



ZATRUDNIENIE  
**FAIR PLAY**

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.  
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury  
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.

# Standard „Zatrudnienie Fair Play” Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi

Praca zbiorowa pod redakcją  
Mieczysława Bąka



ZATRUDNIENIE  
**FAIR PLAY**

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.  
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury  
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.

# **Standard „Zatrudnienie Fair Play” Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi**

Praca zbiorowa pod redakcją  
Mieczysława Bąka

Warszawa 2007

**Autorzy:**

Mieczysław Bąk  
Paulina Bednarz  
Anna Chojczak  
Katarzyna Cupryś  
Małgorzata Durska  
Aneta Jabłońska  
Piotr Jarocki  
Piotr Jaworski  
Maria Jędrych  
Justyna Kudaj  
Przemysław Kulawczuk  
Michał Nowacki  
Grzegorz Nowaczyk  
Anna Nowak  
Leszek Olesiński  
Grzegorz Piszczek  
Roland Przedborski  
Ryszard Rataj  
Agnieszka Saduniowska  
Anna Szcześniak  
Konrad Szylar  
Katarzyna Szpila  
Roman Wiertelak  
Paweł Zajac

---

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” (F0290d2) realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



## Spis treści:

<b>I. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play – 2007 .....</b>	<b>5</b>
1. Wprowadzenie.....	5
<b>2. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Paulina Bednarz, Konrad Szylar).....</b>	<b>6</b>
2.1. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi.....	8
2.1.1. Postawy, czyli budowanie zaangażowania .....	9
2.1.2. Wiedza, czyli dbanie o rozwój zasobów ludzkich .....	10
2.1.3. Umiejętności, czyli zarządzanie partycypacyjne.....	11
2.1.4. Doświadczenie, czyli organizacja uczyca się .....	13
<b>3. Metodologia tworzenia Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (Przemysław Kulawczuk).....</b>	<b>14</b>
3.1. Tło i zadanie projektowe.....	14
3.2. Podstawy i wzorce wykorzystane przy projektowaniu standardu. Przegląd literaturowy. ....	15
3.3. Zastosowanie metody analizy grupowej do wypracowania ostatecznej listy zakresów tematycznych regulowanych standardem .....	20
3.4. Budowa systemu procesów w oparciu o elementy analizy systemowej i wykorzystanie metodologii matrycy logicznej .....	21
3.5. Opracowanie wymogów standardu, kart zadaniowych i wzorcowych rozwiązań standardu .....	22
3.6. Warsztaty z przedsiębiorcami w zakresie wdrażania standardu. Weryfikacja i konsultowanie opracowanego standardu.....	23
3.7. Metodyka wdrożeń .....	24
3.8. Metodyka prac nad upowszechnieniem standardu.....	25
<b>4. Zarządzanie zasobami ludzkimi według Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (Katarzyna Cupryś, Anna Szczesiak) .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Zakończenie (Mieczysław Bąk) .....</b>	<b>40</b>
<b>II. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED. Rekomendacje dla polityki (Piotr Jaworski).....</b>	<b>43</b>
1. Wprowadzenie.....	43
2. Propozycje zmian w obowiązującym prawie ułatwiających wdrożenie standardu ZFP.....	43
3. Propozycje zmian w zasadach zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem Standardu ZFP (wytyczne dla samoregulacji firmy) .....	46
4. Propozycje wykorzystania organizacji społeczeństwa obywatelskiego w procesie przyjmowania na zasadzie samoregulacji standardu ZFP.....	47
5. Certyfikacja.....	48
6. Załącznik – projekt nowelizacji ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji .....	49
<b>III. Studia przypadków firm wdrażających Społeczną Odpowiedzialność Biznesu (Konrad Szylar) .....</b>	<b>53</b>
<b>1. ATMOTERM S.A. – pracownik w centrum zainteresowania (Konrad Szylar, Agnieszka Saduniowska, Katarzyna Szpila).....</b>	<b>54</b>
1.1. Historia rozwoju firmy .....	54
1.2. Geneza filozofii partnerskiego traktowania pracowników .....	55
1.3. Innowacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi .....	55
a) System zarządzania – struktura macierzowa .....	55
b) System promujący najlepszych .....	56
c) Nie tylko wynagrodzenie.....	56
d) Inicjatywa pracowników największą wartością firmy.....	57
1.4. Podsumowanie .....	57
<b>2. „TRAKT” – Biuro Projektów Budownictwa Komunikacyjnego – satysfakcja z pracy głównym celem i filarem rozwoju firmy (Konrad Szylar, Grzegorz Nowaczyk) .....</b>	<b>58</b>
2.1. Historia rozwoju firmy .....	58
2.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu .....	60
2.3. Społecznie odpowiedzialny system rekrutacji i wspierania rozwoju pracowników .....	60
2.4. Inne działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.....	63
2.5. Zakończenie i wnioski .....	63
<b>3. Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda” Konstancinów Łódzki – ul. 8-go Marca 1 – miejsce samorealizacji osób niepełnosprawnych (Konrad Szylar, Justyna Kudaj, Anna Chojczak).....</b>	<b>64</b>
3.1. Historia rozwoju Spółdzielni.....	64
3.2. Społeczny charakter Spółdzielni .....	65
3.3. Niepełnosprawni – pełnosprawni w pracy i środowisku lokalnym.....	65
3.4. Zakończenie .....	67

<b>4. Complex S.A. – społecznie odpowiedzialne działania dla rozwoju i dzielenie się jego wynikami (Konrad Szylar, Michał Nowacki, Roland Przedborski, Anna Nowak, Ryszard Rataj).....</b>	<b>68</b>
4.1. Historia rozwoju firmy Complex S.A. ....	68
4.2. Geneza zainteresowania społeczną działalnością biznesu .....	69
4.3. Dobre relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi wspomagają sukces firmy .....	70
4.4. Wzrost świadomości społecznej i dzielenie się sukcesem firmy .....	72
4.5. Zakończenie i wnioski .....	73
<b>5. Zakłady Magnezytowe „ROPCZYCE” S.A. – udana transformacja dzięki zaangażowaniu załogi (Konrad Szylar, Paweł Zajac) .....</b>	<b>73</b>
5.1. Historia rozwoju Zakładów Magnezytowych „ROPCZYCE” S.A. w Ropczycach.....	73
5.2. Przemiany własnościowe w zgodzie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu .....	74
5.3. Społeczna odpowiedzialność i etyka biznesu.....	77
a) Pracownicy najcenniejszym kapitałem spółki .....	77
b) Społeczna odpowiedzialność za otoczenie przedsiębiorstwa.....	79
c) Najwyższa jakość niezbędnym składnikiem etyki w biznesie .....	80
5.4. Wnioski.....	81
<b>6. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej – odpowiedzialność za otoczenie misją spółki (Konrad Szylar, Aneta Jabłońska).....</b>	<b>82</b>
6.1. Historia rozwoju firmy .....	82
6.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu i etyką biznesu .....	83
6.3. Działania społecznie odpowiedzialne w codziennej praktyce funkcjonowania PWiK Sp. z o.o.....	84
6.4. Zakończenie i wnioski .....	86
<b>7. SLICAN Sp. z o.o. – solidność wobec klientów i partnerskie relacje w firmie receptą na sukces rynkowy (Konrad Szylar, Grzegorz Piszczek, Ryszard Rataj).....</b>	<b>87</b>
7.1. Historia rozwoju firmy .....	87
7.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu i etyką biznesu. Komunikacja jako fundament rozwoju firmy SLICAN.....	89
7.3. Praktyczne przykłady odpowiedzialnych społecznie działań firmy SLICAN.....	90
7.4. Obecna pozycja rynkowa firmy i perspektywy rozwojowe .....	92
7.5. Zakończenie .....	93
<b>8. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Kaliszu – społecznie odpowiedzialna droga do nowoczesności (Konrad Szylar, Roman Wiertelak, Maria Jędrych, Ryszard Rataj) .....</b>	<b>94</b>
8.1. Historia rozwoju firmy .....	94
8.2. Najważniejsze osiągnięcia nowej spółki .....	95
8.3. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu .....	96
8.4. Podsumowanie .....	98
<b>9. Zakład Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. – Troska o pracowników i pacjentów tworzy nową jakość usług medycznych (Konrad Szylar, Piotr Jarocki).....</b>	<b>98</b>
9.1. Historia rozwoju Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. ....	98
9.2. Misja i cel Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. ....	100
9.3. Działalność i osiągnięcia spółki, zaangażowanie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu .....	101
9.4. Podsumowanie .....	104
<b>10. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o. – solidarność i rzetelność pomagają przetrwać na rynku (Konrad Szylar, Leszek Olesiński, Małgorzata Durska, Ryszard Rataj) .....</b>	<b>105</b>
10.1. Historia i rozwój Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o.o. ....	105
10.2. Geneza zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu .....	107
10.3. Pracownicy budują firmę, a ta o nich dba .....	107
10.4. Rozwój, polityka jakości i stosunki z kontrahentami .....	109
10.5. Współpraca ze społecznością lokalną – kolejny wymiar solidarności .....	110
10.6. Podsumowanie .....	111
<b>11. G DATA Software Sp. z o.o. – społecznie zaangażowany producent oprogramowania (Konrad Szylar, Piotr Jarocki) ..</b>	<b>112</b>
11.1. Wstęp.....	112
11.2. Historia rozwoju firmy .....	112
11.3. Dobra atmosfera pracy i rozwój zespołu tworzą sukces firmy .....	113
11.4. Reinwestowanie owoców sukcesu w przyszłość .....	114
11.5. Podsumowanie .....	115

# I. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim *Zatrudnienie Fair Play* – 2007

## 1. Wprowadzenie

Projekt „*Zatrudnienie Fair Play*” ma na celu wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorców i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wspieranie wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii. Ma również służyć promocji zasad uczciwego zatrudniania, ograniczania dyskryminacji przy zatrudnianiu pracowników, stwarzanie właściwych relacji w zespołach pracowniczych i dobrych warunków pracy oraz podniesienie świadomości pracodawców w zakresie szeroko pojętej etyki we wzajemnych relacjach pracodawca-pracownik.

W ramach projektu „*Zatrudnienie Fair Play*” partnerstwo postawiło sobie za cel poprawę kultury przedsiębiorczości w zakresie relacji pracodawca-pracownik. Poprawa relacji jest silnie związana z przeciwdziałaniem dyskryminacji na rynku pracy, ze stwarzaniem równych szans rozwoju dla pracowników. Uznaliśmy, że najlepszą formą przeciwdziałania dyskryminacji jest nie tyle wskazywanie jej negatywnych skutków, co przede wszystkim pokazywanie korzyści z właściwego traktowania zasobów ludzkich. Realizując projekt nie piętowano dyskryminacji stosowanej przez pracodawców przy zatrudnianiu, ale promowano pozytywne wzorce w zakresie wszystkich procesów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.

Głównym celem projektu „*Zatrudnienie Fair Play*. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” stało się uzyskanie poprawy w zakresie kultury zatrudnienia pracowników poprzez usystematyzowanie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku wdrożenia standardu „*Zatrudnienie Fair Play*”. Opracowanie i wdrożenie „Warunków Standardu Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZFP-2007, IPED” ma na celu bezpośrednią pomoc w dostosowaniu przedsiębiorstw do zmian strukturalnych i to bez zbędnych zwolnień pracowników i eliminacji czynnika pracy z procesu wytwórczego. Uważamy, że pomimo zachodzących zmian na rynku pracy, przedsiębiorstwa, a zwłaszcza małe i średnie firmy ciągle jeszcze w zbyt małym stopniu wykorzystują kapitał ludzki w swoich strategiach rozwojowych. Pokazanie właściwego sposobu zarządzania tym obszarem pozwoli na lepsze powiązanie rozwoju firmy z tworzeniem zespołu, który będzie w stanie ten rozwój realizować.

Celem projektu było także zainteresowanie przedsiębiorców poprawą kultury zatrudnienia i społeczną odpowiedzialnością biznesu na rynku pracy. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń można stwierdzić, że firmy stosujące uczciwe i rzetelne zasady zatrudnienia pracowników uzyskują lepsze rezultaty ekonomiczne niż przedsiębiorstwa oparte na prostej eksploatacji kapitału ludzkiego. Wynika to z możliwości uzyskania większego zaangażowania pracowników, ich wkładu koncepcyjnego oraz wdrażania elementarnych usprawnień i oszczędności w przedsiębiorstwach. Te czynniki występują z reguły w dłuższym okresie, ale oddziałują również na sytuację bieżącą zapewniając lepszy klimat działania przedsiębiorstwa, pozytywną ocenę ze strony klientów oraz wyższą reputację firmy. Ostatecznym efektem jest uzyskiwanie korzyści z dużego zaufania rynku do przedsiębiorstwa. Poprawa kultury zatrudnienia pracowników jest także ważnym elementem motywującym do lepszej pracy oraz w efekcie uzyskiwania lepszych wyników ekonomicznych.

Projekt „*Zatrudnienie Fair Play*” oferuje bardzo dużą wartość dodaną. Należy stwierdzić, że poprzez skuteczną realizację tego projektu to samym przedsiębiorcom powinno zależeć na tym, aby stosować zasady zatrudnienia *fair play*, czyli wdrażać nie dyskryminacyjne zatrudnienie. W efekcie dyskrymina-

cja będzie podlegała nadzorowi nie tyle ze strony władz i systemu wymiaru sprawiedliwości, ale przez przedsiębiorców, kadrowców i księgowych, a więc ludzi zainteresowanych uzyskiwaniem korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa. Przyczyni się to do zminimalizowania dyskryminacji jako istotnego problemu rynku pracy. Zminimalizowanie dyskryminacji w zatrudnieniu będzie w znacznie większym stopniu elementem samoregulacji rynku, niż działań represyjnych.

Projekt został zrealizowany przez partnerstwo „Zatrudnienie Fair Play”. Liderem i administratorem wszystkich działań odpowiedzialnym za pomyślne zrealizowanie projektu jest: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym ([www.iped.pl](http://www.iped.pl)). Partnerami projektu są:

- Krajowa Izba Gospodarcza ([www.kig.pl](http://www.kig.pl)) – partner odpowiedzialny za realizację szkoleń, przeprowadzenie dyskusji nt. stosowania samoregulacji środowiska przedsiębiorców w kształtowaniu stosunków pracy, upowszechnianie wyników projektu w środowisku przedsiębiorców oraz opracowanie rekomendacji dla władz,
- Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw (<http://praca.fairplay.pl/artykuly.php?id=99>) – partner odpowiedzialny za organizację wizyt studyjnych oraz realizację zadań w ramach TCA,
- Centrum Promocji Biznesu, Rzeszów ([www.cpb.rze.pl](http://www.cpb.rze.pl)) – partner odpowiedzialny za stworzenie i administrowanie portalem [praca.fair.play](http://praca.fair.play), koordynowanie kontaktów z osobami korzystającymi z portalu.

Dobór partnerów, zatrudniających głównie praktyków życia gospodarczego jak również ekspertów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pozwolił na wypracowania standardu, który odpowiada obecnym możliwościom rozwojowym małych i średnich przedsiębiorstw. Doświadczenia zgromadzone przy pilotażowych wdrożeniach standardu w 8 przedsiębiorstwach pokazały, że koszty wdrożenia są stosunkowo niskie, zwłaszcza w porównaniu z efektami w postaci lepszych relacji z pracownikami, budowania zespołu pracowników, identyfikujących się z celami strategicznymi firmy, zmotywowanego do jak najlepszego wykorzystania czasu pracy. Przedstawiane opracowanie pokazuje zarówno metodologię tworzenia jak i sposób funkcjonowania opracowanego standardu. Mamy nadzieję, że bliższe przedstawienie wyników naszych prac spowoduje wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wdrożeniami i tym samym lepszym zarządzaniem kapitałem ludzkim.

## **2. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Paulina Bednarz, Konrad Szylar)**

Standard Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZFP-2007, IPED został opracowany zgodnie z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest stosunkowo nowym zagadnieniem w słowniku pojęć ekonomicznych. Pierwsze wzmianki o konieczności uwzględniania interesów szerszej niż tylko udziałowcy firmy grupy, zaczęły się pojawiać na początku XX w. w USA. Wraz ze wzrostem „potęgi gospodarczej” tamtejszych wielkich przedsiębiorstw zaczęto podejmować dyskusję o ich odpowiedzialności za bliższe i dalsze otoczenie, będącej korelatem ich siły rynkowej. Wówczas jednak teorie te trudno zdobywały popularność w środowisku biznesowym, a ograniczaniu szkodliwości monopolistycznej pozycji wielkich konglomeratów przemysłowych dla konkurentów, kooperantów, pracowników, odbiorców, jak również dla środowiska naturalnego służyły raczej działania organów regulacyjnych, niż wewnętrzne mechanizmy w firmach.

Zmianę stanowiska przyniosły lata 70. i 80. XX w., wraz ze wzrostem świadomości ekologicznej, jak również zwiększeniem znaczenia aktywności i inicjatyw obywatelskich. Ich wynikiem były pierwsze oddolne kampanie społeczne wymierzone w dyktat rynkowych monopolistów. Powolną ewolucję postaw dało się wówczas również zauważyć wśród środowisk biznesowych, które zaczęły podejmować i propagować działania nienastawione bezpośrednio na zysk, a uwzględniające szerszy kontekst oddziaływania ich działalności na otoczenie. Początkowo, główny akcent kładziono na wpływ funkcjonowania przedsiębiorstw na środowisko naturalne i próby zminimalizowania negatywnych jego aspektów. Z czasem zaczęła się jednak rodzić koncepcja „interesariuszy” (z ang. „stakeholders”) przedsiębiorstwa i uwzględniania ich interesów na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem (od strategii po decyzje operacyjne). Pojęciem tym określano zbiorczo grupy, takie jak: pracownicy, kontrahenci (partnerzy biznesowi, dostawcy, odbiorcy) oraz społeczności lokalne i regionalne, a głównym założeniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, było równoważenie ich z interesem bezpośrednich (kapitałowych) udziałowców firm. Kierując się początkowo względami promocyjno-wizerunkowymi, przedsiębiorstwa zaczęły podejmować pierwsze inicjatywy społeczne. Połączone to było w wielu przypadkach z publikacją (okresowo – najczęściej co roku), obok podstawowych sprawozdań finansowych, również tzw. „raportów interesariuszy” (z ang. „stakeholder reports”) – sporządzanych przez zewnętrznych ekspertów, zwanych „audytorami społecznymi” (z ang. „social auditors”) i podsumowujące zaangażowanie społeczne firmy w danym roku finansowym. Często cytowanym w literaturze przykładem prekursorów tego nowego podejścia jest m.in. kanadyjski producent lodów – firma Ben & Jerry’s (wspomniany „Stakeholder Report” – opracowała już w 1989 r.).

Wraz ze wzrostem popularności opisywanej idei, zaczęła budzić ona coraz większe zainteresowanie prasy i instytucji badawczych, co przyczyniło się do rozwoju certyfikacji i benchmarkingu w tym zakresie. Koncepcją tą i jej wpływem na wzrost gospodarczy na świecie zainteresowały się również władze państwowe i instytucje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy (za pośrednictwem Międzynarodowej Korporacji Finansowej), czy Unia Europejska (Dyrekcja Generalna Przedsiębiorstwo i Przemysł). Jako przykład działań krajowych w tym zakresie można wymienić np. inicjatywę brytyjskiego Ministerstwa ds. Gospodarki, Przedsiębiorczości i Reform Regulacyjnych, które podejmuje działania w sferze zarówno legislacyjnej, jak i promocyjnej, dla rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>1</sup>. Obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu często zaliczana jest do stylów zarządzania przedsiębiorstwem, a korzyści z prowadzenia etycznej działalności dla samych przedsiębiorstw, jak również – w szerszej perspektywie – jej wpływ na zrównoważony rozwój wydają się niewątpliwe. Wpływa to na stały wzrost liczby odpowiedzialnych przedsiębiorstw oraz wydłużanie się listy propagatorów samej koncepcji.

W nakreślonej wyżej historii rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu, dość charakterystyczna jest ewolucja świadomości zarządzających przedsiębiorstwami. Podczas gdy u początków społecznej aktywności firm i sprawozdawczości w tym zakresie, główną motywacją była poprawa korporacyjnego wizerunku firmy, obecnie coraz większego znaczenia nabiera przekonanie o realnych korzyściach, jakie odpowiedzialne działania przynoszą całej organizacji w wielu wymiarach jej funkcjonowania. Odbywa się to m.in. wraz ze wzrostem roli „pracowniczej” strony społecznej odpowiedzialności biznesu. Okazuje się bowiem, że odchodzenie od traktowania pracowników wyłącznie w kategorii zasobu – na rzecz partnerskich relacji, ulepszania atmosfery w pracy, czy bardziej otwartego zarządzania – nastawionego na współdecydowanie – może mieć bardzo duży wpływ na działalność firmy zarówno w krótkim, jak i długim okresie. W krótkiej perspektywie przekłada się m.in. na zminimalizowanie

<sup>1</sup> Służą temu m.in. ustawowo wprowadzane obowiązki w zakresie „sprawozdawczości społecznej”, portal internetowy pod adresem [www.csr.gov.uk](http://www.csr.gov.uk) poświęcony społecznej odpowiedzialności biznesu oraz prowadzone w tym zakresie badania i analizy.



kosztów niepotrzebnej rekrutacji poprzez większe przywiązanie zespołu do zakładu pracy i mniejszą fluktuację kadrową. Zmniejsza się również ryzyko naruszeń prawa i powstawania sporów pracowniczych, oraz związane z nim koszty, które w wielu przypadkach mogą prowadzić do destabilizacji pracy w małych i średnich firmach. Dalece korzystniejszym efektem upodmiotowienia pracowników jest długookresowy wzrost wydajności pracy i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa – mierzalny również wynikami finansowymi. Dzięki tego rodzaju działaniom buduje się również kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa – dzięki minimalizowaniu barier dla przepływu wiedzy i pomysłów możliwe jest optymalne wykorzystanie nisz i szans rynkowych. W końcu największe korzyści z posiadania zintegrowanego i silnie zmotywowanego (m.in. dzięki społecznie odpowiedzialnym działaniom) zespołu dostrzec można w okresach dekonunktury, kryzysach w branży, czy też innych problemowych dla firm sytuacjach. Jak wskazują przykłady z polskiej i zagranicznej praktyki biznesowej – to właśnie negocjacyjne podejście w trudnościach buduje atmosferę wzajemnego zrozumienia, obie strony wykazują większą inicjatywę do wzajemnych ustępstw, a wypracowane rozwiązania mogą okazać się zbawienne dla możliwości dalszego funkcjonowania zakładu.

## 2.1. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (SOB) to ostatnio jeden z naczelných tematów poruszanych przez przedsiębiorców i ich reprezentantów. Komisja Europejska postrzega SOB jako główne źródło przewagi konkurencyjnej gospodarki UE. Dlatego zarówno duże korporacje, jak i małe firmy i organizacje stawiające pierwsze kroki na rynku, z ogromnym zainteresowaniem przyglądają się idei i zasadom odpowiedzialnego biznesu. Pracodawcy chcą działać odpowiedzialnie, choć bardzo często nie wiedzą co to tak naprawdę oznacza. Dlatego często działając zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności nie zdają sobie z tego sprawy i na odwrót, nie stosując zasad społecznie odpowiedzialnych uważają, że działają zgodnie z najwyższymi normami etyki i zasad fair play.

W koncepcji SOB najważniejszym jest założenie, że działania społecznie odpowiedzialne to działania w pełni dobrowolne, czynione z chęcią uwzględniania interesów społecznych, otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, pod wpływem przekonania o słuszności takiego postępowania, a nie pod wpływem jakichkolwiek nakazów czy regulacji prawa. Tak więc, społeczna odpowiedzialność dotyczy tego co firmy mogą, a nie muszą, zrobić. Dlatego właśnie koncepcje społecznej odpowiedzialności muszą być przede wszystkim szeroko upowszechniane, tak by doprowadzić do jak najszybszej i jak najpełniejszej samoregulacji środowiska przedsiębiorców w tej kwestii.

Jednym z najważniejszych obszarów w jakim realizowana jest koncepcja społecznej odpowiedzialności jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Potrzeba usystematyzowania relacji pracodawca-pracownik szczególnie ostatnio, zaczęła być dostrzegana także w Polsce. W ostatnich latach, bardzo brutalnie dało się odczuć skutki złego zarządzania ludźmi. Pracownicy przeciwstawiając się złym standardom pracy zaczęli masowo migrować w poszukiwaniu lepszych miejsc pracy. Ludzie zmieniają pracę na taką, w której będą mogli więcej zarobić, ale też na taką, w której będą mogli się realizować, będą doceniani i z której będą po prostu dumni.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces ciągły i skomplikowany, obejmujący swym zasięgiem wiele czynności, które mają, z założenia, zaspokoić potrzeby zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Niestety bardzo często pracodawcy zapominają, o tym, że sukces ich organizacji zależy przede wszystkim od ludzi w niej pracujących. To pracownicy wypełniając swe codzienne obowiązki, kontaktując się z kontrahentami i klientami budują swym zachowaniem wizerunek całej organizacji; to pracownicy

realizując swoje zadania wypełniają cele i zadania całej organizacji, zwiększając jej zysk i ugruntowując jej pozycję na rynku. Dlatego mówiąc o zarządzaniu zasobami ludzkimi zawsze powinniśmy mówić o działaniach ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji połączonych z działaniami zmierzającymi do zaspokojenia potrzeb pracowników. Oczywiście zaspokojenie potrzeb wszystkich pracowników jest praktycznie niewykonalne, ale istnieją sposoby aby sprawić, że będą oni usatysfakcjonowani i zadowoleni, a dzięki temu bardziej efektywni.

Możemy wyróżnić cztery główne atuty pracowników, które wpływają na ich efektywność, są to: postawy, wiedza, umiejętności i doświadczenie. Poniżej przedstawiamy wybrane metody wzmacniania tych domen pracowników zgodnie z ideami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

### 2.1.1. Postawy, czyli budowanie zaangażowania

Każdy człowiek ma indywidualne wartości i zasady, które wyznaje. Kształtują one jego zachowanie i reakcje na określone sytuacje życiowe. Są to schematy postępowania, które wnosimy z domu, ze szkoły i z tzw. „nauki życia”. Pomimo przyzwyczajień, potrafimy jednak dostosowywać się do sytuacji i zmieniać postępowanie w zależności od wymagań i potrzeb. Nasze zachowanie zależy od reguł i zasad, jakie funkcjonują w środowisku, w którym żyjemy. Przyjmując pracownika do organizacji musimy pamiętać o tym, że od tej pory to nasze działania i wartości, staną się dla niego kierunkowskazem jego postępowania. Przede wszystkim należy pamiętać o tym, że zaangażowanie pracowników buduje się od momentu przekroczenia przez nich progu organizacji. Już na samym początku warto więc zastanowić się nad tym, jak powinni oni pracować i co organizacja może zrobić, by „wychować sobie” pracowników idealnych. Dlatego rolą pracodawcy jest określenie jasnych i czytelnych zasad oraz wartości, którymi powinien kierować się cały zespół.

Określając zasady postępowania, które są ważne z punktu widzenia organizacji, dajemy czytelny przekaz jakie zachowania są akceptowalne, a jakie nie. Możemy je określić w formie kodeksu etycznego czy też prostego spisanie kluczowych wartości jakimi kierujemy się sami i jakimi powinni kierować się nasi współpracownicy. Pracownicy czytając zapisane wartości i zasady postępowania wiedzą jakiego zachowania oczekuje od nich pracodawca, jakie wartości są ważne i jak powinni postępować. Z punktu widzenia pracownika jest to również forma zapewnienia, że w stosunku do niego nasze zachowania będą w najwyższym stopniu etyczne i przejrzyste. Ma on pewność, że wartości, które mu przedstawiamy dotyczą także naszych relacji z nim.

Ważne jest także by doprowadzić do wspólnego dzielenia wyznaczanych zasad moralności i etyki, tak by był to element łączący pracowników z pracodawcą. Kwestią bezsporną jest zapewnienie, by zapisane zasady funkcjonowały naprawdę, a nie stanowiły pustych, niewypełnionych zapisów. Dlatego ważne jest by opracowując kodeksy etyczne, reguły postępowania itp. włączyć do prac cały zespół. Pracownicy muszą mieć możliwość zgłoszenia własnych zasad i wartości oraz wypowiedzenia się na temat pozostałych spisanych przez współpracowników. Kodeksy etyczne będą funkcjonowały tylko wtedy, gdy zostaną wypracowane na zasadzie kompromisu i wspólnych ustaleń. Opracowanie systemu wartości, zasad i reguł postępowania przy współdziałaniu pracowników zapewnia im poczucie bezpieczeństwa, pewności oraz wzmacnia ich zaangażowanie, lojalność i poczucie odpowiedzialności. Ponadto, dzięki współdziałaniu całego zespołu spisane zasady będą w najwyższym stopniu pożyteczne dla całej organizacji.

Stworzenie pozytywnych relacji wewnętrznych w organizacji jest bardzo dużym wyzwaniem i wymaga właściwego zorganizowania, stworzenia odpowiedniej struktury, właściwego podziału obowiązków

i zaangażowania wszystkich pracowników. Kluczowym działaniem jest jednak zbudowanie właściwego „mikroklimatu” – czyli własnej kultury organizacyjnej, na którą powinny złożyć się najlepsze zachowania, przyzwyczajenia i sposób pracy każdego członka zespołu. Dzięki wypracowaniu indywidualnej kultury organizacyjnej budowane są także nieformalne więzi, które są najlepszą formą integrowania zespołu.

Ważnym elementem procesu budowania zaangażowania pracowników jest to, w jaki sposób postępują i jakimi wartościami kierują się ich przełożeni. Pracując pod „etycznym przywództwem” szefa, pracownicy przejmują jego sposób postępowania i sami wyznaczają sobie podobne etyczne zasady działania. W ten sam sposób przejmują i stosują negatywne wzorce postępowania. Warto więc pamiętać, że poprzez etyczne przywództwo dajemy wzór do naśladowania i budujemy zaangażowanie i odpowiedzialność.

### 2.1.2. Wiedza, czyli dbanie o rozwój zasobów ludzkich

Wiedza jaką posiadają pracownicy wyznacza w dużej mierze ich potencjał i efektywność pracy. Wiadomo przecież, że im większą wiedzę z zakresu swoich obowiązków będą dysponowali nasi pracownicy tym łatwiej i szybciej zrealizują swoje działania i będą one obarczone bardzo niskim prawdopodobieństwem błędu. W przeważającej większości pracowników, ukierunkowana wiedza zdobywana jest nie przed podjęciem pracy, ale w trakcie jej trwania. Wtedy, działając w ramach swoich obowiązków, aby ułatwić i przyspieszyć sobie pracę oraz wyeliminować ryzyko popełniania błędów, pogłębiają dotychczasową wiedzę. Dlatego dbanie o rozwój zasobów ludzkich w organizacji jest jednym z priorytetów polityki zatrudnieniowej.

Rozpoczynając nową działalność, czy rozwijając już prosperującą organizację, nie można funkcjonować bez opracowania strategii działania oraz wyznaczenia celów dla całej organizacji. Strategia działania i cele muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii rozwoju zasobów ludzkich. Przy tworzeniu programów rozwoju pracowników w organizacji należy przede wszystkim pamiętać o tym, że każdy z nich musi mieć równe szanse w dostępie i uczestnictwie we wszystkich proponowanych formach kształcenia i rozwoju. Ponadto należy zawsze uwzględniać zdanie i potrzeby wszystkich pracowników w zakresie rozwoju. Oczywiście idealną sytuacją jest identyczność celów rozwojowych pracownika i celów strategicznych organizacji, jednak taka sytuacja zdarza się rzadko. Dlatego rolą systemów wsparcia jest ukierunkowywanie i motywowanie pracowników do zdobywania wiedzy niezbędnej do rozwoju całej organizacji.

Jednym z możliwych sposobów motywowania i wspierania jest określanie ścieżek kariery (rozwoju). Zaletą ścieżek rozwoju jest przede wszystkim możliwość pokazania pracownikom, że są bardzo wartościowi i pracodawca wiąże z nimi plany długookresowe. Dzięki wytyczeniu ścieżki kariery pracownik otrzymuje też informację, że jeżeli będzie się starał, rozwijał swoje umiejętności i pogłębiał wiedzę, jego kariera w organizacji również będzie się rozwijała.

Często pracodawcy popełniają błąd wytyczając drogę rozwoju, w której jedynym wyznacznikiem obejmowania kolejnych stanowisk czy zakresu obowiązków, jest czas przepracowany w organizacji, bez uwzględnienia wzrostu kompetencji, umiejętności i wiedzy. Taka perspektywa jest dla pracowników demotywująca i nie mobilizuje ich do samorozwoju. Drugim poważnym błędem jest wytyczanie ścieżek, które z założenia nie będą później uwzględniane. W tym przypadku kariera pracownika w organizacji stoi w miejscu, pomimo tego, że osiąga on wyznaczone cele, tj. zdobywa wiedzę i rozwija swoje umiejętności. Efektem takiej sytuacji będzie prędzej czy później odejście pracownika z organizacji.

Największym problemem, szczególnie w dużych organizacjach, jest zły przepływ informacji, lub nawet jej brak. Pracownicy często nie znają planów swoich pracodawców, nie wiedzą jak będzie rozwijała się organizacja i jakie cele zostały przed nią postawione. Nie mając tej elementarnej wiedzy, nie są też w stanie umiejscowić siebie w organizacji i określić celów swojego działania. Opracowywanie ścieżek kariery i pokazywanie pracownikom ich miejsca w organizacji służy obu stronom: pracownikowi – bo wie, jakie pracodawca ma plany wobec niego, jakie stanowiska czy zakresy obowiązków może objąć, na jakich warunkach, w jakim kierunku powinien się rozwijać i jaką wiedzę musi jeszcze zdobyć. Korzyścią pracodawcy jest to, że może jasno określić swoje wymagania i możliwości, a dzięki temu może liczyć na świadomą decyzję pracownika, czy chce się rozwijać w jego organizacji czy raczej będzie szukał pracy poza nią.

Bardzo ważnym elementem rozwoju zawodowego pracowników jest ich uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach, kursach, studiach itp. W każdej organizacji powinien zostać opracowany program wsparcia materialnego i pozamaterialnego osób kształcących się, uwzględniający cele organizacji, cele pracowników, ich osiągnięcia i oceny jakie uzyskali. Przed opracowaniem takiego programu pracownicy powinni przede wszystkim poznać szczegółowe cele organizacji, kierunki jej przyszłego rozwoju oraz cele długookresowe, jakie postawione zostały przed nimi samymi. Dopiero po uzyskaniu tych szczegółowych informacji pracownicy powinni przedstawić swoje indywidualne potrzeby szkoleniowe. Jeżeli potrzeby te są zgodne ze strategią rozwoju organizacji pozostaje już tylko opracowanie szczegółowego programu uczestnictwa w szkoleniach, kursach itp., przygotowanie harmonogramu czasowego oraz indywidualnych systemów wsparcia np. możliwości dofinansowania, elastycznego czasu pracy itp. Jednak zbieżność potrzeb pracownika i pracodawcy w zakresie rozwoju jest ciągle rzadkością i dotyczy tych osób, które w pełni identyfikują się z organizacją. W przypadku pozostałych pracowników część ich potrzeb jest różna. W takiej sytuacji uczestnictwo pracownika w szkoleniach czy kursach powinno być ściśle powiązane z wynikami jego ocen okresowych. Pracownik powinien wiedzieć, że jeżeli będzie efektywny i ocena jego pracy będzie bardzo wysoka, organizacja będzie wspierać jego rozwój nie wynikający z jej celów i strategii. Warto pamiętać o tym, że początkowo zerowa przydatność takiej wiedzy może okazać się potrzebna w wyniku np. zmiany części strategii, zmian na rynku itp. Ponadto, umożliwienie pracownikowi uczestnictwa w programach, które wynikają z jego potrzeb wpływa także na jego spojrzenie na całą organizację i poprzez powiązanie z systemem ocen – wzrost efektywności, gdyż wie on, że dzięki dobrej pracy będzie mógł zaspokoić swoje potrzeby. Przy opracowywaniu programów rozwoju zasobów ludzkich trzeba zawsze pamiętać o konieczności czytelnego przedstawienia zasad wsparcia materialnego i pozamaterialnego ze strony organizacji, a także zasad oceny uczestnictwa w nich pracowników.

### 2.1.3. Umiejętności, czyli zarządzanie partycypacyjne

Każdy z pracowników posiada określone umiejętności, którymi wspiera swoje codzienne działania. Niektórzy z nich dzięki analitycznemu myśleniu doskonale sprawdzają się w przygotowywaniu różnego rodzaju zestawień finansowych, sprzedażowych itp., część dzięki zdolnościom humanistycznym pisze bardzo dobre sprawozdania, teksty marketingowe itp., a jeszcze inni mają wręcz wrodzone zdolności komunikacyjne dzięki czemu każdy kontaktujący się z nimi klient czy kontrahent jest zadowolony i usatysfakcjonowany. Sztuką, którą powinni posiadać pracodawcy jest zweryfikowanie i właściwe wykorzystanie posiadanych przez pracowników umiejętności. W tym procesie najważniejsze jest umożliwienie pracownikom współuczestniczenia w planowaniu działań i prac, które mają być przez nich wykonywane.

Pierwszym krokiem ku temu jest właściwe planowanie rekrutacyjne, polegające na odpowiednim przeanalizowaniu i opisaniu umiejętności niezbędnych na poszczególnych stanowiskach. Taka analiza

uzupełniona o zakres obowiązków jest niezwykle przydatna pracownikom, którzy już na samym początku potrafią określić czy dana praca im odpowiada, czy będą się w niej sprawdzali oraz czy będzie im dawała satysfakcję. Dzięki otrzymaniu jasno określonych oczekiwań będą mogli także pokazać, które czynności mogą sprawiać im problem, jakie umiejętności są w stanie rozwijać, a jakich prac nie chcieliby w ogóle wykonywać. Pracodawca, dzięki tym informacjom może zastanowić się nad tym czy wskazane słabe strony pracownika całkowicie eliminują go z pracy, czy może poprzez wzmocnienie jego silnych stron nie będą stanowiły zagrożenia, bądź dzięki odpowiedniej zmianie struktury mogą one wejść w zakres obowiązków innych pracowników. Ten ostatni etap przemian powinno prowadzić się na bieżąco, analizując posiadane umiejętności i właściwie zarządzając posiadanymi talentami.

Zarządzanie talentami, pomimo swego skomplikowania, sprowadza się do właściwego zdefiniowania słabych i mocnych stron pracowników w celu opracowania najbardziej idealnej struktury i zakresu obowiązków każdego z nich. Dzięki takiemu przeglądowi może okazać się, że pracownicy wykonują zadania, które sprawiają im wiele problemów, a przez to zajmują też wiele czasu, kosztem tych, które wykonują chętnie, szybko i z satysfakcją. Zebranie takich informacji pozwala na przeseregowanie obowiązków, tak by każdy wykonywał zadania najbardziej efektywnie, bo to co sprawia problem jednym jest domeną innych pracowników. Oczywiście nie jesteśmy w stanie wyeliminować niektórych działań, które są niezbędne dla funkcjonowania organizacji, a są dla wszystkich pracowników utrapieniem. Powinniśmy jednak dążyć do właściwego ich proporcjonowania, aby te najbardziej niechciane i nie lubiane obowiązki stanowiły jak najmniejszy procent zadań każdego pracownika. Właściwe zarządzanie talentami i podział obowiązków odpowiedni do posiadanych umiejętności wymaga dużego zaangażowania zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Włączanie pracowników do zarządzania przynosi wymierne korzyści dla całej organizacji. Poprzez zarządzanie partycypacyjne rozumiemy uwzględnianie opinii i oceny pracowników zarówno w strategicznych decyzjach, jak i w codziennych działaniach. Jak już pisaliśmy opiniowanie przez pracowników decyzji strategicznych, ma wiele wartości dodanych. Podobne efekty przynosi ich włączanie przy decydowaniu w ważnych, codziennych sprawach. Oczywiście nie chodzi o to, by pracownicy zaczęli decydować o wszystkim co dzieje się w organizacji, ale by mieli szansę wyrażania swych opinii i jeżeli są one racjonalne, by mieli szansę na realizację swoich pomysłów. W zależności od charakteru i rodzaju organizacji istnieje wiele metod umożliwiania pracownikom wyrażenia ich zdania. Zaczynając od najprostszych, takich jak udostępnienie pudełka, do którego mogliby wrzucać swoje uwagi poprzez organizację cotygodniowych spotkań roboczych, opiniowanie nowych projektów czy aktywne uczestnictwo w naradach zarządu. Ważne jest aby pomysły i uwagi nie zostawały bez odpowiedzi. Zawsze należy odnieść się do każdego z nich uzasadniając decyzję o realizacji, bądź nie. Ponadto jeżeli pomysł zostanie zaakceptowany, pierwszeństwo w nadzorowaniu bądź jego bezpośrednie wykonanie powinna mieć osoba zgłaszająca. Dzięki takiemu podejściu pobudzamy kreatywność zespołu, zwiększamy zaangażowanie pracowników i ich odpowiedzialność.

Zarządzanie partycypacyjne pomaga także we wczesnym wykrywaniu problemów i rozwiązywaniu konfliktów wewnątrz organizacji. Przede wszystkim samo otwarcie się na pracowników i umożliwienie im wyrażenia własnego zdania buduje zaufanie i nowy poziom relacji. Ważna jest tutaj właściwa postawa przełożonego, jego reakcja na zgłaszane problemy i całkowita bezstronność, przede wszystkim właściwe podejście do problemu bez wyrażania żadnych ocen przed całkowitym zbadaniem sprawy, bez ujawniania swoich sympatii czy antypatii do żadnej ze stron konfliktu, rzetelne zbadanie źródła i przebiegu konfliktu i podjęcie działań go rozwiązujących. Głównym błędem przełożonych w takich sytuacjach jest wstępne zapoznanie się z problemem i pozostawienie go samemu sobie, licząc na to, że sprawa sama

się rozwiąże. Nerozwiązane konflikty po pewnym czasie wracają ze wzmocnioną siłą i prowadzą do samodestrukcji całego zespołu.

Rzeczą, która jest także niezwykle ważna w sytuacjach konfliktowych, a często nie zachowywana, jest także całkowita bezstronność. Każdy z przełożonych ma swoich tzw. „pupili” i bardzo często w sytuacji konfliktowej przełożony nie potrafi powstrzymać się od zajęcia stanowiska po stronie swojego „pupila”. Takie zachowanie jest znakiem dla reszty, że nie warto silić się na próbę wyjaśnienia sprawy, bo i tak z góry wiadomo kto okaże się winnym. Do poczucia niesprawiedliwości dołączone zostanie poczucie bezsilności a efektem będą podziały w zespole i decyzje o zmianie pracodawcy.

Zarządzanie partycypacyjne to umożliwienie pracownikom wyrażania własnych opinii, ocen i różnych innowacyjnych pomysłów. Te ostatnie często prowadzą do znacznych usprawnień w pracy, bo to przecież pracownicy wiedzą najlepiej jakie procesy i procedury działania można zmienić, tak by mogli wykonywać je sprawniej i efektywniej. Należy pamiętać także o tym, że to pracownicy, działając na rynku, mają bezpośredni kontakt z naszymi interesariuszami, i to w nich tkwi największy potencjał pomysłów na zmiany przekazywane również przez naszych klientów, kontrahentów i współpracowników.

#### 2.1.4. Doświadczenie, czyli organizacja ucząca się

Pracownicy, którzy się rozwijają, zdobywają rozległą wiedzę i doświadczenie, stają się największą siłą i skarbem każdej organizacji. Dlatego właśnie ci ludzie powinni stać się jej wewnętrznymi „ambasadorami”. Doświadczenie to powinno zostać wykorzystane przy wprowadzaniu nowych pracowników do organizacji. Adaptacja do nowych obowiązków, zespołu i zadań to niezwykle trudna praca, którą bardzo często pracodawcy pomijają, uznając, że samo przekazanie zakresu obowiązków wystarczy nowym pracownikom w „rozumieniu organizacji”. Nic bardziej błędnego. Pierwsze miesiące pracy w nowym otoczeniu wyznacza jakość i styl dalszej pracy. Dlatego właśnie niezwykle ważne jest by właśnie w tym wstępnym okresie był ktoś kto będzie nową osobą wprowadzającą we wszystkie tajniki, przekazywał wartości i zasady, wdrażał w kulturę pracy i wzajemnych relacji. Taki opiekun jest również osobą wspierającą w trudnych sytuacjach i pozwala zrozumieć prawa jakimi rządzi się organizacja.

Układając cały proces adaptacyjny pracowników należy zastanowić się nad właściwym wyborem opiekuna. Powinna to być osoba doświadczona, ale także charyzmatyczna i identyfikująca się z organizacją. Nie możemy zapominać o tym, że wyznaczenie na opiekuna powinno być nagrodą za bardzo dobrą pracę oraz formą docenienia, a nie karą. Dlatego zawsze ostateczna decyzja o tym, czy dany pracownik zostanie opiekunem powinna należeć do niego. W innym przypadku, działając wbrew niemu, zostanie to odebrane jako kara i dodatkowy, niechciany obowiązek.

Dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji jest często dużym problemem, gdyż pracownicy z niechęcią zdradzają swoje metody działania i wypracowane systemy pracy. Niektórzy pracownicy traktują to jako zagrożenie, upatrują w tym wręcz przebiegłego fortelu pracodawcy zmierzającego do zastąpienia go innym pracownikiem. Dlatego bardzo ważne jest właściwe komunikowanie intencji i pokazanie, że osoby uczestniczące w procesie dzielenia się wiedzą zostały wybrane jako wzory do naśladowania, doskonali pracownicy, którzy jako swoistego rodzaju „wodzowie” poprowadzą cały zespół do zwycięstwa. Zostając coach'em, mentorem czy opiekunem pracownik musi mieć poczucie misji i czuć się wyróżnionym za swe dotychczasowe osiągnięcia. Oczywiście nigdy nie może stać się tak, że pracownik, który bierze udział w systemie dzielenia się wiedzą jest następnie wykluczany z zespołu czy zwalniany z organizacji. Taka sytuacja, oprócz tego, że jest wysoce nieetyczna, z pewnością skutecznie zniechęci pozostałych pracowników do dzielenia się wiedzą.

Efektom dobrego i społecznie odpowiedzialnego zarządzania kadrami jest zmotywowany, efektywny i zadowolony zespół identyfikujący się z organizacją, wyznający jej cele i pracujący dla wspólnego dobra. Dzięki właściwie zbudowanym systemom wartości etycznych akceptowanych i wyznawanych przez wszystkich pracowników oraz właściwych wzorców przekazywanych przez pracodawców, organizacja tworzy swoją własną kulturę, która dla całego zespołu jest podstawą do etycznego postępowania i budowania właściwych relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Pracownicy identyfikują się z organizacją i są z niej dumni, a dzięki temu rośnie także ich własne poczucie wartości co jeszcze bardziej mobilizuje ich do dobrej pracy. Dzięki odpowiednio dostosowanym systemom rozwoju i wsparcia dla zdobywania nowej wiedzy pracownicy angażują się bardziej w swoją pracę i stają się wysokiej klasy specjalistami. Włączanie w zarządzanie i umożliwienie wyrażania swoich ocen i opinii, a także dzielenie się problemami i kłopotami buduje zespół i wspomaga wewnętrzną komunikację, dzięki czemu obniża się ryzyko występowania sytuacji kryzysowych. I w końcu, dzięki dobrze opracowanym programom adaptacji i dzielenia się wiedzą zapewniamy ciągłość istnienia naszej organizacji poprzez kształcenie nowych, zadowolonych i zmotywowanych do działania pracowników. Mając na względzie te i inne wartości jakie daje dobre zarządzanie kadrami, warto zastanowić się czy nasze działania są społecznie odpowiedzialne i czy nie czas na zmiany?

