

2013

Kadry i rozwój



Doświadczenia i dobre praktyki
wybranych projektów dofinansowanych
w ramach Programu Operacyjnego
Kapitał Ludzki na lata 2007-2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kadry i rozwój

Doświadczenia i dobre praktyki wybranych
projektów dofinansowanych w ramach
Programu Operacyjnego
Kapitał Ludzki na lata 2007-2013

Redakcja:

Garski Multimedia, Krzysztof Garski, Waldemar Wierżyński

Współpraca i konsultacje:

Mirosława Płyta, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Ilustracje:

Garski Multimedia, Marcin Pokoński

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013

ISBN: 978-83-7633-268-0

Wydanie I

Nakład 1000 egzemplarzy

Wszystkie wypowiedzi cytowane w tekstach pochodzą z wywiadów IDI (In-depth Interviews) przeprowadzonych po zakończeniu realizacji projektów. Cytowane dane finansowe oraz informacje dotyczące rezultatów projektu pochodzą z wywiadów oraz raportów tworzonych po zakończeniu projektu, chyba, że zaznaczono inaczej.

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

Słowo wstępne

Szanowni Państwo,

Początek nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014–2020 to dobra okazja, by przyjrzeć się efektom wdrażania Funduszy Europejskich w latach 2007–2013. W niniejszej publikacji prezentujemy Państwu 21 studiów przypadków firm, które zdecydowały się rozwijać swoje kadry z pomocą Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), którego bezpośrednim następcą jest Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER).



Wspólną cechą opisywanych firm jest ich szybki rozwój. Rosnąca sprzedaż i zdobywanie nowych rynków zbytu wiązało się często z koniecznością zwiększenia zatrudnienia i tworzeniem nowych stanowisk menedżerskich. Przedsiębiorstwa te stanęły przed koniecznością pilnego doskonalenia kadr. Często zmagaly się z brakami w doświadczeniu nowo rekrutowanych pracowników, wdrażaniem jednolitych standardów obsługi klientów czy z koniecznością lepszego wykorzystania doświadczenia pracowników z grupy wiekowej 45+.

Przedstawione studia przypadków potwierdzają przydatność PO KL jako narzędzia wspierającego rozwój kadr w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Program pomagał ograniczać najbardziej palące luki kompetencyjne w przedsiębiorstwach, przyczyniając się tym samym do rozwoju polskiej gospodarki.

Wywiady przeprowadzone z kadrą zarządzającą i pracownikami pokazały istotną rolę szkoleń z zakresu kompetencji miękkich w rozwoju przedsiębiorstw. Przedstawiciele firm podkreślają, że przeprowadzone szkolenia przyczyniły się do zwiększenia motywacji, lepszej komunikacji wewnątrz firmy oraz do skuteczniejszej obsługi klienta.

Mam nadzieję, że lektura publikacji będzie dla Państwa inspirująca i zachęci do inwestowania w kadry. W dojrzałej gospodarce, a za taką coraz bardziej uznać można Polskę, kompetentni pracownicy to jeden z najcenniejszych atutów przedsiębiorstwa.

**Zapraszam do lektury,
Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes PARP**

Spis treści

Wstęp	3
4PROFI-T: Telepraca dla rozwoju	7
Aelia Polska: Sprzedawać po angielsku	10
ALSTOM Power: Zarządzanie dla mistrzów	13
ARRA: Komunikacja i współpraca	16
Bank Spółdzielczy we Wschowie: Cenny kapitał ludzki	19
BZ WBK: Obsługa na poziomie VIP	22
Grupa Ciech: Mentoring w firmie z tradycjami	25
Clar System: Porządek w kadrach	28
Coface Poland: Ciągłe doszkalać	31
MPWiK: Integracja pokoleń	34
Poczta Polska: Doradca zamiast urzędnika	37
Grupa PSB: W jedności siła	40
Grupa Rovese: Od kierowania do zarządzania	43
STAWET: Planowanie i efekty	46
T-MOBILE: Działania ponad standard	48
TG Instalacje: Nadążyć za rozwojem	51
Topmet Light: Cel – motywacja	54
Travelplanet: Kadry dla turystyki	57
TU INTER Polska: Awansować i szkolić	60
TYTANIUM Rental: Odpowiedź na kryzys	63
ZDZ Białystok: Doskonałą siebie i innych	66

4PROFI-T: Telepraca dla rozwoju

„Telepraca” to ogólnopolski projekt systemowy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, promujący pracę na odległość. Dzięki telepracy nawet niewielka firma może działać na skalę całego kraju, o czym przekonała się spółka 4PROFI-T z Lublińca. Praca zdalna okazała się dla niej szansą na rozwój i wejście na nowe obszary rynku.

Założeniem projektu „Telepraca” była popularyzacja wiedzy o pracy na odległość i rozpowszechnienie tej formy zatrudnienia. Wdrażanie projektu podzielone było na kilka etapów. Pierwsza faza obejmowała badanie stanu wiedzy na temat pracy na odległość i jej popularności wśród przedsiębiorców i pracowników. W drugim etapie prowadzone były szkolenia i konferencje. W sumie odbyło się 30 szkoleń, w tym 15 adresowanych do przedsiębiorstw (300 osób) oraz 15 dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (309 osób).

Zespół ekspertów przygotowywał modele stosowania telepracy w polskich firmach, które były rozpowszechniane w poradnikach oraz w trakcie kampanii promocyjnej. W ramach projektu można było również uzyskać dofinansowanie na zakup sprzętu niezbędnego do wdrożenia telepracy. Końcowym efektem było zwiększenie popularności pracy zdalnej wśród polskich pracodawców i uściślenie dotyczących jej zapisów w Kodeksie pracy.

Jedną z firm, która zdecydowała się na udział w projekcie PARP, była spółka 4PROFI-T, która od 2006 r. działa na rynku usług remontowych, instalatorskich i budowlanych. 4PROFI-T zajmuje się między innymi projektowaniem i montażem ekologicznych kotłów węglowych, paneli słonecznych i pomp ciepła. Oferuje kompleksowe usługi, od projektowania kotłowni powiązanych z zestawami baterii słonecznych, aż po wykonanie instalacji wraz z ociepleniem budynków.

Siedziba firmy mieści się w Lublińcu, zaś filia w miejscowości Młyn w województwie opolskim. Spółka zatrudnia siedmiu pracowników, którzy działają na terenie pięciu województw. Niewielki zespół działa na rozległym terenie, co oznacza wyzwania związane z komunikacją, koordynacją działań i nadzorem nad ich wykonaniem.



W pewnym momencie firma zainteresowała się projektem prowadzonym przez PARP. Wniosek o wsparcie powstał dzięki współpracy z firmą szkoleniową, która dostrzegła synergię między projektem „Telepraca” a potrzebami 4PROFI-T. – *Podpowiedzieli nam, że to ciekawy projekt, bo w zasadzie już działaliśmy w systemie telepracy – mówi osoba odpowiedzialna za HR w firmie. – Założenia projektu odpowiadały na potrzeby rozwojowe naszej firmy. Chcieliśmy wprowadzić system telepracy z prawdziwego zdarzenia, a projekt umożliwił nam sfinansowanie niezbędnych zmian.*

Pracownicy spółki 4PROFI-T wzięli udział w dwudniowych szkoleniach przewidzianych w drugim etapie projektu „Telepraca”. Tematyka dotyczyła następujących zagadnień:

- Określenie pojęcia telepraca,
- Praktyczna organizacja telepracy,
- Telepraca a tradycyjne formy organizacji przedsiębiorstw,
- Zarządzanie pracownikami w telepracy,
- Uwarunkowania prawne związane z organizacją telepracy,
- Organizacja miejsca pracy,
- Telepraca a tradycyjne formy pracy z punktu widzenia telepracownika,
- Działania wzmacniające i popularyzujące telepracę.

Szkolenia pomogły w zdobyciu nowej wiedzy, a także umożliwiły identyfikację stanowisk, które mogą funkcjonować w formule telepracy. Uczestnicy otrzymali informacje na temat rozwiązań prawnych i organizacyjnych, które są związane z tą formą zatrudnienia. To zagadnienia szczególnie ważne dla handlowców, bo jak mówi jeden z pracowników, *praca w sprzedaży to przede wszystkim praca w terenie. Szkolenie uświadomiło nam, jak to robić skutecznie.* Inny pracownik zwraca uwagę, że w sprzedaży praca *przez 8 godzin jednym ciągiem nie jest możliwa. Potrzeba tu większej elastyczności.*

Szkolenia pozwoliły lepiej radzić sobie z trudnościami, jakie niesie z sobą praca z dala od siedziby firmy – *Trenerzy, pokazali nam, że telepraca to nie jest gorsza forma pracy oraz że ma istotne zalety – mówi pracownik, zaś jego kolega podsumowuje zalety szkoleń: – Dzięki projektowi potrafimy lepiej zarządzać czasem i łatwiej godzimy pracę z życiem prywatnym. Możliwość swobodnego zaplanowania dnia jest dla nas bardzo satysfakcjonująca.*

Telepraca z korzyściami

Dzięki udziałowi w projekcie firma uzyskała dofinansowanie na zakup sprzętu komputerowego, potrzebnego do bardziej efektywnej realizacji wyznaczonych celów i zadań. Szefowa działu HR mówi wprost: – *W projekcie przewidziano środki na zakup sprzętu, co nie zawsze jest możliwe przy tego typu szkoleniach.* Ten aspekt projektu był dla małej firmy bardzo ważny. – *Częściowo pracowaliśmy już w systemie telepracy, ale nie mieliśmy odpowiedniego oprogramowania wspierającego – podkreśla przedstawicielka działu HR.* Dzięki projektowi firma została wyposażona nie tylko w odpowiedni system komputerowy, ale także uporządkowała sprawy związane z prawami i obowiązkami telepracownika.

Obecnie niemal wszyscy w firmie pracują na zasadzie pracy zdalnej. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, korzyścią jest przede wszystkim usprawnienie procesów zarządczych. Zmiany pozwoliły bowiem na zwiększenie efektywności oraz zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności. – *Przejście na telepracę znacząco obniżyło koszty zatrudnienia pracowników, co umożliwiło rekrutację nowych osób. Dzięki telepracy możemy także zatrudniać ludzi z całej Polski – mówi osoba odpowiedzialna za HR, podkreślając, że telepraca to także ograniczenie kosztów dojazdu do pracy czy brak konieczności wynajmowania większej siedziby.*

Szefowa działu HR dodaje, że pracownicy, którzy przeszli szkolenia to także kandydaci do awansu: – *Zakładaliśmy, że uczestnicy szkoleń będą zalążkiem przyszłej kadry kierowniczej.* Potwierdza to jeden z pra-

owników: – *Dzięki szkoleniu możemy kierować swoimi współpracownikami, co daje potencjał do rozwoju całej firmy. Już dziś do moich obowiązków należy pośrednictwo między pracownikami i szefem. Ten awans, który wiąże się także z dodatkowym wynagrodzeniem, nastąpił dzięki szkoleniu.*

Dla firmy telepraca to także szansa na łatwiejsze zdobywanie nowych obszarów rynku. Przedstawicielka działu HR zapewnia, że firma ma już konkretne plany rozwoju: – *To będą branże związane z nowymi, ekologicznymi źródłami energii, stacjami uzdatniania wody itp. Nowe możliwości rozwojowe widzą także pracownicy: – Szkolenie pomogło nam na sprawniejszą działalność w warunkach telepracy, dzięki czemu zwiększyły się możliwości rozwojowe całej firmy. Bardziej precyzyjny podział zadań między pracowników oraz ich sprawniejsze wykonanie to także więcej czasu dla zarządu na to, co najważniejsze, czyli na planowanie przyszłości spółki.*

Korzyści dla firmy

- **Wdrożenie innowacyjnej formy pracy**
- **Możliwość nisko kosztowego rozwoju**
- **Wejście na nowe rynki zbytu**

Aelia Polska: Sprzedawać po angielsku

Aelia Polska zarządza sklepami w strefach wolnocłowych na lotniskach. Rosnący ruch w polskich portach lotniczych oznaczał dla firm szybki wzrost zatrudnienia. Młodzi pracownicy sklepów obsługują specyficzną grupę klientów: pochodzących z różnych obszarów kulturowych, wymagających i często zestresowanych przed podróżą. Szkolenia dofinansowane z PO KL pozwoliły firmie podnieść standardy obsługi klientów.

Spółka jest częścią międzynarodowej grupy funkcjonującej między innymi we Francji, Wielkiej Brytanii i w Czechach. Firma zatrudnia w Polsce obecnie około 200 osób, prawie dwukrotnie więcej niż kilka lat temu. Średnia wieku pracowników wynosi ok. 25 lat, zaś staż pracy – około 1,5 roku. Ze względu na znaczną rotację pracowników, szkolenia wewnątrz w firmie odbywają się regularnie. Każdy pracownik przechodzi m.in. szkolenia z zakresu procedur bezpieczeństwa na lotnisku, a także ściśle specjalistyczne, np. z technik sprzedaży czy znajomości produktów.

Duże potrzeby szkoleniowe skłoniły przedsiębiorstwo do zainteresowania się ofertą wsparcia w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. – *Dzięki projektowi uniknemy mogliśmy zaoferować pracownikom szkolenia zewnętrzne, prowadzone przez niezależnych trenerów. To nowa jakość* – mówi koordynatorka projektu.

Przyczyną sięgnięcia po szkolenia zewnętrzne była chęć utrzymania jednolitych standardów obsługi klienta oraz podniesienia efektywności pracy. Większość z nowo rekrutowanych pracowników nie miała doświadczenia w sprzedaży, szczególnie w tak specyficznym miejscu, jak lotnisko, gdzie spotyka się klientów z różnych obszarów kulturowych. Sprzedawcy w porcie lotniczym często też muszą radzić sobie z ponadprzeciętnie wysokimi wymaganiami kupujących oraz z ich stresem związanym z podróżą.

Przed rozpoczęciem projektu szkoleniowego zdiagnozowano zbyt małą aktywność sprzedawców w zachęcaniu klientów do zakupów oraz niedostatki w praktycznym wykorzystaniu języka angielskiego. Dodatkowo, zróżnicowany poziom kompetencji pracowników utrudniał wdrożenie w firmie jednolitych standardów. Z kolei wśród kadry zarządzającej sklepami odnotowano niski poziom umiejętności w obszarze motywowania pracowników, organizacji czasu pracy, wykorzystania potencjału pracowników, a także deficyt kompetencji przywódczych. W firmie brakowało również wypracowanej koncepcji postępowania z pracownikami z dłuższym stażem oraz strategii zarządzania wiekiem.

Głównym celem projektu szkoleniowego „Kompleksowy program rozwoju kadr Aelia Polska Sp. z o.o” było podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa przez wzrost standardów obsługi klienta. Jako cele szczegółowe firma zdefiniowała:

- Podniesienie poziomu obsługi klienta w sklepach (aktywne słuchanie, stosowanie pytań otwartych, parafrazowanie, odpowiednia mowa ciała, prezentacja produktu, dążenie do finalizacji sprzedaży);
- Podniesienie umiejętności z zakresu technik aktywnej sprzedaży (sprzedaż sugerowana i techniki przekonywania), w tym także – sprzedaży w języku angielskim;
- Ujednoczenie kompetencji sprzedażowych wśród sprzedawców i wdrożenie standardów;
- Poprawa efektywności pracy w sklepach i lepsze zarządzanie nimi;

- Podniesienie kwalifikacji menedżerów w obszarze umiejętności przywódczych, motywowania, oceniania pracowników oraz organizacji czasu pracy;
- Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiekiem.

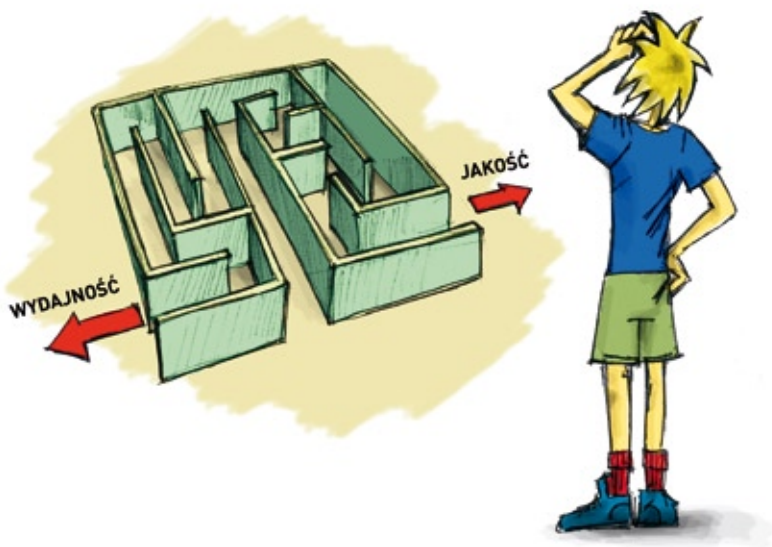
W ramach projektu odbyło się łącznie 26 szkoleń, czyli wszystkie, jakie planowane były na etapie wniosku o wsparcie z PO KL. Szkolenia przeprowadzono w dwóch modułach: „Akademia Umiejętności Handlowych” oraz „Akademia Menedżera”. Dodatkowym elementem projektu był komponent doradczy, poświęcony strategii zarządzania wiekiem. Zrealizowano następujące zajęcia:

- Selling in English (sprzedaż po angielsku),
- Komunikacja w kierowaniu ludźmi,
- Leadership (przywództwo),
- Zarządzanie personelem,
- Techniki sprzedaży,
- Motywowanie pracowników,
- Zarządzanie czasem,
- Zarządzanie konfliktem,
- Ocena okresowa pracowników.

Uczestnikami szkoleń byli sprzedawcy (średnia wieku ok. 25 lat) oraz przedstawiciele kadry zarządzającej (średnia wieku ok. 35 lat), pracujący w warszawskiej centrali oraz w sklepach w Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Szczecinie. W sumie przeszkolono 123 osoby, czyli 136% w stosunku do założonej we wniosku o dofinansowanie liczby 90 uczestników.

Szkolenia były pozytywnie odbierane przez pracowników, między innymi dzięki silnej obecności zajęć praktycznych. Ćwiczenia często odbywały się w formie scen rodzajowych odzwierciedlających hipotetyczne sytuacje ze sklepów. Korzystne oceny tej metody potwierdzają wyniki ankiet ewaluacyjnych. Efektywność trenerów oceniona została na 4,92 w skali pięciostopniowej.

Szczególnie pozytywnie ocenione zostały szkolenia z zakresu sprzedaży w języku angielskim. Trenerzy prowadzili zajęcia tak, by nikt nie czuł się skrępowany ewentualnymi niedostatkami w znajomości angielskiego. Co równie ważne, zajęcia nie ograniczały się wyłącznie do kwestii lingwistycznych. – *Trener przekazał nam też dużo wiedzy o sprzedaży. Przedstawił różne przykłady, typy klientów i sposoby ich odróżniania – mówi jeden z pracowników.*



Projekt przyniósł wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. – *Dzięki szkoleniu można poczuć się pewniej w tym co się robi, a praca daje większą satysfakcję* – mówi jeden z pracowników. Szkolenia przyczyniły się też do zmniejszenia rotacji pracowników. – *Zwiększyła się liczba pracowników, którzy chcą się rozwijać, poznawać nowe obszary działalności czy specjalizować się w wybranych produktach* – mówi koordynatorka projektu.

Wymiernym efektem była również poprawa warunków pracy, także w obszarze wynagrodzeń. Awansowało 17 osób, w tym jeden dyrektor, dziewięciu kierowników oraz siedmiu pracowników szczebla niekierowniczego. W każdym przypadku awans wiązał się ze wzrostem wynagrodzenia o ok. 20%.

Zadowolony klient

Projekt przyczynił się do wyrównania poziomu obsługi klienta, czyli jednego z głównych celów szkoleń. Pokazują to oceny pracownicze, ankiety satysfakcji oraz coachingi sprzedażowe. Efekty stosowania tych narzędzi są obecnie lepsze niż przed realizacją projektu. – *Szkolenia, które przesłałam ja oraz moi asystenci i sprzedawcy, przyniosły wymierne efekty w postaci wzrostu sprzedaży. Ukształtował się fajny, zgrany zespół, a moja działalność została dostrzeżona* – mówi menedżerka jednego z działów.

Uczestnicy szkoleń wysoko ocenili przydatność zdobytej wiedzy. Oceniono ją na 4,59 w skali pięciopunktowej. Projekt ograniczył w istotnym stopniu problemy zidentyfikowane wśród sprzedawców oraz kadry menedżerskiej, przyczyniając się do lepszej obsługi klientów w sklepach. Co ważne, wzrosła także satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy. Jak podkreśla koordynatorka projektu, przed firmą stoi obecnie wyzwanie, by podtrzymać i wzmocnić efekt osiągnięty dzięki szkoleniom. – *Samo szkolenie nigdy nie jest wystarczające, muszą po nim nastąpić działania podtrzymujące. Widzimy potrzebę kontynuacji, szczególnie w obszarze sprzedaży po angielsku* – podsumowuje.

Korzyści dla firmy

- **Wzrost kompetencji i wiedzy pracowników**
- **Wzrost obrotów i zwiększenie satysfakcji klientów**
- **Możliwość realizacji dużego projektu szkoleniowego**

ALSTOM Power: Zarządzanie dla mistrzów

ALSTOM Power to ważny gracz w sektorze energetyki i transportu. Rozwój firmy na polskim rynku wiązał się ze zwiększeniem zatrudnienia o 1000 osób w ciągu czterech lat. Przedsiębiorstwo stanęło przed wyzwaniem podniesienia kompetencji dotychczasowej kadry kierowniczej oraz wyłonienia nowych menedżerów. Z pomocą przyszedł projekt dofinansowany ze środków PO KL.

