. Szkolenia podzielone są na trzy obszary. W każdym z obszarów szczególnie uwzględnia się zarządzanie różnicami związanymi z wiekiem.

-  **Szkolenia stałe** – idealnie dobrana (zależnie od stanowiska) seria szkoleń pozwalających na: przyswojenie odpowiednich dla danego stanowiska (piastowanego bądź przyszłego) umiejętności, ich rozwój i aktualizację, zarówno w zakresie umiejętności technicznych, jak i społecznych, a także w zakresie wzorców zachowań. Szkolenia są organizowane przez Dział ds. Szkoleń i obejmują wszystkich pracowników, zarówno noworekrutowanych, jak i tych starszych stażem. Podstawowe informacje o szkoleniu znajdują się w katalogu szkoleń.
-  **Dostosowana oferta szkoleniowa** – projekt, którego celem jest wyjście na przeciw potrzebom konkretnych grup pracowników oraz wspieranie wprowadzania zmian zarówno strategicznych, jak i organizacyjnych, a także zmian wynikających z nowelizacji przepisów, nowych innowacyjnych produktów, narzędzi i procesów.
-  **Program szkoleń dla kadry kierowniczej** – jego głównym celem jest ugruntowanie (dzięki seminariom behawioralnym dotyczącym osobowości oraz doświadczeniom zawodowym) umiejętności i kompetencji kadry kierowniczej. Uczestnicy programu mogą brać udział zarówno w specjalistycznych kursach i seminariach organizowanych przez firmy zewnętrzne, jak również w szkoleniach wewnętrznych, które pozwalają na wymianę doświadczeń pomiędzy kadrą kierowniczą, także z innych działów.
-  W UBI BANCA szczególną uwagę zwraca się na **rozwój kariery zawodowej utalentowanych pracowników o dużym potencjale, jak również na pracowników starszych i kobiety**. W fazie projektowania zakresów szkoleń zarząd Stowarzyszenia zgłosił również potrzebę organizacji specjalnych szkoleń dla pracowników po 50. roku życia, mających na celu zwiększenie ich motywacji.

## WYNIKI

W 2013 r. ponad 80. kierowników przeszło szkolenia.

## GRUPA UNICREDIT

### FORMA PRAWNA

Holding.

### LICZBA ZATRUDNIONYCH

132.000 pracowników, 24% powyżej 50. roku życia.

### RODZAJ DZIAŁALNOŚCI

Pośrednictwo finansowe.

### OPIS KLUCZOWYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI

 Bankowość Prywatna:









- 200.000 klientów we Włoszech, w Niemczech, Austrii, Luksemburgu i Polsce,
- 250 oddziałów w Europie,
- aktywa o wartości 150 miliardów euro,
- ponad 1.200 pracowników bankowości prywatnej gotowych zawsze wyjść na przeciw potrzebom klientów.

 Usługi bankowości korporacyjnej i obsługa transakcji.

 Fundusze strukturalne, rynki kapitałowe oraz produkty inwestycyjne.

## NAJLEPSZE PRAKTYKI

Grupa UNICREDIT realizuje szereg inicjatyw wdrażanych w sposób systematyczny i konsekwentny.