Społeczna odpowiedzialność biznesu, szczególnie w jej wspomnianym nowym wymiarze przestaje być wyłącznie hasłem marketingowym, a urasta do rangi pewnej filozofii, czy też stylu zarządzania, będąc równocześnie istotnym wkładem świata biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju<sup>2</sup>. Aby jednak tego rodzaju działania miały sens i przynosiły korzyści, ich wdrożenie w przedsiębiorstwach nie może się wiązać tylko z opracowaniem (np. przez instytucję zewnętrzną) pewnych rekomendacji, czy też gotowego systemu i wpisanie ich w mechanizmy zarządzania przedsiębiorstwem. Implementacja tych zasad wynikać musi przede wszystkim z wewnętrznego przekonania zarządzających, które powinno być przekazywane również całemu zespołowi, aby w końcu przełożyć się na bieżące funkcjonowanie organizacji. Od poziomu tej świadomości zależy również zakres przyjętych norm społecznej odpowiedzialności biznesu i działań w tym zakresie. Praktyka pokazuje, że pojawienie się i rozwój tego rodzaju idei w firmach ma bardzo różne źródła oraz często bywa dziełem przypadku. Nierzadko wynika też z osobistych doświadczeń i przymysłów jednego z właścicieli lub członka kadry zarządzającej. Korzyści natomiast są na tyle istotne, zarówno dla sfery biznesu, jak i dla pozostałych bezpośrednich i pośrednich beneficjentów tych działań, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu zasługuje na szeroko zakrojone działania promocyjne.

### **3. Metodologia tworzenia Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (Przemysław Kulawczuk)**

#### **3.1. Tło i zadanie projektowe**

Zasadniczym celem zespołu autorskiego Instytutu było opracowanie zakresu przedmiotowego oraz wymagań związanych z wdrożeniem nowoczesnego standardu zarządzania kapitałem ludzkim, który z jednej strony usprawniłby zarządzanie pracownikami w polskich przedsiębiorstwach, a z drugiej strony zapewnił przestrzeganie zasady równych szans i niedyskryminacji. Zespół autorski stanął przed

<sup>2</sup> Darska A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 6.

poważnym wyzwaniem, ponieważ w polskich przedsiębiorstwach problemem samym w sobie jest włączanie elementów równości i współuczestnictwa do praktyki zarządzania. Sytuacja ta wynika ze zmiany polityki gospodarczej w okresie transformacji gospodarczej od gospodarki socjalnej w kierunku gospodarki rynkowej. Zmiana modelu gospodarczego wiązała się bardzo często z uproszczonym rozumieniem zadań i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które prowadziło do wyraźnego „przerysowania” tych elementów zarządzania, które są bezpośrednio związane z wpływaniem na efektywność. W poważnym stopniu polskie przedsiębiorstwa stały się obiektem ponownego eksperymentu w zakresie stosowania unowocześnionej wersji naukowej organizacji pracy z pewnymi dodatkowymi elementami, z nowszych szkół zarządzania, które maksymalizowały motywację pracowników. W efekcie powszechne stało się narzekanie na odhumanizowanie pracy i jasno stawało się widoczne zmęczenie pracowników w związku z maksymalizacją ich eksploatacji. Tym procesom towarzyszył proces redukcji szans słabszych grup zatrudnieniowych: kobiet, absolwentów, osób w wieku starszym, niepełnosprawnych.

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

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

W ramach projektowania Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (standardu ZFP) dokonano rozpoznania standardów zarządzania nawiązujących do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Punktem wyjściowym pracy nad standardem była akceptacja definicji społecznej odpowiedzialności biznesu przyjętej przez Unię Europejską. Zgodnie z tą definicją:

„Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest koncepcją, w ramach której przedsiębiorstwa łączą zaangażowanie na rzecz kwestii społecznych i środowiskowych w ramach działalności gospodarczej oraz w ramach relacji z interesariuszami na zasadach dobrowolności”<sup>3</sup>.

W ramach prac projektowych przyjęto za Komisją Europejską, że tak jak cała koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest koncepcją dobrowolną, tak również standaryzacja zarządzania zasobami ludzkimi oparta na tej koncepcji może być również tylko wdrażana na zasadach dobrowolności. Czynnikiem ten spowodował, że niezbędnym stało się opracowanie atrakcyjnej dla przedsiębiorstw formy standardu, jak i nowoczesnego przekazu związanego z osiągnięciem korzyści przez przedsiębiorstwa, związanych z wdrażaniem standardu.

<sup>3</sup> *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001)366 final, Brussels, 2001, s. 6.



W ramach przeglądu standardów zarządzania uwzględniających problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu dokonano przeglądu następujących standardów i rozwiązań:

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

Pierwszym przeanalizowanym standardem zarządzania zasobami ludzkimi, który zawierał odniesienia do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu był dawny brytyjski standard PSLB. Standard ten jest cytowany w wielu podręcznikach zarządzania zasobami ludzkimi<sup>4</sup>. Przepisy tego standardu wyszczególniają następujące wymagania:

1. „Określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników;
2. Opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników;
3. Przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szansę, już we wczesnym stadium ich pracy;
4. Upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;
5. Opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników;
6. Wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników;
7. Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa;
8. Zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności;
9. Zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi, jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie;
10. Opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników;
11. Utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP<sup>5</sup>.

Analizując treści jedenastu przepisów standardu PSLB można stwierdzić, iż przynajmniej w kilku punktach standardy te przywołują koncepcje *Corporate Social Responsibility*<sup>6</sup> (CSR). Dotyczy to zwłaszcza przepisu 1 (rozwijanie zdolności pracowników), 8 (zarządzanie zróżnicowanym personelem) oraz 11 (utrzymanie i podnoszenie kondycji pracowników). Standardy te charakteryzowały się dużym stopniem dopasowania do realnych procesów mających miejsce w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw i zostały potraktowane jako ważny punkt wyjściowy do pracy nad polskimi standardami.

Kolejnym standardem, który był przeanalizowany przy opracowywaniu standardu ZFP, był współczesny standard brytyjski *Investors in People* (IIP). Standard ten jest obecnie bardzo popularny w Wiel-

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 29.

<sup>5</sup> Tamże, s. 29.

<sup>6</sup> z ang.: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu.

kiej Brytanii, co wynika z faktu, iż polityka upowszechniania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest wpisana do katalogu ważnych polityk rządu. Poniżej przedstawiono zasadnicze wskaźniki w zakresie wdrażania tego standardu:<sup>7</sup>

1. Strategia w zakresie usprawniania funkcjonowania organizacji jest przejrzyste zdefiniowana i rozumiana;
2. Kształcenie i rozwój są planowane tak, aby osiągnąć cele organizacji;
3. Strategie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi tak zaprojektowane aby promować równość szans rozwoju w organizacji;
4. Możliwości zarządcze menedżerów wymagające przewodzenia, zarządzania i rozwijania pracowników w sposób skuteczny są przejrzyste zdefiniowane i rozumiane;
5. Menedżerowie są skuteczni w przewodzeniu, zarządzaniu i rozwijaniu pracowników;
6. Wkład pracowników do funkcjonowania organizacji jest zauważony i doceniony;
7. Pracownicy są zachęceni do podejmowania własności i odpowiedzialności poprzez włączenie ich do procesu podejmowania decyzji;
8. Kształcenie i rozwój pracowników przynoszą efekty;
9. Inwestowanie w pracowników polepsza funkcjonowanie organizacji;
10. Sposób, w jaki pracownicy są zarządzani i rozwijani podlega bezustannie usprawnianiu.

Przedstawione wskaźniki zastosowania standardu Investors in People nie są jedynie deklaracjami woli. Ich stosowanie należy udowodnić za pomocą szeregu narzędzi. Opis standardu zawiera szczegółowe opisy tych narzędzi. W ramach standardu funkcjonują ogólne zasady obejmujące wypracowanie strategii, wdrażanie zadań oraz dokonanie oceny wprowadzonego systemu i stałe usprawnianie go. Standard ten w swoim szczegółowym zakresie zakładał poważne uczestnictwo zorganizowanych reprezentacji pracowniczych (związków zawodowych) w budowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi i mógł nie cieszyć się uznaniem polskich przedsiębiorstw, z których większość nie posiada reprezentacji pracowniczej. W efekcie wiele zapisów tego standardu można byłoby zastosować, ale krytycznym zagadnieniem był problem uregulowania uczestnictwa pracowników w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami, co wynikało z braku lub słabości sformalizowanych reprezentacji pracowniczych.

Innymi regulacjami w zakresie unormowania sfery zarządzania ludźmi były przepisy standardu *Social Accountability 8000*, opublikowane przez organizację *Social Accountability International*<sup>8</sup>. W ramach standardu SA 8000, wprowadzono przepisy (zakazy) dotyczące między innymi takich kwestii istotnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak: dyskryminacja, godziny pracy, wynagrodzenia. Poniżej przedstawiono wybrane fragmenty tych regulacji:

### Dyskryminacja

- „5.1. Przedsiębiorstwo nie zaangażuje się lub nie będzie wspierać dyskryminacji w zakresie rekrutacji, wynagrodzenia (itp.)...
- 5.2. Przedsiębiorstwo nie będzie tolerowało takiego wykonania praw pracowniczych, które zawierałyby praktyki związane z rasą, kastą, pochodzeniem narodowym (itp.)...
- 5.3. Przedsiębiorstwo nie pozwoli na zachowania w postaci gestów, języka lub kontaktu fizycznego, które są płciowo niewłaściwe, zagrażające, wymuszające (itp.)...”

<sup>7</sup> *Investors in People, Unlock your organization's potential, An overview of standard framework, TSO, <http://www.investorsinpeople.co.uk>*

<sup>8</sup> *International Standard: Social Accountability 8000, SAI, New York 2001*

### Godziny pracy

„7.1. Firma będzie działała zgodnie ze standardami, .. normalny tydzień pracy nie będzie trwał więcej niż 48 godzin.

7.2. Nadgodziny będą dobrowolne...”

### Wynagrodzenia

„8.1. Muszą spełniać minimalne wymagania prawne.

8.2. Potrącenia z płac nie mogą mieć charakteru dyscyplinarnego...”<sup>9</sup>.

Analiza przepisów standardu SA 8000 pokazała, że zawiera on postanowienia, zbliżające je do przepisów kodeksów etycznych o charakterze zakazów i nakazów i jedynie w bardzo małym stopniu pozytywne wskazania w zakresie budowy spójnej polityki (strategii) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo faktu, iż niedyskryminacyjne przepisy tego standardu miały istotną wartość, możliwość stosowania jego wprost w polskich warunkach wydawała się ograniczona.

W ramach przeglądu standardów zagranicznych dokonano również podsumowania rezultatów pracy Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej ISO w zakresie opracowania standardu upowszechniającego społeczną odpowiedzialność biznesu. Organizacja ta prowadziła w latach 2005-2006 prace nad opracowaniem standardu ISO 26000, który był pomyślany jako dobrowolne zalecenie dla przedsiębiorstw, a nie jako standard podlegający certyfikacji.

Według stanu na koniec marca 2006 roku przygotowano pierwszą wersję standardu, mocno jeszcze niekompletną. Pierwszy szkic roboczy ISO 26000 zawierał puste miejsca jeżeli chodzi o kwestie związane z:

6.3. Praktykami związanymi z pracownikami

6.4. Zarządzaniem organizacją

6.5. Rzetelnymi praktykami biznesowymi – zasadami rynkowymi

6.6. Włączeniem się w rozwój społeczności.

Znaczny postęp został dokonany w zagadnieniach dotyczących wdrażania CSR opisanych w rozdziale 7, który zawierał między innymi kwestie:

7.1. Definicji środowiska do wdrażania CSR

7.2. Rozważenia przyjęcia zasad CSR (przez firmę)

7.3. Opracowania wizji oraz kodeksu etycznego

7.4. Pracy z interesariuszami

7.5. Budowy strategii

7.6. Wdrażania programu CSR

7.7. Monitoringu programu

7.8. Raportowania

7.9. Pomocy praktycznej (we wdrażaniu CSR)<sup>10</sup>.

Wczesny stan zaawansowania standardu ISO 26000 w połowie 2006 roku nie zachęcał zespołu autorskiego Instytutu do wykorzystania tych efektów w opracowaniu polskiego standardu zarządzania

<sup>9</sup> Tamże s. 6.

<sup>10</sup> ISO/WD 26000, *Guidance on social responsibility*, ISO 2006-03-28.

kapitałem ludzkim, tym bardziej, że prace nad ISO 26000 budowały ścieżkę standaryzacji w zakresie CSR, ale marginalnie traktowały problematykę zarządzania kapitałem ludzkim. W efekcie wykorzystanie wyników tych prac nie mogło być zbyt szerokie.

Kolejnym zestawem przepisów uwzględnionych w analizie literaturowej były przepisy standardu AA 1000<sup>11</sup>. Ustalono, że standard ten jest nakierowany na usprawnienie funkcjonowania organizacji, zawiera szczegółową inżynierię rozwiązywania problemów organizacji poprzez zaangażowanie we współpracę z interesariuszami. Opis standardu bardzo przypomina koncepcję partycypacyjnej oceny i monitoringu. Skonstatowano, że styl ten może być bardzo trudny do zaakceptowania przez kierownictwa polskich przedsiębiorstw.

W ramach przeglądu literaturowego istniejących rozwiązań przeanalizowano również standardy zarządzania zasobami ludzkimi Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles, Centrum Medycznego<sup>12</sup>, brytyjskich standardów medycznych w zakresie kapitału ludzkiego<sup>13</sup> oraz standardów australijskich<sup>14</sup>. Stwierdzono, że standardy te zawierają fragmentaryczne elementy systemów standaryzacji zarządzania zasobami ludzkimi, które w pewnym niedużym stopniu mogą być wykorzystane do pracy nad polskimi standardami.

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

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

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

1. Posiadanie systemu zapewniającego rzetelny i efektywny dobór pracowników do pracy.
2. Posiadanie przez organizację opisu stanowisk pracy zawierającego oczekiwania wobec pracowników.
3. Posiadanie systemu orientacji zawodowej i opieki dla nowych pracowników.
4. Zapewnianie takiej liczby pracowników, która rzeczywiście jest niezbędna przedsiębiorstwu, bez generowania przeciążenia pracowników.
5. Posiadanie systemu oceny kompetencji pracowników oraz planowanie rozwoju tych kompetencji w przyszłości.

<sup>11</sup> *AccountAbility 1000 (AA 1000) framework, Standards, guidelines and professional qualification*, The Institute for Social and Ethical Accountability, London 1999

<sup>12</sup> <http://hr.healthcare.ucla.edu/Download/2005surveypreptrng.PPT>

<sup>13</sup> <http://www.natpact.nhs.uk/uploads/HRFriend.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/exec/hrcomp/hrc.html>

6. Śledzenie wzorców i trendów w zakresie rozwoju kompetencji dla odpowiedniego planowania kształcenia zawodowego pracowników.
7. Posiadanie systemu szkoleń pracowniczych oraz systemu wsparcia dla samokształcenia pracowników prowadzących do wykształcenia się profesjonalnych umiejętności pracowników.
8. Zapewnianie ścieżki kariery zawodowej przynajmniej dla pracowników posiadających kluczowe znaczenie dla firmy.
9. Posiadanie procedur i umiejętności zarządzania stosunkami pracowniczymi pozwalających na przewidywanie konfliktów i trudności w rozwoju firmy.
10. Wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników i upowszechnienia tych doświadczeń wśród pracowników młodszych wiekiem.
11. Przejrzyste zarządzanie wynagrodzeniami pracowników w sposób wiążący efekty pracy z wysokością wynagrodzeń.
12. Docenianie szczególnego wkładu, zaangażowania i kreatywności pracowników zarówno w sposób materialny, jak i poprzez udział w zarządzaniu i/lub we własności.
13. Zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatywy w zakresie działań zwiększających wartość dodaną tworzoną w firmie.
14. Wspieranie budowy systemu samopomocy pracowniczej, współdziałania pracowników, ducha pracy zespołowej oraz klimatu poszanowania dla liderów organizacji, czyli integracji społecznej przedsiębiorstwa.
15. Posiadanie przejrzystości zdefiniowanej i konkretnej strategii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
16. Posiadanie systemu pomiaru skuteczności polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.
17. Posiadanie i stosowanie procedur zapewniających równość szans rozwoju zawodowego dla różnych pracowników.
18. Włączanie pracowników do wdrażania systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez ich udział w podejmowaniu decyzji w tym zakresie i wdrażaniu systemu.
19. Zapewnianie pracownikom wysokiego poczucia poszanowania godności osobistej, w tym w szczególności poszanowania dla istniejących różnicowań wśród pracowników.

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

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

- 1) Potencjalny poziom usprawnień zapewnianych przez regulację określonych zakresów, wynikających z synergii integracji różnych procesów;
- 2) Ważność dla polskich przedsiębiorstw ocenionej na podstawie badań kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach<sup>15</sup>;
- 3) Łatwość adaptacji do potrzeb polskich przedsiębiorstw;

<sup>15</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześnień, *Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2006.

- 4) Innowacyjność podejścia i szanse zapewniane przedsiębiorstwom w wyniku wdrożenia określonych regulacji.

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

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

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

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

Zespół ekspertów Instytutu założył, że podstawowe elementy systemu procesów powinny być ze sobą powiązane za pomocą związków logicznych (wynikowych) oraz za pomocą sprzężeń zwrotnych<sup>16</sup>.

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

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

Do zasadniczych *sprzężeń zwrotnych* zaliczono:

1. Sprzężenie zwrotne pomiędzy systemem oceny pracowników a systemem motywacyjnym i systemem wynagradzania

<sup>16</sup> Szerzej na temat wykorzystania analizy systemowej do zarządzania: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, WN PWN 2004.

2. Sprzężenie zwrotne pomiędzy procesem Odchodzenie pracowników a Zarządzanie wynagrodzeniami
3. Sprzężenie zwrotne pomiędzy motywowaniem pracowników a współuczestnictwem pracowników w zarządzaniu
4. Sprzężenie zwrotne pomiędzy oceną systemu zarządzania zasobami ludzkimi a strategią rozwoju zasobów ludzkich.

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

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

1. Wzrost efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa wynikający z silniej motywowanych pracowników
2. Dużą poprawę klimatu relacji międzyludzkich i znaczące ułatwienie zarządzania ludźmi
3. Powiększenie potencjału rekrutacyjnego w tych przedsiębiorstwach, które poszukują pracowników w rzadkich zawodach
4. Usprawnienie i uporządkowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Uwzględniając relacje wynikania, sprzężenia zwrotne oraz oczekiwane synergie zespół ekspertów Instytutu przygotował opis poszczególnych standardów. Przy formułowaniu opisu standardów zastosowano początkowo rozwiązanie w czystej postaci matrycy logicznej, które to narzędzie jest zalecanym narzędziem przez Komisję Europejską do formułowania projektów i rozwiązywania problemów<sup>17</sup>.

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

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

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

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

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

<sup>17</sup> Zarządzanie cyklem projektu, Przewodnik metodyczny, Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.

Tabela 1. Wzór karty zadaniowej (przykład)

<b>Standard ZFP-2007, IPED</b>				
Przedsiębiorstwo:				
	<b>Proces: Operacyjne planowanie zatrudnienia</b>			Logo Firmy
	<b>Zadanie: Wszystkie</b>			
Typ dokumentu: A. Spis zadań. B. Spis oczekiwanych rezultatów.				
<p>A. Spis zadań</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udokumentowanie pisemnej relacji pomiędzy dokumentami strategicznymi i planami operacyjnymi przedsiębiorstwa a planem zatrudnienia</li> <li>2. Opracowanie planu zatrudnienia</li> <li>3. Sporządzenie dokumentacji oceniającej realizację planu zatrudnienia</li> </ol> <p>B. Spis oczekiwanych rezultatów</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentacja potwierdzająca występowanie relacji pomiędzy dokumentami strategicznymi i planami operacyjnymi przedsiębiorstwa a planem zatrudnienia</li> <li>2. Plan zatrudnienia</li> <li>3. Dokumentacja oceniająca realizację planu zatrudnienia</li> </ol>				
Data: 01.02.2007	Sporządził:	Zatwierdził:	Nr procesu	Nr strony
			4	1

Źródło: opracowanie własne.

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

W wyniku realizacji dwóch rund prac została opracowana kolejna wersja standardu, znacznie bardziej przyjazna dla małych i średnich przedsiębiorstw, w której opis wymagań skrócono do obecnej zawartości. W opisie dokonano wyboru najważniejszych zadań i rezultatów, rezygnując jednak z ich wyodrębniania.

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

W ramach prac nad standardem przewidziano przeszkolenie w zakresie standardu ZFP przedsiębiorców oraz pracowników kadrowych reprezentujących firmy zainteresowane wdrożeniem standardu. W tym celu wysłano w maju 2006 roku opisany standard ZFP do grupy przedsiębiorców i zorganizowano warsztaty dla grupy fokusowej z udziałem przedsiębiorców zainteresowanych wdrożeniem standardu,



partnerów projektu oraz ekspertów Instytutu. Podczas spotkania wszystkie 15 procesów zostało zaprezentowanych jego uczestnikom. W wyniku dyskusji grupowej ustalono, że standard powinien zawierać wszystkie z 15 proponowanych procesów oraz wypracowano konkluzję, że ostateczna forma standardu może być sformułowana dopiero po zebraniu doświadczeń z wdrożeń. Dokonana jednocześnie weryfikacja i konsultacja założeń standardu potwierdziła słuszność opracowanej koncepcji. Uczestnicy zasugerowali również konieczność wypracowania jednolitych wymagań standardu i wzorcowych rozwiązań, które mogłyby być użyteczne jako wzór dla przedsiębiorstw.

### 3.7. Metodyka wdrożeń

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

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

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

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

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

wspomagający proponowali pierwsze wersje dokumentów i projektów narzędzi zarządzania i wspólnie z przedstawicielami przedsiębiorstw dyskutowali nad zaproponowanymi rozwiązaniami. Model ten stał się obowiązującym podejściem w pracy i znacznie przyspieszył prace nad wdrażaniem standardu w przedsiębiorstwach.

### 3.8. Metodyka prac nad upowszechnieniem standardu

W ramach prac nad upowszechnieniem standardu podejmowano szereg działań, do których zaliczyć można konferencje, szkolenia dla przedsiębiorców, spotkania promocyjne. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt przeprowadzenia pierwszych w polskiej praktyce naukowej badań ilościowych nad wpływem społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw oraz opracowanie wzorcowego modelu zatrudnienia opartego na społecznej odpowiedzialności biznesu. Szczegóły metodyki tych prac zawarto w publikacji Instytutu<sup>18</sup>. Prace te wykazały daleko idące korzyści dla przedsiębiorstw z wdrażania systemów zarządzania opartych na społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### Literatura:

*AccountAbility 1000 (AA 1000) framework, Standards, guidelines and professional qualification*, The Institute for Social and Ethical Accountability, London 1999.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 29.

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

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

<http://hr.healthcare.ucla.edu/Download/2005surveypreptrng.PPT>

<http://www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/exec/hrcomp/hrc.html>

<http://www.natpact.nhs.uk/uploads/HRFriend.pdf>

*International Standard: Social Accountability 8000*, SAI, New York 2001.

*Investors in People, Unlock your organization's potential, An overview of standard framework*, TSO, <http://www.investorsinpeople.co.uk/>

ISO/WD 26000, *Guidance on social responsibility*, ISO 2006-03-28.

Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, WN PWN 2004.

*Zarządzanie cyklem projektu, Przewodnik metodyczny*, Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.

## 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi według Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (Katarzyna Cupryś, Anna Szcześniak)

Zarządzanie zasobami ludzkimi zgodnie z koncepcją etyki oraz społecznej odpowiedzialności biznesu jest kluczem do sukcesu organizacji. Umiejętność twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego maksymalizuje i normalizuje współpracę wewnątrz przedsiębiorstwa co ma swoje odzwierciedlenie w satysfakcji pracowników i wymiernych zyskach właścicieli. Jednocześnie wytwarza się pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, co się przekłada na zaufanie ze strony klientów, dostawców, społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy.

Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (standard ZFP) opiera się na koncepcji, zgodnie z którą pracownik traktowany przez pracodawcę jak partner pracuje efektywniej, jest bardziej

<sup>18</sup> P. Kulawczuk, M. Poszewiecki (red), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

zaangażowany i z większą mobilizacją działa na sukces przedsiębiorstwa w każdym wymiarze – ekonomicznym, społecznym i wizerunkowym. Standard jest więc narzędziem zarządczym, służącym uporządkowaniu lub zorganizowaniu zarządzania kapitałem ludzkim. Dzięki jego zastosowaniu pracownicy są motywowani do większego zaangażowania na rzecz działania i rozwoju przedsiębiorstwa, jednocześnie są w większym stopniu usatysfakcjonowani z pracy, ponieważ wdrożenie standardu ZFP jest także zobowiązaniem dla pracodawcy w zakresie stworzenia jasnych relacji z pracownikami opartych na zrozumiałych zasadach, bez dyskryminowania, z poszanowaniem godności osobistej – zasadach akceptowanych i kształtowanych przez obie strony.

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

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

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

Wdrożenie standardu ZFP może być realizowane samodzielnie przez przedsiębiorstwo lub wspólnie z jednostkami wspomagającymi. Lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu, które powinny zostać wykonane dla modelu współpracy firmy z jednostkami wspomagającymi, została przedstawiona w rozdziale 3.7 oraz w załączniku.

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

Przedsiębiorstwo, które wdrożyło standard ZFP ma opracowane procedury i stosuje je w praktyce w zakresie 15 procesów obejmujących następujące zagadnienia:

- Proces 1: Misja organizacji
- Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych
- Proces 3: Strategia rozwoju organizacji
- Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich

- Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia
- Proces 6: Rekrutacja pracowników
- Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników
- Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich
- Proces 9: Ocenianie pracowników
- Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami
- Proces 11: Motywowanie pracowników
- Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją
- Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich
- Proces 14: Odchodzenie pracowników
- Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi

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

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

## Opis procesów

### Proces 1: Misja przedsiębiorstwa oraz Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych

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

Misję może opracować kierownictwo firmy lub zespół składający się z przedstawicieli kierownictwa i pracowników. W pierwszym przypadku misja powinna zostać skonsultowana z przedstawicielami pracowników lub z wszystkimi pracownikami, którzy powinni ją znać i rozumieć. Konsultowanie z pracownikami jest rozumiane, jako przedstawienie pracownikom lub ich przedstawicielom spraw związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, z możliwością wypowiedzenia się, poparte pisemnym potwierdzeniem zapoznania się, zrozumienia i przedstawienia punktu widzenia pracowników lub ich przedstawicieli.

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

System wartości biznesowych i etycznych funkcjonujący w przedsiębiorstwie powinien, zgodnie ze standardem ZFP, uwzględniać takie aspekty, jak np.: relacje z pracownikami, klientami, dostawcami/kontrahentami, środowiskiem lokalnym i partnerami społecznymi, administracją publiczną, konkurencją, inwestorami/ właścicielami oraz środowiskiem naturalnym. W tym celu opracowywany jest projekt systemu wartości, w ramach którego uwzględniane są postawy etyczne we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa, np. harmonijna i profesjonalna współpraca z klientami, dbałość o dobro otaczających ludzi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników, ich warunków pracy itp.. W systemie wartości uwzględniana może być także dbałość o interesy inwestorów, uczciwe współzawodnictwo z konkurentami, wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa, a ponadto poszanowanie dla władz i miejscowego prawa

oraz różnorodności kulturowej, która może polegać na respektowaniu tradycji i kultury każdego kraju w którym działa. System wartości powinien być skonsultowany z przedstawicielami pracowników lub z wszystkimi pracownikami i ostatecznie powinien być zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa. Do przestrzegania przyjętego systemu powinni zostać zobowiązani pisemnie wszyscy pracownicy, a przedsiębiorstwo powinno ciągle nadzorować przestrzeganie systemu wartości etycznych i biznesowych przez pracowników. W tym celu wyznaczana jest osoba lub komisja odpowiedzialna za monitorowanie działań niezgodnych z przyjętymi wartościami. Ustalany jest sposób informowania o zaistniałych naruszeniach, a także procedura badawcza (czy rzeczywiście doszło do naruszenia) i określenie katalogu konsekwencji dla osób naruszających system wartości.

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

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

Dzięki sformułowaniu misji oraz systemu wartości etycznych i biznesowych określona zostaje myśl przewodnia, według której działa przedsiębiorstwo. Pracownicy otrzymują jasny i czytelny komunikat, jakie zachowania i wartości są wymagane wobec wszystkich, jakie wartości są najważniejsze w prowadzonej działalności, rozumieją te wartości i rozumieją dlaczego ważne jest ich przestrzeganie; mają poczucie, że związali się z rzetelną i uczciwą firmą, w większym stopniu utożsamiają się z nią. Dzięki temu przedsiębiorstwo zatrudnia oddanych pracowników, którzy pracują z zaangażowaniem, a przez to firma osiąga lepsze rezultaty.

### **Proces 3: Strategia rozwoju przedsiębiorstwa**

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa to dokument określający kierunki jego rozwoju, w oparciu o analizę obecnej pozycji, zawierający cele i zadania w perspektywie długookresowej, co najmniej 5-letniej. Pisemnie opracowana strategia rozwoju w ramach procesu 3 powinna zawierać: analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, określenie przewag konkurencyjnych, cele strategiczne i operacyjne, zadania przyporządkowane wyznaczonym celom, harmonogram realizacji strategii, a także określenie niezbędnych środków do realizacji strategii. W praktyce opracowanie strategii może polegać na określeniu pozycji konkurencyjnej np. przy użyciu analizy SWOT. Analiza mocnych i słabych stron w zestawieniu z możliwościami i zagrożeniami powinna określać czy silne strony pozwolą na wykorzystanie szans i na unikanie zagrożeń, a także czy słabe strony ograniczą wykorzystanie szans i spowodują narastanie zagrożeń. W określeniu przewagi konkurencyjnej może też pomóc zidentyfikowanie bezpośrednich konkurentów oraz potencjalnych konkurentów. Na tej podstawie określane są cele strategiczne i operacyjne w perspektywie przyszłych kilku lat. Wyznaczonym celom przyporządkowuje się realizację określonych zadań i wskaźników do oceny ich realizacji. Poszczególnym zadaniom i podzadaniom przypisywane są planowane okresy realizacji. Główne rezultaty przewidziane do osiągnięcia określane mianem kamieni milowych umiejscawiane są w określonym terminie. Kompletna strategia zawiera także wykaz niezbędnych zasobów: ludzkich, finansowych, technologicznych (nowe technologie, patenty, wyniki badań) i materiałowych niezbędnych do jej realizacji.

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

Samo pisemne sformułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest wartością i przynosi korzyści w postaci bardziej świadomego i ukierunkowanego prowadzenia działalności. Prace nad strategią pozwalają określić ewentualne zagrożenia, dzięki czemu można im zapobiegać. Ponadto identyfikuje się szanse, które można wykorzystać oraz mocne strony. Działalność jest wówczas prowadzona w oparciu o konkretny plan, można wyznaczyć długo i krótkoterminowe cele, również każdemu pracownikowi. Łatwiej też ustalić czy zostały zrealizowane zakładane cele, a przedsiębiorstwo może osiągać lepsze rezultaty, świadomie wybierając konkretne opcje. Dzięki opracowaniu strategii i przedstawieniu jej (bądź jej elementów) pracownikom, rozumieją oni do czego dąży ich pracodawca, jaką rolę pełnią w strukturze organizacyjnej i jak ich praca wpływa na realizację przyjętej strategii. Jednocześnie do celów strategicznych przedsiębiorstwa, pracownicy mogą dopasować własne cele, mogą rozwijać się zawodowo pod kątem nowych szans, a to daje im satysfakcję z pracy, są zaangażowani i efektywni. Zebranie i zapisanie mocnych stron firmy oraz jej szans rozwojowych sprzyja także pozytywnemu myśleniu pracowników o swoim miejscu pracy i skupianiu się na zadaniach. Takie podejście do pracy pozwala przedsiębiorstwu oszczędzać pieniądze i czas.

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

Według standardu ZFP strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich polega na stworzeniu strategii rozwoju zasobów ludzkich wynikającej z opracowanej wcześniej strategii rozwoju całej firmy. Nawiązuje ono do misji oraz bazując na diagnozie kapitału ludzkiego określa kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego, wynikające z realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa w okresie, na który została opracowana strategia (np. 5, 10 lat), zawiera opis działań podejmowanych w celu pozyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji strategii rozwoju, wraz z harmonogramem działań (najczęściej jest on powiązany z harmonogram realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa). W strategii rozwoju zasobów ludzkich powinny być również przewidziane procedury zapewniające: przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy, równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników oraz poszanowanie godności osobistej.

Skuteczne planowanie polega na określeniu zasadniczych kierunków rozwoju kapitału ludzkiego w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo i docelowych modeli kwalifikacyjnych, dla obecnych i przyszłych stanowisk w przedsiębiorstwie. Ważną prognozą będzie określenie struktury stanowisk w przyszłym okresie w powiązaniu z wyzwaniem, jakie ukształtuje rynek pracy w tym zakresie. Oszacowanie kierunku przewidywanych zmian jest istotne z uwagi na zaplanowanie skutecznego wykorzystania istniejącego potencjału kadrowego przedsiębiorstwa oraz pozyskanie nowego kapitału ludzkiego. Celowe jest także określenie docelowych modeli kwalifikacyjnych dla przyszłych stanowisk. W ten sposób uwidaczniane są różnice w posiadanych obecnie i potrzebnych w przyszłości kwalifikacjach i umiejętnościach personelu, a co za tym idzie strategicznego planowania przyszłych potrzeb. Dla oszacowania jakości zasobów ludzkich z punktu widzenia realizacji strategii rozwoju organizacji można także przeprowadzić analizę SWOT.

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

Dzięki strategicznemu planowaniu rozwoju zasobów ludzkich, przedsiębiorstwo dokonuje „przeglądu” kadr, zyskuje świadomość, którzy pracownicy są i będą niezbędni do realizacji celów strategicznych, jakie działania są konieczne, aby struktura zasobów ludzkich pozwalała realizować zadania strategiczne w krótkim i długim okresie. Dla pracowników jest to sygnał, że wszyscy są jednako traktowani, mają takie same szanse na awans i rozwój zawodowy oraz, że kierownictwo zdaje sobie sprawę z kluczowej

roli, jaką w rozwoju przedsiębiorstwa ogrywają pracownicy. Dowartościowani w ten sposób pracownicy lepiej pracują, są bardziej zaangażowani, mają swój udział w tworzeniu sukcesu firmy, w której są zatrudnieni.

### **Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia**

Zgodnie z procesem 5, przedsiębiorstwo powinno opracować pisemnie operacyjny plan zatrudnienia zawierający: wskazanie elementów strategii rozwoju zasobów ludzkich realizowanych w planie, bilans podaży i popytu na pracowników, plan niedoboru/nadwyżek personelu, a także opis działań niezbędnych do zbilansowania niedoboru/nadwyżek pracowników. Procedura przewiduje także złożenie pisemnej deklaracji przez najwyższe kierownictwo, że przedsiębiorstwo przestrzega ustawowego czasu pracy.

30

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

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

Plan popytu na personel określa liczbę pracowników o wymaganych kwalifikacjach zawodowych niezbędnych do realizacji planowanych zadań. Planowanie dotyczące okresów rocznych lub kwartalnych może być również rozbudowane o wskazanie form zatrudnienia pracowników (umowa o pracę na czas nieokreślony, na czas określony, umowa zlecenie, godziny nadliczbowe, itp.).

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

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

W sytuacji odwrotnej, czyli nadwyżki podaży nad popytem możliwe działania mogą polegać na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy, zatrudnianiu niektórych pracowników pełnoetatowych w niepełnym wymiarze czasu, ograniczaniu rekrutacji zewnętrznej i korzystanie ze źródeł rekrutacji wewnętrznej, planowanie dla części pracowników nieodpłatnych lub częściowo płatnych urlopów w komórkach, w których zapotrzebowanie na pracę spada.

Operacyjne planowanie zatrudnienia pozwala uniknąć chaosu i błędów w zatrudnianiu ludzi (np. odwoływanie z urlopów, nieprzemyślane zatrudnianie, zmiana systemu pracy itp.), pozwala zaplanować działania w sytuacji niedoboru lub nadwyżek personelu. Dzięki temu przedsiębiorstwo unika braków personelu do realizacji planowanych zadań oraz unika sytuacji, w których nie wszyscy pracownicy są potrzebni. To poprawia efektywność prowadzonej działalności.

## Proces 6: Rekrutacja pracowników

Rekrutacja pracowników zgodnie ze standardem ZFP jest procedurą, która zawiera następujące elementy: kryteria doboru pracowników do pracy zapewniające równość szans i zgodne z obowiązującym prawem, procedury informowania i zgłaszania pozaplanowych potrzeb kadrowych, kryteria analizy i opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata, opis procesu prowadzenia rekrutacji uwzględniający zasady prowadzenia rekrutacji na potrzeby przedsiębiorstwa, zewnętrznej i/lub wewnętrznej, procedurę wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy, procedurę kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji. Powinien także zostać opracowany system monitoringu procesu rekrutacji uwzględniający analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji na przyszłość.

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

Na potrzeby rekrutacji ustalane są kryteria opisu stanowisk pracy i doskonalony jest opis stanowiska pracy. W związku z tym, że powstanie i zatwierdzenie opisu stanowiska pracy jest czynnością niezbędną do rozpoczęcia wyszukiwania kandydata należy określić kluczowe kryteria, które powinien zawierać. Za sporządzenie opisu stanowiska pracy odpowiedzialny może być np. kierownik działu kadr (lub inna osoba, której stanowisko należy wskazać) przy współpracy z kierownikiem komórki, w której strukturze znajduje się dane stanowisko. Kryteria powinny być dobrane tak, aby możliwe było sporządzenie profilu poszukiwanego kandydata, a następnie dobór najlepszego kandydata na dane stanowisko.

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

Opisowi stanowiska powinno towarzyszyć określenie profilu poszukiwanego kandydata. Jest to szczegółowy opis oczekiwanych kompetencji i umiejętności, który powinien określać wykształcenie i wiedzę wymaganą na danym stanowisku, doświadczenie jakim powinien wykazać się kandydat, aby dobrze wykonywać pracę, umiejętności, uzdolnienia, czy zainteresowania mające związek z pracą i wskazujące na niezbędne umiejętności i talenty, ponadto cechy osobowe osoby na tym stanowisku tak, aby pasowała do istniejącego zespołu i mogła współpracować z liderem. Profil kandydata może być zróżnicowany, w zależności od prowadzonej działalności, charakteru firmy czy jej wielkości. Przyjmuje się, że w przedsiębiorstwie są opisane profile pracowników na wszystkich stanowiskach pracy, jeśli nie – należy je utworzyć. Nowe profile tworzy się w przypadku nowopowstających stanowisk pracy, zmian w kompetencjach na dotychczas istniejących stanowiskach lub zmian w strukturze przedsiębiorstwa.

Procedura rekrutacji przewiduje także określenie metody poszukiwania kandydata. Możliwa jest rekrutacja wewnętrzna oraz zewnętrzna. Powinny zostać zdefiniowane metody upowszechniania informacji o możliwości zatrudnienia oraz sposoby pozyskiwania nowych pracowników. Należy także wyznaczyć osobę, która będzie podejmowała decyzję o wyborze sposobu rekrutacji na poszczególnych etapach wyszukiwania i określić podstawy jego działania. Zgodnie ze standardem ZFP w informacjach



o wakacie, czy ogłoszeniach o możliwości zatrudnienia organizacja nie może umieszczać sformułowań niezgodnych z prawem i zawierających elementy świadczące o uprzedzeniach i dyskryminacji.

Według standardu ZFP wybór kandydata powinien odbywać się z uwzględnieniem metodologii i szczegółowego opisu czynności, który pozwala na zapoznanie się ze zgromadzonymi informacjami od potencjalnych kandydatów w przypadku zgłoszeń ustnych oraz zgłoszeń pisemnych, ocenę tych danych, wstępną selekcję kandydatów. Określa się w jakich przypadkach będą przeprowadzane z kandydatami rozmowy kwalifikacyjne oraz sposób przeprowadzania tych rozmów. Ustalone jest kto będzie przeprowadzał rozmowy. Określa się kluczowe pytania oraz inne elementy rozmowy, dzięki którym możliwa będzie ocena przygotowania i predyspozycji kandydata do objęcia pracy na danym stanowisku.

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

Procedura rekrutacji wymaga od przedsiębiorstwa, obok ustalenia procedury wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy z nim, określenia procedury kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji.

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

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

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

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

Według standardu ZFP program adaptacji zawodowej pracowników odnosi się zarówno do nowych pracowników, jak i pracowników obejmującymi nowe stanowisko w tym samym przedsiębiorstwie.

W przypadku nowozatrudnionych pracowników firma jest zobowiązana do opracowania procedury adaptacji zawodowej obejmującej przynajmniej: zasady wprowadzania nowej osoby do organizacji i do zespołu, zasady wprowadzania do pracy, określenie listy niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych. Z kolei system adaptacji zawodowej pracowników obejmujących nowe stanowisko w tej samej organizacji, powinien zawierać przynajmniej: zasady wprowadzania do nowego stanowiska pracy i do nowego zespołu, jak również listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych.

W ramach procesu 7 powinny także zostać opracowane zasady wyznaczania mentorów (opiekunów), określania zakresu ich obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień w ramach systemu adaptacji zawodowej. Mentor (opiekun) jest tutaj rozumiany, jako opiekun nowego pracownika lub pracownika na nowym stanowisku w organizacji, który jest mistrzem dla podopiecznego. Mentor pomaga wdrożyć się na stanowisku pracy poprzez doradztwo, pomoc, inspirację i stymulowanie. Mentorem powinna być osoba o odpowiednich kompetencjach, ze zdolnościami menedżerskimi, która chce pomagać nowym pracownikom w procesie adaptacji oraz chce przekazywać nowym pracownikom swoją wiedzę i nauki płynące z doświadczenia. Standard zaleca, aby mentorem nie był bezpośredni przełożony.

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

Adaptacja pracownika (zwłaszcza nowego), czyli wprowadzenie go do organizacji ma na celu zapoznanie go ze specyfiką działania, strategią i misją, obowiązującym systemem wartości, strukturą, prawami i obowiązkami pracownika oraz wszystkimi innymi elementami, które bezpośrednio będą wpływały na jakość pracy nowego pracownika i jego efekty. Zgodnie z wymogami standardu ZFP wprowadzanie pracowników do przedsiębiorstwa powinno obejmować co najmniej trzy podstawowe etapy: wprowadzenie formalne, wprowadzenie do pracy oraz wprowadzenie do zespołu.

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

Zasady adaptacji zawodowej pracowników zapewniają pomyślne wdrożenie do pracy nowych pracowników. Dzięki odgrywanej roli rośnie samoocena pracowników będących opiekunami, rośnie także ich satysfakcja i zaangażowanie. Ponadto pomyślne wdrożenie do pracy nowej osoby sprawia, że rotacja kadr jest niższa, a przez to przedsiębiorstwo oszczędza pieniądze i czas.

### **Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich**

W kwestii rozwoju zasobów ludzkich standard ZFP wymaga określenia wytycznych dla rozwoju zasobów ludzkich zgodnych z opracowaną i przyjętą strategią, pozwalających na zrealizowanie założonych celów, zawierających przynajmniej możliwe ścieżki kariery, szczególnie dla kluczowych pracowników. W wytycznych należy ponadto uwzględnić wyniki obserwacji długofalowych tendencji rozwoju standardów kwalifikacyjnych i wnioski z diagnozy jakości kapitału ludzkiego.

Ścieżka kariery to logiczna i spójna sekwencja stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji. Ścieżki karier powinny jasno określać możliwe drogi rozwoju kluczowych pracow-

ników, stopnie awansu (stanowiskowe, zadaniowe itp.), zakres kompetencji i kwalifikacji niezbędnych do ich osiągnięcia.

Procedura procesu 8 wymaga ponadto, aby opracować program rozwoju zasobów ludzkich zawierający przynajmniej: system pozwalający na zidentyfikowanie właściwych potrzeb szkoleniowych pracowników, program podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględniający potrzeby przedsiębiorstwa w związku z planami rozwoju oraz przyjętą strategią, a także program wsparcia dla zdobywania formalnego wykształcenia, indywidualnego kształcenia oraz samokształcenia pracowników, przy czym powinien być określony sposób doboru grup objętych programem zapewniający równe szanse oraz określony zakres, sposób i formy tego wsparcia.

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

Przedsiębiorstwo powinno także opracować system monitoringu efektywności programu rozwoju zasobów ludzkich, uwzględniający ocenę szkoleń oraz indywidualną ocenę pracownika. Umożliwi to ocenę przydatności i skuteczność wybranych metod. Integralną częścią programu rozwoju zasobów ludzkich powinien być budżet oraz harmonogram planowanych działań.

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

Sformułowanie zasad rozwoju zasobów ludzkich pozwala uporządkować udział pracowników w różnych formach kształcenia i doskonalenia zawodowego. Dzięki temu przedsiębiorstwo finansuje uzasadnione kształcenie pracowników, zgodnie z celami strategicznymi i w sposób bardziej efektywny i przemyślany. Pracownicy mają równe szanse na rozwój zawodowy, zasady rozwoju i awansu są im znane i rozumiane. Pracownicy są lepiej zmotywowani do pracy, mają wpływ na swoją karierę.

### **Proces 9: Ocenianie pracowników**

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

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

Formułując wymogi jakie powinny spełniać kryteria oceny pracowników standard ZFP zaleca, aby obejmował on istotne cechy pracowników (np. poziom wydajności, wykształcenie), procesy w których

bierze udział (np. podnoszenie kwalifikacji, innowacyjność) lub zachowania organizacyjne pracowników (np. zaangażowanie w pracy, udział w konfliktach), a także inne ważne elementy z punktu widzenia systemu zarządzania, których uwzględnienie ma zasadnicze znaczenie dla sformułowania oceny i wprowadzenia wniosków.

W opisie metod przeprowadzania oceny określa się kluczowe pytania, na które poszukuje się odpowiedzi w ramach systemu oceny oraz techniki uzyskiwania odpowiedzi na te pytania. W praktyce mogą to być kwestionariusze, arkusze ocen, listy pytań, skale ocen itp. Metodologia oceny powinna ponadto określać krąg osób poddawanych ocenom.

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

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

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

Ocenianie pracowników według obiektywnych kryteriów – a takie powinny być – pozwala pracownikom, ale także pracodawcy, poznać swoje słabe i silne strony. Dzięki przeprowadzaniu ocen pracownicy, a przynajmniej ich zdecydowana większość, stosują samokontrolę i zachowują się racjonalnie. Ponadto wiedzą, kiedy zasługują na nagrodę lub karę, rośnie także ich motywacja i efektywność. Jasne zasady poprawiają komunikację. W przedsiębiorstwie zostają najbardziej wartościowi pracownicy, firma działa efektywniej i osiąga lepsze rezultaty.

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

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

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

Podstawą procesu 10 według standardu ZFP jest skonstruowanie takiego systemu wynagrodzeń, który nie dyskryminuje żadnego z pracowników, a zapłata za pracę jest adekwatna do zaangażowania i osiągniętych rezultatów. Stąd wymóg, aby system wynagrodzeń był powiązany z systemem premiowania i oceniania pracowników.

