

Formowanie
kwalifikacji
pracowniczych
Raport z badania



Raport powstał jako część projektu
Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców,
realizowanego przez PKPP Lewiatan
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał
Ludzki, współfinansowanego ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego.

Raport dystrybuowany jest bezpłatnie.

Zespół KPMG:

Jerzy Kalinowski

Partner

Doradztwo Gospodarcze

Jan Karasek

Senior Manager

Kierownik Projektu

Raport przygotowali specjaliści KPMG:

Agnieszka Emerling

Anna Orlińska

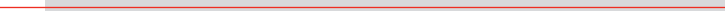
Sabina Węsierska



AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY



Formowanie
kwalifikacji
pracowniczych
Raport z badania



1. Wstęp III 4
2. Wprowadzenie w sytuację rynkową III 6
3. Wnioski z badania III 10
4. Charakterystyka badania III 12
5. Trendy dotyczące praktyk przedsiębiorstw w zakresie kształtowania kwalifikacji pracowników III 16
6. Przykłady firm stosujących dobre praktyki III 24
 - Axel Springer Polska Sp. z o.o. III 26
 - Sanitec Koło Sp. z o.o. III 32
 - Siemens Sp. z o.o. III 36
 - TP S.A. III 42
 - TVN S.A. III 48
7. Podsumowanie III 54



1.

Wstęp

Z przyjemnością przekazujemy Państwu raport prezentujący dobre praktyki firm w zakresie kształtowania kwalifikacji i kompetencji pracowników. Badania przeprowadziliśmy w ramach projektu *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*, dzięki nim opracujemy rekomendacje biznesu, które pomogą dopasować kwalifikacje pracowników do potrzeb rynku pracy.

Wyniki badań potwierdzają, że polscy pracodawcy uważają pracowników za jeden z najważniejszych zasobów firmy i długofalowo planują ich rozwój. Wiemy już jak i dlaczego pracodawcy szkolą pracowników. Poznaliśmy też bariery i problemy, z jakimi się zmagają, rozwijając kompetencje zatrudnionych. W naszych dalszych działaniach projektowych wypracujemy propozycje rozwiązań, które ułatwią dopasowywanie kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców.

Zapraszam Państwa także do zapoznania się z naszym drugim raportem *Współpraca firm z sektorem edukacji*. Pokazuje on m.in., że istnieje chęć współpracy między biznesem i nauką, a uproszczenie jej zasad również pozytywnie wpłynęłoby na dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku pracy.

Dziękujemy firmom, które wzięły udział w badaniu i serdecznie gratulujemy tym, których praktyki uznane zostały za najciekawsze. Dzięki temu raportowi wiemy, że dobre rozwiązania w zakresie formowania kwalifikacji są już stosowane. Teraz chcemy je upowszechniać.

Małgorzata Rusewicz

*Dyrektorka Departamentu Dialogu
Społecznego i Stosunków Pracy
Polskiej Konfederacji Pracodawców
Prywatnych Lewiatan*

i Zespół Projektowy PKPP Lewiatan



Niniejszy raport stanowi podsumowanie badania wykonanego przez firmę doradczą KPMG na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Zostało ono przeprowadzone jako element szerszego projektu *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*, realizowanego przez PKPP Lewiatan w ramach *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Celem przeprowadzonego badania były identyfikacja i opis dobrych praktyk w formowaniu i podnoszeniu kwalifikacji pracowniczych w zakresie rozwiązań stosowanych na poziomie przedsiębiorstw oraz czynników sprzyjających edukacji osób dorosłych.

Podnoszenie kwalifikacji pracowników jest działaniem niezbędnym dla rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Istnieje wiele sposobów rozwijania i kształcenia pracowników – badanie ma na celu zaprezentowanie przykładów rozwiązań z wielu względów zasługujących na wyróżnienie jako dobra praktyka.

W ramach realizacji projektu badawczego firma KPMG podjęła szereg działań prowadzących do wyłonienia oraz scharakteryzowania przedsiębiorstw, których praktyki w zakresie kształcenia pracowników są wiodące na rynku, spójne z realizowaną przez firmę strategią i atrakcyjne dla pracowników. Przyjęta metodologia badania pozwoliła na wyłonienie w ramach procesu badawczego firm stosujących interesujące praktyki formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych, stanowiące integralną część funkcjonowania organizacji na polskim rynku. Organizacje te charakteryzuje także duża otwartość nie tylko na potrzeby własnych pracowników, ale i na potrzeby rynku. Dzieląc się stosowanymi praktykami, przyczyniają się do propagowania dobrych wzorców rozwoju osób zatrudnionych.

Serdecznie dziękujemy wszystkim firmom, które wzięły udział w badaniu, zarówno wypełniając w początkowym etapie badania kwestionariusz, jak i uczestnicząc w kolejnych krokach procesu badawczego.

Zespół Projektowy KPMG

2.



Wprowadzenie w sytuację rynkową



Celem niniejszego raportu był opis dobrych praktyk w zakresie formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. Zaprezentowano w nim rozwiązania stosowane przez firmy, które wyróżniają się praktykami oraz pozytywnym podejściem do rozwoju umiejętności swych pracowników.

Należy pamiętać, że postawy zaprezentowanych przedsiębiorstw nie stanowią obrazu działań wszystkich firm funkcjonujących na polskim rynku. Warto przyrzeć się podejściu polskich przedsiębiorców do zagadnienia rozwoju kwalifikacji pracowników na tle krajów europejskich.

Uczestnictwo w szkoleniach pracowników

Jak prezentuje wykres 1. (str. 9), Polska znajduje się bardzo nisko wśród państw Unii Europejskiej w kontekście korzystania z narzędzi edukacji. Podczas gdy średnia ilość pracowników

korzystająca z narzędzi rozwoju kwalifikacji w krajach Unii wynosi ok. 37%, w Polsce jest ich zaledwie 22%¹.

Polska wyróżnia się na tle innych państw europejskich w podejściu do organizacji szkoleń. Połowa kursów, konferencji czy seminariów dla pracowników w naszym kraju jest prowadzona przez firmy lub instytucje zewnętrzne specjalizujące się w rozwoju kompetencji pracowników, podczas gdy tylko co piąte szkolenie organizowane jest wewnątrz firmy. Tymczasem w krajach Unii Europejskiej zdecydowanie przeważa odwrotna tendencja. Blisko 40% szkoleń odbywa się wewnątrz przedsiębiorstwa, te zewnętrzne zaś stanowią jedynie 18%.

Liczba narzędzi rozwoju kwalifikacji sponsorowanych przez pracodawcę

Warto zwrócić uwagę na bardzo wysoki wskaźnik liczby szkoleń i innych narzędzi rozwoju kwalifikacji pracowników sponsorowanych częściowo lub w całości przez pracodawców. Według badań Eurostatu, których wyniki prezentuje wykres 2. (str. 9), ponad 90% inicjatyw szkoleniowych w Polsce jest sponsorowanych przez przedsiębiorstwa. Pod tym względem Polska znajduje się na czele państw Unii Europejskiej, dla której średnia wynosi „jedynie” 70%². Należy tutaj zaznaczyć, że firmy ankietowane w badaniu, którego wyniki prezentuje niniejszy raport, wskazywały kwestie finansowe jako jedną z kluczowych barier ograniczających działania w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników.

^{1,2} Eurostat, *Population and social conditions*, 2009

2.

Liczba godzin rocznie poświęconych przez pracownika na edukację

Czas poświęcony przez pracownika na edukację jest kolejnym elementem, w którym Polska przewyższa średnią europejską. Wykres 3. (str. 9) prezentuje zestawienie ilości godzin spędzanych przez pracowników na doszkadzaniu się. Dotyczy on zarówno edukacji formalnej, tj. studiów, szkół licealnych, policealnych, techników, jak również różnego rodzaju szkoleń organizowanych z inicjatywą pracodawcy lub pracownika, np. szkoleń, seminariów, kursów, itp.

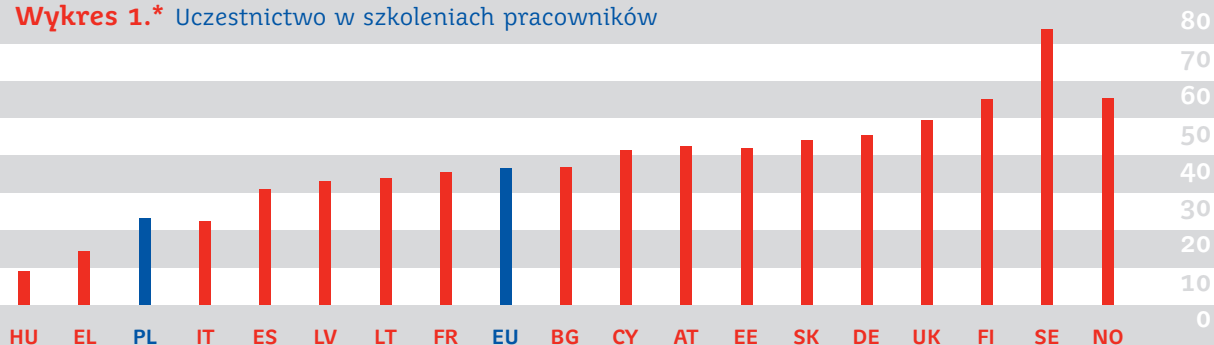
Z danych Eurostatu wynika, że przeciętny europejski pracownik poświęca na naukę 386 godzin rocznie w ramach edukacji formalnej oraz 76 godzin na szkolenia firmowe. Dla polskiego pracownika są to kolejno 420 i 80 godzin. Konkludując, przedsiębiorstwa w Polsce, w porównaniu z przedsiębiorstwami innych państw Unii Europejskiej, rzadko korzystają

z narzędzi szkoleniowych. Co zaś się tyczy kosztów doszkadzania zawodowego pracowników, pokrywają je blisko w 100%. Dodatkowo Polska korzystnie wypada na tle innych państw Unii Europejskiej w kwestii czasu, jaki pracownicy poświęcają na rozwój swoich kwalifikacji pracowniczych.

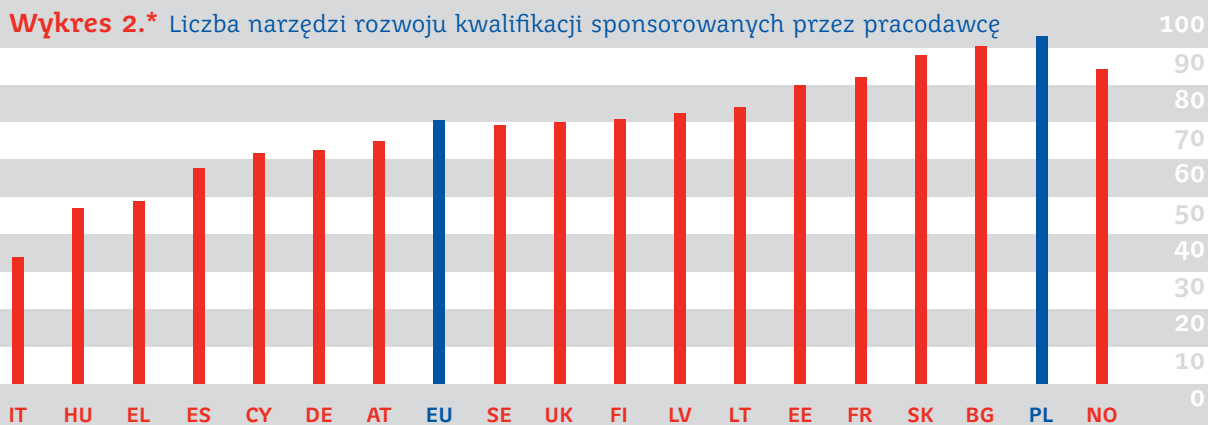
Dla przedsiębiorców wyzwaniem powinno być zwiększenie liczby oferowanych narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowniczych, ich skuteczności oraz ich indywidualizacja pod kątem rzeczywistych potrzeb pracowników i przedsiębiorstw.

Wyzwaniem dla większości z nich będzie również zapewnienie wystarczających środków finansowych na utrzymanie programów rozwojowych.

