



REPORTAŻE*WYWIADY*POLEMIKI*FELIETONY

WYDANIE SPECJALNE
poświęcone programowi
GEOFIZYKA TORUŃ - FIRMĄ KADROWĄ

Motto numeru

Jeśli pytasz, co twoja firma może zrobić dla ciebie, spytaj także, co ty możesz zrobić dla twojej firmy.

Za J.F. Kennedym

Koleżanki i Koledzy!

Powodzenie naszej firmy zależy od zgodnego włączenia się wszystkich pracowników w realizację misji i celów przedsiębiorstwa. Wszyscy przyczynialiśmy i przyczyniamy się do sukcesu naszej Geofizyki – do tego, że nadal w dobrej kondycji funkcjonujemy na rynku, że u nas pracownik jest dobrze opłacany, że ma tak bogatą ofertę socjalną, że świadczymy swoje usługi, zaspokajając wymagania i potrzeby klientów wysoko stawiających poprzeczkę... Jesteśmy firmą ambitną. Dotyczy to nie tylko Zarządu, kadry kierowniczej, ale większości pracowników. Chcemy być coraz bardziej profesjonalni, coraz lepsi. Nie zagwarantuje nam to, co prawda, „istnienia do końca świata i jeden dzień dłużej”, bo na wiele uwarunkowań nie mamy praktycznie żadnego wpływu, ale bez tych ambicji popartych działaniami zagwarantowalibyśmy sobie los tak wielu nieistniejących już polskich firm, których załogi tego nie rozumiały, nie chciały rozumieć... Po wielu latach gospodarki nakazowo-rozdziałowej przyszło nam pracować w warunkach konkurencji, wolnego rynku i po prostu musimy się do tego dostosować!

Do realizacji ambitnych celów nie wystarczą wyłącznie dobre kwalifikacje, dobry sprzęt. Można je zrealizować przede wszystkim dzięki właściwie dobranemu, znajdującemu motywację do pracy i zaangażowanemu personelowi. Optymalny przydział do konkretnych zadań zależy od właściwego wykorzystania kwalifikacji pracownika, jego doświadczeń zawodowych i wykształcenia. Z kolei motywacja i zaangażowanie pracownika zależą od tego, w jakim stopniu utożsamia się on z firmą, jej filozofią i polityką oraz od warunków, jakie stwarza mu środowisko pracy.

Staraliśmy się zawsze, aby dysponować nowoczesnymi narzędziami pracy, aby nasi pracownicy mieli odpowiednie kwalifikacje i kompetencje. Dziś, nie zaniedbując tych starań, podejmujemy także działania mające na celu zracjonalizowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Będziemy wspólnie realizowali program, który ma doprowadzić nas do satysfakcji z pracy w GEOFIZYCE – FIRMIE KADROWEJ. Realizacja tego programu leży w interesie wszystkich, którzy związali się z tą firmą i jej los nie jest im obojętny. Tych, którzy swoje ambicje chcieliby przełożyć na zawodową satysfakcję, a także materialną i psychiczną stabilizację.

Ja i służby mi podległe zrobimy wszystko aby zrealizować ten zamysł, ale też od całej załogi wiele zależy, czy na koniec nie stwierdzimy za Wiktorem Czernomyrdinem, że „chcieliśmy jak najlepiej, a wyszło tak jak zawsze”.

W imieniu Zarządu i własnym rekomenduję Wam, Koleżanki i Koledzy, program **GEOFIZYKA TORUŃ - FIRMĄ KADROWĄ**, któremu poświęcone jest niniejsze, specjalne wydanie Magazynu Informacyjnego „IMPULS”.

Fot. T. Solecki

Rudolf Lanc



FIRMA KADROWA: PO PROSTU EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE!

W niniejszym artykule pragniemy przybliżyć Państwu historię i współczesny obraz zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Opracowany specjalnie dla Geofizyki Toruń program wdrożenia Firmy Kadrowej odpowiada bowiem tej dziedzinie zarządzania. Firmy na całym świecie coraz większą wagę przywiązują do roli jaką pracownicy odgrywają w procesie rozwoju firmy. Inwestycje w zarządzanie zasobami ludzkimi są porównywalne swym zakresem do inwestycji technologicznych.

W polskich przedsiębiorstwach zachodzą zmiany restrukturyzacyjne, które mają na celu dogonienie standardów zarządzania obowiązujących we współczesnym biznesie. Na przykładach firm przechodzących restrukturyzację można zauważyć, że zmiany organizacyjne prowadzi się przede wszystkim w obszarze zarządzania pracownikami. Tak więc nieprzypadkowo zmiany, które mają nastąpić w Geofizyce Toruń przyjęły nazwę „Firma Kadrowa”.

Od początku lat 80. rośnie zainteresowanie wielkich koncernów i małych firm Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi. Dziś twierdzenie, że ludzie są najważniejsi w firmie, bo to głównie oni ją tworzą, jest już oczywiste. Tak jednak kiedyś nie było. Jako przykład wystarczy przywołać dwie koncepcje zarządzania. Pierwsza – zwana Naukowym Zarządzaniem – skupiała się wyłącznie na wydajności pracy. Przedstawiciele tego kierunku mierzyli na przykład czas wykonywania prostych czynności i obliczali normy. Takie odhumanizowane działanie budziło napięcia wśród pracowników, i, co gorsza, pokazało, że sama wydajność nie decyduje jeszcze o efektywności przedsiębiorstwa.

Następny przykład dotyczy kierunku zarządzania, który poszedł w skrajnie drugą stronę. Przedstawiciele szkoły Stosunków Międzyludzkich – bo o tym kierunku mowa – skupili się na czynnikach kształtujących zadowolenie z pracy, takie jak motywacja, relacje pomiędzy pracownikami, przyjazne środowisko pracy. Nurt ten jednak skupiał zbyt mało uwagi na efektach pracy, przez co stracił zainteresowanie praktyków.

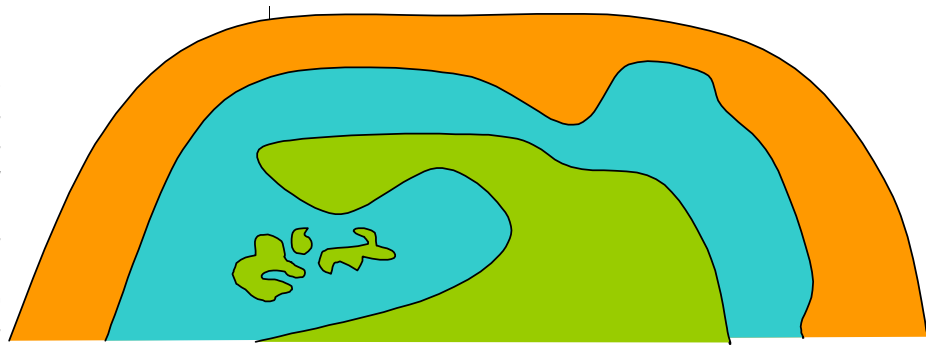
Można powiedzieć, że obie wymienione szkoły były ważnymi lekcjami w historii zarządzania. Dzięki nim uświadomiono sobie problem, że ani zadowolenie pracowników ani efektywność nie mogą być celem samym w sobie, że obie te sprawy powinny wzajemnie na siebie oddziaływać. Następne koncepcje szukały rozwiązań, które pozwoliłyby uzyskać kompromis pomiędzy satysfakcją z pracy i jej efektywnością. Szukanie złotego środka trwa zresztą do dzisiaj. Ale coraz mniej praktyków wierzy chyba w odkrycie cudownej pigułki na sukces firmy. Przykładem takiej pigułki były bardzo zaawansowane prace nad typami i cechami stosowanych struktur organizacyjnych. Wielu badaczy wierzyło, że wystarczy zmienić strukturę organizacyjną, by rozwiązać większość problemów w firmie.

My jednak nie proponujemy Państwu cudownej pigułki, ale kompleksowy program, który ma doprowadzić do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zapytacie pewnie Państwo - co konkretnie to oznacza? Żeby odpowiedzieć na to pytanie przyjrzyjmy się najpierw jakie w ogóle zasoby posiada Geofizyka Toruń.

Głównym celem funkcjonowania każdej firmy działającej w warunkach gospodarki wolnorynkowej, a w takich warunkach Geofizyka Toruń funkcjonuje, jest zarządzanie zasobami materialnymi mające na celu utrzymaniu całej infrastruktury firmy w jak najlep-

szym stanie. Polega to na inwestowaniu, remontowaniu budynków, dokonywaniu przeglądów technicznych maszyn, zakupie oprogramowania itp. W zarządzaniu finansami chodzi o utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa, poprzez organizowanie centrów zysku, ściąganie należności, kontrolowanie poziomu inwestycji, wykorzystywaniu ulg podatkowych itp.

Góra zasobów Geofizyki Toruń



 zasoby materialne (budynki, technologia, urządzenia itp.)

 zasoby finansowe (gotówka, zdolność kredytowa, należności, itp.)

 zasoby ludzkie (wiedza i umiejętności pracowników, stosunki międzyludzkie)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie zaczyna się, tak jak w przypadku poprzednich zasobów, od oceny jaki jest aktualny stan sytuacji. Zapewne każdy z Państwa chciałby osiągać jak najlepsze wyniki w pracy i być odpowiednio do uzyskiwanych wyników nagradzany. To także element zarządzania zasobami ludzkimi. Aby to osiągnąć, trzeba jednak najpierw wypracować opis stanowiska pracy. Wtedy łatwo ocenić czy ktoś wykracza poza oczekiwania, czy po prostu je spełnia. Ale żeby ocenić efekty pracy rzetelnie, potrzebny jest system ocen. Ma on także pokazać z jakimi zadaniami pracownicy radzą sobie świetnie – co stanowi niewątpliwie kapitał – a z jakimi zadaniami mają problemy. I nie chodzi wcale o to, by zaraz kogoś zwalniać tylko by wspólnie zastanowić się nad rozwiązaniem problemu. Takim rozwiązaniem może być szkolenie, stąd w programie pojawia się system szkoleń. Jego zadaniem jest nie tylko zorganizowanie szkoleń, ale również pomoc w wykorzystaniu efektów szkolenia w poprawie efektów pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi to także zatrzymywanie najlepszych pracowników. Służy temu m.in. program szukania kadry rezerwowej. Uczestnicy tego programu będą mogli w dłuższej perspektywie zacząć przygotowywać się do objęcia nowych funkcji.

Wyobraźmy sobie, że klient zainteresowany jest usługami Geofizyką Toruń i zacznie sprawdzać czy jest to godny uznania partner. Zobaczy świetną technologię, sprawdzi wiarygodność firmy. A co może przekonać takiego klienta, że firma ta ma również odpowiednich pracowników? Nic innego jak funkcjonowanie nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. A do tego prowadzi program Geofizyka Toruń - Firmą Kadrową.

Paweł Błaszkievicz
GSD Greenhouse

PROGRAM GEOFIZYKA TORUŃ – FIRMĄ KADROWĄ

Przedstawiamy Państwu Program „Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową”, który realizowany będzie w Waszej Spółce. Program składa się z trzech projektów, a czas jego realizacji zaplanowany został na trzy lata. Program został przygotowany i będzie wdrażany przez Grupę Szkoleniowo-Doradczą Greenhouse. Składa się z trzech omówionych niżej projektów i jest efektem rocznej współpracy GSD Greenhouse i Geofizyki Toruń. Powstał w oparciu o oczekiwania Zarządu, dotychczasową współpracę szkoleniową między GT a GSD Greenhouse oraz wyniki Badania Potrzeb Szkoleniowych przeprowadzonego wśród pracowników GT w maju tego roku.

Badanie ankietowe przeprowadzone w maju wykazało, że pracownicy odczuwają duży „głód” informacji dotyczących kierunków rozwoju firmy i zmian w niej zachodzących. Dlatego cały Program Geofizyka Toruń - Firmą Kadrową i każdy z projektów będą szeroko omawiane w formie łatwo dostępnej dla wszystkich zainteresowanych. Jednym z elementów akcji informującej o programie jest niniejsze specjalne wydanie magazynu „Impuls”. Zależy nam, aby każdy pracownik Geofizyki Toruń wiedział na czym będzie polegała realizacja progra-

realizowane będą w ramach Programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową.