-  **Laboratorium Przywódców** – to inicjatywa przygotowana, by wspierać rozwój zdolności przywódczych kobiet w kadrze kierowniczej. W 2013 r. 100 kobiet zatrudnionych w UNICREDIT Włochy wzięło udział w tej inicjatywie.
-  **Programy mentorskie dla współpracowników oraz Międzynarodowa Sieć Kobiet w UNICREDIT (UWIN)** – w ramach tych programów starsza kadra kierownicza doradza młodszym kolegom, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet. Z 61 pracowników, którzy wzięli udział w tym programie, 67% stanowiły właśnie kobiety.
-  **Spotkania dyskusyjne** dotyczące prowadzonej działalności z udziałem wyższego zarządu banku.
-  **Analizy prowadzone w celu poznania potrzeb starszych kolegów i wyjścia im naprzeciw.**
-  **„Myśl, Angażuj się, Wpływnaj”** – program, który pozwala młodszym i starszym pracownikom wyrazić to co myślą, pozwalający przeanalizować i porównać ich punkt widzenia, pomysły oraz sugestie na poprawę wewnętrznego funkcjonowania firmy.
-  **Internetowa telekonferencja pt. „Zapytaj Szefa”** – to z kolei inicjatywa starszej kadry kierowniczej, w której wzięł również udział Prezes Zarządu. Podczas telekonferencji kadra kierownicza wyższego szczebla zadała 170 pytań dotyczących strategicznych planów firmy.
-  Ponadto Unicredit realizuje skierowany do wszystkich pracowników bardzo ważny **program doradczy**. Projekt ten kierowany jest do innowacyjnych, nowotworzonych przedsiębiorstw wszystkich sektorów, a jego przyspieszona struktura obejmująca szereg działań wspiera pomysłowe rozwiązania biznesowe. Projekt przewiduje nagrody pieniężne, tworzenie sieci doradczej, ukierunkowane szkolenia oraz tworzenie usług bankowych ad hoc.
-  **Laboratorium dla nowotworzonych przedsiębiorstw (Unicredit Start Lab)** – koncentruje się na sektorze technologii finansowych. Jest to miejsce, gdzie nowopowstałe start-upy finansowe mogą szybciej zacząć współdziałać oferując swoje usługi. Nowotworzonymi przedsiębiorstwami, które wezmą udział w tym programie, opiekuje się starszy doradca Unicredit służący im swoim doświadczeniem i wiedzą. Projekt ten ma za zadanie nie tylko promowanie innowacyjnej przedsiębiorczości, ale również pracę nad umiejętnościami starszej kadry kierowniczej.

## WYNIKI

Powyższe programy pozwoliły na wypracowanie wskaźnika zaangażowania pracowników na poziomie 75%.



zostań   
Mentorem.pl







ZATRUDNIENIE  
**FAIR PLAY**

Nie wiesz od czego zacząć?  
Zacznij od samooceny!

## 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.*

<b>Proces 1: Misja organizacji</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie w sposób sformalizowany/ tak, stosujemy w praktyce</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja ma sformułowaną pisemnie misję adekwatną do realizowanych zobowiązań?			
Czy organizacja zapewniła współudział pracowników przy tworzeniu misji?			
Czy skonsultowano misję z przedstawicielami pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe lub z wszystkimi pracownikami?			
Czy organizacja promuje swoją misję wśród klientów, kooperantów, dostawców, pracowników i innych grup interesariuszy?			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

## 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.*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie w sposób sformalizowany</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja określiła system wartości etycznych i biznesowych?			
Czy organizacja zapewniła współdziałanie pracowników przy uzgadnianiu wartości etycznych i biznesowych?			
Czy wartości firmy skonsultowano z przedstawicielami pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe lub ze wszystkimi pracownikami?			
Czy organizacja promuje swoje wartości wśród klientów, kooperantów, dostawców, pracowników i innych grup interesariuszy?			
Czy organizacja określiła sposób monitorowania przestrzegania przyjętych wartości etycznych i biznesowych?			
Czy wyznaczono osobę odpowiedzialną za monitorowanie działań niezgodnych z przyjętymi wartościami?			
Czy ustalono sposób przekazywania informacji o naruszeniach?			
Czy określono konsekwencje dla osób naruszających system wartości (np. rozmowy wyjaśniające, nagany)?			
Czy poinformowano pracowników i innych interesariuszy o systemie monitorowania przestrzegania przyjętych wartości?			

Moje pomysły

.....


.....

.....


.....