ALSTOM Power jest polskim oddziałem międzynarodowego koncernu ALSTOM i specjalizuje się w produkcji i usługach z zakresu energetyki i transportu. Koncern prowadzi działalność w 100 krajach i zatrudnia przeszło 92 tys. pracowników. W 2011 r. obroty firmy wynosiły blisko 20 mld EUR. Od 20 lat jest obecny także w Polsce. Kluczowym obszarem działalności ALSTOM Power jest kompleksowa realizacja obiektów energetycznych oraz ich serwisowanie. Wśród najważniejszych projektów firmy można wymienić przekazanie do eksploatacji największego bloku energetycznego w historii polskiej energetyki w Elektrowni Bełchatów, modernizację „pod klucz” bloków w Elektrowni Turów i realizację maszynowni w Elektrowni Pątnów II. ALSTOM to także koncern, który dostarczył wagony dla warszawskiego metra oraz tramwaje dla kilku miast.

Spółka ALSTOM Power została założona w 2000 r., zaś rok później połączyła się z nią siostrzana spółka ALSTOM Power Generators. W 2008 r. w centrali firmy w Warszawie oraz w oddziałach regionalnych



w Elblągu, Wrocławiu i Katowicach pracowało 2000 osób. Cztery lata później zatrudnienie zwiększyło się do 3000 osób. Wzrost zatrudnienia był dowodem dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, jak i nowym wyzwaniem z zakresu zarządzania kadrami. Zarząd firmy dostrzegł potrzebę podniesienia kwalifikacji menedżerów różnych szczebli, a także konieczność lepszego przygotowania pracowników kandydujących na stanowiska kierownicze.

Odpowiedzią na zdiagnozowane problemy było opracowanie projektu „Rozwój i doskonalenie kwalifikacji instrumentem kreowania profesjonalnej i skutecznej kadry menedżerskiej w firmie ALSTOM Power Sp. z o.o.”. Trwał on od stycznia 2009 r. do grudnia 2010 r., zaś do udziału w nim wytypowano 222 pracowników z oddziałów ALSTOM w Elblągu i Wrocławiu. Uczestnicy zostali podzieleni na trzy grupy:

- Senior menedżerowie – osoby zajmujące najwyższe stanowiska, z perspektywą kariery także poza Polską;
- Middle menedżerowie – kadra zarządzająca średniego szczebla, potencjalni kandydaci do najważniejszych stanowisk;
- High Potentials – młodzi kierownicy, kierownicy liniowi, mistrzowie oraz ich potencjalni następcy.

W ramach projektu wykonana została pogłębiona analiza potrzeb szkoleniowych, przeprowadzona za pomocą następujących metod:

- Test PAPI – psychometryczne badanie osobowości i zachowań związanych z pracą;
- Development Centre – sesja zadań symulacyjnych i wywiadów kompetencyjnych;
- 360 stopni – badanie kompetencji na bazie kwestionariuszowych ocen otoczenia.

Kompleksowe szkolenia

W sumie przebadano 229 osób, a wyniki stały się podstawą do zakwalifikowania pracowników z grupy docelowej na konkretne szkolenia. Kompleksowy charakter projektu zakładał przeprowadzenie 16 modułów szkoleniowych:

1. LEADERSHIP 1 – celem tego bloku było wsparcie menedżerów w podnoszeniu efektywności własnej pracy, planowaniu, organizacji czasu oraz komunikacji. W szkoleniu uczestniczyły 72 osoby.
2. LEADERSHIP 2 – tematem szkoleń było budowanie i kierowanie zespołem oraz podnoszenie jego efektywności. Moduł ten ukończyło 48 pracowników.
3. LEADERSHIP 3 – moduł obejmował zagadnienia związane z identyfikacją i osiąganiem ważnych celów osobistych. Wzięło w nim udział 67 osób.
4. LEADERSHIP 4 – kurs omawiał zagadnienia z zakresu inspirowania i motywowania podwładnych. Uczestniczyły w nim 43 osoby.
5. PRZYWÓDZTWO – był to warsztat poruszający zagadnienia związane z rolą przywódcy. Zajęcia ukończyło 92 pracowników.
6. ZARZĄDZANIE DLA MISTRZÓW 1 – szkolenie rozwijało umiejętności kierownictwa „pierwszej linii” w zakresie zarządzania zmianą. Omówiono sposoby zdobywania poparcia, wzbudzania poczucia odpowiedzialności i podtrzymywania energii. Udział wzięło 35 osób.
7. ZARZĄDZANIE DLA MISTRZÓW 2 – zajęcia wspierały rozwój w obszarze podejmowania decyzji i technik rozwiązywania problemów. Ukończyło je 34 pracowników.
8. ZARZĄDZANIE DLA MISTRZÓW 3 – tematem przewodnim było zarządzanie konfliktem oraz doskonalenie technik z zakresu komunikacji i perswazji. W szkoleniu wzięły udział 33 osoby.
9. RÓŻNICE MIĘDZYKULTUROWE – uczestnicy doskonalili umiejętność działania w różnych kręgach kulturowych. Moduł ukończyło 139 pracowników.

10. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI – zadaniem kursu było przygotowanie uczestników do efektywnego prowadzenia projektów, w tym planowania, zarządzania zespołami projektowymi, zarządzania ryzykiem oraz budżetowania. Ukończyło go 71 osób.
11. MOTYWOWANIE POZAFINANSOWE – moduł doskonalił umiejętności z zakresu konstruktywnej krytyki oraz aktywnego i twórczego dialogu. Uczestniczyło w nim 151 osób.
12. EFEKTYWNA PREZENTACJA – celem szkolenia było doskonalenie umiejętności związanych z wystąpieniami publicznymi. Przeszło je 90 pracowników.
13. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – tematem kursu było kompleksowe podejście do przeprowadzania zmian w organizacji. Uczestniczyło w nim 90 osób.
14. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – w wykładzie dotyczącym zasad zarządzania strategicznego udział wzięło 60 osób.
15. NEGOCJACJE – celem szkolenia było przekazanie wiedzy na temat prowadzenia rozmów i oddziaływania na grupę. Uczestniczyło w nim 80.
16. FINANSE DLA NIEFINANSISTÓW – moduł pozwolił uczestnikom lepiej zrozumieć aspekty finansowe działalności firmy. Wzięło w nim udział 94 pracowników.

W ramach założonego budżetu udało się przeszkolić 241 osób (w tym – 50 osób powyżej 50. roku życia), o 10% więcej niż pierwotnie zakładano. Wydano 1718 certyfikatów ukończenia szkolenia, co było wynikiem wyższym o 27% od zakładanego. W ocenie firmy projekt zakończył się sukcesem – wzrosła wiedza i poprawiły się kompetencje szkolonych pracowników. U ponad 80% uczestników odnotowano pozytywną zmianę w takich obszarach, jak wzrost świadomości pracowników odnośnie ich mocnych i słabych stron czy poprawa kompetencji przywódczych. Zwiększyła się także wiedza dotycząca różnic międzykulturowych, zarządzania projektami, motywowania pozafinansowego, technik prezentacji, zarządzania zmianą, negocjacji i finansów.

Korzyści dla firmy

- **Zapewnienie firmie kandydatów na stanowiska kierownicze**
- **Wzmocnienie relacji pomiędzy menedżerami z różnych zakładów**
- **Sprawniejsze funkcjonowanie firmy, wzrost efektywności**

ARRA: Komunikacja i współpraca

ARRA to jedno z przedsiębiorstw działających na wysoce konkurencyjnym rynku usług transportowych. Udział w projekcie systemowym PARP „Inwestycja w kadry 3” był dla firmy okazją, by zmierzyć się z głównymi bolączkami: trudnościami w komunikacji interpersonalnej i motywacją pracowników.

„Inwestycja w kadry 3” to projekt realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), od kwietnia 2009 do grudnia 2013 r. Jego celem było podniesienie umiejętności kadry zarządzającej w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) oraz wdrażanie systemów ZZL w przedsiębiorstwach uczestniczących w projekcie. System ZZL rozumiany jest jako zespół zintegrowanych procesów kadrowych wspierających efektywność biznesową przedsiębiorstwa, wydajność pracy oraz satysfakcję zatrudnionych.

Jedną z firm, które uczestniczyły w projekcie, jest PHU ARRA Artur Ratajczak (ARRA). Przedsiębiorstwo działa na rynku od 2002 r. i obecnie ma siedzibę w Głogowie. Specjalizuje się w transporcie oraz spedycji krajowej i międzynarodowej towarów takich jak substancje chemiczne, materiały niebezpieczne, leki, kwiaty i mięso. Działa na terenie Polski, krajów Unii Europejskiej, a także Szwajcarii i Norwegii. ARRA dysponuje również specjalistycznymi magazynami z systemem kontroli temperatury, który pozwala na bezpieczne przechowywanie transportowanych towarów. Firma dynamicznie się rozwija, od 2008 do 2011 r. wartość jej sprzedaży wzrosła ponad siedmiokrotnie i wyniosła ponad 3,6 mln zł. Obecnie zatrudnia 17 pracowników, których średnia wieku wynosi 33 lata, a średni staż pracy w firmie – 3 lat.

Informację o możliwości udziału w projekcie systemowym „Inwestycja w kadry 3” właściciel firmy znalazł na jednej ze stron internetowych, w trakcie przeszukiwania dostępnej oferty szkoleniowej. Nie



kryje, że *kusił fakt dofinansowania szkoleń*. Dotychczasowe szkolenia w większości finansowano z własnych zasobów.

Obszarem wymagającym szczególnego wsparcia była komunikacja w firmie, ze względu na występujące wśród pracowników konflikty. Zgodnie z zasadami projektu systemowego „Inwestycja w kadry 3”, konsultant przeprowadził analizę stanu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Następnie powstała diagnoza oraz zalecenia dotyczące niezbędnych działań szkoleniowo-doradczych.

W szkoleniach uczestniczyło siedem osób, w tym właściciel przedsiębiorstwa. Trwały one trzy dni i objęły efektywną komunikację w firmie oraz skuteczną selekcję i rekrutację pracowników. Uczestnicy z uznaniem oceniają praktyczne aspekty zajęć oraz rolę prowadzącej trenerki. Jedna z przeszkolonych podsumowuje: – *Warsztaty pokazały jak postępować i zachęcały do dalszego ćwiczenia umiejętności. Poznaliśmy przykłady dobrych praktyk*. Z kolei inny pracownik, który brał udział w warsztatach podkreśla: – *Zdobyłem nową wiedzę i systematyzowałem tę, którą już posiadałem*.

Firma skorzystała także z doradztwa. Również ten komponent projektu spotkał się z wysoką oceną właściciela przedsiębiorstwa. – *Trenerka rozmawiała ze wszystkimi pracownikami, dzięki czemu poznała sytuację w firmie. Dobre było to, że pracownicy porozmawiali z obcą osobą, bo szefowi nie wszystko by powiedzieli* – mówi właściciel. Następnie doradca sporządził raport o sytuacji w firmie oraz przedstawił techniki rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Najwięcej obaw związanych z uczestnictwem w projekcie dotyczyło pogodzenia szkoleń z codziennymi zadaniami. Właściciel przyznaje, że obawiał się czasochłonności szkoleń. – *Firma jest organizmem żywym, a trzeba było pogodzić je z bieżącą pracą* – mówi.

Jednym z rezultatów projektu była znacząca poprawa komunikacji w firmie, w tym rozwiązanie konfliktów występujących między pracownikami. Właściciel przyznaje, że przed realizacją projektu nawet nie zdawał sobie sprawy z istnienia niektórych problemów. – *Szkolenie uwiaryściło w firmie pewien konflikt między pracownikami. Dzięki szkoleniu został zażegnany i pracownicy chętniej ze sobą współpracują*. Poprawie uległa komunikacja zarówno między pracownikami biurowymi a kierowcami, jak i pomiędzy właścicielem a pracownikami. Również przeszkoleni pracownicy doceniają walor integracyjny projektu. – *Dowiedzieliśmy się, jak wspólnie rozwiązywać sporne sytuacje* – mówi jeden z nich.

Projekt zaowocował również pracami nad systemem zarządzania zasobami ludzkimi, na który składają się między innymi opisy zadań i kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy. Obecnie firma jest w trakcie wdrażania systemu ISO 9001:2008, dzięki czemu stanowiska zostaną odpowiednio scharakteryzowane i wystandaryzowane. Trwa także budowa systemu szkoleń pracowniczych. Dla kierowców przewidziano między innymi szkolenia z bezpiecznej jazdy i z przewozu materiałów niebezpiecznych.

Szkoli się również właściciel przedsiębiorstwa, między innymi z zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. – *W firmie pracują ludzie w różnym wieku, stąd wiem, że każda grupa pokoleniowa wymaga innego podejścia i motywacji* – mówi i deklaruje, że jest zainteresowany budową stabilnego zespołu pracowników oraz niską rotacją kadr. Dostrzegł także znaczenie pozapłacowych środków motywacyjnych. – *Szkolenie uświadomiło mi, że pieniądze to nie wszystko. Czasem warto ufundować wyjazd czy bilety do kina* – wyjaśnia. Warto jednak podkreślić specyfikę branży: dla niektórych pracowników, przede wszystkim kierowców, najlepszym bonusem jest więcej czasu wolnego, który mogą spędzić z rodziną w miejscu zamieszkania.

Szkolenie wpłynęło również pozytywnie na samopoczucie pracowników. Jeden z uczestników przyznaje, że czuje się pewniej w firmie. – *Rozmowy prowadzone w ramach projektu wzmocniły moje poczucie pewności siebie. Szkolenie nie miało bezpośredniego przełożenia na zarobki, ale sytuacja w firmie zmieniła się na lepsze* – wyjaśnia. Inny pracownik dodaje: – *Praca w firmie spedycyjnej wymaga dużej samodzielności od pracowników i umiejętności postępowania z klientami. Na szkoleniu poprawiliśmy umiejętności, które ułatwiają nam pracę z klientami* – mówi.

Właściciel firmy przekonuje, że inwestowanie w ludzi jest ważne i przynosi korzyści dla firmy. Szkolenia traktuje jako spojrzenie z zewnątrz, które z jednej strony potwierdziło wizję rozwoju przedsiębiorstwa, a z drugiej pokazało wcześniej nie dostrzegane możliwości. W rezultacie realizacji projektu zwrócono również większą uwagę na promocję firmy. Powstała strona www, której firma wcześniej nie posiadała.

Właściciel firmy podsumowuje: – „*Inwestycja w kadry 3*” była najlepszym szkoleniem w trakcie działalności firmy, przede wszystkim dzięki doradztwu dostosowanemu do naszych potrzeb. Informacje można znaleźć w książkach, ale to właśnie doradztwo stanowi wartość nie do przecenienia. Za sukces uznaje również integrację pracowników i ich lepsze utożsamienie się z firmą.

Korzyści dla firmy

- **Lepsza komunikacja interpersonalna**
- **Skuteczniejsza motywacja pracowników**
- **Poprawa umiejętności pracy z klientem**

Bank Spółdzielczy we Wschowie: Cenny kapitał ludzki

Blisko 300 pracowników, 24 oddziały i 10 punktów kasowych. Te liczby nie pozostawiają wątpliwości – Bank Spółdzielczy we Wschowie jest jedną z największych instytucji tego typu w kraju. Swoje oddziały posiada w trzech województwach: dolnośląskim, lubuskim i wielkopolskim. W rozwinięciu skrzydeł pomógł bankowi projekt PARP „Inwestycja w kadry 3”.

Rosnąca konkurencja w sektorze bankowym sprawia, że sam produkt w postaci atrakcyjnie oprocentowanej lokaty lub kredytu nie wystarcza. Klienci coraz większą uwagę przywiązują do jakości obsługi. Oczekują niezawodności, profesjonalizmu i sprawnego działania. W zamian oferują nie tylko pieniądze, ale także swoją lojalność. Bank Spółdzielczy we Wschowie ma szerokie grono stałych klientów. Żeby ich utrzymać i pozyskać nowych, rozwija nie tylko swoją ofertę, ale również kadry. W ciągu blisko dwóch lat – od stycznia 2009 r. do grudnia 2010 r. – przeszkolił niemal wszystkich swoich pracowników w ramach ogólnopolskiego projektu systemowego „Inwestycja w kadry 3”. „Profesjonalna Akademia Bankowa – program rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Banku Spółdzielczego we Wschowie” został zrealizowany we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

W Banku Spółdzielczym we Wschowie, podobnie jak w innych tego typu instytucjach, kluczową rolę odgrywają pracownicy bezpośrednio zaangażowani w obsługę klientów. To personel *front office*, który pełni funkcję nie tylko kasjerów, ale przede wszystkim doradców. Od ich wiedzy, merytorycznego



przygotowania, zaangażowania i umiejętności komunikacyjnych w dużej mierze zależy rynkowy sukces. Zarząd banku nie miał wątpliwości, że musi postawić na zawodowy rozwój pracowników. Tym bardziej, że w bankowości zmiany następują wyjątkowo szybko – wiedza, która jeszcze wczoraj była aktualna, dziś wymaga uzupełnienia. Produkty i usługi bankowe stają się coraz bardziej zaawansowane, zaś nowinkom technologicznym towarzyszą obawy klientów. Pracownik banku powinien więc być doradcą i po części psychologiem, który musi śledzić zmieniające się trendy, obserwować rynek, znać potrzeby i oczekiwania ludzi. Dlatego potrzebuje szkoleń.

Bank Spółdzielczy we Wschowie aktywnie szukał możliwości podniesienia kompetencji swoich pracowników. Szansa na realizację kompleksowego projektu szkoleniowego pojawiła się w 2009 r., wraz z projektem „Inwestycja w kadry 3”. Bank uzyskał z PARP dofinansowanie na przedsięwzięcie pod nazwą „Profesjonalna Akademia Bankowa – program rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Banku Spółdzielczego we Wschowie”. Bankowcy chcieli podnieść swoje kwalifikacje zwłaszcza w takich obszarach, jak aktywna sprzedaż, nowoczesne zarządzanie, wiedza specjalistyczna dotycząca przepisów i regulacji bankowych. Dodatkowe problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi wynikały ze struktury samego banku i polegały na rozproszeniu pracowników w licznych, oddalonych od siebie oddziałach, placówkach oraz filiach. Z tego powodu Bank we Wschowie miał trudności z wprowadzeniem jednolitych standardów obsługi i komunikacji wewnętrznej.

Kolejnym wyzwaniem, istotnym dla poprawy pozycji konkurencyjnej, okazała się struktura wykształcenia pracowników banku. Cechą charakterystyczną całego spółdzielczego sektora bankowego jest trzykrotnie wyższy niż w bankach komercyjnych wskaźnik zatrudnienia osób z wykształceniem średnim. W przypadku Banku Spółdzielczego we Wschowie pracownicy ci stanowią ponad połowę załogi. Dla nich kursy i szkolenia są często jedynym sposobem, by uzupełnić wiedzę i kompetencje niezbędne w bankowości. Potwierdzeniem tego jest uzyskanie tytułu Dyplomowanego Pracownika Bankowego. Zarząd banku chciał, aby szkolenia przygotowały pracowników do branżowego egzaminu, którego zaliczenie jest warunkiem otrzymania wspomnianego tytułu.

Profesjonalna Akademia Bankowa

W szkoleniach zrealizowanych w ramach projektu „Profesjonalna Akademia Bankowa – program rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Banku Spółdzielczego we Wschowie” wzięło udział 90% załogi banku, poczynając od pracowników najniższego szczebla, a na kadrze zarządzającej kończąc. Przeprowadzono łącznie siedem szkoleń sprofilowanych pod konkretne potrzeby pracowników poszczególnych działów. Pracownicy *front office* poznali tajniki aktywnej sprzedaży, zaś szkolenie z analizy i oceny zdolności kredytowej było skierowane do wyższej i średniej kadry kierowniczej. Menedżerowie i pracownicy szeregowi poznali również nowoczesne tendencje w bankowości spółdzielczej, problematykę prawną i europejskie uwarunkowania rozwoju sektora bankowego. Nie zabrakło szkoleń dla przedstawicieli zarządu – dotyczyły one skutecznego przywództwa i wprowadzania zmian organizacyjnych.

Najważniejszy cel projektu – zwiększenie kompetencji pracowników i konkurencyjności banku – udało się w pełni zrealizować. Badanie ewaluacyjne przeprowadzone po zakończeniu szkoleń pokazało znaczący wzrost wiedzy i umiejętności kadry. Co najważniejsze, zdobyte na zajęciach kompetencje przełożyły się na codzienne funkcjonowanie banku. Jak podkreśla zarząd, wzrosły wyniki sprzedaży, zaangażowanie pracowników i satysfakcja klientów. W ankiecie ewaluacyjnej jedna z pracownic stwierdziła, że dzięki szkoleniom zdobyła zupełnie nową, specjalistyczną wiedzę, której nie otrzymała nawet na studiach. Istotnie, koniec projektu dla wielu pracowników Banku Spółdzielczego we Wschowie był początkiem nowego rozdziału w karierze zawodowej: 40 osób awansowało, a 30 dostało podwyżkę wynagrodzenia średnio o ok. 17%.

Projekt przyniósł jeszcze jedną ważną korzyść – zintegrował załogę. Rozmieszczenie oddziałów banku w trzech województwach nie sprzyja wewnętrznej komunikacji. Przed szkoleniami większość osób zatrudnionych знаła jedynie najbliższych współpracowników z tego samego oddziału. Szkolenia pozwoliły przełamać bariery geograficzne i nawiązać nowe znajomości, dzięki czemu powstała sieć kontaktów, która ułatwia codzienną komunikację. Nie bez znaczenia jest również fakt, że teraz pracownicy lepiej rozumieją specyfikę pracy poszczególnych działów i szczebli, co daje im większą wiedzę na temat zachodzących w banku procesów.

Impuls do rozwoju

Z perspektywy czasu widać, że projekt stał się impulsem do głębszych zmian w firmie i dynamicznego rozwoju. Bank rozszerzył ofertę, dodając do niej nowe produkty i usługi. Odświeżył również swój wizerunek, wprowadzając zmodernizowane logo, zmieniając wystrój placówek i inne elementy wizualizacji zewnętrznej. Nadal jednak najważniejszą wizytówką Banku Spółdzielczego we Wschowie jest jego kadra. Od jej przygotowania, profesjonalizmu i zaangażowania zależy najwięcej. Warto bowiem pamiętać, że spośród wszystkich wymogów, jakie wobec banków mają klienci, te o charakterze ekonomiczny – pomnażanie oszczędności, koszty prowadzenia rachunku, oprocentowanie kredytów, itp. – mają mniejsze znaczenie niż się powszechnie sądzi. Kluczowym czynnikiem jest zaufanie do banku, a to buduje się latami, w codziennych relacjach z jego pracownikami.