1) PROJEKT: SYSTEM ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Celem projektu jest stworzenie systemu rozwoju, który pozwoli na jasne określenie potrzeb szkoleniowych pracowników i wypracowanie planów szkoleniowych w oparciu o te konkretne potrzeby. Projekt ten wprowadzi jasne zasady polityki szkoleniowej oraz wypromuje szkolenia wśród wszystkich pracowników. Działania, które obejmuje, polegać będą na

2) PROJEKT: „KADRA REZERWOWA”

Zważywszy na strukturę zatrudnienia, przygotowanie profesjonalnej kadry menedżerskiej jest obecnie jednym z priorytetów w Geofizyce Toruń. Projekt „Kadra Rezerwowa” obejmuje działania mające na celu wyłonienie wśród załogi potencjalnych następców kierowników oraz przygotowanie ich do pełnionej w przyszłości roli. Korzyścią dodatkową powyższego projektu będzie zaangażowanie kierowników odchodzących w system **mentoringu**, a co za tym



Firma Kadrowa w wyobraźni Adama Opaka

mu. Mamy nadzieję, że materiały przedstawione w „Impulsie” przyczynią się do tego w dużym stopniu i zachęcą Państwa do dalszego zainteresowania i śledzenia postępów prac całego Programu. Już w najbliższym czasie odbędą się także spotkania informacyjne dla wszystkich pracowników, które pozwolą na bezpośrednią dyskusję z Zarządem i twórcami Programu.

A teraz zapraszamy Państwa do zapoznania się z trzema projektami, które

stworzeniu standardów szkoleniowych spójnych z opisem stanowisk pracy i Systemem Okresowych Ocen Pracowniczych. Wypracowane zostaną przejrzyste zasady i procedury dotyczące szkoleń wewnętrznych oraz współpracy z firmami szkoleniowo-doradczymi. W ramach tego projektu powstanie w przyszłości w Geofizyce Toruń profesjonalny dział szkoleń.

idzie wymiana doświadczeń i transfer wiedzy. Program ten będzie podstawą budowania szerszych programów rozwoju nie tylko dla kadry kierowniczej, ale dla wszystkich pracowników.

3) PROJEKT: SYSTEM OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH

System Okresowych Ocen Pracowniczych (**SOOP**) jest ogólnie przyjętym

(Ciąg dalszy na stronie 4)

(Ciąg dalszy ze strony 3)

standardem w firmach takich jak Geofizyka Toruń. Jego celem w Geofizyce Toruń jest z jednej strony zwiększanie i kontrola jakości pracy, a z drugiej wzrost przepływu informacji między szefem i pracownikiem. Jego wyniki służą także jako kopalnia wiedzy dla działu personalnego i Zarządu. Wiedzy dzięki której można planować i realizować zadania zgodne z potrzebami i oczekiwaniami pracowników. SOOP jest podstawą realizacji działań w obszarze motywacji, rozwoju i szkoleń.

Jest zarazem strategicznie najistotniejszą zmianą w dotychczasowej działalności Geofizyki Toruń, dlatego Projekt Wdrożenia Systemu Ocen zostanie omówiony w niniejszym numerze szerzej niż pozostałe projekty.

Poniżej przedstawiamy opis poszczególnych projektów z uwzględnieniem etapów działań w obszarze każdego z nich. Do wybranych projektów, specjalnie dla Państwa dołączyliśmy praktyczne słowniczki, które dokładniej wprowadzą Was w omawiane zagadnienia.

PROJEKT: SYSTEM ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Celem tego projektu jest opracowanie systemowych działań służących zapewnieniu wszystkim pracownikom możliwości rozwoju, szkoleń, zdobycia uprawnień. Jednak, aby stworzyć dobrze funkcjonujący system szkoleń, potrzebny jest czas ok. 1,5 roku. Dlatego Projekt Systemu Rozwoju Pracowników przebiegać będzie dwutorowo. Obok tworzenia funkcjonalnego systemu szkoleń realizowany będzie plan zaspokajania bieżących potrzeb szkoleniowych. W tym celu tworzone są plany bieżących potrzeb szkoleniowych w takich obszarach jak marketing, obsługa klienta, informatyka, komunikacja wewnętrzna, szkolenia specjalistyczne i inne wyniki z przeprowadzonego badania potrzeb szkoleniowych.

Równolegle z realizacją bieżących potrzeb prowadzone będą prace w obszarze tworzenia spójnego, całościowego Systemu Rozwoju Pracowników. Działania te będą dotyczyły:

- ♦ Wypracowania procedur dotyczących zbierania informacji na temat szkoleń i sposobów ich realizacji

- ♦ Wypracowania procedur współpracy z dostawcami szkoleń
- ♦ Finansowania i priorytetyzowania szkoleń
- ♦ Dostosowania obszarów szkoleniowych do stanowisk pracy i wymaganych kompetencji
- ♦ Badania efektywności szkoleń i metod raportowania

Efektom prac w ramach Projektu Systemu Rozwoju będzie stworzenie w pełni profesjonalnego działu szkoleń w Geofizyce Toruń, który będzie nadzorował i koordynował funkcjonowanie Systemu Rozwoju

CO TO JEST...

Assesment Centre

Assesment Centre będzie jedną z metod wyboru kandydatów do Kadry Rezerwowej.

Technika ta jest odmianą testów umiejętności.

Po raz pierwszy została zastosowana przez armię amerykańską do wyboru kandydatów na stanowiska dowódcze podczas II wojny światowej. Po wojnie, ze względu na wysoką, bo aż 80 % skuteczność metody, znalazła ona zastosowanie w biznesie, głównie przy doborze kandydatów na stanowiska kierownicze. Assesment Centre (w dosłownym tłumaczeniu - centrum szacowania) bazuje na symulowanych sytuacjach zadaniowych, jakie kandydat napotka w swojej codziennej pracy. Przedmiotem oceny staje się szybkość, sposób, rodzaj lub kolejność działań jakie kandydat podejmuje borykając się z sytuacjami zadaniowymi. Zwraca się również uwagę na jego postawę, zachowywanie równowagi emocjonalnej, jakość relacji interpersonalnych i inne elementy niezbędne na stanowisku które ma objąć dany kandydat.

Mentoring

Mentor - stary przyjaciel i nauczyciel Odyseusza. Synonim doświadczonego doradcy, przewodnika, wychowawcy; wcielenie mądrości.

W firmie Mentoring jest procesem, w którym osoba z dużym stażem i doświadczeniem zawodowym przygotowuje osobę, która w przyszłości przejmie nowe zadania i obowiązki. Mentor zaś to osoba, która dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Kluczową rolę w mentoringu odgrywa oparta na zaufaniu relacja między przyuczonym pracownikiem, a przydzielonym mu opiekunem, czyli mentorem. Jego zadaniem jest nie tylko przekazywanie wiedzy fachowej, ale także zapewnienie wsparcia i pomocy.

Pracowników.

W ramach działań wewnętrznego działu szkoleń stworzony zostanie także system ogólnodostępnych informacji na temat szkoleń, rozwoju i uprawnień związanych z poszczególnymi stanowiskami pracy. Forma dostępu do informacji zostanie opracowana w oparciu o sugestie pracowników. Może obejmować m.in. wykorzystanie internetu, ogłoszeń i innych.

Funkcjonowanie Systemu Rozwoju Pracowników będzie ściśle powiązane z funkcjonowaniem Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych, m.in. na podstawie jego wyników tworzone będą plany potrzeb szkoleniowych.

Wdrożenie Systemu Rozwoju Pracowników pozwoli na:

- ♦ Planową i systemową realizację szkoleń zgodną z potrzebami pracowników
- ♦ Monitorowanie rozwoju pracowników wraz z kształtowaniem ścieżek rozwoju
- ♦ Kontrolę efektywności szkoleń przeprowadzanych w firmie
- ♦ Efektywny dobór szkoleń i firm szkoleniowych służących realizacji zamierzonych celów

PROJEKT: „ KADRA REZERWOWA ”

Jednym z najpilniejszych zadań jest stworzenie w Geofizyce zaplecza dla odchodzącej kadry kierowniczej. Wymaga tego obecna struktura wiekowa zatrudnienia w firmie.

Aby tego dokonać powstał projekt „Kadra rezerwowa”, który realizować będzie działania służące określeniu potrzeb w obszarze rezerw kadrowych, wyłonieniu kadry rezerwowej oraz przygotowaniu kandydatów do pełnienia określonych funkcji kierowniczych.

W ramach tego projektu wykonane zostaną m.in. następujące działania:

- ♦ Przegląd działów pod kątem konieczności szukania kadry rezerwowej w określonej perspektywie czasowej
- ♦ Opracowanie szczegółowego projektu rezerwy kadrowej wśród kadry kierowniczej
- ♦ Wewnętrzna rekrutacja, selekcja i wybór kandydatów wraz z podjęciem formalnych decyzji
- ♦ Objęcie kandydatów programem **mentoringowym** czyli opieką

- odchodzących kierowników
- Opracowanie i realizacja szkoleń dla kadry rezerwowej

Z działań objętych Projektem Kadra Rezerwowa szerszego omówienia wymaga program mentoringowy, czyli opieka starszych, doświadczonych pracowników nad młodszymi wdrażającymi się w nowe obowiązki. Funkcje mentorów pełnić będą w większości kierownicy odchodzący już z firmy. Program pozwoli na transfer wiedzy od bardziej do mniej doświadczonych pracowników, a także doceni pracę i wkład odchodzących pracowników w budowanie Geofizyki. Pomocze również nowym kierownikom na lepsze i szybsze wdrożenie się w nowe obowiązki.

Po realizacji niniejszego projektu podejmowane będą działania służące objęciu podobnym projektem innych, nie tylko menadżerskich grup pracowniczych w Geofizyce.

PROJEKT: WDROŻENIE SYSTEMU OKRESOWYCH OCEN PRACOWNICZYCH

Aby zrealizować w Geofizyce Toruń ideę firmy kadrowej niezbędne jest wdrożenie Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych. Projekt wdrożenia SOOP określa działania pozwalające na przygotowanie i wdrożenie Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych w Geofizyce Toruń w sposób dostosowany do jej specyfiki i potrzeb.

Idea Systemu Ocen szerzej jest przedstawiona w artykule „Co oznacza SOOP?” autorstwa Lucyny Kosowskiej kierownika ds. Zatrudnienia, Płac i Szkoleń w Geofizyce Toruń. Tam znajdziecie Państwo wyczerpujące informacje na temat celów i założeń Systemów Ocen. Dodatkowe informacje znajdują Państwo również w interesującej rozmowie z Jackiem Jędrzejczakiem – Szefem Projektu SOOP ze strony GSD Greenhouse. Teraz skupimy się na etapach, w jakich wprowadzany on będzie w Geofizyce Toruń.

Oto w skrócie przedstawione etapy pracy w ramach projektu Wdrożenia SOOP: Do wdrożenia SOOP w Geofizyce powołane zostanie specjalny zespół projektowy w skład którego wejdą przedstawiciele Działu Personalnego, Konsultanci GSD Greenhouse oraz przedstawiciele pracowników Geofizyki Toruń. Wstępna praca nad projektem zakończy się przeprowadzeniem pilotażowego badania na wybranej grupie. Badanie to pozwoli na

CO TO JEST...

SOOP

Ocena pracy (pracownika) jest wyrażeniem, w formie ustnej bądź pisemnej, opinii o zachowaniach, postawach, cechach osobowości i efektach pracy pracownika. Spełnia ważne funkcje z punktu widzenia organizacji jako całości, dostarczając informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych w kwestii np. zatrudnienia, przemieszczenia, szkolenia, planowania karier, wynagrodzenia. Dla pracownika stanowi źródło systematycznej informacji na temat jego mocnych i słabych stron, wymagań i żywionych wobec niego oczekiwań. Jako zaspokojenia naturalnej potrzeby uznania, pozytywna ocena jest potężnym motywatorem i wzmacnia zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa.