## 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.


<b>Proces 3: Strategia rozwoju organizacji</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja ma sformułowaną strategię rozwoju na okres 2-3 do 5 lat?			
Czy organizacja określiła swoje cele strategiczne i operacyjne?  Cele strategiczne i operacyjne powinny być: konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne, osadzone w konkretnym czasie?			
Czy organizacja określiła swoją pozycję konkurencyjną?			
Czy organizacja określiła swoje przewagi konkurencyjne?			

## 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.

Moje pomysły

---

---

---

---

<b>Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja ma sformułowaną strategię rozwoju zasobów ludzkich na okres 2-3 do 5 lat?			
Czy organizacja przeprowadziła diagnozę kapitału ludzkiego uwzględniającą strukturę wieku pracowników?			
Czy organizacja określiła kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego, wynikające z realizacji strategii rozwoju organizacji?			
Czy organizacja określiła działania podejmowane w celu uzyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji strategii rozwoju z uwzględnieniem planowych przejść na emeryturę, wraz z harmonogramem działań?			
Czy organizacja określiła procedury zapewniające przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy?			
Czy organizacja określiła procedury zapewniające równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników?			
Czy organizacja określiła procedury zapewniające poszanowanie godności osobistej pracowników?			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....



## 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.*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja aktualizuje plany zatrudnienia na okresy kwartalne, półroczne lub roczne z uwzględnieniem wolumenu prac, jakie są planowane do wykonania w danym okresie?			
Czy organizacja oceniła, czy aktualnie zatrudniani pracownicy będą w stanie zrealizować przewidywane prace?			
Czy organizacja określiła, jakie działania podejmie, jeśli aktualny zespół nie będzie w stanie zrealizować planowanych prac w odpowiedni sposób i w wymaganym czasie?			
Czy organizacja określiła, jakie działania podejmie, jeśli okaże się, że zatrudnienie jest wyższe niż zapotrzebowanie na pracę?			
Czy organizacja określiła procedury zapewniające przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy?			

Moje pomysły

.....




.....

.....

.....

## 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.*

Moje pomysły

.....

.....






.....

.....

<b>Proces 6: Rekrutacja pracowników</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja określiła osoby odpowiedzialne w firmie za rekrutację?			
Czy organizacja określiła sposób zgłaszania potrzeby zatrudnienia pracownika na danym stanowisku?			
Czy organizacja określiła sposób informowania o pozaplanowych potrzebach kadrowych?			
Czy organizacja określiła kryteria opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata?			
Czy organizacja określiła osoby odpowiedzialne za sporządzenie opisów stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata?			
Czy organizacja określiła zasady tworzenia informacji / ogłoszenia o możliwości zatrudnienia?			
Czy organizacja określiła sposoby wyszukiwania potencjalnego kandydata i możliwości upowszechniania informacji o możliwości zatrudnienia?			
Czy organizacja określiła sposoby prowadzenia rekrutacji wewnętrznej?			
Czy organizacja określiła sposoby prowadzenia rekrutacji zewnętrznej?			
Czy w trakcie spotkania z kandydatem wykorzystywany jest wcześniej przygotowany scenariusz rozmowy?			
Czy organizacja określiła sposoby wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy?			
Czy organizacja określiła sposób kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz z osobami odrzuconymi w trakcie rekrutacji?			
Czy organizacja ma opracowany sposób monitorowania procesu rekrutacji?			

## 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).*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja określiła zasady wprowadzania do organizacji nowych pracowników?			
Czy organizacja określiła zasady wprowadzania do pracy nowych pracowników?			
Czy organizacja określiła zasady wprowadzania do zespołu nowych pracowników?			
Czy organizacja ma spis informacji / dokumentów / procedur / zasad / itp. wchodzących w skład pakietu powitalnego, z którymi powinien zapoznać się nowy pracownik?			
Czy organizacja określiła zasady mentoringu (opieki nad pracownikami) podczas adaptacji zawodowej nowych pracowników?			
Czy organizacja określiła zasady wyznaczania mentorów (opiekunów) nowych pracowników?			
Czy organizacja określiła zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień mentorów (opiekunów) w ramach systemu adaptacji zawodowej?			
Czy organizacja ma opracowany sposób monitorowania efektywności procesu adaptacji zawierający ocenę pracownika i mentora (opiekuna)?			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....