Dlatego, jak mówi się w Banku Spółdzielczym we Wschowie, szkolenia to nie koszt – to inwestycja. W przypadku tego banku inwestycja w kadry już przyniosła efekty, takie jak sprawniejsza obsługa klientów, poprawa jakości świadczonych usług, wzrost wiedzy i kompetencji pracowników czy integracja załogi. Dziś najcenniejszym kapitałem Banku Spółdzielczego we Wschowie jest bez wątpienia kompetentna i profesjonalna kadra.

Korzyści dla firmy

- **Integracja rozproszonej załogi**
- **Poprawa konkurencyjności banku**
- **Lepsza wiedza pracowników o procesach zachodzących w banku**

BZ WBK: Obsługa na poziomie VIP

Głównym polem walki konkurencyjnej między bankami jest dziś jakość obsługi klienta. Poważnym atutem w tej walce są wykwalifikowane kadry. Pamiętał o tym bank BZ WBK, który przeprowadził szeroko zakrojony projekt szkolenia pracowników odpowiedzialnych za obsługę klientów VIP i PREMIUM. Efekt? Wzrost poziomu zadowolenia klientów o 10% oraz spadek liczby reklamacji o 20%.

BZ WBK to jeden z największych i najbardziej nowoczesnych polskich banków. Posiada on ponad 600 oddziałów na terenie całego kraju i zatrudnia ok. 9000 osób (dane na 2011 r.). BZ WBK przywiązuje dużą wagę do inwestycji w kapitał ludzki, dlatego już w 2001 r. utworzony został specjalny wydział – Obszar Rozwoju Zasobów Ludzkich (ORZL). – *Utworzyliśmy wtedy pierwsze programy rozwojowe dla menedżerów i pracowników. Zaczęliśmy od wprowadzenia oceny pracowniczej, a równolegle prowadziliśmy szkolenia „twarde” dla pracowników oraz szkolenia z zakresu negocjacji, umiejętności sprzedażowych i budowania relacji z klientami* – mówi szefowa ORZL.

Strategia firmy zakłada budowanie relacji z klientami w oparciu o zaufanie, innowacyjność i partnerstwo. Ścisłe powiązana ze strategią jest także polityka szkoleniowa. – *Każdy nowy produkt czy procedura wymaga przygotowania pracowników. Działy merytoryczne informują nas co roku o swoich zamierzeniach, a ORZL organizuje szkolenia, które te działania wspierają.*



Początkowo szkolenia pracowników były finansowane wyłącznie ze środków własnych firmy. Rocznie przeznaczano na nie około 1-2% budżetu. Efektem przyjętej polityki HR była wysoka lojalność pracowników, niski poziom rotacji kadr i długi średni staż pracy w firmie, wynoszący blisko 11 lat.

Pomimo sporych funduszy na szkolenia BZ WBK nie był w stanie realizować wszystkich istotnych potrzeb w tym zakresie. Dotyczyło to w szczególności szkoleń o charakterze kompleksowym, obejmujących teren całego kraju. Dlatego pojawił się pomysł pozyskania, we współpracy z Ośrodkiem Doradztwa i Treningu Kierowniczego, środków unijnych na realizację projektu „Doradca BZ WBK – w kierunku doskonałej obsługi Klienta”. Projekt, prowadzony od stycznia 2009 r. do lipca 2010 r., adresowany był do doradców klienta i menadżerów zajmujących się obsługą segmentów VIP i PREMIUM, które mają kluczowe znaczenie dla generowania przychodów firmy.

Kluczową sprawą było uzupełnienie luk kompetencyjnych pracowników odpowiedzialnych za kontakty z najbardziej wymagającymi klientami. Przeprowadzone badania rynkowe wykazały, że zamożni klienci cenią przede wszystkim indywidualną obsługę, docenienie ich znaczenia i poczucie bezpieczeństwa. Z badań wyłonił się również obraz idealnego konsultanta, dysponującego szeroką wiedzą o produktach, a zarazem osoby o wysokich zdolnościach interpersonalnych.

Pokonać bariery

W trakcie prac nad projektem zidentyfikowano następujące bariery rozwojowe:

- Rozbieżność pomiędzy faktycznym a oczekiwanym poziomem kompetencji doradców segmentów VIP i PREMIUM. Zdefiniowano luki kompetencyjne w obszarze budowania relacji z klientami, znajomości technik negocjacyjnych oraz samodoskonalenia i pracy zespołowej;
- Niewielka motywacja doradców związana z niskim wsparciem otrzymywanym od bezpośrednich przełożonych. Grupa ta nie była świadoma specyfiki działania doradców, ponadto, menedżerowie nie posiadali odpowiednich narzędzi oraz wiedzy z zakresu wspierania rozwoju i motywowania.

Celem projektu było zniwelowanie powyższych barier przez podniesienie kompetencji doradców oraz wyposażenie menedżerów w wiedzę i narzędzia niezbędne do skutecznego kierowania pracą i rozwojem doradców. Zrealizowane zostały dwa programy szkoleniowe: „Profesjonalny Doradca BZ WBK” oraz „Profesjonalny Menedżer BZ WBK”. Pierwszy program składał się z 5 modułów rozwijających umiejętności miękkie doradców:

1. Negocjacje z elementami wywierania wpływu.
2. Budowanie relacji z klientem.
3. Profesjonalizm w trudnych sytuacjach biznesowych.
4. Samorozwój doradcy w drodze do doskonałości.
5. Współpraca zespołowa.

Na drugi program złożyły się trzy moduły szkoleniowe rozwijające umiejętności miękkie menedżerów: coaching sprzedażowy, coaching wspierający oraz współpraca zespołowa.

Zgodnie z założeniami projekt miał objąć wszystkich doradców segmentów VIP i PREMIUM (176 osób) oraz ich bezpośrednich przełożonych (95 osób). Spełnienie tego celu było dużym wyzwaniem. Jak mówi szefowa ORZL, bank jest żywą organizacją, w której ludzie zmieniają miejsca pracy i stanowiska. Tymczasem projekt miał trwać 18 miesięcy, co rodziło obawy o zapewnienie frekwencji. Wymogiem był udział w szkoleniach 80% zgłoszonych pracowników oraz obecność każdego pracownika na co najmniej 80% przeznaczonych dla niego zajęć.

Dobra organizacja projektu pozwoliła przeszkolić nawet większą od zakładanej liczbę pracowników. Szkolenia skierowane do doradców ukończyły, w zależności od modułu, od 196 do 204 osób, zaś te prze-

znaczone dla menedżerów od 110 do 112 osób. Wydano 996 certyfikatów dla doradców oraz 334 dla menedżerów. Liczba certyfikatów przekroczyła o 15% pierwotnie założony rezultat.

Wzrost kompetencji

Strona merytoryczna oraz skuteczność szkoleń zostały wysoko ocenione przez uczestników. W pierwszym przypadku średnia ocena wyniosła 3,9 w skali od 1 do 4, zaś w drugim 97%. O dużym sukcesie projektu świadczą też wyniki testów wiedzy opracowanych na podstawie modelu D. Kirkpatricka. Wykazano wzrost kompetencji doradców w obszarze:

- negocjacji (wzrost o 55,5%),
- budowania relacji z klientem (79,1%),
- profesjonalizmu w trudnych sytuacjach biznesowych (187,4%),
- samorozwoju (152,8%),
- zasad pracy zespołowej (165,6%).

Menedżerowie objęci programem zwiększyli swoją wiedzę w zakresie wspierania i motywowania podwładnych o 53,7%, zaś w obszarze pracy zespołowej o 45,5%. Projekt cieszy się też pozytywnymi opiniami uczestników. Jak stwierdziła jedna z uczestniczek, pracująca jako doradca, *to były najlepsze szkolenia, w jakich uczestniczyłam. Dużo pozytywnej energii wniosły osoby, które prowadziły te szkolenia*. Uczestniczka nabrała także pewności siebie w pracy z wymagającymi klientami: *– Poczulałam się pewniej na tym stanowisku, nie tylko w rozmowie z klientami, ale i z przełożonymi*.

Projekt szkoleniowy „Doradca BZ WBK – w kierunku doskonałej obsługi Klienta” przyczynił się do zlikwidowania luk kompetencyjnych doradców i menedżerów pracujących w segmentach VIP i PREMIUM. Przyczynił się także do poprawy jakości obsługi kluczowych klientów. Poziom zadowolenia klienta zewnętrznego, badany wskaźnikiem CSI, wzrósł o 10%, a liczba skarg i reklamacji składanych przez klientów segmentów VIP i Premium zmniejszyła się o 20%. Nastąpił również spadek o 20% wskaźnika dobrowolnych rezygnacji klientów z usług banku.

W efekcie poprawy obsługi kluczowych klientów wzrosła przewaga konkurencyjna banku. Jak podsumowuje szefowa ORZL: *– Zależało nam na pokazaniu, że warto inwestować w ludzi i ich kompetencje. Jako bank czerpiemy z tego korzyści, ale także każdy z pracowników rozwija się indywidualnie*.

Korzyści dla firmy

- **Poprawa jakości obsługi kluczowych klientów**
- **Zatrzymanie odpływu klientów VIP z banku**
- **Lepsza współpraca w zespole**

Grupa Ciech: Mentoring w firmie z tradycjami

Grupa Ciech to znaczący gracz na polskim rynku chemicznym, dysponujący bardzo doświadczoną kadrami, która jednak wkrótce zacznie przechodzić na emeryturę. Wyzwaniem było zachęcenie starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszym pokoleniem.

W skład Grupy Chemicznej Ciech wchodzi ponad 40 krajowych i zagranicznych spółek produkcyjnych, dystrybucyjnych i handlowych działających w branży chemicznej. Jednostką dominującą jest Ciech S.A., która prowadzi działalność handlową i produkcyjną w obszarze chemikaliów, takich jak soda kalcynowana, TDI, żywice poliestrowe i epoksydowe, środki ochrony roślin oraz nawozy. Spółki zależne działają w Rumunii, Niemczech, Szwecji, Austrii i Singapurze.

Przedsiębiorstwo odczuło negatywne skutki kryzysu finansowego w latach 2008–2010, dlatego od 2010 r. firma przechodzi restrukturyzację. Obecnie realizowany jest plan zmierzający do obniżenia kosztów, a przez to do podniesienia rentowności Grupy. Efekty restrukturyzacji widać już w wynikach za I kwartał 2012 roku. EBIDTA za ten okres w stosunku do tego samego okresu poprzedniego roku wzrosła o ponad 39% do 134 mln PLN. Zysk operacyjny w tym okresie zwiększył się do 72 mln PLN, a wynik netto do 10 mln PLN. Obecne funkcjonowanie Ciech S.A. determinują procesy restrukturyzacyjne. Odnosi się to również do polityki szkoleniowej oraz systemu motywacyjnego. Ze względów ekonomicznych zakres podejmowanych działań jest mniejszy niż kiedyś.

Projekt „Akademia Mentoringu Korporacyjnego” powstał jako odpowiedź na problemy Grupy związane ze wzrastającym wiekiem pracowników i odchodzeniem z pracy, a co za tym idzie, z utratą istotnego kapitału wiedzy. Analiza danych wskazała, że problem dotyczy dużej grupy osób. – *Średni staż pracy wynosi u nas 15 lat, natomiast średni wiek – 47 lat. Pracownicy z doświadczeniem odchodzili na emeryturę i zostawała po nich pustka. Wiedza nie była przekazywana. Zależało nam, żeby wdrożyć program, który umożliwi przekazanie wiedzy następcom* – mówi koordynator projektu.

Koniecznością stało się skuteczniejsze przekazywanie know-how. – *Chcieliśmy stworzyć program, który wspomaga dzielenie się wiedzą. Dlatego złożyliśmy wniosek o dofinansowanie* – mówi koordynator. Z racji tego, że opisane problemy dotyczyły nie tylko Ciech S.A., ale także innych spółek zależnych, zamierzano rozszerzyć działania projektowe również na pracowników tych firm. Analiza wykazała, że problemami Grupy są:

- **Utrata wykwalifikowanej kadry.** W przypadku najcenniejszych pracowników występowało nawet ryzyko zatrzymania produkcji czy utraty klientów;
- **Ryzyko niedostatecznych kompetencji** u osób, które mogłyby zastąpić najcenniejszych pracowników.

Kwestie te były bezpośrednio związane z wysokim odsetkiem pracowników w wieku 45+, dysponujących unikatowymi dla spółek kompetencjami, słabym przepływem wiedzy w Grupie oraz brakiem polityki zarządzania wiekiem.

Realizacja planowanych działań wymagała znacznych nakładów, dlatego firma zdecydowała się sięgnąć po finansowanie zewnętrzne. Inicjatywa przygotowania projektu powstała w ówczesnym Dziale Systemów Motywacyjnych i Rozwoju Pracowników. Tam też opracowano wniosek o dofinansowanie, a funkcję koordynatora powierzono pracownikowi tej jednostki.

Wsparcie dla mentora

Głównym celem projektu było stworzenie w latach 2009–2011 grupy mentorów korporacyjnych – osób rozwijających unikatowe kompetencje, od których zależała pozycja konkurencyjna całej Grupy. Wsparcie miało trafić do 40 kandydatów na mentorów korporacyjnych oraz do 28 menedżerów. Cele szczegółowe projektu sformułowano w następujący sposób:

- Nabycie przez 40 osób wiedzy i umiejętności z zakresu mentoringu, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz wiedzy z zakresu praktyki uczenia się. Celem było także uzyskanie co najmniej 35 certyfikatów Mentora Korporacyjnego;
- Wzrost wiedzy z zakresu zarządzania wiekiem u 28 przedstawicieli kadry menedżerskiej z siedmiu zakładów;
- Utworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń.

Sformułowano siedem kryteriów doboru kluczowych pracowników, takich jak istnienie ryzyka utraty pracownika, kierowanie strategicznym działem lub zespołem, uznawanie pracownika za autorytet czy predyspozycje do uczenia innych. Łącznie sformułowano dziewięć tematów szkoleń:

- Organizacja ucząca się – zarządzanie wiedzą i wiekiem;
- Koncepcje i praktyka uczenia się stosowane w mentoringu;
- Mentor i uczeń w organizacji – role i zadania obu stron;
- Metody pracy mentora korporacyjnego;
- Techniki i narzędzia pracy mentora korporacyjnego;
- Kodeks wartości i dobrych praktyk mentora korporacyjnego;
- Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem – analiza przypadków;
- Mentor w komunikacji z otoczeniem;
- Zarządzanie wiekiem.

Poza szkoleniami, uczestnicy zostali objęci doradztwem. Mentorzy uczestniczyli w indywidualnych sesjach coachingowych, których celem było wzmocnienie efektów szkoleń oraz utrwalenie nabytej wiedzy i postaw. Z kolei zarządy spółek korzystały z pomocy konsultantów w opracowaniu zasad polityki zarządzania wiekiem.



Wyniki badania ewaluacyjnego pokazują, że wszystkie szkolenia zostały ocenione dobrze lub bardzo dobrze w takich obszarach, jak przebieg zajęć, zrealizowanie przedstawionych celów i jakość pracy trenerów. Z wypowiedzi uczestnika wynika także, że zarówno organizację szkoleń, jak i ich warstwę merytoryczną można ocenić dobrze. Warto podkreślić fakt, że szkolenia w zakresie mentoringu były dość nowatorskie i wówczas rzadko spotykane. Z tego też względu pracownicy czuli, że nabyli ważne kompetencje, które mogą stanowić o ich przewadze na rynku pracy.

Początkowo planowano, że udział w zajęciach weźmie 40 kandydatów na mentorów, zaś ostatecznie wydano 38 certyfikatów. Z kolei w grupie menedżerów założenia dotyczące uczestnictwa zrealizowano w 100% (28 certyfikatów). Udało się przekroczyć wskaźnik udziału osób powyżej 45. roku życia (zamiast planowanych 28 osób, udział wzięły 32). W pełni zrealizowano także założenia dotyczące liczby godzin szkoleń oraz dni pracy trenerów. Dzięki uczestnictwu w projekcie trzy osoby awansowały, w tym dwie otrzymały podwyżki wynagrodzenia (o 13 i 20%). Badania przeprowadzone przed i po szkoleniach wykazały wzrost wiedzy o 35,5%. Biorąc pod uwagę znaczny poziom wiedzy uczestników już przed rozpoczęciem szkoleń, taki wzrost należy ocenić jako duży.

Podzielić się wiedzą

Trwałym efektem projektu jest platforma wymiany wiedzy i doświadczeń. Jest to interaktywna strona internetowa, dzięki której wszyscy pracownicy Grupy mogą poznać profile mentorów i sprawdzić, w jakim zakresie mogą oni ich wesprzeć. Firma korzysta już dziś na dzieleniu się wiedzą przez mentorów. – *Program miał zmienić nastawienie kluczowych ludzi do dzielenia się wiedzą i cel ten udało się osiągnąć* – komentuje koordynator projektu. Wyzwaniem na przyszłość jest kontynuacja projektu, bowiem trwająca restrukturyzacja utrudnia wdrażanie mentoringu na szerszą skalę.

Przedstawiciele firmy za sukces uznają to, że tak nowatorski projekt udało się przeprowadzić w firmie państwowej, z długą historią działania. – *W naszej firmie występują duże różnice wieku, łączą się różne style i tradycje pracy. Udało przeprowadzenie projektu w tak różnorodnej firmie jest dla nas największym sukcesem* – kończy koordynator projektu.

Korzyści dla firmy

- **Przeprowadzenie nowatorskiego projektu**
- **Wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników**
- **Dzielenie się wiedzą przez pracowników**

Clar System: Porządek w kadrach

Sprzątanie to praca, wokół której narosło mnóstwo – często krzywdzących – stereotypów. Tymczasem w sektorze usług porządkowych pracują nieraz osoby niepełnosprawne, znajdujące się w trudnym położeniu, którym los nie zawsze sprzyjał. Ich rozwój także jest możliwy, co udowodnił projekt szkoleniowy dwóch firm: Clar System i Solcom-Bayard.

Rynek usług porządkowo-czystościowych w Polsce jest wyceniany na około 4,5 mld zł rocznie. Znaczącą część kadry w firmach działających na tym rynku stanowią osoby pozostające na marginesie rynku pracy – niepełnosprawne, w trudnym położeniu życiowym, bez wykształcenia czy po prostu zaawansowane wiekowo. Dla olbrzymiej grupy ludzi sektor ten jest jedynym dostępnym pracodawcą.

Powiązane kapitałowo spółki Clar System i Solcom-Bayard specjalizują się w świadczeniu usług utrzymania czystości oraz usługach z zakresu ochrony osób i mienia. Posiadają ponad 500 stałych klientów, których obsługują na terenie całego kraju. Są to zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i duże zakłady produkcyjne oraz korporacje, placówki ochrony zdrowia czy instytucje publiczne.

Nie tylko cena

Zarząd konsorcjum doszedł do wniosku, że rywalizowanie jedynie ceną usług nie jest właściwą ścieżką rozwoju. Elementem wyróżniającym miała stać się wysoka jakość usług. Przyjęcie takiej strategii wymagało zainwestowania w rozwój pracowników. Konsorcjum zdecydowało się pozyskać na ten cel środki w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W efekcie, powstały dwa projekty: „Wysokie kwalifikacje i umiejętności pracowników Konsorcjum Clar System” oraz „Wysokie kwalifikacje i umiejętności pracowników Konsorcjum Clar System II”. Pierwszy projekt koncentrował się na doskonaleniu kompetencji menedżerskich, drugi zaś skierowany był przede wszystkim do pracowników liniowych, bezpośrednio zaangażowanych w świadczenie usług utrzymania czystości i kadry kierowniczej średniego szczebla. Skala tego projektu była nieporównywalna z wcześniejszymi działaniami. Szkolenia objęły zdecydowaną większość załogi, a ich efekty szybko przełożyły się zarówno na jakość świadczonych usług, zadowolenie klientów, jak i na poczucie satysfakcji pracowników.

Przedsięwzięcie pomogło uporządkować działania konsorcjum w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzić jednolite procedury i standardy świadczonych usług, w tym zwłaszcza procesu sprzątania i utrzymywania porządku.

W warstwie merytorycznej projekt koncentrował się na dwóch strategicznych kwestiach: podniesieniu kwalifikacji i umiejętności pracowników liniowych oraz na zarządzaniu wiekiem. Pierwszy z wymienionych modułów został zrealizowany poprzez cykl szkoleń „Nowoczesne techniki utrzymywania czystości w pomieszczeniach”. Pracownicy zapoznali się z jednolitym standardem procesu sprzątania, który został opracowany przy współpracy z firmą szkoleniową, z uwzględnieniem specyfiki konkretnych obiektów obsługiwanych przez Clar System i Solcom-Bayard. Mieli także okazję zobaczyć praktyczne zastosowanie nowych technologii sprzątania – zarówno różnego rodzaju preparatów chemicznych, jak i sprzętów czy urządzeń służących do utrzymania czystości.

Drugi moduł projektu skierowany był do kadry zarządzającej średniego szczebla i obejmował sesje warsztatowe z zakresu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Większość zatrudnionych w konsorcjum, bo aż 70% załogi, to osoby powyżej 45. roku życia. Menedżerowie obydwu firm stoją przed trudnym wyzwaniem zmotywowania najstarszych pracowników i dostrzeżenia ich potencjału.