Aby uniknąć podejrzenia o stronniczość, ocenianie powinno być zorganizowane w sposób formalny i systemowy, tzn. formułować w sposób jasny i jawny: cele, przedmiot oceny (co oceniamy? np. czy potencjał, czy efekty), kogo oceniamy (najlepiej wszystkich bez wyjątku zatrudnionych), kto ocenia (przełożony czy konsultant), kiedy oceniamy (w sposób ciągły czy są to tzw. oceny okresowe), wedle jakich technik i kryteriów oceniamy. Oceny okresowe pracowników są z założenia procedurą (rozmową, kwestionariuszem), która ma takie zadanie spełniać. Zobjektywizowanej, takiej samej, i znanej wszystkim procedury oceny.

Ścieżki Karier

Planowanie karier - proces łączenia osobistych planów rozwoju zawodowego pracowników z planami organizacyjnymi, odnoszącymi się do przewidywanych potrzeb firmy. Opiera się na przekonaniu, iż każda kariera jest wspólną sprawą pracownika i kierownictwa firmy. Korzyścią odnoszoną przez pracownika jest wsparcie, jakiego firma udziela mu w realizacji jego osobistych ambicji (np. finansując szkolenia, umożliwiając mentoring) oraz stabilizacja zawodowa. Korzyściami dla firmy są: zwiększone zaangażowanie pracowników, umocnienie kultury organizacyjnej, zmniejszenie fluktuacji kadr, zapewnienie sukcesji na stanowiska kierownicze, minimalizacja sfery niepewności i konfliktów.

Ścieżka kariery określa drogę i możliwości rozwoju pracownika w zgodzie z oczekiwaniami i możliwościami firmy.

udoskonalenie SOOP oraz procedury jego wdrażania w całej firmie.

Każdy etap pracy poddany będzie szerokiej akcji konsultacyjnej. Konsultacje te zapewnią dopasowanie systemu do specyfiki firmy i połączenia oczekiwań Zarządu, Kadry Kierowniczej, Pracowników, Związków Zawodowych wobec zadań tego Systemu. Konsultacje nie oznaczają oczywiście, że każdy pracownik będzie miał wpływ na decyzje i zmianę poszczególnych elementów SOOP. Oznaczają natomiast, że będzie mógł przedstawić swoje propozycje i oczekiwania zespołowi projektowemu, który je uwzględni, zaś merytorycznie będzie przygotowany do prac nad projektem.

Jednocześnie odbywać się będzie szeroka akcja informacyjno – szkoleniowa dotycząca wdrażania SOOP obejmująca swym zasięgiem wszystkich. Pozwoli ona na zapoznanie się ze specyfiką systemu oraz metodami korzystania z niego.

Każdy pracownik będzie miał okazję przedyskutować swoje wątpliwości.

Pełne funkcjonowanie Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych przewidziane jest na I połowę 2003 r. Ta perspektywa czasowa pokazuje, jak wiele musi być zrobione, aby ten system spełniał założone cele. Zarazem jest to czas, który pozwala na dobre przygotowanie się do wdrożenia systemu i wyjaśnienie wszelkich wątpliwości.

Celem Programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową jest systemowe wdrażanie wszystkich trzech projektów, które w perspektywie czasowej mają stanowić jeden spójny system zarządzania kadrami w Geofizyce Toruń, czyli w praktyce realizację idei Firmy Kadrowej. Wierzimy, że spełni on swoje cele i przyczyni się do dalszego rozwoju Geofizyki Toruń i jej sukcesów na rynkach światowych, a dla każdego pracownika będzie podstawą do zawodowej samorealizacji w Geofizyce Toruń – nowoczesnej Firmie Kadrowej.

Co nas czeka w najbliższej przyszłości? Na stronach 8-9 znajdziecie Państwo diagram, na którym w przejrzystej formie przedstawiliśmy zakres prac przewidzianych na bieżący rok.

Tomasz Owczarek
GSD Greenhouse
Koordynator działań informacyjnych
Programu

Skupiamy wokół siebie ludzi których pasjonuje ciągle ulepszanie i rozwój. Wielu z nas to psychologów, którzy dostrzegają szczególne znaczenie człowieka w firmie i wspierają w firmach działania służące rozwojowi pracowników. Lubimy naszą pracę, ale też zdajemy sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka na nas ciąży. Wciąż musimy się doskonalić, aby przekazywać naszą wiedzę innym, musimy być specjalistami, aby „po pierwsze nie szkodzić”.

Wywiad z **Dorotą Jakowlew** (DJ), Prezesem Zarządu GSD Greenhouse oraz **Arkadiuszem Kalką** (AK), Dyrektorem Zarządzającym w GSD oraz dyrektorem Programu **Geofizyka Toruń Firmą Kadrową**.

Wielu z naszych pracowników zna was i dobrze wspomina ze Szkoły Liderów; jednak prowadziła ją inna firma: ODITK z Gdańska. Jak to właściwie jest ?

D.J.: Istotnie początki naszej aktywności szkoleniowej w Geofizyce Toruń rozpoczynaliśmy pod szyldem ODITK. Lecz dla grupy psychologów postrzegających swój rozwój i rozwój firmy w kierunku innym, niż promowany w ODITK, współpraca z tą firmą po prostu zakończyła się. Odeszliśmy, wsparci bardzo dobrą oceną naszej wiedzy i umiejętności ze strony naszych stałych klientów; wśród nich znalazła się także GT, która wyraziła gotowość kontynuacji wzajemnej współpracy już w strukturze nowej firmy: Grupy Szkoleniowo-Doradczej Greenhouse. Ucieszył nas duży kredyt zaufania który otrzymaliśmy od Zarządu i Działu Personalnego Geofizyki. Współpraca z GT na początku rozwoju naszej firmy bardzo nam pomogła. O tej przychylności zawsze pamiętamy.....

(Ciąg dalszy na stronie 7)



Dorota Jakowlew
Prezes Zarządu Grupy Szkoleniowo-Doradczej Greenhouse. Wieloletni trener i doradca wielu polskich przedsiębiorstw.



Arkadiusz Kalka
Dyrektor Zarządzający w GSD Greenhouse, wieloletni trener i doradca wielu polskich przedsiębiorstw.

W programie Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową największą nadzieję budzi we mnie szansa na to, że każdy nasz pracownik będzie wiedział, na co może ze strony firmy liczyć i będzie świadom swego niemałego wpływu na to, jak potoczy się jego zawodowa kariera.

Rozmowa ze **Stanisławem Zoniem**, Prezesem Zarządu Geofizyki Toruń Sp. z o.o.

Firma kadrowa, organizm samouczący się, zarządzanie zmianą, system okresowych ocen pracowników – to hasła, które od pewnego czasu krążą po firmie. Konserwatyści mówią: po co zmieniać, czy tak było źle? Natomiast zwolennicy postępu odpowiadają: jedyną rzeczą stałą jest zmiana. Rzeczywiście, już starożytny filozof mówił: panta rhei, wszystko płynie. Ja jednak przywdzieję skórę konserwatysty i zapytam Prezesa Geofizyki Toruń: czy rzeczywiście musimy zmieniać? Czy nie da się żyć i pracować jak dotąd?



Niestety, nie da się. W świecie ogarniętym zmianami ten, który ich unika, cofa się w rozwoju, przegrywa. Zmiany w naszej firmie nie są zresztą nowością. Od czasu, gdy w kraju dokonała się historyczna transformacja ustrojowa zrobiliśmy wiele, by dostosować się do reguł gry obowiązujących w gospodarce rynkowej. Nasilenie tych zmian przyszło wraz z przekształceniem firmy w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością – czyli w podmiot gospodarczy funkcjonujący w oparciu o Kodeks Handlowy. Dziś jesteśmy już zupełnie inną firmą, nie tylko w dziedzinie wyposażenia sprzętowego, kwalifikacji i doświadczenia pracowników, ale także w dziedzinie zarządzania, na które obecny Zarząd zwraca szczególną uwagę.

Dlaczego?

Bo właśnie w tej dziedzinie leży klucz do sukcesów w warunkach gospodarki rynkowej. Tymczasem tutaj, niestety, najbardziej odstajemy od światowych standardów. Nasi zagraniczni kontrahenci, komplementując nasze możliwości sprzętowe i umiejętności, z dającą wiele do myślenia zgodnością mówią: musicie popracować nad komunikacją wewnętrzną, nad zarządzaniem zasobami ludzkimi. Widzimy to zresztą sami, przecież bywamy w świecie, od lat zbieramy doświadczenia, podpatrując liderów w naszej branży. Podjęliśmy więc intensywne kroki w kierunku unowocześnienia technik zarządzania firmą. Wdrożyliśmy system zarządzania jakością ISO 9001 i nowy komputerowy system TETA_2000 wspomagający zarządzanie finansami. Bardzo intensywnie wdrażamy systemem zarządzania w dziedzinie zdrowia, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska naturalnego (HSE). Nasz system zarządzania środowiskowego będzie wkrótce poddany auditowi certyfikacyjnemu na zgodność z normą ISO 14001. Podjęliśmy także szeroko zakrojoną akcję szkoleń kadry kierowniczej z zakresu psychologii pracy, relacji interpersonalnych i sztuki kierowania zespołami pracowniczymi, które przeprowadziła Grupa Doradczo-Szkoleniowa Greenhouse z Soptu. Kontynuując współpracę z tą firmą, przygotowaliśmy program Geofizyka Toruń - Firmą Kadrową, który ma doprowadzić do tego, abyśmy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi byli co najmniej tak

Stanisław Zoń:

samo dobrzy, jak w uzbrojeniu sprzętowym, czy kwalifikacjach zawodowych.

Program prezentujemy w osobnym artykule naszego wydania specjalnego, dlatego nie będę pytał o szczegóły. Proszę jednak powiedzieć załodze, co ją czeka?

Program ten ma właśnie doprowadzić do tego, aby każdy miał jasność sytuacji, wiedział, co go czeka. Jestem przekonany, że dziś wielu pracowników zadaje sobie pytania: czy firmie uda się przetrwać w warunkach wolnego rynku? Jeśli tak – to w jakim stanie personalnym? I wreszcie: jak długo **ja** będę tu pracował? Program, który podejmuje, pozwoli pozytywnie odpowiedzieć na pierwsze pytanie, określić optymalny stan personalny i wreszcie zagwarantować jasność sytuacji odnośnie roli, miejsca i perspektyw zawodowych każdego pracownika.

„Określić optymalny stan personalny”... Pachnie to redukcją zatrudnienia...

Redukcję zatrudnienia prowadzimy w ramach działań restrukturyzacyjnych od lat – ostatnio w ramach „odchudzenia” PGNiG S.A. Wiemy, że nieuchronnie czeka nas prywatyzacja. Nie możemy liczyć na to, że wykupi nas jakiś dobry wujaszek, bo w biznesie nie ma sentymentów. Musimy więc stać się atrakcyjnym podmiotem dla przyszłych inwestorów strategicznych.

Atrakcyjnym – to znaczy...

To znaczy radzącym sobie na rynku, odpowiadającym standardom światowym nie tylko w dziedzinie sprzętu czy umiejętności zawodowych, ale także w dziedzinie zarządzania. Wiadomo, że dojście do standardów światowych w strukturze zatrudnienia wymagać będzie następnych trudnych kroków: wiodące firmy świadczące usługi geofizyczne w wymiarze porównywalnym z naszym zatrudniają znacznie mniej pracowników stałych, niż my obecnie. Trzonem takiej firmy jest wysokokwalifikowana kadra specjalistów; pozostały personel jest werbowany w przypadku pozyskania zlecenia. Stoimy więc przed alternatywą: albo następne redukcje mocą dekreto- w Zarządu, albo uruchomienie procesu przebudowy struktury kadrowej z aktywnym udziałem pracowników, procesu, który w rezultacie doprowadzi do optymalnego składu osobowego – czyli do firmy kadrowej, którą należy rozumieć jako zorganizowany zespół fachowców zdolny do wytyczania i osiągania celów.