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

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

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

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

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

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

Zgodnie ze standardem ZFP system motywacyjny powinien być powiązany z systemem ocen pracowniczych. Oznacza to, że wyniki oceny pracowników powinny mieć bezpośrednie przełożenie na zastosowane motywatory, a czas pomiędzy wynikiem oceny i zastosowanym motywatorem powinien być najkrótszy z możliwych. Zastosowanie poszczególnych elementów systemu motywacyjnego doceniających pracownika jest wymagalne po każdej formalnej ocenie pracownika, która wykazuje duże osiągnięcia zawodowe i nieprzeciętny wkład pracownika na rzecz organizacji. Zaleca się stosowanie różnorodnych motywatorów w tym: płacowych, pozapłacowych materialnych i pozapłacowych niematerialnych. Powiązanie systemu ocen z systemem motywacyjnym powinno określać formy i okoliczności

użycia motywatorów (np. po uzyskaniu określonych wyników oceny przez pracownika), powinny być one stosowane zgodnie z przyjętym systemem motywacyjnym oraz na podstawie wyników oceny pracownika przy bezpośrednim udziale przełożonego. Opis systemu powinien być dobrze znany pracownikom tak, aby wiedzieli jakich motywatorów mogą się spodziewać za określone działania.

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

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

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

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

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

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

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

Wdrożenie zasad włączania pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją powoduje, że rośnie ich kreatywność. Pracownicy chętniej ponoszą odpowiedzialność i angażują się w projekty, które współtworzyli. Wtedy wzrasta ich efektywność, są lepiej zmotywowani, a także rośnie samoocena pracowników. To wszystko sprawia, że są zadowoleni z pracy, lubią ją. Pracodawca ma możliwość skorzystania z wiedzy i umiejętności pracowników również wykraczających poza zakres ich obowiązków, dzięki temu potencjał organizacji rośnie, wzrasta również efektywność prowadzonej działalności, co przekłada się na osiągnięcie lepszych rezultatów.

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

Standard ZFP przewiduje opracowanie zasad rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich, które uwzględniają przynajmniej: wyznaczenie mediatora, zasady działania mediatora, listę jego zadań i uprawnień, wskazanie kanałów przekazywania informacji o konflikcie do mediatora, jak również wskazanie sytuacji, w których pracownicy mogą zgłaszać sprawy do mediatora. Zamiast mediatora w przedsiębiorstwie może być mąż zaufania albo doradca etyczny.

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

Dobrze działający system rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich sprawia, że pracownicy darzą zaufaniem mediatora oraz kadrę zarządzającą. Mediatorem czy też mężem zaufania może być jedynie osoba ciesząca się niekwestionowanym zaufaniem pracowników. Tylko ktoś, komu można powierzyć bardzo osobiste sprawy z poczuciem, że nie zostanie to źle zrozumiane i co gorsze wykorzystane przeciwko autorowi danej wypowiedzi, może zostać mediatorem. Osoba ta powinna wykazywać się m.in. zdolnościami dyplomatycznymi, aby wypełniać swoją rolę z powodzeniem.

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

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

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

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

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

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

Czytelne zasady „rozstawania się” organizacji z pracownikami nie stwarzają niedomówień i pola do spekulacji na ten temat, ponieważ pracownicy wiedzą, kiedy pracodawca może rozwiązać stosunek pracy. Wiedzą też, że w sytuacji konieczności redukcji personelu mogą liczyć na konkretną pomoc. Ponadto rośnie kultura „rozstawania się” z pracownikami, a pracodawca może poprawiać relacje z pracownikami dzięki monitoringowi odejść. Pracownicy nie boją się o swoje miejsca pracy, skupiają się na zadaniach, poprawiają się relacje międzyludzkie, poprawia się również wizerunek firmy.

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

Standard ZFP wymaga, aby zarządzanie zasobami ludzkimi było ewaluowane zgodnie z zasadami procesu 15, w myśl którego przedsiębiorstwo powinno opracować system oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi zawierający przynajmniej: cele przeprowadzania oceny, wskazanie zadań realizowanych w ramach tej oceny, które pozwolą na wyszczególnienie silnych i słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim, a także procedurę formułowania rekomendacji co do zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przyszłość oraz ich wdrażania. Standard wymaga przeprowadzania oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi co najmniej raz do roku.

Cele systemu oceny jakości zarządzania kapitałem ludzkim powinny obejmować elementy diagnostyczne (ocena stanu obecnego zarządzania HR, jego silnych i słabych stron oraz zasadniczych problemów i sposobów radzenia sobie z tymi problemami), efektywnościowe (jak zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na osiągnięcie celów wynikających ze strategii rozwoju organizacji) oraz naprawcze i usprawniające.

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



Coroczna ocena systemu zarządzania konieczna jest w przypadku dużej zmienności na rynku pracy. Przeglądy zarządzania mogą być przeprowadzane rzadziej, w przypadku ustabilizowanej sytuacji kadrowej organizacji i stabilnej sytuacji na rynku pracy oraz przy istnieniu wysokiej subiektywnej oceny skuteczności dotychczasowej polityki kadrowej.

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

## 5. Zakończenie (Mieczysław Bąk)

Wdrożenie standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (standard ZFP) służy budowaniu przewagi konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Sukces firmy jest w dużym stopniu wynikiem właściwego korzystania z kapitału ludzkiego, z wiedzy, talentów, umiejętności, a także innowacyjności zespołu pracowniczego. Zakładamy, że sektor MSP dysponuje dużym potencjałem rozwojowym, a jego wykorzystanie jest uzależnione od dostępu do pracowników, na których można polegać, którzy są w stanie podjąć się nowych obowiązków i wyzwań związanych ze wzrostem firmy. Standard przeznaczony jest przede wszystkim dla tych przedsiębiorców, którzy osiągnęli pierwsze sukcesy, rozwijając firmę i zwiększając zatrudnienie, nie zawsze mieli czas, aby przestawić się na niezbędne zmiany w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Standard ułatwia przestawienie się na nowy sposób podejścia do korzystania z kapitału ludzkiego. Uporządkowanie obszaru pracowniczego stanowi dobrą podstawę dla dalszego wzrostu. W naszej ocenie MSP znajdujące się w fazie wzrostu lub planujące taki wzrost powinny wprowadzić standard ZFP.

Standard wymaga przygotowania strategii rozwoju zasobów ludzkich, co z kolei wymaga opracowania strategii firmy w perspektywie średnio i długookresowej. Uporządkowanie działań związanych z planowaniem strategicznym służy zarówno właściwemu zarządzaniu personelem, jak i właściwemu planowaniu rozwoju firmy. Wprowadzając standard, przedsiębiorstwo w sposób profesjonalny przygotowuje działania rozwojowe, poznając wcześniej ewentualne szanse, co daje możliwość ich właściwego wykorzystania. Opracowanie strategii pozwala również na wczesne dostrzeżenie zagrożeń i wprowadzenie środków zaradczych. Jednym z wymagań standardu jest opracowanie i wdrożenie systemu wartości, przestrzeganych w firmie. System wartości powinien być ogólnie dostępny we wszystkich podległych placówkach, a każdy pracownik powinien być zobowiązany pisemnie do jego przestrzegania. Pozwala to na zbudowanie zespołu, pracującego według wybranego systemu wartości, który zobowiązuje do przewidywalnych zachowań zarówno pracowników, jak i kierownictwo firmy.

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

Standard ZFP pomaga również we właściwym prowadzeniu rekrutacji i wprowadzaniu nowych pracowników do przedsiębiorstwa. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza w okresie wyjazdów młodych pracowników do krajów UE i związanej z tym dużej rotacji na stanowiskach wymagających stosunkowo prostych prac. Dzięki standardowi, firmy mają możliwość usprawnienia rekrutacji i adaptacji nowych pracowników w przedsiębiorstwach. Jednocześnie prowadzenie rekrutacji w sposób przeciwdziałający dyskryminacji, pozwala budować reputację rzetelnej firmy i wybierać najlepszych dostępnych na rynku pracowników.

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

Opisany standard wykracza poza obszar uregulowań prawnych także w zakresie włączania pracowników w decyzje zarządcze. Temat ten w dalszym ciągu budzi kontrowersje w sektorze MŚP. W naszej ocenie, przedsiębiorstwa, które chcą wykorzystać szanse rozwojowe powinny korzystać z kapitału ludzkiego także w zakresie zarządzania. Pracownicy kontaktują się z klientami, kontrahentami, ze społecznością lokalną i często wcześniej, niż kierownictwo firmy dostrzegają pojawiające się problemy. Ich wiedzę można wykorzystać do przeciwdziałania problemom w bardzo wstępnej fazie, wprowadzając proponowane przez nich środki zaradcze. Warto również zwrócić uwagę na znaczenie włączenia pracowników w proces decyzyjny przy planowaniu strategicznym. Jeżeli wykorzystamy ich propozycje w strategii, będą ją traktowali jako swoje dzieło, co utrudni negocjowanie przyjętych rozwiązań a ułatwi osobiste zaangażowanie. Zasada partnerstwa jest wskazana w przedsiębiorstwach aspirujących do jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego.

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



## II. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED. Rekomendacje dla polityki (Piotr Jaworski)

### 1. Wprowadzenie

Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED (standard ZFP) służy budowaniu właściwych relacji z pracownikami, zgodnie z zasadami społecznie odpowiedzialnej firmy. Został on opracowany z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak jest on na tyle uniwersalny, że może być zastosowany również w innych firmach i organizacjach, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Od organizacji wdrażającej niniejszy standard, oczekuje się spełnienia wszystkich jego wymagań, tj. w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim.

Niniejszy standard mogą także stosować strony wewnętrzne i zewnętrzne, w tym jednostki certyfikujące, w celu oceny, czy organizacja ma zdolność spełnienia wymagań standardu, wymagań przepisów i wymagań określonych przez organizację. Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać system zarządzania i nieustannie doskonalić swoją skuteczność zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu.

### 2. Propozycje zmian w obowiązującym prawie ułatwiających wdrożenie standardu ZFP

Prawidłowe ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie standardu ZFP może odbywać się tylko przy zapewnieniu odpowiednich konsultacji z przedstawicielami zatrudnionych pracowników. Przeszkodą w tej materii jest ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. W myśl ustawy, jeżeli u pracodawcy działają organizacje związkowe to prawo wyboru rady mają pracownicy jedynie spośród kandydatów zgłoszonych wyłącznie przez organizacje związkowe. Z prawa do demokratycznego wyboru rady pracowników pracownicy mogą skorzystać tylko u tych pracodawców, gdzie organizacji związkowych nie ma.

Standard ZFP, w swoim zamierzeniu ma maksymalizować zaangażowanie pracowników w tworzenie sukcesu przedsiębiorstwa. Przedstawiona koncepcja jest, więc z jednej strony wyrazem traktowania pracowników jako odpowiedzialnych partnerów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z drugiej zaś jest uogólnieniem praktycznych doświadczeń najlepszych przedsiębiorstw w zakresie twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Trudno sobie wyobrazić z punktu widzenia warunków standardu ZFP prawidłowe zarządzanie wynagrodzeniami (proces nr 10) czy włączenie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją (proces nr 12) bez nowelizacji ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji.

Należy stwierdzić, że ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji stanowi wadliwą implementację Dyrektywy 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 marca 2002 r. ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej. Zgodnie z art. 136 Traktatu, szczególnym celem Wspólnoty i Państw Członkowskich jest wspieranie dialogu społecznego pomiędzy przedstawicielami pracodawców i pracowników.

W uzasadnieniu do Dyrektywy 2002/14/WE można przeczytać, że istnieje potrzeba wzmocnienia dialogu i wspierania wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwach w celu poprawy przewidywalności wystąpienia ryzyka, uelastycznienia organizacji pracy i ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń w przedsiębiorstwie, przy utrzymaniu bezpieczeństwa, uświadamiania pracownikom potrzeby dostosowywania się do nowych wymagań, podniesienia zdolności pracowników do podejmowania środków i działań w celu zwiększenia ich zdolności zatrudniania, wspierania zaangażowania pracowników w działalność i przyszłość przedsiębiorstwa oraz podniesienia jego konkurencyjności.

Istnieje potrzeba podnoszenia poziomu informowania i przeprowadzania konsultacji w zakresie prawdopodobnego rozwoju zatrudnienia w przedsiębiorstwie i w przypadku, gdy w ocenie pracodawcy zatrudnienie w przedsiębiorstwie może być zagrożone, w sprawie możliwych przewidywanych środków wyprzedzających, w szczególności w zakresie szkolenia pracowników i rozwijania ich umiejętności, w celu zrównoważenia negatywnych zmian lub ich konsekwencji oraz wzrostu zdolności zatrudniania i przystosowywalności pracowników, których prawdopodobnie będzie to dotyczyć.

Jak pokazała praktyka procesu legislacyjnego, na wysokości zadania nie stanęło większość organizacji pracodawców i przedsiębiorców, dla których istotniejszy był interes ekonomiczny (koszty funkcjonowania rad pracowniczych pokrywają związki zawodowe) niż możliwość stworzenia rzeczywistego przedstawicielstwa pracowników. Z tego punktu widzenia jeszcze istotniejsze staje się odpowiednie wdrożenie i zaprezentowanie standardu ZFP.

Ustawa uzyskała poparcie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Business Centre Club, Związku Rzemiosła Polskiego, OPZZ, ZZ Solidarność oraz Forum Związków Zawodowych. Do dziwnego kompromisu nie przyłączyła się Konfederacja Pracodawców Polskich, a tego sposobu implementacji dyrektywy nie poparła także Krajowa Izba Gospodarcza. Ustawa opracowana przez wyżej wymienionych partnerów społecznych i przyjęta przez Sejm nie realizuje podstawowych celów przewidzianych w unijnej dyrektywie, która nakłada na nas obowiązek wprowadzenia systemów informacyjno-konsultacyjnych.

Zgodnie z Dyrektywą 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady należy usankcjonować istniejące w zakładach pracy formy informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami. Tymczasem w ustawie brak jest takiego rozwiązania. Według dyrektywy, beneficjentami jej regulacji są pracownicy, a nie związki zawodowe. W związku z tym prawo do wskazywania i wyboru kandydatów rady powinno przysługiwać pracownikom. Na gruncie obowiązujących przepisów często się tak zdarza, że dana kwestia podlegająca konsultacjom z radą pracowniczą jednocześnie wymaga poinformowania, skonsultowania się lub nawet uzgodnienia w jakimś szczególnym trybie z inną reprezentacją pracowniczą (np. zarządem związków zawodowych).

Tabela 2. Obowiązki pracodawcy wobec zakładowej organizacji związkowej i rady pracowników

ZAKŁADOWA ORGANIZACJA ZWIĄZKOWA	RADA PRACOWNIKÓW
Konsultowanie wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi zatrudnionemu na czas nieokreślony (art. 38 k.p.)	Przekazywanie informacji dotyczących działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian (art. 13 ust. 1 pkt 1 ustawy o radach pracowników)
Konsultowanie zwolnienia dyscyplinarnego (art. 52 § 3 k.p.)	

Konsultowanie zwolnienia natychmiastowego ze względu na długą nieobecność pracownika (art. 53 § 4 k.p.)	Przekazywanie informacji dotyczących działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian (art. 13 ust. 1 pkt 1 ustawy o radach pracowników)	
Uzgadnianie regulaminu wynagradzania (art. 772 § 4 k.p.)		
Uzgodnianie regulaminu pracy (art. 1042 § 1 k.p.)		
Uzgodnienie wydłużenia okresu rozliczeniowego (art. 30 ust. 5 ustawy o zz)	Informowanie o stanie, strukturze i przewidywanych zmianach zatrudnienia oraz działaniach mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia (art. 13 ust. 1 pkt 2 ustawy o radach pracowników)	
Uzgadnianie wykazu prac szczególnie niebezpiecznych lub wymagających dużego wysiłku fizycznego lub umysłowego, które nie mogą być wykonywane w nocy (art. 1517 § 4 k.p.)		
Uzyskanie stanowiska w sprawie sprzeciwu pracownika ukaranego karą porządkową (art. 112 § 1 k.p.)		
Uzyskanie zgody na to, aby pracodawca nie ustalał planu urlopów (art. 163 § 11 k.p.)		
Uzyskanie zgody na zwolnienie dyscyplinarne pracownicy w ciąży lub przebywającej na urlopie macierzyńskim (art. 177 § 1 k.p.)		
Zawarcie, zmiana lub rozwiązanie zakładowego układu zbiorowego (art. 2417 § 1 pkt 1, art. 2419 § 1 oraz art. 24123 k.p.)		
Wspólne powołanie komisji pojednawczej (art. 244 § 3 k.p.)		
Uzyskanie zgody na zwolnienie natychmiastowe społecznego inspektora pracy (art. 13 ust. 1 ustawy z 24 czerwca 1983 r. o społecznej inspekcji pracy, Dz.U. nr 35, poz. 163 ze zm.)		Informowanie o działaniach mogących powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia (art. 13 ust. 1 pkt 3 ustawy o radach pracowników)
Uzgodnienie regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych oraz przyznawania świadczeń z funduszu (art. 27 ust. 1 i 2 ustawy o związkach zawodowych oraz art. 8 ust. 2 ustawy z 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, Dz.U. z 1996 r. nr 70, poz. 335 ze zm.)		
Konsultowanie zamiaru przeprowadzenia zwolnień grupowych (art. 2 ustawy o zwolnieniach grupowych)		Konsultowanie spraw dotyczących stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia (art. 14 ust. 1 ustawy o radach pracowników)
Uzgodnienie treści oraz zawarcie porozumienia w sprawie zwolnień grupowych (art. 3 ustawy o zwolnieniach grupowych)		
Uzgadnianie regulaminu nagród i premiovania (art. 27 ust. 3 ustawy o zz)		

<p>Udzielenie urlopu bezpłatnego pracownikowi powołanemu do pełnienia z wyboru funkcji związkowej poza zakładem pracy, jeżeli z wyboru wynika obowiązek wykonywania tej funkcji w charakterze pracownika (art. 25 ust. 1 ustawy o zz)</p>	<p>Konsultowanie spraw dotyczących stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia (art. 14 ust. 1 ustawy o radach pracowników)</p>
<p>Udostępnienie pomieszczeń i urządzeń technicznych niezbędnych do wykonywania działalności związkowej w zakładzie pracy (art. 33 ustawy o zz)</p>	
<p>Pobieranie, na pisemny wniosek zakładowej organizacji związkowej i za pisemną zgodą pracownika, z jego wynagrodzenia składki związkowej w zadeklarowanej przez niego wysokości (art. 331 ustawy o zz)</p>	<p>Konsultowanie działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia (art. 14 ust. 1 ustawy o radach pracowników)</p>
<p>Konsultowanie stanowisk pracy, na których powinny być wydane posiłki i napoje profilaktyczne (§ 5 rozporządzenia Rady Ministrów z 28 maja 1996 r. w sprawie profilaktycznych posiłków i napojów, Dz.U. nr 60, poz. 279)</p>	

Źródło: Opracowanie własne.

Mając na względzie, że znaczącym ułatwieniem dla wdrożenia i utrzymania standardu ZFP byłaby nowelizacja ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, w załączeniu do niniejszego opracowania przedstawiono projekt gotowej nowelizacji ustawy. Nowelizacja ustawy w brzmieniu przedstawionym w projekcie ułatwi wdrożenie takich procesów standardu ZFP, jak:

- proces 1 – Misja organizacji,
- proces 3 – Strategia rozwoju organizacji,
- proces 4 – Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich,
- proces 12 – Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją,
- proces 13 – Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich.

### **3. Propozycje zmian w zasadach zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem Standardu ZFP (wytyczne dla samoregulacji firmy)**

Pracodawcy zatrudniający co najmniej 20 pracowników muszą liczyć się z dodatkowymi obowiązkami, jakie nakłada na nich prawo pracy. Regulamin pracy jest aktem wewnętrznym ustalającym organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracowników.

Treść regulaminu musi być zawsze dostosowana do treści przepisów wyższej rangi. Gdyby postanowienia któregoś ze swoistych źródeł prawa były sprzeczne z zasadą równego traktowania w zatrudnieniu, np. ze względu na wiek, płeć, przekonania polityczne – automatycznie – z mocy prawa przestają one obowiązywać. Natomiast regulamin pracy może zawierać uregulowania bardziej korzystne dla pracownika niż akty usytuowane wyżej w hierarchii. Konieczne są jednak wytyczne, jakie to mogą być rozwiązania. Wytyczne te można opracować, korzystając z przygotowanego standardu.

Na treść regulaminu pracy składa się określenie praw i obowiązków pracodawcy i pracowników związanych z porządkiem w zakładzie pracy. Jest to obowiązkowy katalog spraw, które powinny zostać uregulowane w regulaminie pracy. Nie jest to jednak wyliczenie wyczerpujące. Wskazuje na to użyty w art. 104<sup>1</sup> kodeksu pracy zwrot „w szczególności”, co oznacza, że w regulaminie mogą zostać uregulowane także inne zagadnienia w zależności od potrzeb konkretnego pracodawcy lub specyfiki prowadzonej działalności. Należy więc stwierdzić, że regulamin pracy z uwagi na możliwość umieszczenia w nim nieobowiązkowego katalogu samoregulacji przedsiębiorstwa jest bardzo dobrym narzędziem do wdrożenia takich procesów standardu ZFP, jak:

- proces 8 – Rozwój zasobów ludzkich,
- proces 9 – Ocenianie pracowników,
- proces 14 – Odchodzenie pracowników.

Niezbędnym elementem wdrożenia standardu ZFP (proces 6 – Rekrutacja pracowników), choć nieobowiązkowym z prawnego punktu widzenia, jest stworzenie regulaminu rekrutacji pracowników.

Innego rodzaju regulaminem zawierającym na podstawie delegacji kodeksu pracy jest regulamin wynagradzania. Zgodnie z art. 77<sup>2</sup> kodeksu pracy, pracodawca zatrudniający co najmniej 20 pracowników, nieobjętych zakładowym układem zbiorowym ani ponadzakładowym układem zbiorowym ustalającym warunki wynagradzania za pracę oraz innych świadczeń związanych z pracą w zakresie i w sposób umożliwiający określenie indywidualnych warunków umów o pracę ustala warunki wynagradzania za pracę w regulaminie wynagradzania. Kodeks pracy nie wskazuje, jak to czyni w odniesieniu do regulaminu pracy, podstawowej treści tego aktu. Wskazuje jedynie, że jego treść ma sprowadzać się do ustalenia warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą.

Analogicznie do regulaminu pracy, jako obowiązkowego elementu samoregulacji w każdym większym przedsiębiorstwie, także regulamin wynagradzania można wykorzystać do wdrożenia takich procesów standardu ZFP, jak:

- proces 10 – Zarządzanie wynagrodzeniami,
- proces 11 – Motywowanie pracowników.

Obudowanie dotychczasowych wymogów prawa pracy bardziej szczegółowymi wytycznymi dla przygotowywania regulaminu pracy, regulaminu wynagradzania, a także opracowanie wzorcowych założeń dla rekrutacji przyczyniłoby się do rozpowszechnienia zasad zawartych w standardzie i doprowadziło do bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

#### **4. Propozycje wykorzystania organizacji społeczeństwa obywatelskiego w procesie przyjmowania na zasadzie samoregulacji standardu ZFP**

Budowanie gospodarki rynkowej w Polsce jest związane z koniecznością przestrzegania zasad etyki i kultury przedsiębiorczości. W warunkach dużej konkurencji firma nie może funkcjonować w dłuższym okresie bez korzystnej oceny otoczenia i bez przestrzegania norm etycznych. Izby gospodarcze i organizacje pracodawców w swoich statutach zapisany mają często obowiązek kształtowanie zasad etyki i społecznie akceptowanych norm postępowania. Obowiązek ten realizowany jest z reguły poprzez tworzenie odpowiednich kodeksów etyki dotyczących określonych dziedzin działalności pracodawców i przedsiębiorców. Ta sfera działalności największych organizacji samorządu gospodarczego i organiza-



cji pracodawców jest najlepszą płaszczyzną do upowszechnienia wśród swoich członków, na zasadzie samoregulacji standardu ZFP.

Powszechnie wiadomo, że aby firmy mogły się właściwie rozwijać niezbędny jest wspierający klimat społeczny, zarówno wewnętrzny – na poziomie pracowników, jak i zewnętrzny w szerokim otoczeniu firmy. O działaniach samoregulacyjnych mówimy wtedy, kiedy firma decyduje się na dobrowolne wprowadzenie standardów etycznych, polityki personalnej, programów zaangażowania społecznego nieregulowanych przez prawo. Wszystkie zobowiązania bezpośrednio wynikające z Kodeksu czy Prawa Pracy nie stanowią w tym rozumieniu samoregulacji – są one, zgodnie z prawem, rzetelnym realizowaniem wymogów prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Polski. Wszystko natomiast, co wykracza poza regulacje prawne, można zaliczyć do obszaru samoregulacji, co oznacza dobrowolne wdrożenia przeprowadzone na gruncie firmy lub grupy firm.

48

Należy postawić tezę, że samoregulacja jest często bardziej skuteczna od rozwiązań ustawowych. Samoregulacja to przepisy dobrowolnie przyjmowane przez określone podmioty lub ich grupę, dzięki czemu są one respektowane. Rozwiązania prawne bardzo często koncentrują się jedynie na karaniu, pomijając kwestie edukacji i prewencji. Kodeks etyki stanowiąc dobrowolne środowiskowe uzupełnienie przepisów prawa, spotyka się z większą aprobatą środowiska, aniżeli narzucone w istocie przez państwo normy prawne. Kodeks stanowi tym samym bardziej skuteczny instrument wprowadzenia standardu ZFP. Co istotne, koszty funkcjonowania systemu nie obciążają budżetu państwa, a zatem podatników.

Ideą samoregulacji jest jej powszechność, która gwarantuje przestrzeganie uzgodnionych praktyk w danej dziedzinie. Im więcej podmiotów uczestniczy w systemie samoregulacji, tym większa jest jego niezależność od pojedynczych firm. Mając to na względzie za wysoce uzasadniony należy uznać udział w procesie samoregulacji ogólnopolskich organizacji samorządu gospodarczego i organizacji pracodawców.

Pozytywnym przykładem w tej dziedzinie jest Krajowa Izba Gospodarcza, która stoi na stanowisku, że we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa niezbędne jest zachowanie podstawowych wartości etycznych i uznanie zobowiązań wobec wszystkich zainteresowanych działalnością firmy. Reputacja firmy i zaufanie do niej jest jedną z największych wartości firmy. Uważamy, że wskazane byłoby promowanie rozwiązań zmierzających do budowania stosunków pracy w duchu dialogu partnerów społecznych i zrezygnowanie z prób szczegółowego uregulowania relacji pracodawca – pracownik przy pomocy prawa.

## 5. Certyfikacja

Certyfikacja jest procesem, w którym niezależna strona trzecia zapewnia w formie pisemnej, że wyrób, usługa lub proces spełnia określone wymagania.

Z uwagi na znaczny spadek bezrobocia, a co za tym idzie zrównoważenie rynku pracy, pracownicy coraz częściej zwracają uwagę na fakt, czy pracodawca spełnia określone warunki. Posiadanie przez pracodawcę certyfikatu, który gwarantowałby wdrożenie standardu ZFP, stwarzałoby organizacji przewagę konkurencyjną zarówno na rynku pracy, jak i dawałoby kontrahentom gwarancję odpowiedniej jakości funkcjonowania firmy.

Standard ZFP przeznaczony jest do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Za celowe należy więc uznać stworzenie jednostek certyfikujących standard ZFP. Jest to także najlepszy sposób upowszechnienia przedstawionych procesów.

Zasadność sformalizowania, poprzez certyfikację, procesu wdrożenia standardu ZFP pokazało pilotażowe wdrożenie tych procesów w 8 małych i średnich przedsiębiorstwach.

Jak pokazuje praktyka, promowanie określonych standardów powinno się odbywać poprzez stosowanie zachęt i preferencji punktowych w procesie przyznawania środków pomocowych z Unii Europejskiej oraz w procesie zamówień publicznych. Przykładem takiego działania były wytyczne oceny w działaniu 2.3 SKO WKP (dofinansowanie inwestycji). W sytuacji, gdy wnioskodawca wskazał, iż posiada certyfikat ISO 9001 obejmujący całość procesów, oceniający przyznał 3 punkty. Jeśli wnioskodawca tylko poinformował, iż posiada certyfikat lecz obejmujący część procesów lub nie wskazał zakresu jaki jest objęty certyfikatem, oceniający przyznawał 1 punkt.

Mając na względzie, że standard ZFP ma m.in. na celu wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorców i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wdrażanie zasad uczciwego zatrudniania i ograniczanie dyskryminacji przy zatrudnianiu pracowników, za zasadne należy uznać wprowadzenie analogicznych jak w przypadku ISO preferencji w ocenie wniosków pomocowych w przypadku posiadania certyfikatu standardu Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZFP-2007, IPED. Ma to swoje szczególne uzasadnienie w takich Programach Operacyjnych, jak „Kapitał Ludzki”, „Innowacyjna Gospodarka” oraz w Regionalnych Programach Operacyjnych.

Podsumowując, jest to istotny postulat skierowany do Instytucji Zarządzających poszczególnymi działaniami w programach operacyjnych okresu programowania 2007-2013.

## **6. Załącznik – projekt nowelizacji ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji**

### **USTAWA**

**z dnia .....**

**o zmianie ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji**

#### **Art. 1**

W ustawie z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U.2006.79.550 z późn. zm.) wprowadza się następujące zmiany:

#### **1. Art. 2 otrzymuje brzmienie:**

- 1) informowanie – przekazywanie radzie pracowników danych w sprawach dotyczących pracodawcy umożliwiających zapoznanie się ze sprawą;
- 2) przeprowadzanie konsultacji – wymianę poglądów oraz podjęcie dialogu między pracodawcą a radą pracowników.

**2. Art. 3 otrzymuje brzmienie:**

W skład rady pracowników wchodzi u pracodawcy zatrudniającego, z zastrzeżeniem ust. 5 ust. 2 pkt 1:

- 1) od 50 do 250 pracowników – 3 pracowników;
- 2) od 251 do 500 pracowników – 5 pracowników;
- 3) powyżej 500 pracowników – 7 pracowników.

**3. Art. 4 otrzymuje brzmienie:**

Członków rady pracowników u pracodawcy zatrudniającego:

- 1) do 100 pracowników – wybierają pracownicy spośród kandydatów zgłoszonych na piśmie przez grupę co najmniej 10 pracowników;
- 2) powyżej 100 pracowników – wybierają pracownicy spośród kandydatów zgłoszonych na piśmie przez grupę co najmniej 20 pracowników.

**4. Art. 5 otrzymuje brzmienie:**

1. Rada pracowników ustala z pracodawcą:
  - 1) zasady i tryb przekazywania informacji i przeprowadzania konsultacji;
  - 2) tryb rozstrzygania kwestii spornych;
  - 3) zasady ponoszenia kosztów związanych z wykonywaniem niezbędnych ekspertyz.
2. Rada pracowników może ustalić z pracodawcą w szczególności:
  - 1) liczbę członków rady pracowników inną niż określona w art. 3 ust. 1, nie mniej jednak niż 3 członków rady pracowników;
  - 2) zasady pokrywania kosztów związanych z pomocą osób posiadających specjalistyczną wiedzę, z której korzysta rada pracowników;
  - 3) zasady zwalniania od pracy członków rady pracowników w zależności od liczebności zatrudnionych pracowników.
3. Ustalenia, o których mowa w ust. 1 i 2, powinny zapewniać warunki informowania i przeprowadzania konsultacji co najmniej równe określonym w ustawie oraz uwzględniać interes pracodawcy i pracowników.
4. W przypadku nie dokonania ustaleń, o których mowa w ust. 1 i 2, stosuje się przepisy ustawy.

**5. Art. 6 otrzymuje brzmienie:**

Koszty związane z wyborem i działalnością rady pracowników ponosi pracodawca.

**6. Art. 8 otrzymuje brzmienie:**

1. Wybory członków rady pracowników organizuje pracodawca powiadamiając o terminie ich przeprowadzenia oraz terminie zgłoszenia kandydatów na członków rady pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy.
2. Powiadomienie, o którym mowa w ust. 1, następuje nie później niż na 30 dni przed dniem wyborów. Termin zgłoszenia kandydatów na członków rady pracowników wynosi 21 dni.

**7. Art. 10 otrzymuje brzmienie:**

1. Wybory członków rady pracowników przeprowadza komisja wyborcza.
2. Skład i zasady powoływania oraz tryb działania komisji wyborczej określa regulamin ustalony przez pracodawcę i uzgodniony z pracownikami wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy. W przypadku nieuzgodnienia regulaminu w terminie 30 dni od dnia jego przekazania regulamin ustala pracodawca, uwzględniając ustalenia dokonane w trakcie jego uzgadniania.

3. Wybory przeprowadza się w dniu roboczym, jeżeli jest to możliwe, na ogólnym zebraniu pracowników lub w inny sposób przewidziany w regulaminie, o którym mowa w ust. 2, nie później niż w terminie 30 dni od dnia jego ustalenia.
4. Wybory członków rady pracowników są bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym.
5. Wybory są ważne, jeżeli wzięło w nich udział co najmniej 50% pracowników zatrudnionych u pracodawcy.
6. W przypadku gdy w wyborach nie wzięło udziału co najmniej 50% pracowników, po upływie 30 dni od dnia tych wyborów przeprowadza się ponowne wybory, które uznaje się za ważne bez względu na liczbę pracowników, którzy wzięli w nich udział.
7. Członkami rady pracowników zostają kandydaci, którzy otrzymają kolejno największą liczbę głosów.
8. W przypadku gdy kandydaci na członków rady pracowników otrzymają równą liczbę głosów, a liczba miejsc pozostających do obsadzenia jest mniejsza od liczby tych kandydatów, wyboru członków rady pracowników dokonują ponownie pracownicy spośród tych kandydatów.

#### **8. Art. 12 otrzymuje brzmienie:**

1. Członkostwo w radzie pracowników ustaje w razie rozwiązania lub wygaśnięcia stosunku pracy, zrzeczenia się funkcji lub wniosku w sprawie ustania członkostwa podpisanego co najmniej przez 50% pracowników zatrudnionych u pracodawcy co najmniej przez 6 miesięcy.
2. W przypadkach, o których mowa w ust. 1, przeprowadza się wybory uzupełniające na zasadach określonych w art. 9 i 10.

#### **9. Art. 18 otrzymuje brzmienie:**

Pracodawca w terminie 30 dni od wyboru członków rady pracowników przez pracowników przekazuje ministrowi właściwemu do spraw pracy informacje dotyczące rady pracowników według wzoru stanowiącego załącznik do ustawy.

#### **10. Skreśla się art. 25**

#### **11. Skreśla się art. 27**

### **Art. 2**

Rada pracowników powołana, do dnia wejścia w życie niniejszej ustawy, w sposób określony w art. 4 ust. 1 i 3 ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U.2006.79.550 z późn. zm.), ulega rozwiązaniu. W przypadku rozwiązania rady pracowników pracodawca ma obowiązek powołania nowej rady w ciągu 90 dni od wejścia w życie niniejszej nowelizacji.

### **Art. 3**

Ustawa wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.



### III. Studia przypadków firm wdrażających Społeczną Odpowiedzialność Biznesu (Konrad Szylar)

W zakresie promocji etyki biznesowej szczególne znaczenie można przypisać upowszechnianiu dobrych praktyk, czemu służy m.in. projekt „Zatrudnienie Fair Play” i przygotowane w jego ramach niniejsze opracowanie. Zebranych w nim zostało 11 studiów przypadków opisujących polskie przedsiębiorstwa wyróżniające się w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wśród prezentowanych firm wyróżnić można zarówno takie, gdzie występuje silna koncentracja na jednym z aspektów etyki biznesowej, jak również te, w których działalność społeczna prowadzona jest wielowymiarowo i skierowana do wielu grup interesariuszy. Podstawową wartością dokonanego przez autorów niniejszego opracowania zestawienia jest natomiast różnorodność – zarówno w zakresie wielkości i profilu działalności opisywanych przedsiębiorstw, jak również spektrum poszczególnych rozwiązań i najlepszych praktyk. Mają one, w założeniu autorów, stać się przykładem i inspiracją dla innych polskich przedsiębiorców, wśród których świadomość w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest wciąż słaba. Potwierdzają to np. wyniki projektu realizowanego w 8 krajach (w Polsce, na Węgrzech, Litwie, Słowacji, w Chorwacji, Macedonii, Bułgarii i Turcji) pn. „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE” wdrażanego przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Opracowany w jego ramach raport pokazuje m.in., że tylko 13% z objętych analizą firm polskich prowadzi aktywny dialog z kluczowymi interesariuszami<sup>19</sup>, a cytowany raport ujawnia duże braki również w zakresie zarządzania całością etycznych działań i komunikowania ich na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Przykłady przedstawione w niniejszym opracowaniu charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem pod względem zakresu uwzględniania etyki biznesu w działalności firmy – od jednej silnie dominującej sfery (np. działania na rzecz pracowników, będące przedmiotem dwóch pierwszych studiów), poprzez różne kombinacje „wymiarów” społecznej odpowiedzialności biznesu, aż po szerokie uwzględnianie stanowisk i potrzeb różnych grup interesariuszy danej organizacji. Opisywane firmy przedstawiają także różną „intensywność” podejmowanych działań społecznych i ich pozycję w systemie zarządzania. W niektórych przypadkach, bowiem, społeczna odpowiedzialność biznesu zaliczana jest do kluczowych elementów misji, czy wizji przedsiębiorstwa i wychodząc od poziomu strategicznego jest systematycznie wdrażana na poziomie operacyjnym w wybranym aspekcie lub całości działań danej organizacji. W innych opisywanych przykładach zobowiązanie do przestrzegania zasad etyki w działalności gospodarczej nie zostało zapisane w sposób wyraźny, ale stanowi ważny kontekst dla funkcjonowania firmy i podejmowanych w niej decyzji. Zróżnicowane są również źródła gotowych rozwiązań wdrożeniowych – w większości opisywanych studiów zasady społecznej odpowiedzialności biznesu tworzone były wewnętrznie – często w drodze stopniowej ewolucji, ale występują również przykłady posiłkowania się poradami zewnętrznych ekspertów.

Autorzy wyrażają nadzieję, że dzięki różnorodności prezentowanych w niniejszym opracowaniu firm i najlepszych praktyk, stanie się ono cennym źródłem wiedzy dla innych polskich przedsiębiorców zainteresowanych ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważnym założeniem jest również to, aby przyczyniło się ono do propagowania wzorców etycznych w działalności gospodarczej wśród tych przedsiębiorców, którym są one nieznane, przyczyniając się tym samym do wzrostu kultury przedsiębiorczości i wsparcia zrównoważonego rozwoju gospodarczego w naszym kraju.

<sup>19</sup> Darska A., Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s.10..

# 1. *ATMOTERM S.A. – pracownik w centrum zainteresowania (Konrad Szylar, Agnieszka Saduniowska<sup>20</sup>, Katarzyna Szpila<sup>21</sup>)*

## 1.1. Historia rozwoju firmy

Początki działalności firmy ATMOTERM® S.A. sięgają 1981 roku, kiedy założona została przez Ryszarda Pazdana firma TERMASERW. Głównym przedmiotem jej działalności było projektowanie oraz nadzór nad instalacjami ciepłowniczymi. W 1983 roku, po połączeniu z Pracownią Informatyczną SPECTRUM, należąca do Wandy Pazdan, firma zmieniła nazwę na ATMOTERM, a następnie na ATMOTERM S.C. Ryszard i Wanda Pazdan.

Powstanie firmy ATMOTERM to początek rozwoju usług w dziedzinie ochrony środowiska, zarówno w zakresie przygotowywania dokumentacji, jak również tworzenia systemów komputerowych w tym zakresie. W 1992 roku rozpoczęto proces przekształcenia spółki cywilnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Następnie przekształcono spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną.

Od lat ATMOTERM S.A., oprócz szerokiego zakresu działalności w całym kraju, uczestniczy w wielu międzynarodowych projektach. Firma może się pochwalić współpracą między innymi z uniwersytetem w Saint Luis Potosi z Meksyku, Regionalnym Centrum Środowiska (REC) z Budapesztu, z Europejską Agencją Środowiska w Kopenhadze (EEA), Międzynarodowym Instytutem Strategii Środowiskowych w Japonii (IGES), Sekretariatem Konwencji Klimatycznej z siedzibą w Bonn czy z placówką szkoleniową ONZ – UNITAR z Genewy.

ATMOTERM S.A. specjalizuje się w tworzeniu profesjonalnych komputerowych systemów zarządzania informacjami środowiskowymi oraz w inżynierii środowiska. Jest europejskim liderem w zakresie zarządzania emisjami CO<sub>2</sub>, dostarczając kompletnych rozwiązań skomplikowanych zagadnień z tej dziedziny dla przedsiębiorstw i korporacji funkcjonujących w ramach systemu handlu emisjami. Działania firmy obejmują:

- projektowanie, rozwój i wdrażanie systemów komputerowych – SOZAT®;
- usługi konsultingowe dotyczące ochrony powietrza, powierzchni ziemi i wód;
- usługi konsultingowe dotyczące minimalizacji odpadów;
- audyty środowiskowe oraz oceny oddziaływania na środowisko, specjalistyczne opracowania i ekspertyzy związane z zarządzaniem ryzykiem środowiskowym;
- pomoc w pozyskiwaniu dotacji na inwestycje środowiskowe;
- organizację szkoleń otwartych i dedykowanych.

Firma uczestniczy ponadto w procedurach uzyskiwania decyzji związanych z procesem inwestycyjnym, szkoli kadrę kierowniczą podmiotów gospodarczych oraz pomaga wdrażać system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001. Z usług ATMOTERM S.A. systematycznie korzysta ponad 1000 przedsiębiorstw z całej Polski oraz organy administracji publicznej na szczeblu krajowym i samorządowym.

<sup>19</sup> Pełnomocnik ds. Wizerunku i Komunikacji ATMOTERM S.A.

<sup>20</sup> Pełnomocnik ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi ATMOTERM S.A.

Obecnie ATMOTERM S.A. zatrudnia blisko 100 osób. Główna siedziba znajduje się w Opolu, a Biuro Prezesa mieści się w Warszawie. Ponadto ATMOTERM S.A. blisko współpracuje ze spółką ATMOTERM Inżynieria Środowiska Sp. z o.o oraz ATMOTERM-Ekourbis Sp. z o.o. oraz organizacją Pathfinder Group (z biurem w Nowym Jorku).

## 1.2. Geneza filozofii partnerskiego traktowania pracowników

Z upływem lat niewielka firma rodzinna rozwinęła się, stając się zatrudniającą 100 pracowników spółką akcyjną. Od zawsze jej właściciele dużą uwagę zwracali na dbanie o dobro pracowników. Rozwój przedsiębiorstwa wymuszał jedynie odpowiednie modyfikacje systemu wspierania zatrudnionych. Bycie firmą innowacyjną i stałe „podnoszenie sobie poprzeczki” wymagają, aby niestandardowe rozwiązania znajdowały zastosowanie również w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi firmy. Niestandardowość i nowoczesność przejawiają się w systemie zarządzania, wynagradzania, strukturze i oczywiście w sposobie budowania relacji z pracownikami.

Misją firmy jest „Tworzenie, wdrażanie i outsourcing systemów zarządzania jakością środowiska wspomagających rozwój zrównoważony”. Rozwój zrównoważony jest właśnie kluczem do rozumienia działalności ATMOTERM S.A. w różnych sferach – doskonale współgra to z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Oprócz troski o środowisko naturalne, będące głównym przedmiotem i celem działania firmy, opisywana spółka podjęła również dobrowolne zaangażowanie w uwzględnianie interesów społecznych pracowników we wszystkich swoich działaniach. W strategii rozwoju podkreśla się np. potrzebę dbania o naturalną harmonię między życiem zawodowym a prywatnym, a opisany niżej nowatorski system zarządzania zasobami ludzkimi przyjęty w ATMOTERM S.A., pokazuje, że można te ideały z sukcesem wdrażać. Warto podkreślić, że w opisywanym przypadku polityka pro-pracownicza to proces ciągły – system ewoluuje, zasady podlegają modyfikacji, tak aby stanowiły jak najlepszą odpowiedź na rzeczywiste potrzeby i okoliczności.

## 1.3. Innowacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

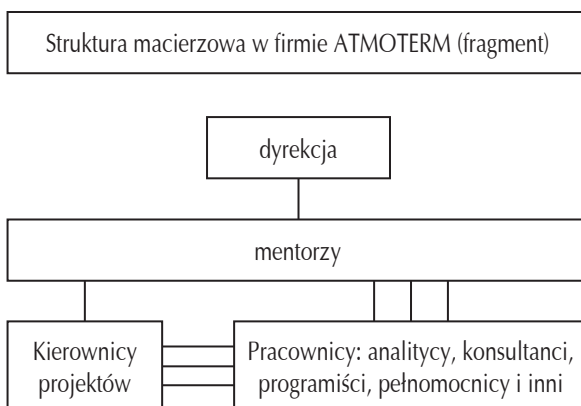
### a) System zarządzania – struktura macierzowa

Kilka lat temu zarząd firmy podjął decyzję o przyjęciu takiej struktury zarządzania, która sprzyjać może realizacji ambitnych celów spółki oraz równoległemu rozwojowi pracowników w wielu kierunkach. Zdecydowano się na strukturę macierzową, która pozwala pracownikom na pracę w danym okresie w kilku projektach i na różnych stanowiskach (zarówno wykonawczych, jak i kierowniczych).

Wprowadzenie takiej struktury spowodowało początkowo problemy związane głównie z podwyższeniem stopnia niepewności pracowników, niepokojem związanym z wielozadaniowością czy też utrudnionym przepływem informacji. Na szczęście każdy z pracowników miał od początku przydzielonego mentora, do którego w razie wątpliwości zawsze mógł się zwrócić. Każdy pracownik był odtąd zatrudniany przez kierowników projektów (lub sam pracował na tym stanowisku), a problemy w zakresie realizacji zadań bądź wszelkie inne kłopoty i wątpliwości mógł konsultować z wyznaczonymi osobami. Struktura została utrzymana do dnia obecnego (2007 r.), z tym, że większy nacisk kładzie się na to, aby pracownik pracował w ramach jednego projektu, ale na różnych stanowiskach. Pozwala to na rozwijanie różnorodnych kompetencji, ułatwia ustalanie priorytetów dla poszczególnych zadań, komunikację w projekcie i ocenę pracownika, który ponadto czuje się członkiem zespołu. To dodatkowo wpływa na jego motywację do pracy i identyfikację z celami strategicznymi firmy.



Diagram 1. Macierzowa struktura zarządzania w ATMOTERM S.A.



Źródło: Opracowanie własne ATMOTERM S.A.

### b) System promujący najlepszych

W celu dalszego rozwoju przyjaznego pracownikom systemu zarządzania zasobami ludzkimi, firma ATMOTERM S.A. zdecydowała się, wspólnie z Business Acceleration Centre, na wdrożenie systemu INOVA – zintegrowanego systemu pozwalającego na kierowanie projektami i wynagradzanie powiązane z systemem kompetencyjnym. Wdrożone równoległe zasady pozwalają kierownikom zlecać zadania pracownikom, pracownicy natomiast każde z zadań mogą zaakceptować bądź odrzucić. Każde zlecenie przyjęte do realizacji na określonych warunkach (treść, termin wykonania, kwota wynagrodzenia) zostaje po wykonaniu odebrane przez kierownika i rozliczone. Wartość zadania jest wyceniana w oparciu o kompetencje pracownika, trudność zadania i czas potrzebny na jego realizację. System promuje kompetentnych i efektywnych pracowników i tym właśnie pozwala zarobić najwięcej. Cechą systemu jest też kreowanie relacji partnerskich między kierownikiem i pracownikiem – dzięki możliwości odrzucenia zlecenia zadania przez pracownika (np. w wyniku niskiej atrakcyjności danego zadania dla konkretnego pracownika) następuje równowaga pozycji między obydwojema stronami.

