



Porządki w firmie

Zdaniem wielu ekspertów obserwujących zmieniający się dynamicznie rynek pracy dziś kluczem do sukcesu przedsiębiorców jest funkcjonujący w firmie sprawny, skuteczny i tani system zarządzania wiedzą. Innowacyjne rozwiązanie w tym zakresie wypracowało Partnerstwo realizujące projekt „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”.

Administratorem projektu jest Związek Rzemiosła Polskiego, a jego partnerami są: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Gdańsku, Forum Związków Zawodowych w Bydgoszczy i Federacja Niezależnych Samorządnych Związków Zawodowych Przemysłu Lekkiego w Łodzi. Celem przedsięwzięcia było opracowanie modelowego systemu zarządzania wiedzą w firmie. Rezultat wypracowany przez Partnerstwo składa się z trzech systemów, które mogą być wykorzystywane niezależnie, choć zdaniem realizatorów projektu wdrożenie jednego podsystemu wręcz wymusza wprowadzenie pozostałych.

System nr 1 służy do analizy potrzeb kompetencji pracowników w firmie. Składa się on z trzech procedur. Do każdej z nich opracowano odpowiednie narzędzia. W ramach tego podsystemu firma opracowuje strategię i wyznacza cele, które zamierza osiągnąć. Następnie przeprowadza analizę potrzeb kompetencji załogi pod kątem konkretnych celów strategicznych. Po porównaniu stanu istniejącego z pożądanym tworzy się koncepcję szkoleń „szytych na miarę” konkretnych potrzeb. *Pierwszą podstawową korzyścią funkcjonowania tego systemu w firmie jest to, że uwrażliwia się firmę na konieczność systematycznego prowadzenia szkoleń – mówi Maksym Pimenow* z Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Gdańsku, asystent koordynatora projektu. Jeżeli w przedsiębiorstwie istnieje fundusz szkoleniowy, to pieniądze wykorzystuje się tylko na te szkolenia, które rzeczywiście w danej chwili są potrzebne. Ostatnią procedurą w ramach tego systemu jest przeniesienie zdobytej wiedzy na stanowisko pracy. Po to przecież organizujemy szkolenia, żeby załoga czegoś się nauczyła i wykorzystywała to w pracy. Wtedy jest duże prawdopodobieństwo, że założone cele strategiczne zostaną osiągnięte.

Obawy załogi

System nr 2 służy do oceny i uznawania kompetencji zdobytych poprzez szkolenia nieformalne w firmie przez jej pracowników. Obecnie w Unii Europejskiej nie ma jednolitych systemów, które pozwalałyby certyfikować kompetencje nabyte poprzez szkolenia nieformalne. Wyszliśmy krok naprzód i na razie stworzyliśmy taki system dla firm. W przyszłości poprzez mainstreaming będziemy się starali doprowadzić do zmiany lub wprowadzenia odpowiednich przepisów prawnych umożliwiających uznawanie kompetencji zdobytych właśnie w trakcie szkoleń nieformalnych – mówi Maksym Pimenow.

W ramach projektu opracowano procedury tworzenia w firmach Zakładowego Katalogu Kompetencji Zawodowych, który określa umiejętności i wiedzę, jaką powinien mieć pracownik zatrudniony na danym stanowisku. Określono też zasady powoływania zakładowych komisji certyfikujących i weryfikowania kompetencji poszczególnych pracowników. Nie możemy do tego zmuszać firm, ale chyba oczywiste jest, że wdrożenie i wykorzystywanie zaprojektowanego przez

nas systemu powinno powodować jego powiązanie z regulaminem wynagradzania pracowników. Wyobraźmy sobie sytuację, gdy dwaj pracownicy pracują na równorzędnych stanowiskach, jeden ma kompetencje na poziomie kwalifikacyjnym trzecim, jego kolega na poziomie drugim, a zarabiają tyle samo. Uregulowanie tej kwestii jest jednak wewnętrzną sprawą firm. Zdajemy sobie sprawę z tego, że wprowadzenie systemu może spowodować napięcia wewnątrz firmy. Część załogi może się tego po prostu obawiać, natomiast zarówno po szkoleniach, jak i po przetestowaniu go w firmach mogą powiedzieć, że opinie są bardzo pozytywne i optymistyczne. Ankietowani mówili, że początkowo były obawy załogi, jednak w ciągu 2-3 miesięcy po przeprowadzeniu testów nastroje diametralnie się zmieniły. Ludzie zaczęli wierzyć, że to jest dla nich naprawdę korzystne – uważa Maksym Pimenow.

Lider kompetencyjny

Ostatni element, System nr 3, określa zasady tzw. wewnętrznego coachingu, czyli wykorzystywania doświadczonych pracowników do przekazywania posiadanej przez nich wiedzy pozostałym osobom zatrudnionym w firmie i przewodzenia ich grupie. Doświadczony pracownik może być liderem kompetencyjnym, ale najważniejsze jest to, że ma bardzo bogate doświadczenie zawodowe na konkretnym stanowisku pracy. Taka osoba może również odgrywać rolę coacha. W Systemie nr 1 w ramach procedury przenoszenia zdobytej wiedzy na stanowisko pracy trzeba ocenić, czy pracownik, który był skierowany na szkolenie, rzeczywiście taką wiedzę zdobył. Lider kompetencyjny (coach) będzie w stanie to zweryfikować – mówi asystent koordynatora projektu.

Opracowany przez Partnerstwo system przetestowano w firmach sektora chemicznego, lekkiego i energetycznego. Jedną z nich była gdańska ENERGA. Zdecydowaliśmy się na uczestnictwo w tym projekcie z tego względu, że jesteśmy na etapie ujednolicania wewnętrznych procedur szkoleniowych – mówi **Grzegorz Klimaszewski**, zastępca dyrektora Departamentu Spraw Pracowniczych. Moja firma powstała z ośmiu różnych podmiotów gospodarczych, które mają swoją tradycję, doświadczenie i różne profile funkcjonowania. Wprowadzenie jednakowych standardów pozwoli na realizowanie skutecznej polityki szkoleniowej, tak by cała spółka realizowała wspólną strategię.

Zdaniem Grzegorza Klimaszewskiego wypracowany w ramach projektu EQUAL system wymusza na pracownikach działów personalnych w firmach nowe podejście do oceny pracownika. Dotychczas najczęściej oceniano się go pod kątem tego, co robi źle. I jedyną konsekwencją popełnionych przez niego błędów było zatrzymanie jego dalszego rozwoju, czyli brak możliwości awansu. Ten system jak najbardziej służy uzupełnieniu kompetencji, sprawdzeniu, jakiej wiedzy i umiejętności pracownikowi brakuje, i umożliwieniu mu nadrobienia tych zaległości. To dobry kierunek myślenia.