Mówiąc bardziej brutalnie: zamiast dekretów – „wyścig szczurów”?

Określenie „wyścig szczurów” jest w tym miejscu wysoce nieostojne; zdumiony jestem, słysząc je z ust redaktora naszego zakładowego magazynu informacyjnego, którego zawsze podziwiałem za umiejętność właściwego doboru słów. Jak powiedziałem, nasz program zakłada dojście do firmy kadrowej poprzez uruchomienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi, których kluczowym elementem jest aktywne uczestnictwo całej załogi. Można na to patrzeć jak na zawody, owszem. Ale czy w uczciwej rywalizacji opartej na zasadach fair play jest coś złego? Niedawno zakończyły się Mistrzostwa Świata w Lekkiej Atletyce; mogliśmy zobaczyć jak trzech medalistów chodu na 50 km toczy przyjacielską rozmowę, śmieje się, klepiąc po plecach – a przecież działo się to tuż po zakończeniu morderczej, zawziętej, trwającej ponad 3 godziny rywalizacji! Podobnych scen nie brakowało w Edmonton, nie brakuje ich na wielu innych zawodach. „Wyścig szczurów” oznacza bezpardonową walkę o przetrwanie, walkę pozbawioną jakich-

(Ciąg dalszy na stronie 10)

Dorota Jakowlew, Arkadiusz Kalka:

Czym zajmujecie się w ramach holdingu Greenhouse Capital Management S.A. ?

A.K.: Działamy od października 2000 roku jako jedna ze spółek, które wchodzą w skład holdingu kapitałowego Greenhouse Capital Management S.A. GCM jest instytucją finansową. W ramach portfela własnego inwestuje na rynku kapitałowym, pieniężnym i walutowym. Ważną sferą aktywności GCM jest pośrednictwo finansowe, zwłaszcza w zakresie instrumentów dłużnych i transakcji walutowych.

Skąd więc ten holding z Wami?

D.J.: GCM postanowił wzbogacić własną działalność finansową o szkolenia i programy doradcze. Dlatego dostaliśmy propozycję utworzenia Grupy Szkoleniowo – Doradczej. Przyjęliśmy tę propozycję i w ten sposób powstała nasza spółka, która z jednej strony uzupełnia działalność firmową GCM, a z drugiej strony działa jako niezależna firma na ogólnopolskim rynku szkoleniowo-doradczym. Mimo niespełna roku samodzielnego funkcjonowania mamy już pokaźną listę klientów, z którymi na stałe współpracujemy.

Jakie znaczenie ma dla was współpraca z GT, jakie intencje kierują wami w tej współpracy, czy tylko biznesowe ?

D.J.: Biznesowe? – oczywiście że tak. Jesteśmy przecież firmą komercyjną. Chcemy zarabiać pieniądze. Z nich się utrzymujemy, dzięki nim możemy się rozwijać, promować, a w konsekwencji istnieć na konkurencyjnym przecież rynku firm szkoleniowych. Ale to jedna z intencji współpracy. Jesteście dla nas strategicznym Klientem, z którym współpracę traktujemy szczególnie priorytetowo, przede wszystkim ze względu na czynniki pozabiznesowe.

Dlaczego ?

D.J.: Bo obdarzyliście nas dużym kredytem zaufania i lojalności. Dla nas wartości te mają szczególną rangę. Nie da się ich sparametryzować wskaźnikami finansowymi. Bez nich jednak nic nie może się udać – również, a może przede wszystkim, w biznesie.

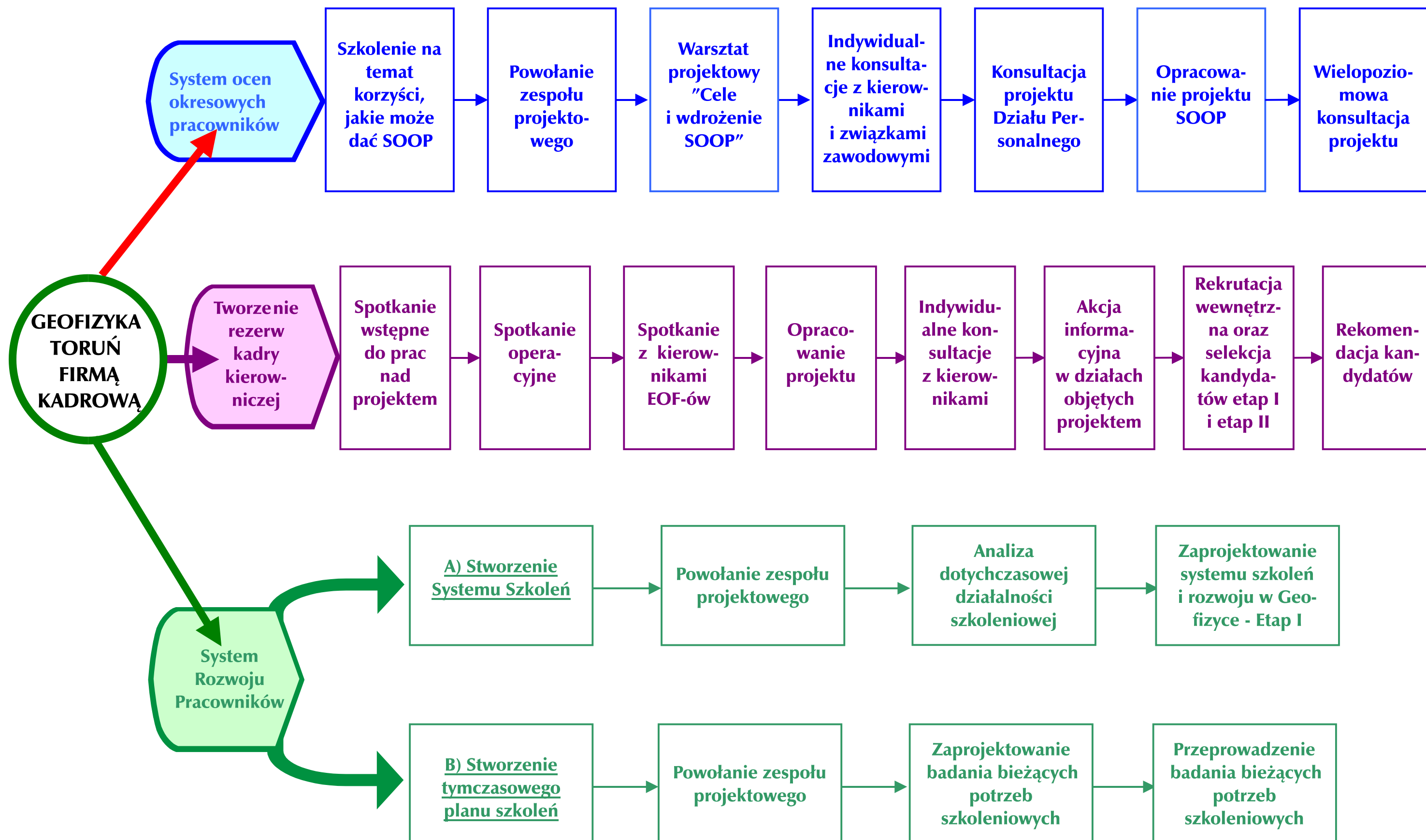
A.K.: Odpowiadając wprost na pytanie, jakie są nasze intencje współpracy z GT, to oczywiście nie tylko o biznes tu chodzi. Skupiamy wokół siebie ludzi, których pasjonuje ciągle ulepszanie i rozwój. Wielu z nas to psychologowie, którzy dostrzegają szczególne znaczenie człowieka w firmie i wspierają w firmach działania służące rozwojowi pracowników. Lubimy naszą pracę, ale też zdajemy sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka na nas ciąży. Wciąż musimy się doskonalić, aby przekazywać naszą wiedzę innym, musimy być specjalistami, aby „po pierwsze nie szkodzić”. Taka jest etyka naszej pracy i nas samych.

Również we współpracy z Geofizyką Toruń przede wszystkim czujemy się odpowiedzialni i chcemy robić to, co potrafimy, jak najlepiej. Nie zapominając o stronie finansowej tej współpracy. Ale uważamy, że to jest naturalne.

Jaki jest podział odpowiedzialności, kompetencji w realizacji programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową. Czy możecie coś „nakazać” naszemu Zarządo-

(Ciąg dalszy na stronie 10)

**Działania w ramach programu Geofizyka Toruń
Firmą Kadrową zaplanowane do końca roku 2001**



wi, czy tylko sugerować?

D.J.: Jak już wcześniej wspomnieliśmy, nasza współpraca w dużej mierze opiera się na wzajemnym zaufaniu. Decydując się na nią, Zarząd zaufała zarówno nam, jak również naszej wiedzy i umiejętnościom. Nasza rola nie polega oczywiście na nakazach czy poleceniach. Naszym zadaniem jest kreowanie i przedstawianie najlepszych rozwiązań i sposobów działań, które odpowiadają potrzebom Geofizyki i zgodne są z oczekiwaniami Zarządu. To Zarząd jest najważniejszy w tej współpracy i to On decyduje, które z tych propozycji zastosuje. Pełnimy rolę ekspertów, którzy sugerują rozwiązania, a nie je nakazują. Jesteśmy partnerami. Chcielibyśmy dodać, iż w przeciągu całej naszej dotychczasowej współpracy z Zarządem mamy bardzo spójne poglądy na realizowane działania, czego dowodem jest decyzja o wspólnej realizacji programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową.

Każdy pracownik, może zapytać, co ja będę miał z realizacji tego programu?

A.K.: To bardzo naturalne pytanie. Do firmy wchodzi zewnętrzna firma doradcza i proponuje różne działania zmieniając dotychczasowe jej funkcjonowanie w pewnych obszarach. Każdy chce wiedzieć, co z tego będzie miał, na co może liczyć w zamian za zaangażowanie. Odpowiadając na to pytanie pragniemy jednak zastąpić „co?” na „jak dużo?”. Korzyści płynące z realizacji Programu GT-FK wprost proporcjonalnie zależą od wspomnianego już zaangażowania każdego z pracowników. Nie da się w dwóch zdaniach opowiedzieć na to pytanie.

W ramach każdego projektu będącego częścią tego programu główny nacisk kładziemy na możliwości rozwoju i jasną orientację w sytuacji każdego pracownika. Poprzez System Ocen, Rozwój Kadry Rezerwowej, Rozwój Systemu Szkoleń chcemy sprawić, aby każdy pracownik miał jasność co do tego, na co może liczyć ze strony firmy, czego firma wymaga od niego i w jakim kierunku zmierzać będzie dalszy jego rozwój. Jasność kryteriów i zasad kształtowania własnej kariery to najważniejsza rzecz dla tych, którzy pragną się rozwijać. Można to podsumować stwierdzeniem, iż program ten przeznaczony jest dla wszystkich, którym zależy na rozwoju.

Realizując powyższe projekty chcemy, aby istniał dobry przepływ informacji między pracownikami a działem personalnym, pozwalający na dopasowanie różnych działań firmy do oczekiwań i potrzeb jej pracowników. Mam nadzieję, że to odpowiada na pytanie, co z tego będę miał. Oczywiście, aby wszystkie te działania przyniosły pełny efekt, wymagają czasu, ale też i zaangażowania pracowników Geofizyki Toruń, do którego bardzo serdecznie zachęcam.

Dziękuję w imieniu Czytelników.