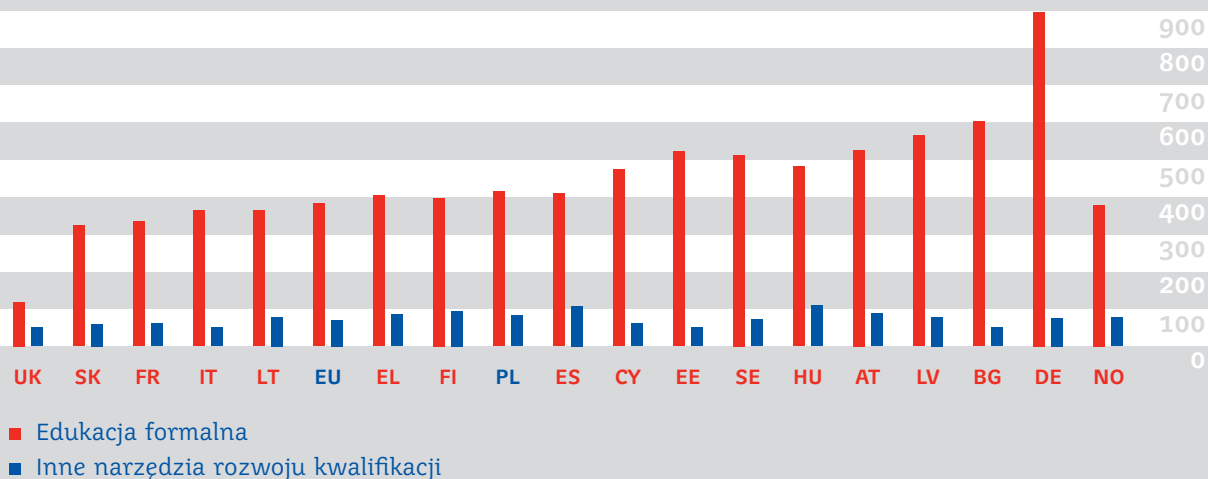
Wykres 1.* Uczestnictwo w szkoleniach pracowników



Wykres 2.* Liczba narzędzi rozwoju kwalifikacji sponsorowanych przez pracodawcę



Wykres 3.* Liczba godzin rocznie poświęconych przez pracownika na edukację

* Źródło: Eurostat, *Population and social conditions*, 2009

3.



Wnioski z badania



Najpoważniejszymi barierami w stosowaniu narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników, w odczuciu badanych przedsiębiorstw, są: ograniczony budżet oraz, co charakteryzuje w szczególności firmy produkcyjne, ograniczenia czasowe.

- III Doskonalenie zawodowe na stanowisku pracy oraz zwiększenie motywacji pracownika poprzez rozwój jego umiejętności i wiedzy są głównym motorem działań w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowniczych podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa.
 - III Coraz częściej firmy planują działania rozwojowe pracowników w oparciu o strategię organizacji i jej długofalowe potrzeby. Firmy korzystają z wielu narzędzi rozwojowych, dopasowując je do stanowisk oraz potrzeb pracowników.
 - III Najpopularniejszą formą podnoszenia kwalifikacji pracowników są szkolenia. Ich celem jest przekazanie fachowej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz rozwój umiejętności miękkich. W obliczu trudnej sytuacji na rynku firmy wprowadzają nowe sposoby organizacji szkoleń: realizowane są programy szkoleniowe dofinansowywane
- ze środków Unii Europejskiej, wdrażane są rozwiązania z zakresu prowadzenia przez pracowników szkoleń wewnętrznych.
 - III Nowi pracownicy w większości przypadków wymagają przeszkolenia do efektywnego wykonywania zadań przewidzianych na stanowisku pracy. Pracownikom zdecydowanie najczęściej brakuje doświadczenia w branży i umiejętności praktycznych. W wielu firmach wdrażane są programy wprowadzania do pracy nowych osób składające się ze szkoleń oraz opieki mentora.
 - III Liczba dni szkoleniowych w roku kalendarzowym przypadająca na jednego pracownika wśród większości respondentów nie przekracza 8 dni. Nieliczne przedsiębiorstwa oferują 12 dni szkoleniowych w roku.
 - III Pracownicy w większości ankietowanych przedsiębiorstw korzystają ze ścieżek rozwojowych oferowanych przez firmę, coraz częściej mają także wpływ na wybór narzędzi podnoszenia kwalifikacji. Część respondentów deklaruje istnienie indywidualnego toku doskonalenia zawodowego pracowników, programów rozwojowych przeznaczonych dla określonych grup pracowniczych czy programów zarządzania talentami.
 - III Znacząca większość badanych przedsiębiorstw pokrywa koszty dokształcania pracowników z budżetu firmy, rzadziej pozyskuje specjalnie na ten cel środki z funduszy europejskich. Blisko jedna trzecia ankietowanych przedsiębiorstw przyznaje, że część kosztów szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji ponoszą pracownicy.
 - III Zdecydowana większość respondentów badania posiada specjalnie powołane struktury odpowiedzialne za działania związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Coraz częściej działają HR zorganizowane są w oparciu o stanowisko HR Business Partnera.

4.



Charakterystyka badania



Celem badania było zidentyfikowanie i opis dobrych praktyk w zakresie formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych.

Pojęcie *praktyki w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowniczych* zostało zdefiniowane na potrzeby badania, jako

Podejmowane przez pracodawcę działania, których celem jest kształtowanie i stosowanie programów oraz narzędzi rozwoju pracowników.

Badanie miało charakter ogólnopolski. Do badania zaproszono głównie przedsiębiorstwa średnie i duże o zróżnicowanej strukturze zatrudnienia i skali prowadzonej działalności. Wśród nich znalazły się firmy przede wszystkim z branży energetycznej, budowlanej, odzieżowej, IT (informatycznej i telekomunikacyjnej) oraz medialnej. Respondentami badania były osoby z działów personalnych zajmujące się podnoszeniem kwalifikacji pracowników oraz pracownicy przedsiębiorstw.

Badanie składało się z sześciu etapów realizowanych w okresie od stycznia do końca maja 2010 roku.

Etap I wymagał przeprowadzenia analizy rynku pod względem stosowanych praktyk w zakresie formowania, w tym podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. Pozwoliło to na identyfikację stosowanych dotychczas praktyk na rynku polskim i europejskim, pozyskanie informacji na temat stopnia i charakteru działań przedsiębiorstw oraz przygotowanie kwestionariusza badania.

Etap II służył wyłonieniu listy przedsiębiorstw działających na terytorium polskim, potencjalnie stosujących dobre praktyki w zakresie przedmiotu badania. Celem było przeprowadzenia wśród nich badań kwestionariuszowych, a w dalszej kolejności wywiadów indywidualnych z przedstawicielami wybranych firm oraz wywiadów grupowych – dla poznania praktyk rynkowych w obszarze formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych.

Etap III obejmował przygotowanie i przeprowadzenie badań kwestionariuszowych wśród wyłonionych przedsiębiorstw oraz analizę kluczowych wniosków płynących z wyników badania. Na jej podstawie wyłoniono 10 firm, które zostały zaproszone do kolejnego etapu. Selekcji przedsiębiorstw dokonano, opierając się na ustalonych kryteriach. W wyborze kryteriów kierowano się ideą wyłonienia przedsiębiorstw, których działa-

nia w obszarze podnoszenia kwalifikacji pracowniczych mają charakter celowy i planowy oraz dotyczą szerokiej populacji pracowników.

Wśród kryteriów kwalifikacyjnych znalazło się pięć opisanych poniżej:

- III procent pracowników objętych praktyką,
- III planowość stosowania narzędzi podnoszenia kwalifikacji,
- III wpływ pracownika na proces kształtowania kwalifikacji,
- III zasady podnoszenia kwalifikacji w firmie,
- III szeroko definiowalna funkcja narzędzi podnoszenia kwalifikacji.

Kryterium *procentu pracowników objętych praktyką* spełniały firmy, które swoimi działaniami obejmują duży odsetek liczby pracowników.

Kryterium *planowości stosowania narzędzi podnoszenia kwalifikacji* spełniały firmy, które stosują narzędzia podnoszenia kwalifikacji pracowniczych zgodnie z planem i kilka razy w roku.

Kryterium *wpływu pracownika na proces kształtowania kwalifikacji* było spełnione, gdy istniała możliwość współdecydowania przez pracownika o formie, czasie, zakresie działań mających na celu podnoszenie jego kwalifikacji.

Kryterium *zasad podnoszenia kwalifikacji w firmie* było spełnione, gdy istniał regulamin, ewentualnie upowszechnione, choć niepisane jasne zasady określające formy, zakres i sposoby podnoszenia kwalifikacji.

Kryterium *szeroko definiowalnej funkcji narzędzi podnoszenia kwalifikacji* spełniały firmy, których działania wskazywały na celowe używanie narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowniczych dla lepszego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, w szczególności były one poświęcone doskonaleniu zawodowemu z myślą o rozwoju pracownika i jego przyszłości zawodowej w danym przedsiębiorstwie.

Na podstawie powyższych kryteriów oraz w drodze analizy porównawczej wyników badania kwestionariuszowego wyłoniono ostatecznie 10 przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na dalsze uczestnictwo w badaniu.

W kolejnym, **IV etapie** niniejszego badania przeprowadzono z przedstawicielami wspomnianych 10 firm indywidualne wywiady pogłębione, które dotyczyły dobrych praktyk w zakresie formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. w toku tych wywiadów pozyskano niezbędne informacje o stosowanych praktykach, ich celu oraz formach realizacji.

Etap V obejmował przeprowadzenie wywiadów grupowych z pracownikami wybranych przedsiębiorstw. Celem tego etapu badania było dogłębne poznanie zidentyfikowanych w toku wywiadów indywidualnych praktyk oraz opinii pracowników na temat przydatności i jakości działań rozwojowych stosowanych w organizacji.

Ostatecznie wyłoniono 5 spośród 10 przedsiębiorstw, których praktyki w zakresie formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych uznano za wyróżniające i cenne. Wyboru dokonano na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów.

W wyborze kryteriów kierowano się ideą wyłonienia przedsiębiorstw stosujących praktyki podnoszenia kwalifikacji pracowniczych, których działania w tym obszarze służą zwiększeniu konkurencyjności firmy, uwzględniają specyfikę rynku polskiego oraz branży, w której działa dane przedsiębiorstwo.

Analizując poszczególne praktyki firm uczestniczących w wywiadach, zwracano uwagę na wpisywanie się praktyk zaprezentowanych przez firmy w całością podejmowanych przez nie działań służących podnoszeniu kwalifikacji pracowników.

Wśród kryteriów kwalifikacyjnych znalazło się pięć opisanych poniżej:

- III praktyka wyprzedzająca rynek,
- III kompleksowość stosowanych rozwiązań,
- III dostosowanie rozwiązania do potrzeb rynku lokalnego,
- III korzystanie z dofinansowania z Unii Europejskiej,
- III organizacja wywiadów z pracownikami.

Kryterium *praktyki wyprzedzającej rynek* spełniają firmy, które poprzez swoje praktyki dbają o rozwój firmy w przyszłości, w szczególności podnoszą jej konkurencyjność dzięki wzrostowi kwalifikacji istotnych w perspektywie następnych kilku lat (3 do 5 lat). Jednocześnie mają w swojej ofercie rozwiązania i narzędzia niestandardowe, specjalnie opracowane, niestosowane przez inne organizacje.

Kryterium *kompleksowości stosowanych rozwiązań* spełniają firmy, które posiadają spójny system podnoszenia kwalifikacji, tj. stosowane rozwiązania wpisują się (pod kątem celu, charakteru i formy) w całościowy model podnoszenia kwalifikacji w danym przedsiębiorstwie. Ponadto znaczenie ma liczba stosowanych narzędzi rozwoju pracowników.

Kryterium *dostosowania rozwiązań do potrzeb rynku lokalnego* spełniają firmy, które stosują rozwiązania będące odpowiedzią na lokalne potrzeby przedsiębiorstwa. Jednocześnie większość narzędzi rozwojowych realizowanych jest przez lokalne struktury.