### c) Nie tylko wynagrodzenie...

W obecnej sytuacji na rynku pracy, w której wielu wykwalifikowanych pracowników opuściło nasz kraj, na rynku fachowców w poszczególnych dziedzinach warunki zaczynają dyktować sami pracownicy. W opisanym układzie wysokie wynagrodzenia przestały być bodźcem wystarczającym do skompletowania zespołu o wysokich kwalifikacjach. Pracownicy posiadający rozbudowaną wiedzę i rozbudowane kompetencje stanowią natomiast podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw innowacyjnych i często cenią w firmie fakt, że w określonych granicach otrzymują to, czego rzeczywiście potrzebują. Coraz częściej również ludzie podejmują pracę już w trakcie studiów lub po skończeniu studiów na jednym kierunku, poszukują nowych możliwości rozwijania swoich zainteresowań i podnoszenia kwalifikacji. Wszystkie te tendencje zostały zauważone w ATMOTERM S.A. i wdrożone zostały odpowiednie rozwiązania, aby dostosować funkcjonowanie firmy do nowych realiów na rynku pracy.

Przykładem wychodzenia naprzeciw potrzebom pracowników może być popieranie telepracy. Firma finansuje chętnym pracownikom łącze internetowe w domu, pozwala większości osób na pracę zdalną, kiedy tego potrzebują. Taki sposób wykonywania obowiązków może być korzystny np. dla kobiet wychowujących dziecko, którym dodatkowo dostosowuje się zakres obowiązków w taki sposób, aby nie

musiały zbyt często przychodzić do firmy. Opisywana elastyczność pozwoliła na zatrudnianie wartościowych pracowników również na odległość, co oferuje możliwość poszukiwania odpowiednich dla firmy zasobów ludzkich bez ograniczeń przestrzennych (np. związanych z lokalizacją uczelni kształcącej w poszukiwanym w danym momencie kierunku).

Godną uwagi cechą ATMOTERM S.A. jest również dobra atmosfera pracy i występowanie w zespole różnych ciekawych osób. Firma posiada w większości młody zespół, w którym jednak swoje miejsce odnajdują również eksperci z długoletnim stażem w swojej branży. Ciekawostką jest występowanie w zespole osób różnych specjalności, niekoniecznie powiązanych z główną branżą, w której działa firma. Oprócz absolwentów inżynierii środowiska i informatyki, w firmie znalazło się miejsce dla astrologa, teologa, sinologa, filozofa czy socjologa. Wielu pracowników ma rozległe i często nietypowe zainteresowania pozazawodowe, co zachęca innych do podejmowania inicjatywy. Nie brakuje też okazji sprzyjających wymianie doświadczeń. Odbywają się bardziej i mniej formalne spotkania o różnorodnej tematyce, często organizowane na łonie natury, zgodnie z charakterem firmy. Tego rodzaju inicjatywy nie tylko integrują i motywują zespół, ale poprzez twórczą dyskusję mogą wpłynąć na wypracowanie nietypowych rozwiązań problemów związanych z działalnością spółki.

#### **d) Inicjatywa pracowników największą wartością firmy**

Władze ATMOTERM S.A. zdają sobie sprawę z faktu, że nie jest łatwo znaleźć pracowników z inicjatywą, którzy są podstawą działania firmy. Dlatego dużą wagę przywiązuje się do właściwej rekrutacji. Wszystkim chętnym do pracy w spółce stawia się wysokie wymagania. Oprócz kompetencji i doświadczenia, kandydaci muszą również przejawiać zaangażowanie, solidność i przedsiębiorczość, te cechy są również niezbędne do pozostania w firmie w dłuższym okresie. Wiele osób nie otrzymuje swojej szansy na pracę w ATMOTERM S.A., wiele z nich odchodzi po względnie krótkim okresie. Wśród nowych pracowników jest więc duża fluktuacja, natomiast wśród tych, którzy odnaleźli w firmie swoje miejsce, bardzo niska. Do spółki trudno jest również dostać się bez doświadczenia, zwykle rekrutacja odbywa się poprzez udział w praktykach i stażach absolwenckich. Oprócz praktyk uczelnianych, ATMOTERM S.A. współpracuje w zakresie staży z urzędami pracy oraz Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości. Obecnie coraz popularniejsze jest przyjmowanie studentów i absolwentów spoza Polski, np. w ramach programu Leonardo da Vinci. Przyjmowane osoby bardzo krótko pomagają innym w wykonywaniu obowiązków. Stosunkowo szybko otrzymują samodzielne zadania i są traktowane na takich samych zasadach, jak dotychczasowi pracownicy firmy. To co ich odróżnia, to jedynie większe wsparcie ze strony kierowników i mniejszy zakres uprawnień. Najlepsi ze studentów i absolwentów otrzymują propozycję pracy.

Inicjatywa pracowników przejawia się w wielu aspektach. Oprócz różnorodnych zainteresowań, pracownicy wykazują zaangażowanie w zakresie doskonalenia zawodowego. Poświęcają czas zarówno na naukę własną, jak i na udział w szkoleniach. Najlepszym z nich pozwala to na realizowanie nowych, innowacyjnych zleceń w nieszablonowy sposób. Dzięki temu budowana jest przewaga konkurencyjna firmy, zgodnie z ideałami zrównoważonego rozwoju, które legły u podstaw założenia ATMOTERM S.A. oraz nadal stanowią jej główną „siłę napędową”.

## **1.4. Podsumowanie**

Przykład firmy ATMOTERM S.A. potwierdza, jak duże znaczenie w sukcesie rynkowym przedsiębiorstw w branżach innowacyjnych mają zatrudnieni w nich ludzie. Stworzenie sprawnego i wszechstronnego zespołu w tego rodzaju firmach wymaga jednak bardzo starannego doboru kadr, o zróżnicowanych kwalifikacjach, ale często również o zróżnicowanych potrzebach, z uwagi na to, że specjaliści

cenia swoją pracę i od pracodawcy oczekują więcej niż pracownicy niewykwalifikowani. Władze ATMOTERM S.A. w pewnym momencie funkcjonowania spółki postanowiły stworzyć zespół, który mógłby jej dać znaczną przewagę konkurencyjną na specyficznym rynku doradztwa środowiskowego. Zdecydowano się podporządkować temu celowi funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, na wszystkich szczeblach zarządzania: od wprowadzenia odpowiedniego do zakładanych celów macierzowego systemu zarządzania, poprzez procedury rekrutacji i wstępnej oceny pracowników w czasie realizacji pierwszych zadań, aż po dopasowanie praktyki codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa do osobistych potrzeb rodzinnych, szkoleniowych, czy towarzyskich poszczególnych pracowników. Uzupełnieniem tego systemu jest system motywacyjny i działania sprzyjające integracji zespołu, ponieważ integracja odbywa się tam w ramach codziennej współpracy.

Wysoki potencjał innowacyjny zespołu stworzonego przy zastosowaniu nowatorskich praktyk pozwolił ATMOTERM S.A. zdobyć wysoką pozycję na stosunkowo nowym krajowym i europejskim rynku handlu emisjami oraz doradztwa w zakresie zarządzania środowiskowego. Umożliwił również realizację wielu ważnych projektów, przy współpracy z krajowymi i zagranicznymi organami administracji publicznej i placówkami naukowymi, jak również z organizacjami międzynarodowymi działającymi w zakresie ochrony środowiska. Dowodem na sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania, oprócz wspomnianych wyników w budowaniu pozycji firmy, jest również przyznanie przez TÜV Cert certyfikatu potwierdzającego jego zgodność z normą ISO 9001:2000. Ponadto zarówno spółka, jak i jej produkty wyróżniane były nagrodami w ogólnokrajowych konkursach (m.in. „Medal Europejski” przyznany przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej oraz Business Centre Club w latach 2003 i 2004). ATMOTERM S.A. zdecydował się również na poddanie niezależnemu audytowi w zakresie rzetelności, etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, dzięki czemu firma uzyskała tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” w kolejnych latach 2000-20006.

#### **Bibliografia**

Informacje Zarządu Spółki

Strona internetowa spółki: [www.atmoterm.pl](http://www.atmoterm.pl).

## **2. „TRAKT” – Biuro Projektów Budownictwa Komunikacyjnego – satysfakcja z pracy głównym celem i filarem rozwoju firmy (Konrad Szylar, Grzegorz Nowaczyk<sup>22</sup>)**

### **2.1. Historia rozwoju firmy**

„Bierzcie sprawy w swoje ręce” – te słowa Prezydenta Lecha Wałęsy stanęły u podstaw założenia Biura Projektów Budownictwa Komunikacyjnego „TRAKT” z siedzibą w Katowicach. Jej formalne początki sięgają 1991 roku, kiedy to jej właściciel dr inż. Grzegorz Nowaczyk zarejestrował pod tą nazwą (w Rejestrze Działalności Gospodarczej w Urzędzie Miejskim w Siemianowicach Śląskich) wykonywaną przez niego osobiście (od 1987 r.) działalność gospodarczą w ramach wolnego zawodu. Firma w niezmienionej formie funkcjonuje do dziś, a nazwa i logo firmy zostały w 1998 r. zastrzeżone w Urzędzie Patentowym.

<sup>22</sup> Pan dr inż. Grzegorz Nowaczyk jest założycielem i właścicielem oraz Dyrektorem Biura TRAKT.

Od początku swojego istnienia Biuro zajmowało się projektowaniem dróg i ulic oraz urządzeń związanych z ich funkcjonowaniem. W ostatnich 5-ciu latach – dzięki zgromadzonym przez lata doświadczeniom i potencjałowi – realizuje głównie projekty dróg ekspresowych i autostrad. Biuro świadczy ponadto usługi nadzoru budowlanego oraz zastępstwa inwestycyjnego. W ciągu całego dotychczasowego okresu działalności, w Biurze zostało zrealizowanych ok. 500 projektów oraz ok. 120 nadzorów.

Początki były bardzo trudne – rynek na świadczone przez Biuro usługi był bardzo słabo rozwinięty, niedorozwój systemu bankowego i wysokie koszty kredytów uniemożliwiały dokapitalizowanie firmy pozwalające na dynamiczny wzrost od samego początku. Dodatkowo niekorzystny wpływ na branżę miał fakt, że pierwsze lata transformacji dość istotnie odbiły się na wydatkach budżetowych na drogownictwo, pośrednio więc również na sytuację usługodawców prac projektowych związanych z budową i remontami dróg. Drugim „wstrząsem” dla sektora było wejście w życie prawa zamówień publicznych. Przepisy w tym zakresie, jako dotychczas w Polsce nieznanne, były wprowadzane z wielką ostrożnością, niedowierzaniem i w atmosferze całkowitej nieufności pomiędzy administracją drogową a usługodawcami. Nakładające się na opisaną sytuację zmiany systemu podatkowego, ubezpieczeń społecznych oraz organizacji administracji publicznej nie sprzyjały stabilnemu startowi działalności podjętej przez TRAKT.

Opisane wyżej problemy sprawiły, że przez pierwszych kilka lat Biuro funkcjonowało z niewielkim zyskiem, reinwestowanym w 100% w celu pokrycia potrzeb inwestycyjnych firmy, co w rezultacie dało oczekiwany efekt w postaci osiągnięcia stabilnej pozycji na rynku. Najważniejsze wskaźniki wzrostu firmy w całym okresie obrazują wykresy 1 i 2.

Innym istotnym zagadnieniem jest budowanie marki w branży wysoko kwalifikowanych usług, gdzie na dobry wizerunek pracuje się całe lata, ponosi się wymierne wydatki związane z koniecznością utrzymania wysokiego poziomu merytorycznego opracowań. W tym zakresie firmie również udało się zrealizować zakładane rezultaty – m.in. wdrożenie systemu zarządzania jakością, potwierdzone przyznaniem w 2004 r. przez instytucję TÜV Cert certyfikatu ISO 9001:2001. Kolejnym dowodem uznania dla usług świadczonych przez TRAKT był szereg nagród przyznawanych w świecie gospodarki (m.in., „Medal Europejski” – w latach 2005-2007, „Gazeta Biznesu” w 2005 r., czy Godło Promocyjne „Teraz Polska” w 2005 r.). Wyróżnienia te potwierdzają stabilną i wysoką ogólnopolską pozycję Biura na rynku usług projektowych dla dróg o najwyższym stopniu trudności projektowania, a ukoronowaniem działalności firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu nazwać można przyznany w latach 2004-2006 tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

Wykres 1. Dynamika wzrostu obrotów netto w latach 1997 – 2007



Wykres 2. Dynamika wzrostu zatrudnienia w latach 1987 – 2007



## 2.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu

„Pieniądze to nie wszystko” – prawdziwość tej tezy znanej z ekranu kinowego, zawsze zastanawiała dyrektora i założyciela firmy – Grzegorza Nowaczyka. Jej potwierdzenie miał on okazję poznać już w czasie swojej wieloletniej działalności w organizacjach młodzieżowych, w których stowarzyszonymi kierują zupełnie inne racje niż chęć osiągnięcia ze swojej pracy korzyści majątkowych – współpracują oni dla realizacji wyższej idei, własnych ambicji, również dla dobra innych.

Prawidłowość tę potwierdziły również doświadczenia zgromadzone w działaniach biznesowych. Okazało się bowiem, że kwestie finansowe są dla pracowników równie ważne jak sposób zorganizowania firmy, współzarządzanie przez załogę – a przede wszystkim nastawienie na spełnienie ambicji pracowników. Dopiero zespół tych czynników definiuje pojęcie zadowolenia z pracy. Obie sfery muszą oczywiście się uzupełniać, ale jedynie zrównoważenie celów i możliwości ich realizacji przez pracowników, tworzy ciekawą perspektywę zawodową. Rozwiązanie takie jest jednak możliwe tylko przy bardzo dużym wzajemnym zaufaniu pomiędzy pracownikami i pracodawcą, nastawieniu na indywidualny rozwój każdego z nich i identyfikowanie celów zbiorowych organizacji z celami indywidualnymi pracowników.

## 2.3. Społecznie odpowiedzialny system rekrutacji i wspierania rozwoju pracowników

Kierując się wspomnianym wyżej przekonaniem o zasadności podstawowych założeń społecznej odpowiedzialności biznesu i budowania partnerskich relacji w ramach zespołu, TRAKT uznaje rozwój indywidualny każdego z pracowników za podstawę wzrostu całego przedsiębiorstwa. W Biurze TRAKT, personel firmy jest traktowany jako jej najcenniejszy zasób, którego nie da się zastąpić środkami technicznymi. W opisywanym przedsiębiorstwie opracowano i wdrożono unikalny system doboru i kształcenia pracowników, związany z wytyczaniem ściśle określonych ścieżek kariery i bardzo szeroką ofertą szkoleniową. Wewnętrzny proces kształcenia, obejmujący praktycznie wszystkie umiejętności potrzebne do pracy w firmie, połączony z odpowiednim systemem motywacyjnym, oceny pracowników oraz awansowania powoduje, że zespół Biura osiąga wysoki poziom integracji.

Kierując się opisanymi założeniami, TRAKT kieruje zasadniczą część swoich działań rekrutacyjnych do absolwentów wyższych uczelni – którzy zarówno jako inżynierowie, jak i pracownicy stanowią „miękką materię”, wymagającą ukształtowania. Pierwsze kroki podejmowane są jeszcze w trakcie studiów – w ramach umowy z Politechniką Śląską w Gliwicach, Biuro realizuje dla studentów spełniających

wymogi merytoryczne, program praktyk studenckich. W trakcie praktyki studenci dają się poznać pod kątem rzetelności oraz umiejętności i chęci zdobywania wiedzy, zdolności do pracy w zespole.

Następnym etapem jest opieka dydaktyczna nad procesem tworzenia pracy dyplomowej – dzięki współpracy kierującego firmą dra inż. Grzegorza Nowaczyka z Wydziałem Budownictwa Politechniki Śląskiej, corocznie kilku studentów pisze pod jego nadzorem prace dyplomowe. Niektóre z nich uzyskały prestiżowe nagrody na międzyuczelnianych konkursach prac dyplomowych na szczęblu Unii Europejskiej oraz w konkursach światowych. Najlepsi ze studentów otrzymują propozycję pracy w Biurze.

Pierwszym krokiem na długiej drodze prowadzącej do integracji w zespole Biura są przeprowadzane w procesie rekrutacji badania psychologiczne, których celem jest porównanie profilu psychologicznego kandydata z wzorcami określonymi na potrzeby Biura przez renomowaną pracownię badań psychologicznych. Są bowiem cechy, które można w człowieku wykształcić, są również takie, które bez względu na podejmowane działania, są niezmiennalne przez całe życie. Próby ich modyfikacji w większości przypadków okazują się być z góry zdane na niepowodzenie, ze szkodą dla organizacji, jak i samego zainteresowanego. W przypadku pomyslniej kwalifikacji na tym etapie pozostała ścieżka rozwoju pracowników realizowana jest już wewnątrz firmy.

W następnym stadium wypracowanego przez TRAKT procesu wdrożenia nowych pracowników, następuje sterowany proces kształcenia pracownika, podczas którego przyswaja on podstawowe zasady projektowania i narzędzia komputerowe. Stanowi to również sprawdzian dla jego zaangażowania – ale również zdolności uczenia się, kojarzenia faktów, korzystania z dotychczas zdobytej wiedzy. Większość kandydatów przechodzi ten test z pozytywnym wynikiem, ci bardziej zdolni i rzetelniej pracujący podczas studiów, są dostrzegani jako jednostki wybitne i osiągają pierwszy sukces zawodowy, który stanowi stałe zatrudnienie w firmie. Kierując się zasadami „fair play”, Biuro w krótkim czasie informuje kandydatów, których cele i podejście do pracy istotnie różni się od tego, czego oczekuje od nich organizacja, że nie mogą oczekiwać stałej współpracy. Jest to rozwiązanie bardziej sprawiedliwe dla kandydata, który jest w stanie podjąć poszukiwania nowej pracy i korzystne dla organizacji, ponieważ nie ponosi kosztów na szkolenie pracownika, które nie zostanie zrekompensowane przychodami z jego pracy.

Procedura szkolenia wstępnego jest wynikiem wieloletnich doświadczeń, polega na samodzielnej pracy kandydata wspieranej konsultacjami bardziej doświadczonych kolegów. Pozwala to zarówno na skuteczne przekazywanie wiedzy i kierowanie wysiłkami kandydata, jak i bliższe poznanie nowego członka załogi w kontaktach osobistych – a tym samym wyrobienie sobie zdania na temat możliwości przyszłej współpracy w zespole projektowym. Proces indywidualnych konsultacji wspomagany jest cotygodniowymi szkoleniami wewnętrznymi w firmie, które są prowadzone dla wszystkich pracowników w sposób permanentny.

Dalszym etapem jest żmudne nabywanie doświadczenia projektanckiego, co w zależności od indywidualnych preferencji i stopnia złożoności zadań, trwa 1,5 do 2 lat. Jest to okres, w którym pracownicy budują swoje miejsce w hierarchii kolegów inżynierów, kiedy dają z siebie wszystko, aby będąc ocenianym według swojej wiedzy i jakości pracy, uzyskać możliwie jak najwyższe oceny. System oceniania pracowników, wpisany w system zarządzania jakością ISO, jest w firmie bardzo rozbudowany. Przyjęto bowiem zasadę, że istotnym elementem rozwoju pracownika jest regularne wyrażanie przez przełożonego opinii na temat jego pracy, wskazywanie co w działaniach podwładnego jest prawidłowe a nad czym musi jeszcze popracować. Także system premiowania finansowego jest oparty na kwartalnej ocenie pracy każdego pracownika – w wyniku czego otrzymuje on na bieżąco informacje na temat oczekiwań organizacji w stosunku do jego osoby.

Sama wiedza i doświadczenie inżynierskie to nie wszystko. Ważnym elementem filozofii stosowanej przez Biuro jest bowiem również stałe monitorowanie i ocena innych umiejętności pracowników, powiązane z oferowanymi im możliwościami awansu. Służy temu kolejny etap prowadzonego przez TRAKT procesu wdrożeniowego, który polega na kształceniu teoretycznym i praktycznym umiejętności w sferze zarządzania. Dokonuje się to np. poprzez zlecenie im kierowania coraz większymi zespołami pracującymi podczas realizacji coraz poważniejszych zadań. Ci z pracowników, którzy oprócz wiedzy wykażą się zdolnościami zarządzania zespołami ludzkimi, otrzymują propozycję awansu na stanowiska związane z zarządzaniem. Pozostali realizują się zawodowo, pełniąc funkcje inżynierskie, jednak ze względu na podkreślany duży stopień zintegrowania zespołu, nie wiąże się to na ogół z poczuciem mniejszej przydatności, czy mniejszym zadowoleniem z pracy.

Ukoronowaniem opracowanego przez TRAKT systemu wdrażania i rozwoju pracowników, jest doprowadzenie do uznania przez nich zakładu pracy za „swój” – aby tak było, nie można zarządzać firmą bez udziału pracowników, bez uwzględniania ich punktu widzenia w decyzjach dotyczących całej firmy, a rzeczowa i pełna argumentacja na zawsze powinna zastąpić podejmowanie decyzji na zasadzie mechanicznie traktowanej nadrzędności służbowej, czy z racji pełnienia kierowniczej roli w organizacji. Zasada ta realizowana jest na wiele sposobów. Po pierwsze pracownicy mają stały wpływ na decyzje podejmowane w Biurze, a na średni szczebel zarządzania (kierownicy zespołów) zostały delegowane uprawnienia Zarządu dotyczące kwestii kadrowych – od awansów i podwyżek – do wniosków o zwolnienie z pracy. Ponadto dwa razy w roku każdy z pracowników ocenia swoją satysfakcję z zatrudnienia w firmie. Oceny te są bardzo dokładnie analizowane przez Zarząd, o ich wynikach są informowani wszyscy pracownicy a wnioski z nich płynące służą Zarządowi do ukierunkowania przyszłych działań firmy. Ponadto raz na kwartał organizowane są dla kadry zarządzającej tzw. „Warsztaty zarządzania”, w trakcie których analizowane są konkretne sytuacje zaistniałe w Biurze i wymagające ingerencji, a czasami również zmiany polityki Biura.

Stałym elementem praktyki firmy TRAKT, którego celem jest dodatkowe wzmacnianie integracji w zespołach projektowych, są spotkania integracyjne. Corocznie w „urodziny firmy” – we wrześniu – organizowany jest wielodniowy wyjazd integracyjny, połączony z szeregiem atrakcji, zarówno kulinarno-rozrywkowych, jak i sprawnościowych. Niezależnie od corocznego święta firmy, raz na kwartał każdy z zespołów organizuje na koszt firmy imprezy integracyjne w swoim gronie.

Trzecia forma imprez integracyjnych – powstała de facto z inspiracji pozytywnymi wynikami dwóch poprzednich – to spotkania organizowane spontanicznie z inicjatywy pracowników, z okazji różnego rodzaju radosnych dla nich wydarzeń – ślubów, urodzin dzieci itd. Stanowią swoisty papieriek lakmusowy skuteczności innych form integracji – dopóki pracownicy mają ochotę spotykać się ze sobą z własnej inicjatywy, dopóty integracja w ramach zespołu przynosi dobre wyniki.

Zasadą stale stosowaną w organizacji pracy Biura, oprócz troski o rozwój zawodowy, są także działania będące „ukłonem” firmy w stronę poszanowania życia osobistego pracowników. Można do nich zaliczyć m.in. elastyczne podejście do godzin pracy dla rodziców wychowujących dzieci, ruchomy czas pracy, możliwość pracy w domu i inne formy wychodzenia naprzeciw potrzebom pracowników pozostających w sytuacji wymagającej wsparcia.

Jak pokazuje przedstawiona filozofia Biura TRAKT, na satysfakcję w pracy, której osiągnięcie w ramach całego zespołu jest celem władz firmy, składa się wiele czynników. Poczynając od oferowanych możliwości awansu finansowego, poprzez coraz większe wyzwania inżynierskie, aż po nowe zadania

związane z zarządzaniem zespołami ludzkimi, tylko łączne uwzględnienie tych elementów w systemie zarządzania firmą może przełożyć się na zbudowanie efektywnego zespołu pracowników. Wyłączenie ze sfery dostępnych beneficjów chociażby jednej z wymienionych sfer, powoduje bardzo szybkie zniechęcenie, brak efektów – a w krótkiej perspektywie – dużą fluktuację kadry. Do osiągnięcia efektów w postaci korzystnych wyników firmy, nie wystarczy jednak tylko wdrożenie założeń opisywanego systemu. Jak pokazuje 20-letnie doświadczenie Biura TRAKT, ważne jest doskonalenie poszczególnych procesów i dopasowywanie ich do potrzeb bieżącego funkcjonowania firmy.

## 2.4. Inne działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

Uważając za swoją misję – zarówno w odniesieniu do własnych pracowników, jak i do innych grup szeroko rozumianych interesariuszy – krzewienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu, Biuro TRAKT chętnie włącza się w inicjatywy związane z udzielaniem pomocy grupom społecznym najbardziej jej potrzebującym. Do tych grup zaliczane są przede wszystkim dzieci – ciężko chore i pozbawione pomocy, jak również sieroty z domów dziecka. Od lat Biuro uczestniczy w imprezach charytatywnych na rzecz tych grup, a także wspiera bezpośrednio wybrane placówki i fundacje świadczące pomoc skierowaną do nich. W ramach tych działań, od dwóch lat TRAKT sponsoruje akcje charytatywne wspomagające dzieci z śląskich domów dziecka, organizowane przez Fundację PROVENTUS. Dobrym przykładem dotychczasowej współpracy może być objęta opieką sponsorską firmy TRAKT inicjatywa: „Serce za Uśmiech 2006”. W akcji tej uczestniczyli mali wychowankowie 9 domów dziecka i ośrodków społeczno-wychowawczych, którzy w ramach hasła przewodniego „Bezpieczne Drogi” mieli okazję m.in. obserwowania pracy policji drogowej i propagowania zasad bezpiecznej jazdy, rozdając laurki zamiast mandatów. Do innych przykładów kooperacji ze wspomnianą fundacją należy zaliczyć następujące akcje: „Wigilia Dobrego Serca” (w jej ramach zorganizowano m.in. konkurs plastyczny, wydarzenia kulturalne i ufundowano prezenty gwiazdkowe) w latach 2005-2007, „Pierwszy Tornister” 2006 i 2007 (ufundowano wyprawki szkolne), „Bezpieczna Droga Pierwszoklasisty 2006” (różne działania w zakresie wychowania komunikacyjnego, organizowane we współpracy z policją i strażą pożarną). Ponadto, w latach 2003-2004 TRAKT sponsorował akcje charytatywne organizowane przez BCC Łożę Katowicką dla dzieci z domów dziecka. Firma objęła również swoim wsparciem szereg innych zbiorowych akcji dobroczynnych organizowanych na rzecz wspomnianych grup.

## 2.5. Zakończenie i wnioski

Wieloletnia działalność Biura Projektów Budownictwa Komunikacyjnego TRAKT w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu pokazuje, że można połączyć korzystne wyniki z działalności gospodarczej z etycznym postępowaniem. Na podstawie opisanych w niniejszym opracowaniu przykładów działań, zarówno prowadzonych w sferze wewnętrznej (wysiłki nastawione na budowanie prężnego zespołu), jak i zewnętrznej (działalność dobroczynna), można sformułować kilku wniosków ogólnych, które mogą stanowić wskazówkę dla innych przedsiębiorców zainteresowanych ideą społecznej odpowiedzialności biznesu:

- na pojęcie „zadowolenia z pracy” składa się szereg czynników, nie tylko względy materialne;
- dla osób o wysokich kwalifikacjach zawodowych i tym samym o wysokim poczuciu własnej wartości, równie ważna jak aspekt finansowy, jest możliwość realizacji w firmie swoich celów zawodowych, ambicji i rozwoju osobistego;
- zgrany zespół pracuje lepiej, niż tylko zbiór tworzących go indywidualności – stąd ważne jest, aby budować jedność i integrację w ramach załogi zarówno przez pracę, jak i w innych, nieformalnych okolicznościach;



- ważne jest, aby nastąpiło utożsamienie celów firmy z indywidualnymi celami każdego z pracowników, do czego niezbędne jest uwzględnianie w zamierzeniach firmy indywidualnych celów każdego z członków zespołu;
- istotnym elementem jest budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy firmą i pracownikami, między innymi przez wzajemną realizację swoich potrzeb;
- bardzo ważne, oprócz koncentracji na osiągnięciu celów przedsiębiorstwa, jest podejmowanie inicjatyw bezinteresownej pomocy potrzebującym i przekazywanie pracownikom, zwłaszcza młodym ludziom, przesłania, że równie satysfakcjonujące jest czerpanie korzyści ze swojej pracy, jak i dawanie innym tego, czego im brakuje – m.in. przez udział w organizacji i wspieranie inicjatyw społecznych i dobroczynnych.

#### **Bibliografia**

Informacje przekazane przez kierownictwo firmy.  
 Bilans i rachunek zysków i strat za lata 1987 – 2007;  
 Sprawozdania z działalności firmy za lata 1987 – 2007.  
 Strona internetowa firmy: [www.trakt.pl](http://www.trakt.pl).

### **3. Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda” Konstaktynow Łódzki – ul. 8-go Marca 1 – miejsce samorealizacji osób niepełnosprawnych (Konrad Szylar, Justyna Kudaj<sup>23</sup>, Anna Chojczak<sup>24</sup>)**

#### **3.1. Historia rozwoju Spółdzielni**

Historyczne korzenie „Zgody” sięgają przełomu lat 1950 i 1951. Spółdzielnię założyła 13-osobowa grupa mieszkańców Konstaktynowa, inicjatorem zaś była Spółdzielnia Inwalidów „Byli więźniowie Radogoszcza” w Łodzi, która wsparła to przedsięwzięcie częścią swojego majątku. Celem działalności była aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w procesie pracy. Spółdzielnia rozpoczęła swą działalność jako producent tkanin, zatrudniając 30 osób. W latach 1977-1978 ówczesny zarząd spółdzielni podjął decyzję o budowie nowego zakładu produkcyjnego. W nowych obiektach radykalnej poprawie uległy warunki pracy, unowocześniono też park maszynowy. W roku 1984 spółdzielnia uzyskała status zakładu pracy chronionej, w którym 74% pracowników stanowiły osoby niepełnosprawne. Dalszemu rozwojowi zakładu służyły zmiany linii technologicznych wraz z unowocześnieniem parku maszynowego. Kolejne prace inwestycyjne prowadzone do 1990 r. to budowa jadalni i łączników między halami produkcyjnymi.

Spółdzielnia jest producentem ochron indywidualnych. Profil produkcji obejmuje przetwórstwo włókninowe (półmaski filtrujące, filtry, sorbenty), dziewiarstwo (rękawice ochronne dziane), konfekcję (wyroby ostrzegawcze). Wciąż doskonalone są technologie produkcji, aby nadążyć za potrzebami zmieniającego się rynku.

Ostatnie lata to kolejny etap rozwoju i przemian spółdzielni. Firma przeszła głębokie przeobrażenia organizacyjne, techniczne i produkcyjne. Te lata to walka o utrzymanie rynków zbytu, pozyskiwanie

<sup>23</sup> Pani mgr Justyna Kudaj jest Prezesem Zarządu Spółdzielni.

<sup>24</sup> Pani mgr Anna Chojczak jest Kierownikiem Warsztatu Terapii Zajęciowej, Prezes Stowarzyszenia „Czuję Sercem”.

wciąż nowych klientów i starania, aby sprostać ich wymaganiom. Najważniejsze jednak było utrzymanie miejsc pracy dla prawie 400 osób (w tym ponad 70% niepełnosprawnych). Wszystkie wyroby dostosowano do wymagań obowiązujących norm europejskich i uzyskano na nie certyfikaty uprawniające do oznaczania znakiem CE.

Osiągnięciem spółdzielni dowodzącym najwyższej jakości produkowanych wyrobów, dbałości o warunki pracy i ochronę środowiska jest wdrożenie (w 1998 r.) zintegrowanego systemu zarządzania w zakresie: Jakości, Bezpieczeństwa i Higieny Pracy oraz Środowiska według odpowiednich norm: ISO PN-EN-9001:2001, PN-N 18001:2004 i PN-EN- 14001:1998. Spółdzielnia uczestniczy w wielu targach krajowych i zagranicznych. Od 2002 r. corocznie uzyskiwała tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” (w roku 2004 została dodatkowo uhonorowana Statuetką, a w 2006 r. Złotą Statuetką – przyznawanymi dla najbardziej wyróżniających się uczestników programu) i należy do firm z grona „Gazel Biznesu”.

### 3.2. Społeczny charakter Spółdzielni

Głównym przedmiotem funkcjonowania Spółdzielni jest działalność gospodarcza w branży włókienniczej, realizowana pręźnie i rzetelnie, co potwierdza wysoka pozycja rynkowa i opinie odbiorców wyrobów. Równie ważna dla Zarządu jest jednak aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w pracy, której nieodłącznie towarzyszy kompleksowa rehabilitacja lecznicza i społeczna – stanowiąca zasadniczy cel działalności spółdzielni. Władze Spółdzielni na pierwszym planie zawsze stawiają człowieka, zwracając szczególną uwagę na osoby niepełnosprawne. Znając ich predyspozycje i oczekiwania firma daje im możliwość rozwoju i samorealizacji oraz zapewnia godne warunki pracy. Spółdzielnia „Zgoda” na przestrzeni lat włączyła się w realizację zadań z zakresu polityki społecznej dając zatrudnienie mieszkańcom Konstancynowa Łódzkiego i okolic. Wypracowany przez lata dobry wizerunek firmy, zdobywane nagrody i wyróżnienia sprawiają, że „Zgoda” jest zakładem liczącym się nie tylko w środowisku lokalnym.

### 3.3. Niepełnosprawny – pełnosprawny w pracy i środowisku lokalnym

Zarząd Spółdzielni uważa za priorytetowe działania zmierzające do kompleksowego wspierania osób niepełnosprawnych. Kompleksowość ta obejmuje niemal wszystkie dziedziny życia i aktywności społecznej i nie ogranicza się do działań kierowanych tylko do zatrudnionych pracowników.

Przykładem mogą być działania w sferze poprawy sytuacji w zakresie ochrony zdrowia. W spółdzielni ponad 70% zatrudnionych stanowią osoby niepełnosprawne z różnym stopniem niepełnosprawności (upośledzenia umysłowe, choroby psychiczne, dysfunkcje narządu ruchu, wzroku, słuchu i inne). Każde schorzenie wymaga innego zakresu wsparcia medycznego, by rekompensować braki i rozwijać możliwości. Stąd w roku 1987 powstał projekt utworzenia Przychodni Rehabilitacyjnej przy spółdzielni, zatrudniającej lekarzy specjalistów różnych dziedzin i rehabilitantów. Miało to decydujący wpływ zarówno na poprawę stanu zdrowia pracowników, jak i wzrost wydajności pracy. Poczucie bezpieczeństwa dodatkowo motywowało załogę. Przychodnia przechodziła kolejne reorganizacje dostosowując się do wymagań prawnych i ma dziś status Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej, który podpisał umowę z NFZ. Z usług przychodni korzysta ponad 5000 osób (pracownicy spółdzielni, mieszkańcy miasta Konstancynowa i okolic), stała się więc ważną instytucją dla lokalnej społeczności.

Troska władz spółdzielni o dobrą kondycję załogi wyraża się również organizowaniem i finansowaniem turnusów rehabilitacyjnych, podczas których osoby niepełnosprawne regenerują siły i aktywnie

wypoczywają. Dostosowywanie stanowisk pracy do możliwości psychofizycznych osób niepełnosprawnych to kolejny krok w stronę poprawy bezpieczeństwa pracy, zadowolenia pracowników i umocnienia więzi załogi z zakładem.

Podmiotowe traktowanie pracowników oraz troska o ich byt przyczyniały i ciągle przyczyniają się do wzrostu wydajności pracy. Osoby niepełnosprawne częstokroć nie radzą sobie z wieloma życiowymi problemami i przenoszą je na grunt zakładu. Zarząd spółdzielni nigdy nie pozostawiał ich samym sobie i czynił starania, aby każdy problem (nawet poważny i wymagający znacznego zaangażowania finansowego) rozwiązywać.

Dobrym przykładem jest rozwiązanie problemu trudnej sytuacji mieszkaniowej pracowników. Wychoząc im naprzeciw w kłopotach, w roku 1990 rozpoczęto budowę budynku rehabilitacyjno-mieszkalnego, w którym zamieszkało 27 rodzin osób niepełnosprawnych (69 osób). Problemy związane z tego rodzaju budownictwem są większe niż w ogólnodostępnych zasobach mieszkaniowych, bowiem osoby niepełnosprawne nie radzą sobie z wieloma trudnościami i konieczne są odpowiednie rozwiązania, dostosowane do ich potrzeb. Także w tym zakresie jednak staraniem władz spółdzielni, dla których dobro człowieka jest sprawą pierwszoplanową, odpowiednie dostosowania zostały uwzględnione i wprowadzone w opisywanym budynku.

Przełom lat 1989-1990 stanowił bardzo trudny okres dla wszystkich spółdzielni inwalidów. Wiele z nich nie przetrwało okresu przemian gospodarczych. Przejście od gospodarki planowej do wolnorynkowej wymusiło konieczność podejmowania nowych wyzwań, by nie utracić dotychczasowego dorobku.

Znając bardzo dobrze potrzeby osób niepełnosprawnych w środowisku lokalnym i dysponując niezagospodarowanymi zasobami ludzkimi oraz bazą rehabilitacyjną, Zarząd Spółdzielni podjął kolejną ważną dla lokalnej społeczności decyzję o utworzeniu w roku 1992 Warsztatu Terapii Zajęciowej (WTZ) dla 40 osób głęboko upośledzonych, które zgodnie z orzeczeniami lekarskimi nie mogły podjąć zatrudnienia. Objęto je kompleksową rehabilitacją medyczną, zawodową i społeczną, w celu ich uaktywnienia, włączenia do społeczności lokalnej i zatrudnienia. U uruchomienie WTZ oznaczało również nowe miejsca pracy dla 11 osób, specjalistów z zakresu rehabilitacji i terapii zajęciowej.

Spółdzielnia jest podmiotem bardzo głęboko zakorzenionym w lokalnym społeczeństwie, stąd żadna działalność w mieście skierowana na osoby niepełnosprawne nie jest obojętna dla władz SI „Zgoda”. Przykładem może być funkcjonujący w Konstancynie Łódzkim Zespół Szkół Specjalnych, którego absolwenci trafiają do Warsztatu Terapii Zajęciowej, odbywają praktyki w spółdzielni, bądź też znajdują tu zatrudnienie. Spółdzielnia wspiera tę placówkę finansowo i logistycznie od blisko 30 lat. Uczestniczy niemal we wszystkich imprezach organizowanych przez szkołę (zawody pływackie, obchody Dni Godności Osób Upośledzonych Intelakualnie i innych) fundując nagrody i medale.

Spółdzielnia wspiera wiele innych przejawów społecznej aktywności w mieście. Użycza lokalu – świetlicy i finansuje działalność Koła Emerytów, byłych pracowników spółdzielni, Koła Rencistów – aktywnych pracowników – osób niepełnosprawnych, którzy w ten sposób organizują sobie czas wolny poprzez spotkania integracyjne, czy wyjazdy.

Spółdzielnia jest też otwarta na osoby młode, absolwentów i stażystów. Umożliwia im pisanie prac magisterskich i licencjackich poświęconych działalności spółdzielni, odbywanie staży, czy praktyk za-

wodowych. Zainteresowanie młodych ludzi kontaktem z firmą świadczy o dobrym jej postrzeganiu przez środowisko, a także o jej wiarygodności i solidności.

W 2004 roku dążąc do uaktywnienia społeczności lokalnej powołano, wraz z grupą pracowników i mieszkańców miasta, Stowarzyszenie „Czuję Sercem”, którego celem nadrzędnym jest wspieranie osób niepełnosprawnych w możliwie najszerszym aspekcie. Stowarzyszenie prowadzi Ośrodek Integracji z Osobami Niepełnosprawnymi i wypożyczalnię sprzętu rehabilitacyjnego. Wspiera także środowisko lokalne poprzez dystrybucję odzieży i żywności, promuje twórczość niepełnosprawnych, organizuje czas wolny, stara się zaktywizować środowisko do wzajemnej pomocy. Spółdzielnia użyczyła lokal na działalność Stowarzyszenia i nieustannie je wspiera.

Zarząd Spółdzielni aktywnie współpracuje również z samorządem lokalnym, dzięki czemu zapewnia władzom miasta dokładne informacje o sytuacji środowiska niepełnosprawnych, co umożliwia szersze uwzględnianie potrzeb tej grupy społecznej w decyzjach i aktach prawa miejscowego. Dobrym przykładem tej współpracy może być włączenie się w budowanie Projektu Strategii Rozwoju Miasta Konstancyńska Łódzkiego.

### 3.4. Zakończenie

Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda”, zatrudniając prawie 400 pracowników, jest jednym z największych zakładów działających na terenie miasta Konstancyńska Łódzkiego. Jako jedyne przedsiębiorstwo przetrwała w niezmiennionej strukturze przemiany gospodarcze, co świadczy o tym, że przez cały okres była dobrze zarządzana, a nieustanne doskonalenie procesów produkcyjnych utrzymało konkurencyjność jej wyrobów na rynku. Do bardzo istotnych osiągnięć okresu transformacji należy również zaliczyć utrzymanie poziomu zatrudnienia, podczas gdy po zmianie systemu gospodarczego i politycznego większość przedsiębiorstw przechodziło poważne procesy restrukturyzacyjne związane głównie z redukcją kadry. Warte szczególnego podkreślenia są również bardzo szeroko zakrojone działania na rzecz osób niepełnosprawnych (m.in. zapewnienie kompleksowej rehabilitacji zawodowej, społecznej i leczniczej) w zakresie przekraczającym znacznie wymagania ustawowe stawiane tego rodzaju zakładom. SI „Zgoda” nie ogranicza swojej działalności tylko do zatrudnianych pracowników, obejmując wsparciem wszystkich potrzebujących mieszkańców miasta oraz integrując wokół zagadnienia niepełnosprawności całą społeczność lokalną. Spółdzielnia współpracuje też aktywnie z samorządem terytorialnym, realizując ważne zadania z zakresu polityki społecznej osób niepełnosprawnych. Zarząd SI „Zgoda” dąży do tego, by ich zakład był przyjaznym miejscem dla pracujących w nim ludzi, jak również ważną dla lokalnej społeczności instytucją.

#### Bibliografia

- Protokoły z Walnych Zgromadzeń Spółdzielni
- Ustawa z dnia 16.09.1982 r.- Prawo Spółdzielcze
- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27.08.1997 r. z późniejszymi zmianami

## 4. *Complex S.A. – społecznie odpowiedzialne działania dla rozwoju i dziele- nia się jego wynikami (Konrad Szylar, Michał Nowacki<sup>25</sup>, Roland Przedbor- ski<sup>26</sup>, Anna Nowak, Ryszard Rataj)*

### 4.1. Historia rozwoju firmy Complex S.A.

Firma powstała w 1993 roku, założona przez Pana Michała Tomasza Nowackiego pod nazwą „COMPLEX” Agencja Obrotu Normaliami. Początkowo podstawę oferty stanowiły łożyska toczne oraz akcesoria łożyskowe. W kolejnych latach działalności firma uzupełniała swoją ofertę kolejno o łożyska ślizgowe, tuleje łożyskowe, pierścienie osadczce, pasy klinowe i zespoły łożyskowe.

Kolejne lata działalności AON Complex to okres intensywnego rozwoju firmy, zdobywania nowych rynków i klientów oraz zatrudniania nowych pracowników. Główne inwestycje firmy związane były z poszerzeniem oferty asortymentowej produktów oferowanych pod własną, stale rozwijaną marką CX. W tym okresie firma wprowadziła na rynek m.in. łożyska toczne i ślizgowe, zestawy naprawcze do piast kół, prowadnice liniowe, pierścienie osadczce, wielkogabarytowe tuleje łożyskowe, zespoły łożyskowe.

Dynamiczny rozwój firmy oraz wciąż zwiększająca się grupa pracowników firmy spowodowały, iż w 2000 r. Complex zmienił siedzibę na obecnie użytkowaną lokalizację w Łodzi, przy Al. Piłsudskiego 143. Zmiana siedziby umożliwiła firmie organizację magazynu wysokiego składowania, biur oraz pomieszczeń produkcyjnych.

W roku 2002 firma uruchomiła nowoczesny System Dystrybucji Internetowej (SDI) oraz portal B2B będący nie tylko odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, ale również elementem wzmacniającym konkurencyjność.

W 2003 r., w jubileusz 10-lecia działalności firmy Complex uzyskał od instytucji Lloyd's Register Quality Assurance certyfikat potwierdzający zgodność Systemu Zarządzania Jakością Przedsiębiorstwa z wymogami normy ISO 9001-2000, a w 2006 r. firma pomyślnie przeszła audyt recertyfikacyjny.

Przez cały okres swojej działalności firma dbała o unowocześnienie posiadanego parku maszynowego. Zainwestowała w rozwój bazy produkcyjnej, zakupując między innymi nowoczesny automat tokarski CNC, który znacznie skrócił proces produkcji oraz zapewnił najwyższą jakość wykonania z pełną gwarancją powtarzalności wymiarowej produktów.

Complex w pełni wykorzystał również szansę jaką było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej osiągając w roku 2004 ponad 60% wzrost sprzedaży w porównaniu z rokiem 2003 i stając się liderem w branży łożyskowej.

W 2005 r. Complex dokonał znaczących inwestycji w posiadane laboratorium. Firma zakupiła nowoczesny, wyspecjalizowany sprzęt pomiarowy, który dzięki elektronicznemu przesyłowi danych umożliwia szybką analizę wyników. Zwiększenie asortymentu dostępnego do natychmiastowej sprzedaży

<sup>25</sup> Pan Michał Nowacki jest Prezesem Zarządu Complex S.A.

<sup>26</sup> Pan Roland Przedborski jest Dyrektorem Marketingu Complex S.A.

oraz dynamiczny rozwój działów handlowych przyczyniły się natomiast do rozbudowy firmy o nowe powierzchnie magazynowo-biurowe. Zwiększono dwukrotnie powierzchnię magazynu, który obecnie przy powierzchni około 4000 m<sup>2</sup> mieści ok. 230 segmentów regałówych z liczbą ok. 3000 miejsc paletowych.

Rok 2006 był okresem zmian strukturalnych. Intensywnie rozwijająca się firma wkroczyła w kolejny ważny etap swojej działalności, przekształcając się w spółkę akcyjną. W 2007 r. pełna oferta spółki liczy ponad 30 tys. produktów i towarów – elementów składowych maszyn.

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki rozwojowe przedsiębiorstwa COMPLEX S.A. w latach 2003-2006

Rodzaj wskaźnika (przykładowe)	Rok 2001	Rok 2004	I półrocze 2007 (01.01-30.06)
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	30 989	75 370	51 481
Zatrudnienie (prac.)	b.d.	109	166
Zysk operacyjny (tys. zł)	3 545	13 533	6 831
Liczba punktów sprzedaży (jedn.)	3	5	8

Źródła: Prospekt emisyjny COMPLEX. S.A. z siedzibą w Łodzi, informacje ustne kierownictwa spółki.