*Rozmawiał Tadeusz Solecki
Fot. GSD Greenhouse*



kolwiek zasad. Tymczasem my oferujemy bardzo jednoznaczne, klarowne i dla każdego zrozumiałe reguły gry. Powiem więcej: gdybyśmy zamiast tego programu realizowali wspomnianą przed chwilą alternatywę – czyli zwolnienia na mocy administracyjnych dekretołów – wtedy mogłoby naprawdę dojść do „wyścigu szczurów”: wzajemnego podgryzania się, donosicielstwa... A wszystko dlatego, że gdy brak jasnych reguł, nikt nie czuje się pewny tego, co go czeka, więc czuje się zagrożony, co może wyzwalać w nim zwierzęce instynkty. Muszę powiedzieć, że w całym programie największą nadzieję budzi we mnie szansa na to, że każdy nasz pracownik będzie wiedział, na co może ze strony firmy liczyć i będzie świadom swego niemałego wpływu na to, jak potoczy się jego zawodowa kariera.

Które elementy programu, zdaniem Prezesa Zarządu, są obiecujące, a na które patrzy On bardziej sceptycznie?

Trudne pytanie, bo elementy składowe programu GT - firmą kadrową tworzą pewną całość, są powiązane mechanizmami sprzężeń zwrotnych. Z największą troską patrzę na System Okresowych Ocen Pracowniczych. To tu właśnie, w przypadku złej realizacji, niezrozumienia przez załogę istoty sprawy, można spodziewać się zagrożenia „wyścigiem szczurów”. Dlatego chcę mocno podkreślić, że SOOP jest integralnym składnikiem procesu, którego celem jest osiągnięcie poziomu organizacji samouczącej się. W SOOP nie chodzi o jakąś inwigilację załogi, ale o stworzenie systemowych mechanizmów rozwoju pracowników. Natomiast bardzo wiele obiecuję sobie po systemie „ścieżki kariery”, który stwarza szansę na to, aby dobrze pracujący, dobrze zapowiadający się pracownicy mogli ze spokojem patrzeć w przyszłość. Ale przecież jeden element nie jest do pomyślenia bez drugiego: jak planować ścieżkę kariery pracownika bez informacji o jego predyspozycjach, potencjale rozwoju, podejściu do pracy? A te informacje ma przynieść właśnie system ocen okresowych.

Pojawiają się opinie, że program ten potrzebny jest Zarządowi jako „kwiatek do garnituru” – czyli ma on służyć przede wszystkim dobremu wizerunkowi firmy w oczach potencjalnych klientów...

Owszem, ma temu służyć, bo zrobimy wszystko, aby zdobyć klienta. Ale nie przede wszystkim. Nasi kontrahenci nie są głupcami, aby dać się nabrać na jakieś działania pozorowane, na szczytne hasła. Tak naprawdę wizerunek naszej firmy poprawi się w wyniku realizacji tego programu – czyli wtedy, gdy będziemy firmą kadrową rzeczywiście, a nie tylko z nazwy, gdy osiągniemy poziom samouczącego się organizmu gospodarczego. Przede wszystkim program ten potrzebny jest załodze – to ona potrzebuje sprawiedliwego, obiektywnego traktowania, jednoznacznych reguł gry, jasności co do perspektyw na przyszłość.

Czy tak żarliwym obrońcą programu jest tylko Prezes Zarządu, czy także Stanisław Zoń?

Program ten nie jest jedynie moim przedsięwzięciem. Powstawał w toku intensywnych dyskusji, „burzy mózgów”. Jestem przekonany, a właściwie mam pewność, że każdy z członków Zarządu widział potrzebę uruchomienia takiego programu w firmie. Pracowaliśmy nad tym razem, a w odpowiednim momencie włączyliśmy do współpracy także kierowników EOF-ów. Zaś co do mnie - zapewniam, że ambicje, działania, poglądy Stanisława Zonia i Prezesa Zarządu pokrywają się całkowicie.

Dziękuję w imieniu Czytelników.

*Rozmawiał Tadeusz Solecki
Fot. B. Gemra*

GŁOS MAJĄ EKSPERCI

Wielu z nas nurtują pytania dotyczące programu Geofizyka Toruń - Firma Kadrową. Na pewno pojawi się ich więcej po lekturze niniejszego wydania specjalnego. Uprzedzając ten fakt, zwróciłem się do szefów poszczególnych projektów z pytaniami, które nurtowały mnie, bądź moich rozmówców. Oto ich odpowiedzi.

**Paweł Błaszkwicz,
szef projektu wdrożenia systemu szkoleń**

Szkolenia w naszej firmie istnieją od dawna. Czym różni się proponowany przez GSD Greenhouse system szkoleń od dotychczasowej praktyki rozwoju pracowników?

Geofizyka Toruń od dawna inwestuje w rozwój swoich pracowników, to nie ulega wątpliwości. Pod tym kątem zmiana może dotyczyć jedynie zwiększenia inwestycji w szkolenie pracowników. Proponowane przez nas działania nie są gotowym systemem szkoleń, który ma zastąpić aktualny. Jest to szereg działań mających na celu wypromowanie nowej jakości tworzenia planów szkoleniowych w taki sposób, aby systemowo planować potrzeby szkoleniowe Geofizyka Toruń, zapewniać stały dostęp do rozwoju każdemu pracownikowi, optymalizować koszty szkoleń oraz co najważniejsze – mierzyć ich efektywność. Wszystkie te działania zamierzamy połączyć w jeden spójny system. Na tym polega podstawowa różnica.

Co to są kompetencje pracownicze, na przykład kompetencje menedżerskie?

Opisując każde stanowisko pracy określamy cele, jakie ma ono realizować, jakie wiąże się z nim zadania, obowiązki i uprawnienia. Kolejnym etapem jest określenie tzw. profilu kompetencji osoby, która dane stanowisko ma objąć. W profilu tym znajdują się owe kompetencje, czyli wymagania danego stanowiska. Ogólnie kompetencje można



Paweł Błaszkwicz
konsultant GSD Greenhouse. Pracował przy wdrażaniu systemów szkoleń w firmach Philips Consumer Electronics Industries Poland w Kwidzynie oraz Flextronics International w Gdańsku. Ukończył socjologię i doradztwo organizacyjne i personalne na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. W czasie studiów pracował jako dziennikarz dla Gazety Toruńskiej. W ramach Programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową jest szefem projektu „System Rozwoju Pracowników”.

podzielić na zawodowe, społeczne i osobowe. Pierwsze wiążą się przede wszystkim z wiedzą i doświadczeniem. Drugie polegają m.in. na umiejętności kierowania pracą w grupie, współpracy w grupie, a trzecie na indywidualnych predyspozycjach, takich jak zdolności analitycznego myślenia, cechy temperamentalne itd. Oczywiście na różnych stanowiskach różnie rozkładają się proporcje wymienionych kompetencji. W przypadku kompetencji menedżerskich większą rolę odgrywają kompetencje społeczne, niż na przykład dla informatyka, któremu bardziej zależy na rozwijaniu kompetencji zawodowych. W systemie szkoleń będziemy, na podstawie opisów stanowisk pracy, tworzyć listę potrzebnych kompetencji. Dla menedżera będą to zapewne takie kompetencje jak umiejętność delegowania zadań, motywowania, rozwiązywanie konfliktów, oceniania i rozwijania pracowników i inne uzależnione od konkretnego stanowiska.

Kto będzie ustalał tematykę potrzebnych szkoleń? W jaki sposób informacja o możli-

wych szkoleniach oferowanych przez firmę będzie docierała do pracowników?

Do czasu wdrożenia systemu szkoleń tematyka i zakres projektów szkoleniowych będzie ustalana na bieżąco głównie w oparciu o priorytety, plany działu personalnego, wyniki ankiety potrzeb szkoleniowych oraz wywiady z kierownikami. Planujemy stworzyć tymczasowy plan szkoleń na podstawie zebranych w ten sposób szczegółowych informacji. Równolegle do tych działań będą prowadzone prace mające na celu stworzenie jasnych i przejrzystych procedur określania potrzeb szkoleniowych. Brane będą pod uwagę potrzeby szkoleniowe widziane z wszystkich możliwych perspektyw, czyli pracowników, kierowników, działu personalnego, konsultantów i audytorów zewnętrznych, Zarządu i systemów jakości. Zebrane w ten sposób potrzeby będą usystematyzowane, tworząc w efekcie systemowy plan szkoleń dla wszystkich pracowników. Każdy pracownik będzie wiedział, jakie szkolenia przeznaczone są dla jego stanowiska pracy. Na decyzje o uczestnictwie danej osoby w konkretnym szkoleniu będzie miał wpływ przede wszystkim bezpośredni przełożony, który będzie w ten proces mocno zaangażowany. Dodatkowo planujemy opracować procedury komunikacji wewnętrznej w ramach systemu szkoleń. Ich zadaniem będzie wykorzystanie różnych kanałów informacji (tablice ogłoszeń, internet, elektroniczna baza szkoleń) w celu dotarcia do pracowników z informacją o możliwościach i formach rozwoju pracowników.

Szkolenie jest swego rodzaju nagrodą dla pracownika. Czy pracownicy będą szkoleni w wyniku potrzeb firmy czy w nagrodę za uzyskane efekty pracy?

W projektowanym systemie zakładamy, że szkolenia będą realizować szereg funkcji. Stąd konieczny jest podział szkoleń na typy. Mogą to być szkolenia specjalistyczne rozwijające wiedzę techniczną, szkolenia interpersonalne rozwijające stosunki międzyludzkie, szkolenia obligatoryjne wydające uprawnienia do pracy na wyspecyfikowanych stanowiskach. Dokładny podział zostanie jeszcze ustalony, ale już widać, że bardzo często szkolenia będą koniecznością (np. szkolenia branżowe, HP, systemy jakości), w wielu przypadkach uzależnione będą od wyników oceny okresowej (np. szkolenia specjalistyczne, interpersonalne). Będą też formą nagrody! (Np. szkolenie samodzielnie wybierane przez pracownika). Bardzo zależy nam, aby wypromować dzięki temu projektowi rangę szkoleń, które w nowoczesnych firmach są jednym z najważniejszych priorytetów. Na szkolenia przeznaczają się znaczne budżety, ponieważ przynoszą one ogromne korzyści zarówno firmie, jej klientom oraz wszystkim pracownikom.

**Jacek Jędrzejczak
szef projektu SOOP**

Kto będzie stanowił „ogół”, który zaakceptuje kryteria ocen pracowniczych? W jaki sposób tę akceptację się zmierzy – w formie ankiety do wszystkich, czy też na zebraniu Kadry po przedstawieniu przez grupę projektową założeń SOOP?

Praktyka pokazuje, że na etapie konstruowania i wdrażania systemu najskuteczniejszą z metod konsultowania projektu są bezpośrednie spotkania i rozmowy. Jest to ważne szczególnie w początkowej fazie prac. Z czasem, gdy zrealizowane zostaną kolejne fazy projektu oprócz rozmów i wywiadów pojawiają się również ankiety oraz prezentacje dla

(Ciąg dalszy na stronie 12)

(Ciąg dalszy ze strony 11)

kadry zarządzającej, a być może również dla pracowników (choć może okazać się to trudne technicznie ze względu na ilość zatrudnionych osób). Chodzi o to, aby zebrać jak najwięcej opinii i propozycji, dzięki którym możliwe będzie wprowadzenie ewentualnych poprawek do przyjętych założeń. Chciałbym podkreślić, że przewidujemy kilkietapowy plan konsultacji zarówno z pracownikami jak i kadrami zarządzającą na kolejnych etapach realizacji projektu. Taki sposób pracy pozwoli na efektywne połączenie dotychczasowych doświadczeń konsultantów firmy Greenhouse oraz wiedzy o ludziach i organizacji, którą posiadają pracownicy Geofizyki. Nie powinno być zatem problemu z możliwościami zapoznania się z poziomem akceptacji założeń SOOP. I jeszcze jedna kwestia – działaniem co najmniej nierozsądnym jest to, aby przy tworzeniu systemu ocen nie zasięgać opinii pracowników i kadry firmy. Przecież w ostatecznym rozrachunku, to właśnie oni będą posługiwać się i korzystać z tego systemu, a więc musi być on dla nich jak najbardziej przyjazny i zrozumiały.