Kryterium *korzystania z dofinansowania z Unii Europejskiej* spełniają firmy, które uzyskały dofinansowanie z Unii Europejskiej, co gwarantuje, iż zastosowane rozwiązanie zostało przygotowane w oparciu o wymogi i standardy charakteryzujące praktyki dobrej jakości.

Kryterium *organizacji wywiadów z pracownikami* spełniają firmy, które są otwarte i zaangażowane w podnoszenie jakości praktyk, co wyrażają poprzez chęć poznania opinii pracowników firmy oraz dzielenie się swymi rozwiązaniami i doświadczeniami z innymi przedsiębiorstwami.

Ostatni, **VI etap** prac służył podsumowaniu uzyskanych wyników na temat formowania i podnoszenia kwalifikacji pracowniczych, w tym w zakresie systemów na poziomie przedsiębiorstw oraz przygotowaniu niniejszego raportu, którego celem jest przedstawienie zidentyfikowanych praktyk oraz ich popularyzacja.

5.



Trendy dotyczące praktyk przedsiębiorstw w zakresie kształtowania kwalifikacji pracowników



Postrzeganie rynku pracy

W opinii ponad połowy ankietowanych przedsiębiorstw większość zatrudnianych pracowników wymaga przeszkolenia do efektywnego wykonywania zadań przewidzianych na stanowisku pracy. Wiąże się to zazwyczaj z koniecznością zapoznania pracownika ze specyfiką miejsca pracy, przeprowadzeniem instruktażu stanowiskowego bądź przygotowaniem do obsługi maszyn i urządzeń specjalistycznych. Jest to naturalne szczególnie w przypadku firm produkcyjnych. W firmie Sanitec Koło taki proces trwa od 3 do 6 miesięcy i wynika z dwóch czynników. Po pierwsze, szkoły nie kształcą pracowników do branży ceramicznej, nowo przyjęte osoby wymagają więc przygotowania do pracy. Po drugie, produkcja ceramiczna jest pracą trudną i aby dojść do pełnej efektywności na stanowisku potrzebne są: szkolenie, wsparcie bardziej doświadczonej osoby, a przede wszystkim czas na zdobywanie nowych umiejętności.

Badanie ujawniło pewne trendy dotyczące zachowań przedsiębiorstw z badanej grupy w zakresie praktyk służących kształtowaniu kwalifikacji pracowników. Niniejszy rozdział stanowi podsumowanie badania kwestionariuszowego oraz przeprowadzonych wywiadów indywidualnych.

Jako główny cel podnoszenia kwalifikacji pracowników pracodawcy postrzegają przede wszystkim doskonalenie się pracownika na zajmowanym stanowisku pracy. Jednak w firmach, gdzie polityka personalna łączy się ze strategią organizacji i wspiera jej realizację, duże znaczenie odgrywa zwiększenie motywacji pracownika (poprzez rozwój jego umiejętności) oraz – w mniejszym stopniu – rozwój pracownika z myślą o planowaniu jego kariery w organizacji (awanse, planowanie sukcesji). Takie podejście do działań rozwojowych czyni je ważnymi w skali całej organizacji, a tym samym wymagającymi kompleksowego, dopasowanego do kultury organizacyjnej i stosunkowo innowacyjnego podejścia.

Tylko nieliczni spośród pracodawców deklarują, że polski rynek pracy zapewnia im dopływ osób o wymaganych kwalifikacjach, a co za tym idzie, w momencie zatrudnienia nie ma potrzeby doszkalania pracowników do wykonywania przez nich podstawowych zadań przewidzianych na ich stanowisku pracy.

Trend ten jest o tyle istotny, że wskazuje na możliwe luki w przygotowaniu zawodowym na etapie edukacji szkolnej. Sytuację doskonale obrazuje przykład firm z branży energetycznej. W związku z falą odejść na emeryturę Vattenfall Heat Poland S.A. stoi obecnie przed wyzwaniem zapewnienia następcstwa dla niemal połowy stanowisk dozorowych, które zgodnie z przeprowadzonymi analizami do 2015 r. zostaną zwolnione.

Większość pracodawców zwraca uwagę na fakt, że w momencie zatrudnienia nowo przyjmowanym pracownikom zdecydowanie najczęściej brakuje doświadczenia w branży oraz umiejętności praktycznych.

Firmy dbają o nowych pracowników, oferując im programy wdrożenia w struktury organizacji (trwające 1 lub 2 dni), szkolenia e-learningowe, dostęp do zasobów wiedzy firmy, specjalnie przygotowane podręczniki, a także wsparcie mentora – bardziej doświadczonego pracownika, którego zadaniem jest wprowadzenie nowej osoby w kulturę i zasady pracy w firmie oraz wsparcie przy wykonywaniu zaplanowanych zadań.

Stosowanie narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników

W wynikach badania można zauważyć stosunkowo dużą różnorodność narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników – szczególnie w przypadku firm dużych, korporacyjnych. W co drugim przedsiębiorstwie z badanej grupy stosuje się narzędzia podnoszenia kwalifikacji przynajmniej raz w ciągu roku w stosunku do co najmniej połowy pracowników. Nieco więcej niż połowa tych firm deklaruje, że jest to zdecydowana większość pracowników. W przypadku wiodących firm na rynku sytuacja ta wygląda lepiej. Pracownicy korzystają średnio z dwóch sesji szkoleniowych w roku oraz innych dostępnych narzędzi rozwojowych. Uwagę zwraca fakt, że ankietowani przedsiębiorcy z reguły uwzględniają w działaniach nakierowanych na rozwój pracowników główne grupy zatrudnienia, co jest znaczące z punktu widzenia rozwoju firmy. Często to dla tych właśnie grup przygotowane są specjalne programy rozwojowe, np. cykle szkoleń współfinansowane ze środków Unii Europejskiej czy programy kierowane do pracowników określonych działów.

W wielu organizacjach rozpowszechnionymi metodami rozwoju pracowników jest korzystanie z ogólnodostępnych szkoleń e-learningowych, z firmowych baz wiedzy czy praca w zespołach zadaniowych i projektowych składających się z pracowników różnych działów.

Działania te nie są ujęte w statystyki, choć w wielu przedsiębiorstwach stanowią podstawę rozwoju pracowników, jak ma to miejsce np. w firmie Microsoft.

Najbardziej powszechnymi narzędziami podnoszenia kwalifikacji pracowników są kursy pozwalające na dopuszczenie pracownika do pracy na stanowisku, np. kursy BHP. Wśród form podnoszenia kwalifikacji pracowników w grupie ankietowanych przedsiębiorców dostrzegany jest wyraźny trend inwestowania w grupowe i indywidualne szkolenia pracowników.

Szkolenia stanowią najpopularniejszą i najbardziej intuicyjną dla badanych pracodawców formę podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Obejmowani są nimi w różnym stopniu pracownicy przynależący do różnych grup zatrudnienia. Zauważa się trend kierowania szkoleń grupowych przede wszystkim do pracowników średniego szczebla (pracownicy umysłowi i specjaliści), natomiast szkoleń indywidualnych – do pracowników wyższego szczebla (specjaliści i eksperci) oraz średniej i wyższej kadry zarządzającej (menedżerów, członków zarządu). Jest to spójne z rynkową tendencją w zakresie rozwoju pracowników wskazującą, że im wyżej w hierarchii organizacji znajduje się dany pracownik, tym bardziej zindywidualizowane jest podejście do jego rozwoju. Zasada ta powszechnie obowiązuje w firmie Siemens.

Średnia i wyższa kadra zarządzająca często obejmowana jest programami menedżerskimi, choć – z uwagi na poziom zatrudnienia – narzędzie to stosowane jest nieco rzadziej w mniejszych przedsiębiorstwach. Dla wielu firm to właśnie kadra zarządzająca stanowi kluczową grupę pracowników, decydującą o jakości pracy i kultury organizacyjnej. Dlatego nie dziwi fakt, że to właśnie ona w pierwszej kolejności lub w największym stopniu jest przez firmy rozwijana. Przykładów firm podejmujących takie działania jest na rynku wiele, należy do nich Grupa TP, od lat organizująca dla kadry menedżerskiej programy rozwojowe, np. *Skuteczny Menedżer*, *Szkoła Zarządzania*. Innym przykładem jest firma Sanitec Koło Sp. z o.o. realizująca obecnie projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej rozwijający umiejętności zarządzania pracownikami oraz umiejętności miękkie wśród kadry zarządzającej. Również *Programy Zarządzania Talentami* kierowane są w większości przypadków do kadry menedżerskiej.

Dostrzeganym pozytywnym zjawiskiem jest obejmowanie szkoleniami – choćby w podstawowym zakresie – pracowników znajdujących się na wszystkich poziomach organizacji, np. wszyscy pracownicy Philips Lighting Poland S.A. Oddział w Pabianicach mogą uczestniczyć w czterogodzinnym szkoleniu z podstaw Lean Management. Z kolei Axel Springer Polska Sp. z o.o., w ramach współfinansowanego ze środków UE programu szkoleniowego *look@future*, umożliwia wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa udział w dużej liczbie szkoleń (nawet kilku rocznie) wybranych spośród oferowanej szerokiej puli.

Stosowane przez pracodawców narzędzia rozwoju pracowników dotyczą najczęściej fachowej wiedzy teoretycznej i praktycznej, a także umiejętności miękkich, jak np. zarządzanie zespołem. Nacisk na szkolenia z zakresu umiejętności technicznych (dotyczących np. obsługi maszyn) kładziony jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkcyjnych, takich jak Sanitec Koło Sp. z o.o. czy Philips Lighting Poland S.A. oddział w Pabianicach.

Według deklaracji ankietowanych przedsiębiorców niezwykle często stosowaną formą podnoszenia kwalifikacji pracowników jest również delegowanie pracowników firmy do udziału w konferencjach i seminariach. Narzędzia te wykorzystywane są najczęściej w stosunku do pracowników na stanowiskach specjalistycznych. Najrzadziej mają szansę korzystać z tej formy podnoszenia kwalifikacji pracownicy szeregowi. Dobrą praktyką w wielu firmach jest dzielenie się wiedzą i informacjami pozyskanymi podczas takich spotkań ze swoimi podwładnymi bądź współpracownikami. Dzielenie się wiedzą jest bardzo mocną stroną firmy House of Skills.

Każdy z pracowników, który uczestniczy w jakimkolwiek wydarzeniu typu konferencja czy seminarium, przekazuje pozyskane informacje, nową wiedzę innym.

Dzięki takim działaniom środowisko pracy House of Skills jest niezwykle inspirujące i otwarte, a wiedza pracowników jest nieustannie poszerzana.

Z myślą o kadrze średniego i wyższego szczebla pracodawcy organizują naukę na studiach podyplomowych czy studiach MBA – trend ten jest zauważalny we wszystkich branżach. Firma IBM wysłała swoich pracowników na studia zagraniczne, a firma TVN przygotowała dla swoich pracowników specjalnie dla nich zorganizowane studia MBA (we współpracy ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej i Harvard Business Review Polska).

Podnoszenie kwalifikacji pracowników na poziomie szkolnictwa zawodowego i średniego stosowane jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Doksztalanie pracowników na poziomie szkolnictwa wyższego jest praktyką bardziej powszechną, spotykaną w przedsiębiorstwach o różnym profilu działalności.

Pozytywną tendencją w praktykach podnoszenia kwalifikacji pracowników zauważaną w grupie badanych przedsiębiorstw jest stosunkowo częste stosowanie mentoringu, czyli opieki doświadczonego pracownika nad nowym i/lub mniej doświadczonego. Ma to miejsce najczęściej w przypadku nowych osób, które dopiero objęły stanowiska lub też w przypadku kadry zarządzającej.

Zdecydowana większość przedsiębiorców zaproszonych do badania angażuje się w organizację praktyk i staży, choć w obliczu kryzysu w ostatnim okresie część firm zmuszona była do ich ograniczenia bądź nawet rezygnacji z nich.

Planując rozwój pracowników w przyszłości, przedsiębiorcy myślą przede wszystkim o wykorzystaniu narzędzi używanych obecnie (w niezmienionej formie bądź zmodyfikowanych do aktualnych potrzeb). Firmy, które korzystają obecnie z programów szkoleniowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, także w przyszłości planują skorzystać z możliwości uzyskania dofinansowania.