## 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.*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja prowadzi monitoring w zakresie zmiany wymogów kwalifikacyjnych dot. pracowników danej branży i w powiązaniu ze strategią rozwoju organizacji i zasobów ludzkich?			
Czy organizacja opracowała program rozwoju zasobów ludzkich?			
Czy organizacja identyfikuje i monitoruje cele zawodowe pracowników, ich aspiracje, zainteresowania i predyspozycje?			
Czy organizacja określiła możliwe ścieżki kariery, szczególnie dla kluczowych pracowników?			
Czy organizacja identyfikuje potrzeby szkoleniowe pracowników?			
Czy organizacja ma określone zasady i zakresy dot. realizacji programu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględniającego potrzeby firmy w związku z jej planami rozwoju oraz przyjętą strategią?			
Czy organizacja określiła zasady wsparcia dla zdobywania formalnego wykształcenia, indywidualnego kształcenia oraz samokształcenia pracowników?			
Czy organizacja określiła zakres, sposób i formy wsparcia?			
Czy organizacja określiła sposób doboru grup objętych programem zapewniającym równe szanse?			
Czy organizacja określiła sposób korzystania przez jednych pracowników ze zdobytego doświadczenia innych pracowników (system dzielenia się wiedzą)?			
Czy organizacja monitoruje efektywność 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.*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 9: Ocenianie pracowników</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja systematycznie ocenia pracowników?			
Czy organizacja określiła formy, sposoby, metody przeprowadzania oceny?			
Czy organizacja określiła kryteria oceny pracownika?			
Czy organizacja opracowała kartę oceny pracownika lub formularz oceny?			
Czy organizacja określiła grupy pracowników podlegających ocenie?			
Czy organizacja określiła terminy przeprowadzania oceny i poinformowała o nich pracowników?			
Czy organizacja określiła osobę (osoby) odpowiedzialną za przeprowadzenie analizy dokonanych ocen pracowników i przygotowanie rekomendacji zmian?			
Czy organizacja opracowała kryteria powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym oraz systemem wynagrodzeń?			

Moje pomysły

.....


.....

.....

.....

## PROCES 10

## ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI

 Organizacja powinna zbudować system wynagradzania pracowników tj. regulamin wynagradzania, zawierający przynajmniej:

- określenie zasad zaszeregowania, przeszeregowania 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.

<b>Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja stworzyła / posiada system wynagradzania pracowników (np. regulamin wynagradzania)?			
Czy organizacja prowadzi analizę stawek rynkowych?			
Czy organizacja ma opracowane wartościowanie stanowisk pracy?			
Czy organizacja określiła formy i zasady wynagradzania pracowników?			
Czy organizacja określiła zasady podwyższania płac?			
Czy organizacja okresowo ocenia skuteczność systemu wynagradzania?			

Moje pomysły:

.....


.....

.....


.....


## 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.*

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<b>Proces 11: Motywowanie pracowników</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja stworzyła/opracowała system motywowania pracowników?			
Czy zasady systemu motywowania obejmują wszystkich pracowników?			
Czy system motywacyjny jest powiązany z systemem ocen pracowników oraz z systemem wynagrodzeń?			
Czy organizacja identyfikuje i monitoruje oczekiwane korzyści pracowników wynikające z pracy w organizacji?			
Czy organizacja określiła swoje priorytety w zakresie polityki motywacyjnej?			
Czy organizacja określiła zasoby finansowe, jakie może przeznaczyć na stworzenie i realizację systemu motywacyjnego?			
Czy organizacja określiła listę stosowanych motywatorów wraz z ich opisem?			
Czy organizacja określiła zasady stosowania poszczególnych motywatorów?			
Czy organizacja okresowo ocenia skuteczność systemu motywacyjnego?			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