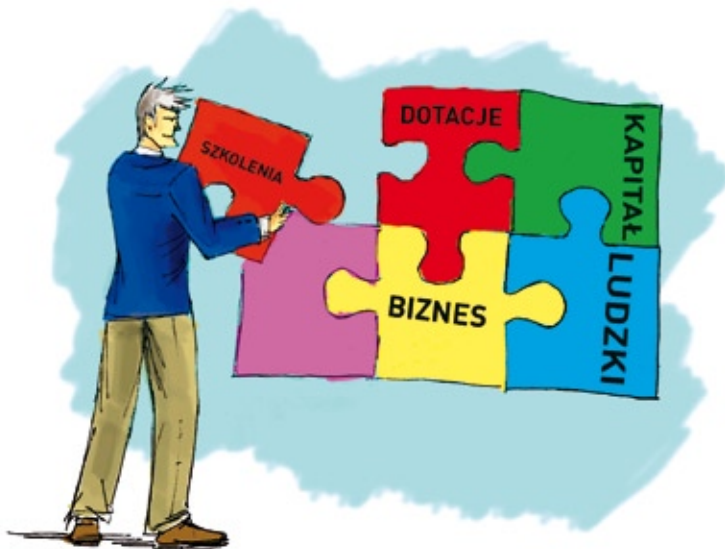
Do tej pory największe trudności kryły się w sferze społecznej i komunikacyjnej. Relacje między menedżerami, z których większość to ludzie stosunkowo młodzi, a zaawansowanymi wiekowo pracownikami liniowymi często cechowało wzajemne niezrozumienie i brak zaufania, co w konsekwencji negatywnie przekładało się na funkcjonowanie całej organizacji. Celem warsztatów z zarządzania wiekiem było więc, z jednej strony, uwrażliwienie kadry zarządzającej średniego szczebla na problemy starszych pracowników, a z drugiej – wyposażenie jej w wiedzę i narzędzia ułatwiające komunikację i budowę pozytywnych relacji z tą grupą zatrudnionych.

Więcej niż szkolenie

Przedsięwzięcie, trwające od końca 2009 r. do drugiej połowy 2011 r., zwraca uwagę rozmachem i ambitnymi celami. Wystarczy powiedzieć, że w ciągu niespełna dwóch lat w 190 szkoleniach zorganizowanych w ramach projektu wzięło udział 1900 pracowników (80% ówczesnej załogi), z czego 1880 to tzw. pracownicy liniowi, natomiast pozostałych 20 to menedżerowie średniego szczebla. Ta imponująca statystyka nie powinna jednak przysłaniać ludzkiego wymiaru projektu.

Udział w szkoleniach i związane z tym wyjazdy oraz spotkania dla wielu pracowników były jedną z nielicznych okazji do poznania nowych ludzi i nawiązania z nimi relacji. Nic więc dziwnego, że szkolenia przebiegały w przyjaznej atmosferze, z pełnym zaangażowaniem każdej ze stron – uczestników i trenerów.

Większość personelu przedsiębiorstw należących do konsorcjum to kobiety powyżej 50. roku życia, niepełnosprawni, osoby pochodzące z terenów wiejskich, ludzie posiadający często jedynie podstawowe wykształcenie. To grupy najbardziej narażone na marginalizację społeczną, pozbawione szans rozwojowych, jakie mają mieszkańcy dużych miast. W tym kontekście projekt szkoleniowy konsorcjum Clar System był czymś dużo więcej niż tylko działaniem obliczonym na przyniesienie określonych efektów ekonomiczno-biznesowych. Można uznać go za przejaw działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.



Czysty zysk

Konsorcjum spółek Clar System i Solcom-Bayard jest pierwszym podmiotem z branży porządkowo-czystościowej w Polsce, który przeprowadził tak szeroko zakrojony projekt szkoleniowy adresowany do pracowników liniowych. Dzięki temu przedsięwzięciu udało się wprowadzić jednolity standard świadczenia podstawowych usług, przez co wzrosła ich jakość, a wraz z nią satysfakcja klientów. Jednocześnie możliwe jest teraz monitorowanie efektów pracy personelu w oparciu o obiektywne kryteria i parametry, co ułatwia ocenę pracowników i pozwala nagradzać tych najbardziej zaangażowanych. Sami pracownicy w większym stopniu identyfikują się z firmą, dostrzegają wartość swojej pracy, mają również poczucie, że pracodawcy zależy na ich zawodowym oraz osobistym rozwoju.

Po projekcie pozostały w firmie wartościowe materiały szkoleniowe, utrwalone już w kulturze organizacyjnej procedury i nawyki pracowników, know-how dotyczące procesu sprzątnia, jednolite standardy świadczenia usług. Nowi pracownicy wchodzą więc do firmy w pełni ukształtowanej, gotowej radzić sobie z wyzwaniami.

Korzyści dla firmy

- **Ujednoczenie standardów obsługi klientów**
- **Integracja pracowników**
- **Skuteczniejsza komunikacja wewnątrz firmy**

Coface Poland: Ciągłe doszktałcanie

Coface Poland oferuje swoim klientom ubezpieczenia należności, informację biznesową i windykację należności. Szybka dezaktualizacja wiedzy w sektorze finansowym oraz potrzeba doskonalenia umiejętności sprzedażowych skłoniła firmę do realizacji projektu szkoleniowego dofinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Coface Poland jest polskim oddziałem Coface Holding, światowego lidera w zakresie ochrony, finansowania i zarządzania należnościami. Coface posiada oddziały w 66 krajach, a poprzez sieć firm partnerskich obecny jest w ponad 100 krajach świata. Polski oddział holdingu rozpoczął swoją działalność w 1992 r. Oferuje on rozwiązania z zakresu ochrony transakcji handlowych: ubezpieczenia należności, factoring, informację biznesową i windykację należności. Coface kieruje swoje produkty i usługi do firm, którym zależy na zmniejszeniu ryzyka związanego z prowadzeniem transakcji handlowych. Szczególną popularnością cieszą się prowadzone przez firmę bazy danych na temat przedsiębiorstw i raporty wywiadowne gospodarczej. Korzystają z nich firmy, które chcą sprawdzić wiarygodność swoich potencjalnych klientów i kontrahentów.

Coface ma swoje oddziały w sześciu województwach: mazowieckim, dolnośląskim, pomorskim, śląskim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim, ale prowadzi działalność na obszarze całego kraju. Zatrudnia 246 osób. W ciągu ostatnich kilku lat firma rozwijała się dynamicznie. Między 2010 a 2011 r. jej wynik finansowy zwiększył się o 50%.

Istotny wpływ na rozwój firmy mają szkolenia. Ich cechą charakterystyczną jest kompleksowość oraz ściśle powiązanie przekazywanej wiedzy z celami strategicznymi firmy. Taka konstrukcja szkoleń stała się możliwa dzięki dotacji z PO KL na projekt Akademia Coface. Powstał on w odpowiedzi na problemy rozwojowe określone w strategii rozwojowej firmy:



- Szybka dezaktualizacja wiedzy eksperckiej w branży finansowej, powodującą konieczność ciągłego doszkalania;
- Niedostateczne doświadczenie menadżerów. Wiele osób awansowało na stanowiska menedżerskie w wyniku rekrutacji wewnętrznej, czemu nie towarzyszył jednak program szkoleń;
- Zakłócenia komunikacyjne w ramach firmy;
- Luki kompetencyjne w obszarze sprzedażowym. Spowolnienie gospodarcze wymusiło na firmie konieczność zwiększenia umiejętności sprzedażowych i negocjacyjnych pracowników;
- Luki kompetencyjne w obszarze umiejętności językowych;
- Rotacja pracowników. W 2007 r. wskaźnik rotacji wynosił 18,3%. Wynikało to m.in. z bardzo konkurencyjnego rynku pracy i ograniczonej możliwości rozwoju w postaci szkoleń, co w branży finansowej jest ważnym czynnikiem. W trakcie spowolnienia gospodarczego rotacja zmalała do 8%, jednak GC obawiała się odpływu specjalistów.

Opisane powyżej bariery rozwojowe były punktem wyjścia do opracowania projektu szkoleniowego. Grupy docelowe i luki kompetencyjne ich członków zostały określone na podstawie oceny rocznej pracowników, wywiadów ustrukturyzowanych z kadrą zarządzającą (16 osób) oraz oceny 360 stopni (12 menadżerów).

Plan zawierał ponadto wyliczenia pokazujące wpływ projektu na realizację strategii firmy i jej wyniki finansowe. – *Zarząd „myśli cyframi”, więc pokazałam, jak realizacja projektu wpłynie na nasze wyniki* – mówi dyrektor personalna. Decydującym argumentem okazała się możliwość realizacji strategii biznesowej firmy przy użyciu środków zewnętrznych. Akademia Coface była pierwszym kompleksowym projektem szkoleniowym zrealizowanym przez Grupę Coface. Wcześniej firma prowadziła działania szkoleniowe, ale z powodu ograniczeń finansowych dotyczyły one jedynie części pracowników oraz stosunkowo wąskiej tematyki. Zaspokajały one jedynie około 30% zdiagnozowanych potrzeb i w większości koncentrowały się na nauce języków obcych.

Celem projektu Akademia Coface było podniesienie kwalifikacji 240 pracowników i utrzymanie w okresie dwóch lat rotacji na poziomie z 2008 r. Jako cele strategiczne Akademii Coface określono umocnienie pozycji eksperta w ramach oferowanych usług, inwestowanie w kapitał ludzki oraz budowę świadomości marki Coface jako eksperta i dobrego pracodawcy. Cel ogólny został przełożony na sześć celów szczegółowych:

- Podwyższenie poziomu wiedzy eksperckiej;
- Rozwój umiejętności menedżerskich;
- Udoskonalenie umiejętności miękkich, w tym komunikacyjnych;
- Udoskonalenie umiejętności sprzedażowych;
- Poprawa umiejętności językowych;
- Zatrzymanie pracowników w firmie.

Powyższe cele były realizowane w następujących modułach szkoleniowych:

- **Akademia Managera**, na którą składały się szkolenia menedżerskie, z budowania zespołu, wdrażania strategii w procesie zmian, zarządzania wiekiem oraz *executive coaching*. W jej ramach przeszkolone zostały 23 osoby, w tym prezes i członkowie zarządu, dyrektorzy oraz kierownicy średniego szczebla.
- **Akademia Umiejętności Interpersonalnych** wspierała budowanie wewnętrznej motywacji, zarządzanie czasem, współpracę w osiąganiu wyników, komunikację w zespole oraz *team coaching*. Szkolenia w ramach tego modułu odbyło 243 pracowników wszystkich szczebli.
- **Akademia Sprzedaży i Obsługi Klienta** składała się ze szkoleń z negocjacji handlowych i telemarketingu. Udział w tych szkoleniach wzięły 53 osoby.
- **Akademia Specjalisty Coface**. Moduł obejmował 19 typów szkoleń, w tym m.in. aspekty finansowe i prawne oraz obsługę programu Excel. Uczestniczyło w nich w sumie 221 pracowników.

- **Akademia Poliglotty**, w ramach której prowadzono kursy języka angielskiego i niemieckiego. Szkolenia w tym zakresie odbyły 82 osoby.

Każdy pracownik mógł wybrać odpowiedni dla siebie zestaw szkoleń. Jak ujął to jeden z uczestników, *zbieżność zainteresowań i przydatności szkoleń do pracy była weryfikowana przez pracownika*. Także menedżerowie mówią o projekcie z uznaniem. – *Dał on nam możliwość realizacji ustrukturyzowanego planu rozwijania pracowników, w którym zakres rozwoju był z góry ustalony. Po drugie pracownicy czuli się bardziej zmotywowani, zwiększył się zakres ich wiedzy i profesjonalizm* – mówi jeden z nich.

Podstawowa obawa związana z realizacją projektu dotyczyła jego szerokiego zasięgu. Chodziło zarówno o zaangażowanie pracowników, jak i ewentualne zakłócenia w funkcjonowaniu firmy. – *Obawiałam się, że nie będzie chętnych, a okazało się, że pracownicy garnęli się do wiedzy* – mówi koordynatorka projektu.

Podnieść kwalifikacje

Projekt miał w zamierzeniu objąć ok. 90% pracowników Grupy Coface, jednak udało się uzyskać wskaźnik 100% w ramach tego samego budżetu. Także liczba szkoleń – 1261 przekroczyła założony wskaźnik o 30%. Wielu pracowników wzięło udział w kilku szkoleniach. Co najmniej 80% kursantów podniosło poziom swojej wiedzy i umiejętności w obszarze szkoleń językowych, sprzedażowych i merytorycznych. Bardzo dobrze wypadły również rezultaty badania wzrostu umiejętności menedżerskich – u przeszło 90% menedżerów zaobserwowano poprawę wyników w ocenie 360 stopni.

Jedna trzecia zatrudnionych otrzymała w okresie roku po zakończeniu projektu podwyżkę wynagrodzenia średnio o 10-12%. Większość z nich (85%) również awansowała. – *Podniosłam swoje kwalifikacje w zakresie obsługi i sprzedaży, tworzenia relacji z klientem. Teraz rozmawia mi się z nimi znacznie lepiej. Wzrosło moje wewnętrzne poczucie pewności. Ponieważ często negocjuję z prawnikami, to najbardziej przydała mi się wiedza z zakresu prawa. Teraz jestem w stanie sprawdzić różne elementy umowy samodzielnie* – mówi jedna z pracownic firmy.

Wzrost umiejętności menedżerskich również znalazł odzwierciedlenie w praktyce. – *Bardzo poprawiła się jakość zarządzania i wrażliwość menedżerów na indywidualne różnice pracowników. Z naszych badań wynika, że dobre relacje w pracy to bardzo ważny czynnik poprawiający satysfakcję z pracy, tak samo jak zarobki* – wyjaśnia dyrektor personalna.

Na bazie opracowanej w ramach projektu strategii zarządzania wiekiem powstały dwie procedury – zarządzania wiekiem i mentoringu. – *Wdrożenie mentoringu poprawiło przepływ wiedzy i dało pracownikom 45+ poczucie bycia potrzebnym i cenionym w roli mentora lub trenera wewnętrznego* – dodaje koordynatorka projektu.

Dzięki realizacji projektu udało się w istotnym stopniu ograniczyć problemy wskazane w strategii rozwojowej Coface Poland, czyli szybką dezaktualizację wiedzy eksperckiej w branży finansowej, braki doświadczenia w zarządzaniu, zakłócenia komunikacyjne w ramach grupy, luki kompetencyjne w obszarze sprzedażowym i w zakresie umiejętności językowych oraz wysoką rotację pracowników. Tym samym realizację projektu można uznać za pełen sukces.

Korzyści dla firmy

- **Aktualizacja wiedzy pracowników**
- **Wdrożenie w firmie mentoringu**
- **Usystematyzowanie rozwoju pracowników**

MPWiK: Integracja pokoleń

Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji z Lublina dzięki projektowi „Z wiekiem na plus” w pełni wykorzystuje potencjał swoich doświadczonych pracowników. Po szkoleniach wzrosła chęć dzielenia się wiedzą, a także wzmocniła się współpraca między różnymi działami spółki.

Podniesienie wśród właścicieli firm i kadry zarządzającej wiedzy o korzyściach z zatrudniania osób w wieku 45/50+ to cel projektu systemowego „Z wiekiem na plus”, realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości dzięki środkom z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Kolejnym, ważnym celem jest wdrażanie modelowych systemów zarządzania wiekiem w firmach uczestniczących w projekcie.

„Z wiekiem na plus” składa się z dwóch komponentów, zapewniających przedsiębiorstwom szeroki wachlarz usług doradczo-szkoleniowych. Pierwszy z nich obejmuje szkolenia z zarządzania wiekiem w firmie oraz indywidualne doradztwo w tworzeniu systemu zarządzania wiekiem. Drugi komponent to szkolenia z mentoringu i rozwoju umiejętności interpersonalnych oraz coaching i wsparcie dla uczestników w podjęciu roli mentora.

Jedną z firm, która wzięła udział w projekcie jest Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Lublinie (MPWiK). Przedmiotem działalności MPWiK jest produkcja, dystrybucja i sprzedaż wody oraz usługi w zakresie odbioru i oczyszczania ścieków. Przedsiębiorstwo zarządza także miejskim składowiskiem odpadów komunalnych. W 1999 r. firma została umieszczona na liście referencyjnej Ministra Gospodarki, promującej nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa. MPWiK może się także poszczycić zdobyciem takich wyróżnień, jak „Lider Przedsiębiorczości” czy „Pracodawca Roku”.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 976 osoby. Średnia wieku pracowników wynosi ponad 45 lat, zaś średni staż pracy sięga ponad 16 lat. Dla pracowników istotną wartością jest stałość zatrudnienia – większość z nich posiada umowy na czas nieokreślony.

MPWiK posiada certyfikat zarządzania jakością ISO 9001 stąd też wcześniejsze działania szkoleniowe odbywały się w zgodzie z tą normą. Ustalany był roczny budżet szkoleniowy, a kierownicy działów określali potrzeby i kierowali pracownikami na szkolenia specjalistyczne. W spółce odczuwalna była jednak także potrzeba podnoszenia miękkich umiejętności, zwłaszcza w przypadku kierowników, którzy w większości posiadali wykształcenie techniczne i nie zawsze dysponowali fachową wiedzą z zakresu komunikacji czy relacji interpersonalnych. – *Jesteśmy dużą firmą, gdzie umiejętności miękkie są bardzo potrzebne. Bez udziału środków unijnych nie moglibyśmy przeszkolić takiej liczby pracowników* – mówi przedstawiciel działu HR.

Moduły szkoleniowe zostały wybrane przez pracowników działu HR spośród tematów zaproponowanych przez firmę szkoleniową. Dział HR zajął się także rekrutacją osób na szkolenia. Ostatecznie na szkolenia zakwalifikowało się 79 osób. W ramach projektu „Z wiekiem na plus” pracownicy MPWiK zostali objęci dwoma rodzajami działań – szkoleniami oraz doradztwem. Przeprowadzono dwa bloki szkoleniowe: Akademia Menedżera oraz Coaching i mentoring.



Nowe podejście

Celem projektu była przede wszystkim zmiana podejścia przedsiębiorstwa do zarządzania zasobami ludzkimi. – *Chcieliśmy zmienić mentalność i podejście do zarządzania* – mówi pracownik działu HR. Nie bez znaczenia była forma organizacji zajęć. Kilkuniedniowe szkolenia wyjazdowe były nie tylko dobrze odbierane przez pracowników, ale i okazały się efektywne. Pozwoliły zintegrować grupę, co według jednego z pracowników stanowi istotną wartość. – *Mogliśmy spędzić ze sobą czas i lepiej się poznać, dzięki czemu możemy się łatwiej komunikować i rozwiązywać problemy* – mówi.

W sumie przeszkolono cztery grupy pracowników w trakcie sześciu dni. Szkolenia nie przełożyły się bezpośrednio na awanse, głównie ze względu na założenia przyświecające realizacji projektu. Miały one przede wszystkim uświadomić kadry kierowniczej korzyści z profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi i doprowadzić do integracji międzypokoleniowej.

Działania projektowe przyniosły efekty w postaci zmiany zachowań pracowników. – *Nastąpiła integracja pracowników, co widać nawet w codziennych relacjach w pracy. Nasi kierownicy mają większą świadomość tego, jak ich działanie wpływa na pracowników* – mówi przedstawiciel działu HR. Korzyści dostrzegają także uczestnicy szkoleń. Jak mówi jeden z nich, *szkolenie bardzo mi się przydało. Kieruję grupą około 90 pracowników, w większości w wieku 45+. Warto wykorzystać ich doświadczenie, a jednocześnie szkolić nowych pracowników. Zaskakującym elementem szkolenia były wskazówki, jak mentoring, prowadzony przez starszych pracowników, przyczynia się do przekazywania wiedzy* – mówi.

Dla przedsiębiorstwa projekt stał się impulsem do zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. – *Był on wstępem do zmian organizacyjnych w firmie. Szkolenia stworzyły potencjał do zmian* – wyjaśnia przedstawiciel działu HR. Jak podkreślali rozmówcy, projekt pozwolił na przełamanie obaw przed wdrażaniem nowości, a co więcej, wpłynął na stworzenie w firmie wspólnej wizji działań HR.

W przedsiębiorstwie sukcesywnie wprowadzane są elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi, stworzone zostały opisy stanowisk pracy i katalogi kompetencji. Dzięki temu możliwe będzie przeprowadzanie ocen pracowniczych. Następnie przedsiębiorstwo planuje skupić się na zarządzaniu wiekiem, chce powołać zespół mentorów oraz wdrożyć coaching.

Projekt zachęcił przedsiębiorstwo do inwestowania w rozwój pracowników, a co za tym idzie do zwiększenia budżetu szkoleniowego, który na przestrzeni kilku ostatnich lat zwiększył się dwukrotnie. MPWiK

myśli także o dalszym pozyskiwaniu środków zewnętrznych na szkolenia. Pierwszy kontakt z funduszami unijnymi, także od strony formalnej, pozwolił zapoznać się z zasadami związanymi z realizacją projektów dofinansowanych z PO KL.

Udział MPWiK w projekcie „Z wiekiem na plus” przyniósł liczne korzyści dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zainicjował zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzając w ten obszar więcej systematyczności. MPWiK zamierza rozszerzyć działania szkoleniowe na większą grupę pracowników, ponieważ zarząd i dział HR zdają sobie sprawę, że podnoszenie kwalifikacji w zakresie miękkich umiejętności jest równie ważne, co szkolenia specjalistyczne.

Korzyści dla firmy

- **Integracja pracowników w różnym wieku**
- **Pełniejsze wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników**
- **Sprawniejsze zarządzanie kadrami w firmie**

Poczta Polska: Doradca zamiast urzędnika

Rynek pocztowy przechodzi radykalne zmiany. W 2013 r. został on w pełni zliberalizowany, dlatego Poczta Polska zmienia swoją filozofię działania, a urzędy pocztowe przekształcają się w nowoczesne punkty obsługi klienta. Zmienia się jednak nie tylko wystrój placówek, ale także podejście do zarządzania kadrami. Dzięki Programowi Operacyjnemu Kapitał Ludzki firma przeprowadziła największy projekt szkoleniowy w wielowiekowej historii tej instytucji.

Ostatnie lata to dla Poczty Polskiej czas dużych zmian. Poczta stała się spółką akcyjną, rozwinęła działalność w wielu dodatkowych obszarach: m.in. w usługach bankowych (Bank Poczty), otwartych funduszach emerytalnych (OFE Pocztylion-Arka PTE), ubezpieczeniach majątkowych i osobowych (Pocztowe Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych) czy komunikacji elektronicznej (Poczta Polska Usługi Cyfrowe).