Kwestie organizacyjne

Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw organizuje zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne szkolenia. Pracodawcy cenią możliwość podnoszenia kwalifikacji pracowników siłami wewnętrznymi przedsiębiorstwa nie tylko z powodu kwestii finansowych, ale też z uwagi na lepszą znajomość potrzeb i realiów firmy oraz możliwość integracji i wymiany doświadczeń pracowników z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem firmy, która w obliczu kryzysu zrezygnowała ze szkoleń zewnętrznych na rzecz szkoleń wewnętrznych i stworzyła sprawnie działający zespół trenerów wewnętrznych jest TVN S.A. W firmie House of Skills, gdzie praktycznie wszyscy pracownicy są ekspertami w zakresie szkoleń, realizacja szkoleń wewnętrznych oraz spotkań skoncentrowanych na wymianie wiedzy jest fundamentalną praktyką. W organizacjach, w których narzędzia

tego typu jeszcze nie powstały, a działania rozwojowe odgrywają ważną rolę w wykonywaniu codziennych obowiązków, pojawiło się duże zaangażowanie pracowników i ich własna otwartość na dzielenie się wiedzą i pozyskiwanie jej od współpracowników. Pracownicy traktują swoich współpracowników jako osoby, które mogą wiele wniesić do sposobu i jakości wykonywanej pracy.

Zdarza się jednak, że pracownicy postrzegają szkolenia wewnętrzne jako mniej cenne. Philips Lighting Poland S.A. oddział w Pabianicach buduje u pracowników świadomość, że szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników, opierające się m.in. na przykładach zaczerpniętych z realnych sytuacji pracy w firmie, są równie wartościowe co przykłady podawane podczas szkoleń zewnętrznych. Zaplanowana jest cała akcja informacyjna wśród pracowników.

Mniej niż połowa przedsiębiorców posiada stały plan rozwoju pracowników, zgodnie z którym proponuje im różne narzędzia podnoszenia kwalifikacji.

Większość pracodawców deklaruje jednak, że (nawet jeśli firma nie posiada stałego planu podnoszenia kwalifikacji pracowników) narzędzia podnoszenia kwalifikacji w zależności od zapotrzebowania firmy są stosowane co najmniej kilka razy w roku.

Istnieją różne podejścia pracodawców do wpływu pracownika na wybór narzędzi podnoszenia kwalifikacji. Pozytywnym trendem w ponad połowie badanych przedsiębiorstw jest posiadanie przez pracownika wpływu na wybór narzędzi podnoszenia kwalifikacji. Większość firm, nawet dysponujących pewnym planem szkolenia pracownika, dopuszcza możliwość wyboru przez niego narzędzi rozwoju lub wręcz zachęca go, aby indywidualnie określał swój plan szkoleniowy. Z punktu widzenia efektywnego rozwoju pracowników jest to trend bardzo pozytywny, przynoszący wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Zdecydowana

mniejszość badanej grupy pracodawców narzuca podwładnym swój system, nie pozwalając im na wpływanie na jego kształt. Firmą, gdzie rozwój pracowników oparty jest w dużym stopniu na indywidualnych rozwiązaniach, jest Microsoft. Planowanie rozwoju odbywa się raz do roku na podstawie systemu ocen kompetencji pracowników oraz ścieżki rozwoju zawodowego. Plany dotyczące rozwoju w obszarze kompetencji oraz wiedzy przygotowywane są przez pracowników i ich przełożonych w oparciu o metodę 70-20-10, co oznacza, że 70% działań rozwojowych w określonym obszarze powinno pochodzić z realizacji zadań lub udziału w projektach, 20% działań rozwojowych powinno obejmować uczenie się od innych, a 10% powinny stanowić szkolenia i inne zorganizowane formy rozwoju. Dzięki takiemu systemowi pracownicy w pierwszej kolejności korzystają z najbardziej efektywnych rozwiązań, wnoszących najwięcej do ich indywidualnego rozwoju. Znacznie wpływają także na rozwój firmy oraz kultury organizacyjnej nakierowanej na ciągły rozwój.

dominują jedno bądź drugie (np. w przedsiębiorstwach produkcyjnych – szkolenia techniczne, w firmach z branży medialnej – miękkie). Zdecydowana mniejszość przedsiębiorców przeznaczająca na szkolenia więcej niż 12 dni w roku. W firmie Axel Springer część pracowników może w ciągu roku skorzystać nawet z kilku szkoleń realizowanych w ramach programu look@future.

W celu kształtowania kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z oferty firm szkoleniowych, rzadziej firm organizujących kursy i szkolenia techniczne, instytutów (np. językowych) czy uczelni wyższych.

Ankietowane firmy korzystają również z usług szkoleniowych firm będących właścicielami maszyn lub technologii wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.

Zasady korzystania z rozwiązań oferowanych przez pracodawcę w zakresie kształtowania kwalifikacji są z reguły dobrze znane pracownikom, choć tylko w mniej niż połowie badanych firm zostały one określone w ogólnodostępnym regulaminie.

Jest to związane często z wielkością firmy. Mniejsze przedsiębiorstwa bazują w swoich działaniach rozwojowych jedynie na głównych wytycznych. Firmy globalne, takie jak np. IBM, działające w oparciu o międzynarodowy system rozwoju pracowników, posiadają bardzo szczegółowe regulaminy dotyczące zasad polityki rozwojowej.

W większości badanych przedsiębiorstw roczna liczba dni szkoleniowych, przypadająca na jednego pracownika, wynosi do 8 dni. Z reguły istnieje stosunkowo równy podział na szkolenia miękkie i techniczne, choć w zależności od branży i profilu działalności przedsiębiorstwa

Budżet szkoleniowy

Wielkość budżetu przeznaczonego na szkolenia związana jest w dużej mierze z wielkością przedsiębiorstwa oraz liczbą zatrudnianych pracowników.

W części ankietowanych firm na rozwój pracowników przeznaczają się zdecydowanie ponad 500 tys. zł (np. Vattenfall Heat Poland S.A.), w podobnej liczbie firm budżet nie przekracza jednak 50 tys. zł. W zdecydowanej większości firm szkolenia są organizowane przede wszystkim z budżetu firmy. Dobrą praktyką jest stosunkowo częste sięganie po środki unijne w celu dofinansowania programów rozwojowych dla pracowników, jak ma to miejsce w firmach Axel Springer czy Sanitec Koło. Wśród głównych argumentów, dlaczego firmy nie sięgają po środki unijne, jest biurokracja towarzysząca składaniu wniosków i realizacji projektów oraz brak odpowiednich pracowników, którzy swój czas mogliby poświęcić na przygotowanie wniosku a następnie jego realizację.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w prawie jednej trzeciej firm pracownicy muszą częściowo pokrywać koszty szkoleń lub kursów (w tym kursów językowych) z własnych środków. W wielu firmach obowiązuje zasada, że im lepsze wyniki osiąga pracownik podczas procesu edukacji, tym niższy jego udział w kosztach nauki.

Miejsce funkcji rozwoju pracowników w strukturze organizacyjnej

Przedsiębiorcy w różny sposób radzą sobie z kwestiami organizacyjnymi związanymi z podnoszeniem kwalifikacji pracowników w swojej firmie. W niemal każdej firmie są wyznaczone osoby lub – rzadziej – specjalnie wydzielone w strukturze firmy jednostki odpowiedzialne za kwestie organizacyjne związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Zazwyczaj odpowiedzialny za te kwestie jest zespół działający w ramach działu personalnego. Firmy z branży medialnej (Axel Springer, TVN) posiadają stosunkowo najmłodsze działy HR – ich efektywna praca zaczęła się w roku 2007. Ważnym elementem funkcjonowania działów HR jest struktura Business Partnerów pracujących bezpośrednio z klientami wewnętrznymi, którzy na bieżąco odpowiadają na pojawiające się w poszczególnych działach/funkcjach wyzwania czy problemy. Strukturę taką posiadają m.in.: Microsoft Polska, Siemens czy Grupa TP.

Wraz z wprowadzaniem w firmie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się wśród pracowników dużo większa świadomość i potrzeba roli, jaką dział HR może odegrać w budowaniu kultury organizacyjnej, środowiska pracy oraz efektywnego zarządzania wiedzą i rozwojem. W wielu przypadkach wprowadzenie szkoleń unijnych rozbudziło oczekiwania pracowników względem komórek personalnych oraz uświadomiło znaczenie własnej roli w planowaniu i realizowaniu działań rozwojowych.

Bariery w podnoszeniu kwalifikacji pracowników

Badane przedsiębiorstwa najpoważniejszą barierę w stosowaniu narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników dostrzegają w ograniczonym budżecie, jaki firma może przeznaczyć na ten cel.

Dodatkowo poważną przeszkodą (szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych) jest brak czasu na szkolenia i kursy wynikający z faktu, że brakuje pracowników do realizacji bieżących zadań. Jednocześnie pracodawcy podkreślają ogólnie złą sytuację na rynku wiążącą się z kryzysem gospodarczym.

Rzadziej jako barierę w podnoszeniu kwalifikacji pracowników przedsiębiorcy wskazują brak odpowiedniej struktury (np. wyodrębnionego działu szkoleń) i brak specjalistów, którzy mieliby się zająć w firmie tą kwestią.

W niektórych przedsiębiorstwach jako przeszkoda w podnoszeniu kwalifikacji postrzegana jest kultura organizacyjna.

Jako potrzebę w zakresie rozwoju funkcji personalnej i narzędzi podnoszenia kwalifikacji respondenci badania wskazują stworzenie inicjatyw wymiany wiedzy i informacji między działami HR poszczególnych firm. Zgłaszają potrzebę powstania niezależnego forum, które umożliwiłoby wymianę informacji o dobrych praktykach, jak ma to miejsce w niniejszym raporcie.

Dodatkowe działania

Ważnym elementem polityki personalnej wielu organizacji jest także angażowanie pracowników w działania społeczne. Wolontariat pracowniczy organizuje i wspiera wiele firm. Pracownicy chętnie się angażują, przygotowują i realizują pomoc w różnych obszarach:

- III Pracownicy Microsoft działają na rzecz bezpieczeństwa dzieci w sieci – prowadzą spotkania i zajęcia dla dzieci i rodziców, wspierają także schroniska dla zwierząt.
- III Pracownicy Grupy TP m.in. malują sale szpitalne, tworząc Bajkowe Kąciki, a w czasie Świąt przebijają się za Mikołajów i odwiedzają placówki dziecięce. TP organizuje także konkurs na najlepsze pomysły na rzecz dzieci zgłaszane przez wolontariuszy. Na realizację wybranych pomysłów pracownicy otrzymują granty.
- III Pracownicy Axel Springer działają na rzecz ekologii, uczestnicząc w projektach *Zielone podwórko* czy *Eko-biuro* (działania organizowane przez komórkę ds. CSR).

6.



Przykłady firm stosujących dobre praktyki



6.



Axel Springer Polska Sp. z o.o.





Nazwa firmy: Axel Springer Polska Sp. z o.o.

Branża: medialna

Zatrudnienie: 650 osób

Rok założenia: 1994

Adres: ul. Domaniewska 52

02-678 Warszawa

www.axelspringer.pl

Tło, założenia i cele podnoszenia kwalifikacji pracowników

Axel Springer Polska, będący częścią koncernu Axel Springer AG, należy do grona największych wydawców prasy w Polsce. Ważnym obszarem działalności firmy jest także internet. Osoby zatrudnione w Axel Springer Polska to przede wszystkim dziennikarze, pracownicy działów marketingu i reklamy, pracownicy związani z produkcją i dystrybucją prasy oraz rozwijaniem i realizacją projektów w obszarze internetu. Jest to zatem bardzo różnorodna grupa, której rozwój wymaga zróżnicowanego podejścia. Pomimo tego, że Axel Springer Polska jest częścią międzynarodowego koncernu, większość rozwiązań i narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przygotowywanych jest lokalnie z uwzględnieniem polskiego rynku i potrzeb pracowników polskiej spółki.

W Axel Springer Polska funkcjonują jasno określone wartości: kreatywność, przedsiębiorczość, zrównoważony rozwój, które stanowią fundamenty kultury korporacyjnej oraz działań rozwojowych kierowanych do pracowników. Są one także standardem w codziennej działalności firmy i sposobie jej zarządzania. Z wyznawanych wartości wywodzą się normy postępowania obowiązujące w koncernie.