## 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.*

Moje pomysły

---

---

---

---

<b>Proces 12:</b> <b><i>Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją</i></b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja ma określone zasady i zakresy dot. włączania pracowników w zarządzanie organizacją?			
Czy organizacja określiła, którzy pracownicy uczestniczą w przygotowaniu decyzji menedżerskich i czy określiła, jakich decyzji to dotyczy?			
Czy organizacja określiła sposoby komunikacji z pracownikami?			
Czy organizacja określiła kanały zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień w funkcjonowaniu organizacji?			
Czy organizacja określiła sposób postępowania ze zgłoszonymi propozycjami?			
Czy pracownicy potwierdzili znajomość tej procedury?			

Moje pomysły

.....


.....

.....

.....

## PROCES 13

# ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW I ZAPEWNIENIE DÓBRYCH RELACJI MIĘDZY- LUDZKICH

 Organizacja powinna opracować zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich zawierające 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).

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

<p><b>Proces 13:</b>  <b>Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie                      dobrych relacji międzyludzkich</b></p>	<p><b>tak, na                      piśmie</b></p>	<p><b>tak, ale nie na                      piśmie</b></p>	<p><b>nie</b></p>
<p>Czy organizacja ma sformułowane zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich?</p>			
<p>Czy w organizacji został wyznaczony mediator (lub męža zaufania albo doradcę etycznego)?</p>			
<p>Czy organizacja określiła zasady działania mediatora (lub męža zaufania albo doradcy etycznego)?</p>			
<p>Czy organizacja określiła listę zadań i uprawnień mediatora (lub męža zaufania albo doradcy etycznego)?</p>			
<p>Czy organizacja określiła kanały przekazywania informacji o konflikcie do mediatora (lub męža zaufania albo doradcy etycznego)?</p>			
<p>Czy pracownicy potwierdzili znajomość procedury i kanałów przekazywania informacji?</p>			
<p>Czy organizacja określiła sytuacje, w których pracownicy mogą zgłaszać sprawy do mediatora (lub męža zaufania albo doradcy etycznego)?</p>			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....



## 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.*

<b>Proces 14: Odchodzenie pracowników</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja opracowała zasady rozstawiania się z pracownikami?			
Czy w organizacji określono kryteria zwalniania pracowników, w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych?			
Czy organizacja określiła zasady monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z pracy?			
Czy organizacja określiła zasady pomocy pracownikom zwalnianym w związku z restrukturyzacją organizacji?			

Moje pomysły

.....


.....

.....


.....

## 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.

<b>Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi</b>	<b>tak, na piśmie</b>	<b>tak, ale nie na piśmie</b>	<b>nie</b>
Czy organizacja opracowała zasady oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi?			
Czy organizacja wskazała cele przeprowadzania oceny?			
Czy organizacja określiła zadania realizowane w ramach oceny, które pozwolą na wyszczególnienie silnych i słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim, w tym zarządzania wiekiem?			
Czy organizacja określiła zasady formułowania rekomendacji co do zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przyszłość oraz ich wdrażania?			

Moje pomysły

.....

.....

.....

.....

zostań   
Mentorem.pl

Zachęcamy do skorzystania  
z bezpłatnego generatora  
kompleksowej strategii  
zarządzania zasobami ludzkimi  
dostępnego na platformie:  
**[www.zfp.zostanmentorem.pl](http://www.zfp.zostanmentorem.pl)**

Zapraszamy!



**Realizator projektu** „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. Zostań Mentorem.

Wsparcie aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ w województwie mazowieckim”:

Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją  
i Przedsiębiorstwem Prywatnym”

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa,

tel: (22) 630 98 01-03, (22) 630 96 21,

fax: (22) 826 25 96, (22) 434 60 49,

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

**Partner projektu:**

E.Ri.Fo

Ci. ne Nomentana 402, cap 00162,

Rzym, Włochy

[www.erifo.org](http://www.erifo.org)