Najważniejszym zadaniem Poczty Polskiej pozostaje jednak świadczenie powszechnych usług pocztowych. Tam, gdzie prywatnym firmom nie opłaca się wozić paczek i listów, dociera listonosz. Placówki Poczty Polskiej tworzą gęstą sieć, dzięki której dostęp do usług pocztowych ma każdy mieszkaniec kraju. To podnosi koszty działalności i utrudnia rywalizację z prywatną konkurencją. Dlatego dla narodowego operatora tak ważny jest rozwój kadr, zwłaszcza kluczowych pracowników, czyli naczelników, asystentów okienkowych i listonoszy. Rozwój kompetencji i umiejętności tych trzech grup jest strategicznym celem Poczty Polskiej. Stąd pomysł na projekt szkoleniowy „ZN@CZEK PP – Zintegrowany Nowoczesny Cykl Zawodowej Edukacji Kadry Poczty Polskiej”. Projekt został zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Projekt ZN@CZEK

Bogata oferta usługowo-produktowa, którą dysponuje Poczta Polska S.A., wymaga profesjonalnie przygotowanej załogi. Nad rozwojem pocztowców od 2008 r. czuwa Centrum Zarządzania Kadrami, które na początku swojego istnienia było czymś w rodzaju „centrum zarządzania kryzysowego”. Przerost zatrudnienia przekładał się na niską wydajność pracy, a konieczna restrukturyzacja i związane z nią zwolnienia przyczyniały się do pogorszenia klimatu organizacyjnego. W kluczowych dla spółki obszarach – sprzedaży usług pocztowych i finansowych – osiągnięte wyniki były niesatysfakcjonujące. Do tego trzeba dodać pogarszający się wizerunek przedsiębiorstwa i niski stopień zadowolenia klientów. Przed Centrum Zarządzania Kadrami Poczty Polskiej wyzwania nie brakowało.

Odpowiedzią na nie był projekt szkoleniowy „ZN@CZEK”. Wcześniej każda dyrekcja okręgowa Poczty Polskiej realizowała własną politykę szkoleniową, kierując się nie tyle jednolitymi standardami obsługi, co raczej posiadanym budżetem. Miały w dodatku lokalny charakter i ograniczony zasięg. Projekt „ZN@CZEK” od początku pomyślany był jako działanie kompleksowe, obejmujące tysiące pracowników i zapewniające przekazanie tych samych treści.

Wsparcie ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki okazało się kluczowe. Środki firmy nie wystarczały na realizację wszystkich potrzeb, dlatego Fundusze Europejskie okazały się istotną pomocą.

Projekt „ZN@CZEK” jest największym przedsięwzięciem szkoleniowym w historii Poczty Polskiej. Dzięki niemu blisko 6 tys. pracowników podniosło swoje kwalifikacje, rozwinęło kompetencje i zdobyło nowe umiejętności. Wśród przeszkolonych osób znaleźli się przedstawiciele trzech grup zawodowych: listonoszy (1750 osób), asystentów okienkowych (1730 osób) i naczelników (2240 osób). Realizacja projektu przyczyniła się do poprawy wydajności pracowników Poczty Polskiej, podniesienia ich umiejętności sprzedażowych i kultury obsługi klienta, rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, wzrostu satysfakcji klientów i poprawy ogólnego wizerunku organizacji.

Przeprowadzone po zakończeniu projektu badania *mystery shopping* (tajemniczy klient) okazały się bardzo wymowne. Pokazały, że profesjonalizacja obsługi przełożyła się na poprawę relacji między pracownikami i klientami. Ci pierwsi przestali być postrzegani jako urzędnicy, a ci drudzy – jako petenci. Teraz pocztowcy są dla klientów profesjonalnym partnerem i doradcą. Zdobyli nie tylko merytoryczną wiedzę, pozwalającą na rzetelne świadczenie usług pocztowych, ale także umiejętności interpersonalne. Potrafią nawiązać kontakt z klientem, rozpoznać jego oczekiwania i zaproponować najkorzystniejsze rozwiązanie. Wiedzą również, jak postępować w przypadku reklamacji, zażaleń i zastrzeżeń.

Duża skuteczność szkoleń zrealizowanych w ramach projektu „ZN@CZEK” wynikała z trafnie dobranej tematyki i dobrze przygotowanych materiałów pomocniczych. Zajęcia miały charakter warsztatowy i pozwalały przetrenować zaczerpnięte z zawodowego życia pocztowców sytuacje. Uczestnicy szkoleń mieli poczucie, że wiedza, którą zdobywają, przyda im się w codziennej pracy. Szkolenia dawały możliwość swobodnej wymiany poglądów i doświadczeń pracowników, którzy chętnie dzielili się swoimi spostrzeżeniami, podawali przykłady trudnych sytuacji, podpowiadali, jakie rozwiązania w ich przypadku okazywały się skuteczne. Teraz, jak przyznają sami pocztowcy, „trudny klient” jest dla nich po prostu klientem wymagającym, a reklamację postrzegają nie jako krytykę, ale przede wszystkim jako impuls do działania.

KNOW HOW



Orientacja na klienta

Projekt „ZN@CZEK” wpisał się w procesy zachodzące w spółce. Stał się bodźcem do kolejnych działań, których celem jest podniesienie jakości obsługi klientów i wzrost kompetencji pracowników. Niedługo po zakończeniu projektu opracowano i wdrożono nową strategię rozwojową na lata 2011–2015. Jednym z jej najważniejszych elementów jest zarządzanie zasobami ludzkimi.

Biznesowym celem narodowego operatora pocztowego jest stałe doskonalenie oferty usługowo-produktowej, aby odpowiadała ona rosnącym oczekiwaniom i potrzebom klientów. Poczta Polska, zgodnie z aktualnie obowiązującą strategią rozwojową, zamierza stale podnosić kwalifikacje swoich kadr. Planuje nie tylko inwestycje w szkolenia pracownicze, ale także w nowy system wynagrodzeń. Premia za wyniki, oceny pracowników, doksztalcanie mają stać się stałymi narzędziami polityki personalnej.

W czasach, kiedy list bardziej niż z kopertą kojarzy się z Internetem, Poczta Polska musi dokonywać daleko idących zmian w swojej działalności. Projekt „ZN@CZEK”, realizowany od końca 2008 r. do sierpnia 2009 r. był początkiem pozytywnych zmian u narodowego operatora.

Korzyści dla firmy

- **Największy projekt szkoleniowy w historii firmy**
- **Wdrożenie nowoczesnych standardów obsługi klientów**
- **Przystosowanie firmy do zmian zachodzących na rynku**

Grupa PSB: W jedności siła

Grupa PSB to ponad 5 mld zł obrotów i ponad 300 niezależnych firm z sektora MSP, prowadzących składy i markety budowlane. Ogólnopolski projekt szkoleniowy pomógł Grupie we wdrażaniu jednolitych standardów i w podnoszeniu umiejętności sprzedażowych pracowników i właścicieli składów. W efekcie firma może skuteczniej konkurować z największymi graczami na rynku marketów budowlanych.

Głównym beneficjentem projektu „Synergia działań szkoleniowych i doradczych – zwiększenie konkurencyjności firm z Grupy Polskie Składy Budowlane” była Grupa Polskie Składy Budowlane (PSB). Jest to sieć hurtowni materiałów budowlanych oraz marketów typu „dom i ogród”, której siedziba mieści się w Wełeczku koło Buska-Zdroju. Grupa działa na rynku od 1998 r., a obecnie zrzesza 300 małych i średnich firm z terenu całej Polski. Prowadzą one 420 składów budowlanych, 12 sklepów PSB-Mrówka oraz 16 centrów handlowych PSB-Profi. W placówkach pracuje łącznie ponad 10 tysięcy osób.

W ciągu ostatnich lat Grupa rozwijała się dynamicznie. Łączne przychody ze sprzedaży materiałów budowlanych wśród akcjonariuszy Grupy PSB wyniosły na koniec 2011 r. około 5 mld zł, co oznacza wzrost o ok. 7% w stosunku do 2010 r. Jej udział w rynku dystrybucji materiałów budowlanych szacowany jest na niemal 14%, a w rynku hurtowym na ponad 27%. Wzrosło również zatrudnienie z około 8 tys. pracowników w 2008 r. do około 10 tys. obecnie.

Pokonać kryzys

Spowolnienie gospodarcze z 2008 r. szybko przełożyło się na spadek popytu na materiały budowlane. Grupa PSB przyjęła wówczas strategię zakładającą dalszą ekspansję przez inwestycje w nieruchomości, środki trwałe i nowe technologie, przy jednoczesnym rozwijaniu kapitału ludzkiego. Kluczem do zdobycia przewagi konkurencyjnej miało być stałe podnoszenie kompetencji pracowników oraz wzmocnienie identyfikacji podmiotów należących do Grupy. Zidentyfikowano kilka głównych problemów, których rozwiązanie uznano za konieczne dla dalszego rozwoju firm wchodzących w skład Grupy:

- Niski poziom inwestycji w rozwój zasobów ludzkich;
- Niski poziom standardów organizacyjnych;
- Niedobór kompetencji miękkich (np. handlowych), pozwalających utrzymać klientów w sytuacji zmniejszonego popytu;
- Nieumiejętność przeciwdziałania utracie już zdobytego rynku;
- Niesatysfakcjonujące wdrażanie strategii, związane m.in. z niedoborem kwalifikacji pracowników i słabym przygotowaniem do zmian.

Wyzwaniem dla realizacji projektu była struktura Grupy, w której znajduje się wiele małych, często rodzinnych firm, w których czasem może brakować fachowej wiedzy o zarządzaniu. Jedyne szkolenia, jakie wcześniej realizowano w tych przedsiębiorstwach, dotyczyły kwestii technicznych i produktowych. Jednocześnie firmy te nie dysponowały środkami własnymi na przedsięwzięcia szkoleniowe i doradcze. Stąd zrodził się pomysł na projekt szkoleniowy dofinansowany ze środków unijnych. Realizacja odbyła się



we współpracy z firmą szkoleniową PM Doradztwo Gospodarcze (PM DG). – *Projekt miał pomóc małym firmom z PSB konkurować z największymi graczami tej branży. W 2008 r. była to jedyna w Polsce Grupa sprzedażowa o takiej strukturze i zasięgu, konkurująca z dużymi graczami* – mówi koordynator projektu z PM DG.

PM DG zaproponowała 11 tematów szkoleniowych, zakładając od razu, że ich liczba może się zwiększyć o ok. 30% w ciągu dwóch lat realizacji projektu. – *To było dobre posunięcie, bo pozwoliło lepiej reagować na potrzeby pojawiające się na bieżąco* – komentuje koordynator. Przeprowadzone szkolenia można podzielić na cztery obszary tematyczne:

- Rozwijanie umiejętności handlowych, takich jak profesjonalna sprzedaż, kontakt z trudnym klientem, negocjacje handlowe, merchandising;
- Rozwój: podstawy zarządzania, zaawansowane elementy zarządzania, samoorganizacja, zarządzanie personelem;
- Zarządzanie finansami i organizacją: zarządzanie procesami logistycznymi, budżetowanie, finanse dla niefinansistów;
- Zdefiniowane po rozpoczęciu projektu: system ocen pracowniczych w praktyce, akademie umiejętności trenerskich dla menedżerów, strategie dla małych i średnich składów budowlanych, obsługa Ms Excel, efektywny handel, coaching.

Komponent doradczy przewidywał audyt organizacyjny oraz prace koncepcyjne i wdrożeniowe w zakresie dostosowanym do potrzeb danej firmy. Jako główny cel projektu określono zwiększenie konkurencyjności firm przez dostosowanie kompetencji pracowników do potrzeb rynku. Celem było także wypracowanie dojrzałych form zarządzania. Wśród celów szczegółowych znalazły się:

- Zapoznanie kadry kierowniczej ze standardami działania nowoczesnych MSP;
- Przygotowanie pracowników do zmian organizacyjnych przez rozwój kompetencji;
- Rozwinięcie umiejętności handlowych i kierowniczych w MSP;
- Opracowanie diagnozy sytuacji w czterech firmach w zakresie struktury i przepływu informacji;
- Wsparcie realizacji strategii całej Grupy.

Projekt był skierowany do firm należących do Grupy Polskie Składy Budowlane oraz do ich pracowników. Jako grupę docelową określono 8050 pracowników i 234 firmy, z założeniem, że w szkoleniach weźmie udział co najmniej 565 pracowników z działów obsługi klienta i kadry kierowniczej. Z kolei z 69 firm, które już na wstępnym etapie zgłosiły zainteresowanie projektem, sześć miało zostać objętych także działaniami doradczymi.

Założone wskaźniki zostały znacząco przekroczone. W czasie dwóch lat realizacji projektu wzięło w nim udział 1621 osób oraz 159 firm. Zakładano realizację 439 dni szkoleniowych oraz 156 dni pracy doradczej, a ostatecznie zrealizowano 457 dni szkoleniowych i 77 dni pracy doradczej. W projekcie znakomicie sprawdziła się warsztatowa forma zajęć, która pozwalała na zaprezentowanie konkretnych wzorców działania. Analiza ankiet ewaluacyjnych pokazała także, że wysoko oceniano kompetencje trenerów.

Największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia bezpośrednio związane z działalnością składów budowlanych. Jak zaobserwował koordynator projektu, *głównym tematem była sprzedaż. Firmy interesowało, jak podnieść jakość pracy sprzedawców i jak prowadzić negocjacje handlowe. Nie było też problemu z rekrutacją na szkolenia z obsługi klientów. Szkolenia z zarządzania czy merchandisingu były mniej atrakcyjne.*

Duży zasięg projektu

Główna obawa centrali Grupy PSB, związana z realizacją projektu, dotyczyła jego szerokiego zasięgu. – *Obawialiśmy się, czy będziemy w stanie podoląć organizacyjnie* – wspomina koordynator projektu po stronie PSB. – *Również sam udział w szkoleniach niósł dla składów pewne obciążenie finansowe. Mimo dofinansowania, wiązał się on z kosztami. A trzeba pamiętać, że to nie są duże firmy, liczą się z każdą złotówką.*

Początkowo rekrutacja uczestników na szkolenia szła opornie, ale z tym wyzwaniem poradzono sobie dzięki zaangażowaniu centrali i regionalnych koordynatorów PSB. Później, gdy rozeszła się fama o wysokim poziomie szkoleń, organizatorzy dostawali liczne prośby o więcej zajęć z wybranymi trenerami.

Kierownik działu HR w jednej z firm wspomina niełatwe początki: – *Nikt do końca nie zdawał sobie sprawy, jaka będzie skala tego projektu, ile pracy będzie się z nim wiązało. Koordynacja prac kolidowała czasem z normalnymi obowiązkami. W niektórych przypadkach szkolenia wymagały od firm reorganizacji pracy, a od pracowników uczestnictwa w zajęciach w dni wolne, ale w rezultacie udało się rozwiązać problemy z korzyścią dla wszystkich.*

Przeprowadzone na koniec projektu badanie ewaluacyjne potwierdziło osiągnięcie założonych rezultatów, takich jak wzrost umiejętności kierowniczych, podwyższenie poziomu umiejętności handlowych oraz rozwinięcie umiejętności finansowych i organizacyjnych. Przedstawiciele kadry kierowniczej w większości potwierdzili dużą przydatność szkoleń. Jako najbardziej przydatne oceniono te związane z technikami sprzedaży, kontaktami z klientem oraz z zarządzaniem sklepem.

Również pracownicy zauważają korzyści. – *Szkolenia wprowadziły mnie w zagadnienie analizy kosztów i przychodów całego sklepu. Dziś nie patrzę wyłącznie na produkt na półce, ale staram się dostrzegać szerszą perspektywę zysku całego sklepu. Cała drużyna sklepu pracuje na wspólny wynik* – mówi jeden z uczestników.

Poza pracownikami firm wchodzących w skład Grupy szkoleni byli również przedstawiciele centrali PSB. Zatrudnione są w niej 324 osoby, z czego przeszkolono 126. W rezultacie uczestnictwa w szkoleniu 27 pracowników centrali awansowało i otrzymało podwyżki średnio o 12%, jedna osoba dostała awans bez podwyżki, a 60 podwyżkę bez awansu. Centrala Grupy PSB nie dysponuje danymi o awansach i podwyżkach w poszczególnych składach, ale z *informacji uzyskanych od właścicieli składów wiadomo, że są oni zadowoleni z uzyskanych efektów.*

Korzyści dla firmy

- **Przygotowanie na konkurencję z większymi graczami**
- **Integracja rozproszonej struktury Grupy**
- **Poprawa jakości sprzedaży**

Grupa Rovese: Od kierowania do zarządzania

Kryzys, z którym globalna gospodarka wciąż jeszcze się zmagają, był dla wielu firm jak zimny prysznic. W 2009 r. Grupa Kapitałowa Cersanit (obecnie Rovese) uniknęła go, między innymi dzięki inwestycji w rozwój kadr. Na projekt otrzymała wsparcie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Grupa Kapitałowa Rovese (do 2012 r. – Cersanit) jest jednym z europejskich liderów rynku wyrobów łazienkowych. Specjalizuje się w produkcji i dystrybucji ceramiki sanitarnej, kabin prysznicowych, wanien i brodzików akrylowych, mebli łazienkowych i wielu innych podobnych artykułów. W skład Grupy wchodzi Rovese S.A. jako spółka matka i kilka spółek zależnych.

Swoją działalność Grupa Kapitałowa Rovese prowadzi na rynku polskim, jak również poza granicami kraju. Głównymi kierunkami sprzedaży są rynki Europy Wschodniej (przede wszystkim Rosja i Ukraina) oraz kraje Unii Europejskiej (m.in. Litwa, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja czy Dania).

Najbardziej znane marki Grupy Kapitałowej Rovese, Opoczno i Meissen, mają długoletnią historię, sięgającą XIX wieku. Grupa dynamicznie rozwija produkcję, pozyskuje nowe rynki, wprowadza innowacyjne rozwiązania technologiczne i wyznacza trendy w zakresie wzornictwa. Wyrazem jej rosnącej pozycji są fuzje i wzrost liczby spółek, wchodzących w skład Grupy. W 2008 r. Rovese S.A. połączyło się z Opoczno S.A. Proces ten był wyzwaniem w sferze organizacyjnej, logistycznej, ale także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Powstały w wyniku fuzji podmiot stał się złożoną organizacją, zatrudniającą ponad 3,5 tys. pracowników w Polsce i niemal drugie tyle w spółkach zagranicznych.



Ten olbrzymi potencjał intelektualny i produkcyjny wymaga odpowiedniego zarządzania, dlatego Grupa Rovese postawiła na szkolenia pracownicze. Na ten cel pozyskała dofinansowanie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt „Akademia kompetencji Grupy Cersanit” rozpoczął się pod koniec 2009 r. a zakończył w pierwszym kwartale 2011 r.

Szkolenia z planem

Pierwszym krokiem do przygotowania projektu szkoleniowego była analiza problemów i potrzeb w obszarze zasobów ludzkich i kultury organizacyjnej. Na szczycie listy zidentyfikowanych wyzwań znalazły się następujące kwestie:

- Komunikacja. Rozproszona w sensie geograficznym struktura Grupy wymagała od kadry zarządzającej wysokich kompetencji komunikacyjnych, których menedżerom brakowało;
- Zarządzanie czasem. Dynamiczny rozwój, fuzje, rozwój działalności międzynarodowej spowodowały, że wielu pracownikom, zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich, lawinowo przybywało obowiązków. Aby im sprostać, konieczna stała się lepsza organizacja pracy nie tylko w skali całej Grupy, ale także w wymiarze indywidualnym;
- Zarządzanie projektami. Wraz z budową nowych zakładów produkcyjnych i wprowadzaniem kolejnych produktów na coraz liczniejsze rynki pojawiła się konieczność usystematyzowania działań Grupy wokół konkretnych projektów o strategicznym znaczeniu;
- Zarządzanie wiekiem. Znaczącą część załogi Grupy Rovese stanowią osoby powyżej 45. roku życia. To cenni pracownicy, posiadający długoletnie doświadczenie zawodowe i unikatową wiedzę, jednak ich efektywność nie zawsze była dla firmy zadawalająca. Wyzwaniem stało się więc pozostawienie w strukturach Grupy doświadczonej kadry, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniej wydajności pracy.

Przy współpracy z ekspertami w dziedzinie HR opracowano 43 tematy szkoleniowe, które zostały zapisane w dokumentacji projektowej. Wśród zaplanowanych zagadnień znalazły się m.in.: trening asertywności, budowanie modeli kompetencyjnych, *team building*, motywacja, finanse dla niefinansistów, inteligencja emocjonalna w zarządzaniu, komunikacja interpersonalna, podstawy zarządzania zespołem, zaawansowane techniki sprzedaży czy wreszcie zarządzanie projektami i zarządzanie czasem.

Efekt domina

Szkolenia zostały opracowane z myślą o różnych grupach pracowników. Dobór uczestników odbywał się w dużej mierze na podstawie okresowej oceny kompetencji, która została przeprowadzona przed rozpoczęciem projektu. Ostatecznie, w projekcie wzięło udział ponad 700 pracowników Grupy Rovese, w tym m.in. zarząd, kadra kierownicza, specjaliści oraz brygadziści i pracownicy produkcyjni. Jak pokazały badania ewaluacyjne, uczestnicy szkoleń najwyższej ocenili wiedzę i kompetencję trenerów, praktyczną przydatność przekazanych im informacji oraz sposób prowadzenia zajęć.

Z punktu widzenia zdiagnozowanych potrzeb Rovese S.A., bardzo istotnym obszarem tematycznym okazała się komunikacja wewnątrz organizacji i interpersonalna. W związku z rozrostem struktur Grupy prawidłowy przepływ informacji ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji. Dzięki szkoleniom udało się osiągnąć znaczącą poprawę w tym zakresie, a osoby, które wzięły udział w projekcie są bardziej świadome roli, jaką odgrywają w procesie komunikacyjnym. Zarówno forma, jak i treść przekazywanych informacji stały się bardziej klarowne, a przez to zrozumiałe.