Od 2006 roku funkcjonuje w organizacji stanowisko dyrektora personalnego. W roku 2007 powstał Dział Personalny. Do tego czasu wszelkie działania z zakresu HR realizowane były w poszczególnych redakcjach, które samodzielnie prowadziły rekrutacje i odpowiadały za rozwój pracowników. Istniała jednak potrzeba wprowadzenia działań, dzięki którym obecne w firmie dobre praktyki, a także szkolenia i inne narzędzia rozwojowe dostępne byłyby dla wszystkich pracowników Axel Springer Polska.

Dzisiaj jedynie część zadań HR (np. rekrutacja kadry dziennikarskiej) realizowana jest w redakcjach. Redakcje posiadają także swoje własne budżety na działania rozwojowe, niezależne od budżetu działu HR. Dział HR podjął jednak wiele działań, których celem było zarówno budowanie sprawnie działającej funkcji HR, jak i dostarczenie efektywnych narzędzi rozwoju pracowników, spójnych dla całej organizacji.

Jednym z największych przedsięwzięć pilotowanych przez dział HR jest realizowany obecnie projekt rozwojowy *look@future*, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Nowe przedsięwzięcie wniosło do organizacji zmian standardów i zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Projekt rozwija także rolę działu HR oraz ukierunkowuje potrzeby rozwojowe pracowników.

Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

Nowi pracownicy Axel Springer Polska otrzymują przygotowany specjalnie dla nich przewodnik po organizacji, tzw. *Welcome Book*. Zawiera on informacje dotyczące firmy, usług i zadań działu HR, a także opisy najważniejszych procedur i inne wskazówki pomocne na etapie poznawania firmy.

W 2008 r. przeprowadzona została ocena 360 stopni dla wyższej kadry menedżerskiej Axel Springer Polska. Wówczas po raz pierwszy w skali całego koncernu skorzystano z tego typu rozwiązania. Zastosowano narzędzie zewnętrznego dostawcy, które zostało dopasowane do warunków kulturowych wewnątrz firmy. Po przeprowadzonej ocenie każdy z uczestników otrzymał informację zwrotną. W wyniku otrzymanych ocen zidentyfikowano obszary do rozwoju wspólne dla większych grup pracowników. Dzięki przeprowadzeniu dokładnych badań firma zorganizowała warsztaty umożliwiające rozwój wskazanych kompetencji. Wyniki oceny stały się także podstawą do zaplanowania wybranych sesji szkoleniowych w ramach programu *look@future*.

Kolejnym działaniem rozwojowym podjętym przez nowo powstały dział HR było zorganizowanie Akademii Skutecznego Przywództwa dla menedżerów średniego i wyższego szczebla Biur Reklamy (łącznie 40 osób). Przebieg działań realizowanych w ramach Akademii był następujący:

- III sesja Development Center bazująca na obowiązującym w organizacji modelu kompetencji,
- III indywidualna informacja zwrotna dla każdego z uczestników Development Center,
- III wypełnienie przez pracownika Formularza Planowania Rozwoju, opierającego się na wynikach otrzymanych po sesji Development Center,
- III dyskusowanie i planowanie możliwości i metod wprowadzania zmian przez każdego z uczestników,
- III udział w specjalnie przygotowanych warsztatach – tematyka warsztatów dotyczyła m.in. przywództwa, motywowania, delegowania, asertywności, efektywnego planowania, zarządzania w czasie kryzysu,
- III wykonywanie zadań domowych zleconych podczas sesji warsztatowych, mających na celu utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności i zastosowanie ich w codziennej pracy, a także sesje konsultacyjne.

Całość zakończyła się uzyskaniem certyfikatu przez każdego z uczestników. Pracownicy podkreślają ogromne zalety zorganizowanego programu. Kluczową wartością była kompleksowość zastosowanego rozwiązania i bliskość następujących po sobie narzędzi. Kolejnym elementem stanowiącym podstawę do zaplanowania wybranych sesji szkoleniowych w ramach programu *look@future* było przeprowadzone wśród pracowników badanie ankietowe dotyczące potrzeb rozwojowych.

Pracownicy Axel Springer Polska uczestniczą również w programach rozwojowych inicjowanych przez centralę Axel Springer AG w Niemczech. Osoby, wybrane przez przełożonych w porozumieniu z działem HR, biorą udział w programie *Top Talents*, który zakłada spotkania i współpracę menedżerów ze wszystkich spółek wchodzących w skład koncernu. Każde ze spotkań dotyczy odrębnego tematu, co pozwala na pogłębienie wiedzy i wspólną pracę osób o różnych specjalizacjach. Program daje również możliwość nawiązania kontaktów ze specjalistami firmy w różnych krajach, zapewniając tym samym szansę wymiany wiedzy i doświadczeń.

Pracownicy biorą udział w konferencjach branżowych organizowanych w Polsce i zagranicą.

Inicjatywa udziału w tego typu wydarzeniach leży po stronie pracowników, wymaga jednak akceptacji przełożonego.

W 2010 r. zorganizowano po raz pierwszy konkurs dla pracowników *Asy PIK – Przedsiębiorczy, Innowacyjni, Kreatywni*, którego celem było wyłonienie i nagrodzenie ciekawych pomysłów dotyczących rozwoju firmy. Zgłoszenia mogły dotyczyć następujących obszarów:

- III rozwoju biznesu,
- III rozwoju organizacji,
- III działań społecznych i wizerunkowych.

Pierwsza edycja obejmowała projekty już zrealizowane, a także nowe koncepcje możliwe do wdrożenia. W konkursie wzięła udział duża grupa pracowników – zgłoszono w sumie prawie 60 projektów. Nagrodą dla wyróżnionych pracowników były vouchery na wycieczki zagraniczne. Ze względu na bardzo duże zainteresowanie pracowników konkursem, planowane są jego kolejne edycje. Axel Springer Polska, zachęcony pozytywnymi doświadczeniami w realizacji programu *look@future*, planuje w przyszłości stworzyć kolejny projekt szkoleniowy, który mógłby uzyskać współfinansowanie z dostępnych na rynku środków (Unii Europejskiej lub innych instytucji). Firmę czeka także ważne zadanie wprowadzenia spójnych dla całej organizacji rozwiązań i narzędzi wspierających rozwój pracowników. Należą do nich m.in. system ocen okresowych pracowników, stworzenie ścieżek karier i wprowadzenie kultury dzielenia się wiedzą przez pracowników różnych działów.

Podejmowane działania finansowane są obecnie ze środków Axel Springer Polska oraz Unii Europejskiej (projekt *look@future*). Roczny budżet firmy przeznaczony na podnoszenie kwalifikacji pracowników wynosi powyżej 500 tys. zł.

Wybrane dobre praktyki

look@future

Projekt *look@future* – rozwój kapitału ludzkiego wydawnictwa Axel Springer Polska – powstał w oparciu o zdiagnozowane wewnątrz organizacji potrzeby rozwojowe wszystkich grup pracowników. Idea programu uwzględnia także kierunek dalszego rozwoju branży medialnej, a szczególnie wzrastające znaczenie digitalizacji mediów. Celem *look@future* jest poszerzenie wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie specyfiki mediów cyfrowych, a także wsparcie specjalistów i menedżerów w realizacji projektów biznesowych. Ponadto zadaniem *look@future* jest pobudzenie kreatywności, innowacyjności i ducha przedsiębiorczości w Axel Springer.

Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a jego wartość wynosi ponad 3,4 mln zł. Program realizowany jest od początku 2009 roku i potrwa do końca roku 2010. Swym zasięgiem obejmuje wszystkie działy wydawnictwa. W szkoleniach uczestniczą menedżerowie wszystkich działów, dziennikarze oraz specjaliści z pionów wydawniczych i jednostek wspierających.

Szkolenia – bezpłatne dla pracowników Axel Springer Polska – odbywają się w następujących blokach szkoleniowych:

- III digitalizacja biznesu,
- III warsztat dziennikarski,
- III umiejętności menedżerskie,
- III zarządzanie projektami,
- III sprzedaż i obsługa klienta,
- III Train the Trainer.

Opis całości programu znajduje się na specjalnej stronie intranetowej, dostępnej dla wszystkich pracowników firmy. W Intranecie można znaleźć harmonogram szkoleń, informacje o nich i zasady uczestnictwa w zajęciach. Poprzez system intranetowy można również zapisywać się na wybrane szkolenia. Udział pracownika w szkoleniu wymaga akceptacji przełożonego – wszystko jednak odbywa się on-line. Szkolenia mają miejsce głównie w siedzibie firmy, w terminach i godzinach dogodnych dla pracowników i trybu ich pracy.

Pracownicy rocznie uczestniczą w kilku szkoleniach, zwykle w co najmniej dwóch. Podczas trwającego 2 lata programu oferowana jest im bogata oferta rozwojowa.

Korzyści z pozyskania nowej i pogłębienia posiadanej wiedzy przez pracowników oraz zdobycie nowych umiejętności możliwych do wykorzystania w codziennej pracy są znaczące zarówno w opinii pracowników, jak i przedstawicieli działu HR.

Wśród zalet programu warto jednak wymienić i te, które łączą się z integracją pracowników różnych działów, tworzeniem środowiska sprzyjającego kreatywności i podejmowaniu nowych inicjatyw. Pracownicy działu HR badają efektywność szkoleń zgodnie z wytycznymi projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Korzystają przy tym z testów wiedzy i oceny po szkoleniu.

Program *look@future* koordynuje zespół funkcjonujący w ramach struktury działu HR. Osoby te odpowiadają za realizację projektu, jego koordynację oraz zapewniają wsparcie uczestnikom szkoleń.

Pracownicy dostrzegają ogromną zmianę, jaka dokonała się w polityce rozwojowej Axel Springer Polska wraz z pojawieniem się działu HR i startem programu *look@future*. Osoby zatrudnione w firmie stały się świadome swoich potrzeb rozwojowych i możliwości, jakie stoją przed organizacją. Wskazują na nowe rozwiązania i narzędzia, które wdrożone przez dział HR mogłyby wspierać rozwój Axel Springer Polska.

6.



Sanitec Koło Sp. z o.o.



KOŁO

Nazwa firmy: Sanitec Koło Sp. z o.o.

Branża: produkty wyposażenia łazienek

Zatrudnienie: 1550 osób

Rok założenia: 1962

Adres: ul. Toruńska 154

62-600 Koło

www.kolo.com.pl

Tło, założenia i cele podnoszenia kwalifikacji pracowników

Sanitec Koło Sp. z o.o. jest jedną z największych w Polsce firm z branży wyposażenia łazienek. Od 1993 r. należy do międzynarodowej Grupy Sanitec, najważniejszego w Europie producenta ceramiki łazienkowej. Na terenie kraju firma posiada zakłady w trzech lokalizacjach: w Kole, Włocławku oraz Ozorkowie. W każdej z nich dział HR ma swoje lokalne komórki.

Głównym celem polityki rozwojowej Sanitec Koło jest umożliwienie pracownikom zdobywania i rozwijania kompetencji potrzebnych do efektywnego wypełniania swoich obowiązków oraz przygotowanie ich na kolejne wyzwania organizacyjne.

Koło, pomimo przynależności do międzynarodowej Grupy Sanitec, utrzymuje dużą niezależność w kreowaniu polityki personalnej, a działania

rozwojowe kierowane są do wszystkich pracowników. Cele strategiczne firmy oraz pojawiające się wyzwania wymagają wprowadzania kolejnych rozwiązań w obszarze rozwoju. Dzięki funduszom unijnym możliwa jest realizacja działań rozwojowych zakrojonych na znacznie szerszą skalę.

Cenną praktyką realizowaną przez dział HR Sanitec Koło jest:

III Tworzenie planów rozwojowych w oparciu o strategię i cele organizacyjne

Dyskusja nad programami rozwojowymi odbywa się przy okazji specjalnie zorganizowanych warsztatów, w których uczestniczą menedżerowie i przedstawiciele HR. Efektem jest opracowanie celów rozwojowych pracowników wraz z zestawieniem kompetencji i potrzeb szkoleniowych. Przy okazji tworzenia planów Dział Personalny korzysta z informacji o potrzebach rozwojowych uzyskanych z ocen okresowych i ankiet pracowniczych.