## 4.2. Geneza zainteresowania społeczną działalnością biznesu

Właściciel firmy od początku jej istnienia zdawał sobie sprawę z tego, że kluczowe dla dobrego funkcjonowania biznesu są nie tylko nowoczesne metody zarządzania, troska o zysk oraz przestrzeganie prawa i norm przyjętych w branży. Za równie ważne wartości uważał zawsze dbałość o rozwój pracowników i inwestycje w ich wiedzę i umiejętności. W zarządzaniu firmą i tworzeniu jej dobrego wizerunku właściciel Complex S.A. nie ogranicza się do działań marketingowych, a opiera się na dbaniu o całość dobrych relacji z klientami zewnętrznymi, jak i najważniejszymi interesariuszami wewnętrznymi – pracownikami. Ten kierunek działalności znalazł swoje potwierdzenie w jednym z postanowień misji firmy: „Grupa COMPLEX będzie pewnym i stabilnym pracodawcą, stwarzającym swoim pracownikom warunki rozwoju zawodowego i osobistego”. Działania przyjazne zatrudnionym tworzą dobrą atmosferę wewnątrz firmy, przekładając się nie tylko na wynik ekonomiczny, ale również na poczucie odpowiedzialności za realizację celów przedsiębiorstwa i rzetelność wobec kontrahentów.

Kierując się zasadami etyki i społecznej odpowiedzialności w biznesie, Complex S.A. stawia sobie za cel nie tylko rzetelne informowanie o oferowanych produktach, ale również popularyzację wiedzy z zakresu techniki łożyskowań. Warto zauważyć, że działania podejmowane w tym zakresie – szkolenia i prezentacje są skierowane nie tylko do klientów firmy, ale i szkół o profilu technicznym. Dzięki temu opisywana spółka ma swój wkład w szerzenie wiedzy o nowych rozwiązaniach technologicznych w swojej branży i przyczynia się do jej popularyzacji wśród słuchaczy i absolwentów szkół objętych szkoleniem. „Baza wiedzy” w opisywanym zakresie jest nieustannie rozwijana poprzez wydawanie cyklicznie wielojęzycznych katalogów i materiałów informacyjnych oraz profesjonalne przygotowanie działów handlowych, których pracownicy prowadzą później działania szkoleniowe.

Potwierdzeniem działań firmy zgodnych z etyką biznesu są przyznawane przez kapitułę programu w kolejnych latach 2004-2006 tytuły „Przedsiębiorstwo Fair Play”, a w ostatnim z tych lat również Złoty Certyfikat.

### 4.3. Dobre relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi wspomagają sukces firmy

Dobre praktyki firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu rozwijane były na kilku różnych płaszczyznach. W miarę rozwoju firmy oraz jej możliwości rozpoczęto od budowania zasad odpowiedzialności wobec pracowników i partnerów biznesowych. Sukcesywne działania inwestycyjne, polegające na odbudowie łódzkich hal pofabrycznych, przyniosły pracownikom lepsze warunki pracy, a społeczności lokalnej – rewitalizację części zniszczonej tkanki miejskiej. Rozwój laboratorium firmowego i zwiększenie nakładów na kształcenie pracowników (szkolenia i podnoszenie kwalifikacji), umożliwiły załozdze rozwój umiejętności i poprawiły motywację oraz stopień identyfikacji z firmą. Ze względu na rosnącą świadomość odpowiedzialności za lokalne otoczenie, Complex S.A. zaangażował się również w działania w zakresie popularyzacji wiedzy technicznej oraz wspomagania finansowego lokalnych placówek opiekuńczych oraz organizacji charytatywnych.

70

W zakresie kształtowania relacji z klientami, Complex stawia przede wszystkim na jakość, czemu służy sukcesywny rozwój laboratorium firmowego. Jest ono wyposażone w specjalistyczny sprzęt diagnostyczno-pomiarowy wysokiej klasy, który umożliwia wykonanie szeregu badań. Dzięki wyspecjalizowanej kontroli laboratoryjnej przeprowadzanej według wewnętrznych instrukcji jakościowych opartych na polskich i międzynarodowych normach, firma gwarantuje wysokiej jakości produkty. W latach 2005-2007 poczynione zostały znaczące inwestycje w obszarze kontroli jakości wyrobów spółki – w latach 2005-2006 ich koszt przekroczył 140 tys. zł, a w samym tylko roku 2007 (dane do 30.09) sięgnął 118 tys. zł. Firma planuje również na rok 2008 nowe inwestycje w obszarze laboratorium na kwotę około 400 tys. zł. W ramach funkcjonującego rozbudowanego systemu, kontroli laboratoryjnej podlega obecnie każda partia towaru wychodząca do odbiorcy.

Kształtowaniu dobrych relacji z klientami sprzyja również wyróżniający poziom obsługi, w ramach którego każdy kontakt z nimi jest rejestrowany. System monitoringu kontaktu pozwala na ustalenie, kto w danym momencie się kontaktuje, co pozwala klienta powitać imieniem i nazwiskiem. Rejestracja kontaktów biznesowych pozwala również na odtworzenie historii zakupów, co bardzo często skraca czas realizacji transakcji. Odbiorca może realizować zakupy również przez internetowy portal klienta umożliwiający dostęp do katalogu i bieżącego stanu zasobów magazynowanych, co pozwala mieć pewność, że zamówiona ilość łożysk zostanie dostarczona. Klienci wykorzystują portal internetowy również jako źródło informacji o łożyskach – zawarte są w nim dane techniczne produktów oraz rysunki techniczne i wizualizacje 3D.

Na uznanie zasługują także wspomniane już działania na rzecz rozwoju pracowników, stanowiące jedno ze strategicznych założeń spółki. Kadra firmy „dorastała” wraz z nią samą, ucząc się i nabierając doświadczeń, również inwestycje w rozbudowę firmy szły w parze z nakładami na rozwój pracowników. Complex S.A., jako pracodawca, zawsze doceniał determinację, efektywność i chęć nauki młodych pracowników, dając im szansę zdobycia cennej wiedzy i doświadczenia. W większości przypadków zdobyte przez nich umiejętności i wiedza umożliwiały im awans w strukturach firmy, w tym zajmowanie stanowisk kierowniczych, które najczęściej obsadzane są właśnie przez długoletnich pracowników firmy.

Niezwykle istotne dla firmy, już od początku funkcjonowania, było również zapewnienie pracownikom dobrych warunków pracy. W roku 2000 gwałtowny rozwój firmy spowodował konieczność zmiany siedziby. Wyremontowana i zaadoptowana do użytku została hala pofabryczna leżąca w obrębie kompleksu Wifama/Anilana, niegdyś jednego z większych terenów przemysłowych Łodzi, w roku 2000

opustoszałego i zaniedbanego. Do użytku oddane zostały nowe biura o wysokim standardzie i dużym komforcie dla pracowników, magazyn wysokiego składowania oraz część produkcyjna. W roku 2005 firma przeprowadziła kolejne inwestycje w nieruchomości na terenie Wifamy/Anilany, oddając do użytku nowy magazyn składu celnego oraz dalsze powierzchnie biurowe.

Wraz z rozwojem firmy wypracowane zostały również zasady polityki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach której na pierwszym miejscu stawiany jest rozwój zawodowy pracowników, ale dużą uwagę przykładła się też do dbałości o stworzenie bezpiecznych i komfortowych warunków pracy. Wszelkie wynikające z tego tytułu konkretne postanowienia i zobowiązania funkcjonują aktualnie w spółce w postaci tzw. Ksiąg Stanowiskowych, które określają szczegółowo:

- uprawnienia i obowiązki poszczególnych pracowników;
- oczekiwania bezpośredniego przełożonego;
- procedury obowiązujące na stanowisku;
- cele funkcjonowania stanowiska;
- miejsce pracy;
- formę zatrudnienia / współpracy i system wynagrodzania;
- wymagania formalne wobec kandydata na stanowisko;
- wymagania osobowościowe wobec kandydata na stanowisko;
- zakres szkoleń i ścieżkę podnoszenia kwalifikacji.

Komfortowe warunki pracy, przekładające się na dobre samopoczucie i atmosferę współpracy nie prowadzą jednak tylko do warunków techniczno-lokalowych. Równie ważna w tym zakresie jest dbałość o rozwój zawodowy pracowników. Świadoma tego firma przeprowadziła, w latach 2003-2004, reorganizację swoich działów handlowych i marketingowych oraz wprowadziła system profesjonalnych szkoleń sprzedażowych i produkcyjnych. Complex S.A. regularnie szkoli wszystkich pracowników, pomagając im w podnoszeniu kwalifikacji oraz zdobywaniu nowych umiejętności. W ramach rozwoju firmy w tym zakresie, finansowane są również studia podyplomowe i szkolenia – odpowiednio do potrzeb pracowników – w tym także w odpowiedzi na ich wnioski.

Wraz z realizacją programów w zakresie podwyższania kwalifikacji pracowników przekładających się na rozwój wewnętrznych procesów i poprawę funkcjonowania firmy, Complex S.A. zaangażował się w inicjatywę popularyzacji wiedzy technicznej w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Początkowo działania te były skierowane głównie do bezpośrednich interesariuszy przedsiębiorstwa, a następnie rozszerzone na odbiorców z sektora edukacji. Niezwykle istotnym zadaniem w tym zakresie jest dla firmy rozwijanie bazy wiedzy dostępnej dla pracowników i kontrahentów. W roku 2001 firma podjęła inicjatywę wydawania pisma branżowego „Technika Ruchu”, popularyzującego wiedzę na temat zagadnień związanych z łożyskowaniem. Pismo w formule kwartalnika stawiało sobie za cel poszerzenie wiedzy technicznej czytelników oraz popularyzację zastosowań inżynierii mechanicznej w praktyce i rozsyłane było bezpłatnie do ponad pięciu tysięcy prenumeratorów: przedsiębiorstw przemysłowych, producentów urządzeń, maszyn, narzędzi, konstruktorów, firm branży łożyskowej oraz bibliotek technicznych. Ostatni numer pisma wydany został wprawdzie w 2006 roku, ale ze względu na duże zainteresowanie czytelników i pytania o następne wydania, w roku 2007 podjęte zostały intensywne prace nad opracowaniem pisma w nowej formule.

W roku 2005 wydana została seria profesjonalnych katalogów produktów, w tym ponad 1000-stronicowy katalog łożysk, zawierający dane techniczne ponad 20 tys. produktów. W ramach praktyki szerzenia oraz udostępniania wiedzy firma przeprowadziła akcję bezpłatnej dystrybucji katalogów dla



bibliotek wyższych uczelni technicznych na terenie całego kraju. Complex S.A. współpracuje również z Politechniką Łódzką oraz umożliwia studentom odbywanie praktyk w firmie. W roku 2007 planowane jest również wsparcie szkół średnich o profilu technicznym katalogami – napływające od studentów jak i nauczycieli prośby o katalog są potwierdzeniem wyboru przez Complex S.A. dobrej drogi popularyzacji wiedzy na temat łożysk.

Potwierdzeniem słuszności obranego przez Complex S.A. kierunku polegającego na partnerskim traktowaniu wszystkich pracowników oraz inwestowaniu w rozwój kapitału ludzkiego może być przykład rozwiązania trudnej dla firmy sytuacji zaistniałej w 2006 r. Spółka przeprowadziła wówczas dwa duże projekty, stawiając przed załogą poważne wyzwania. Pierwszym z nich było wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzającego wszystkimi procesami w firmie, drugim zaś – przekształcenie w spółkę akcyjną. Rok ten nie należał do łatwych ze względu na ilość podejmowanych zadań, ale dzięki wypracowywanemu przez wiele lat doświadczeniu oraz zaangażowaniu całego sprawnie funkcjonującego zespołu przedsiębiorstwa i profesjonalnemu podejściu każdego pracownika do wykonywanej pracy, oba projekty udało się przeprowadzić sprawnie. Krótkotrwałe problemy logistyczne związane z wdrożeniem nowego systemu lekko zahamowały tendencję przyrostu przychodów ze sprzedaży, ale ponieważ w szybkim czasie przewyciężono je – nie wpłynęły na ogólny wynik finansowy firmy. W takich właśnie sytuacjach nakłady poniesione na kształcenie, rozwój i motywowanie pracowników w pełni zwracają się w postaci dużego zaangażowania i pełnej mobilizacji dla realizacji celów firmy. Kolejną okazją do weryfikacji tej strategii jest dla Complex S.A. rok 2007, w którym spółka debiutuje na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

#### 4.4. Wzrost świadomości społecznej i dzielenie się sukcesem firmy

Wraz z rozwojem finansowym i wzrostem pozycji na rynku, zarząd spółki wykazał się dużą odpowiedzialnością za społeczność w której funkcjonuje Complex S.A. i uznał, że właściwym kierunkiem wykorzystania korzystnej sytuacji firmy będzie działalność sponsorska i charytatywna.

Do pierwszych działań społecznych, podjętych w latach 2001-2002 należało dofinansowanie trzech wypraw polskich himalaistów na najwyższe szczyty świata. W roku 2002 rozpoczęto stałą, trwającą do dziś, akcję wspierania lokalnych placówek opiekuńczych oraz Fundacji Gajusz prowadzącej Hospicjum Dobre dla Dzieci Ziemi Łódzkiej.

Co roku organizowane są akcje pomocy w zaopatrzeniu wszystkich pierwszoklasistów z łódzkich domów dziecka w wyprawki szkolne (tornister, piórniki, torba na buty). Uroczystości obchodzone są gwiazdka i dzień dziecka – wsparcie dla wspomnianego hospicjum jak i dla domów dziecka zapewniane jest w postaci darowizn gotówkowych. W miarę możliwości fundowana jest również pomoc w zakupie nagród na zakończenie roku szkolnego, organizowaniu wyjazdów wakacyjnych czy zakupie odzieży dla dzieci.

Complex S.A. docenia inicjatywę i pasję osób, które chcą działać i szukają wsparcia. W latach 2002-2007 firma angażowała się w pomoc społecznościom lokalnym, wspierając finansowo wiele przedsięwzięć: począwszy od wsparcia dla wielodzietnej rodziny organizującej wakacje na rowerach dla dzieci, poprzez dofinansowanie spotkań strażackich poświęconych problematyce zapobiegania pożarom, aż do wspierania rajdów zabytkowych motocykli i zawodów konnych w lokalnym Klubie Jeździeckim. Do przykładowych działań w tym zakresie można również zaliczyć np. wsparcie w 2007 r. zorganizowanego przez Fundację Gajusz koncertu charytatywnego – firma wspomogła fundację zakupując bilety na koncert dla pracowników.

Przez dwa sezony – 2002/2003 i 2003/2004 – Complex sponsorował drużynę piłkarską złożoną z pracowników firmy, grającą w Łódzkiej Lidze Szóstek Piłkarskich. Niestety wraz z odejściem z firmy jej lidera, drużyna przestała funkcjonować.

## 4.5. Zakończenie i wnioski

Complex S.A. jest przykładem firmy, w której społeczna odpowiedzialność biznesu jest nie tylko ideą, ale wpisuje się we wszystkie działania przedsiębiorstwa. Zarówno ogólna filozofia w tym zakresie, jak i konkretne działania rozwijały się równocześnie z samą firmą. Rozpoczęły się od przestrzeganej już od początku funkcjonowania dbałości o jakość: produktów, zarządzania firmą i obsługi klientów i przyczyniały się do tworzenia wizerunku firmy jako rzetelnego partnera, sprzyjając budowaniu długotrwałych relacji z klientami. Na praktyczną realizację polityki jakości składają się m.in. przejrzyste praktyki biznesowe, rzetelność w traktowaniu klientów oraz wysoka jakość obsługi reklamacji i odpowiedni poziom informacji technicznej. Skuteczność tych działań znalazła swoje potwierdzenie w przyznaniu wspomnianego certyfikatu ISO 9001-2000.

Jednocześnie od początku działania spółki, funkcjonowało w niej i wzrastało przekonanie o wartości, jaką dla firmy stanowią jej pracownicy. W celu zbudowania solidnego i zintegrowanego zespołu podejmowane były działania na wszystkich polach polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Od dbania o dobre warunki i atmosferę pracy, poprzez wspieranie osobistego i zawodowego rozwoju, aż po odpowiedni system motywacyjny i możliwości awansu w strukturach firmy. Efektem tych działań jest funkcjonowanie w Complex S.A. zespołu, który ma duże poczucie odpowiedzialności za firmę i jej rozwój, co potwierdziło się w trudnych dla firmy sytuacjach.

W końcu opisywana spółka pokazuje również, że czuje się odpowiedzialna za swoje otoczenie i społeczną odpowiedzialność, w której działa. Nie ogranicza wykorzystania wypracowanych poprzez efektywną działalność gospodarczą wyników tylko dla realizacji celów wewnętrznych przedsiębiorstwa, czy też jej właścicieli, ale udowadnia, że umie i chce dzielić się swoim sukcesem z potrzebującymi. Dowodzą tego działania charytatywne i sponsoring przedsięwzięć sportowych i turystycznych. Zaangażowanie w działania na rzecz społeczności lokalnej daje firmie nie tylko satysfakcję z udzielania pomocy i dzielenia się wynikami swojej pracy, ale także kształtuje jej wizerunek jako odpowiedzialnego przedstawiciela łódzkiego biznesu.

### Bibliografia

Prospekt emisyjny spółki

Informacje ustne uzyskane od kierownictwa firmy

## 5. Zakłady Magnezytowe „ROPCZYCE” S.A. – udana transformacja dzięki zaangażowaniu załogi (Konrad Szylar, Paweł Zając)

### 5.1. Historia rozwoju Zakładów Magnezytowych „ROPCZYCE” S.A. w Ropczycach

Zakłady Magnezytowe „ROPCZYCE” S.A. są liczącym się w kraju i na świecie producentem materiałów ogniotrwałych przeznaczonych do wyłożeń urządzeń ciepłych pracujących w wysokich tempera-

turach w hutnictwie żelaza i stali, w hutnictwie metali nieżelaznych, w hutnictwie szkła oraz w przemyśle cementowo-wapienniczym i odlewniczym. ZM „ROPCZYCE” S.A. jest jednocześnie najmłodszym w kraju przedsiębiorstwem w branży materiałów ogniotrwałych. Tabela 1 prezentuje najważniejsze wskaźniki finansowe spółki w ostatnich latach.

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki rozwojowe przedsiębiorstwa COMPLEX S.A. w latach 2003-2006

	1995 r.	2001 r.	2005 r.		2006 r.			I pół. 2007 r.	
Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	ZMR SA*	ZMR SA*	ZMR SA*	Grupa Kapitałowa**	ZM SA *	ZMR SA **	Grupa Kapitałowa**	ZMR SA **	Grupa Kapitałowa**
Kapitał własny (w tys. zł)	82 025	135 441	135 427	315 205	131 232	132 778	341 732	85 872	232 431
Aktywa (w tys. zł)	42 989	104 541	121 433	144 598	137 269	137 269	138 554	140 399	152 664
Aktywa obrotowe (w tys. zł)	58 724	150 574	167 533	221 182	186 942	186 942	233 301	201 548	268 477
Aktywa trwałe (w tys. zł)	29 345	92 189	106 002	149 271	81 966	81 966	157 795	96 515	186 999
Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	29 379	56 860	61 551	71 911	104 976	104 976	75 506	105 033	81 478

\* dane przedstawione wg Ustawy o Rachunkowości

\*\* dane przedstawione wg Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Źródło: Sprawozdania finansowe spółki.

## 5.2. Przemiany własnościowe w zgodzie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu

Powstanie Zakładów Magnezytowych w Ropczycach na początku lat 70. minionego wieku, przyczyniło się do aktywizacji gospodarczej regionu, należącego wówczas do typowo rolniczych. Narodziny przemysłu dały miastu drugą młodość. Zapoczątkowane zostało budownictwo mieszkaniowe, dokonano przebudowy infrastruktury, stworzono młodym ludziom warunki startu i awansu życiowego.

Wraz z rozwojem zakładu kształtowała się jego załoga, co wyrażało się nie tylko we wzroście zatrudnienia, ale również wypracowywaniu wzorców współpracy i rosnącej identyfikacji z zespołem. W początkowym okresie działalności problemem było skompletowanie kadry. Zatrudnieni robotnicy, pochodzący z okolicznych wiosek, nie posiadali żadnych kwalifikacji, trudny był również dostęp do wykwalifikowanych fachowców z zewnątrz, zaczęto więc szkolenie pracowników. Dużo osób oddelego-

wano do zakładów z tej samej branży za granicą, gdzie nabywały umiejętności obsługi skomplikowanych maszyn i urządzeń produkcyjnych. Szkolenie prowadzono również w innych, podobnych przedsiębiorstwach w kraju. Zdobyta w ten sposób wiedza została skutecznie przeniesiona na grunt zakładu. W ropczyckim przedsiębiorstwie podejmowali również pracę absolwenci wyższych uczelni, głównie Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, bowiem dostrzegali tutaj możliwości rozwoju.

Rozbudzone ambicje i inicjatywy młodych ludzi przerodziły się w zespołową aktywność. Ożywiła się racjonalizacja pracownicza, bo okazało się, że nie zawsze nowe znaczy najnowocześniejsze. Posypała się lawina pomysłów na rozwiązanie wielu problemów technicznych i organizacyjnych warunkujących dostosowanie oferty produktowej do oczekiwań rynku. Dzięki ciągłym pracom badawczo-rozwojowym, prowadzonym przez kadrę inżynieryjno-techniczną zakładu, przy współpracy z instytutami naukowymi, uczelniami i użytkownikami wzrastała ilość gatunków wyrobów.

Na fali przemian społeczno-gospodarczych zapoczątkowanych w naszym kraju w latach 90. Zakłady Magnezytowe w Ropczycach, zostały włączone do programu powszechnej prywatyzacji. W 1995 roku akcje spółki wniesiono do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Głównymi akcjonariuszami byli NFI Foksal (33% akcji) i Skarb Państwa (25% akcji). W 1997 roku Z. M. "ROPCZYCE" S.A. zadebiutowały na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie. Fundusz zarządzający poszukiwał dla spółki inwestora strategicznego. Załoga podchodziła do prywatyzacji z niepokojem, gdyż zwykle zmiany właścicielskie wiążą się z redukcją zatrudnienia. Obawy budziło zainteresowanie spółką ze strony konkurencji, jak też firm niezwiązanych z branżą, co mogło grozić również całkowitym zamknięciem zakładu, wynikającym z chęci wyprzedazy jego aktywów.

W gronie kadry zarządzającej zaczęto poszukiwać koncepcji dokończenia procesu prywatyzacji. Rozważano różne projekty, ale dyskusja coraz bardziej prowadziła w kierunku wykupienia akcji od głównych akcjonariuszy.

W połowie 2002 roku postanowiono przystąpić do realizacji projektu wykupu menedżerskiego (tzw. MBO). Projekt został zaakceptowany przez radę nadzorczą, ale wymagał też poparcia ze strony pracowników spółki. Nie było to łatwe przedsięwzięcie, gdyż wymagało środków na sfinansowanie. Nie było uniwersalnego wzorca, bo takich projektów w owym czasie w ogóle w Polsce zrealizowano niewiele.

Powołano grupę inicjatywną reprezentatywną dla ogółu załogi. Zorganizowano zebrania z pracownikami, omawiając szczegółowo cel przedsięwzięcia i sposób pozyskania środków na jego sfinansowanie. Wiadomym było, że przeprowadzenie wykupu zależało od zaangażowania pracowników. Największy ciężar finansowy wzięła na siebie kadra zarządzająca. Niektórzy zainwestowali bardzo wiele, pozyskując kapitał w drodze zaciągania kredytów hipotecznych.

Okazało się, że pracownicy nie pozostają bierni wobec projektu. Lista deklaracji wykupu akcji wydłużała się z dnia na dzień. Można się było spodziewać dużej aktywności, ale rezultaty przerosły oczekiwania. Na przystąpienie do spółki zdecydowało się 93% ogółu pracowników, deklarując nabycie chociażby jednej akcji. Tak duże poparcie dowiodło słuszności przedsięwzięcia, ale potwierdziło również, jak bardzo załoga identyfikuje się ze swoim miejscem pracy, wykazując troskę o rozwój firmy i jej losy. Warto bowiem zaznaczyć, że Zakłady Magnezytowe nazwać można „firmą rodzinną”. Obliczono, że w zakładzie pracowało lub nadal pracuje 150 małżeństw. Wśród nich jest 70 par, które tam się poznały i pobrały. Ponadto, zatrudnienie w zakładzie podjęło 70 dzieci pracowników. Tak więc tradycję firmy budują kolejne rodzinne pokolenia.

Pod koniec 2002 roku, dla zrealizowania projektu wykupu akcji utworzono menedżersko-pracowniczą spółkę ZM Invest S.A. Z korzyścią dla projektu zmienił się akcjonariat ZM „ROPCZYCE” S.A.. Wiodący NFI sprzedał akcje, głównie Otwartym Funduszom Emerytalnym i kapitał akcyjny został rozproszony. Pozostały zatem do wykupienia akcje Skarbu Państwa. Kapitał wniesiony do spółki ZM Invest S.A. przez kadrę zarządzającą i pracowników nie wystarczył jednak dla zrealizowania wykupu ze względu na wzrost kursu akcji spółki na giełdzie. Konieczne było skorzystanie z kredytów bankowych. Ostatecznie transakcja wykupu została przeprowadzona w maju 2004 roku.

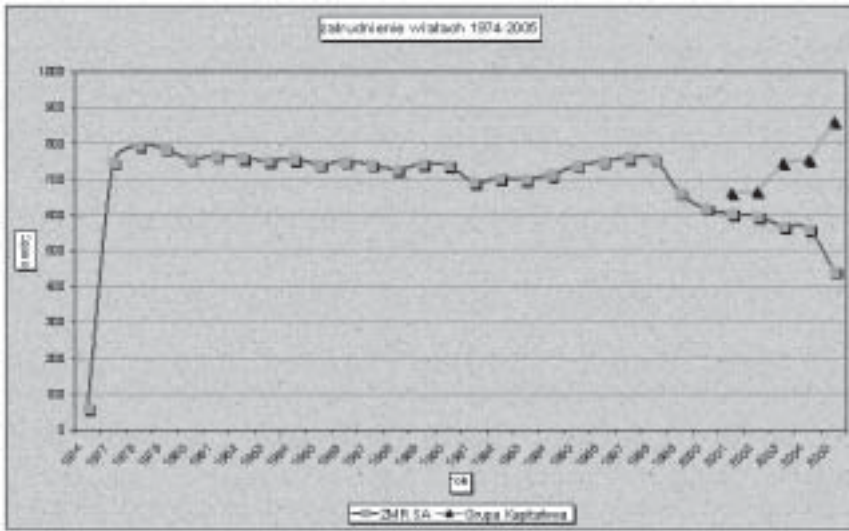
ZM Invest S.A. jest głównym akcjonariuszem ZM „ROPCZYCE” S.A. i posiada 43% akcji (stan na 2.10.2007 r.). Podstawowa działalność ZM Invest obejmuje kompleksowe usługi w zakresie projektowania, engineeringu i serwisu związanego z ceramiką ogniotrwałą. Usługi wykonywane przez ZM Invest odpowiadają obecnym wymaganiom rynku. Klientom dostarczany jest produkt wraz z pełnym pakietem usług serwisowych, co jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej.

Spełniły się marzenia załogi, by zakład pozostał firmą polską i stworzone zostały możliwości realizacji własnej strategii rozwoju. Nie oznaczało to jednak rozwiązania wszystkich problemów. Gdy trwały zaawansowane prace nad zrealizowaniem wykupu menedżerskiego, w hutnictwie będącym głównym odbiorcą wyrobów spółki nastąpiły istotne zmiany właścicielskie. Skarb Państwa sprzedał Polskie Huty Stali. Nowy właściciel – koncern LNM, a obecnie Mittal Steel dokonał istotnej zmiany dostawców, wobec czego spadła ilość zamówień. W tej sytuacji trzeba było zaktywizować działania na rynkach zagranicznych, co przynosi coraz lepsze rezultaty.

Zakłady Magnezytowe potrafią skutecznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym. Dowiodły tego lata 90., okres transformacji z gospodarki centralnie planowanej na wolnorynkową. Procesy prywatyzacyjne, restrukturyzacja technologiczna, głównie w hutnictwie spowodowały ograniczenie zapotrzebowania na materiały ogniotrwałe. Huty były w złej kondycji ekonomicznej. Nie płacono za dostarczone wyroby. Trzeba było poszukiwać sposobów egzekwowania należności. Z uwagi na wieloletnią, ścisłą współpracę z branżą hutniczą spółka wraz z dostarczonym wyrobem przedstawiała możliwości bezgotówkowego rozliczenia. W ostatnich latach, kiedy firmy globalne zdominowały rynek krajowy zbudowana została grupa kapitałowa, która pozwoliła na zdywersyfikowanie działalności. Dostosowanie funkcjonowania firmy do uwarunkowań zewnętrznych wymagało przeprowadzenia restrukturyzacji w sferze majątkowej, organizacyjnej, a zwłaszcza kosztowej.

W związku z tym konieczna była również redukcja zatrudnienia. W tej sytuacji znów jednak ujawniły się pozytywne strony dużego zaangażowania pracowników w działalność firmy oraz ich duże znaczenie decyzyjne, dzięki posiadanym akcjom. Dzięki współpracy zarządu z pracownikami, w sytuacji, w której obie strony znały doskonale uwarunkowania techniczne i rynkowe, możliwa była „bezbolesna” dla pracowników restrukturyzacja i racjonalizacja zatrudnienia. Wydzielone ze struktury spółki głównej służby zostały przejęte przez inne spółki w grupie kapitałowej (patrz wykres 1), co pozwoliło na utrzymanie, a w następnych latach również wzrost zatrudnienia w ramach grupy, stając się kolejnym dowodem pozytywnego wpływu pracowników na zarządzanie zakładem. Celem nadrzędnym zarządu firmy było i jest poszukiwanie właściwych rozwiązań poprzez wdrażanie nawet bardzo skomplikowanych procesów technicznych i technologicznych, co służy zapewnieniu miejsc pracy w długim okresie czasu. Kierunki działalności grupy opierają się na założeniach warunkujących rozwój każdej ze spółek przy uzyskaniu efektów synergii. Ułatwia to korzystna struktura akcjonariatu, w której decydujący głos mają ludzie rzeczywiście związani nie tylko majątkowo, ale również emocjonalnie ze swoją spółką, dzięki którym możliwe jest wytyczenie i prowadzenie skutecznej i trafnej strategii rozwoju.

Wykres 1. Zatrudnienie w latach 1974-2005.



Źródło: Opracowanie własne ZM „ROPCZYCE” S.A.

### 5.3. Społeczna odpowiedzialność i etyka biznesu

#### a) Pracownicy najcenniejszym kapitałem spółki

Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności w biznesie, wyrażające się m.in. dbałością o pracowników i będącym jej korelatem – silnym związaniem kadry z przedsiębiorstwem, towarzyszyły zarządzającym ZM „ROPCZYCE” S.A. w całym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowemu podkreśleniu i zaakcentowaniu opisywanej filozofii służby miało uchwalenie i wdrożenie na wszystkich szczeblach organizacji przez Zarząd Spółki, w 2002 r., Kodeksu Wartości, zawierającego zbiór podstawowych dla firmy zasad – których przestrzeganie zarówno przez pracowników, jak i zarządzających ma służyć godzeniu interesów tych dwóch grup dla harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa. Uzupełnił on wdrożony nieco wcześniej „Kodeks Dobrych Praktyk Spółek Giełdowych”.

Przekonanie, że warto inwestować w pracowników potwierdzało się praktycznie na każdym kroku. Wysokie kwalifikacje i bogate doświadczenia załogi oraz jej stabilność były i są do dziś bezcennym kapitałem firmy. Polityka spółki w zakresie szkoleń i kształcenia pracowników jest polityką otwartą, propracowniczą, nastawioną na permanentne podnoszenie kwalifikacji zawodowych, wzmacnianie posiadanych predyspozycji i poszukiwanie nowych możliwości na drodze współpracy mającej na celu dobro spółki – „wspólnej sprawy” pracowników i zarządu.

W 2006 roku<sup>27</sup> wykształcenie wyższe posiadało 21,7% pracowników (90 osób), a wykształcenie średnie i zawodowe 39,6% (164 osoby) – łącznie prawie 2/3 załogi. Dla porównania – w 1979 roku wykształceniem wyższym legitymowało się zaledwie 5% załogi. Blisko połowa ogółu zatrudnionych pracowników posiada 20-letni staż pracy w ZM „ROPCZYCE” S.A. Średnia wieku załogi wynosi 42 lata.

<sup>27</sup> Stan na dzień 31.12.2006 r.

W myśl dbałości o rozwój osobisty i zawodowy pracowników, w ZM „ROPCZYCE” S.A. prowadzona jest konsekwentna polityka podnoszenia kwalifikacji załogi. Przykładowo, w samym tylko 2006 r. przeprowadzono 12 szkoleń zamkniętych zgodnie z planem rocznym. Szkolenia te były przeprowadzone na terenie spółki i wzięło w nich udział 135 osób. Tematyka szkoleń była związana z wykonywanym zawodem, zdobyciem dodatkowych uprawnień oraz podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Zostało również przeprowadzonych 12 szkoleń naukowo-technicznych z zakresu ceramiki ogniotrwałej – wzięły w nich udział 353 osoby. W dalszym ciągu realizowane są szkolenia językowe w ramach projektu pt.: „Podnoszenie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw poprzez naukę języków obcych”, dofinansowanego w 60% przez Europejski Fundusz Społeczny. W ten sposób, w nauce języków obcych: angielskiego, niemieckiego i rosyjskiego uczestniczyło 39 osób.

Odbyły się również szkolenia poza spółką prowadzone w ośrodkach specjalistycznych na terenie kraju (łącznie 40), w zakresie: spraw giełdowych, ochrony środowiska, handlu z Chinami, spraw ekonomicznych, księgowości, umiejętności handlowych, informatyki, prawa pracy, badań laboratoryjnych, kwestii inwestycyjnych, prawa oraz funduszy europejskich.

W opisanych wyżej szkoleniach łącznie wzięło udział 59 osób. Ponadto w 2006 r., przy wsparciu finansowym i organizacyjnym spółki, 2 osoby były słuchaczami studiów podyplomowych. 3 pracowników otrzymało dofinansowanie kursu i egzaminu w zakresie języka angielskiego, natomiast 1 osoba – egzaminu z informatyki. W roku 2006 r. został również zakończony cykl szkoleń w zakresie zarządzania projektami zakończony egzaminem na poziom „D” certyfikacji IPMA – w tym szkoleniu wzięło udział 18 osób.

Zakład otacza pracowników należąca troską, zapewniając im również coraz lepsze warunki pracy i płacy oraz świadczenia socjalno-bytowe. Do ważnych elementów tej polityki należy zaliczyć m.in. wysokie przeciętne wynagrodzenie, przewyższające znacznie średnią dla branży oraz bardzo rozbudowany „pakiet socjalny”. Pracownicy praktycznie co miesiąc otrzymują ponadto prawie 40% premie. Dzięki temu możliwe jest jeszcze lepsze motywowanie pracowników i integrowanie zespołu, który ma namacalne poczucie udziału we wspólnie wypracowywanym sukcesie spółki.

Uzupełnieniu polityki pro-pracowniczej służą rygorystycznie przestrzegane w całym przedsiębiorstwie zasady Polityki Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Zakładów Magnezytowych „ROPCZYCE” S.A.<sup>28</sup>, która jest elementem wspomagającym realizację strategii spółki i ma na celu zapewnienie stałej poprawy warunków i bezpieczeństwa pracy. Do głównych celów wdrażania tej polityki należy chęć:

- zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym;
- minimalizowania szkodliwości i uciążliwości stanowisk pracy;
- wdrażania bezpiecznych technik i technologii;
- doskonalenia organizacji i warunków pracy;
- przestrzegania przepisów prawa oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Realizacji polityki BHP służą następujące działania podejmowane w ZM „ROPCZYCE” SA:

- identyfikowanie potencjalnych zagrożeń i ocenianie ryzyka na stanowiskach pracy;
- systematyczne prowadzenie badań i monitorowanie warunków środowiska pracy;
- organizowanie stanowisk pracy zgodnie z wymogami przepisów prawnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii;

<sup>28</sup> Źródło: [http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?\\_\\_id=9&id=9](http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?__id=9&id=9).

- dostarczanie pracownikom środków ochrony indywidualnej odpowiednich do rodzaju wykonywanej pracy;
- zapewnienie skutecznej realizacji okresowych planów poprawy warunków pracy
- systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników;
- angażowanie pracowników do działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Szeroki zakres oferowanych pracownikom możliwości rozwoju i partnerskie podejście w kontaktach z załogą wytworzyły w ZM „ROPCZYCE” S.A. specyficzną atmosferę. Relacje wewnętrzne cechuje ogromna doza wzajemnego zaufania i życzliwość (w 2004 r. zlikwidowano również kontrolę międzyoperacyjną, zastępując ją procedurami samokontroli, uznając ogromne doświadczenie pracowników; zrezygnowano także z anonimowego systemu ocen pracowniczych). Taka atmosfera pracy umożliwia nie tylko specjalistyczne podejście do kształtowania skutecznej polityki rozwoju, ale skutkuje również konkretnymi projektami innowacji i racjonalizacji pracowniczej. W tej formie pracownicy firmy wykorzystują w praktyce zgromadzoną w pracy dla ZM „ROPCZYCE” S.A. wiedzę, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa, co jeszcze umacnia „strategiczne partnerstwo” służące wszystkim jego uczestnikom. Do bieżących przykładów racjonalizacji pracowniczej należy zaliczyć 3 projekty, rozwinięte i przyjęte do wdrożenia:

- Projekt wynalazczy pt. „Króćce urządzenia do próżniowego odgazowywania stali” – został zgłoszony do Biura Międzynarodowego WIPO; zgłoszenie Międzynarodowe nr PCT/PL2500/000078 jest w trakcie badań czystości patentowej na Kraje Unii Europejskiej oraz Rosję, Białoruś, Ukrainę, Chiny, USA, i Kanadę.
- W 2006 roku został przyznany przez Urząd Patentowy RP patent nr 191190 na wynalazek pt. „Prefabrykat betonowy ogniotrwały i sposób wytwarzania prefabrykatu betonowego ogniotrwałego”.
- ZM ROPCZYCE S.A. oczekuje obecnie na decyzję w sprawie uzyskania patentów na projekty wynalazcze pt. „Zasadowa masa ogniotrwała oraz sposób wytwarzania wyrobów ogniotrwałych niewypalanych z tej masy” – zgłoszenie oznaczone nr P356685 oraz zgłoszenie oznaczone nr P357619.

#### **b) Społeczna odpowiedzialność za otoczenie przedsiębiorstwa**

ZM „ROPCZYCE” S.A. akcentuje etykę w prowadzeniu działalności gospodarczej również w zakresie dbania o najbliższe otoczenie firmy – poprzez wspieranie inicjatyw lokalnych. Wyrazem aktywności społecznej na tym polu jest m.in. prowadzona ciągle działalność charytatywna. W miarę posiadanych możliwości prowadzone były i są działania na rzecz społeczności lokalnej, m.in. w zakresie dobroczynności i wspierania inicjatyw społecznych. W latach 2004-2006 przekazano na cele społecznie użyteczne środki finansowe i rzeczowe o wartości ok. 150 tysięcy złotych, w tym między innymi na:

- ochronę zdrowia – m.in. na rzecz Szpitala Specjalistycznego w Rzeszowie, Fundacji Szpitala im. Ojca Pio w Sędziszowie Młp., Zarządu Okręgowego PCK w Rzeszowie;
- wsparcie dla osób niepełnosprawnych – m.in. wsparcie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci Niepełnosprawnych w Lubzinie, Stowarzyszenie “Podaruj Dzieciom Uśmiech” w Ropczycach, Stowarzyszenie “Jesteśmy Razem” w Ropczycach, Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym Koło w Ropczycach, Polski Związek Niewidomych Koło w Ropczycach;
- szkolnictwo – m.in. na Stowarzyszenie na Rzecz Wspierania Zespołu Szkół im. ks. dra J. Zwierza w Ropczycach;
- rozwój sportu – m.in. wspomagano Międzyzakładowy Klub Sportowy “Błękitni” Ropczyce, Uczniowski Klub Sportowy “Czekaj” Ropczyce, Uczniowski Klub Sportowy “Płomień” Zagorzyce, Towarzystwo Gimnastyczne “Sokół”;
- rozwój kultury – m.in. Centrum Kultury w Ropczycach, Towarzystwo Przyjaciół Ziemi Ropczyckiej, Stowarzyszenie Społeczno-Folklorystyczne “Halicz” w Ropczycach, Stowarzyszenie Folklorystyczne “Rochy” w Sędziszowie Młp.;



- działalność charytatywną – m.in. za pośrednictwem Caritas Diecezji Rzeszowskiej;
- cele kultu religijnego – m.in. wsparcie Parafie w Ropczycach, Zagorzycach, Dębicy.

Wyrazem dbałości o wysoką jakość życia w lokalnym otoczeniu spółki jest również troska o środowisko naturalne, co jest szczególnie ważne w przypadku przemysłów uciążliwych dla środowiska. W tym zakresie wypracowana została Polityka Środowiskowa Zakładów Magnezytowych "ROPCZYCE" S.A., rozpowszechniona i znana przez wszystkich pracowników. Polityka ta oparta jest na zasadach zrównoważonego rozwoju i ma na celu zapewnienie warunków techniczno-organizacyjnych umożliwiających ograniczenie i nadzorowanie wpływu działalności gospodarczej spółki na jej otoczenie. W ramach tej polityki, władze spółki zobowiązały się m.in. do<sup>29</sup>:

- ciągłego doskonalenia systemu zarządzania spółką, kładąc szczególny nacisk na wzrost troski o stan środowiska naturalnego jako jednego z najważniejszych czynników strategicznych;
- prowadzenia działań związanych z zapobieganiem zanieczyszczeniom, które wynikają z produkcyjnego charakteru funkcjonowania spółki;
- spełniania wymagań ustawodawstwa i przepisów prawnych dotyczących środowiska oraz innych wymagań dotyczących działalności spółki.

### c) Najwyższa jakość niezbędnym składnikiem etyki w biznesie

Wizerunek opisywanej spółki, jako społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa uzupełnia budowanie pozytywnych relacji z jej kontrahentami i klientami. Elastyczne podejście do rozliczeń z kontrahentami, wspomniane zostało wyżej, natomiast zapewnieniu jak najwyższego zadowolenia odbiorców służą wypracowane i przestrzegane przez zarząd i pracowników zasady polityki jakości, która przekłada się bezpośrednio na zewnętrzny wizerunek spółki. Polityka Jakości Zakładów Magnezytowych "ROPCZYCE" S.A. jest elementem strategii rozwoju firmy i ma na celu konsekwentne dążenie do umocnienia jej pozycji na rynku materiałów ogniotrwałych. U jej podstaw leży założenie, że priorytetem w działalności spółki jest pełne zaspokojenie wymagań klientów, a także kształtowanie wizerunku wiarygodnego dostawcy. W tym celu przyjęto zobowiązanie do<sup>30</sup>:

- oferowania wyrobów o wymaganych i stabilnych parametrach użytkowych;
- optymalizacji jakościowej i kosztowej produkowanych wyrobów;
- kompleksowego rozwiązywania problemów związanych z eksploatacją urządzeń cieplnych;
- doskonalenia systemu zarządzania jakością we wszystkich obszarach funkcjonowania spółki.

Podejmowane przez władze spółki wysiłki w celu ciągłego podwyższania standardów i doskonalenia procedur zarządzania firmą potwierdzone są przez kolejne badania certyfikacyjne. W ramach procesów certyfikacji ZM „ROPCZYCE” S.A. uzyskały certyfikaty: EN ISO 9001:2000, w zakresie zarządzania, przyznany przez TÜV Rheinland InterCert w Warszawie; ISO 14001:2004, w zakresie ochrony środowiska, przyznany przez TÜV Cert – Jednostkę Certyfikującą firmy TÜV Rheinland Industrie Service GmbH; PN-N-18001:2004, w zakresie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, przyznany przez Jednostkę Certyfikującą firmy TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o.

Wyrazem uznania dla osiągnięć Zakładów Magnezytowych "ROPCZYCE" S.A. w zakresie przestrzegania zasad etyki w biznesie, rzetelności i uczciwości w relacjach z klientami i pracownikami, a także troski o stan środowiska naturalnego i działań na rzecz społeczności lokalnej są, oprócz wspomnianych certyfikatów, także nagrody i wyróżnienia regionalne i ogólnopolskie:

<sup>29</sup> Źródło: [http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?\\_\\_id=2&id=2](http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?__id=2&id=2).

<sup>30</sup> Źródło: [http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?\\_\\_id=1&id=1](http://www.ropczyce.com.pl/pl/iso/Default.aspx?__id=1&id=1).

- Lider Województwa Podkarpackiego (Złota Odznaka 2004 i 2005, Rubinowa Odznaka 2006);
- Wiarygodna Firma Województwa Podkarpackiego (wielokrotnie);
- Tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” (corocznie od 1998 roku oraz dodatkowo – najwyższe wyróżnienia – Statuetki „Przedsiębiorstwo Fair Play” w latach, 2001 i 2004, Złota Statuetka w 2003 r. oraz odpowiednio: Srebrny i Złoty Laur programu w latach 2005 i 2006).

## 5.4. Wnioski

Przykład Zakładów Magnezytowych „ROPCZYCE” S.A. wskazuje na bardzo duże znaczenie przestrzegania zasad etyki dla sukcesu przedsiębiorstwa. W opisywanym przypadku zasady etycznego biznesu odnosiły się zarówno do stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i relacji zewnętrznych. W tej pierwszej dziedzinie na uwagę zasługują szczególnie bardzo dobre relacje zarządzających z pracownikami – zawsze oparte o zasadę poszanowania interesów obu stron. Firma oferuje załozdzie możliwości szkolenia i doskonalenia swoich umiejętności, jest otwarta na problemy i potrzeby pracowników oraz dba o zapewnienie im komfortowych i bezpiecznych warunków pracy. Również w trudnych dla przedsiębiorstwa okresach, związanych z koniecznością redukcji kadry, podjęto skuteczne próby zapewnienia zwalnianym z ZM „ROPCZYCE” S.A. osobom zatrudnienia w podmiotach powiązanych w ramach grupy kapitałowej.

Troska o pracowników, „zwróciła się” firmie ich godnym uwagi zaangażowaniem. Do przykładów tej aktywności zaliczyć należy nie tylko wspomniane pomysły racjonalizatorskie, czy „oddolnie” wypracowane innowacje, ale również podejście załogi do projektu wykupu menedżerskiego, w szczególności objęcie części akcji spółki. Warto podkreślić również wspomnianą dużą stabilność zatrudnienia i przywiązanie do firmy, co szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych skutkuje wyższą wydajnością pracy, ze względu na dogłębną znajomość procesów produkcyjnych i innych procedur w firmie.