Czy nie ma niebezpieczeństwa, że „informacja zwrotna na temat wykonywanej pracy” zaowocuje biurokracją w formie okresowych, bardzo szczegółowych sprawozdań?

Nie ma takiej możliwości, bo nie będzie żadnych „sprawozdań”. Jedynym dokumentem związanym z przeprowadzaniem oceny okresowej będzie prosty formularz. Wprowadzimy go jedynie po to, aby pracownik i przełożony mieli możliwość zapisania w sposób uporządkowany i jednolity wspólnie podjętych ustaleń na przyszłość i wniosków z rozmowy. Pamiętajmy, że kolejna ocena będzie miała miejsce dopiero za kilka miesięcy. Myślę więc, że warto zanotować najważniejsze kwestie, a nie polegać jedynie na swojej pamięci. Temu właśnie celowi będzie służył wspomniany formularz.

Kto będzie weryfikował poprawność ocen w SOOP?

Poprawność ocen zabezpieczać będą dwa mechanizmy. Pierwszy z nich to procedura odwoławcza. Jeśli pracownik nie będzie zgadzał się z wynikami oceny dokonanej przez przełożonego będzie on mógł zwrócić się do „przełożonego swojego przełożonego” w celu powtórnego zbadania wyników oceny oraz rozważenia argumentów obu stron. Drugi z mechanizmów wiązać się będzie z analizą statystyczną wyników ocen



Jacek Jędrzejczak

Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego na kierunku Zarządzanie i Marketing. Praktyk, 8 lat na wyższych stanowiskach kierowniczych w zachodnim koncernie prasowym Polskapresse sp. z o.o. . Zarządzał m. in. 120 osobowym działem sprzedaży i promocji oraz działem personalnym. Wieloletni członek Zarządu „HDS-Wydawcy Prasy” sp. z o.o. (spółka biorąca udział w prywatyzacji RUCH S.A.). Członek Instytutu Zarządzania w Warszawie.

Obecnie pracuje jako trener i konsultant w zakresie zmian polityki personalnej podczas przekształceń własnościowych i restrukturyzacji w małych i średnich firmach.

Twórca wielu systemów wynagrodzeń i ocen okresowych. Autor systemu rekrutacji i selekcji kadr przyjętego również jako pomoc dydaktyczna dla studentów UG. Autor książek „Budowanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń” oraz „Zarządzanie przez ocenianie - System Okresowych Ocen Pracowniczych”, a także wielu skryptów szkoleniowych.

z poszczególnych działów. Jeśli wyniki te będą wykazywać nienaturalne odchylenia czy wahania, będzie to sygnał do bliższego przyjrzenia się ocenom dokonany w danym dziale. Poza tym jeszcze przed wdrożeniem SOOP, kadra zarządzająca odbędzie szkolenia, które między innymi obejmować będą cały blok tematyczny poświęcony sposobom eliminowania błędów w procesie oceny.

Czy przewiduje się sprzężenie zwrotne (ocena kierownika przez pracownika)?

Znam organizacje, w których taka ocena ma miejsce, choć prawdą jest, że nie ma ich w Polsce zbyt wiele. Moje osobiste doświadczenia (byłem oceniany przez swoich podwładnych) były bardzo pouczające. Uzyskiwane tą drogą informacje pozwalały mi na bieżące weryfikowanie swoich postaw i sposobów zarządzania, które uważałem za dobre i skuteczne. Często okazywało się jednak, że jest jeszcze kilka rzeczy do poprawienia.... Pamiętam również, że pomimo długiego okresu przygotawczego, wielu z moich podwładnych miało ewidentne opory wewnętrzne przed ocenianiem mnie jako swojego szefa. Na początku były nawet osoby, które po prostu odmawiały udziału w takiej ocenie. Jednak z czasem wszyscy przyzwyczaili się do takich rozmów. Przytaczam ten przykład, aby pokazać, że podjęcie decyzji o ocenie kierowników przez pracowników jest trudne, ale jeszcze trudniejsze może okazać się przekonanie do tego pomysłu samych pracowników. Czy będą zatem takie oceny w Geofizyce? Być może. Jesteśmy dopiero na początku projektu „Geofizyka Toruń - Firmą Kadrową”. W ciągu najbliższych dwóch lat nie przewiduję, aby należało wprowadzać taką ocenę. Jeśli jednak po tym okresie pracownicy i przełożeni będą czuli taką potrzebę to nie wykluczam możliwości zajęcia się tym pomysłem.

Przewiduje się „połączenie SOOP z systemem motywacyjnym”. Jakim? Dotychczasowym?

Przykłady z wielu firm polskich jak i zagranicznych pokazują, że takie połączenie jest możliwe. Z drugiej jednak strony z powodzeniem funkcjonują również organizacje, w których SOOP nie przekłada się na systemy motywacyjne.

Jak może to wyglądać w Geofizyce? Być może za 2-3 lata wszyscy przyzwyczają się do korzyści, jakie przynosi udział w ocenach okresowych. Jednocześnie inne elementy projektu będą już również z powodzeniem funkcjonować. Myślę, że dopiero wtedy powinniśmy się zastanawiać, czy nie należy połączyć wyników ocen z istniejącym lub nowym systemem motywacyjnym. Na razie trzeba skupić się na tym, aby wdrożyć obecny projekt, który przewiduje przełożenie SOOP na programy świadomego rozwoju pracowników (np. poprzez szkolenia).

Jagoda Owczarek
szef Projektu „Kadra Rezerwowa”.

Czy projekt „Kadra Rezerwowa” obejmować będzie wszystkich pracowników czy tylko stanowiska kierownicze?

Projekt Kadra Rezerwowa ma rozwiązać jeden z najbardziej pilnych problemów GT, jakim jest luka pokoleniowa pomiędzy bardzo doświadczoną kadrami a młodymi pracownikami, którzy dopiero od kilku lat intensywniej zostali przyjmowani do GT. W tej chwili projekt obejmować będzie przygotowanie menedżerskiej kadry rezerwowej Geofizyki. W przyszłości prace te obejmą wszystkie stanowiska. Aby tak się stało potrzebny jest wdrożony już System Ocen oraz systemowe działania w dziedzinie szkoleń, ścieżek kariery, awansów.... działania te będą mogły być zrealizowane najwcześniej w perspektywie 1,5 roku do 2 lat.

Czy istnieje niebezpieczeństwo podziału pracowników na kadrę, rezerwę i resztę czyli kasty i pozostałych pracowników? Czy taki podział nie zniechęci innych do aktywnego udziału w życiu firmy?

Z kastami nie ma to nic wspólnego. Każdy z pracowników, który wykaże chęć i motywację do udziału w programie będzie miał okazję otrzymać rzetelną informację na temat swojego potencjału w zakresie umie-

jętności kierowniczych oraz plan rozwoju na przyszłość. Pracownicy, którzy nie zakwalifikują się do kadry rezerwowej będą mieli inne możliwości rozwoju: w kierunku dalszego doskonalenia umiejętności kierowniczych lub specjalistycznych.

Jak wykazało badanie przeprowadzone przez naszą firmę, tylko niewielka liczba osób w Geofizyce Toruń stawia sobie za cel karierę związaną z awansem pionowym. Pracownicy w większym stopniu stawiają na wiedzę specjalistyczną. Można więc przypuszczać, że rywalizacja nie będzie ostra. Słowo „kasta”, które pojawiło się na wstępie, źle się kojarzy. Celem programu jest wyróżnienie pewnej grupy pracowników, ale w sensie pozytywnym - zasady przystąpienia do programu będą jasne - każdy chętny będzie mógł w nim uczestniczyć. Program ten nie zamyka drogi do awansu pozostałym pracownikom, wręcz przeciwnie, stanowi wzorzec procedury, która, miejmy nadzieję, stanie się pewną normą. Informacje o wolnych stanowiskach kierowniczych będą powszechnie dostępne, a młodzi pracownicy nie będą się obawiali zgłaszać swoich kandydatur, bo będą pewni, że otrzymają odpowiednie wsparcie i szkolenia, które ułatwią im pracę w przyszłości. Takie jasne procedury sprawiają, że awanse zależą od formalnych decyzji i kompetencji kandydatów, a nie od nieformalnych układów, sympatii czy antypatii.

Tomasz Owczarek, koordynator działań informacyjnych

Dlaczego w programie jest taki projekt? Czyżby informacja odgrywała w nim aż tak kluczową rolę?

My, jako firma GSD Greenhouse, jesteśmy przekonani o korzyściach działań które będziemy wprowadzać w Geofizyce w ramach Programu GT-FK. Ale to nie wystarczy. Dla nas ważne jest, aby do współpracy zachęcić pracowników Geofizyki. Przekonać o celowości całego programu. Dlatego jednym z naszych podstawowych celów jest w pełni informować o tym co, kiedy i jak będzie się działo w ramach Programu GT-FK. Przecież to pełna informacja jest podstawą podejmowania decyzji. Mamy więc nadzieję, że nasze działania przyczyniające się do poszerzania wiedzy, przyczynią się również, do podjęcia przez Państwa decyzji o pełnym zaangażowaniu w realizację poszczególnych projektów. Specjalny numer „Impulsu”, który trzymacie w rękach, jest początkiem szerokiej akcji informacyjnej jaką chcemy prowadzić w ramach Programu „Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową”.

Jeśli tu chodzi o pozytywne nastawienie załogi, to znaczy, że mamy do czynienia raczej z propagandą...

Propaganda to słowo, które źle się kojarzy i zupełnie tu nie pasuje. Na-



Jagoda Owczarek

Absolwentka psychologii na Uniwersytecie Gdańskim, od czterech lat pracuje jako konsultant ds. rekrutacji i selekcji w firmach zajmujących się doradztwem personalnym. Od roku na stałe związana z GSD Greenhouse, kierując działem zajmującym się usługami rekrutacyjnymi i szkoleniami z tego zakresu. Prowadziła projekty rekrutacji i oceny pracowników. Posiada doświadczenie w badaniu potencjału pracowników różnych firm m.in. Flextronics International, Futura Leasing. W ramach Programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową jest Szefem Projektu „Kadra Rezerwowa”.

szym celem jest bowiem nie tylko na bieżąco Państwa informować o planowanych i już zrealizowanych działaniach, ale także zbierać opinie pracowników.

Jakie działania podjęliście w dziedzinie polityki informacyjnej?

Już w bieżącym numerze przedstawiamy Państwu opis całego Programu, wyjaśniając, na czym polegać będą Projekty realizowane w jego ramach. Staraliśmy się szczegółowo przedstawić poszczególne działania, lecz zdajemy sobie zarazem sprawę, że ich wielość i różnorodność sprawiła, że nie do końca wyczerpaliliśmy temat.

Niniejszy numer „Impulsu” to wydanie specjalne, poświęcone wyłącznie programowi GT-FK. A co dalej?

Stałym miejscem w którym będziemy mogli się „spotykać” będą m.in. kolejne, comiesięczne wydania „Impulsu”. W każdym numerze, w specjalnej rubryce poświęconej Programowi GT-FK będziemy opisywać, co zostało zrobione a co w najbliższym czasie przed nami. W rubryce odpowiadać będziemy także na Państwa pytania, które mamy nadzieję pojawiają się jako reakcja na prowadzone w Geofizyce Projekty, chętnie będziemy wyjaśniać wszelkie wątpliwości i wyrażać nasze opinie.

Czy zamierzacie wykorzystywać inne kanały informacyjne? Jak?

Oprócz „Impulsu” informacje dotyczące działań w ramach Programu GT-FK będą Państwo w najbliższej przyszłości mogli znaleźć także na stronach internetowych i w specjalnie do tego przygotowanych punktach informacyjnych. Zachęcamy Państwa do dyskusji.