III Analiza efektywności i ewaluacja programów rozwojowych

Wykorzystuje się do tego badanie satysfakcji ze szkoleń, testy wiedzy oraz rozmowy z przełożonymi uczestników. Jest to szczególnie cenne również ze względu na możliwość poznania oczekiwań i opinii pracowników na temat działań podejmowanych przez HR. Są one spójne z założeniami polityki szkoleniowej wspieranej ze środków UE.

III Badanie satysfakcji pracowników

Od kilku lat Koło prowadzi badania satysfakcji wśród pracowników produkcyjnych i logistyki. Ważnym elementem w procesie są spotkania z uczestnikami badania, prezentacja i omówienie wyników. Bliski i bezpośredni kontakt działu HR z pracownikami inicjuje dialog i umożliwia pozyskanie szczególnej wiedzy o postrzeganiu wprowadzanych przez firmę zmian.

Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

W Sanitec Koło funkcjonuje program wprowadzający nowych pracowników w struktury firmy. Podczas dwóch pierwszych dni pracy odbywają oni szereg spotkań z przedstawicielami poszczególnych działów, podczas których szczegółowo zapoznają się z organizacją, obiegiem informacji i specyfiką pracy w fabrykach oraz działach administracyjnych. Otrzymują również podręcznik zawierający najważniejsze informacje organizacyjne oraz te najbardziej przydatne na ich stanowisku pracy.

Ze względu na specyfikę pracy w branży ceramicznej i brak instytucji kształcących firma kładzie duży nacisk na okres próbny i przyuczenie. W zależności od działu osoby zatrudniane w produkcji przechodzą okres przygotowania do pracy na stanowisku (3-6 miesięcy). Jest to okres adaptacji, pozwalający na stopniowe osiągnięcie pełnej efektywności, podczas którego nowo zatrudniony przebywa pod opieką doświadczonego pracownika.

Ważnym narzędziem planowania rozwoju w organizacji jest regularna ocena pracowników. W przypadku pracowników biurowych odbywa się ona w oparciu o model kompetencji oraz cele osobiste. Przy ocenie stanowisk produkcyjnych brane pod uwagę są kompetencje zawodowe (waga 60%) i osobowościowe (40%). System ocen ma wpływ na planowanie rozwoju pracownika oraz jego wynagrodzenie (podwyżki).

Kadra zarządzająca od 3 lat uczestniczy w ocenie kompetencji z wykorzystaniem metody 360 stopni. W 2009 roku do ocenianych dołączyli kierownicy i mistrzowie – łącznie ponad 100 osób. Każdorazowo efektem badania jest raport, który menedżerowie omawiają na spotkaniach indywidualnych prowadzonych przez zewnętrznych konsultantów. Pracownik samodzielnie podejmuje zobowiązania rozwojowe, konsultując propozycje z przełożonym. Dział Personalny uczestniczy w planowaniu narzędzi wspierających rozwój

wskazanych obszarów. Kadry zarządzającej firma umożliwia skorzystanie z programu coachingu indywidualnego.

Jednym z efektów oceny okresowej pracownika jest informacja o jego potrzebach rozwojowych. Obejmuje ona zarówno szkolenia rozwijające wiedzę, jak i umiejętności miękkie. Liczba i zakres szkoleń powiązane są z zajmowanym w organizacji stanowiskiem. W firmie funkcjonują następujące obszary szkoleniowe:

- III podstawowe szkolenia oferowane pracownikom produkcyjnym: BHP, szkolenia zawodowe, kursy zakończone uprawnieniami bądź certyfikatami,
- III szkolenia rozwijające umiejętności miękkie realizowane w ramach programu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej,
- III szkolenia wewnętrzne np. z zakresu prawa pracy, rekrutacji oraz narzędziowe (MS Office) prowadzone przez pracowników działu HR dla brygadzystów i mistrzów.

Pracownicy Sanitec Koło mają możliwość uczestniczenia w konferencjach branżowych. Każdorazowo inicjatywa dotycząca udziału w konferencji jest po stronie pracownika i wymaga akceptacji przełożonego. Jeżeli temat szkolenia lub konferencji, w której uczestniczył menedżer, jest interesujący także dla członków jego zespołu, przekazuje on wiedzę oraz pozyskane informacje podczas bezpośrednich spotkań. Firma dofinansowuje również naukę w szkole średniej, na studiach wyższych oraz podczas kursów językowych.

Inicjatywą bardzo dobrze postrzeganą przez pracowników jest *Program Zarządzania Talentami*. Ostatnia edycja programu zakończyła się w roku 2006. Grupa uczestników wybierana była przez przełożonych na podstawie dokonanych osiągnięć oraz potencjału rozwojowego. Kandydaci przechodzili przez cykl rozmów ocenających oraz testy z języka angielskiego.

Plan działań rozwojowych zaproponowanych pracownikom podczas rocznego programu rozwojowego obejmował: szkolenia z zakresu umiejętności miękkich, realizację projektu strategicznego, prezentację efektów prac projektowych przed Zarządem Spółki. Istotnym elementem rozwojowym była możliwość pracy w zespołach zadaniowych składających się z przedstawicieli różnych działów, pozwalająca na nawiązanie relacji, poznanie specyfiki ich pracy, a także wymianę wiedzy.

Firma planuje stworzenie kolejnego programu szkoleniowego współfinansowanego z funduszy UE. Informacje o potrzebach szkoleniowych zostały zebrane od pracowników w formie ankiety, pochodzą także z ich ocen okresowych. W nowej edycji planowane jest położenie nacisku na rozwój kompetencji kadry specjalistycznej.

Podejmowane działania finansowane są ze środków firmy, z wyłączeniem działań realizowanych w ramach funduszy unijnych. Roczny budżet przeznaczony na podnoszenie kwalifikacji pracowników przewyższa 500 tys. zł.

Wybrane dobre praktyki

Od kompetencji do przewagi konkurencyjnej – rozwój umiejętności menedżerskich

Od początku 2009 roku menedżerowie średniego i niższego szczebla oraz przedstawiciele działu sprzedaży uczestniczą w programie szkoleń współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej. Celem projektu jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej Sanitec Koło poprzez rozwój kompetencji menedżerskich, zawodowych i społecznych. Program wspiera rozwój firmy ukierunkowany na zdobywanie nowych rynków (obszar sprzedaży), zwiększanie efektywności procesów i budowanie kompetencji zarządczych (obszar szkoleń menedżerskich).

Zakres merytoryczny programu obejmuje głównie szkolenia miękkie rozwijające umiejętności zarządcze oraz kompetencje osobowościowe, w tym między innymi:

- III umiejętności komunikacyjne,
- III umiejętności menedżerskie,
- III wywieranie wpływu, budowanie autorytetu,
- III postawę coacha/mentora w zarządzaniu zespołem,
- III sztukę prezentacji i autoprezentacji.

Wraz z informacją o programie szkoleniowym pracownicy otrzymują harmonogram z terminami poszczególnych sesji szkoleniowych. Dzięki temu przełożeni mogą zaplanować rozwój w dłuższej perspektywie.

Pracownicy rocznie uczestniczą w przynajmniej 1-2 szkoleniach. Po każdym z nich odpowiadają za wprowadzenie nowych umiejętności i zdobytej wiedzy do swojej codziennej pracy.

Szkolenia prowadzone są przez firmy zewnętrzne i odbywają się poza siedzibą Sanitec Koło. Każdorazowo – zgodnie z wymaganiami realizacji projektów unijnych – szkolenia kończą się wypełnianiem ankiety ewaluacyjnej oraz testem wiedzy. Wyniki i związana z nimi efektywność prowadzonych szkoleń są następnie analizowane przez dział HR.

Opinia pracowników o realizowanym programie szkoleń jest bardzo pozytywna. Dostrzegają dużą wartość w fakcie, iż szkolenia są ze sobą spójne i odpowiadają na ich realne potrzeby. Atutem jest również znany wcześniej harmonogram. W swoich wypowiedziach podkreślają integracyjną rolę szkoleń oraz możliwość współpracy z osobami z innych działów. Proponują utrzymanie cyklicznego charakteru programów szkoleniowych, dzięki czemu pozyskiwana na szkoleniach wiedza jest odświeżana, a w efekcie lepiej utrwalana.

Możliwość udziału w programie szkoleniowym i bliższa współpraca z Działem Personalnym powodują, że pracownicy mają większą świadomość oczekiwań, jakie stawia przed nimi firma, ale również szans na rozwój osobisty i zawodowy.

6.



Siemens Sp. z o.o.



SIEMENS

Nazwa firmy: Siemens Sp. z o.o.

Branża: handlowa

Zatrudnienie: 1100 osób

Rok założenia: 1991

Adres: ul. Żupnicza 11

03-821 Warszawa

www.siemens.pl

Tło, założenia i cele podnoszenia kwalifikacji pracowników

Siemens jest firmą międzynarodową działającą na wielu światowych rynkach. Działalność Siemens Sp. z o.o. koncentruje się wokół sprzedaży i dotyczy sektorów energetycznego, przemysłowego, sprzętu medycznego oraz branży informatycznej. Firma korzysta z międzynarodowych doświadczeń Grupy Siemens i jej kultury organizacyjnej nie tylko w zakresie wypracowanych praktyk czy narzędzi, ale także czynnie uczestnicząc w realizowanych na poziomie regionalnym lub globalnym projektach i zadaniach. Misja Siemens w Polsce zakłada być strategicznym partnerem polskiej gospodarki poprzez oferowanie innowacyjnych usług, produktów i rozwiązań wspierających klientów w osiąganiu sukcesów rynkowych. Dział HR wspiera funkcjonowanie organizacji, dbając o pozyskiwanie i rozwój pracowników gotowych do realizacji założonych planów.

W ramach działu HR firmy Siemens funkcjonują stanowiska HR Business Partnerów współpracujących ze wszystkimi działami w organizacji. Pełnią oni rolę doradczą w obszarze działań rozwojowych pracowników – doradzają w zakresie możliwych do odbycia szkoleń czy modeli rozwojowych, które najlepiej sprawdzą się w biznesie. Rozwój pracowników w Siemensie to proces ciągły, oparty na sprawdzonych wzorcach – zarówno tych będących światowymi praktykami, jak i tych wypracowanych lokalnie.

Siemens jest firmą, która opiera rozwój pracowników głównie na szkoleniach oraz kulturze organizacyjnej zakładającej otwartość, współpracę i udzielanie informacji zwrotnej. Charakterystyczne dla funkcjonowania organizacji jest także nastawienie na osiąganie rezultatów i efekty podejmowanych działań. Zarządzanie przez cele jest integralnym elementem rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na specyfikę działań realizowanych przez Siemens na polskim rynku rozwój pracowników odbywa się w następujących obszarach: wiedza techniczna, umiejętności sprzedażowe, umiejętności miękkie. Filozofia rozwojowa firmy zakłada, że im dana osoba dłużej pracuje w Siemensie oraz im wyżej jest w hierarchii organizacyjnej, tym bardziej indywidualne podejście rozwojowe jest wobec niej stosowane. Rozpowszechnioną w organizacji praktyką jest praca w grupach – zarówno w zakresie sprzedaży i kontaktów z klientami, jak i w pracy nad nowymi rozwiązaniami czy własnym rozwojem. Pracownicy łączą wówczas odmienne kompetencje, uczą się od siebie nawzajem, udzielają sobie informacji zwrotnej. Ważnym elementem rozwoju osób zatrudnionych jest awans poziomy. Pracownicy doskonalą się poprzez przygotowane dla nich szkolenia oraz zadania. W Siemensie wiele osób może pochwalić się długim stażem pracy. Na każdym z etapów wieloletniej kariery otrzymują od firmy szeroką ofertę rozwojową.

odbywa się dwutorowo w zależności od pozycji pracownika w organizacji, realizowanych przez niego zadań oraz planów organizacji względem niego. Z jednej strony do poszczególnych stanowisk oraz zadań wyznaczone są odpowiednie narzędzia i programy rozwojowe. Z drugiej zaś – inicjatywa w zakresie rozwoju należy do pracownika oraz jego przełożonego, którzy wspólnie planują ścieżkę rozwoju danej osoby.