Innym wyzwaniem był wzrost liczby stanowisk menedżerskich. Wielu nowych menedżerów pochodziło z awansu wewnętrznego. Rozwiązanie takie przynosi spore korzyści, ale nie jest też wolne od pewnych zagrożeń. Pracownicy uzyskujący awans lepiej niż osoby pochodzące z naboru zewnętrznego znają specyfikę organizacji i panującą w niej kulturę (w tym także nieformalne zwyczaje). Zwykle nie posiadają jednak wystarczających kompetencji menedżerskich, aby od razu sprostać nowym obowiązkom i wyzwaniom. Dzięki projektowi „Akademia kompetencji Grupy Cersanit” kadra kierownicza poznała narzędzia motywacyjne, zasady budowania zespołu czy delegowania zadań. W efekcie, Grupa Rovese stała się organizacją sprawniej i skuteczniej zarządzaną.

Projekt stał się także impulsem do wprowadzenia zasadniczych zmian w zakresie zarządzania projektami. W Grupie Kapitałowej Rovese brakowało wyspecjalizowanej jednostki organizacyjnej, która zajmowałaby się nadzorem i kontrolą poszczególnych, kluczowych dla firmy inwestycji. Zarząd Rovese, zainspirowany przez ekspertów prowadzących szkolenia, zdecydował się na utworzenie biura do spraw zarządzania projektami. Dziś wszystkie strategiczne przedsięwzięcia Grupy mają stały nadzór, co zapewnia ich skuteczną kontrolę i umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów.

Ponadto, w ramach projektu zostało zrealizowanych 10 godzin usługi doradczej, której efektem było opracowanie dokumentu „Polityka Zarządzania Wiekami Grupy Cersanit – instrumentarium implementacyjne”. Wszystkie firmy już w niedalekiej przyszłości staną przed wyzwaniami, jakie niesie demografia. Chcąc utrzymać moce produkcyjne, przedsiębiorstwa muszą zadbać o starszych pracowników, umiejętnie wykorzystując ich potencjał i doświadczenie. Grupa Rovese już dziś podejmuje działania, by zarządzanie wiekiem stało się częścią jej kultury organizacyjnej.

Projekt „Akademia kompetencji Grupy Cersanit” przyczynił się do rozwoju zawodowego ponad 700 pracowników. W rzeczywistości jego wpływ na funkcjonowanie organizacji jest znacznie większy. Wiedza wyniesiona ze szkoleń stała się wspólnym dobrem i została upubliczniona w formie dokumentów, procedur, instrukcji itp. W rezultacie nastąpił efekt domina – nawet ci pracownicy, którzy nie uczestniczyli bezpośrednio w projekcie, stali się jego beneficjentami.

Projekt „Akademia kompetencji Grupy Cersanit” zakończył się w 2011 r., ale jego sukces zachęcił do kolejnych inwestycji w kadry. Grupa Rovese realizuje następny projekt w ramach PO KL. Inwestowanie w kadry stało się tym samym stałym elementem strategii przedsiębiorstwa.

Korzyści dla firmy

- **Przygotowanie na rozwój międzynarodowy**
- **Wdrożenie zarządzania wiekiem**
- **Przygotowanie pracowników na nowe obowiązki**

STAWET: Planowanie i efekty

Chęć podniesienia efektywności pracy oraz zwiększenia obrotów skłoniła właścicieli Lecznicy Weterynaryjnej STAWET do zainteresowania się projektem „Inwestycja w kadry 3”. Szczegółowe przygotowanie analizy stanu zarządzania zasobami ludzkimi pozwoliło firmie osiągnąć zaplanowane rezultaty i poprawić jakość obsługi klienta.

Lecznica Weterynaryjna STAWET w Stawiszynie (województwo wielkopolskie) rozpoczęła działalność w 1989 r. Jest to firma rodzinna, prowadzona przez troje właścicieli i zatrudniająca pięciu pracowników. Od początku istnienia firma specjalizowała się przede wszystkim w leczeniu zwierząt gospodarskich (dużych – konie, bydło, trzoda chlewna i małych – drób) oraz domowych. Personel lecznicy oferuje szeroki zakres usług, nie tylko lecząc, ale i doradzając właścicielom zwierząt w zakresie profilaktyki prozdrowotnej czy zapewnienia właściwych warunków bytowych i odpowiedniego żywienia.

Lecznica jako jedna z nielicznych prywatnych firm działających w tej branży zatrudnia nie tylko właścicieli, ale także lekarzy-pracowników. Do zainteresowania się projektem systemowym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Inwestycja w kadry 3” skłoniły właścicieli dwa problemy. Pierwszym z nich była nieefektywna współpraca wewnętrzna i pogarszający się klimat w organizacji. Między pracownikami tworzyły się podziały, a współpraca między właścicielami i personelem nie układała się dobrze. Drugą kwestią były luki kompetencyjne w kontaktach z klientami.

Pomysł udziału w projekcie wyszedł od jednego z właścicieli lecznicy. Przedsiębiorstwo miało już doświadczenia z projektami szkoleniowymi, ten jednak miał być pierwszy z udziałem finansowania

SZKOLENIA



z Funduszy Europejskich. O ile wcześniejsze projekty koncentrowały się na kwestiach merytorycznych, to nowy miał się skupić na umiejętnościach interpersonalnych.

Właściciele postawili sobie dwa cele. Pierwszym była poprawa efektywności pracy przez usprawnienie zarządzania personelem, zaś drugim – przygotowanie kompetencyjne pracowników do profesjonalnej i zindywidualizowanej obsługi klienta.

Analiza stanu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie była najważniejszym etapem rekrutacji do udziału w projekcie „Inwestycja w kadry 3”. Bezpłatna diagnoza odbyła się także w lecznicy. Jej efektem był raport, w którym zawarte były zalecenia odnośnie dalszych działań. Powstał także wstępny harmonogram szkoleń.

Droga do efektu

Projekt przeprowadzony w lecznicy STAWET cechował się bardzo dobrym przygotowaniem, dzięki czemu firma mogła dopasować ofertę projektu „Inwestycja w kadry 3” do swoich indywidualnych i specyficznych potrzeb. Zidentyfikowano luki kompetencyjne pracowników, a następnie powiązano je z obszarem działalności i strategią rozwojową przedsiębiorstwa. Ważne było też nastawienie właścicieli i ich pełne zaangażowanie w szkolenia, podobnie jak aktywny udział pracowników. Dzięki temu udało się osiągnąć założone rezultaty. Szkoleniami objęto 100% osób przewidzianych do udziału w nich. Zrealizowano też wskaźniki dotyczące założonych ilości dni i godzin szkoleń. Wynik ten był możliwy do osiągnięcia dzięki pracy całego zespołu lecznicy, a warto pamiętać, że w trakcie szkoleń placówka prowadziła normalną działalność.

W projekcie udało się również osiągnąć założone rezultaty miękkie. Nastąpił wzrost poziomu wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu obsługi klienta, poprawiły się umiejętności sprzedażowe oraz kompetencje komunikacyjne. Wpływ na to miała możliwość swobodnej wymiany poglądów w trakcie szkoleń i warsztatowy sposób prowadzenia zajęć, pozwalający przećwiczyć w praktyce konkretne sytuacje.

Udział w projekcie to element szerszych zmian w Lecznicy Weterynaryjnej STAWET. Mają one na celu realizację strategicznego celu firmy, jakim jest wzrost sprzedaży, a co za tym idzie – zwiększenie przychodów i zysków. Koncentracja na potrzebach klientów wiąże się bezpośrednio z inwestycjami właścicieli w rozwój pracowników. Podnoszenie kompetencji i wydajności ma zaowocować wzrostem satysfakcji klientów i poprawą wizerunku przedsiębiorstwa. Właściciele i pracownicy zdają sobie sprawę, że doskonalenie się to ciągły proces, wymagający nakładów finansowych i czasowych. Dlatego też realizacja projektu nie jest traktowana jako zamknięty rozdział, ale jako początek do dalszego rozwoju.

Korzyści dla firmy

- **Poprawa atmosfery w firmie**
- **Wzrost sprzedaży**
- **Podniesienie satysfakcji klientów**

T-MOBILE: Działania ponad standard

Rosnąca konkurencja na rynku usług telekomunikacyjnych skłoniła PTC (obecnie T-Mobile) do poszukania nowych sposobów na rozwój. Badania wykazały, że klienci najbardziej cenią profesjonalizm obsługujących ich pracowników. Opracowany program szkoleniowy pomógł podnieść ich wiedzę i poziom motywacji.

T-Mobile, a wcześniej PTC to jedna z największych firm telekomunikacyjnych w Polsce. Sieć komórkowa przez wiele lat funkcjonowała pod nazwą Era, oferując także usługi pod marką Heyah. Obecnie firma zatrudnia ponad 5 tys. pracowników i obsługuje ponad 15 mln klientów. PTC wprowadzała na rynek pionierskie usługi, takie jak pakietowa transmisja danych GPRS, technologia UMTS, video-rozmowy przez telefon czy bezprzewodową szerokopasmową transmisję danych.

Geneza projektu sięga 2005 r., kiedy PTC utraciła pozycję lidera na rynku telefonii komórkowej, plasując się na trzecim miejscu. Sytuacja ta nie odpowiadała ambicjom firmy. W obliczu rosnącej konkurencji na rynku telekomunikacyjnym, brak zdecydowanych był zagrożeniem dla rozwoju spółki. W związku z tym operator opracował w 2008 r. nową strategię, którą oparł na wynikach badań zleconych przez Urząd Komunikacji Elektronicznej oraz na raporcie sporządzonym przez firmę On Board PR. Okazało się, że kluczowymi czynnikami decydującymi o sukcesie na ówczesnym rynku telekomunikacyjnym nie była innowacyjność i wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technicznych, ale profesjonalizm, uczciwość i skala działania firmy.

Wnioski z powyższych badań stały się inspiracją do stworzenia koncepcji systemu Obsługi Ponad Standard. Zakładał on przeprowadzenie cyklu szkoleń zmierzających do likwidacji luk kompetencyjnych u wybranych grup pracowników. Projekt zakładał między innymi doskonalenie obsługi klienta zewnętrznego, zmianę kultury organizacyjnej oraz dążenie do doskonałości operacyjnej, rozumianej jako efektywne wykorzystanie zasobów finansowych.

Luki kompetencyjne kadry kierowniczej zdefiniowano przede wszystkim w takich obszarach, jak umiejętność zarządzania zespołem, przekazywanie informacji, efektywne planowanie, współpraca, podejmowanie decyzji menedżerskich na bazie informacji finansowych i księgowych oraz zarządzanie zmianą. Zbyt niski poziom kompetencji wykazywali także pracownicy mający kontakt z klientem. Odnotowano między innymi niedostateczne umiejętności w zakresie prowadzenia rozmów handlowych, zaś w przypadku pracowników obsługujących klienta przez telefon – także niewystarczającą motywację i braki w umiejętności współpracy.

Odpowiedzią na wspomniane problemy był projekt szkoleniowy „Era nowych możliwości – Działania Ponad Standard”, realizowany przez PTC od stycznia 2009 r. do grudnia 2012 r. we współpracy z firmą szkoleniowo-doradczą ODITK. W ramach projektu odbyły się trzy programy szkoleniowe:

- **Menedżer Ponad Standard – Akademia kompetencji menedżerskich**, skierowany do kierowników działów i sekcji w centrali oraz w oddziałach regionalnych. Tematyka szkoleń w ramach tego programu obejmowała: „Finanse dla niefinansistów”, „Coachingowy styl zarządzania” oraz „Zarządzanie zmianą”;
- **Akademia wspierania Obsługi Ponad Standard**. Odbiorcami szkoleń byli pracownicy działów strategii marketingu oraz sprzedaży, osoby pracujące w sieci salonów i sklepów własnych PTC, zaj-

mujące się bieżącą obsługą klienta oraz sprzedażą produktów PTC. Grupa ta uczestniczyła w kursie „Rozmowa handlowa”. Z kolei kierownicy zespołów odpowiedzialni za nadzorowanie pracy call center wzięli udział w szkoleniu „Motywowanie siebie i innych do realizacji wspólnych celów”;

- **Profesjonalne zespoły projektowe jako podstawa organizacji Ponad Standard.** Wsparcie w tym obszarze było skierowane do osób zajmujących się rekrutacją do zespołów projektowych i nadzorem nad ich pracą. Uczestnicy zajmowali się metodami wyznaczania zadań, monitorowania efektów pracy i egzekwowania realizacji celów. W obrębie tego programu odbyło się szkolenie w zakresie jednego tematu: „Profesjonalne zespoły projektowe”.

Wszystkie szkolenia przeprowadzone w ramach projektu miały charakter ogólny i były oparte na metodzie *blended learning*, zakładającej połączenie tradycyjnego zdobywania wiedzy przy udziale trenera z wykorzystaniem technik komputerowych.

W szkoleniach udział wzięło 1741 osób, podczas gdy we wniosku zaplanowano udział 2061 osób. Szkolenia zostały przeprowadzone przez firmę ODITK, która jednocześnie opracowała wniosek projektowy w imieniu PTC. Liczba uczestników była mniejsza niż założona, bowiem jedno z zaplanowanych szkoleń – „Efektywne zarządzanie zespołami” – nie odbyło się. Realizacja projektu pomogła w osiągnięciu założonych celów, takich jak:

- Wzrost świadomości pracowników w zakresie ich wpływu na odzyskanie przez PTC pozycji lidera rynku;
- Wzrost zrozumienia dla konieczności stałego doskonalenia kwalifikacji;
- Wzrost świadomości w zakresie znaczenia wspólnych działań w zespołach projektowych;
- Wzrost świadomości odnośnie dzielenia się wiedzą oraz wymiany doświadczeń między uczestnikami projektu.

Badanie efektów projektu zostało przeprowadzone przez firmę szkoleniową metodą ilościową, przy pomocy kwestionariusza w formie papierowej. Rezultaty badane były u uczestników szkoleń we wszystkich trzech blokach tematycznych. Kwestionariusz był wypełniany przez pracowników PTC na początku i końcu poszczególnych bloków szkoleniowych. Ankieta była anonimowa i obejmowała swoim zakresem



wszystkie cztery wskaźniki. Pomiar każdego z tych wskaźników był dokonywany na podstawie czterech twierdzeń. Możliwe było udzielenie jednej z pięciu odpowiedzi:

- Zdecydowanie się nie zgadzam,
- Raczej się nie zgadzam,
- Nie mam jednoznacznej opinii,
- Raczej się zgadzam,
- Zdecydowanie się zgadzam.

W przypadku wszystkich wskaźników odnotowano poprawę. Największy wzrost pozytywnych ocen (4 lub 5) wystąpił w przypadku wskaźnika badającego świadomość w zakresie znaczenia współpracy w zespołach projektowych. Średnia ocena wzrosła tu o ponad 26%. Łącznie we wszystkich obszarach odnotowano w badaniu wstępnym średnio 69% pozytywnych odpowiedzi, zaś w badaniu końcowym było to już 85%. Jednocześnie w przypadku wszystkich wskaźników nastąpił wzrost odsetka osób zaznaczających odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam”. W badaniu wstępnym średnio 36,8% uczestników zaznaczało taką odpowiedź, a w badaniu końcowym już ponad połowa badanych.

Przeprowadzony projekt szkoleniowy przyczynił się do realizacji celów założonych w strategii firmy. Za najważniejszy efekt można uznać wzrost zadowolenia klientów oraz podniesienie kompetencji kadry PTC. Zwiększyła się także efektywność działań prowadzonych w zespołach projektowych, a także umocniła się pozycja PTC na rynku.

Korzyści dla firmy

- **Większy profesjonalizm obsługi pracowników**
- **Wzmocnienie pozycji firmy na rynku**
- **Zwiększenie motywacji pracowników call center**

TG Instalacje: Nadążyć za rozwojem

Szybki wzrost rynku techniki grzewczej i instalacyjnej przyczynił się do znacznego zwiększenia zatrudnienia w Grupie TG Instalacje. Projekt „Instalujemy kompetencje – Akademia TG” pozwolił firmie skutecznie wdrażać nowych pracowników do czekających ich obowiązków.

Grupa TG Instalacje zaopatruje przedsiębiorstwa instalatorskie oraz duże inwestycje budowlane. Katalog produktów oferowanych przez firmę zawiera ok. 30 000 pozycji m.in. z zakresu techniki grzewczej, instalacyjnej i sanitarnej. Firma zatrudnia 130 pracowników, zaś liczba zatrudnionych rosła o ok. 10% rocznie od 2003 roku. Taka sytuacja spowodowała konieczność nabycia przez pracowników nowych umiejętności, które pozwolą firmie wykorzystać szansę na szybko rosnącym rynku. W spółce pojawiło się wiele osób młodych, zaraz po ukończeniu szkoły średniej czy studiów, a więc jeszcze bez praktycznego doświadczenia. Kierownictwo firmy dostrzegło potrzebę skuteczniejszego wdrażania pracowników w nowe obowiązki. – *Firma w pewnym momencie się rozrosła i zaczęły się problemy, bo pracownicy nie byli wdrażani w zachodzące zmiany* – mówi koordynator projektu.

W okresie poprzedzającym realizację projektu, przedsiębiorstwo nie miało opracowanych ścieżek rozwoju pracowników, a organizowane szkolenia związane były wyłącznie z tematyką produktową bądź sprzedażową. Brakowało szkoleń poszerzających branżową wiedzę pracowników. W firmie odczuwano także niedostatek motywacji.

Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników TG wskazała obszary wymagające zmian. U kierowników hurtowni i filii dostrzeżono potrzebę poprawy w zakresie przywództwa oraz obsługi klienta. Pracownicy sprzedaży, odpowiedzialni za opracowanie ofert i obsługę klienta, potrzebowali z kolei wzmocnienia umiejętności pracy pod presją czasu oraz z zakresu kontaktu z klientami. Wśród pracowników działu logistyki i zakupów badanie wykazało niedostatki wiedzy z zakresu prognozowania popytu, przepływu informacji, realizacji zamówień oraz negocjacji.

Założenia projektu szkoleniowego powstały w ścisłej współpracy między TG Instalacje a firmą szkoleniową INTEGRA. – *Pracownicy INTEGRY spędzili w naszej firmie dużo czasu i zdawali mnóstwo pytań. Obserwowali pracę poszczególnych działów* – wspomina koordynator projektu, który przyznaje, że wybór partnera do projektu nie był prosty: *Chcieliśmy przeprowadzić projekt szkoleniowy bezpośrednio związany z naszą specyficzną branżą. Trudno było nam znaleźć firmę szkoleniową, która mogłaby sprostać wymaganiom technicznym.*

Szkolenia zostały skierowane do niemal wszystkich pracowników Grupy TG Instalacje, to jest do 110 osób ze spółek w Poznaniu i Warszawie oraz z filii: we Wrocławiu, Bydgoszczy, Gdańsku, Słupsku, Zielonej Górze, Siedlcach i Łodzi.

Organizacja ucząca się

Głównym celem projektu było zapewnienie warunków do nabycia przez pracowników zestawu kompetencji menedżerskich, handlowych i branżowych. Cel główny określił cele szczegółowe. Pierwszy z nich dotyczył poprawy zarządzania grupą na poziomie strategicznym przez zwiększenie umiejętności kluczo-



wych grup pracowników, zaś drugi – zmniejszenia fluktuacji pracowników dzięki stworzeniu dynamicznej organizacji uczącej się.

Ważnym celem była także poprawa wiedzy pracowników o pracy innych działów i zacieśnienie współpracy wewnątrz firmy. – *Zależało nam na zrozumieniu własnych problemów, żeby osoby pracujące w filiach rozumiały pracę centrali i na odwrót* – wyjaśnia koordynator projektu.

W trakcie projektu zrealizowano następujące moduły szkoleniowe:

- **Szkolenia zarządu Grupy:** szkolenia menadżerskie, na przykład z zarządzania operacyjnego w firmie o rozproszonej strukturze organizacyjnej, zarządzania finansami czy negocjacji z klientami strategicznymi;
- **Szkolenia kierowników hurtowni i filii:** szkolenia wzmacniające umiejętności przywódcze, podnoszące efektywność zespołu oraz umiejętności handlowe;
- **Szkolenia pracowników sprzedaży:** doskonalenie wiedzy o produktach, poprawa umiejętności z zakresu ofertowania, kontaktu z klientami, organizacji pracy;
- **Szkolenia pracowników logistyki i działu zakupów:** poprawa umiejętności negocjacyjnych, efektywna logistyka i transport oraz innowacyjne rozwiązania w tych obszarach.

Podstawowa obawa dotyczyła dużej liczby godzin szkoleniowych i zaangażowania w realizację założeń. Było to tym bardziej istotne, że większość zajęć odbywała się w weekendy. Tu pomocne było doświadczenie firmy szkoleniowej wyniesione z poprzednich projektów. Koordynatorzy zadbali, by zajęcia miały maksymalnie praktyczny charakter. Zadbano o dobór trenerów, którzy cieszyli się uznaniem i autorytetem wśród pracowników.

Dzięki przeprowadzonemu projektowi, kierownictwo firmy przekonało się o znaczeniu szkoleń dla rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei pracownicy zyskali świadomość zmian zachodzących w szybko rozwijającym się przedsiębiorstwie. W efekcie, firma zdecydowała się na opracowanie nowych procedur. Co ważne, w ich przygotowaniu uczestniczyli sami pracownicy.

Analiza wyników testów przeprowadzonych zarówno przed, jak i po szkoleniach, wykazała przyrost wiedzy pracowników. Wzrosła między innymi wiedza o logistyce jako narzędziu budowania przewagi konkurencyjnej (67,2% na koniec III kwartału), zasadach doboru urządzeń C.O. (58,1%) czy o efektywnych ne-

gocjach (44,2%). Dzięki projektowi poprawiła się także komunikacja między pracownikami, którzy lepiej zrozumieli funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zarząd zaś lepiej poznał potrzeby pracowników.

W rezultacie szkoleń awansowało trzech pracowników szczebla kierowniczego i siedmiu pracowników szczebla niekierowniczego. Podwyżkę wynagrodzenia otrzymało dziesięciu pracowników, których płace wzrosły o 30-100%. Projekt okazał się także wstępem do reorganizacji całej firmy i pomógł w zaplanowaniu procedur na miarę szybko rozwijającej się spółki. Szkolenia przygotowały firmę i jej pracowników na stałe wprowadzanie zmian. Zachęciły także do ponownego zainteresowania się wsparciem unijnym, tym razem – do ubiegania się o dotację na wdrożenie systemu wspierającego sprzedaż B2B.