*Pytania zebrał Tadeusz Solecki
Fot. GSD Greenhouse*



Tomasz Owczarek

Absolwent psychologii na Uniwersytecie Gdańskim, od czterech lat pracuje jako konsultant - trener w GSD Greenhouse. Prowadził zajęcia w ramach szkoły Liderów dla kadry kierowniczej Geofizyki Toruń. Jest także dziennikarzem; współpracował m.in. z Gazetą Wyborczą. W ramach Programu Geofizyka Toruń – Firmą Kadrową jest koordynatorem działań informacyjnych.

OD REDAKTORA

Niniejszy numer specjalny wychodzi w nakładzie dotąd niespotykanym; prócz tradycyjnego rozdzielnika na jednostki organizacyjne (wersja kolorowa) otrzyma go każdy zatrudniony na umowę stałą pracownik Geofizyki Toruń (wersja czarno-biała). Jak powiedział p. Tomasz Owczarek, informacje dotyczące programu i jego realizacji, a także Waszych głosów, opinii, pytań będą pojawiały się w każdym (lub niemal każdym) numerze Magazynu. Chciałbym, aby Impuls stał się prawdziwą agorą, forum, gdzie każdy będzie mógł zabrać głos i znaleźć wyczerpującą informację. Zachęcam do magazynowania tych informacji. Będę się starał, aby znalazły się one na pełnokartkowych wkładkach, które można wpiąć do segregatora. Apeluję zwłaszcza do kierowników jednostek organizacyjnych, aby zlecili swym „ekonomistkom” pobranie segregatorów w tym celu. W ten sposób będziecie dysponowali własnym mini-archiwum, mini-kompendium wiedzy na temat wdrażanego programu. Jestem przekonany, że wiedza ta przyda się wielokrotnie.

Tadeusz Solecki

CO OZNACZA „SOOP” ?

Artykuł o Systemach Okresowych Ocen Pracowniczych napisała p. **Lucyna Kosowska**, Kierownik działu EZP, znawca tematu - ponad rok temu na Podyplomowym Studium Zarządzania Ludźmi w Firmie w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie obroniła pracę dyplomową **„OCENA PRACOWNIKÓW – Projekt systemu ocen dla pracowników Geofizyka Toruń Sp. z o.o.”**



Czy są w ogóle potrzebne i stosowane we współczesnym zarządzaniu systemy ocen ?

Każda organizacja służy realizacji określonych celów. Zadaniem zarządzających i kierujących jest takie zorganizowanie pracy ludzi, aby wyznaczone cele były osiągalne. W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to wśród szeregu innych funkcji konieczność umiejętnej realizacji oceny wyników pracy i pracowników. **Oceny obecne są w każdej dziedzinie ludzkiej działalności.** Mamy z nimi do czynienia w życiu codziennym, gdzie niezmiennie nasze postępowanie a często i poglądy podlegają ocenie społecznej. Na płaszczyźnie zawodowej ocenia się skuteczność naszego działania czy też naszą przydatność dla organizacji. Dlatego tak istotne jest, by oceny – od których tak często zależy nasz los – miały określone procedury i były zgodne z przepisami prawa.

We współczesnych systemach ocen pracowniczych wprowadza się **rozróżnianie funkcji jakie ma spełniać procedura oceny.** Z niżej wymienionych zasadniczych typów funkcji (w rzeczywistości często łączonych i nie mieszczących się w prostych schematach), każda służy innemu celowi i tak :

- ♦ **ocena efektywności** – biorąca pod uwagę regularną analizę indywidualnych lub zespołowych wyników pracy, służy najczęściej regulowaniu płac, określaniu premii, nagród lub wielkości podwyżek;
- ♦ **ocena kwalifikacji** – nakierowana na analizę potrzeb szkoleniowych pracownika i budowę planów kształcenia, szczególnie w zakresie potrzebnych na danym stanowisku umiejętności profesjonalnych;
- ♦ **ocena postaw** – opinia bezpośredniego zwierzchnika o zachowaniach indywidualnego pracownika w sytuacjach zawodowych, służy najczęściej za podstawę do jego nagradzania lub – wyjątkowo - także do karania;
- ♦ **ocena potencjału** – będąca analizą predyspozycji do kierowania zespołem lub do pracy w bezpośrednim kontakcie z klientem/dostawcą zewnętrznym, z reguły daje podstawę do podejmowania decyzji o awansach i planowaniu kariery.

Trudno wyobrazić sobie strategię przedsiębiorstwa bez strategii w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczność polityki personalnej w aspekcie strategicznym często jest oceniana za pomocą czteroczynnikowego modelu, określanego jako **„Model 4 C”** : *Competence* (Kompetencje), *Commitment* (Zaangażowanie), *Congruence* (Zgodność), *Cost Effectiveness* (Efektywność kosztowa).

Oznacza to konieczność odpowiedzi na następujące pytania :

1. **Kompetencje** – jaki jest poziom wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników? Które z nich należy uznać za najważniejsze przy realizacji celów firmy? Jakie potrzeby szkoleniowe powinny być uznane za priorytetowe?
2. **Zaangażowanie** – jaki jest poziom motywacji pracowników? Informacje na ten temat można uzyskać, nie tylko prowadząc rozmowy z zatrudnionymi oraz analizując sposób ich podejścia do wykonywanych obowiązków, ale także przez rozmowy z osobami, które postanowiły odejść z firmy.
3. **Zgodność** – jaki jest stopień spójności między najważniejszymi dążeniami firmy a postawami jej pracowników? Czy istnieje zaufanie i wspólnota celów między przełożonymi i podwładnymi? Jak często pojawiają się konflikty i w jaki sposób są rozstrzygane? Czy firma jest miejscem, do którego „lubi się przychodzić”, czy panują w niej właściwe stosunki interpersonalne?
4. **Efektywność kosztowa** – czy gospodaruje się racjonalnie środkami

przeznaczonymi na rekrutację i selekcję pracowników, programy motywacyjne, politykę szkoleń i rozwoju? Jakże są proporcje między nakładami na prowadzenie polityki personalnej a efektami tej działalności?

Właściwie opracowany i stosowany system ocen okresowych powinien umożliwiać odpowiedzi na znaczną część powyższych pytań. Ocenianie pracowników tylko wtedy spełni swe zadania, jeśli nie będzie koncentrować się jedynie na działaniach bieżących, lecz zacznie uwzględniać także kierunki długofalowego rozwoju organizacji.

Wprowadzanie systemu ocen okresowych stanowi długotrwały proces, którego właściwe przygotowanie i wdrożenie zajmuje co najmniej kilka a często kilkanaście miesięcy. System taki warto wprowadzać dopiero wówczas, gdy osoby odpowiedzialne za strategię w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi są przekonane, iż naprawdę istnieje taka potrzeba. W przeciwnym razie ta przygotowana ogromnym nakładem czasu i wysiłku procedura okaże się niczym więcej niż biurokratyczną mitręgą. Mówiąc „osoby odpowiedzialne za strategię w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi” mam na myśli nie tylko Zarząd i pracowników działu zwanego najczęściej „Działem kadr”, ale wszystkich pełniących w firmie funkcje kierownicze (nawet najniższego szczebla) bowiem coraz częściej dochodzi do głosu prawda, iż „każdy menedżer jest menedżerem personalnym”. Wszyscy przełożeni z istoty swej funkcji kierują ludźmi, współuczestniczą więc w tworzeniu polityki personalnej przedsiębiorstwa. Ich udział jest niezbędny przy opracowywaniu opisów stanowisk pracy, rekrutacji i selekcji kandydatów, tworzeniu polityki szkoleniowej firmy, kształtowaniu motywacyjnych systemów wynagrodzeń itp. Dziedziną polityki personalnej, w której o sukcesie w największym stopniu decyduje właśnie postawa bezpośrednich przełożonych, czyli tzw. kierowników liniowych, jest system ocen okresowych. Bez autentycznego zaangażowania każdego z nich niemożliwe staje się efektywne funkcjonowanie omawianego systemu.

Stąd też szczególne wymagania stawiane są osobom na stanowiskach kierowniczych, od których zależy i do których należy właściwie motywowanie poprzez:

- ♦ optymalne wykorzystanie zdolności, talentów, wiedzy i doświadczenia pracownika,
- ♦ zagwarantowanie otwartego dialogu i współpracy,
- ♦ jasne określenie wymagań w stosunku do pracownika,
- ♦ delegowanie kompetencji i odpowiedzialności.

Instrumentem do realizacji tych celów jest System Okresowych Ocen Pracowników (skrót : SOPP).

System ocen daje możliwość lepszego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich w interesie firmy. **Pełne zrozumienie idei ocen oraz pozytywne nastawienie wszystkich pracowników jest warunkiem koniecznym dla powodzenia całego przedsięwzięcia.**

Co kryje się pod pojęciem systemu okresowych ocen pracowniczych ?

Przez system ocen rozumie się zbiór kryteriów będących podstawą oceny poziomu wykonania określonych zadań i wymaganych cech osobowych.

Z powyższej definicji systemu ocen wynikają pośrednio trzy ważne wnioski, będące zarazem warunkami powodzenia. **Po pierwsze, trzeba dobrze wie-**

dzieć, czego się chce i jasno określić cele, którym dany system ma służyć. Często przyczyną niepowodzeń jest próba wykorzystania jakiegoś jednego zestawu kryteriów dla bardzo różnych celów – na przykład jednocześnie do premiowania i do awansowania. Nie ma takiego systemu ocen, który mógłby dobrze służyć wielu odmiennym celom. **Kryteria oceny** muszą więc być odpowiednio dobrane. **Po drugie system ocen powinien uwzględniać specyfikę danego przedsiębiorstwa czy instytucji.** Zupełnie inaczej powinien on wyglądać w małej lub dużej organizacji, na wydziale produkcyjnym przedsiębiorstwa przemysłowego lub laboratorium naukowym, w banku czy w towarzystwie ubezpieczeniowym. **Po trzecie oceny, które nie wywołują żadnych dalszych działań i konsekwencji,** są zwykłą stratą czasu i gromadzeniem nikomu niepotrzebnych dokumentów. System – jeżeli ma efektywnie działać – musi być dobrze znany w środowisku (zastosowane kryteria, konsekwencje, oczekiwania).

Cele okresowego oceniania pracowników

Podstawową korzyścią większości współczesnych systemów oceniania jest **zwiększenie efektywności pracy poprzez właściwe wykorzystanie potencjału kadrowego.** Aby to osiągnąć konieczne jest planowe ustalenie zadań i wymagań wobec pracownika odpowiadających jego zdolnościom oraz okresowe ocenianie ich wykonania wraz z możliwością wprowadzania korekt, co w konsekwencji powinno prowadzić do pobudzenia rozwoju osobowego i zwiększenia wkładu pracownika w osiąganie lepszych rezultatów przez organizację. Cel ten można osiągnąć przez właściwe wykorzystanie potencjału osobowego, a więc odkrycie uzdolnień, upodobań, cechowościowych itp. W tym aspekcie oceny są niezbędne do prowadzenia systematycznych analiz rozwoju kadry.

Innymi ważnymi celami są: wzrost motywacji pracowniczej, zaspokojenie odczuwanej przez pracowników potrzeby oceny własnej pracy, kształtowanie właściwych postaw pracowniczych, zapewnienie dopływu danych do systemu informacji kadrowej.

Naturalnym zjawiskiem psychologicznym jest potrzeba każdego pracownika oceny własnej pracy. System ocen okresowych pozwala na uzyskiwanie przez ogół zatrudnionych informacji o tym, jak są oni postrzegani przez bezpośrednich przełożonych. Daje to możliwość nie tylko weryfikacji bieżących oczekiwań, ale stwarza perspektywę szans na przyszłość.

Celem ocen okresowych jest zarazem kształtowanie postaw pracowniczych ukierunkowanych na wzmocnienie więzi pracowników z organizacją, integrację zespołów pracowniczych, rozwój zainteresowań twórczych, poprawę stosunków międzyludzkich itp.

Niebagatelne znaczenie ma też oddziaływanie wychowawcze ocen (świadome i podświadome), eliminujące postawy negatywne i stymulujące powstawanie postaw ogólnie akceptowanych w środowisku pracy.