Dla nowych pracowników Siemensu organizowany jest program *Introduction Day*, podczas którego zapoznają się oni z informacjami o firmie, procedurami obowiązującymi w organizacji oraz narzędziami podnoszenia kwalifikacji (zarówno we własnych obszarach specjalizacyjnych, jak i w zakresie rozwoju pracowników). Jest to jednodniowe szkolenie, wspierane szkoleniami e-learningowymi. Nowej osobie oferowana jest opieka przełożonego lub wybranej osoby z działu.

Do dyspozycji pracowników i przełożonych są określone narzędzia dobierane do obszaru wymaganego do rozwoju oraz pozycji pracownika w organizacji:

III Szkolenia biznesowe dotyczą wiedzy sprzedażowej oraz znajomości rynku. W ramach tych szkoleń rozwijane są zarówno umiejętności sprzedażowe, jak i wiedza dotycząca produktów Siemensu dostępnych dla polskich klientów.

W zakresie zdobywania umiejętności sprzedażowych osobom nowozatrudnionym oferowane są w pierwszej kolejności szkolenia wewnętrzne realizowane przez pracowników i trenerów wewnętrznych (dotyczą one głównie wiedzy na temat produktów Siemensu). Szkolenia te realizowane są zarówno w kraju, jak i za granicą. Pracownicy uczestniczą również w szkoleniach zewnętrznych.

Szkolenia ułożone są w cykl następujących po sobie sesji. Pomiedzy nimi odbywają się dodatkowe aktywności mające na celu podtrzymanie efektu szkolenia i rozwój umiejętności – jest to głównie realizacja zadań oraz korzystanie z firmowych baz wiedzy

Zadowanie pracowników z działań podejmowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz innych, istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, firma poznaje podczas badań satysfakcji pracowników.

Badanie realizowane jest na poziomie całej organizacji i poszczególnych działów. Takie podejście do badania opinii pracowników łączy się z faktem, iż w organizacji funkcjonują narzędzia korporacyjne dla rozwoju całych działów i to ich ocena lub potrzeba wdrożenia stanowiły ważny punkt prowadzonych badań.

Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

W firmie Siemens dostępnych jest bardzo wiele nowoczesnych i efektywnych narzędzi rozwoju pracowników. Dobór narzędzi rozwojowych

czy szkoleń e-learningowych. Ich zakres obejmuje: wiedzę produktową, wiedzę biznesową, szkolenia miękkie.

- III Pracownicy Siemensu rozwijają wiedzę merytoryczną, uczestnicząc w szkoleniach indywidualnych, dostosowanych do ich potrzeb. Dotyczy to głównie pracowników, którzy przeszli przez standardowy cykl kształcenia i ich wiedza wymaga pogłębienia w specyficznych obszarach.
- III Proponowanym pracownikom sposobem rozwoju i pozyskiwania wiedzy jest także uczestnictwo w wielu międzyfunkcyjnych lub regionalnych zadaniach, projektach czy spotkaniach. Pracownicy wyjeżdżają wówczas do Centrali, gdzie mają możliwość nauki od ekspertów w określonych dziedzinach lub współpracy z osobami pracującymi na różnych rynkach. Projekty realizowane są także na poziomie lokalnym z udziałem polskich pracowników i mentora. Dobór pracowników do programów opiera się na indywidualnym zgłoszeniu pracownika oraz potwierdzeniu lub nominacji ze strony przełożonych/dyrektorów. Pracownicy mogą także zostać oddelegowani do pracy za granicą.
- III Umiejętności miękkie rozwijane są podczas szkoleń przygotowywanych na potrzeby indywidualne pracowników/zespołów.
- III Ważnym elementem rozwoju pracowników jest *on the job training*, czyli kształcenie w miejscu pracy. Pracownicy otrzymują wsparcie bardziej doświadczonych współpracowników.
- III Dla pracowników na stanowiskach menedżerskich dostępny jest coaching i mentoring (dla najwyższej kadry jest to mentoring międzynarodowy).
- III Pracownicy biorą udział w konferencjach branżowych jako uczestnicy bądź prelegenci. Organizacja wysyła pracowników na

tego typu wydarzenia, wspierając także ich rozwój naukowy. Siemens wspomaga również edukację pracowników poprzez studia podyplomowe.

- III Ważnym narzędziem rozwoju pracowników jest Program Zarządzania Talentami. Realizowany jest on zarówno na poziomie korporacyjnym, jak i lokalnym. Lokalnie odpowiada za niego dział HR. Jest to program roczny, który bazuje na ścieżce rozwoju dobranej do uczestników oraz potrzeb organizacji. Szkolenia oferowane uczestnikom planowane są na podstawie obowiązującego w firmie modelu kompetencji. Uczestnicy programu mogą korzystać ze wsparcia mentorów wewnętrznych i zewnętrznych. Podczas jego trwania duże znaczenie odgrywa także zaangażowanie w projekty oraz możliwość korzystania z wiedzy eksperckiej uczestników oraz osób wspierających działania realizowane w ramach programu. Po jego zakończeniu uczestnicy kierowani są do prac nad nowymi, często międzyfunkcyjnymi projektami.

Firma ma plany kontynuowania stosowanych praktyk i rozwijania nowych projektów.

Wybrane dobre praktyki

Ocena pracowników

Firma Siemens przeprowadza ocenę okresową pracowników nie tylko na podstawie na opinii przełożonego, ale także współpracowników.

Przed rozpoczęciem każdego cyklu ocen okresowych pracownicy działu HR przeprowadzają szkolenia wewnętrzne z zakresu zagadnień wspierających realizację procesu:

- III komunikacji,
- III definiowania celów,
- III udzielania informacji zwrotnej.

Ocena łączna oparta jest na dwóch elementach:

- III ocenie kompetencji – w Siemensie funkcjonuje model kompetencji jednakowy dla wszystkich pracowników,
- III ocenie realizacji celów – cele definiowane są przez pracowników i ich przełożonych raz w roku, następnie odbywa się ich realizacja i monitorowanie.

Oceniany jest zarówno poziom kompetencji, jak i poziom realizacji celów oraz wkład i zaangażowanie pracownika.

Na podstawie uzyskanej oceny planowany jest także rozwój pracownika. Całość procesu składa się z następujących kroków:

- III dokonanie przez pracownika samooceny w specjalnie przygotowanym formularzu (system ocen wspierany jest przez narzędzie on-line),
- III dokonanie oceny przez przełożonego, odbycie rozmowy oceniającej,
- III weryfikacja oceny w gronie innych managerów oraz kierownictwa wyższego szczebla.

Na podstawie uzyskanej oceny ustalane są ścieżki rozwoju pracowników. Rozwój następuje w trzech obszarach: interpersonalnym, biznesowym i merytorycznym. W każdym z obszarów planowane są określone aktywności rozwojowe spośród dostępnych w organizacji.

Podczas oceny określany jest także potencjał pracownika. W przypadku działań długoterminowych planowane są zarówno lokalne, jak i globalne aktywności rozwojowe.

Działaniem wynikającym z procesu oceny pracowniczej jest *Program Planowania Sukcesji*. Pracownicy wybierani są do objęcia stanowisk uznanych za kluczowe w organizacji. W organizacji funkcjonuje także:

- III ocena 360 stopni realizowana w oparciu o korporacyjne narzędzie oceny,
- III proces oceny przełożonego przez jego podwładnych – na wniosek przełożonego lub jego pracowników realizowany jest w organizacji dodatkowy proces oceny; jego celem jest udzielenie przełożonemu informacji zwrotnej na temat zarządzania podległym zespołem; po przeprowadzeniu procesu następuje przygotowanie planu, według którego przełożony i jego zespół pracują nad rozwojem obszarów wskazanych podczas badania.

6.



Telekomunikacja Polska S.A.





Nazwa firmy: Telekomunikacja Polska S.A.

Branża: medialna

Zatrudnienie: 20 500 osób

Rok założenia: 1991

Adres: ul. Twarda 18

00-105 Warszawa

www.tp.pl

Tło, założenia i cele podnoszenia kwalifikacji pracowników

Telekomunikacja Polska S.A. jest liderem na rynku telekomunikacyjnym w Europie Środkowo-Wschodniej. Należy do Grupy France Telecom i jest czwartą pod względem wielkości przychodów firmą na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dwie największe spółki Grupy TP to Telekomunikacja Polska i PTK Centertel – operator sieci komórkowej Orange (w 2008 r. firmy połączyły swoje działania oraz stworzyły spójne warunki pracy).

W latach 1998-2000 TP została sprywatyzowana i od tego momentu przechodzi proces restrukturyzacji. Proces zmian ukierunkowany jest na stworzenie z Grupy TP operatora zintegrowanego, zmierzającego do realizacji nowej misji przy wsparciu nowej kultury organizacyjnej. Ważnym aspektem procesu zmian jest także budowanie i prowadzenie relacji z partnerami

społecznymi. W perspektywie tak znaczących zmian, jakie dotyczą TP, proces kształcenia pracowników dotyczy nie tylko ich doskonalenia i rozwoju na obecnych i przyszłych miejscach pracy, ale także znalezienia miejsca w ramach organizacji czy zasad współpracy dla osób, które dotyka proces restrukturyzacji (np. programy wspierające zmianę ról zawodowych czy miejsca i formy pracy, program odejść dobrowolnych za odszkodowaniem dla pracowników, którzy nie mogą dostosować swojego profilu zawodowego do zmieniających się potrzeb rynkowych). Działania te zostały ujęte w specjalnej polityce wspierającej mobilność pracowników wewnątrz organizacji oraz Umowie Społecznej zawartej pomiędzy Zarządem TP z Parterami Społecznymi. Od niedawna pracownicy mogą zgłaszać chęć udziału w procesie rekrutacji wewnętrznej bez konieczności uzyskania zgody przełożonych. Grupa TP zatrudnia nie tylko pracowników o specjalizacjach związanych z telekomunikacją, ale także znaczącą liczbę osób na stanowiskach związanych z generowaniem przychodu oraz uczestniczących w procesach budowy usług, sprzedaży i obsługi klientów. Działania rozwojowe, realizowane w ramach Grupy TP, wymagają uwzględnienia specyficznych potrzeb i możliwości tak zróżnicowanej grupy odbiorców.

W wyniku przeobrażeń, jakie przechodzi Grupa TP, zaistniała potrzeba budowania kultury korporacyjnej wokół wspólnych wartości. W tym celu w 2008 roku w ramach funkcji HR uruchomiono program *Future*, którego celem jest promowanie działań wspierających budowanie wspólnej (dla TP, Orange i innych firm) tożsamości korporacyjnej poprzez: integrację, kulturę korporacyjną, postawy zgodne z wartościami, modelem przywództwa i kodeksem etyki. Działaniami wspierającymi proces są: regularna komunikacja z pracownikami, wspólne rytuały, budowanie świadomości marki i produktów. W ramach programu uruchomiono także Ruch Ambasadorski skierowany do wszystkich pracowników firmy. Wybrani Ambasadorowie podczas specjalnie przygotowywanych szkoleń, spotkań, a także poprzez swoją postawę przekazują w organizacji

informacje dotyczące wartości promowanych w Grupie FT i TP.

Wraz ze zmianami wewnątrz organizacji zmienia się także funkcja HR. Polityka HR została powiązana ze strategią budowy operatora zintegrowanego. Dyrektor ZZZ jest członkiem ścisłego kierownictwa firmy (execom) i raportuje bezpośrednio do Prezesa Zarządu TP, kwestie związane z pracownikami mają więc znaczące miejsce wśród strategicznych działań podejmowanych w organizacji. Funkcjonowanie HR opiera się na podziale na działania realizowane we współpracy bezpośrednio z klientem wewnętrznym (poprzez HR Business Partnerów) oraz działania realizowane w ramach back office. W ramach TP funkcjonują także centra ekspertyzy, dostarczające szyte na miarę rozwiązania. Pracownicy mają dostęp do wszelkich informacji i danych z obszaru HR za pomocą portalu HR oraz infolinii dla pracowników i menedżerów. Na zewnątrz funkcji HR wydzielono struktury płacowe. W poszczególnych regionach HR w ramach Centrów Rozwoju Kompetencji funkcjonują stanowiska Doradców Rozwoju Zawodowego.