Równocześnie ze stosowaniem zasad etyki biznesowej wewnątrz spółki, jej władze dbają o dobre stosunki z otoczeniem zewnętrznym. Polityka jakości i elastyczne podejście do wywiązywania się z zobowiązań pozytywnie wpłynęły na relacje przedsiębiorstwa z kontrahentami i klientami. Jednocześnie na szczególne podkreślenie zasługują działania ZM „ROPCZYCE” S.A. dla społeczności lokalnej. Poprzez działalność dobroczynną i bezinteresowne wsparcie dla inicjatyw lokalnych, spółka daje wyraz odpowiedzialności za swoje najbliższe otoczenie i podkreśla swoje związki z nim. Dzięki tego rodzaju działaniom przedsiębiorstwo cieszy się poważaniem i zaufaniem w regionie, w którym od ponad 30 lat zajmuje ważne miejsce w strukturze podmiotów gospodarczych.

### Bibliografia

Informacje uzyskane od Biura Zarządu Spółki.

Raporty Roczne

Kronika firmy

Strona internetowa spółki – [www.ropczyce.com.pl](http://www.ropczyce.com.pl).

## 6. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej – odpowiedzialność za otoczenie misją spółki (Konrad Szylar, Aneta Jabłońska<sup>31</sup>)

### 6.1. Historia rozwoju firmy

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej powstało w 1976 r. jako Zakład Nr 13 Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji (WPWiK Z-13) poprzez połączenie Zakładu Wodno-Kanalizacyjnego przy MPGK z Powiatowym Przedsiębiorstwem Wodno-Kanalizacyjnym w Będzinie. Siedziba przedsiębiorstwa mieściła się w budynku dawnej „Garbarni” (z okresu przedwojennego), przy ul. Powstańców 13. W tym czasie nastąpiła również zmiana obszaru administracyjnego objętego działalnością przedsiębiorstwa, ze względu na rozszerzenie granic miasta poprzez włączenie do niego dzielnic: Strzemieszyce, Ząbkowice, Łosień, Łęka, Okradzionów, Błędów i Tucznawa.

Od momentu powstania, PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej, podobnie jak wiele przedsiębiorstw komunalnych w latach 90-tych, zmieniało właściciela i formę prawną. Zmiany te wynikały głównie ze zmian sytuacji prawnej zakładów użyteczności publicznej w wyniku transformacji gospodarczej i uwłaszczenia majątku narodowego, najpierw przekazywanego gminom, a następnie, w niektórych przypadkach, prywatyzowanego. Przekształcenia opisywanego przedsiębiorstwa można podsumować następująco:

- W dniu 11 lipca 1991 r. Zarządzeniem Nr 131/91 Wojewody Katowickiego utworzono przedsiębiorstwo państwowe pod nazwą Rejonowe Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji.
- W dniu 2 czerwca 1992 r. Decyzją Nr Pw-1-26/31/92 Wojewody Katowickiego orzeczono przekazanie gminie Dąbrowa Górnicza mienia państwowego należącego do RPWiK w Dąbrowie Górniczej.
- W dniu 18 grudnia 1996 r. przekształcono RPWiK w jednoosobową spółkę skarbu gminy – Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.
- W dniu 17 kwietnia 2002 r. podpisana została umowa prywatyzacyjna pomiędzy Gminą Dąbrowa Górnicza a RWE Aqua GmbH obejmująca zbycie 34% udziałów Spółki Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej.
- W dniu 20 maja 2003 r. udostępniono część udziałów PWiK Sp. z o.o. pracownikom uprawnionym do ich nieodpłatnego nabycia.

W całym opisywanym wyżej okresie działalności firmy, rozbudowywana była sukcesywnie sieć wodo-

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki rozwojowe przedsiębiorstwa PWiK Sp. z o.o. w latach 1976-2006

Wybrane wskaźniki	Rok założenia 1976	Rok pośredni 2000	Ostatni dostępny rok 2006
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	6 061,0	26 909,0	41 843,0
Zatrudnienie (prac.)	145	236	210
Zysk (tys. zł)	1 738,0	1 308,0	5 525,0
Produkcja w tys. zł	0	2 862,9	2 614,5
Obsługiwane rynki (jedn.)	Polska	Polska	Polska

Źródło: Raport roczny przedsiębiorstwa PWiK Sp. z o.o., bilans i rachunek wyników z roku: 1976, 2000 i 2006.

<sup>31</sup> Pani Aneta Jabłońska jest Kierownikiem Biura Spółki.

ciągowa i kanalizacyjna, uruchamiane były również nowe ujęcia wody i pozostałe elementy podstawowej infrastruktury technicznej. Działania te przekładały się na rosnącą niezawodność wszystkich instalacji, lepszą jakość wody oferowanej klientom (i większą ich satysfakcję z usług PWiK), a także mniejszą uciążliwość dla środowiska dzięki stale prowadzonym działaniom w zakresie ekologicznej gospodarki ściekowej.

W 2007 r. PWiK w Dąbrowie Górniczej zaopatruje w wodę mieszkańców gminy na obszarze 188 km<sup>2</sup>. Głównym zadaniem spółki jest niezawodne świadczenie usług dostaw wody dla 130 tys. mieszkańców. Dostarczana woda pochodzi zarówno z ujęć powierzchniowych (Goczałkowice), jak i ujęć głębinowych (Ujejsce, Łazy Będowskie, Trzebieślawice). Dbając o wysoką jakość, firma systematycznie prowadzi badania wody ze wszystkich ujęć i sieci wodociągowej w nowoczesnym laboratorium.

Przedsiębiorstwo zaspokaja również potrzeby miasta w zakresie odbioru i oczyszczania ścieków, eksploatując trzy oczyszczalnie mechaniczno-biologiczne. Największa z nich, Oczyszczalnia Ścieków „Centrum”, wyróżniona tytułem „Budowa Roku 1997” posiada układ centralnego sterowania i wizualizacji procesu technologicznego.

## 6.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu i etyką biznesu

PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej jest przykładem firmy nowoczesnie zarządzanej – wciąż jako jednego z nielicznych przedsiębiorstw z tej branży w naszym kraju. Mimo działania w sferze użyteczności publicznej praktycznie jako monopolista, wszystkich swoich interesariuszy, w tym klientów i kontrahentów traktuje z równą powagą i przy zachowaniu najwyższych standardów i wzorców etyki w biznesie. Podstawowe aspekty społecznej odpowiedzialności zawarte są w misji firmy, która brzmi:

*„Świadcząc profesjonalne usługi w zakresie gospodarki wodno – ściekowej podnosimy wartość naszej firmy uwzględniając głosy jej interesariuszy. Stawiamy na partnerstwo w stosunkach z mieszkańcami, troskę o środowisko naturalne i wysoki poziom kultury zarządzania.”*

Podobną deklarację, tym razem sformułowaną porównawczo zawiera wizja PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej – przez odniesienie do wiodących firm zagranicznych władze spółki pokazują swoją otwartość na wdrażanie najlepszych praktyk i stałe dążenie do doskonalenia systemu zarządzania i jakości świadczenia usług. Brzmi ona następująco:

*„Silna kapitałowo firma, bliska środowisku, rozwijająca się w tempie zapewniającym spełnianie zmiennych oczekiwań rynku. Lider wśród firm wodno – kanalizacyjnych osiągający porównywalne rezultaty do wiodących firm europejskich tego segmentu usług.”*

Realizacji założeń określonych w misji i wizji przedsiębiorstwa, PWiK Sp. z o.o. podporządkowała strategię rozwoju posiadając jednocześnie zdolność do jej rzeczywistej realizacji. Następnym krokiem w kierunku nowoczesnego zarządzania firmą było wdrożenie Strategicznej Karty Wyników – Balanced Scorecard (BSC). Dzięki BSC wizja strategiczna została przełożona na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Określono w niej związki pomiędzy wiedzą i inwestycjami w rozwój firmy, obsługą klientów, poprawą efektywności procesów, a wynikami rynkowymi i finansowymi. Cele strategiczne zdefiniowano w czterech perspektywach: perspektywie klienta, perspektywie finansowej, perspektywie procesów wewnętrznych, perspektywie nauki i rozwoju. Takie ujęcie celów również jest dowodem wielowymiarowego spojrzenia na zarządzanie przedsiębior-

stwem i uwzględnienie w tym procesie wszystkich grup interesariuszy. Opisywana spółka jest pierwszym przedsiębiorstwem wodociągowym w Polsce, które wykorzystuje tę metodę zarządzania.

PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej jest firmą, która w okresie przeobrażeń od przedsiębiorstwa państwowego do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem prywatnego partnera propagowała nowatorski rozwój firmy przy współdziałaniu pracowników i akceptacji przez nich zmian w filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wymagało to zmiany mentalności na wszystkich poziomach zarządzania i stanowiskach pracy. Nowy sposób myślenia stymulowany jest przez zarząd spółki poprzez wdrażanie idei delegowania odpowiedzialności, definiowania uprawnień, zarządzania projektowego, wyznaczania celów, myślenia ekonomicznego oraz podnoszenia kwalifikacji i pozyskiwania wiedzy.

Wysoki poziom zarządzania oraz efektywność działań przekładają się na wysoką jakość i dostępność usług, co wpływa bezpośrednio na zadowolenie mieszkańców oraz klientów instytucjonalnych i korporacyjnych. Dodatkowe działania, podejmowane przez spółkę, m.in. w zakresie wspierania inicjatyw społecznych, czy też ochrony środowiska naturalnego wzmacniają jej wizerunek w oczach partnerów biznesowych, władz publicznych oraz całej społeczności lokalnej. Wpływa to na postrzeganie PWiK już nie tylko jako zwykłego przedsiębiorstwa zarządzającego gospodarką wodno-ściekową, ale wręcz jako ważnej dla środowiska lokalnego instytucji. Przyjęta przez firmę strategia oparta na etycznym i społecznie odpowiedzialnym postępowaniu w biznesie jest skuteczna i znajduje potwierdzenie w uzyskanych przez firmę wyróżnieniach. Uzyskiwane wielokrotnie tytuły m.in. Przedsiębiorstwo Fair Play czy Firma Bliska Środowisku traktowane są przez firmę jak „przepustki” do łatwiejszego nawiązywania współpracy z partnerami biznesowymi oraz swobody w budowaniu relacji, ponieważ stanowią swoistą gwarancję wiarygodności i rzetelności partnera.

### **6.3. Działania społecznie odpowiedzialne w codziennej praktyce funkcjonowania PWiK Sp. z o.o.**

Społeczna odpowiedzialność biznesu rozumiana i wdrażana przez PWiK Sp. z o.o. to pomysł na funkcjonowanie współczesnego, nowoczesnego przedsiębiorstwa. Jej zasady stanowią część strategii obejmującej zasady etyki i kultury przedsiębiorczości w biznesie, komunikacji z kontrahentami, zorientowanie na personel i lokalną społeczność.

Jedną z form społecznego zaangażowania PWiK Sp. z o.o. jest podejście do relacji z pracownikami spółki. Szczególne znaczenie przykładane jest do dobrej komunikacji i bieżącego informowania pracowników o tym, co się dzieje w ich przedsiębiorstwie. Pozwala to na uniknięcie dezorientacji informacyjnej i na rozwianie wielu wątpliwości już na wczesnym etapie ich powstawania. Podstawą działań w tym zakresie są tablice informacyjne oraz funkcjonujący intranet, za pośrednictwem których przekazywane są bieżące informacje. Dopełnieniem polityki informacyjnej są natomiast regularnie organizowane spotkania pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych z zarządem spółki, podczas których komunikowane są istotne sprawy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, planami rozwojowymi czy reorganizacyjnymi. Przy wykorzystaniu opisanych form komunikacji możliwe jest również zgłaszanie problemów przez samych pracowników i wyjaśnianie ich na bieżąco przez zwierzchników.

Firma podejmuje również starania, aby każdy zatrudniony odczuwał satysfakcję z pracy w firmie i przez to lepiej przyczyniał się do realizacji wyznaczonych celów. Dużą wagę przykładają do zapewnienia pracownikom komfortowych, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Pracownicy PWiK Sp. z o.o. liczyć mogą ponadto na szeroką ofertę pozapłacowych świadczeń socjalnych, finansowanych

przez spółkę. Zaliczyć można do nich: rozszerzony zakres opieki zdrowotnej (m.in. szczepienia, badania profilaktyczne), dodatkowe polisy ubezpieczeniowe, świadczenia okolicznościowe w postaci bonów towarowych na święta, czy paczek mikołajkowych dla dzieci. Mogą ponadto otrzymać dofinansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży – członków rodzin pracowników, dopłaty do wycieczek i imprez okolicznościowych oraz niskoprocentowane pożyczki na remonty i modernizację mieszkań.

W celu lepszego zintegrowania i zmotywowania załogi, a także tworzenia dobrej atmosfery w pracy i pozytywnych relacji wewnątrz zespołu, jak również w kontaktach z władzami spółki, PWiK organizuje różnego rodzaju przedsięwzięcia i imprezy integracyjne. Należą do nich m.in.: obchody Dnia Pracownika Gospodarki Komunalnej, Międzydziałowy Turniej Gry w Kregle, spotkania świąteczne – bożonarodzeniowe i wielkanocne. Ponadto popierany jest udział pracowników w zmaganiach sportowych organizowanych przez inne firmy, np. w Ogólnopolskiej Spartakiadzie Pracowników Wodociągów i Kanalizacji oraz udział w Rozgrywkach Ligowych w Bowlingu w Lidze Biznesowej.

Ważnym założeniem realizowanej przez firmę strategii opartej na zasadach odpowiedzialności społecznej jest dążenie do równoważenia celów wobec wszystkich interesariuszy. Oprócz działań skierowanych na procesy wewnętrzne i tworzących podstawy funkcjonowania zintegrowanego i efektywnego zespołu, równie istotne są działania skierowane do szeroko rozumianego otoczenia spółki. W zakresie relacji z odbiorcami usług, PWiK Sp. z o.o. przyjęło, że osiągnięte wyniki finansowe są w dużym stopniu następstwem działań realizowanych również w perspektywie klienta. Podejmowane są więc starania dla zapewnienia jak najwyższych standardów obsługi, w celu jak najszerzego zaspokojenia potrzeb odbiorców. Dla realizacji tak określonych założeń, wdrożony został m.in. system identyfikacji masowych płatności, co pozwoliło na wyeliminowanie inkasowania należności przez pracowników spółki, umożliwiając klientom wybór spośród różnorodnych form płatności za świadczone usługi. Dokonano ponadto optymalizacji procesu odczytów wodomierzy dla usprawnienia obsługi klienta (poprzez udostępnienie internetowego formularza umożliwiającego samodzielną aktualizację stanów licznika, a także dostosowanie organizacji pracy służb dokonujących odczytów do potrzeb klientów). Dla utrzymania dobrej komunikacji z mieszkańcami Dąbrowy Górniczej oraz wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom wyniki badań jakości wody dostarczanej klientom publikowane są co miesiąc w lokalnej prasie (tabela jakości wody jest również publikowana na stronie internetowej spółki). Zwiększono też bezpieczeństwo pozyskiwania wody z ujęć własnych poprzez podjęcie budowy studni głębinowej w Ujejscu.

PWiK Sp. z o.o. cechuje również świadome i odpowiedzialne podejście do ochrony środowiska. Służy temu m.in. rozbudowana i stale modernizowana infrastruktura kanalizacyjna (dostęp do sieci ma już 81% mieszkańców miasta, co jest wartością znacznie wyższą niż średnia dla Polski). Na uwagę zasługuje nowatorski projekt przyrodniczego zagospodarowania osadów pofermentacyjnych pochodzących z Oczyszczalni Ścieków „Centrum” jako warstwy glebotwórczej do rekultywacji terenów zielonych oraz rewitalizacji nieużytków przemysłowych. Na uznanie zasługuje również podejście firmy do ochrony środowiska naturalnego, również w relacjach z kontrahentami. Spółka dąży do tego, aby dostawcy i kooperanci byli świadomi obowiązującego prawa i problemów ekologicznych otoczenia zewnętrznego. Firma wymaga, aby w umowach handlowych z dostawcami zawsze zapewniane było spełnienie wymagań jakościowych oraz surowych kryteriów ekologicznych.

PWiK Sp. z o.o. w swoich działaniach wykazuje ponadto poczucie odpowiedzialności za społeczność lokalną Zagłębia. Spółka systematycznie udziela pomocy finansowej i rzeczowej instytucjom charytatywnym i placówkom oświatowym. Firma uczestniczy również w projektach związanych z życiem lokalnej społeczności, z uwzględnieniem działań społecznych, etycznych i proekologicznych. Swoje

relacje z otoczeniem spółka buduje w oparciu o przyjęte wartości firmy i wypracowaną przez wiele lat kulturę organizacyjną, promując hasło „Łączy nas woda”.

Przedsiębiorstwo wspiera m.in. organizację konkursów ekologicznych, inicjowanych przez szkoły. To dobry sposób kształtowania wrażliwości i wiedzy ekologicznej młodzieży, szczególnie, gdy tematem przewodnim jest woda. Współpraca przedsiębiorstwa z placówkami edukacyjnymi nastawiona jest na bezpośredni kontakt z najmłodszym pokoleniem. Konkursy ekologiczne są nośnikiem informacji o działalności firmy, a także wzbudzają zainteresowanie dzieci i młodzieży tematem ochrony środowiska.

W ramach swoich działań nastawionych na szeroko rozumianą edukację ekologiczną, firma udostępnia również obiekty technologiczne wspomnianej wyżej Oczyszczalni Ścieków „Centrum” w Dąbrowie Górniczej. Zwiedzający uczniowie szkół podstawowych, średnich i wyższych oraz projektanci z terenu całej Polski mogą w ten sposób zapoznać się z funkcjonowaniem nowoczesnego zakładu oczyszczania. Spółka organizuje ponadto lekcje ekologiczne dla najmłodszych, na których prezentowane są wybrane zagadnienia związane z gospodarowaniem zasobami wodnymi miasta i problematyką ochrony środowiska na przykładzie działalności przedsiębiorstwa. Uzupełnieniem działań w tym zakresie jest sekcja „Ciekawostki” na stronie internetowej spółki, prezentująca podstawowe fakty związane z wodą oraz właściwe postawy mające na celu jej oszczędność.

PWiK Sp. z o.o. aktywnie wspiera ponadto działalność Klubu Sportów Wodnych „Fregata”. Klub organizuje szereg zajęć dla dzieci i młodzieży. Jedną z propozycji jest szkołka żeglarska dla najmłodszych. Program obejmuje zajęcia teoretyczne i praktyczne dla dzieci w wieku od 7 do 15 lat. Nauka żeglarstwa odbywa się na przystani Klubu. Najmłodszy pod opieką instruktorów odbywają kurs żeglarski. Uczą się zasad bezpieczeństwa na wodzie, poznają również środowisko naturalne akwenu Pogoria I.

#### 6.4. Zakończenie i wnioski

Przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych. Wzrost znaczenia legitymizacji społecznej dla działalności przedsiębiorstwa, rozwój postaw społecznych dla ochrony środowiska naturalnego zmusił firmy do radzenia sobie z paradoksami zarządzania dotyczącymi np. łączenia zyskowności z odpowiedzialnością społeczną i z zachowaniem wysokich standardów ekologicznych. Nowoczesny model zarządzania uzależnia przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku od spełnienia oczekiwań zbiorowych beneficjentów w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Kierownictwo spółki winno działać w interesie korporacji, aby zapewnić przetrwanie i rozwój firmy chroniąc i równoważąc długookresowe interesy każdej grupy interesariuszy. Jednak już obecnie umiejętność budowania relacji ze zbiorowymi beneficjentami działań firmy opartych na lojalności i partnerskim uczestnictwie jest jedną z najważniejszych przesłanek przewagi konkurencyjnej.

Spółce PWiK w Dąbrowie Górniczej mimo funkcjonowania w sferze użyteczności publicznej, a nie w jednym z konkurencyjnych sektorów rynku, opisane wyżej zasady etyki w działalności gospodarczej również nie są obce. Społeczna odpowiedzialność biznesu została w opisywanej spółce wpisana w poczet najwyższych wartości firmy i realizacji jej zasad służą działania na wszystkich poziomach organizacyjnych. Istotne są w tym zakresie partnerskie relacje z pracownikami i odpowiednie środowisko pracy wpływające na ich motywację. Dzięki temu cały zespół świadomy jest misji oraz strategicznych celów spółki i z poświęceniem pracuje dla ich pełnej realizacji. Spełnienie długookresowych zamierzeń w zakresie satysfakcji klienta ostatecznego oraz rzetelność w kontaktach z kontrahentami, przekładają się z kolei na pozytywny wizerunek firmy w jej otoczeniu. Uzupełnieniem są działania z zakresu dobroczyn-

ności i wspieranie innych inicjatyw lokalnych (z koncentracją na równie istotny przedmiot troski firmy – ekologię), co sprawia, że przedsiębiorstwo takie jak PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej urasta do rangi instytucji ważnej dla lokalnej społeczności.

### Bibliografia

Raport roczny przedsiębiorstwa PWiK Sp. z o.o., bilans i rachunek wyników z roku 1976, 2000 i 2006.

Informacje ustne uzyskane od kierownictwa firmy.

Referat Andrzej Malinowski – Prezesa Zarządu – Dyrektora Generalnego PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (Corporate Social Responsibility) oparta na kryteriach ekologicznych na przykładzie PWiK Sp. z o.o. w Dąbrowie Górniczej” wygłoszony na konferencji pt.: „Doświadczenia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu” zorganizowanej przez Biuro Promocji Biznesu – Regionalnego Administratora Programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” w Krakowie we współpracy z Krakowską Szkołą Wyższą, 5 czerwca 2007 r.

Strona internetowa spółki: [www.pwik-dabrowa.pl](http://www.pwik-dabrowa.pl).

## 7. SLICAN Sp. z o.o. – solidność wobec klientów i partnerskie relacje w firmie receptą na sukces rynkowy (Konrad Szylar, Grzegorz Piszczek<sup>32</sup>, Ryszard Rataj)

### 7.1. Historia rozwoju firmy

SLICAN Sp. z o.o. rozpoczęła działalność gospodarczą w 1992 roku w Bydgoszczy. Firma powstała z inicjatywy trzech kolegów, absolwentów Wydziału Elektroniki i Telekomunikacji Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy. Doszli do wniosku, że „polskie zapóźnienie technologiczne i zły stan telekomunikacji stwarzają wielkie szanse na realizację własnego pomysłu na biznes”. Postanowili zająć się projektowaniem i produkcją abonenckich central telefonicznych. Realizacja przedsięwzięcia rozpoczęła się w wynajętym lokalu, w budynku przy ul. Garbary 3. Załoga liczyła wtedy zaledwie 6 osób, a całe wyposażenie firmy składało się z prywatnego komputera i podstawowych narzędzi. Posiłkując się pożyczonymi środkami, założyciele z opracowanym prototypem centrali rozpoczęli działalność i budowanie marki SLICAN. Jak się potem okazało, był to początek drogi do sukcesu.

Prezes Grzegorz Piszczek tak wspomina początki: „Byliśmy [...] postrzegani jako niepoprawni ryzykanci. Start był tym trudniejszy, że na nasz rynek docierały wówczas urządzenia z całego świata, a klient bardzo ląknął tego co niepolskie”. W takiej rzeczywistości założyciele firmy podjęli ryzyko konstruowania, produkowania i wprowadzania na rynek zupełnie nowych, oryginalnych i nieznanych produktów.

W lipcu 1992 roku sprzedano pierwszą centralę z rodziny Slican CMT, która (co warto wspomnieć tytułem ciekawostki) pracowała niezawodnie w Wojewódzkim Ośrodku Kultury w Pile do 2005 roku. Została wymieniona na nowy model zgodnie z propozycją firmy SLICAN, ze względu na chęć sprowadzenia do siedziby „egzemplarza nr 1”. Obecnie centrala ta zamontowana jest w sali szkoleniowej i uczestnicy szkoleń mogą ten oryginalny egzemplarz oglądać.

W 1993 r. SLICAN wynajmował od właściciela budynku całe drugie piętro, tj. około 400 m<sup>2</sup>, a w 1995 r. budynek (1200 m<sup>2</sup>) stał się własnością firmy. Natychmiast został poddany generalnemu remontowi (przy nieprzerwanie prowadzonej działalności). W tym czasie załoga liczyła już 29 osób. W no-

<sup>32</sup> Pan Grzegorz Piszczek jest Prezesem SLICAN Sp. z o.o.



wych warunkach możliwa była lepsza realizacja misji firmy – stawiającej na ludzi, jakość i technologię.

Analiza 5-letniego okresu sprzedaży, po wprowadzeniu na rynek central CMT potwierdza fakt, że właśnie ten produkt „budował firmę SLICAN”. Do 1999 r. sprzedano łącznie 15.400 sztuk. Po niespełna 3-letnim „królowaniu” w branży należało przygotować się do zmiany technologii – przejść na systemy cyfrowe. Dlatego równoległe z intensywnie rozwijaną produkcją central CMT realizowano nowy projekt konstrukcyjny. Jego wynikiem było wprowadzenie do produkcji i sprzedaży (w sierpniu 1996 r.) central cyfrowych Slican CCA-2720 o zwiększonej pojemności, których sprzedaż w kolejnych ośmiu latach wzrastała z roku na rok.

Kolejnym przełomem było wejście firmy (w sierpniu 1997 r.) na rynek central mniejszej pojemności, z produktem oznaczonym symbolem PMS-08, a następnie zastąpienie w maju 1999 r. wspomnianej sztandarowej serii CMT – centralą NCT-1248. Ważnym etapem w rozwoju firmy był również lipiec tego samego roku, w którym wdrożono technologię ISDN w centralach CCA-2720 i NCT-1248, aby odpowiedzieć na ówczesne trendy na rynku telekomunikacyjnym (wzrost liczby łączy cyfrowych).

Ciągła analiza rynku, wsłuchiwanie się w potrzeby odbiorców, opinie instalatorów i serwisów dają firmie niezbędną wiedzę w wyznaczaniu kierunków dalszego rozwoju. Dzisiaj możliwe jest wdrażanie nowych produktów z marką SLICAN, wykorzystujące najbardziej zaawansowane technologie z zastosowaniem nowoczesnych podzespołów i aplikacji. Wszystkie powyższe czynniki, poprzedzone kilkuletnią pracą zespołu konstruktorów, zaowocowały wprowadzeniem na rynek (maj 2005) jednocześnie pięciu nowych produktów: trzech składających się na rodzinę abonenckich central telefonicznych Slican CCT-1668, telefon systemowy Slican CTS-202 i konsolę CTS-232. Różnorodność funkcji i możliwości konfiguracji nowego sprzętu oraz łatwość współpracy z innymi urządzeniami i aplikacjami telekomunikacyjnymi i informatycznymi wpłynęły na atrakcyjność oferty. Produkty te zostały bardzo dobrze przyjęte przez klientów, a także otrzymały Złoty Medal targów Intertelecom 2006. Również z pozytywnym skutkiem udało się wprowadzić nowy produkt na rynek już w czerwcu 2007 roku. Oferta handlowa została wzbogacona o serwer telekomunikacyjny Slican MAC-6400. Przez pierwsze 4 miesiące sprzedano ok. 40 sztuk. Klientem docelowym są firmy z segmentu MSP oraz instytucje, wymagające obsługi kilkuset użytkowników sieci telekomunikacyjnej. Serwer MAC-6400 pracuje w oparciu o kompletną platformę IT, dzięki temu klient zyskuje i wybiera:

- sprawną komunikację,
- bogatą funkcjonalność,
- oszczędzanie (zmniejszenie miesięcznych wydatków na łączność),
- elastyczny system, gdzie w oparciu o swoje potrzeby i doradztwo dystrybutora Slican klient sam decyduje o wyposażeniu centrali.

**Tabela 1. Kluczowe wskaźniki rozwojowe firmy SLICAN w latach 1993-2006**

Rodzaj wskaźnika	Rok założenia i początki działalności		Rok pośredni 2000	Rok pośredni 2005	Ostatni dostępny rok 2006
	1993	1995			
Przychody za sprzedaży (w tys. PLN)	817	3 984	11 125	16 125	15 824
Zysk (w tys. PLN)	44	268	757	2430	2320
Zatrudnienie	10	29	62	93	90

w tym liczba zwolnionych pracowników	1	2	4	4	10
Szkolenia dla pracowników (jedn.)	2	2	9	20	24
Produkcja w szt.	314	2 038	3 547	4 028	9245
Nowości produkcyjne (jedn.)	0	1	2	2	9
Ilość kanałów dystrybucji	61	327	768	913	933
w tym kanałów dilerskich (jedn.)	0	0	30	23	40
Obsługiwane rynki	Polska	Polska, Białoruś	Polska, Białoruś, Litwa, Gruzja	Polska, Ukraina, Kazachstan, Bułgaria, Chorwacja, Rumunia	Polska, Ukraina, Kazachstan, Bułgaria, Chorwacja, Rumunia

Źródło: Rachunek zysków i strat firmy Slican 1993-2006. Dane udostępnione z działu: kadr, marketingu i eksportu, szkoleń i konsultacji technicznych.

## 7.2. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu i etyką biznesu. Komunikacja jako fundament rozwoju firmy SLICAN.

Pierwsze pięć lat obecności na rynku były dla założycieli SLICAN Sp. z o.o. „przyspieszonym kursem z zarządzania i marketingu”. Twórcy firmy szybko nauczyli się przy tym, że sprzedanie produktu to nie koniec transakcji, ale początek pewnego procesu. Dlatego też najwcześniejsze działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczyły w opisywanym przypadku właśnie sfery relacji z klientami. Wyznaczono priorytetowy cel, którym miała być obsługa serwisowa, polegająca nie tylko na ewentualnych naprawach bieżących, głównie modernizacyjnych, ale na ofercie zintegrowanej, obejmującej również np. unowocześnianie oprogramowania. Firma SLICAN postawiła na stałą i kompleksową obsługę klienta i dopasowanie optymalnych dla każdego odbiorcy rozwiązań w celu jak najlepszego zaspokojenia jego potrzeb. Realizacja tego celu wymagała stworzenia sieci wysokiej jakości autoryzowanych serwisów, żeby komunikacja z klientem była sprawna i szybka. Dlatego też przed podpisaniem umowy o współpracy, każdy nowy punkt serwisowy musiał przejść odpowiedni proces przygotowania z zakresu obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej produktów marki SLICAN. Obecnie firmę reprezentuje około 1200 autoryzowanych serwisantów. Każdy z nich musi przejść odpowiednie przeszkolenia z zakresu serwisu bieżącego i napraw, jak również obejmujące aktualną ofertę produktów. W siedzibie firmy stworzono ośrodek szkolenia. Jego prace koordynuje 6-osobowy dział szkoleń i konsultacji technicznych, a SLICAN pokrywa również koszty szkoleń.

Dobrym przykładem rzetelnych relacji z klientami i szybkiego reagowania na pojawiające się problemy jest przypadek z roku 1999, w którym presja bycia konkurencyjnym i chęć wprowadzenia na polski rynek telekomunikacyjny nowych technologii była tak duża, że SLICAN wypuścił na rynek partię central NCT-1248 z małym błędem konstrukcyjnym. Głównym problemem była niestabilność pracy urządzeń. Oczywiście zarząd i pracownicy serwisu technicznego, w porozumieniu z konstruktorami, podjęli natychmiastową akcję naprawczą. Opisywany przypadek zasygnalizował także fakt, że należy zwiększyć zatrudnienie w działach: konstrukcyjnym i konsultacji technicznych, aby wprowadzić procedury dokładnego testowania i wykrywania błędów w nowych produktach.

Opisywane wyżej wydarzenia zbiegły się z pogorszeniem się sytuacji gospodarczej w kraju, na przełomie lat 1999 i 2000, co nie pozostało bez wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Zarząd zmuszony był do racjonalizacji kosztów – niestety również w zakresie zatrudnienia – zwolniono wtedy ok. 10 osób. Na uwagę zasługuje natomiast podjęta wówczas współpraca zarządu z załogą służąca przeciwstawieniu się niekorzystnym trendom, w ramach której pracownicy pogodzili się m.in. z utratą premii z zysku. Przez cały 2000 rok zarząd razem z załogą przeciwstawiał się tendencjom spadkowym sprzedaży. Jednocześnie zracjonalizowano koszty produkcji i zmodyfikowano system sprzedaży. Dobra komunikacja między pracownikami, a zarządem pozwoliła przetrwać ten kryzys. Po roku sytuacja poprawiła się i zarząd ponownie przyjął dwóch zwolnionych wcześniej pracowników oraz wyznaczył nowe cele rozwoju.

Z uwagi na fakt, że program produkcyjny SLICANA oparty jest na własnych rozwiązaniach konstrukcyjnych, zarząd podjął decyzję o zatrudnieniu inżynierów o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach. Postawiono na stworzenie silniejszego zespołu, dlatego też w latach 2004 i 2005 w dziale konstrukcji odnotowano największy wzrost zatrudnienia, ale też znaczny stopień rotacji pracowników, co uwidatniło tylko dostrzegane również wcześniej znaczenie budowania silnego zespołu wyspecjalizowanych pracowników i zwiększenie nacisku na doskonalenie kwalifikacji i rozwój współpracy.

### 7.3. Praktyczne przykłady odpowiedzialnych społecznie działań firmy SLICAN

Przedstawiony w tabeli 1 oraz wyżej w niniejszym opracowaniu rozwój firmy SLICAN nie byłby możliwy bez odpowiedniej dbałości o pracowników, w tym umożliwienia im rozwoju osobistego i zawodowego. W swojej wypowiedzi z 2005 roku, w katalogu „Jestem Pracodawcą” Gazety Wyborczej, Prezes firmy – pan Grzegorz Piszczek – potwierdził, że bardzo ważny jest dobry wizerunek firmy – nie tylko w ocenie zewnętrznej, ale i w oczach pracowników. Mówił: „Posiadamy stabilną załogę. Zabiegamy o dobre warunki i atmosferę pracy”. Pracownicy korzystają z dofinansowania studiów i kursów (w 2006 r. z dofinansowania kursów i szkoleń skorzystała prawie 1/3 załogi – patrz tabela, a na podnoszenie kwalifikacji pracowników wydano 44.200 zł). W ostatnich latach 6 osób otrzymało wsparcie finansowe na pokrycie kosztów studiów wyższych i podyplomowych.

Zarząd firmy popiera również współpracę z lokalnymi uczelniami. Poprzez udział w konferencjach i sympozjach, SLICAN prezentuje się środowiskom studenckim jako potencjalny przyszły pracodawca. W imieniu firmy, Prezes Grzegorz Piszczek uczestniczył w tworzeniu Regionalnej Strategii Innowacji popierając w ten sposób ideę powstania w Bydgoszczy Centrum Innowacyjności i Rozwoju Regionalnego na terenie Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, które jest na etapie realizacji. W firmie SLICAN panuje przekonanie, że ważny jest zarówno rozwój technologiczny, jak i realizacja nowych inwestycji na rynku lokalnym oraz przykładanie dużej uwagi do rozwoju sektorów innowacyjnych, które wyznaczają kierunek rozwoju. Corocznie na praktyki do firmy przyjmowani są studenci bydgoskich uczelni, jak również Technikum Elektronicznego. W 2006 roku praktyki w firmie SLICAN odbyło 11 uczniów i studentów. Należy podkreślić, że za wykonywaną pracę praktykanci otrzymują wynagrodzenie, co wciąż nie jest powszechną praktyką w Polsce.

Oprócz oferowanych pracownikom możliwości podnoszenia kwalifikacji i współpracy w tym zakresie z sektorem nauki, zarząd dba o dobre relacje między nim a pracownikami, a także wśród załogi. Osiąga to przez dbałość o warunki pracy (dobra płaca, szkolenia, nowoczesna technologia, dobre warunki socjalne, dbałość o indywidualny rozwój pracownika). Kwestia warunków pracy szczególnie wyraźnie zaznaczała się w początkowym okresie szybkiego, wręcz skokowego rozwoju firmy, kiedy to podej-

mowano kolejne inwestycje związane z powiększaniem przestrzeni biurowej, w celu dopasowania do potrzeb zwiększającego się wraz z rozwojem firmy SLICAN zatrudnienia. Bardzo duże znaczenie w tym zakresie miała inwestycja, której efektem była przeprowadzka do nowej siedziby w 2003 roku. Zarząd SLICAN był jednomyślnie przekonany o konieczności stworzenia nowych pracowni projektowych, biur, pomieszczeń produkcyjnych i magazynowych. W nowych przestrzeniach możliwe było zapewnienie znacznej poprawy warunków pracy. Równoległe z rozwojem produktów wprowadzane były nowe technologie. Realizacja tych zadań ma ścisły związek z tworzeniem nowych miejsc pracy.

Władze firmy wspierają i organizują również inicjatywy wpływające na poprawę atmosfery w pracy i wzmacniające poczucie przynależności do zespołu. Pracownicy i zarząd wspólnie organizują imprezy integracyjne i szkoleniowe. Korzystają przy tym z wielu dostępnych form wypoczynku i rekreacji, takich jak żeglarstwo, wycieczki rowerowe, grzybobranie itp. Firma sponsoruje również bilety wstępu dla pracowników na imprezy estradowe, kulturalne i sportowe. Na uwagę zasługuje fakt, iż dużo inicjatyw podejmują sami pracownicy.

Dobre warunki pracy i świadomie prowadzona polityka rozwoju pracowników, przekłada się na bardzo pozytywne relacje wewnątrz zespołu, który jest bardzo silnie zintegrowany i identyfikuje się z celami i filozofią firmy (konkretnym wyrazem skuteczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest stosunkowo niewielka fluktuacja pracowników – patrz tabela 1). Dzięki temu, każdy pracownik zawsze może liczyć tu na pomoc ze strony zarządu, jak i kolegów. Dobrym przykładem prawdziwie przyjacielskich relacji, może być sytuacja jednego z młodych pracowników, który zachorował na stwardnienie rozsiane i miał przejść na rentę. Na początku choroby, aby nie stracił kontaktu z przyjaciółmi i zawodem stworzono mu specjalne stanowisko gdzie mógł wykazywać się swoimi zdolnościami wśród pełnosprawnych. Kiedy już nie mógł przyjeżdżać do pracy zakupiono mu sprzęt rehabilitacyjny i dostosowano mieszkanie do jego możliwości ruchowych. Otrzymuje też stałą pomoc finansową. Firma jest też „przyjazna dla rodziców”. Mogą oni korzystać ze skróconego czasu pracy i dostosować czas pobytu w firmie w zakresie niezbędnym dla pogodzenia z obowiązkami rodzicielskimi.

Zarząd i pracownicy firmy utożsamiają się również ze swoim najbliższym otoczeniem wykazując troskę o społeczność lokalną. Zawsze chętnie uczestniczą w różnorodnych akcjach charytatywnych popierających rozwój aktywności społecznej. W ramach tych działań, SLICAN wspiera działalność statutową takich instytucji jak m.in.:

- samorządy lokalne,
- szkoły, domy dziecka, szpitale itp.,
- fundacje, stowarzyszenia pomocy społecznej,
- organizację międzynarodowych praktyk studenckich – AIESEC.

W 2006 roku przekazano darowizny w kwocie ponad 61 tys. zł głównie na wsparcie dzieci. Corocznie SLICAN wspiera m.in. akcję „Niech każdy ma wakacje” dla najmłodszych mieszkańców bydgoskiej dzielnicy Szwederowo. Z dotacji firmy korzystają fundacje m.in. „Zdążyć z pomocą”, Polski Komitet Pomocy Społecznej, PCK, domy kultury i inne instytucje.

Firma SLICAN istnieje na rynku już 15 lat. Strategia zarządzania oraz etyczne działania i kierowanie się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, a także działalność społeczna i wizerunek firmy na rynku lokalnym zostały już dwukrotnie pozytywnie ocenione przez kapitułę programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Skutkowało to przyznaniem tytułu i certyfikatu. W 2005 roku firma otrzymała ponadto Statuetkę „Przedsiębiorstwo Fair Play” w uznaniu za działania na rzecz pracowników i ich rozwoju zawodowego.

Niezawodność i jakość marki SLICAN została nagrodzona również tytułem Lidera Marki w konkursie na naj-sprawniej promującą się firmę województwa kujawsko-pomorskiego (2004 rok) i wieloma innymi nagrodami przyznawanymi przez instytucje samorządu gospodarczego oraz organizacje i prasę branżową. Uczestnicząc w powyższych konkursach i przedsięwzięciach przedstawiciele firmy podkreślali zawsze wspomniane wyżej przywiązanie do miasta – siedziby SLICAN, promując w ten sposób również Bydgoszcz.

#### 7.4. Obecna pozycja rynkowa firmy i perspektywy rozwojowe

W 2007r. SLICAN zatrudnia 90 pracowników, a roczny przychód ze sprzedaży na koniec 2006 r. wyniósł prawie 16 mln zł (patrz tabela 1). Roczna sprzedaż central marki SLICAN wynosi ponad 4 tys. sztuk. Daje to czołową pozycję w tej branży w Polsce – wyrażającą się 28% udziałem firmy w rynku w sprzedaży central abonenckich i 20% udziałem w sprzedaży central cyfrowych. Potwierdził to m.in. raport Teleinfo 500 z 2006 r., w którym możemy przeczytać: *„Na krajowym rynku central abonenckich nastąpiła zmiana lidera. Panasonic po kilku latach dominacji oddał prymat polskiemu producentowi. [...] Palma pierwszeństwa przypadła bydgoskiej firmie SLICAN, która sprzedała 122 tys. linii. Choć pozycja firmy z Pomorza może wydać się zaskoczeniem, to jednak nie jest to dzieło przypadku. Producent działa na krajowym rynku już od kilkunastu lat i wypracował sobie dobrą markę”*.

W 1995 roku podjęto pierwsze skuteczne próby eksportu na Litwę, Białoruś, a nawet do Kazachstanu, a dziś urządzenia marki Slican pracują ponadto w Czechach, na Ukrainie, w Bułgarii, Chorwacji i Rumunii.

Dotychczasowa skumulowana sprzedaż obejmuje ponad 60 tys. central, czyli firma posiada ponad pięćdziesiąctysięczne grono użytkowników. Centrale SLICAN obsługują biura, urzędy, szpitale, szkoły, firmy oraz pracują w jednostkach Straży Pożarnej, Policji, Wojska Polskiego i Więziennictwa. Do grona klientów należy również Telekomunikacja Polska S.A. oraz inni polscy operatorzy telekomunikacyjni.

Wykreowanie silnej pozycji marki SLICAN było możliwe dzięki:

- znajomości rynku telekomunikacyjnego;
- zbudowaniu efektywnej sieci dealerów;
- rozwojowi własnego biura konstrukcyjnego;
- wprowadzeniu i ciągłemu rozwojowi systemu komunikacji wewnętrznej;
- kreatywnej i wysoko wyspecjalizowanej załodze;
- zarządzaniu w oparciu o nowoczesne standardy kultury biznesu;
- profesjonalnej obsłudze klientów;
- wdrożeniu i stosowaniu systemu zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001:2000.

Polityka firmy ukierunkowana jest na wysoki poziom obsługi i zadowolenia klienta. SLICAN stara się utrzymywać rozsądne i konkurencyjne ceny. Realizacja strategicznych celów wymaga bardzo dobrej współpracy wszystkich komórek firmy, porozumiewania się pracowników, w przyjaznym środowisku niezbędnym do kreatywnej i twórczej pracy. Obrana przez założycieli (którzy tworzą aktualny zarząd firmy) strategia zarządzania wpływa na stały rozwój przedsiębiorstwa. Większość zysku inwestowano w ekspansję uwidaczniającą się w:

- poszerzeniu oferty handlowej o serwery telekomunikacyjne i nowe cyfrowe bramofony;
- rozwoju stosowanej technologii;

- zmianie siedziby w 2003 roku, co stworzyło nowe warunki i miejsca pracy;
- zwiększeniu zatrudnienia w działach: konstrukcyjnym i technologicznym;

Pozycję zdobytą na rynku należy ciągle umacniać, dlatego też promocja sprzętu i firmy odbywa się m.in. na corocznych imprezach targowych m.in. w Poznaniu i Łodzi, gdzie centrale SLICAN w swojej historii były nagradzane złotymi medalami i wyróżnieniami.

## 7.5. Zakończenie

Podsumowując 15-letnią działalność firmy na rynku można powiedzieć, że SLICAN stosuje politykę ekspansywną, ale rozsądną. Dziś jest firmą nowoczesną i profesjonalnie zarządzaną. Wysoką pozycję rynkową osiągnięto dzięki stosowaniu nowoczesnych technologii i konsekwentnemu budowaniu wizerunku solidności produktu i firmy. Sukces ten firma zawdzięcza również kształtowaniu poprawnych relacji z dystrybutorami. Dealerzy SLICAN działając w skali lokalnej, pomagają budować i kreować tę markę w całym kraju. Zarząd kieruje się również przekonaniem, że dobra komunikacja na tym poziomie zaowocuje dalszym rozwojem w przyszłości. Rozwój i partnerski charakter współpracy z dystrybutorami i serwisami, a także systematyczne zwiększanie oferty dostosowanej do potrzeb klientów i trendów na rynku telekomunikacyjnym, wpływają pozytywnie na wskaźniki sprzedaży.

Wewnątrz firmy – jej fundamentem i główną wartością są pracownicy, którzy tworzą zespół realizujący na co dzień wyznaczone cele. Pozycja firmy i jej wizerunek pozwala przyciągać najlepszych pracowników, na co nie bez wpływu pozostaje także podkreślana w niniejszym opracowaniu współpraca z lokalnymi ośrodkami naukowymi. Dodatkową wartością są dla pracowników wspomniane wyżej możliwości rozwoju osobistego i zawodowego. W połączeniu z dobrą atmosferą pracy, wzmacnia to poczucie identyfikacji pracowników z zespołem i celami rozwojowymi firmy oraz wpływa na stabilne funkcjonowanie organizacji także w trudnych okresach działalności.

Warto podkreślić również inne przejawy działalności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, podejmowanej przez zarząd i pracowników z własnej inicjatywy. Wśród wspomnianych przykładów działań w tym zakresie, warto przypomnieć wspieranie aktywności lokalnej i regionalnej społeczności, jak również podkreślanie tożsamości przedsiębiorstwa, związanego z jego siedzibą i miejscowym zapleczem intelektualnym i naukowym. Działania takie nie tylko wpływają na kształtowanie wizerunku zewnętrznego samej firmy, ale pozytywnie oddziałują na postrzeganie całego regionu, w którym działa opisywane przedsiębiorstwo, budując jego profil gospodarczy i wpływając na przyciąganie nowych inwestycji do swojego sektora.

### Bibliografia

- „Telekomunikacja klienta”, INFOTEL 3/2000, MSG Media s.c. Bydgoszcz.
- Małgorzata Grosman, „Pokój na poddaszu”, Aktualności gospodarcze – Gazeta Pomorska, Bydgoszcz 15 marca 2001 r.,
- Jacek Kowalski, „Jestem Pracodawcą”, dodatek do Gazety Wyborczej, Bydgoszcz wtorek 21 luty 2006.
- „Rynek Central Abonenckich i Urządzeń do Telefonii IP – Polska 2005”, Instytut Rynku Elektronicznego Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Elżbieta Buczko-Cichońska, Zenon Lewandowski, Ireneusz Kołodziej; „Podręcznik dobrych rad”, Multi-Graph, Warszawa 2006.
- Wojciech Urbanek, „Centralki abonenckie – nowy lider”, Raport Teleinfo500 Polski rynek teleinformatyczny 2005, Migut Media S.A. Warszawa 2006.