Korzyści dla firmy

- **Podniesienie kompetencji pracowników firmy**
- **Wdrożenie nowych procedur**
- **Przygotowanie firmy na dynamiczny rozwój**

Topmet Light: Cel – motywacja

Wynagrodzenie jest ważnym, ale nie jedynym środkiem motywacyjnym. Liczą się także możliwości rozwoju zawodowego, jasna ścieżka awansu, a także – szkolenia. System motywacyjny to nie jeden instrument, lecz cała orkiestra. Dzięki programowi „Inwestycja w kadry 3” w firmie Topmet Light z Poznania nikt nie ma co do tego wątpliwości.

Topmet Light od blisko ćwierćwiecza działa w branży wyrobów oświetleniowych. Firma jako pierwsza w Polsce rozpoczęła produkcję miniaturowych systemów oświetleniowych, stając się liderem na rynku ekspozycji biżuterii. Obecnie specjalizuje się w produkcji energooszczędnych źródeł światła. Przedsiębiorstwo od lat rozwija technologię produkcyjną oraz design swoich wyrobów. Topmet Light stale współpracuje z poznańskim Uniwersytetem Artystycznym, dzięki czemu technologicznie zaawansowane halogeny, reflektory czy lampy zyskują atrakcyjną oprawę.

Firma zatrudnia blisko 40 osób. To właśnie załoga, jak przyznaje kierownictwo firmy, jest najważniejszym punktem Topmet Light. Tak jak w sferze produkcji, przedsiębiorstwo łączy nowoczesną technologię z artystycznym wzornictwem, tak w sferze personalnej stawia na doświadczenie oraz na młodość. Wśród pracowników znajdują się tacy, którzy są w firmie od początku, ale nie brakuje także „świeżej krwi”. To rzadki w polskiej gospodarce przykład międzypokoleniowej współpracy. Zarządzanie tak zróżnicowanym zespołem wymaga jednak sporej wiedzy i kompetencji menedżerskich. Jak zatem stworzyć system motywacyjny, który odpowiadałby potrzebom pracowników stosownie do ich stażu pracy, doświadczenia, zawodowych aspiracji? Jak rozwiązywać problemy komunikacyjne w przedsiębiorstwie? Właściciele Topmet Light, szukając odpowiedzi na te pytania, trafili na projekt „Inwestycja w kadry 3”, realizowany przez PARP.

W nowym świetle

Firma nigdy wcześniej nie prowadziła kompleksowych projektów, mających na celu rozwój zasobów ludzkich. Realizowane w Topmet Light szkolenia miały charakter branżowy (np. szkolenia dla elektryków, monterów, szkolenia BHP) lub produktowy. – *To były szkolenia realizujące bieżące potrzeby, dzięki nim pracownicy uzyskiwali niezbędne formalne uprawnienia do wykonywania swoich zadań* – mówią przedstawiciele firmy. Udział w projekcie „Inwestycja w kadry 3” pozwolił menedżerom Topmet Light spojrzeć na kwestie rozwoju kapitału społecznego w nowym świetle.

Eksperci PARP dokonali analizy dotychczasowego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w poznańskim przedsiębiorstwie. Największym problemem okazały się bariery komunikacyjne między działami firmy, brak strategii rozwoju w formie spójnego dokumentu, chaotycznie realizowane szkolenia i przede wszystkim jednostronny, opierający się wyłącznie na wynagrodzeniach system motywacyjny.

Efektom analizy dotychczasowego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Topmet Light był raport, w którym znalazła się diagnoza oraz rekomendacje zmian. Wśród zaproponowanych działań znalazły się specjalistyczne warsztaty i doradztwo biznesowe. Menedżerowie firmy uczestniczyli w warsztatach, na które złożyły się trzy moduły:

- Budowanie zespołu i rozwijanie potencjału grupy,
- System ocen pracowniczych,
- Zarządzanie w oparciu o kompetencje.

Pierwszy z wymienionych modułów pozwolił zwiększyć kompetencje menedżerów Topmet Light m.in. w zakresie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, pracy zespołowej i budowania otwartości w kontaktach z pracownikami. Z kolei w ramach drugiego modułu kadra zarządzająca Topmet Light poznała metody i kryteria dokonywania ocen pracowniczych. Profesjonalnie prowadzona ocena okresowa pracy wpływa bowiem nie tylko na jej jakość i wydajność, ale także przekłada się na usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa w innych obszarach. Trzeci z modułów warsztatowych poświęcony był strategii rozwoju zasobów ludzkich w oparciu o kompetencje pracowników. Menedżerowie dowiedzieli się, jak identyfikować i zarządzać naturalnymi umiejętnościami pracowników; jak tworzyć system planowania kariery (tzw. *career planning*); jak łączyć indywidualne plany rozwoju zawodowego pracowników ze strategią rozwojową całego przedsiębiorstwa.

Szkolenia pilnie potrzebne

Warsztaty zrealizowane w ramach projektu nie tylko znacząco podniosły kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej Topmet Light, ale pozwoliły także określić zapotrzebowanie rozwojowe firmy. Poznańskiemu producentowi oświetlania najbardziej brakowało działań w zakresie tzw. miękkiego HR, bowiem firmowy dział kadr zajmował się przede wszystkim obsługą administracyjną i sprawami księgowo-personalnymi. Obecnie zakres realizowanych przez niego zadań jest znacznie szerszy i wpisuje się w strategię biznesową przedsiębiorstwa. Oprócz realizacji funkcji kadrowo-płacowych, dział kadr Topmet Light prowadzi także rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną pracowników, kieruje ich rozwojem i wydajnością oraz ścieżką kariery, opracowuje system szkoleń dostosowany do potrzeb organizacji.



Szczególnie istotna jest ostatnia z wymienionych funkcji. Stworzenie spójnego programu szkoleniowego odpowiadającego na luki kompetencyjne osób zatrudnionych w Topmet Light wpłynęło na zwiększenie efektywności zarówno poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji. Szkolenia dotyczą nie tylko specjalistycznych kwalifikacji ważnych na określonych stanowiskach pracy, ale także kompetencji interpersonalnych i komunikacyjnych. O sukcesie wdrożonego programu szkoleniowego świadczy fakt, że z kursów dokształcających, zapewniających zawodowy rozwój, korzystają wszyscy pracownicy firmy, niezależnie od wieku i stażu. Najstarszy przeszkolony pracownik Topmet Light skończył 60 lat. Dzięki kursowi uzyskał dyplom mistrzowski. Dla pracownika to powód do osobistej satysfakcji, ale jego indywidualny rozwój przyniósł także wiele korzyści dla firmy. Teraz, jako mistrz, stanie się nauczycielem dla nowych pracowników, dzieląc się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem. W ten sposób know-how pozostaje w przedsiębiorstwie.

Program szkoleniowy Topmet Light stał się istotnym elementem systemu motywacyjnego firmy. Dla pracowników to sygnał, że przedsiębiorstwo chce inwestować nie tylko w nowe maszyny i urządzenia, ale także w ich osobisty rozwój. W jednej z ankiet przeprowadzonych w ramach realizacji projektu „Inwestycja w kadry 3” szeregowy pracownik Topmet Light stwierdził, że teraz ma pewność, iż firmie na nim zależy, a „dzięki temu lepiej pracuje, bo po pierwsze ma większą wiedzę, a po drugie jest psychicznie lepiej nastawiony, sam chce zwiększyć swoją efektywność”.

Kluczową zmianą okazało się wprowadzenie niefinansowych bodźców motywacyjnych. W wyniku realizacji projektu „Inwestycja w kadry 3” system motywacyjny Topmet Light został uzupełniony o opisany już program szkoleniowy, który zaspokaja potrzeby indywidualnego rozwoju. Ponadto pracownicy, poza standardową pensją, mogą liczyć na dodatkowe premie i nagrody, np. w postaci karnetów sportowych czy biletów do kina. Tego rodzaju dodatków, jak przyznaje dział HR, wcześniej brakowało, a ich wprowadzenie zauważalnie wpłynęło na poprawę jakości pracy i większe zaangażowanie załogi.

W nowej strategii motywacyjnej Topmet Light istotne znaczenie odgrywa również system ocen pracowniczych i bardziej przejrzysta ścieżka awansu. Firma wprowadziła zasady planowania kariery, wyznaczając chociażby karierę menedżerską i karierę specjalisty. Pierwsza dotyczy awansowania pracowników w górę hierarchii (rozszerzanie zakresu ich władzy), druga polega na rozwoju kwalifikacji zawodowych pracownika (m.in. poprzez szkolenia). Możliwość osiągnięcia coraz wyższych szczebli rozwoju zawodowego lub doskonalenia specjalistycznych kwalifikacji jest istotnym pozaekonomicznym bodźcem motywacyjnym. Jeżeli drzwi do kariery są zamknięte, utrzymanie najbardziej kreatywnych, wartościowych i ambitnych pracowników staje się niemożliwe. W Topmet Light każdy pracownik klucz do otwarcia tych drzwi trzyma w swoich rękach.

Poznański producent oświetlenia to stosunkowo nieduże przedsiębiorstwo. W takich firmach zgrana załoga jest niezbędna do tego, by odnieść rynkowy sukces, dlatego inwestycje w kadry są koniecznością. Bez kompetentnych, dobrze zmotywowanych pracowników nawet najnowocześniejsze maszyny i urządzenia na niewiele się zdadzą. Topmet Light, pomimo zakończenia projektu, ciągle czerpie korzyści z wprowadzonych zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Poprawiła się komunikacja wewnątrz organizacji, zmodernizowany system motywacyjny stał się bardziej efektywny, a pracownicy chcą się dalej rozwijać.

Korzyści dla firmy

- **Wdrożenie systemu motywacyjnego**
- **Nowe możliwości rozwoju dla pracowników**
- **Lepsze wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników**

Travelplanet: Kadry dla turystyki

Usługi turystyczne generują ok. 6% naszego PKB i dają pracę 300 tys. osób. To sektor bardzo konkurencyjny i wrażliwy na wahania koniunktury gospodarczej. Dla firmy Travelplanet sposobem na lepsze dostosowanie się do wymagań rynku był projekt szkoleniowy dofinansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Jeszcze 10 lat temu Travelplanet działał właściwie tylko na rynku wrocławskim. Dziś jest obecny w całym kraju, a swoich klientów wysyła na wypoczynek na wszystkie kontynenty świata. Firma funkcjonuje na zasadzie multiagenta usług turystycznych, zarządzając siecią tradycyjnych punktów obsługi klienta, call center i platformą internetową. Kluczem do rynkowego sukcesu są dla przedsiębiorstwa umiejętności handlowe pracowników. Travelplanet chce, żeby byli oni jednak kimś więcej niż tylko sprzedawcami, bowiem klienci biur podróży oczekują profesjonalnej rady. Potrzebują przewodnika nie tylko w czasie wycieczki, ale także na etapie dokonywania wyboru miejsca i formy wypoczynku. Dzięki projektowi szkoleniowemu „Kompleksowy program rozwoju kadr Travelplanet.pl”, współfinansowanemu z Europejskiego Funduszu Społecznego, pracownicy firmy stali się profesjonalnymi przewodnikami po bogatym rynku ofert turystycznych.

Szkolenie pilnie potrzebne

Szkolenia w firmie Travelplanet odbywają się regularnie. Spółka przeznaczą na nie średnio 60-70 tys. zł rocznie. Raz na trzy lata przedsiębiorstwo realizuje większy projekt szkoleniowy. Mimo to, przedsiębiorstwo ciągle ma duże potrzeby w tym zakresie. Specyfika branży i duża konkurencja sprawiają, że inwestycje w kadry stają się niezbędne. Biura turystyczne sprzedają nie tylko wycieczki, ale także związane z nimi emocje. Potrzebny jest więc handlowiec, który będzie potrafił rozwiązać wątpliwości i odpowiedzieć na najtrudniejsze pytania; który pozna i zrozumie obawy klienta. – *Naszą wartością jest wysoka jakość obsługi klienta, zależy nam na spełnianiu wakacyjnych marzeń, budowaniu długofalowych relacji* – podkreśla dyrektor marketingu Travelplanet.

W branży turystycznej poznanie klienta i zbudowanie z nim długotrwałych relacji jest ważne, ponieważ potencjalni turyści tylko pozornie oczekują tego samego – atrakcyjnej oferty wypoczynkowej. W rzeczywistości każdy klient-turysta jest inny. Podczas gdy część klientów oczekuje aktywnej rekreacji (turystyka sportowa), inni wolą klasyczne wycieczki z przewodnikiem (turystyka kwalifikowana), jeszcze inną kategorię tworzą wyjazdy w celach biznesowych (turystyka biznesowa) czy leczniczych (turystyka zdrowotna). Typów turystyki i tym samym turystów jest jednak znacznie więcej. Rozpoznanie i zaspokojenie tych różnorodnych oczekiwań wymaga od pracowników wszechstronnej wiedzy o trendach w szeroko rozumianej rekreacji oraz wrażliwości i umiejętności identyfikowania potrzeb. W przypadku firm sprzedających usługi turystyczne rozwój zawodowy kadry jest po prostu niezbędny.

Szkolenia pracownicze stanowią istotny element strategii przedsiębiorstwa. – *Rozwój firmy to nie tylko wdrażanie nowatorskich rozwiązań natury technicznej. O naszej pozycji na rynku decydują wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników. Inwestujemy więc w pracowników, ich kwalifikacje, ale również w możliwość realizowania ambicji* – mówi dyrektor marketingu.



Ważnym źródłem finansowania projektów szkoleniowych okazały się fundusze europejskie. Dzięki wsparciu z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki udało się przygotować i przeprowadzić w latach 2009-2010 kompleksowe przedsięwzięcie w tym zakresie. Projekt „Kompleksowy program rozwoju kadr Travelplanet.pl” pozwolił rozwiązać wszystkie najważniejsze problemy firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Po pierwsze, z uwagi na młody wiek większości zatrudnionych (średnia wieku w przedsiębiorstwie to zaledwie 30 lat), widoczny był brak doświadczenia w budowaniu długotrwałych relacji z klientami i sprzedaży bezpośredniej. Po drugie, w praktyce nie funkcjonowały jednolite dla całej organizacji standardy obsługi klienta, ponieważ kompetencje pracowników w tym zakresie znacząco się różniły. Po trzecie, w firmie istniały problemy komunikacyjne, co utrudniało współpracę i efektywną realizację podstawowych zadań. Wreszcie, kadra menedżerska miała niewystarczającą wiedzę w zakresie budowania zespołu, delegowania zadań, motywowania i oceniania.

Analiza potrzeb szkoleniowych firmy pozwoliła określić obszary wymagające interwencji. W efekcie wdrożony w Travelplanet program skoncentrował się na podniesieniu jakości obsługi klienta, aktywizacji sprzedaży i optymalizacji zarządzania. To właśnie w tych obszarach zarząd firmy widzi źródło przewagi konkurencyjnej. Tworzą one tzw. *business core*, a doskonalenie tych kompetencji jest wpisane w strategię rozwojową firmy.

W projekcie wzięło udział łącznie ponad 130 pracowników firmy: specjaliści do spraw sprzedaży, pracownicy administracyjni i kadra zarządzająca. Pierwsza z wymienionych grup zapoznała się m.in. z tajnikami skutecznej sprzedaży, standardami nowoczesnej obsługi klienta, technikami sprzedaży biletów lotniczych, nauczyła się prowadzenia profesjonalnych negocjacji w turystyce oraz obsługi zaawansowanych funkcji programu MS Excel. Pracownicy administracyjni przeszli szkolenia w zakresie komunikacji i efektywności osobistej (m.in. asertywności oraz pracy w zespole). Natomiast program szkoleniowy skierowany do menedżerów składał się z dwóch modułów: standardów zarządzania w firmie oraz efektywnego kierowania organizacją, zarządzania przez cele, zarządzania projektami, zarządzania zmianą i budowania zespołu.

W sumie, w ramach opisywanego projektu odbyły się 42 szkolenia. Jak jednak podkreślają pracownicy Travelplanet, najważniejsza była nie ich ilość, lecz jakość. Warsztatowy charakter zajęć, wprowadzanie wielu aktywnych form przyswajania nowej wiedzy (np. ćwiczenia i symulacje, gry strategiczne, *team building*, *case*

studies) sprzyjały aktywnemu uczestnictwu i ułatwiły pełne zaangażowanie. Specjaliści do spraw sprzedaży poznali m.in. techniki aktywnego słuchania, nauczyli się wykorzystywać w kontaktach z klientem parafrazy, dowiedzieli się kiedy i jak stosować pytania zamknięte oraz otwarte. Menedżerowie natomiast mieli szansę przekonać się, jak ważna dla realizacji biznesowych celów firmy jest wiedza i kreatywność pracowników oraz kultura organizacyjna.

Dzięki szkoleniom zarządzanie kapitałem ludzkim w Travelplanet stało się bardziej partnerskie, opierając się na wydobyciu naturalnego, do tej pory ukrytego potencjału pracowników. Efektem tej zmiany jest z jednej strony rosnąca otwartość kadry menedżerskiej na propozycje szeregowych pracowników, a z drugiej – większa odwaga i gotowość załogi do zgłaszania swoich uwag i sugestii. Warto tu wspomnieć o propozycji, z którą wyszedł jeden z pracowników biorących udział w projekcie szkoleniowym. Zaproponował stworzenie odrębnych, sprofilowanych ofert dla klienta indywidualnego i korporacyjnego. Zmiana została przyjęta i sprawdziła się w praktyce. Firma usprawniła swoje działanie, a kreatywny pracownik również zyskał – awansował na stanowisko menedżera do spraw sprzedaży korporacyjnej.

Szkolenia zrealizowane w ramach projektu „Kompleksowy program rozwoju kadr Travelplanet.pl” dały pracownikom nie tylko nową wiedzę, ale przede wszystkim motywację do większego zaangażowania się w sprawy firmy. Travelplanet stał się organizacją sprzyjającą innowacyjności i kreatywności pracowników, przedsiębiorstwem uczącym się, opartym na wiedzy i wysokich kompetencjach kadry. – *Dzięki projektowi nabraliśmy jako spółka świadomości, że działania szkoleniowe przynoszą wymierną wartość, że dają wymierne rezultaty biznesowe, a nie tylko zadowolenie pracownikom, co zresztą również jest ważne. Po zakończeniu projektu nadal inwestujemy w rozwój kadr* – podsumowuje dyrektor ds. personalnych. Na szkolenia pracownice firma przeznaczają rocznie około 35% więcej środków niż przed rozpoczęciem projektu.

Rynek sprzedaży usług turystycznych jest wyjątkowo wymagający. W czasach spowolnienia gospodarczego wydatki na wypoczynek są jednymi z pierwszych, które rodziny redukują w swoich budżetach. Dlatego dla biur podróży kompetentna, profesjonalnie przygotowana kadra jest na wagę złota.

Korzyści dla firmy

- **Podniesienie kwalifikacji młodych pracowników**
- **Rozwój działalności w nowych obszarach rynku**
- **Zwiększenie inwestycji w szkolenia**

TU INTER Polska: Awansować i szkolić

W krótkim czasie w firmie ubezpieczeniowej TU INTER Polska powiększyło się grono kadry kierowniczej. Szkolenia okazały się świetnym sposobem, by awansowani specjaliści i eksperci poprawili umiejętności z zakresu zarządzania i motywowania. W zajęciach udział brali także przedstawiciele zewnętrznej sieci sprzedażowej, co pozwoliło na skuteczną promocję strategicznych celów firmy.

TU INTER Polska funkcjonuje od 1991 roku. Firma specjalizuje się w ubezpieczeniach majątkowych i osobowych. Posiada oddziały w dziewięciu województwach oraz sieć przedstawicielstw i agentów ubezpieczeniowych. Szczególnym zainteresowaniem firmy cieszy się branża medyczna, dla której firma tworzy wyspecjalizowane pakiety ubezpieczeniowe.

Swoją pozycję rynkową przedsiębiorstwo zawdzięcza pracy zgranego zespołu i silnej obecności na rynku ubezpieczeń zdrowotnych. Ubezpieczyciel stara się, by klienci obsługiwani byli profesjonalnie i w sposób zindywidualizowany. Dlatego też stosowany system motywacyjny koncentruje się przede wszystkim na pracownikach zajmujących się sprzedażą. Najważniejszą grupą są agenci ubezpieczeniowi, których dochody powiązane są bezpośrednio z wynikami sprzedaży. Od 2008 roku przedsiębiorstwo stosuje system premii dla pracowników terenowych, w oddziałach oraz w centrali. Firma zachęca pracowników do uczestnictwa w szkoleniach, konferencjach oraz dofinansowuje studia podyplomowe.

Pomysł na projekt szkoleniowy „Podniesienie kwalifikacji zawodowych pracowników i współpracowników szansa rozwoju spółki TU INTER S.A.” powstał w 2008 r., kiedy stanowiska menedżerskie objęli pracownicy pełniący wcześniej funkcje specjalistyczne i eksperckie. – *Okazało się, że nowi menedżerowie stanowią 58% kadry kierowniczej. Doszliśmy do wniosku, że funkcje menedżerskie wymagają trochę innego warsztatu, więc należy dać tym osobom możliwość zdobycia nowych umiejętności* – wspomina genezę projektu przedstawiciel działu HR.

