Standard fair play

Realizatorzy projektu „Zatrudnienie fair play" przekonują, że niezależnie od sytuacji na rynku pracy zawsze warto dążyć do stworzenia w firmie dobrego zespołu pracowniczego. Narzędziem, które ma temu służyć, jest program tego przedsięwzięcia - standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie fair play - 2007, IPED" upowszechniany właśnie w ramach Działania 3.

Administratorem projektu jest fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. W Partnerstwie uczestniczą też Centrum Promocji Biznesu z Rzeszowa, Krajowa Izba Gospodarcza i Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw.

Celem przedsięwzięcia było stworzenie i przetestowanie takiego systemu zarządzania kapitałem ludzkim w firmie, który podnosiłby jej konkurencyjność na rynku pracy. *Od 10 lat prowadzimy program „Przedsiębiorstwo fair play", w ramach którego badamy małe i średnie firmy* – mówi **dr Mieczysław Bąk** z Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, koordynator projektu. *Mamy dzięki temu dobre rozeznanie co do obszarów, jakie przedsiębiorcy powinni udoskonalać. Uznaliśmy, że jednym z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zrobiliśmy przegląd standardów jakości obowiązujących w innych krajach i stwierdziliśmy, że nie ma mechanizmu kompleksowego, który regulowałby zarządzanie zasobami ludzkimi od budowania strategii rozwoju firmy i wyznaczania roli w tym rozwoju pracownikom, aż do momentu, w którym trzeba się z pracownikiem rozstać.*

15 procesów

Pierwsza wersja standardu zarządzania kapitałem ludzkim „Zatrudnienie fair play" liczyła ponad 200 stron. Realizatorzy projektu poddali ją osądowi przedsiębiorców. Odbyły się dwa spotkania, w których wzięli udział głównie przedstawiciele małych i średnich firm. Prawdziwym testem dla tego produktu było jednak wdrożenie go w ośmiu przedsiębiorstwach. Okazało się, że jest on w tej formie zbyt szczegółowy i za bardzo ingeruje w sposób prowadzenia firmy.

Po „odchudzeniu" standardu „Zatrudnienie fair play", przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich zasad, które znalazły się w wersji pierwotnej, składa się on z 15 procesów. Pierwszy z nich dotyczy misji organizacji i zawiera zapisy obligujące organizację do pisemnego sformułowania takiej misji i skonsultowania jej z pracownikami. Drugi element standardu, to „System wartości biznesowych i etycznych". *Nie precyzujemy tego, jaki to jest system, ponieważ będzie on specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa. Tu również znalazł się zapis, że system ten powinien być znany osobom zatrudnionym, które podpisują się pod zobowiązaniem do jego przestrzegania. Jest on też nadzorowany przez wyznaczoną osobę, do której można przesyłać informacje o nieprzestrzeganiu zasad etycznych. Kolejny proces standardu to „Strategia rozwoju organizacji". Wychodzimy z założenia, że jeżeli chcemy budować strategię rozwoju zasobów ludzkich, to powinna być również strategia rozwoju całej firmy. Wyznaczyliśmy więc zasady budowy takiej strategii, natomiast przedsiębiorstwo ma możliwość samodzielnego ustalenia, na jak długo ją stworzyć. W firmie musi być osoba odpowiedzialna za budowanie strategii i pilnowanie harmonogramu* – mówi dr Mieczysław Bąk.

Uczciwa rekrutacja

Czwarty element rezultatu projektu – „Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich" – określa, jaki jest obecny stan zasobów ludzkich w firmie i co będzie się działo w tej sprawie przez kolejnych kilka lat. Proces piąty obejmuje „Operacyjne planowanie zatrudnienia", a więc przełożenie założeń strategicznych na konkretny plan działania i odpowiednie przygotowanie do tego pracowników. W kolejnym elemencie standardu określony jest sposób rekrutowania pracowników. Realizatorzy projektu wskazali tylko zasadnicze warunki, które taki system rekrutacji powinien spełniać. Są to kryteria doboru pracowników zapewniające równość szans i działanie zgodnie z obowiązującym prawem, procedury informowania i zgłaszania potrzeb kadrowych ze strony poszczególnych komórek organizacyjnych danego przedsiębiorstwa, kryteria analizy i opisy stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata, opisy prowadzenia rekrutacji, procedury wyboru pracownika i kontaktu z kandydatem.

Następny proces to „Adaptacja zawodowa pracowników", czyli ogólne zasady, które firma powinna spełnić przy wprowadzaniu pracownika do zespołu, przygotowania go do pracy na danym stanowisku, zapewnienia mentoringu i opieki. Proces ósmy dotyczy rozwoju zasobów ludzkich. Według standardu firma powinna opracować zasady zbierania informacji o potrzebach szkoleniowych, zasady dostępu do szkoleń i staży oraz budowania ścieżek kariery. *W następnym systemie oceny pracowników wskazaliśmy jedynie ogólne zasady, a przedsiębiorstwo poprzez konsultantów lub samodzielnie buduje taki system oceniania pracowników. Kolejne dwa procesy – zarządzania wynagrodzeniami i motywowania – są ze sobą powiązane. Zalecamy, żeby były one również powiązane z systemem oceniania pracowników. Przedsiębiorstwo wymyśla listę czynników motywujących, przyjmuje ją, ewentualnie konsultuje z pracownikami, i wprowadza w życie. Wszyscy muszą wiedzieć, jakie są nagrody i kary funkcjonujące w danym przedsiębiorstwie. Proces dwunasty związany jest z włączaniem pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją. Skupiamy się tu przede wszystkim na kanałach przekazywania informacji ze strony kierownictwa do pracowników, jak również możliwości zgłaszania pomysłów na temat usprawnień w firmie ze strony pracowników* – mówi koordynator projektu.

Trzynasty element standardu to „Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich". Sprawą najważniejszą w tym przypadku jest to, żeby w firmie była osoba zajmująca się mediacją w sytuacjach konfliktowych. Przedostatni proces reguluje kwestie odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa. Ostatni – piętnasty – proces dotyczy wewnętrznej oceny systemu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli sprawdzenia, czy funkcjonuje on poprawnie.

Warszawa, luty 2008