## **8. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Kaliszu – społecznie odpowiedzialna droga do nowoczesności (Konrad Szylar, Roman Wiertelak<sup>33</sup>, Maria Jędrych<sup>34</sup>, Ryszard Rataj)**

### **8.1. Historia rozwoju firmy**

W swojej ponad osiemnastowiecznej historii Kalisz dwukrotnie organizował zaopatrzenie miasta w wodę w oparciu o systemy sieci wodociągowej. Pierwszy raz, na początku XVI wieku, kiedy to wodę doprowadzano do Kalisza rurami drewnianymi z pobliskiej miejscowości Korczak, ze zbiorników zbudowanych na strumieniu Krępicą. Wodociągi te funkcjonowały z różną niezawodnością, zależną od świetności bądź zubożenia miasta w danym okresie, prawie do końca XVIII wieku. Po raz drugi zbudowano wodociąg w połowie lat 30-tych XX wieku. Powstał on stosunkowo późno jak na miasto tej wielkości i znaczenia. Przyczyną była niewątpliwie łatwość pozyskiwania wody z licznych płytkich studni. Na początku lat 30-tych znaczne pogorszenie się stanu sanitarnego płytkiej warstwy gruntów wodonośnych, systematyczny spadek jakości wody w studniach oraz rosnąca jednocześnie świadomość higieniczna społeczeństwa, spowodowały dążenie do budowy wodociągu komunalnego.

Ówczesny prezydent miasta, Mieczysław Szarras, zaprosił do współpracy znanego w kraju hydrotechnika dr Karola Pomianowskiego, profesora Politechniki Warszawskiej i rozpoczął prace studialne. Szczegółowy projekt wodociągu kaliskiego opracowany został w latach 1933-1934 przez specjalnie do tego celu powołane Biuro Projektów Wodociągów i Kanalizacji, działające przy Zarządzie Miejskim. Uruchomione w końcu 1935 roku wodociągi, choć pracujące w niewielkim jeszcze zakresie (funkcjonowało wówczas ok. 7 km sieci wodociągowej, prowizoryczna stacja pomp i nowouruchomione ujęcie głębinowe w centrum miasta – studnia działająca do dnia dzisiejszego), wymagały powołania odrębnego zarządu. Szybko dostrzegł to Magistrat. Na posiedzeniu w dniu 18 marca 1936 roku uchwalił wniosek, w którym zwrócił się do Rady Miejskiej o wyodrębnienie działalności wodociągowej i kanalizacyjnej z administracji ogólnej i utworzenie z dniem 1 kwietnia 1936 r. oddzielnego przedsiębiorstwa. Rada Miejska zgody jednak na to nie wyraziła. Powołała natomiast w tym dniu Zakład Miejski miasta Kalisza z nazwą: Biuro Budowy i Eksploatacji Wodociągów i Kanalizacji. Zakładowi temu przekazano jednocześnie cały zakres działania i środki techniczne funkcjonującego dotychczas w Wydziale Gospodarczym Oddziału Kanalizacji.

Od 1 kwietnia 1936 roku, w formie zakładu budżetowego, rozpoczęła zatem działalność firma, zajmująca się eksploatacją urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych miasta Kalisza. W swojej 70-letniej historii przedsiębiorstwo przyjmowało różne formy organizacyjne i prawne, zmieniało zakres i zasięg działania. W niektórych okresach funkcjonowało niezależnie – w innych, w połączeniu z innymi działaniami gospodarki komunalnej, przechodziło również zmiany własnościowe – będąc w różnych okresach zakładem miejskim, powiatowym, bądź wojewódzkim.

Uchwałą Rady Miasta Kalisza z dnia 3 grudnia 1991 roku i aktem notarialnym z 13 grudnia tegoż roku, została utworzona spółka pod nazwą Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o. w Kaliszu. Na prezesa spółki powołano Pana Romana Wiertelaka, który do chwili obecnej pełni tę funkcję. W tej formie organizacyjnej firma funkcjonuje od 1 stycznia 1992 roku.

<sup>33</sup> Pan Roman Wiertelak jest Prezesem PWiK Sp. z o.o. w Kaliszu.

<sup>34</sup> Pani Maria Jędrych jest Kierownikiem Działu Organizacji i Spraw Pracowniczych PWiK Sp. z o.o. w Kaliszu.

## 8.2. Najważniejsze osiągnięcia nowej spółki

Zmiany organizacyjne oraz przyjęta strategia inwestycyjna zaowocowały dynamicznym rozwojem firmy. Zarząd nowo powołanej spółki postanowił poprawić jakość usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. W tym celu podjął program inwestycyjny obejmujący poprawę jakości wody, usprawnienie systemu jej dystrybucji i uporządkowanie gospodarki ściekowej. Pomimo tego, że działalność spółki miała charakter monopolistyczny, rozpoczęto proces pełnego dostosowania do wymogów gospodarki rynkowej. Zarząd podejmował swoje działania w oparciu o wzorce podobnych przedsiębiorstw zagranicznych. Dzięki otwartości na nowoczesne metody zarządzania i obsługi klientów, kaliskie PWiK stało się prekursorem zmian w gospodarce wodno-ściekowej w Polsce. Zaangażowanie Pana Romana Wiertelaka w ten proces zostało docenione przez wodociągowców całego kraju, którzy w 1992 wybrali go na prezesa Izby Gospodarczej „Wodociągi Polskie”. Kontakty zagraniczne w ramach izby pozwalały wyznaczyć priorytety przemian funkcjonowania polskich przedsiębiorstw wodociągowych. PWiK w Kaliszu zaczęło szybko wprowadzać w życie wzorce zagraniczne, ale i własne pomysły. Po 1992 r. wybudowano 4 nowoczesne stacje uzdatniania, umożliwiające dostarczanie klientom wody spełniającej najwyższe standardy jakościowe. Dziś całość produkowanej i dostarczanej klientom wody podlega procesom uzdatniania. Należy podkreślić, iż proces ten prowadzony jest tylko metodami naturalnymi poprzez napowietrzanie i filtrację wody. Nie stosuje się tu chemicznych metod, co już jest praktyką rzadko spotykaną w polskich wodociągach.

Dla zapewnienia skuteczności dostawy wody, poprzez poprawę parametrów ciśnienia w sieci, w ostatnich latach zmodernizowano wszystkie pompownie wody. Zastosowanie układów automatycznej regulacji ciśnienia pozwoliło na stabilizację ciśnienia w sieci. Równoległe uruchomienie systemu monitoringu stacji uzdatniania wody i pompowni, stworzyło możliwość pełnej kontroli pracy tych obiektów oraz sterowania nimi. Istotnym wskaźnikiem rozwoju jest przyrost długości sieci. W okresie ostatnich 10 lat sieć wodociągowa wydłużona została o 70% a kanalizacyjna – o 30%.

Poniesione w ostatnich latach nakłady na budowę i renowację środków trwałych zbudowały silną pozycję rynkową kaliskich wodociągów. Dążąc do zapewnienia mieszkańcom Kalisza najwyższej jakości usług, zainwestowano w ostatnich 10 latach ponad 62 mln zł. Sukcesywnie prowadzona działalność modernizacyjna sieci wodociągowej i prowadzony od 12 lat program wymiany przyłączy wodociągowych przynosi już wymierne korzyści. Prowadzone sukcesywnie prace modernizacyjne wielokrotnie zmniejszyły wskaźnik awaryjności sieci wodociągowej z najwyższego w historii firmy 2,25 uszk./1 km/rok w 1993 r. do 0,26 uszk./1 km/rok w 2004 r. Obecny wskaźnik jest ponad dwukrotnie lepszy od średniego w Polsce i porównywalny z notowanymi w krajach Unii Europejskiej, co nie pozostaje bez wpływu na jakość obsługi i zadowolenie finalnych odbiorców wody – mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców. Odczuwalnie obniżyła się liczba awarii (600 w 1993 roku i tylko 96 w 2005 roku), a łączna długość wynikających z nich przerw w dostawie wody również osiągnęła poziom znacznie lepszy od przeciętnego w Polsce.

PWiK w swoich działaniach inwestycyjnych kieruje się również rozwiniętą świadomością ekologiczną i rozbudowuje infrastrukturę ochrony środowiska. Realizowany od 10 lat bardzo kosztowny program likwidacji wylotów kanalizacyjnych do wód otwartych zredukował ich liczbę z 28 do 8. Już obecnie 90% ścieków sanitarnych i przemysłowych z miasta Kalisza odprowadzanych jest przez system kanalizacyjny i piętnaście przepompowni do oczyszczalni ścieków w Kucharach (bardzo wysoka wartość na tle kraju, wyższa niż w wielu dużych aglomeracjach miejskich). Uporządkowanie pozostałej zlewni zrealizowane zostanie w najbliższych latach dzięki 50-procentowej dotacji z Funduszu Spójności. Projekt o wartości



76 mln zł obejmuje budowę 84 km kanałów sanitarnych, 24 km kanałów deszczowych oraz 27 przepompowni ścieków.

Ważnym osiągnięciem PWiK w Kaliszu jest określenie i skuteczne wypełnianie misji polegającej na świadczeniu mieszkańcom miasta i okolic wysokiej jakości usług wodociągowych i kanalizacyjnych, w trosce o standard ich życia oraz dobry stan środowiska naturalnego, w oparciu o nowoczesny model firmy zorientowanej na potrzeby klientów. W celu poprawy warunków funkcjonowania firmy, a przede wszystkim w celu usprawnienia obsługi klientów, wybudowano w centrum Kalisza nowoczesny biurowiec i obiekty towarzyszące, które oddano do użytku w 1997 roku. W biurowcu otwarto estetyczne i funkcjonalne biuro obsługi klienta. Biuro to można uważać za wzorcowe dla innych przedsiębiorstw tej branży w Polsce.

Stałe dążenie do zapewnienia wysokiego poziomu świadczonych usług oraz dbałość o budowanie prawidłowych relacji pomiędzy właścicielem, pracownikami, klientami firmy i społeczeństwem Kalisza zaowocowało siedmiokrotnym (w latach: 1999-2006) przyznaniem tytułu i certyfikatu w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play”. W 2001 r. spółka zdobyła również Statuetkę „Przedsiębiorstwo Fair Play” – najwyższe wyróżnienie w tym ogólnopolskim programie. Potwierdzeniem dynamicznego rozwoju firmy są również wyróżnienia w konkursie „Gazele biznesu” otrzymywane corocznie w latach 2000-2004. Chlubą PWiK Kalisz jest również uznawana powszechnie w branży pozycja jednej z najlepszych firm wodociągowo-kanalizacyjnych w Polsce.

Zarząd firmy podąża również za najnowszymi trendami w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, co skutkowało m.in. wdrożeniem zintegrowanego systemu zarządzania, potwierdzonego certyfikata mi normy ISO 9001:2001 i 14001 przyznanych przez RWTÜV w Katowicach w 2003 r. Na początku 2004 r. wdrożono i uzyskano również certyfikację systemu zarządzania bhp opartego na normie PN-N 18001:2004. W roku 2006 PWiK Sp. z o.o. przeszło pomyślnie audyt recertyfikacyjny na zgodność systemów zarządzania jakością i środowiskiem z normami PN-ISO 9001:2001 i 14001:2005. Wysoki poziom usług laboratoryjnych PWiK Sp. z o.o. gwarantuje przyznanie akredytacji PCA i wdrożenie normy PN-ISO 17025 w zakresie badań fizykochemicznych wody i ścieków oraz badań mikrobiologicznych.

Tabela 1 Podstawowe wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa w latach 1990-2006

Rodzaj wskaźnika	1990 r.	2000 r.	2005 r.	2006 r.
Przychody ze sprzedaży (tys. zł)	7 752,4	25 656,5	34 216,5	37 394,3
Zatrudnienie (os.)	196	202	206	202
Zysk (tys. zł)	1 184,5	255,5	333,0	693,6
Obsługiwane rynki	Rynek lokalny	Rynek lokalny	Rynek lokalny	Rynek lokalny

Źródło: Raporty roczne przedsiębiorstwa.

### 8.3. Geneza zainteresowania firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu

Przewodnictwo przez 12 lat (1992-2004) w Izbie Gospodarczej „Wodociągi Polskie”, a także kontakty zagraniczne zaowocowały zdobyciem przez Prezesa Zarządu cennych doświadczeń w zakresie modelowych rozwiązań i najlepszych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym oraz pozwoliły umocnić pozycję firmy w branży jako jednej z najlepszych firm wodociągowo – kanalizacyjnych. Metody zarządzania i obsługi klienta są wzorem dla licznych podobnych przedsiębiorstw w Polsce. Wdrożenie tych innowacyjnych praktyk w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem pozwoliło pogodzić

głębokie zmiany organizacyjne i znaczny wysiłek inwestycyjny w zakresie modernizacji technicznych z troską o pracowników, środowisko naturalne i społeczność lokalną. Wymagało to od władz PWiK wysokiego poziomu identyfikacji z lokalnym otoczeniem, wrażliwości społecznej oraz zrozumienia znaczenia innych niż klienci (odbiorcy) interesariuszy w rozwoju firmy. O ile praktyka tego rodzaju coraz częściej stosowana jest w przedsiębiorstwach typowo komercyjnych, to w sektorze użyteczności publicznej występuje w naszym kraju rzadziej lub w mniejszym zakresie. Potwierdza to zasadność kontaktów zagranicznych oraz obserwowania i wdrażania dobrych praktyk oraz dalszej popularyzacji innowacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

Polityka dbałości o pracowników wdrażana przez PWiK wynika z kluczowego założenia przyjętego przez zarząd. Według tego założenia inwestowanie w kapitał ludzki stanowi jeden z najważniejszych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Wyraża się to m.in. dążeniem firmy do osiągnięcia optymalnego poziomu wykształcenia w strukturze zatrudnionych pracowników, przy coraz większym udziale osób legitymujących się średnim i wyższym wykształceniem.

Firma umożliwia pracownikom indywidualny rozwój poprzez uzupełnianie wykształcenia na studiach podyplomowych, które w ostatnim czasie ukończyło 11 osób. Pomoc finansowa udzielana jest również pracownikom, którzy podnoszą swoje kwalifikacje poprzez uczestnictwo w zajęciach typu szkolnego oraz w różnego rodzaju kursach.

**Tabela 2 Nakłady na podnoszenie kwalifikacji pracowników w latach 2005 – 2006**

Kategoria	2005 r.	2006 r.
Ilość osób	211	202
Kwota poniesionych kosztów (w zł)	42 297	56 715

Źródło: Informacje własne PWiK.

Każdy przypadek ukończenia szkoły średniej lub wyższej przez pracownika gratyfikowany jest awansem finansowym. Corocznie na spotkaniu z załogą zawsze podkreśla się tego rodzaju osiągnięcia. Stwarza to motywację do efektywniejszej pracy oraz wyższego stopnia związania z firmą. Przedsiębiorstwo, jako jedno z nielicznych na terenie miasta, umożliwia również studentom odbywanie praktyk.

Wspomniana polityka w zakresie dbania o rozwój osobisty i zawodowy pracowników, jak również programy realizowane przez PWiK dla stworzenia załozdze bardzo komfortowych i bezpiecznych warunków pracy nagradzane jest wielokrotnymi laurami (w latach 2000-2004) w konkursie „Pracodawca-organizator pracy bezpiecznej”. Wyróżnienia te przyznawane są na szczeblu regionalnym i okręgowym.

Firma od lat zabiega również o kształtowanie dobrych relacji z lokalną społecznością. Od lat „kaliskie wodociągi” włączają się w różnego rodzaju akcje i przedsięwzięcia na rzecz miasta i jego mieszkańców, akcje charytatywne, imprezy kulturalne, pomoc dla szkół. W pierwszej kolejności wspierane są instytucje lokalne. Wsparcie przybiera różne formy. Poprzez organizację ZHP PWiK finansuje letni wypoczynek dla dzieci z najuboższych rodzin, prowadzi również, we współpracy ze szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi, program edukacji ekologicznej. Ma ona na celu przekazywanie dzieciom i młodzieży wiedzy w zakresie pozyskiwania i uzdatniania wody oraz gospodarki ściekowej. W tym celu wybudowano nowoczesną salę dydaktyczną gdzie odbywają się lekcje z ekologii, a także szkolenia specjalistyczne. PWiK wspomaga szkoły podstawowe i ponadpodstawowe także poprzez fundowanie nagród z okazji różnego rodzaju konkursów.

Firma wspiera również lokalne stowarzyszenia społeczno-kulturalne, pomaga osobom dotkniętym chorobą i niepełnosprawnością wspierając Towarzystwo Opieki Paliatywnej, czy Koło Osób z Upośledzeniem Umysłowym. Włącza się w szereg wydarzeń kulturalnych miasta jak obchody Święta Miasta czy Dnia Honorowego Krwiodawcy. Wspiera zespoły i koncerty: pianistów jazzowych, „Schola Cantorum” czy Kaliski Zespół Muzyki Dawnej „Semibrevis”. Kwota środków finansowych przekazana na te cele w ciągu ostatnich 3 lat wynosi ponad 30 tys. zł. Wyrazem wsparcia inicjatyw lokalnych jest także promowanie artystów i ich dzieł poprzez wystawianie obrazów na terenie przedsiębiorstwa. Działalność firmy w tym zakresie oceniana jest pozytywnie i przyczynia się do tworzenia obrazu firmy stabilnej, odpowiedzialnej nie tylko za zatrudnionych pracowników, ale także za lokalne społeczeństwo. Wpływa to na rozpowszechnienie postawy mecenatu i jest przykładem dla innych przedsiębiorstw.

## 8.4. Podsumowanie

Przypadek PWiK w Kaliszu Sp. z o.o. pokazuje, że nawet przedsiębiorstwo działające na rynku monopolistycznym, może skutecznie wprowadzić do swojej działalności nowoczesne zasady zarządzania. W opisywanym przypadku dowodem na to jest m.in. dbałość o jakość świadczonych usług i zadowolenie klienta. Zarząd opisywanej firmy udowadnia również, że w swojej działalności kieruje się zasadami etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. W sferze wewnętrznej dowodem na to jest dbałość o pracowników, którym oferowane są możliwości rozwoju osobistego i zawodowego. Przez 14 lat działalności spółki jej pracownicy poprzez politykę kadrową, liczne szkolenia osiągnęli wysoki poziom profesjonalizmu, a ich integracja z zespołem i wysoka motywacja do pracy przyczyniają się również do polepszenia funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. PWiK dba również o otoczenie i jakość życia społeczności lokalnej. Bezpośrednio służy temu wspieranie inicjatyw lokalnych, sponsorowanie działalności edukacyjnej, społecznej i kulturalnej. Duże znaczenie mają również działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego – dowodzące wysokiej świadomości ekologicznej władz przedsiębiorstwa, co szczególnie ważne w sektorze gospodarki wodno-ściekowej, z natury uciążliwej dla otoczenia. Wysoką jakość zarządzania potwierdzają uzyskane przez firmę międzynarodowe certyfikaty, a zasadność podejmowania działań w zakresie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – wielokrotnie otrzymywane nagrody, w programach takich, jak „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

### Bibliografia

Informacje przekazane przez Zarząd PWiK w Kaliszu Sp. z o.o.

Strona internetowa spółki: [www.wodociagi-kalisz.pl](http://www.wodociagi-kalisz.pl).

## 9. Zakład Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. – Troska o pracowników i pacjentów tworzy nową jakość usług medycznych (Konrad Szylar, Piotr Jarocki)

### 9.1. Historia rozwoju Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o.

Zakład Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. powstał z przekształcenia Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej – jednostki organizacyjnej Zespołu Elektrowni Dolna Odra S.A. (dalej w tekście ZEDO S.A.), w spółkę prawa handlowego.

Do 30 kwietnia 1999 r. opieka medyczna nad pracownikami ZEDO S.A. sprawowana była przez Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Gryfinie (w skrócie SPZZOZ). Jednostka ta funkcjonowała w budynku stanowiącym własność ZEDO S.A. wykorzystując sprzęt medyczny, stanowiący również własność ZEDO S.A. ZEDO S.A. zatrudniała także część pracowników SPZZOZ. Charakter prawny świadczonych na rzecz ZEDO S.A. usług medycznych, jak też charakter prawny sposobu wykorzystywania przez przychodnię mienia ZEDO S.A. nie był uregulowany żadnymi umowami.

Wdrożenie z dniem 1 stycznia 1999 roku reformy służby zdrowia i administracji oraz decyzje dyrektora SPZZOZ w Gryfinie podjęte w lutym 1999 roku (tj. zwolnienie wszystkich pracowników i zakończenie do 30 kwietnia 1999 roku funkcjonowania przychodni), doprowadziły do faktycznej likwidacji tej jednostki organizacyjnej w Nowym Czarnowie. Tym samym ciężar zapewnienia opieki zdrowotnej dla pracowników został przerzucony na ZEDO S.A.

W związku z potrzebą zrealizowania w jak najkrótszym czasie założenia o potrzebie zapewnienia, niezależnie od zdarzeń zewnętrznych, ciągłości funkcjonowania opieki zdrowotnej dla pracowników ZEDO S.A. i ich rodzin, Zarząd firmy podjął decyzję o utworzeniu Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Dolna Odra (w skrócie NZOZ Dolna Odra) jako jednostki organizacyjnej ZEDO S.A., działającej w oparciu o potencjał majątkowy i ludzki dotychczasowego SPZZOZ. Decyzja ta została zaakceptowana przez władze samorządowe, Starostę Gryfińskiego i Związki Zawodowe ZEDO S.A. Po złożeniu stosownej dokumentacji zakład został zarejestrowany w rejestrze zakładów opieki zdrowotnej prowadzonym przez Wojewodę Zachodniopomorskiego pod numerem 0282, a dotychczasowi pracownicy SPZZOZ w Gryfinie stali się pracownikami NZOZ Dolna Odra, czyli w istocie pracownikami ZEDO S.A. z dniem 1 maja 1999 r.

Ten stan organizacyjny funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej nad pracownikami ZEDO S.A. oraz zadeklarowanymi do NZOZ Dolna Odra pacjentami charakteryzował się szeregiem wad, zwłaszcza na płaszczyźnie prawno – organizacyjnej. Dlatego też Zarząd ZEDO S.A. podjął decyzję o prywatyzacji NZOZ Dolna Odra do końca 1999 roku. W dniach od 30.09 do 31.12.1999 roku wykonano wszelkie wymagane przez prawo czynności związane z przekształceniem Niepublicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Dolna Odra w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Od 3 stycznia rozpoczął więc działalność Zakład Usług Medycznych Dolna Odra Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (dalej: ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o.). Spółka może działać na terenie Rzeczypospolitej Polskiej oraz za granicą. Świadczy jednak usługi przede wszystkim na rzecz zadeklarowanych pacjentów z powiatu gryfińskiego oraz pracowników Elektrowni Dolna Odra.

Kapitał zakładowy spółki wynosi 1.675.000 zł, a jedynym obecnie udziałowcem jest ZEDO S.A. Na dzień 30 września 2007 r. spółka zatrudniała 23 pracowników na pełnym etacie oraz 23 osoby na umowę o świadczenie usług lub zlecenie.

Firma jest zarządzana przez Prezesa Zarządu – Dyrektora Naczelnego, który stanowi jednoosobowy Zarząd Spółki, nadzorowany przez Radę Nadzorczą (pięć osób – pracowników ZEDO S.A.). Sprawy medyczne nadzorowane są przez Zastępcę Dyrektora ds. Medycznych, który jest lekarzem. Natomiast sprawy finansowe początkowo prowadziło biuro rachunkowe, a od 2002 r. zadania te przekazano Zastępcy Dyrektora ds. Ekonomiczno-Finansowych – Głównemu Księgowemu, który działa już samodzielnie.

## 9.2. Misja i cel Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o.

Hasło przewodnie, motto ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. brzmi: „Zawsze profesjonalnie służyć choremu”. Powyższe hasło oddaje usługowy charakter firmy, a także zawiera w sobie troskę o zdrowie i dobro pacjenta.

Misja przedsiębiorstwa interpretowana jest jako podstawowy sens jego istnienia, który odróżnia to przedsiębiorstwo od innych. Jest to opis wizji tego, co zarząd firmy chce osiągnąć w długim okresie.

Misja spółki brzmi: „Służymy naszym pacjentom profesjonalnie świadczonymi przez kompetentny personel, kompleksowymi usługami medycznymi”. Swoim pacjentom (klientom) ZUMED gwarantuje, iż na każdym stanowisku pracy dba się o ich satysfakcję i zawsze traktowani są jak partnerzy, którzy mogą liczyć na profesjonalną obsługę administracyjną i usługę medyczną. Celem zarządu jest zapewnienie pacjentom poczucia komfortu, a profesjonalizm i elastyczność działań sprostać ma ich oczekiwaniom i zapewnić, że na każdym kroku spółka ma na uwadze środowisko, w którym żyje. Doceniany jest jednocześnie wkład każdego pracownika w realizację wspólnych celów, darzy się go zaufaniem i respektuje jego osobowość. Każdy pracownik ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. ponosi całkowitą odpowiedzialność za swoją pracę.

Nadrzędnym celem działalności Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. jest osiągnięcie europejskiego poziomu jakości świadczonych usług zdrowotnych.

Realizując misję spółka zamierza:

1. Być najlepszą na Pomorzu Zachodnim przychodnią świadczącą wielokierunkowe usługi dla pacjenta, charakteryzującą się:
  - wysokim przygotowaniem zawodowym personelu,
  - fachowością i kompleksowością opieki,
  - nastawieniem na maksymalizację zaspokojenia jego potrzeb zdrowotnych,
  - szerokimi działaniami profilaktycznymi, głównie w zakresie schorzeń cywilizacyjnych oraz promowaniem zachowań prozdrowotnych,
  - wyposażeniem w nowoczesny, profesjonalny sprzęt medyczny,
  - samowystarczalnością diagnostyczną w przypadkach schorzeń występujących masowo, których wykrywanie nie wymaga skomplikowanych i kosztownych procedur lub hospitalizacji pacjenta.
2. Zapewnić dobre, pewne, atrakcyjne zawodowo i finansowo miejsce pracy pracownikom, którzy będą cenić wartość swojej pracy zapewniającej bezpieczny i godny byt ich rodzinom.

Zarząd ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. widzi w przyszłości swoją firmę jako nowoczesną przychodnię, w której pacjent będzie mógł być diagnozowany i leczony kompleksowo na poziomie ambulatoryjnym, a szeroko pojęta promocja zdrowia i działania profilaktyczne, podejmowane w środowisku życia i pracy ograniczą liczbę schorzeń najcięższych, skracających życie i uczyni je szczęśliwszym i bardziej wartościowym.

Aby przedstawiony wyżej obraz firmy w przyszłości mógł się urzeczywistnić, Zarząd Spółki określił strategiczne cele działania. Do najważniejszych z nich należy: zwiększenie zakresu świadczonych usług i udziału firmy w lokalnym rynku, rozszerzenie działalności na obszar Niemiec, uruchomienie nowej przychodni podstawowej opieki zdrowotnej oraz pozyskanie nowego sprzętu medycznego. Odpowiednio do powyższych celów dobrane zostały również cele operacyjne, ściśle podporządkowane realizacji

zamierzeń strategicznych. Do najważniejszych z nich należy – odpowiednio – zatrudnienie nowych lekarzy, podwyższanie kwalifikacji kadry (m.in. przez naukę języków obcych – głównie angielskiego i niemieckiego), działania promocyjne oraz dokonanie niezbędnych inwestycji kapitałowych. W realizacji opisanych celów (w szczególności ostatniego z wymienionych) spółka zamierza skorzystać z dostępnych w okresie 2007-2013 środków pomocowych z budżetu UE.

### 9.3. Działalność i osiągnięcia spółki, zaangażowanie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu

Spółka funkcjonuje na lokalnym – gryfińskim rynku usług medycznych w branży medycznej, która od 1999 roku jest nieustannie reformowana. Branża ta jest jednocześnie wrażliwa społecznie w kontekście praw obywatelskich zapisanych w konstytucji oraz ustawach regulujących organizację systemu opieki zdrowotnej.

W branży tej funkcjonuje wiele podmiotów (ZOZ-ów) powstałych po 1999 r., których utworzenie w założeniu miało wpływać na konkurencyjność (w zakresie jakości i dostępności usług) w sektorze opieki zdrowotnej, a którym aktualnie brakuje środków, by zapewnić opiekę zdrowotną (lub świadczyć usługi medyczne) na pożądanym przez prawo i oczekiwanym przez obywateli poziomie. Kształtowanie się nowego systemu opieki zdrowotnej wprowadziło także nowe rozumienie świadczeń zdrowotnych. Świadczenia te stały się „produktem”, a zakłady opieki zdrowotnej są obecnie firmami usługowymi, które powinny (a prywatne muszą) funkcjonować na zasadach rynkowych. W branży tej nie określono jednak do dzisiaj tzw. „koszyka świadczeń”, który finansowany byłby w ramach składki zdrowotnej opłacanej z mocy prawa przez obywateli.

Reasumując, rynek usług medycznych jest niestabilny, niedofinansowany, a obywatele mają negatywną opinię o jakości i dostępności tych usług. Publiczne zakłady opieki zdrowotnej, w tym szczególnie szpitale, są zadłużone, a organy właścicielskie nie potrafią ich oddłużyć ze względu na brak środków finansowych.

Na tle opisanej wyżej branży medycznej, ZUMED Sp. z o.o. prezentuje się korzystnie, stanowiąc jednocześnie ważną instytucję dla lokalnej społeczności, działającą w zakresie zaspokajania podstawowych potrzeb okolicznej społeczności. Mimo tego, że zasadniczym celem utworzenia spółki było objęcie opieką zdrowotną pracowników ZEDO S.A. z rodzinami, spółka będąc następcą SPZOZ w Gryfinie, objęła opieką medyczną również mieszkańców Nowego Czarnowa i okolicznych miejscowości, a także część mieszkańców pobliskiego Gryfina. Do grona pacjentów należą także nieliczni mieszkańcy Szczecina i Chojny. W sumie, w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. obejmuje tą opieką ok. 5 500 osób, tj. około 1/6 populacji Gryfina i okolic.

Warto podkreślić zarazem wysoką dbałość pracowników ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. o wszystkich pacjentów, bez dyskryminacji w ramach poszczególnych ich grup. Na uwagę zasługuje zarówno kompleksowość usług (w przychodni funkcjonuje 9 poradni specjalistycznych), jak również wysoka jakość świadczonych usług. Na tą drugą wpływ ma nie tylko staranny dobór i doskonalenie kwalifikacji pracowników, ale również system ocen, obejmujący cały personel medyczny. Na podstawie ankiet pacjentów, jak również danych dotyczących liczby pacjentów przyjmowanych przez poszczególnych lekarzy, analizowane są na bieżąco ich wyniki, co pozwala na szybkie reagowanie i poprawę sytuacji. Na szczególne uznanie zasługuje również dobra organizacja pracy i dopasowanie zasobów ludzkich do liczby obsługiwanych pacjentów, skutkujące bardzo krótkim czasem oczekiwania na poradę specjali-

styczną (wynoszącym średnio ok. 1 tygodnia, w porównaniu do średniej krajowej wynoszącej od kilku do kilkunastu tygodni. Na szczególne podejście personelu ZUMED Sp. z o.o. do pacjentów składa się również fakt dużej wyrozumiałości i współczucia dla wszystkich osób, którzy zgłoszą się do przychodni z problemem zdrowotnym. Bez względu na możliwości materialne i fakt przynależności do grona pacjentów, mogą zawsze liczyć na osobiste zaangażowanie i pomoc pracowników. Przykładem osobistego zaangażowania może być przykład z 2006r., kiedy to lekarz, który przyjął zgłoszenie o wypadku, sam wyruszył na miejsce zdarzenia prywatnym środkiem transportu, aby być w stanie udzielić pomocy niezwłocznie, jeszcze przed przyjazdem karetki pogotowia.

Należy podkreślić również, że na wysoką jakość świadczonych usług składa się również dysponowanie przez ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. najwyższej jakości (i stale modernizowanym) sprzętem medycznym i diagnostycznym. W tym zakresie opisywana spółka wyróżnia się na lokalnym rynku medycznym i może oferować usługi diagnostyczne często niedostępne w przychodniach, a tylko w szpitalach i klinikach. Do najważniejszych przykładów inwestycji spółki w tym zakresie zaliczyć można m.in.:

- wyposażenie gabinetu wysokospecjalistycznego (gastroskopy, kolonoskopy, tor wizyjny, myjnia endoskopowa automatyczna oraz myjnie endoskopowe półautomatyczne), którego koszt wyniósł ponad 279 tys. zł.;
- wyposażenie gabinetu stomatologicznego (unit stomatologiczny wraz z rentgenem i radiowizjografią), którego koszt wyniósł 146.774,20 zł. i był współfinansowany w 75% przez Unię Europejską oraz w 10% przez Budżet Państwa.

Na uwagę zasługuje także rzeczywista całodobowa dostępność usług z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej. Świadczone są one całodobowo przez lekarzy rodzinnych. W dni powszednie pacjenci przyjmowani są w przychodni w godz. od 800 do 1800. W godzinach, kiedy przychodnia nie funkcjonuje, pacjentom w sytuacjach pogorszenia się stanu zdrowia świadczone są usługi zdrowotne przez lekarzy w ambulatorium podstawowej opieki zdrowotnej, które zorganizowane jest w siedzibie Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego – Filii Gryfino. Usługi z zakresu medycyny pracy świadczone są w siedzibie spółki od poniedziałku do piątku, w godzinach funkcjonowania przychodni, przez lekarzy medycyny pracy. Badania specjalistyczne w ramach tej usługi świadczone są również w przychodni w dni i w godzinach przyjęć przez lekarzy specjalistów.

Ponadto dla zapewnienia wszystkim pacjentom opieki zdrowotnej na wysokim poziomie, zgodnym z zakresem określonym umownie oraz oczekiwanym przez pacjentów, spółka współpracuje z:

- SPZOZ – Szpitalem Powiatowym w Gryfinie,
- Specjalistycznym Szpitalem im. prof. A. Sokołowskiego w Szczecinie,
- Samodzielnym Publicznym Wojewódzkim Szpitalem Zespolonym w Szczecinie,
- Regionalnym Szpitalem Onkologicznym w Szczecinie,
- Samodzielnym Publicznym Szpitalem Kliniknym nr 2 w Szczecinie,
- Wojewódzkim Ośrodkiem Medycyny Pracy w Szczecinie.

W tych placówkach medycznych świadczone są pacjentom usługi, których nie może zapewnić zakład. Koszty badań oraz ewentualnych przewozów pacjentów na badania pokrywa spółka. Uzpełnieniem szczególnego podejścia pracowników przychodni do pacjentów jest również bardzo szeroki zakres doradztwa, kompleksowe wyjaśnienia w zakresie wyników badań oraz realna całodobowa gotowość lekarzy rodzinnych do świadczenia porad i pomocy. Każdy pacjent pozostaje w stałym kontakcie telefonicznym z lekarzem podstawowej opieki medycznej, do którego jest przypisany, dzięki czemu możliwe jest szybkie zastosowanie środków zaradczych w sytuacjach nagłych, a następnie opracowanie właści-

wej terapii, dobranej do profilu zdrowotnego pacjenta. Telefon kontaktowy (stacjonarny i komórkowy) do dyżurującego w danym momencie lekarza jest również prezentowany na stronie internetowej firmy.

Oprócz wysokiego poziomu dbałości o pacjentów w zakresie terapii, ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o., będąc firmą odpowiedzialną społecznie, podejmuje również, z własnej inicjatywy, działania zapobiegawcze oraz mające na celu promocję zdrowia. Warto zauważyć zarazem że akcje te nie ograniczają się jedynie do pacjentów przychodni, lecz mają na celu objęcie szerokich grup lokalnej społeczności. We współpracy ze szczecińskim szpitalem organizowany jest m.in. program bezpłatnych badań profilaktycznych dla pacjentów spółki (badania mammograficzne, kardiologiczne, prostaty i badania genetyczne). Do szerokich rzesz lokalnej społeczności kierowane są natomiast programy takie, jak:

- zorganizowanie w 2005 roku: badań mammograficznych oraz akcji „Biała Sobota” we wsi Dębogóra, podczas której dzieci wiejskie mogły skorzystać z bezpłatnych porad specjalistycznych (w zakresie ortopedii, okulistyki, stomatologii);
- „Dzień walki z rakiem”: organizowany przez gminę Gryfino w 2006 roku przy współpracy ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. (oddelegowano pracownika), podczas którego okoliczne mieszkanki mogły nieodpłatnie skorzystać z badań mammograficznych.

Osiągnięcie przez ZUMED Sp. z o.o. wysokiej pozycji na lokalnym rynku usług medycznych, związanej niewątpliwie z jakością zapewnianej pacjentom opieki zdrowotnej, nie byłoby możliwe bez ciągłego inwestowania w rozwój personelu. Już przy doborze pracowników zwraca się szczególną uwagę na posiadane kwalifikacje, a wspomniany system ocen połączony jest ściśle z funkcjonującym systemem motywacyjnym – uwzględniającym m.in. wynagrodzenia wyższe niż przeciętne w branży oraz premie za najlepsze wyniki pracy, czy szczególne osiągnięcia. Nie bez znaczenia są również działania zmierzające dla zapewnienia dobrej atmosfery pracy, na która składa się również podkreślane bogate wyposażenie w zakresie narzędzi pracy (sprzęt medyczny), przestronne pomieszczenia (nie tylko gabinety, ale również pomieszczenia socjalne) i przyjazne relacje, zarówno między członkami załogi, jak również w stosunkach z kadrą zarządzającą.

Pracownikom oferują się również szerokie możliwości rozwoju, zarówno osobistego jak i zawodowego – poprzez system pełnego dofinansowania przez władze spółki. Wart podkreślenia jest również fakt, że obejmują one cały personel medyczny – zarówno lekarzy, pielęgniarki jak i pracowników administracyjnych. Oprócz planowego wsparcia materialnego i organizacyjnego Pokrywane są także przez spółkę koszty szkoleń doraźnych, na które pracownicy kierowani są przez Zarząd spółki lub kierowników komórek organizacyjnych. Przykładowo, w 2006 roku spółka oddelegowała pracowników łącznie na 29 szkoleń, których szacunkowy koszt poniesiony przez spółkę to kwota około 10.550 zł. Dzięki takiej postawie zarządzających spółką, również sami członkowie personelu wykazują inicjatywę w zakresie samokształcenia, obserwowane jest większe zaangażowanie w świadczoną pracę, przekładające się ostatecznie w dalszą poprawę jakości świadczonych usług.

Do ważniejszych osiągnięć spółki w dotychczasowym okresie jej funkcjonowania na rynku usług medycznych należy zaliczyć:

- utrzymanie się ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. w grupie zakładów opieki zdrowotnej, z którymi ZOW NFZ podpisuje wieloletnie kontrakty na podstawową opiekę zdrowotną;
- podpisanie przez ZOW NFZ ze spółką kontraktu na świadczenie usług w zakresie: rehabilitacji, stomatologii zachowawczej, poradni okulistycznej, dermatologicznej, otolaryngologicznej, neurologicznej, logopedycznej, chirurgii ogólnej, reumatologicznej, ginekologiczno-położniczej, gastroskopii, kolonoskopii;



- utrzymanie funkcjonowania zakładu na bardzo dobrym poziomie sanitarnym, co potwierdzały w protokołach wszystkie przeprowadzone przez uprawnione organy kontrole;
- dobre identyfikowanie się pracowników spółki z jej celami;
- przeszkolenie średniego personelu medycznego w zakresie kwalifikacji niezbędnych dla funkcjonowania podstawowej opieki zdrowotnej zgodnie z wymaganiami ZOW NFZ;
- zapewnienie dostępnej i skutecznej pomocy całodobowej zadeklarowanym do spółki pacjentom poprzez uruchomienie ambulatorium POZ w budynku Filii Wojewódzkiej Stacji Pogotowia Ratunkowego w Gryfinie;
- utrzymanie dodatniego wyniku finansowego w kolejnych latach działalności spółki,
- pozyskanie dofinansowania na sprzęt medyczny ze środków Unii Europejskiej.

Głównymi celami spółki w najbliższych latach są:

- pełne stosowanie i doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania zgodne z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2000 i PN-EN ISO 14001:2004,
- podnoszenie poziomu nowoczesności świadczonych usług,
- określenie wszystkich wymagań pacjenta celem ich spełnienia dla zwiększenia jego zadowolenia,
- systematyczne doskonalenie metod obsługi pacjenta, sposobów badań i kontroli oraz nadzorowanie sprzętu do badań i kontroli,
- zapewnienie stabilizacji organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej,
- dążenie do wdrażania najnowszych osiągnięć medycznych,
- pozyskanie środków finansowych na sprzęt medyczny z funduszy Unii Europejskiej.

Przyszłość spółki i jej rozwój uzależnione są więc od stabilizacji jej działalności na rynku usług medycznych w zakresie medycyny pracy oraz pozyskiwania pacjentów, którzy poprzez deklarowanie się do ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. zapewniają stały przychód.

#### 9.4. Podsumowanie

Każdy podejmujący działalność gospodarczą w warunkach gospodarki rynkowej zakłada, że będzie ją prowadził bardziej efektywnie niż konkurenci. Efektywność działania może być jednak, w zależności od rynku, mierzona przy wykorzystaniu innych wskaźników. Najważniejszym z nich w większości branż gospodarki prywatnej jest relacja zysku z działalności do ponoszonych nakładów. ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. działa jednak na specyficznym rynku usług medycznych, na którym ciągle funkcjonują, nie zawsze na warunkach wolnej konkurencji, podmioty prywatne i publiczne. Dodatkowo rynek ten charakteryzuje się znacznym poziomem niestabilności, związanej z brakiem spójnych i całościowych rozwiązań systemowych na poziomie ustawodawczym tj. np. kwestii koszyka gwarantowanych świadczeń medycznych oraz racjonalnych wycen świadczeń medycznych lub też równego traktowania przez państwo podmiotów na rynku usług medycznych. W takiej sytuacji zakłady opieki zdrowotnej konkurują nie tylko o pacjentów indywidualnych i instytucjonalnych zainteresowanych usługami świadczonymi na zasadach komercyjnych, ale również, a nawet przede wszystkim o kontraktowanie refundacji świadczeń przez NFZ.

W opisanych wyżej warunkach funkcjonowania Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o. nowoczesne, dynamiczne zarządzanie zorientowane na rynek i zdobywanie przewagi w rywalizacji konkurencyjnej w branży, musi uwzględniać budowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa nie tylko na lokalnym rynku. Służyć temu mają działania zmierzające do poszerzenia oferty świadczonych usług, jak również działania promocyjne, prowadzone obecnie nie tylko w kraju, ale i za granicą. Dlatego też spół-

ka poddaje się certyfikacji z zakresie zarządzania i jakości świadczonych usług, m.in. w ramach wdrożonego Zintegrowanego Systemu Zarządzania (w 2004r. spółka uzyskała przyznane przez instytucję Det Norske Veritas Sp. z o.o. certyfikaty w zakresie: zarządzania jakością – wg. normy ISO 9001:2000 oraz zarządzania środowiskowego – zgodnie z normą ISO 14000:2004, a w 2007r. przeprowadzony został, również z wynikiem pozytywnym audyt recertyfikacyjny przedłużający ważność wymienionych certyfikatów do 2010r.). Od 2000 roku nie było również zastrzeżeń do działalności przedsiębiorstwa ze strony organów uprawnionych do kontroli spółki (tj. Urząd Skarbowy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych).

Jednocześnie działania podejmowane przez ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. wykraczają ponad skuteczność w konkurencji rynkowej. Duży, jeśli nie decydujący wpływ na pozycję spółki na lokalnym rynku usług medycznych ma bowiem specyficzne podejście do prowadzenia działalności, z dużym naciskiem nie tylko na racjonalizowanie kosztów, czy poprawność procedur zarządczych. Duża waga przykładana jest przez władze spółki do działań służących ludziom – zarówno pracownikom, jak również pacjentom i całej społeczności lokalnej. Tego rodzaju działalność i kierowanie się przez władze spółki zasadami etyki w biznesie skutkują z jednej strony, dużym zaangażowaniem i poświęceniem pracowników, a z drugiej strony, wysokim uznaniem społecznym i dalszą poprawą wizerunku firmy. Również w zakresie etyki biznesu, ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o. poddaje się również profesjonalnym audytom zewnętrznym, w których uzyskuje wysokie oceny (świadczą o tym może m.in. przyznanie firmie certyfikatu „Przedsiębiorstwo Fair Play” w trzech kolejnych latach – 2004-2006, a w 2006 r. – uhonorowanie Złotym Certyfikatem w tym konkursie).

#### **Bibliografia:**

Informacje przekazane przez Zarząd Zakładu Usług Medycznych Dolna Odra Sp. z o.o.

Strona internetowa ZUMED Dolna Odra Sp. z o.o.: <http://www.dolnaodra.com.pl/Zumed/>

## **10. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o. – solidarność i rzetelność pomagają przetrwać na rynku (Konrad Szylar, Leszek Olesiński<sup>35</sup>, Małgorzata Durska<sup>36</sup>, Ryszard Rataj)**

### **10.1. Historia i rozwój Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o.o.**

Hodowla buraków cukrowych w Polsce ma długą i chlubną tradycję. Związana jest ona z działalnością Aleksandra Janasza, który już w 1885 roku rozpoczął hodowlę buraków. Trzeba przy tym wspomnieć, że odmiany tej hodowli były uznawane za jedne z najlepszych w ówczesnej Europie, natomiast „ślady” materiałów hodowlanych można do dziś spotkać w wielu odmianach. Po upaństwowieniu firmy w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia A. Janasz w dalszym ciągu sprawował opiekę nad stroną naukową hodowli.

W roku 1991 odtworzono struktury firmy pod nazwą Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego, a w roku 1993 została zarejestrowana firma Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o. (dalej: KHBC Sp. z o.o.). W skład spółki wchodziły wówczas Zakład Nasienny w Kutnie, w którym znajdowała się siedziba Zarządu oraz stacje hodowlane w Straszkanie, Śmiłowie, Więclawicach i Polanowicach.

<sup>35</sup> Pan Leszek Olesiński jest Dyrektorem Administracyjnym KHBC Sp. z o.o.

<sup>36</sup> Pani Małgorzata Durska jest Pełnomocnikiem ds. ZSZ KHBC Sp. z o.o.

Obecnie (w 2007 r.) jedynym udziałowcem firmy jest Agencja Nieruchomości Rolnych Skarbu Państwa w Warszawie. KHBC Sp. z o.o. została zaliczona do spółek strategicznych Skarbu Państwa, co potwierdzone zostało rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 1 kwietnia 2003 r. w sprawie wykazu spółek hodowli roślin uprawnych oraz hodowli zwierząt gospodarskich o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej (Dz.U. Nr 80, poz. 726 ze zmianami).

Zapotrzebowanie na nasiona buraków cukrowych od końca lat 80-tych XX wieku systematycznie spadało. Spowodowane było to wprowadzeniem do uprawy odmian genetycznie jednokielkowych oraz ciągłym doskonaleniem agrotechniki uprawy buraków cukrowych. W wyniku tych zmian zmniejszyła się średnia liczba jednostek siewnych na hektar. Systematycznie zmniejszał się również areal zasiewów buraka cukrowego (od 440 tys. ha – w roku 1990, poprzez 380 tys. ha – w połowie lat 90-tych, 333 tys. ha – w roku 2000, 300 tys. ha – w 2003 do około 250 tys. ha w roku 2006), przyczyniając się tym samym do spadku zapotrzebowania na nasiona buraków cukrowych.

Prawdziwym szokiem dla polskich firm hodowlanych był przełom lat 1980/90, kiedy po otwarciu rynku nastąpiła gwałtowna ekspansja firm zagranicznych. Nasze firmy utraciły wtedy większość udziałów w rynku nasion buraka cukrowego. Pojawiło się wtedy również nowe wyzwanie – konieczność dorównania jakością nasion do poziomu oferowanego przez hodowle zagraniczne.