Zmiany organizacyjne wymagały przyswojenia przez pracowników nowych umiejętności i innego podejścia do obowiązków. Wcześniej w firmie nie organizowano szkoleń rozwijających umiejętności miękkie, skupiano się jedynie na szkoleniach specjalistycznych finansowanych ze środków wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Impuls do zmian

Rosnące potrzeby firmy i trwający kryzys sprawiły, że kierownictwo zaczęło zastanawiać się nad pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania szkoleń. Niedostateczne fundusze przedsiębiorstwa i konieczność cięcia kosztów skłoniły TU INTER Polska do złożenia wniosku o dofinansowanie projektu ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Wśród obszarów wymagających poprawy określono: umiejętność współpracy i rozwiązywania problemów, komunikację, rekrutację i motywację pracowników. Głównym celem projektu był wzrost konkurencyjności i rozpoznawalności marki oraz zwiększenie zasięgu działania firmy. Realizacji celu głównego miały służyć cztery cele szczegółowe:



- Poprawa jakości zarządzania na szczeblu dyrektorów oddziałów przez szkolenia z zakresu technik menadżerskich;
- Wzrost efektywności procesu naboru i wdrażania pracowników dzięki podniesieniu kompetencji kadry kierowniczej w obszarze rekrutacji, oceny i motywacji;
- Podniesienie efektywności pracy *back office* dzięki skuteczniejszej komunikacji interpersonalnej;
- Zwiększenie efektywności *back office* w stosowaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Na podstawie zdiagnozowanych potrzeb został sformułowany zakres tematyczny szkoleń. Sprowadzał się on do trzech bloków szkoleniowych, obejmujących zarządzanie, IT oraz sprzedaż. Szkolenia były bardzo intensywne: w ciągu 18 miesięcy przeprowadzono 180 dni szkoleniowych, w których udział wzięła większość pracowników oraz duża grupa agentów ubezpieczeniowych. Początkowo istniały obawy, że bogaty program utrudnić może realizację bieżących obowiązków, jednak w praktyce trudność taka nie wystąpiła. Uczestnicy szkoleń wykazali się dużym zaangażowaniem, między innymi dlatego, że wcześniej w firmie szkolenia miękkie nie występowały. Okazało się, że treningi z kompetencji interpersonalnych są dla pracowników równie ważne, jak szkolenia specjalistyczne.

Projekt realizowany przez TU INTER Polska spełnił zdefiniowane cele i zaspokoił potrzeby szkoleniowe firmy. Udało się także zrealizować założone rezultaty na poziomie co najmniej 90%. Planowany wskaźnik 1170 uczestników szkoleń zrealizowano w 95% (1108 uczestników). W wyniku uczestnictwa w projekcie, podwyżki otrzymało 17 osób, zaś w przypadku 11 pracowników wiązało się to jednocześnie z awansem. Przeciętny wzrost wynagrodzenia wyniósł 11%. Wiedza uczestników szkoleń zwiększyła się o 47 punktów procentowych (z 40 do 87%).

Jak mówi przedstawiciel Inter Polska, efekty szkoleń można zaobserwować w codziennej pracy. Zarówno pracownicy, jak i ich przełożeni dostrzegają zmianę w zachowaniu, postawie swojej i innych. Osoby, które uczestniczyły w szkoleniach przygotowują bardziej profesjonalne zestawienia i raporty, skuteczniej współpracują i komunikują się ze światem zewnętrznym. Dzięki projektowi pracownicy są bardziej zaangażowani, kreatywni i chętni do dalszego rozwoju.

Uczestnicy szkoleń podkreślają, że czują się dzięki nim wyróżnieni i docenieni. Była to dla nich swego rodzaju nagroda, która motywuje do dalszej pracy. – *Szkolenia spełniły moje oczekiwania i były bardzo dobrze zorganizowane. Nie mam zastrzeżeń odnośnie ich treści czy sposobu prowadzenia zajęć. Były to zajęcia typowo warsztatowe, praktyczne. Na przykład można było poprawić swój język ciała dzięki nagrywaniu występów kamerą. Takich właśnie zajęć można spodziewać się na szkoleniach z miękkich umiejętności* – mówi jeden z uczestników.

Sprawniejsze zarządzanie

Dzięki podniesieniu kompetencji kadry kierowniczej firma jest zarządzana sprawniej. Do pracowników trafiają bardziej precyzyjne i spójne komunikaty, a zadania są skuteczniej delegowane i rozliczane. Przekazane w trakcie zajęć techniki, na przykład z organizowania czasu pracy, ułatwiają realizację celów biznesowych firmy. Duże znaczenie miał także udział w szkoleniach agentów ubezpieczeniowych oraz przedstawicieli zewnętrznej sieci sprzedaży. Była to nie tylko swego rodzaju promocja firmy wśród jej partnerów biznesowych, ale i okazja do przekazania wartościowej wiedzy. – *Projekt zmienił postrzeganie naszej organizacji przez zewnętrzną sieć sprzedaży. Pokazał, że podnoszenie jakości sprzedaży zajmuje ważne miejsce w strategii firmy. Dla naszych partnerów szkolenia były pozytywnym zaskoczeniem. Było to dla nich coś nowego i świeżego. Jeden z uczestników powiedział, że takie szkolenia powinien przejść już 20 lat temu. To pokazuje, jak potrzebne były te szkolenia ludziom, którzy z nami współpracują. Podczas rozmów pytają się mnie o następne szkolenia* – mówi jeden z menedżerów.

Za kryterium sukcesu projektu można uznać poprawę sytuacji finansowej firmy, do czego projekt pośrednio się przyczynił. W ocenie menedżerów, przedsiębiorstwo jest dziś lepiej przystosowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku. Wśród osiągnięć projektu wymienić można także: zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników; poprawę jakości prac wykonywanych z pomocą narzędzi informatycznych; sprawniejsze zarządzanie; poprawę atmosfery pracy oraz wyższą jakość sprzedaży i komunikacji z klientem.

Korzyści dla firmy

- **Zwiększenie zaangażowania pracowników**
- **Podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej**
- **Zacieśnienie współpracy z siecią sprzedaży**

TYTANIUM Rental: Odpowiedź na kryzys

Kryzys ze szczególną siłą uderzył w branżę budowlaną. W trudnych warunkach najlepiej radzą sobie te firmy, które mają solidne fundamenty. Jednym z nich może być kapitał ludzki, tak jak dzieje się to w firmie TYTANIUM Rental. Przedsiębiorstwo rozwija swoje kadry dzięki wsparciu z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

TYTANIUM Rental jest jedną z największych polskich firm na rynku wynajmu i sprzedaży specjalistycznych maszyn oraz sprzętu budowlanego. Przedsiębiorstwo powstało w 2005 r. w Łodzi. Dziś posiada dziewięć oddziałów w największych polskich miastach, a klientów obsługuje na terenie całego kraju. TYTANIUM Rental jest jedynym przedstawicielem handlowym w Polsce wielu znanych, światowych producentów sprzętu budowlanego, a oferta firmy jest bardzo szeroka. Obejmuje ponad sześć tysięcy jednostek sprzętu i maszyn budowlanych, m.in. do prac wysokościowych, robót drogowych, ziemnych, betoniarskich oraz do wszelkiego rodzaju prac wykończeniowych. Firma skutecznie konkuruje z zagranicznymi korporacjami, plasując się w trójce największych tego typu przedsiębiorstw w kraju z 25% udziałem w rynku.

Dla przyszłości TYTANIUM Rental ważna jest nie tylko jakość oferty produktowej, ale także usługi serwisowe i obsługa klienta. Pracownicy firmy często pełnią rolę doradców, podpowiadając klientom optymalne rozwiązania w zakresie wyboru odpowiedniego sprzętu budowlanego. TYTANIUM Rental dysponuje praktyczną wiedzą, którą chętnie dzieli się z klientami, świadcząc usługi serwisowe, doradcze i handlowe.



Kadry dla rozwoju

Globalny kryzys, którego apogeum przypadło na lata 2007–2008, przyczynił się do problemów sektora budowlanego w skali globalnej i krajowej. Nie ominęły one także polskiego rynku. Ograniczenie dużych inwestycji infrastrukturalnych, spadek cen nieruchomości, zatory płatnicze – to tylko niektóre z licznych konsekwencji kryzysu. Wiele polskich firm działających w tym sektorze nie przetrwało. Niektóre jednak potrafiły odnaleźć się w trudnych warunkach.

W okresie największych problemów branży budowlanej zarząd TYTANIUM Rental postawił na rozwój kadr. Była to odpowiedź na nowe wyzwania rynku pogrążonego w stagnacji. Jak pokazał czas, okazała się ona trafna. Podniesienie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej nie tylko pozwoliło utrzymać dotychczasowych klientów, ale przede wszystkim pozyskiwać nowych.

Najważniejszym krokiem w procesie wprowadzania profesjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi okazał się udział w ogólnopolskim projekcie systemowym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Inwestycja w kadry 3”. Pod koniec 2011 r. menedżerowie TYTANIUM Rental przeszli cykl specjalistycznych szkoleń. Przedsiębiorstwo skorzystało również z usługi eksperckiego doradztwa dotyczącego rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego organizacji.

Szkolenia na miarę

Pierwsze lata działalności dla każdej firmy to czas budowania pozycji rynkowej, pozyskiwania klientów i zdobywania ich zaufania. Uwaga koncentruje się na oczekiwaniach odbiorców usług czy produktów, zaś o własnych potrzebach przedsiębiorstwa zaczynają myśleć w momencie, gdy mają już w miarę stabilną sytuację i obroty. Powiększający się zasięg działania zarówno w sensie rynkowym (wzrost liczby klientów, wzbogacanie oferty), jak i terytorialnym zachęca do podjęcia działań reorganizacyjnych i poprawy funkcjonowania firmy w tych obszarach, które w początkowym okresie umykały uwadze kadry zarządzającej. Jednym z tych obszarów jest zwykle zarządzanie kadrami.

Udział w projekcie „Inwestycja w kadry 3” był dla TYTANIUM Rental impulsem do podjęcia prac nad stworzeniem dostosowanego do specyfiki i profilu przedsiębiorstwa profesjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki wsparciu konsultantów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzono szczegółową analizę potrzeb firmy w tym zakresie. Wśród najważniejszych wniosków znalazły się zalecenia dotyczące komunikacji wewnątrz organizacji i kompetencji menedżerskich. Wzrost kwalifikacji menedżerów miał być pierwszym krokiem poważnych zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w TYTANIUM Rental. Ostatecznie do udziału w specjalistycznych szkoleniach wytypowano siedmiu kierowników oddziałów regionalnych.

Decyzja o rozpoczęciu zmian od szkoleń menedżerskich nie była przypadkowa. W strukturze organizacyjnej TYTANIUM Rental kierownicy oddziałów regionalnych odgrywają istotną rolę, a od sprawności ich działania i umiejętności menedżerskich zależy jakość świadczonych usług. Dla firmy jednym z podstawowych parametrów tej jakości jest czas dostawy zamówionych maszyn i sprzętu budowlanego na miejsce wskazane przez klienta. Szybkie i sprawne dostarczanie sprzętu w wybranej konfiguracji i ilości do każdego regionu kraju jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. W procesie tym niezbędny jest płynny przepływ informacji między poszczególnymi oddziałami, dlatego tak ważne są zdolności komunikacyjne ich kierowników, umiejętność współpracy i strategicznego myślenia. Ponadto, kierownicy znajdują się najbliżej klientów, wsłuchują się w ich opinie. Zebrane przez nich spostrzeżenia są kluczowe dla skutecznego udoskonalania oferty przedsiębiorstwa. Z tych powodów szkolenia podnoszące kompetencje menedżerskie kierowników oddziałów były dla TYTANIUM Rental zadaniem priorytetowym.

Każdy z siedmiu kierowników oddziałów regionalnych TYTANIUM Rental uczestniczył w trzech specjalistycznych szkoleniach, które pozwoliły uporządkować dotychczasową wiedzę z zakresu kierowania zespołem i zarządzania zasobami ludzkimi oraz dostarczyły wielu nowych informacji. Atutem szkoleń była ich forma, znacząco odbiegająca od typowych kursów oferowanych na rynku szkoleniowym. Dominowały ćwiczenia i symulacje autentycznych sytuacji, z którymi na co dzień w swojej pracy spotykają się menedżerowie przedsiębiorstwa. Jak przyznaje firma, to był pierwszy projekt tak dobrze dostosowany do jej potrzeb i profilu działalności. Poruszane zagadnienia i przekazywane treści merytoryczne uwzględniały zidentyfikowane na podstawie wcześniejszej analizy luki kompetencyjne. Wiele czasu i uwagi poświęcono na kwestie związane z poprawą komunikacji i delegowaniem zadań.

Poza udziałem w szkoleniach, firma w ramach projektu otrzymała także dostęp do specjalistycznego doradztwa. W 2011 r. firma skorzystała z 48 godzin usług doradczych. Kolejny, tym razem 40-godzinny pakiet, przedsiębiorstwo otrzymało w 2013 r. Konsultacje z ekspertami w dziedzinie HR dały zarządowi i kadrze menedżerskiej TYTNIUM Rental właściwe spojrzenie na stojące przed organizacją wyzwania w zakresie rozwoju kadr. Przedsiębiorstwo zaczęło uwzględniać w planach nie tylko szkolenia produktowe i branżowe. Obecnie coraz ważniejszą pozycję w programie szkoleń pracowniczych odgrywają także projekty szkoleniowe koncentrujące się na rozwoju tzw. kompetencji „miękkich”, interpersonalnych i związanych z bezpośrednią obsługą klienta.

Udział w projekcie „Inwestycja w kadry 3” był pierwszym krokiem TYTANIUM Rental na drodze do profesjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Dziś firma prowadzi zaawansowaną politykę personalną. Sukces zachęcił do realizacji kolejnych projektów, zakrojonych na znacznie większą skalę. Przedsiębiorstwo jest obecnie beneficjentem dwóch innych programów realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości ze środków unijnych: „HeRosi organizacji” oraz „Instrument Szybkiego Reagowania”.

Zaangażowanie w rozwój kapitału ludzkiego w TYTANIUM Rental może być przykładem dla innych firm. Blisko 10 lat obecności na rynku było dla firmy czasem budowania pozycji konkurencyjnej, zdobywania zaufania i lojalności klientów. Udział w projekcie „Inwestycja w kadry 3” otworzył w historii przedsiębiorstwa nowy rozdział, a rozwój zasobów ludzkich został na stałe wpisany w strategię rozwojową przedsiębiorstwa.

Korzyści dla firmy

- **Zacieśnienie współpracy między oddziałami**
- **Rozwój kompetencji miękkich w firmie**
- **Lepsze zrozumienie potrzeb klientów**

ZDZ Białystok: Doskonałą siebie i innych

Nowoczesna gospodarka wymaga stałego doskonalenia kompetencji pracowników. Pomagają w tym instytucje kształcenia ustawicznego. Jedną z nich jest Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku. ZDZ Białystok, który na co dzień sam przeprowadza kursy i warsztaty, nie bał się wystąpić w nowej dla siebie roli: uczestnika projektu szkoleniowego.

Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku to niepubliczna instytucja edukacyjno-szkoleniowa, której początki sięgają 1945 r. W prowadzonych przez organizację szkołach – gimnazjach, szkołach zawodowych, technikach i liceach – kształcą się łącznie ponad 2 tys. uczniów i słuchaczy. Oferta edukacyjna Zakładu jest szeroka i obejmuje przygotowanie do wielu zawodów, m.in.: technika administracji, technika technologii żywienia, technika usług kosmetycznych, informatyka, ekonomisty, spedytora i logistyka, specjalisty ds. BHP, fryzjera itd.

Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku posiada bogate doświadczenie w organizowaniu kursów, warsztatów i szkoleń, dzięki którym uczestnicy zdobywają nowe kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Organizacja ma uprawnienia do kształcenia operatorów maszyn budowlanych oraz drogowych. Prowadzi centrum egzaminacyjne, które może nadawać certyfikaty w wielu specjalizacjach przemysłowych, np. spawalniczych czy energetycznych. Zakład oferuje również liczne szkolenia komercyjne, np. z rachunkowości i finansów, negocjacji, prac biurowych i sekretarskich, sprzedaży, marketingu, technik informatycznych, języków obcych itp.

Do tej pory Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku przeprowadził łącznie ponad 200 różnego rodzaju szkoleń biznesowych, w których uczestniczyło blisko 2,5 tys. osób. Władze ZDZ uznały, że doskonaląc kadry dla innych firm, nie mogą zapominać o własnych pracownikach.

W nowej roli

Szansą na rozwój zasobów ludzkich dla ZDZ Białystok stały się Fundusze Europejskie, a dokładniej Program Operacyjny Kapitał Ludzki. W 2009 r. Zakład rozpoczął projekt „Szkolenia doskonalące kompetencje pracownicze”. W ten sposób ZDZ po raz pierwszy stał się beneficjentem unijnej pomocy. Projekt składał się z 6 modułów szkoleniowych:

1. Szkolenia podnoszące umiejętności psychospołeczne, obejmujące m.in. naukę skutecznej komunikacji, zarządzania czasem, prowadzenia negocjacji, organizacji pracy, radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym;
2. Szkolenia rozwijające kompetencje menedżerskie, w tym z umiejętności kierowania zespołem, zarządzania w sytuacjach konfliktowych, rozwoju strategii zarządzania wiekiem;
3. Szkolenia językowe, obejmujące naukę języka angielskiego na różnych poziomach zaawansowania;
4. Szkolenia z zakresu Public Relations, dotyczące takich zagadnień, jak tworzenie wizerunku organizacji, autoprezentacja, komunikacja interpersonalna, ograniczenie tremy w wystąpieniach publicznych itp.;



5. Coaching w zakresie umiejętności ICT dla pracowników powyżej 45. roku życia. Zajęcia te miały charakter indywidualnych spotkań pracownika z trenerem kompetencji cyfrowych i obejmowały analizę aktualnych umiejętności w tym zakresie oraz przygotowanie indywidualnego programu do kształcącego;
6. Szkolenia z zakresu rachunkowości, których celem było zapoznanie wybranych pracowników z najważniejszymi zmianami w systemie prawnym i programie „Płatnik”.

Każdy z wymienionych modułów szkoleniowych skierowany był do innej grupy pracowników ZDZ Białystok. Kluczowym kryterium wyboru stała się luka kompetencyjna, określana na podstawie wywiadów z pracownikami i analizy ich pracy. Ostatecznie, w ramach projektu przeszkolono około 80 pracowników, co stanowiło niemal 80% wszystkich zatrudnionych. Szkolenia trwały blisko dwa lata – od końca 2009 r. do końca 2011 r., a osiągnięte rezultaty projektu okazały się lepsze od zakładanych. Umiejętności językowe podniosło 30 pracowników ZDZ Białystok, podczas gdy planowany wskaźnik wynosił 17. Projekt zakładał, że umiejętności psychospołeczne rozwinie 70 pracowników, a w rzeczywistości było ich 80.

Jak podkreślają pracownicy ZDZ Białystok, korzyści z realizacji projektu nie da się jednak podsumować tylko liczbami. Wartością dodatkową okazała się integracja załogi, przełamująca nie tylko bariery wiekowe, ale także te wynikające z hierarchii służbowej. Inną zaletą była poprawa atmosfery pracy i komunikacji między ośrodkami organizacji, często oddalonymi od siebie o kilkaset kilometrów (ZDZ Białystok posiada bowiem ośrodki w dwóch województwach: podlaskim i warmińsko-mazurskim).

Atutem projektu okazała się także przyjęta metodyka. Szkolenia zrealizowane zostały w myśl konfucjańskiej maksymy „Powiedz mi – a zapomnę. Pokaż mi – a zapamiętam. Daj mi poczuć – a zrozumiem”. Krótko mówiąc, minimum teorii, a jak najwięcej ćwiczeń, symulacji, działań typu *role playing*, analiz konkretnych sytuacji zaczerpniętych z doświadczenia i praktyki zawodowej. Taka formuła szkoleń przyczyniła się do aktywnej postawy uczestników.

Zarządzanie wiekiem

Projekt wyposażał pracowników w nową wiedzę i kompetencje w istotnych dla funkcjonowania organizacji obszarach. Namacalnym efektem było również wdrożenie strategii zarządzania wiekiem. Znaczną grupę wśród personelu ZDZ Białystok stanowią bowiem osoby z długoletnim stażem pracy, niezwykle doświadczone, posiadające unikatową wiedzę, ale jednocześnie zagrożone wykluczeniem cyfrowym.

W przypadku tych pracowników konieczne było opracowanie i wdrożenie odpowiedniej strategii. Najbardziej doświadczeni pracownicy ZDZ Białystok stali się nośnikami wartości związanych z kulturą organizacyjną, przekazującymi nieformalną wiedzę zweryfikowaną przez lata doświadczeń. Obecnie pełnią funkcje mentorów i mistrzów młodszych pracowników. Jak pokazuje praktyka, znakomicie sprawdzają się w zespołach międzypokoleniowych, do których wnoszą rozwagę, odporność na sytuacje kryzysowe czy wypracowane kontakty. W konsekwencji, starsi pracownicy są postrzegani jako istotny składnik kapitału społecznego i intelektualnego Zakładu.

Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku stał się ważnym ogniwem ponadregionalnego systemu kształcenia ustawicznego. W Polsce północno-wschodniej wiele osób potrzebuje wsparcia w zakresie rozwoju kwalifikacji zawodowych. Skok cywilizacyjny tej części kraju w dużej mierze zależy bowiem od jakości kadr szkoleniowych i doradczych. Ci, którzy na co dzień doskonalą innych, sami muszą stale się dokształcać i rozwijać. Dlatego ZDZ Białystok już myśli o kolejnych inwestycjach w swoje kadry.

Korzyści dla firmy

- **Integracja pracowników**
- **Wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników**
- **Poprawa umiejętności językowych pracowników**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007–2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej** a także aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014–2020.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. PARP zainicjowała utworzenie (około 170 ośrodków) **Krajowego Systemu Usług dla MSP (KSU)**. KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności: od rejestracji działalności, poprzez sprawne prowadzenie i zarządzanie firmą, aż po zawieszenie lub zakończenie działalności.

Działający przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** współpracujący z blisko 600 organizacjami członkowskimi z ponad 50 krajów, daje szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje nieodpłatne, kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą. Natomiast członkostwo w **TAFIE** (Europejska Sieć Agencji Innowacyjnych) gwarantuje stały dostęp do najlepszych praktyk stosowanych w wiodących europejskich agencjach wspierających innowacyjność.

PARP stale dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja na swoich stronach internetowych udostępnia kilkanaście branżowych baz wiedzy, oferujących szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje na temat możliwości ubiegania się o wsparcie, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych na portalach PARP korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

PARP

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7633-268-0