Kryteria oceny i uwzględnienie specyfiki firmy

Wprowadzenie systemu ocen nie może być akcją jednorazową. Należy pamiętać, iż proces oceniania pracowników jest długotrwały i nie przynosi efektów natychmiast.

Wyniki ocen okresowych można i należy wykorzystywać wszechstronnie, we wszystkich podsystemach polityki kadrowej takich jak motywowanie pracowników, dobór na odpowiednie stanowiska, awansowanie i zwalnianie pracowników, określanie koniecznego dla pracowników szkolenia i doskonalenia zawodowego.

Oceny powinny obejmować wszystkich pracowników lub wszystkich w danej grupie pracowniczej. Powszechność ocen jest podstawową zasadą wprowadzania systemu ocen. Pracownicy nie mogą być dzieleni na gorszych i lepszych, na tych, którzy podlegają ocenom i na tych, którzy ocenom nie podlegają.

Porównywalność wyników ocen bądź w poszczególnych kategoriach bądź z ogólnie akceptowanym wzorem pozwala na wyciąganie z systemu ocen wniosków (dzięki stosowaniu wyłącznie wystandaryzowanych kwestionariuszy).

Kompleksowość kwestionariusza ocen polega na zastosowaniu różnorodnych kryteriów w celu oceny pracowników. Kryteria te powinny uwzględniać specyfikę pracy osób ocenianych, a także specyfikę działalności organi-

zacji. Jednocześnie kryteria powinny być na tyle ogólne, aby pozwalały na ocenę pracy na różnych stanowiskach.

Podstawową zaletą okresowych ocen pracowniczych jest to, iż pozwalają one na zaobserwowanie rozwoju pracowników w wybranym odcinku czasu. Można wówczas przekonać się czy zalecane szkolenia przyniosły efekty, czy warto inwestować w pracownika. Za najbardziej optymalne okresy oceny przyjęto oceny półroczne, pozwalają one bowiem na zaobserwowanie rozwoju pracowników. Oczywiście oceny po okresie próbnym mają inny czasokres, służą bowiem określeniu przydatności pracownika na proponowanym mu stanowisku.

Poprzedzanie każdej kolejnej oceny analizą wyników poprzednich ocen wiąże się bezpośrednio z użytecznością ocen, czyli właściwym ich wykorzystaniem. Ocenianie bez analizowania rozwoju pracowników i sprawdzania efektywności ich pracy, mija się z celem ocen jakim jest właściwe wykorzystanie potencjału kadrowego.

Koniecznym warunkiem harmonijnego wprowadzenia systemu ocen do jakiegokolwiek organizacji jest jasno określona procedura oceniania, znana przez wszystkich pracowników, ocenianych i oceniających. Pracownik musi wiedzieć co dla niego wynika z poszczególnych zapisów kwestionariusza, do jakiej instancji powinien się odwołać jeżeli nie zgadza się z oceną przełożonego, jakie są kryteria oceniania. Procedura oceniania precyzyjna i zrozumiała dla pracowników pozwala uniknąć sporów na tle ocen.

Zasady tworzenia i funkcjonowania systemu ocen

Podstawę systemu ocen okresowych powinny stanowić **jednoznacznie określone zasady.** Doświadczenie wskazuje, iż ich konsekwentne przestrzeganie w znacznym stopniu zmniejsza liczbę nieprawidłowości występujących w procesie oceny. Oto najważniejsze z nich.

- ♦ **Zasada celowości** – system ocen musi zostać powiązany z celami strategicznymi firmy, wspierając jej misję i kierunki rozwoju.
- ♦ **Zasada użyteczności** – system ocen powinien umożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących polityki szkoleniowej, wynagrodzeń, kształtowania ścieżek kariery, awansów, przeniesień itp.
- ♦ **Zasada powszechności** – ocenie należy poddawać wszystkich pracowników firmy. Proponowane przez niektórych autorów rozwiązanie, by ewaluację objąć jedynie niektóre, najważniejsze dla funkcjonowania organizacji jako całości grupy pracowników, trzeba zdecydowanie odrzucić. System ocen jedynie wówczas spełni swoją rolę, gdy będzie dotyczyć osób zatrudnionych na każdym stanowisku pracy.
- ♦ **Zasada systematyczności** – ocenianie pracowników polegające na jednorazowych "akcjach" jest szkodliwe dla kultury organizacyjnej; omawiany proces powinien mieć stały, cykliczny charakter.
- ♦ **Zasada ciągłości** – dokonywanie oceny powinno być ściśle powiązane z analizą wyników poprzedniego okresu oraz omówieniem stopnia realizacji opracowanych wówczas wniosków.
- ♦ **Zasada adekwatności** – procedury i kryteria oceny muszą zostać dopasowane zarówno do specyfiki firmy, jak i do specyfiki danego stanowiska pracy.
- ♦ **Zasada jednolitości** – system ocen powinien umożliwiać standaryzację i porównywanie wyników zarówno w czasie, jak i w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników.
- ♦ **Zasada prostoty** – przyjęte w firmie procedury muszą być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych oraz łatwe w zastosowaniu dla oceniających.
- ♦ **Zasada jawności** – wszystkie elementy systemu muszą być znane bezpośrednio zainteresowanym. Dotyczy to zwłaszcza:
 - kryteriów oceny,
 - wyników oceny,
 - procedury odwoławczej,
 - sposobu przygotowania i przechowywania dokumentacji,
 - sposobów wykorzystania wyników oceny.
- ♦ **Zasada elastyczności** – oceniający powinien mieć prawo (i obowiązek) uwzględniania czynników i okoliczności dodatkowych, wykraczających poza sformalizowane procedury.

(Ciąg dalszy na stronie 16)

Jakich efektów najczęściej oczekuje się wprowadzając okresowe oceny pracownicze?

Efekty wprowadzenia systemu ocen pracowników to między innymi:

- ♦ zwiększenie efektywności pracy przez poszczególnych pracowników,
- ♦ dokonanie racjonalnych przemieszczeń pracowników zgodnie z potrzebami organizacji, mogą to być zarówno przemieszczenia pionowe, jak i poziome (awanse i degradacje),
- ♦ możliwość tworzenia zespołów zadaniowych - wyniki dokonanej oceny pracowników powinny ułatwić wyszukiwanie liderów zespołów,
- ♦ wyłonienie najlepszych pracowników i zaplanowanie dla nich ścieżek kariery,
- ♦ wytypowanie kandydatów do rezerwy kadrowej, (bieżącej, rozwojowej, perspektywicznej),
- ♦ szczegółowe określenie potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników,
- ♦ zwiększenie poziomu motywacji pracowników i lepsze zintegrowanie ich z organizacją,
- ♦ trwale powiązanie systemu ocen z pozostałymi obszarami polityki kadrowej, do których zalicza się głównie dobór, doskonalenie, motywowanie pracowników (wzajemne działanie wymienionych podsystemów powinno odbywać się na zasadzie sprzężenia zwrotnego i wpływać na zwiększenie racjonalności działań w systemie polityki kadrowej),
- ♦ utworzenie systemu informacji kadrowej, który powinien spełniać funkcję bazy danych, ułatwiającej zarządzanie kadrami w organizacji,
- ♦ zgromadzenie informacji potrzebnych do zbudowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w dłuższym okresie; system okresowego oceniania może dostarczyć dane niezbędne przy budowie strategii kadrowej organizacji.

Skąd czerpać informacje na temat „SOOP” ?

Urzeczywistnienie w toruńskiej GEOFIZYCE idei FIRMY KADROWEJ wymaga, aby w programie zaplanowanych zmian – opartych na nowoczesnych zasadach zarządzania – znalazło się również miejsce dla wprowadzenia Systemu Okresowej Oceny Pracowniczej (SOOP).

Wprowadzenie systemu ocen okresowych stanowi zmianę w dotychczasowej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, w przyzwyczajeniach pracowników. Jak zgodnie podkreślają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania, naturalną ludzką reakcją na zmiany jest opór. W minimalizowaniu oporu wobec zmian najważniejszą rolę odgrywa funkcjonowanie w firmie odpowiedniego systemu komunikacyjnego.

Ogromnie istotne jest zapewnienie wszystkim pracownikom Spółki rzetelnej informacji na temat celów wprowadzania systemu ocen. W działaniach na rzecz takiego rzetelnego informowania pracowników o zamierzonych celach i procedurach SOOP będziemy korzystać ze wszystkich funkcjonujących w firmie kanałów komunikacyjnych. Pracownik nad projektem towarzyszyć będzie szeroka akcja informacyjna, której celem jest jawne i systematyczne informowanie wszystkich pracowników o postępach prac. Wypracowany projekt systemu ocen zostanie przedstawiony każdemu pracownikowi Geofizyka Toruń. Dużą rolę odgrywać będą tu również starannie przygotowane i prowadzone zebrania, formalne i nieformalne rozmowy z pracownikami; uwzględniona zostanie poczta elektroniczna, tablice ogłoszeń czy różnego rodzaju biuletyny informacyjne.

Chcemy, aby był to system przyjazny pracownikom zarówno w trakcie jego tworzenia jak i na etapie korzystania z niego.

Lucyna Kossowska

Fot. B. Gemra

Kronika Kadrowa

Dział Zatrudnienia, Plac i Szkolenia, na którego barkach spocznie zasadniczy ciężar realizacji programu Geofizyka Toruń - Firmą Kadrową zostaje z dn. 1.09.01 wzmocniony o dwa etaty referenta ds. personalnych. W selekcji kandydatów (a było z czego wybierać, zebrano bowiem 80 ofert) uczestniczyli specjaliści z firmy GSD Greenhouse, stosując nowoczesną metodę Assessment Centre, która pozwala sprawdzić umiejętności interpersonalne w sytuacjach zbliżonych do rzeczywistych sytuacji z pracy. Prezentujemy krótkie sylwetki kandydatek, które w tej rywalizacji okazały się najlepsze i od września będą u nas pracowały.



ANNA ZIÓLKOWSKA

ukończyła socjologię na UMK (2000r.) i poszerza swe kwalifikacje w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu (finanse i rachunkowość przedsiębiorstw). Pracowała w toruńskim Liceum Technicznym jako nauczycielka komunikacji interpersonalnej; odbyła praktyki studenckie w firmie Publiczny Dostęp do Internetu, a od lipca 2000 r. współpracuje z Gazetą Pomorską. Prowadziła także badania marketingowe, szkolenia i warsztaty z zakresu doradztwa zawodowego. Zainteresowania pozazawodowe: muzyka, podróże, literatura, sport.

Pani Anna szybko nawiązuje kontakt z rozmówcą, jest bezpośrednia i dowcipna. Za swoje mocne strony uważa inteligencję i wytrwałość, umiejętność dobrego planowania i skutecznej realizacji postawionych sobie celów.

ALEKSANDRA RUTKOWSKA

ukończyła psychologię na UAM (2000r.). Zaliczyła także warsztaty „Head Hunters” nt. zarządzania zasobami ludzkimi, polityki kadrowej i psychologii zarządzania, treningi komunikacji, relaksacji i wizualizacji oraz kurs rekrutacji i selekcji. Pracowała jako specjalista ds. szkoleń w firmie szkoleniowej Credo, jako Account Manager w Quantum Corporate Communications w Poznaniu. Odbyła praktyki w wielu poznańskich firmach i instytucjach, m.in. w Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej, Wojskowej Pracowni Psychologii Pracy, Powiatowym Urzędzie Pracy.

Pani Aleksandra jest osobą o dużym uroku osobistym, dobrze nawiązującą kontakt. Jej mocne atuty, to umiejętność organizacji i planowania swej pracy.

Fot. T. Solecki



IMPULS Magazyn Informacyjny

Redakcja: Tadeusz Solecki, tel. 186

Konstrukcja wersji internetowej: Teresa Borchardt, tel. 186

Korekta: Teresa Borchardt, tel. 186

Druk: Jerzy Rogoziński, tel. 229

Zapraszamy do współpracy!