W tych warunkach firma musiała szybko określić priorytety dla dalszego funkcjonowania. Podjęto decyzję o nawiązaniu współpracy w zakresie technologii z niemiecką firmą KWS, spadkobierczynią Kleiwanslaben z b. NRD, z którą KHBC Sp. z o.o. współpracowała będąc jeszcze przedsiębiorstwem państwowym.

Ówczesne uwarunkowania rynkowe, na którym działały trzy firmy hodowlane i cztery nasienne prowadziły do bardzo silnej konkurencji wewnątrz krajowej, co skrupulatnie wykorzystywały firmy zachodnie. W czerwcu 1996 roku powstała koncepcja restrukturyzacji hodowli buraka cukrowego w Polsce, która praktycznie skazywała polską hodowlę na upadek i zapomnienie. W tych latach opisywana firma również przeżywała olbrzymie kłopoty finansowe.

Podjęto, więc decyzję o restrukturyzacji KHBC Sp. z o.o. poprzez racjonalizację jej funkcjonowania i obniżenie kosztów. Zlikwidowano produkcję zwierzęcą w Straszku i w Śmiłowie, a następnie w latach 1998 i 1999 zlikwidowano stacje hodowlane w Więclawicach i w Polanowicach.

Oczywistym i jasnym stało się też, że rozmnażanie buraków cukrowych w kraju nie zapewni nasion odpowiedniego standardu, oznaczało konieczność przeniesienia reprodukcji do środkowych Włoch i południowej Francji. Wiązało się to ze znacznymi problemami organizacyjnymi oraz zmianą struktury kosztów działalności firmy. W tym samym czasie dla realizacji celów rynkowych i zwiększenia sprzedaży został utworzony dział marketingu, który szybko musiał nauczyć się funkcjonowania w otoczeniu doświadczonej w tym zakresie konkurencji zagranicznej.

Wszystkie te działania pozwoliły KHBC Sp. z o.o. jako jedynej polskiej firmie hodowlano-nasiennej utrzymać się na rynku nasiennym w naszym kraju. Należy przy tym podkreślić, że opisywana firma była również jedyną, która oparła się konkurencji firm zachodnich – we wszystkich innych krajach narodowe firmy upadły lub zostały przejęte.

Pozytywne tendencje w wynikach finansowych spółki zanotowano już w 2000 r., kiedy to udział nasion KHBC Sp. z o.o. w rynku zaczął wzrastać. Najlepszymi pod względem sytuacji ekonomicznej

okazały się dla firmy lata 2004 i 2005. Wypracowane w nich zyski pozwoliły na dokonanie kolejnego skoku technologicznego, tym razem w zakresie nowoczesnych narzędzi pracy dla hodowli. Dokonano całkowitej przebudowy i unowocześnienia laboratoriów hodowlanych, zakupiono nowoczesne narzędzia i sprzęt polowy. Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu rynkowemu, rozpoczęto również realizację nowych programów hodowlanych we współpracy z instytutami naukowymi i wyższymi uczelniami.

W roku 2005 Unia Europejska wprowadziła nową regulację rynku cukrowego. Spowoduje ona w najbliższych latach między innymi zmniejszenie powierzchni wysiewu buraków cukrowych oraz spadek cen na ten surowiec. Jest to nowe wyzwanie nie tylko dla cukrownictwa, ale także dla hodowli i nasiennictwa buraków cukrowych. Zmusza to opisywaną spółkę do poszukiwania nowej formuły funkcjonowania na rynku wobec nowych i nie do końca określonych realiów. Mając jednak na względzie fakt silnej integracji zespołu ludzi pracujących w KHBC Sp. z o.o. oraz dużego zaangażowania w działalność firmy, jej zarząd żywi nadzieję, że i to wyzwanie uda się przezwyciężyć wspólnym wysiłkiem.

Rozwój spółki na przestrzeni lat obrazują również wybrane informacje ekonomiczne, przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki rozwoju spółki

Wskaźniki	1993 – od maja-Rok założenia	1996	2000	2006
<b>Przychody ze sprzedaży zł</b>	6 926 155,00	14 607 000,00	26 095 700,00	38 232 903,00
<b>Zysk netto zł</b>	976 000,00	1 027 000,00	1 629 600,00	3 934 596,00
<b>Wskaźnik płynności</b>	4,9 %	1,42 %	6,6 %	5,4 %
<b>Zatrudnienie</b>	338	287	173	122

## 10.2. Geneza zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu

Od momentu powstania spółki w jej aktualnym kształcie mottem przyświecającym jej działalności jest „solidność i odpowiedzialność”. Hasło to można odnieść do wszystkich dziedzin funkcjonowania spółki, a także jej relacji, ze wszystkimi podstawowymi grupami jej interesariuszy – zarówno wewnętrznych – z których najważniejsi są pracownicy, jak i zewnętrznych – nie tylko klientów, ale również członków lokalnej społeczności żyjących w otoczeniu zakładów przedsiębiorstwa. Dobre zarządzanie i dbałość o wzorowe relacje w ramach załogi, jak i kontakty z kontrahentami pozwoliły przetrwać firmie okresy problemowe, a podejmowana przez zarząd działalność społeczna dowodzi znacznej wrażliwości organów zarządczych spółki w tym zakresie i przyczynia się do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu lokalnym. Działalność służąca praktycznej realizacji wspomnianego wyżej motta wynika z przekonania, że na specyficznym i trudnym rynku tylko solidny i rzetelny producent może sprostać konkurencji, a solidarność, zarówno skierowana do wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, może stać się źródłem dodatkowej energii do działania i przynieść korzyści, które nie zawsze da się zmierzyć konkretnymi wynikami finansowymi.

## 10.3. Pracownicy budują firmę, a ta o nich dba

Już na początku działalności w obecnej formie prawnej, tj. w 1993 r., nowy zarząd firmy stanął przez sporym wyzwaniem nadania spółce takiego kierunku rozwoju, który pozwoli jej utrzymać się na rynku,

a także sprostać bardzo silnej zagranicznej konkurencji. Zarząd zakładał, że budowanie przedsiębiorstwa należy oprzeć na silnym zespole pracowników. W tym celu podjęto zobowiązanie do partnerskiego traktowania pracowników oraz zapewnienia im możliwie najlepszych warunków pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego i osobistego. W pierwszej z wymienionych dziedzin, w codziennych działaniach spółka dba o bezpieczne i higieniczne warunki pracy utrzymując na odpowiednim poziomie i monitorując środowisko pracy, wprowadzając odpowiednie usprawnienia i eliminując zagrożenia. Przykładowo – w 2005 r. na działania służące podniesieniu poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy przeznaczono ok. 111 tys. zł, a dalsze 61,5 tys. zł na różnorodne szkolenia w tym zakresie. Duży nacisk KHBC kładzie też na dbałość o dobry stan zdrowia zatrudnionych w niej pracowników, czego przejawem jest ścisła współpraca z Zespołem Lekarzy Specjalistów NZOZ „Anna Bryłka” w Kutnie w zakresie wszechstronnej kontroli zdrowia pracowników oraz profilaktyki – m.in. w postaci dobrowolnych szczepień załogi przeciw grypie finansowanych przez spółkę. Firma wdrożyła również w tym zakresie zintegrowany System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy zgodny z normą PN-N 18001:2004/OHSAS, którego efektywność potwierdził zewnętrzny audyt i certyfikat przyznany przez TÜV SÜD Management Service GmbH.

Kierownictwo KHBC Sp. z o.o. czuje się odpowiedzialne również za rozwój indywidualny i zawodowy pracowników spółki. Uważa, że coraz lepiej wykształcona kadra jest największym kapitałem firmy, a możliwość samorealizacji i rozwijania zainteresowań naukowych nie pozostaje bez wpływu na zadowolenie z pracy i poczucie związania z pracodawcą. W ramach działań w tym zakresie, kierownictwo spółki wspiera organizacyjnie i finansowo podnoszenie kwalifikacji w różnych formach. Jedną z nich jest dopasowanie czasu pracy i odpowiednie dofinansowanie, w celu umożliwienia podjęcia lub kontynuacji studiów w zakresie podstawowym (magisterskich lub licencjackich), podyplomowym, a także na studiach doktoranckich. Z możliwości tej skorzystało od tej pory i korzysta w dalszym ciągu: 13 osób w zakresie studiów licencjackich i magisterskich, 5 osób – studiów podyplomowych oraz 3 osoby – doktoranckich. Dla pracowników zainteresowanych podnoszeniem swoich kwalifikacji w zakresie znajomości języków obcych, również prowadzone są od kilku lat dedykowane kursy. W samym tylko 2006 r. na szkolenia i inne formy podnoszenia kwalifikacji pracowników przeznaczono kwotę 96 tys. zł.

Uzupełnieniem wyżej opisanych inicjatyw w zakresie wspierania rozwoju osobistego i zapewnienia komfortowych warunków pracy są działania sprzyjające integracji zespołu. W ramach tej działalności organizowane są np. spotkania całej załogi, połączone z elementami rozrywkowymi, czy też kulturalnymi, np. w postaci koncertów czy przedstawień. Na tego typu spotkania zapraszana jest również młodzież z zaprzyjaźnionej z KHBC Sp. z o.o. szkoły podstawowej w Wólce Czepowej. Wspomniane wyżej działania wzmacniają poczucie tożsamości pracowników jako części przedsiębiorstwa, ułatwiają realizację zbiorowych celów spółki, które stają się bliskie całej załodze. Ważnym dodatkowym elementem motywującym do pracy jest poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w spółce, które w roku 2006 kształtowało się na poziomie około 3015 zł, co w dosyć znaczący sposób przewyższało średnie wynagrodzenie w gospodarce narodowej wynoszące niewiele ponad 2500 zł. Warto podkreślić również znacznie wyższe niż przeciętne w branży wynagrodzenia pracowników produkcyjnych. Z innych form działalności socjalnej KHBC Sp. z o.o. i wspierania rozwoju osobistego pracowników, warto wspomnieć również podjętą w 2006 r. inicjatywę zasilenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych kwotą 250 tys. zł z zysku spółki – co miało służyć m.in. rozszerzeniu oferty niskoprocentowanych pożyczek socjalnych na cele mieszkaniowe.

Ważnym wyzwaniem dla utrzymania podkreślonej od początku funkcjonowania spółki solidarności okazały się wspomniane we wstępie poważne kłopoty, jakich KHBC Sp. z o.o. doświadczyła w latach 1996-1998. Aby przezwyciężyć skrajnie niekorzystne tendencje na krajowym rynku nasiennictwa, ko-

nieczna była głęboka restrukturyzacja firmy, która ze względu na wspomniane we wstępie do niniejszego opracowania ogromne zmiany strukturalne musiała wiązać się z redukcją zatrudnienia. Po szczegółowej analizie sytuacji okazało się, że niezbędne dla utrzymania KHBC Sp. z o.o. na rynku jest zlikwidowanie dwóch stacji nasiennych i ograniczenie liczebności załogi prawie o połowę. Procesy restrukturyzacyjne mimo tak drastycznych zabiegów, udało się zrealizować względnie spokojnie, ze względu na wynikające z podkreślanego wcześniej zaangażowania kadry w życie przedsiębiorstwa i związane z nim zrozumienie wagi problemów. Wszelkiego rodzaju zmiany dotyczące zakresów obowiązków pracowników wprowadzono na zasadzie porozumienia stron, po uprzednich konsultacjach z zainteresowanymi stronami. Konsultacje odbywały się poprzez regularne (kilka razy w miesiącu) spotkania zarządu z pracownikami, przy udziale związków zawodowych, co umożliwiło każdemu pracownikowi wypowiedzenie się. Nie bez znaczenia w tej sytuacji była również solidarna postawa zarządu i wysiłki zmierzające do dostosowania warunków redukcji zatrudnienia do indywidualnej wręcz sytuacji poszczególnych członków zespołu przedsiębiorstwa, tak aby nie pozostawić zwalnianych osób bez środków do życia. Przygotowano również ofertę pomocy w znalezieniu swojego miejsca w nowej sytuacji życiowej. Pracownikom objętym procesem restrukturyzacji zapewnionych zostało kilka możliwości. Niektórym z nich zapewniono możliwości podniesienia kwalifikacji przez szkolenia i kursy oraz przeniesienie ich na inne stanowiska w firmie. Część załogi została przeniesiona do oddziału w Straszkwowie (w tym zakresie negocjowane były szczegółowe warunki zorganizowania dojazdów z Kutna). Dodatkowo pracownikom, których stanowiska pracy zostały zlikwidowane, a nie mogli być przeniesieni do innej pracy umożliwiono przejście na wcześniejszą emeryturę, a jedna osoba ze względu na stan zdrowia uzyskała uprawnienia do renty inwalidzkiej. Na szczególną uwagę zasługuje „opiekuńcza” postawa władz spółki w stosunku do pracowników, wyrażająca się stałym kontaktem ze zwalnianymi pracownikami, dzięki czemu upewniono się, że pozostałej części załogi również udało się znaleźć zatrudnienie w innych przedsiębiorstwach. Ponadto osoby, których sytuacja życiowa znacząco pogorszyła się, mogą zgłaszać się do zarządu z prośbami o doraźną zapomogę i zawsze mogą liczyć na przychyłność i zrozumienie w tej kwestii. Wyrazem silnych więzi byłych pracowników zespołu było również założenie przez część z nich Klubu Emerytów KHBC, który odbywa regularne spotkania kilka razy w roku.

#### 10.4. Rozwój, polityka jakości i stosunki z kontrahentami

Równie ważne dla zapewnienia spółce KHBC spokojnego funkcjonowania w nowych warunkach gospodarczych, jak zbudowanie niezawodnego zespołu, było zaferowanie klientom najwyższej jakości produktu i obsługi, tak aby zainteresować ich polskim produktem. W celu zbudowania właściwych relacji ze swoimi odbiorcami, spółka postawiła na zinstytucjonalizowaną formę współpracy, pozwalającą na dotarcie do szerszej grupy potencjalnych odbiorców. W tym zakresie kierownictwo podjęło ścisłą współpracę ze Związkami Plantatorów Buraka Cukrowego na szczeblu krajowym oraz lokalnym. W ramach tej kooperacji organizowane są m.in. spotkania i szkolenia (około 30 rocznie) na terenie firmy oraz w cukrowniach współpracujących, w których biorą udział tysiące plantatorów. Podobnym celom służy i podobne efekty przynosi także coroczna prezentacja wyrobów firmy na międzynarodowych targach branżowych m.in. POLAGRA a obecnie FARMA w Poznaniu, gdzie osiąga wymierne sukcesy, czego przykładem może być złoty medal w 2003 r.

Dla przekonania klientów do swoich wyrobów niezwykle ważne jest również podjęcie i ścisłe wypełnianie zobowiązań do zapewnienia produktu najwyższej jakości. W tym zakresie KHBC Sp. z o.o. postawiła sobie surowe wymagania, dla spełnienia których rozwijane są badania własne, ale również podjęta współpraca z sektorem nauki, w tym z czołowymi w kraju uczelniami rolniczymi (jak SGGW w Warszawie, AR im. H. Kołłątaja w Krakowie, ATR w Bydgoszczy – obecnie Uniwersytet Technolo-

giczno-Przyrodniczy) oraz Instytutem Hodowli i Aklimatyzacji Roślin IHAR w Bydgoszczy. Tego rodzaju współpraca przyniosła m.in. opracowanie własnych nowych odmian, w tym tzw. „szybkiego buraka” (nazwa handlowa „QuickBeet”) oraz korzyści dla polskiej nauki – w postaci poprawy poziomu wiedzy hodowlanej. Możliwe okazało się również osiągnięcie podstawowego celu założonego w zakresie oferty produktowej – dotyczącego ich najwyższej jakości. Potwierdzają ją zarówno badania laboratoryjne (podczas których osiąga się kiełkowanie na poziomie 99-100 % nasion), jak również pozytywne przejście audytu i przyznanie przez TÜV Management Service GmbH certyfikatu w zakresie zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 (firma wdrożyła również system zarządzania środowiskiem zgodny z normą ISO 14001:2004). Jako uzupełnienie do wysokiej jakości oferty produktowej, KHBC Sp. z o.o. oferuje swoim klientom również usługi uzupełniające w zakresie uszlachetniania i aktywacji roślin, co dodatkowo poprawia ich parametry i umożliwia lepsze dopasowanie okresów siewu i zbiorów do specyficznych wymagań odbiorców.

Równie ważną zasadą kontaktów z partnerami biznesowymi, jak zobowiązania jakościowe, jest rzetelność i sumienność. KHBC nie ma sobie nic do zarzucenia również w tym zakresie – firma wywiązuje się ze wszystkich swoich zobowiązań na uzgodnionych warunkach. Wszelkie problemy pojawiające się w trakcie działalności spółki są rozwiązywane w pierwszej kolejności poprzez negocjacje i porozumienia pomiędzy stronami, działania te pozwalają na unikanie niepotrzebnych i trudnych sporów sądowych czy postępowań egzekucyjnych. Warto podkreślić, że te same zasady stosowane są jednakowo również na rynkach zagranicznych, nawet tak specyficznych, jak rynki wschodnie.

## 10.5. Współpraca ze społecznością lokalną – kolejny wymiar solidarności

Ze wspomnianym na wstępie zobowiązaniem do podejmowania działań solidarnych władze KHBC Sp. z o.o. utożsamiają, obok dbałości o pracowników, także odpowiedzialność za otoczenie, w którym funkcjonuje spółka. Od początku funkcjonowania, firma bierze czynny udział w życiu społeczności lokalnych. W ramach swojego wkładu w ich rozwój, jej władze oferowały zróżnicowane typy wsparcia. Przykładem może być działalność w zakresie dobroczynności i sponsoringu. Przedsiębiorstwo od lat wspiera działające w pobliżu jego siedziby: szkołę podstawową i gimnazjum w Wólce Czepowej finansując nagrody dla uczniów uczestniczących w różnych konkursach czy pomagając w urządzeniu boiska. Wsparciem obejmuje się też m.in. kluby sportowe, organizacje społeczne (w postaci dofinansowania działalności statutowej), a także inicjatywy lokalne takie, jak: organizacja imprez sportowych i kulturalnych, ratowanie dóbr kultury i wiele innych. W miarę możliwości KHBC Sp. z o.o. starała się także pomagać lokalnej ludności w potrzebach indywidualnych wspomagając osoby potrzebujące pomocy poprzez środki finansowe, darowizny rzeczowe czy kierowanie wniosków do odpowiednich służb socjalnych. Przykładowo, w 2005 r. łączna wartość przekazanych przez KHBC darowizn wyniosła prawie 430 tys. zł, a w 2006 r. – prawie 60tys. zł. Ważny, choć trudno wymierny jest wpływ firmy na wzrost kultury rolnej zarówno w bezpośrednim jej otoczeniu, jak i poprzez współorganizowanie wystaw, szkoleń i prezentacji własnego dorobku, m. in. znane nie tylko w środowisku „Dni Pola”.

Ponadto firma wniosła bardzo konkretny i namacalny wkład w budowę lokalnej infrastruktury technicznej poprzez dofinansowanie rozbudowy sieci kanalizacyjnych oraz oczyszczalni ścieków kwotą około 288 tys. zł, a sieci wodociągowej, która objęła okoliczne wsie – kwotą 130 tys. zł. Kierownictwo spółki dba o wygląd osiedla, na którym mieszka wielu pracowników KHBC oraz terenów przyległych. W tym zakresie firma brała udział w modernizacji dróg w tym rejonie, na co przeznaczono około 40 tys. zł. Wszystkie działania w tym zakresie przynoszą obopólne korzyści. Z jednej strony poprawiają się warunki funkcjonowania firmy oraz jej wizerunek wśród społeczeństwa i kontrahentów, a z drugiej strony

następuje poprawa standardu życia w jej bezpośrednim otoczeniu, które ma szansę rozwoju społecznego i gospodarczego.

## 10.6. Podsumowanie

Przypadek firmy KHBC Sp. z o.o. pokazuje, jak w praktyce można połączyć realizowanie przyjętego wewnątrznie zobowiązania do prowadzenia etycznej i społecznie odpowiedzialnej działalności biznesowej z efektywnością i zdobywaniem pozycji rynkowej. Obie te sfery wzajemnie na siebie oddziałują, uzupełniają i wzmacniają się. Część korzyści z odpowiedzialnych działań znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w wynikach finansowych firmy, inne przynoszą satysfakcję władzom spółki i wpływają na poprawę jej wizerunku w bezpośrednim otoczeniu. W przypadku spółki KHBC, do tych pierwszych efektów zaliczyć należy na pewno dużą zdolność do przewyższania trudności dzięki posiadaniu silnie zintegrowanej z firmą, zmotywowanej i zaangażowanej załogi, która pozwala jej przetrwać na rynku mimo przeciwności. Niemalże znaczenie ma też rzetelne podejście do klientów, bez uznania których żadne przedsiębiorstwo nie miałoby po prostu racji bytu, a w szczególnej sytuacji sektora nasiennego, w którym działa KHBC Sp. z o.o., zwycięstwo w walce z doświadczoną zagraniczną konkurencją zasługuje na uwagę. Godne pochwały są również działania na rzecz lokalnej społeczności, w tym wsparcie kosztownych inwestycji infrastrukturalnych tworzących warunki dla rozwoju gospodarczego oraz inicjatywy obywatelskich, kulturalnych i charytatywnych rozwijających otoczenie firmy pod względem społecznym.

Oprócz niewątpliwiej satysfakcji z wysokiej pozycji na rynku oraz uznania lokalnej społeczności, potwierdzeniem słuszności stylu działania prezentowanego przez Kutnowską Hodowlę Buraka Cukrowego Sp. z o.o. są otrzymywane nagrody i wyróżnienia, takie jak:

- wielokrotny (w latach 2003-2006) udział w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” zakończony przyznaniem tytułu i certyfikatu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w tym dodatkowe wyróżnienie w 2006 r. Statuetką – najwyższą nagrodą w programie;
- nominacja do Nagrody Gospodarczej Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej;
- złoty medal Międzynarodowych Targów Poznańskich;
- I miejsce w krajowym konkursie „Bezpieczne Gospodarstwo Rolne” w kategorii gospodarstw wielkotowarowych w roku 2004;
- wyróżnienie tytułem „Gazeta Biznesu” w latach 2004, 2005, 2006.

Władze spółki żywią również nadzieję, że dotychczasowo podejmowane społecznie odpowiedzialne działania pozwolą KHBC Sp. z o.o. przetrwać kolejne czekające ją w najbliższych latach wyzwania. Największym z nich jest zmniejszenie areалу wysiewu buraków cukrowych w Polsce oraz parcie w kierunku zmniejszenia cen nasion, spowodowane reformą rynku cukru w Unii Europejskiej. Ponadto istotny wpływ na sytuację spółki może mieć likwidacja w roku 2007 dotacji hodowlanych. Oba te czynniki wpływają niewątpliwie na zmniejszenie rynku i spadek przychodów, co powoduje konieczność intensyfikacji działań zmierzających do zdobywania nowych rynków. Firma uznaje, iż jednym z najważniejszych czynników, które pozwolą na przewyższenie tych kłopotów i osiągnięcie kolejnych sukcesów w przyszłości są ludzie – ich kwalifikacje, zaangażowanie oraz duża mobilizacja w ważnych dla spółki chwilach.

### Bibliografia

Sprawozdania Zarządu 1993-2006  
Bilanse KHBC za lata 1993-2006

Rozmowy z przedstawicielami: kierownictwa spółki; związków zawodowych; hodowcami; innymi pracownikami spółki.



## 11. G DATA Software Sp. z o.o. – społecznie zaangażowany producent oprogramowania (Konrad Szylar, Piotr Jarocki)

### 11.1. Wstęp

G DATA Software to międzynarodowa firma produkująca oprogramowanie standardowe. Od początku istnienia firma stawia przede wszystkim na wysoką jakość, innowacyjne rozwiązania i kreatywny sposób myślenia. Cechuje ją partnerstwo i zasady „fair play”, które odnoszą się zarówno do stosunków wewnętrznych, jak i do szerokich kontaktów firmy z otoczeniem zewnętrznym. Otwartość, kreatywność i osobiste zaangażowanie pracowników to cechy, które kształtują firmę G DATA Software. Głównym priorytetem jest wspólne poszukiwanie jak najlepszych rozwiązań w realizacji wyznaczonych celów.

### 11.2. Historia rozwoju firmy

G DATA Software Sp. z o.o. powstała w 1995 roku. Początkowo działała pod nazwą LTP Media Software – G DATA Software Sp. z o.o. Od początku firma brała udział w międzynarodowych targach informatycznych m.in. Softarg '95. W ofercie handlowej pojawił się program AntiVirenKit 5, stale ulepszany o najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne. Do sprzedaży wprowadzono również niezwykle funkcjonalny program adresowy o nazwie AMASYS, a następnie program szyfrujący TopSecret 1.2.

Koniec lat 90. to czas narodzin wielu ciekawych pomysłów, jak i dynamicznego rozwoju firmy, która postawiła na unowocześnianie wcześniej wprowadzonych na rynek produktów. Przyjęto również, do dziś aktualną, nazwę G DATA Software Sp. z o.o.

W roku 2002 G DATA wprowadziła do sprzedaży kolejne produkty: FotoOffice – przeglądarkę zdjęć i grafiki oraz Koktajlbar – leksykon z ponad dwutysięczną bazą przepisów na koktajle. Produkty te miały premierę na targach Infosystem i osiągnęły sukces na skalę europejską. W tym samym roku program Power AdressManager 2001 otrzymał tytuł LIDERA RYNKU 2002, jako najlepszy w Polsce program do zarządzania bazą danych o klientach działów handlowych, marketingu oraz sekretariatów. Latem 2002 roku udostępniono bezpłatną wersję kolejnego programu do ukrywania katalogów i całych dysków – SekretNIK.

W marcu 2003 w ofercie G DATA pojawił się AntiVirenKit 12 Professional, który od początku roku zwyciężył w dziesięciu testach programów antywirusowych, w tym również w teście przeprowadzonym przez niezależną organizację av-test w Magdeburgu. AVK 12 otrzymał ponadto dwie nagrody „Virus Bulletin” za 100-procentową wykrywalność. W maju 2003 roku program FotoOffice zdobył tytuły Lidera Rynku 2003 i Euro Leader 2003, jako najlepsza w Polsce i Europie przeglądarka plików graficznych.

Na początku maja 2003 r. zaprezentowana została nowa wersja polskiego programu szyfrującego TopSecret Next Generation, która umożliwia przechowywanie informacji w zaszyfrowanym Wirtualnym Sejfie (dysku) oraz szyfrowanie wiadomości wysyłanych pocztą elektroniczną. Także w maju, podpisane zostały przez G DATA umowy handlowe z California Computer (obecnie Action) i siecią sklepów Vobis Microcomputer.

Kolejne lata to okres ciągłego rozwijania oferty oprogramowania i sieci dilerkich, w tym nawiązanie współpracy z dystrybutorami ABC DATA i Tech DATA. W roku 2007 G DATA cieszyła się już

stabilną pozycją na rynku związanym z bezpieczeństwem IT. Wyróżniano ją nie tylko za nowatorskie rozwiązania, ale i skuteczność. G DATA TopSecret NextGeneration 4.0, najnowszy program do szyfrowania danych na dysku, jest obecnie najbardziej zaawansowanym tego typu narzędziem w Polsce i Europie. Uznanie zyskał także FotoOffice2007 posiadający m.in. funkcję wysyłania zdjęć do fotolabów. Oferta firmy w roku 2007 poszerzyła się o kolejny produkt antywirusowy G DATA TotalCare, całościowe rozwiązanie, które gwarantuje użytkownikom najwyższej jakości ochronę danych znajdujących się w komputerze. G DATA wprowadzając na rynek nowe rozwiązania pomyślała również o wewnętrznym rozwoju działu handlu. Rok 2007 to inwestycje w postaci nowego oddziału handlowego w Warszawie. Ciągła rozbudowa działu obsługi klienta, logistyki, działu grafiki i marketingu to działania mające zapewnić jeszcze szybszy rozwój firmy.

### 11.3. Dobra atmosfera pracy i rozwój zespołu tworzą sukces firmy

Rzeczony G DATA Software widoczny jest zarówno w ciągle poszerzanej o nowe programy ofercie, jak również w rosnących wynikach finansowych i zasobach kadrowych. Firma rozpoczynając działalność zatrudniała trzy osoby, zespół ten był sukcesywnie rozwijany (patrz tabela 1) i we wrześniu 2007 r. liczył już trzydziestu trzech specjalistów, zatrudnionych w siedmiu działach. Firma buduje swój sukces dzięki kreatywności i zaangażowaniu pracowników, co przekłada się na rosnące przychody ze sprzedaży i nowe inwestycje.

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki rozwojowe firmy „G DATA” w latach 1995-2006

Rodzaj wskaźnika (przykładowe)	Rok założenia 1996	Rok 2000	Rok 2005	Rok 2006
Przychody ze sprzedaży (tys. PLN)	150,6	861,7	3752,4	3902
Zatrudnienie (prac.)	3	7	24	24
Zysk (tys. PLN)	-0,6	8,2	710,1	553 netto 688 brutto
Produkcja w szt.	10 000	35 681	46 597	57 933
Obsługiwane rynki (jedn.)	Polski	Polski	Polski	Polski

Źródło: Raporty roczne G DATA Software Sp. z o.o.

Prawdziwy wzrost firmy widoczny jest właśnie nie tylko w liczbach prezentowanych w tabeli 1. Wraz z nią rozwijają się również pracownicy, tworząc dobrze zintegrowany, a przez to sprawnie działający zespół. Działania podejmowane przez zarządzających spółką w tym zakresie realizowane są dwutorowo – część działań skierowanych jest na indywidualny i osobisty rozwój pracowników oraz ich integrację w ramach całego zespołu, a ich właściwym dopełnieniem jest dbałość o doskonalenie ich wiedzy, umiejętności i kompetencji w sferze zawodowej. Firma już na wczesnym etapie działalności dostrzegła korzyści w motywowaniu pracowników, poprzez zapewnienie dobrej atmosfery w pracy i wytworzenie więzi międzyludzkich powodujących większą identyfikację z zespołem, a przez to również z celami firmy. W branży informatycznej, szczególnie w przypadku tworzenia tak zaawansowanych i kompleksowych rozwiązań technologicznych, jakimi są produkty G DATA, ważna jest ścisła i sprawna kooperacja. Jej znaczenie zaczyna się już w zespołach projektowych, które w atmosferze twórczej i przyjacielskiej dyskusji nad nowymi rozwiązaniami przyczyniają się do wdrażania innowacji koniecznych dla utrzymania wysokich wyników w zaciętej konkurencji panującej w sektorze i podążania za nowymi trendami na rynku. Ze względu na wspomnianą charakterystykę bardzo konkurencyjnego rynku, na którym działa opisywana

spółka, „duch kooperacji” musi jednak występować nie tylko w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, ale również przenikać całą strukturę firmy. W tym celu w opisywanej firmie nieustannie podejmowane są kolejne wyzwania dla wzmocnienia poczucia związania każdego pracownika z zespołem.

Do inicjatyw podejmowanych przez Zarząd G DATA w tym zakresie należy organizacja różnego rodzaju wewnętrznych spotkań i imprez integracyjnych w kraju i zagranicą. Odbývają się one np. w formie wspólnych wyjazdów, czy też uczestnictwa w wydarzeniach sportowych, kulturalnych i artystycznych, podczas których akcentowana jest zasada partnerstwa i znaczenia każdego pracownika dla sukcesu całej firmy. Dobrym przykładem tego rodzaju luźnych spotkań, są stające się już firmową tradycją wspólne kolacje, podczas których w przyjemnej atmosferze każdy z każdym, nie zważając na piastowane stanowisko, czy stosunki podległości służbowej, może porozmawiać o interesujących go w danej chwili tematach. W ten sposób uzyskuje się kilka korzystnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rezultatów. Oprócz dość oczywistego zacieśniania stosunków międzyludzkich i wzrostu integracji zespołu, możliwa jest również bardzo szybka komunikacja pojawiających się sytuacji problemowych i reagowania na nie u źródła, z pominięciem przeszkód natury korporacyjnej. Zasada równości w opisanych kontaktach i brak barier przed wyrażaniem zdania sprzeciwu nawet w sprawach o strategicznym dla firmy znaczeniu powoduje, że prawie całkowicie wykluczone zostały błędy organizacyjne w funkcjonowaniu spółki. Jednak tą drogą komunikowane są nie tylko zastrzeżenia, czy problemy w funkcjonowaniu firmy, ale również nowe rozwiązania, innowacje, czy też usprawnienia znajdujące potem konkretny wyraz w rosnącej funkcjonalności produktów, co z kolei przekłada się na finansowe wyniki firmy. Co najmniej raz w roku pracownicy zabierani są również na międzynarodową imprezę integracyjną, połączoną np. z uczestnictwem spółki w imprezach targowych. Dzięki temu pracownicy mogą odnieść większe korzyści z obserwacji rynkowych trendów i we właściwej dla wszystkich inicjatyw firmy, przyjaznej atmosferze, na bieżąco przedyskutować bieżące wyzwania i zagrożenia, jak również zaproponować pola możliwej ekspansji przez wykorzystanie pojawiających się nisz rynkowych. W roku 2007 tego rodzaju wyjazd odbył się przy okazji organizacji stoiska G DATA w czasie trwania targów CeBIT w Hannoverze.

Na coraz wyższą efektywność pracy poszczególnych zespołów, składa się jednak nie tylko dobra atmosfera panująca w pracy. Jest to zasługa odpowiedniej i przemyślanej polityki inwestowania w rozwój zasobów ludzkich oraz ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności kadry. Spółka zachęca i promuje doskonalenie pracowników, co wynika z głębokiego przekonania zarządzających, że inwestycja w ludzi w branży kreatywnej jaką jest sektor IT jest podstawą rozwoju i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy. W tym zakresie organizowane są szkolenia, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy – nie tylko dla programistów i zespołów rozwojowych, ale również dla kadry handlowej. W chwili obecnej wielu specjalistów poszerza swoją wiedzę nie tylko poprzez uczestnictwo w szkoleniach, ale i udział w konferencjach branżowych. W 2007 r. zorganizowano również kurs języka obcego dla wszystkich chętnych do rozwijania swoich umiejętności językowych. W zakresie doskonalenia umiejętności, firma docenia również indywidualne zainteresowania i starania pracowników służące poszerzaniu kwalifikacji, którzy wnosząc swój wkład w usprawnienie funkcjonowania firmy, czy też jej produktów mogą liczyć się z możliwościami awansu, czy innych form premiowania ich wysiłków.

#### **11.4. Reinwestowanie owoców sukcesu w przyszłość**

G DATA w swoich dążeniach do tworzenia nowych rozwiązań w branży IT, nie tylko konsekwentnie wspiera budowanie swojego zespołu, co przynosi wymierne korzyści materialne, ale także chce mieć czynny wkład w życie społeczności lokalnych i szerszych środowisk. Firma staje się przez to współodpowiedzialna za rozwój swojego zewnętrznego otoczenia i stanowi pozytywny przykład dzielenia się

z nim swoim sukcesem. Potwierdza to wizerunek G DATA Software, jako spółki etycznej i realizującej w praktyce zasadę „fair play”. W ramach działalności społecznej firma podejmuje wiele działań, zarówno w skali lokalnej, jak i ogólnokrajowej. Stara się m.in. czynnie wspierać placówki edukujące młodzież oraz wszelkie inicjatywy obywatelskie, związane z propagowaniem kultury, a także zdrowego trybu życia. Do przykładów tego rodzaju działań w 2006 r. można zaliczyć dofinansowanie takich inicjatyw jak uruchomienie muzeum w Szczecinku, mistrzostwa Polski juniorów w piłce nożnej, jak również liczne konkursy szkolne o zasięgu regionalnym i krajowym.

Działalność społeczna firmy nie ogranicza się jednak tylko do skali lokalnej, innym jej przykładem jest udzielany przez firmę 80% rabat dla placówek edukacyjnych na wszystkie produkty. G DATA stworzyła także specjalną ofertę produktu FotoOffice2 dla szkół – pakiet obejmujący 10 stanowisk programu w bardzo niskiej cenie. Wersja EDU dedykowana jest placówkom edukacyjnym (szkołom, przedszkolom, uczelniom) jak i nauczycielom, uczniom i studentom. Dzięki takim inicjatywom sektora prywatnego, prowadzonym równoległe z rządowymi programami informatyzacji szkół i zwalczania zjawiska „wykluczenia informacyjnego”, firmy takie jak G DATA demonstrują swoje poczucie współodpowiedzialności za cywilizacyjny rozwój naszego kraju i zmniejszanie barier w dostępie do informacji dla szerokiej rzeszy ludności. Poprzez politykę niskich cen dostępnych nie tylko dla instytucji, ale również samych nauczycieli, uczniów i studentów, firma wpływa również na kształtowanie właściwych postaw społecznych w zakresie legalności oprogramowania i respektowania praw własności intelektualnej.

Warto podkreślić, że w realizację polityki działań społecznych angażuje się nie tylko zarząd, ale swoją filozofię stara się przekazać całej załodze, włączając pracowników w operacyjne działania w tym zakresie – wyznaczając im obowiązki wchodzące w bieżące zakresy ich pracy. Polegają one m.in. na analizowaniu przesyłanych do G DATA zapytań o różnego rodzaju wsparcie. Raz na miesiąc wybierane z nich jest jedno, w którego realizację spółka może i chce się włączyć. W roku 2007 nacisk położony został na pomoc instytucjom, które proszą o wsparcie finansowe na duże projekty edukacyjne i wychowawcze. W ramach tego schematu udało się nawiązać współpracę z licznymi szkołami, dla których firma funduje nie tylko nagrody w różnego rodzaju konkursach, ale i książki dla najuboższych uczniów czy inne materiały edukacyjne, jak mapy i atlasy geograficzne. Realizowane są także projekty wsparcia placówek edukacyjnych w organizowaniu różnego rodzaju wyjazdów dla dzieci z ubogich rodzin.

Wyrazem uznania dla przestrzegania przez G DATA Software zasad etyki w biznesie – zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych – wyrażających się m.in. w prowadzonej działalności społecznej, są liczne nagrody. Przyznawane są zarówno dla samej spółki (m.in. tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” w trzech kolejnych latach: 2004-2006, a w 2006 r. również Statuetka „Przedsiębiorstwo Fair Play”), jak i dla Prezesa Zarządu Leszka Pawlewicza, który otrzymał między innymi tytuł Mocarza Gospodarczego Powiatu Szczecineckiego 2006 w kategorii „Osobowość Gospodarcza Roku” – za działania na rzecz rozwoju powiatu.

## 11.5. Podsumowanie

G DATA Software Sp. z o.o. jest godnym naśladowania przykładem społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw, zarówno w sferze wewnętrznej organizacji, jak i działaniach na rzecz zewnętrznego otoczenia firmy. Będąc liderem rynku oprogramowania antywirusowego spółka pamięta o tym, że fundamentem sukcesu są jej pracownicy. Ludzie, którzy tworzą firmę, są doceniani i pracują według klarownych zasad, w przyjaznej atmosferze i dobrze zintegrowanym zespole, dzięki czemu łatwo mogą się identyfikować z celami firmy. Podejmowane przez zarząd działania na rzecz rozwoju zawodowego

i osobistego pracowników, jak również służące zacieśnianiu współpracy w poszczególnych zespołach przynoszą jej wymierne rezultaty w postaci sprawnego funkcjonowania firmy i możliwości szybkiego reagowania na problemy i szanse pojawiające się na rynku.

Historia rozwoju opisywanej firmy udowadnia również, że w swojej działalności nie jest ona nastawiona wyłącznie na zysk, ale prowadzi także konsekwentnie realizowaną politykę wspierania inicjatyw społecznych, dzieląc się swoim sukcesem z potrzebującymi. Ważny i wart podkreślenia jest w przypadku tych działań fakt, że w G DATA stanowią one część filozofii firmy, w urzeczywistnienie której włączany jest cały zespół. Udział spółki w życiu kulturalnym, sportowym i edukacyjnym lokalnych społeczności stanowi często ważny wkład w życie grup objętych wsparciem i kształtuje pozytywny wizerunek G DATA, jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego. Warto również podkreślić, że w działaniach swoich wykracza także poza poziom lokalny, a przez swoje zasługi na rzecz propagowania technologii informatycznych, czy też poszanowania dla własności intelektualnej, przyczynia się również do cywilizacyjnego rozwoju kraju.

#### **Bibliografia**

Informacja Prezesa G DATA Software Sp. z o.o. Leszka Pawlewicza  
Strona internetowa firmy: [www.gdata.pl](http://www.gdata.pl)

# Załącznik nr 1. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED. Warunki standardu



ZATRUDNIENIE  
**FAIR PLAY**

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.  
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury  
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.

## Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim ZFP-2007, IPED WARUNKI STANDARDU

Warszawa 2007

Wersja 10-07-07

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



  
Europejski Fundusz Społeczny

  
EQUAL

  
Instytut Badań nad Demokracją  
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

**Standard opracowany pod redakcją:**

Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczuka

**Zespół projektantów:**

Mieczysław Bąk

Paulina Bednarz

Ewa Jakubowska – Krajewska

Przemysław Kulawczuk

Paulina Łagowska

Andrzej Poszowiecki

Anna Szcześniak

Małgorzata Tymorek

© Copyright by:

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

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

---

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

## Spis treści:

I. Wprowadzenie.....	121
II. Terminy i definicje .....	122
III. Zastosowanie .....	122
IV. Wymagania – opisy procesów.....	123
Proces 1: Misja organizacji.....	123
Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych .....	123
Proces 3: Strategia rozwoju organizacji .....	124
Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich .....	124
Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia .....	124
Proces 6: Rekrutacja pracowników.....	124
Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników .....	125
Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich .....	125
Proces 9: Ocenianie pracowników.....	125
Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami .....	126
Proces 11: Motywowanie pracowników.....	126
Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją .....	126
Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich.....	126
Proces 14: Odchodzenie pracowników.....	127
Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi.....	127





## I. Wprowadzenie

Przedstawione warunki Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007, zwanego w skrócie ZFP-2007, IPED, określają zasadnicze wymagania dla dowolnej organizacji, związane z prowadzeniem zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z koncepcją włączenia etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu do systemu zarządzania organizacją. System ten ma w zamierzeniu maksymalizować zaangażowanie pracowników organizacji w tworzenie jej sukcesu. Zdefiniowana poniżej koncepcja jest, więc z jednej strony wyrazem traktowania pracowników jako odpowiedzialnych partnerów w zarządzaniu organizacją, z drugiej zaś jest uogólnieniem praktycznych doświadczeń najlepszych organizacji w zakresie twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Warunki Standardu ZFP-2007, IPED, określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których spełnienie jest konieczne dla jego funkcjonowania. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim, znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji. Narzędzia zarządcze, przewidziane warunkami standardu ZFP-2007, IPED, oparte zostały na opisanych rodzajach działań. Warunki standardu wymagają udowodnienia przez organizację, że narzędzia te zostały opracowane, wdrożone i są stosowane.

Wdrożenie standardu ZFP-2007, IPED może być realizowane samodzielnie przez organizację lub przez organizację wspólnie z jednostkami wspomagającymi. Poniżej przedstawiono przykładowy opis jak może przebiegać proces wdrożenia standardu w modelu współpracy organizacji z jednostkami wspomagającymi. Dla takiego modelu lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu powinna obejmować co najmniej następujące elementy:

Organizacja powinna:

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

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

## II. Terminy i definicje

W niniejszym standardzie są stosowane następujące terminy i definicje:

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

## III. Zastosowanie

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

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

## IV. Wymagania – opisy procesów

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

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

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

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

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

### Proces 1: Misja organizacji

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

### Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle nadzorować system wartości etycznych i biznesowych.
- System wartości powinien być skonsultowany z przedstawicielami pracowników lub z wszystkimi pracownikami.
- System powinien być zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo organizacji.
- Do przestrzegania przyjętego systemu powinni być zobowiązani pisemnie wszyscy pracownicy.
- System powinien zapewniać możliwość monitorowania i przestrzegania przyjętych wartości.
- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i monitorować system promocji przyjętych wartości wśród interesariuszy.

### Proces 3: Strategia rozwoju organizacji

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

### Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie strategię rozwoju zasobów ludzkich na okres co najmniej 5 lat. Strategia powinna zawierać:
  - diagnozę kapitału ludzkiego,
  - 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, wraz z harmonogramem działań,
  - procedury zapewniające przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy,
  - procedury zapewniające równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników,
  - procedury zapewniające poszanowanie godności osobistej.
- Organizacja powinna udowodnić wdrażanie strategii poprzez:
  - wyznaczenie osoby (zespołu osób) odpowiedzialnych za realizację strategii,
  - sformułowanie zadań dla pracowników, niezbędnych dla realizacji strategii,
  - zapewnienie niezbędnych środków do jej realizacji.

### Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia

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

### Proces 6: Rekrutacja pracowników

- Organizacja powinna opracować regulamin rekrutacji pracowników, zawierający przynajmniej takie elementy jak:
  - kryteria doboru pracowników do pracy zapewniające równość szans i zgodne z obowiązującym prawem,
  - procedury informowania i zgłaszania pozaplanowych potrzeb kadrowych,
  - kryteria analizy i opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata,
  - 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 opracować system monitoringu procesu rekrutacji uwzględniający analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji na przyszłość.

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

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

### **Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich**

- Organizacja powinna określić wytyczne dla rozwoju zasobów ludzkich zgodnie 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 zapewniającego równe szanse,
    - określenie zakresu, sposobu i formy wsparcia.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu efektywności programu rozwoju zasobów ludzkich, uwzględniający ocenę szkoleń oraz indywidualną ocenę pracownika.

### **Proces 9: Ocenianie pracowników**

- Organizacja powinna opracować system oceny pracowników zawierający przynajmniej:
  - określenie kryteriów oceny (karta ocen pracownika lub formularz oceny),
  - określenie metodologii oceny,
  - określenie zakresu oceny,
  - określenie grup podlegających ocenie,
  - określenie terminów przeprowadzenia oceny.
- Organizacja powinna przeprowadzić przynajmniej raz na rok ocenę pracowników, dokonać jej analizy i przygotować rekomendacje. Ocena powinna być przeprowadzana przynajmniej dwustronnie tj. dokonać jej powinni pracownicy oraz ich przełożeni.

- Organizacja powinna opracować kryteria powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym oraz systemem wynagrodzeń.

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

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

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

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

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

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić system włączania pracowników w zarządzanie organizacją, zawierający przynajmniej:
  - wykaz pracowników, którzy co najmniej uczestniczą w przygotowaniu decyzji menedżerskich, z określeniem jakich decyzji to dotyczy,
  - sposób komunikacji z pracownikami,
  - opis kanałów zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień w funkcjonowaniu organizacji,
  - procedurę postępowania ze zgłoszonymi propozycjami.

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

- Organizacja powinna opracować zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich zawierający przynajmniej:
  - wyznaczenie mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
  - zasady działania mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
  - listę zadań i uprawnień mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
  - wskazanie kanałów przekazywania informacji o konflikcie do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
  - wskazanie sytuacji, w których pracownicy mogą zgłaszać sprawy do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego).

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

- Organizacja powinna opracować system rozstawiania się organizacji z pracownikami zawierający przynajmniej:
  - kryteria zwalniania pracowników, w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych,
  - procedurę monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z organizacji,
  - zasady pomocy pracownikom zwalnianym w związku z restrukturyzacją organizacji.

#### **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,
  - procedurę formułowania rekomendacji co do zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przyszłość oraz ich wdrażania.
- Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi powinna być przeprowadzana co najmniej raz do roku.



© Copyright by:

Institut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

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

---

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



**EQUAL**



**EFS**

Europejski Fundusz Społeczny