Skala działania Grupy TP umożliwia zastosowanie rozwiązań trudnych do wprowadzenia w innych organizacjach, pozwala także na efektywne wdrażanie rozbudowanych funkcjonalnie narzędzi takich jak portale dla pracowników czy szkolenia e-learningowe, dzięki liczbie korzystających z nich pracowników.

Od roku 2008 przeprowadzane jest wśród wszystkich pracowników badanie *Ja w mojej firmie* określające nastroje i postawy pracownicze.

Badanie skierowane jest do wszystkich pracowników TP i PTK Centertel – operatora sieci komórkowej Orange. Wyniki otrzymywane w ramach kolejnych edycji badania oraz działania podejmowane jako ich konsekwencje wspierają rozwój organizacji.

TP uczestniczy także w konkursach i badaniach umożliwiających porównanie działań z zakresu ZZZ z innymi pracodawcami. TP została uhonorowana tytułem Lidera Zarządzania Zasobami Ludzkimi 2009 w X edycji konkursu organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych pod auspicjami Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej za *wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi*.

Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

Ważnym narzędziem integrującym procesy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie TP jest System Kompleksowej Oceny i Rozwoju (SKOR). Wspiera on realizację celów biznesowych i rozwój pracowników. System bazuje na dialogu przełożonego z pracownikiem i jest wspierany przez narzędzie on-line, dostosowane w całości do przebiegu procesu. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy Grupy TP. Ocena pracownicza zawiera dwa elementy:

- III realizację celów (w firmie obowiązuje system zarządzania przez cele – MBO),
- III ocenę kompetencji (opierającą się na wartościach promowanych w ramach Grupy TP oraz modelu przywództwa).

Ocena roczna daje również możliwość przygotowania indywidualnego planu rozwoju i oceny potencjału i określenia kierunków dalszej kariery zawodowej.

Ocena uzyskana w ramach procesu przekłada się z jednej strony na dalsze działania rozwojowe kierowane do pracowników, z drugiej – na poziom ich wynagrodzenia.

Informacje ze SKOR wykorzystywane są w szeregu innych procesów HR, tj. planowaniu działań rozwojowych, identyfikacji talentów menedżer-

skich, planowaniu sukcesji, rekrutacji i mobilności w ramach Grupy oraz w procesie podwyżkowym.

Oferta rozwojowa kierowana do pracowników Grupy TP składa się z wielu narzędzi i systemów wspierających rozwój na stanowisku pracy oraz rozwój kariery w ramach organizacji. Najważniejsze spośród nich to:

- III Szkolenia twarde i miękkie prowadzone przez trenerów wewnętrznych (zatrudnionych przez Grupę TP lub pracujących na zasadzie outsourcingu usług szkoleniowych) oraz firmy szkoleniowe. Zakres realizowanych szkoleń z uwagi na liczbę pracowników i ich zróżnicowanie jest bardzo szeroki. Praktyką stosowaną w Grupie TP jest przygotowywanie zadań przed sesją szkoleniową oraz wypełnianie zadań po zakończeniu szkolenia. Działania te mają na celu wzmocnienie efektu realizowanych szkoleń.
- III Szkolenia e-learningowe wspierające rozwój wiedzy i umiejętności z wielu obszarów (w tym wiedzy o produktach Grupy TP).
- III Szkolenia i programy realizowane w ramach funduszy unijnych m.in.:
 - III *Skuteczny Menedżer* – wsparcie dla osób obejmujących po raz pierwszy stanowiska kierownicze,
 - III *Kraina Kwitnącej Innowacji* – rozwój kreatywności i innowacyjności wśród wszystkich pracowników; w ramach projektu realizowane są warsztaty, szkolenia e-learningowe oraz zajęcia wirtualnej klasy,
 - III Profesjonalna Szkoła *HR Campus* – program rozwojowy dla całego zespołu HR; w ramach programu realizowany jest cykl szkoleń oraz spotkań; struktura programu zakłada, iż zaczynają go wszyscy pracownicy działu, a kończą najlepsi – zgodnie z ustalonymi zasadami.

- III Programy rozwojowe dla najlepszych (np. *Zarządzanie Talentami*: program wyłonięcia i rozwoju osób z największym potencjałem menedżerskim, szkoły profesjonalne dla poszczególnych funkcji).

- III Wsparcie edukacji – współfinansowanie nauki na studiach wyższych oraz podczas kursów językowych. Wsparcie w zakresie kursów specjalistycznych wymagań na stanowisku pracy. Organizacja studiów podyplomowych we współpracy z np. Politechniką Warszawską – działanie dofinansowane ze środków Unii Europejskiej (wniosek o dofinansowanie składany był przez Grupę TP wspólnie z dwoma innymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi studiami o tej samej tematyce).

W organizacji duże znacznie przywiązuje się do rozwoju kadry menedżerskiej. W ramach dodatkowych działań rozwojowych oferowanych tej grupie znajdują się:

- III Informacja zwrotna 360 stopni, której celem jest uzyskanie pełnej informacji o posiadanych kompetencjach z różnych punktów widzenia oraz inspiracja do rozwoju. Projekt informacji zwrotnej 360 stopni realizowany był już dla najwyższej kadry kierowniczej. W roku 2010 planowane jest rozszerzenie go na wszystkich menedżerów.
- III Coaching indywidualny, który stanowi narzędzie wspierania indywidualnego rozwoju przede wszystkim menedżerów. Najczęściej oferowany jest menedżerom wyższego szczebla zgodnie z celami rozwojowymi.
- III Szkoła Zarządzania Grupy TP dla kadry dyrektorskiej oraz szkolenia w zakresie kluczowych, uniwersalnych kompetencji menedżerskich dla menedżerów liniowych w stanowiące ścieżkę rozwojową.

- III Akademia Zarządzania Projektami w TP, której celem jest doskonalenie kluczowych kompetencji zarządzania projektami.
- III Elementarz Menedżera – program rozwojowy dla menedżerów niższego szczebla.
- III Możliwość korzystania z Biblioteki Produktów Rozwojowych (znajdują się w niej tytuły książek, artykuły i linki do stron internetowych w podziale na obszary tematyczne).
- III Studia MBA dofinansowane w znaczącej części (80%) przez firmę – dostępne przede wszystkim dla top menedżerów i ich sukcesorów.
- III Udział w Orange University, który jest korporacyjnym programem rozwojowym dla top menedżerów Grupy FT – Entrepreneurs.
- III Udział w programach międzynarodowych grupy Orange – FT: Entrepreneurship, Leadership, Diversity.

W Grupie TP zdefiniowane są kluczowe z punktu widzenia organizacji stanowiska – wzięto pod uwagę potrzebę zachowania ciągłości zarządzania oraz funkcjonowania organizacji w kluczowych dla niej obszarach. Dzięki temu możliwe jest planowanie sukcesji w Grupie TP, a co za tym idzie szybkie i efektywne obsadzanie stanowisk. Działania skierowane do kluczowej kadry (ponieważ zapewniają ją o jej wartości i znaczeniu dla pracodawcy) przekładają się na budowanie motywacji i lojalności pracowników.

Wśród planowanych zadań w najbliższej przyszłości warto wymienić dalszą integrację funkcji HR oraz realizację projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, np. Szkoły Profesjonalne dla innych obszarów funkcjonowania organizacji.

Podjęwane działania finansowane są obecnie ze środków TP i organizowane przez dział HR. Roczny budżet firmy przeznaczony na podnoszenie kwalifikacji pracowników to ponad 500 tys. zł.

Wybrane dobre praktyki

Program Zarządzania Talentami

Cenną i kompleksowo realizowaną w Grupie TP praktyką jest *Program Zarządzania Talentami*. Wyłanianie talentów spośród pracowników TP ma na celu przede wszystkim budowanie następnych pokoleń liderów. Program został wdrożony w TP w 2006 r., aby inwestować w osoby, które są w stanie realizować cele firmy, a tym samym umożliwiają jej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Celem programu jest także zapewnienie organizacji ciągłości kluczowych stanowisk menedżerskich na różnych poziomach organizacji. Program skierowany jest do pracowników odznaczających się wyjątkowym potencjałem menedżerskim, mających znaczące osiągnięcia w pracy w Grupie TP, motywację oraz gotowość do intensywnego doskonalenia i rozwoju zawodowego, działających zgodnie z wartościami i modelem przywództwa Grupy.

Proces wyłaniania talentów jest wieloetapowy, a jego główne elementy to:

- III rekomendacja do udziału w programie udzielona przez menedżera podczas oceny rocznej – co roku do programu rekomendowanych jest ok. 1000 osób,
- III komisje kwalifikacyjne, które podsumowują osiągnięcia zawodowe uczestnika i oceniają jego potencjał (w oparciu o model przywództwa),
- III sesje Development Center, podczas których oceniane są kluczowe kompetencje z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania w roli menedżera.

Na podstawie wyników uzyskanych na poszczególnych etapach wyłaniana jest grupa Talentów. Co roku do ich grona dołącza kilkadziesiąt osób.

Laureaci programu mają możliwość udziału w istotnych dla Grupy TP projektach. Są naturalnym źródłem sukcesorów kluczowych stanowisk oraz kandydatów na wakujące stanowiska menedżerskie. Osoby z grupy Talentów są objęte programami rozwojowymi (także międzynarodowymi).

Przebieg programu dopasowywany jest indywidualnie do każdego z uczestników.

Biorąc pod uwagę wielkość Grupy TP, takie podejście do rozwoju pracowników uwzględnia ich różnorodne doświadczenie oraz potrzeby rozwojowe. Narzędzia dedykowane pracownikom to w szczególności:

- III udział w kluczowych dla organizacji projektach,
- III uwzględnienie uczestników programu w planach sukcesji,
- III udział w międzynarodowych programach rozwojowych (np. *Talent Sharing*),
- III włączanie kandydatów w procesy rekrutacyjne stanowiska menedżerskie,
- III udział w dedykowanych programach rozwojowych (np. MBA).

Program trwa 2 lata, w trakcie jego trwania i po jego zakończeniu osoby mogą być awansowane lub angażowane w znaczące dla firmy projekty. Dzięki *Programowi Zarządzania Talentami* organizacja zapewnia sobie grupę osób gotowych do realizacji zadań i projektów szczególnie istotnych z punktu widzenia konkurencyjności. Jest też postrzegana jako jeszcze bardziej atrakcyjny pracodawca.

Program *Skuteczny Menedżer*

Program szkoleniowy *Skuteczny Menedżer* realizowany jest w Grupie TP od kilku lat. Na przestrzeni tego czasu jego zakres jest modyfikowany zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami. Celem programu jest kształcenie kadry kierowniczej średniego szczebla – menedżerów liniowych – Telekomunikacji Polskiej i PTK Centertel, przygotowanie jej do roli menedżera i realizacji celów biznesowych Grupy TP. Program otrzymał dwukrotną dotację z funduszy UE. Aktualnie realizowany w ramach doatcji UE program jest adresowany ogółem do 408 osób (TP i PTK Centertel):

- III obejmujących po raz pierwszy stanowisko menedżerskie,
- III kierowników, u których zdiagnozowano luki kompetencyjne w kluczowych kompetencjach menedżerskich.

Program współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej i realizowany we współpracy z firmą House of Skills.

W ramach programu każdy uczestnik bierze udział w dwóch modułach szkoleniowych, obejmujących następujące obszary:

- III planowanie i organizowanie pracy,
- III komunikacja w pracy kierownika,
- III delegowanie zadań,
- III motywowanie ludzi,
- III coaching,
- III zarządzanie zespołem,
- III zarządzanie zmianą.

Moduły szkoleniowe realizowane są w niedużym odstępie czasowym i wspierane przez szkolenia e-learningowe oraz wykonywanie zadań wdrożeniowych przez uczestników.

Rezultaty szkolenia są mierzone z wykorzystaniem testów wiedzy oraz opinii uczestników (ankieta ewaluacyjna) oraz inne kpi, m.in. liczbę osobodni, liczbę uczestników szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, realizację budżetu.

6.



TVN S.A.





Nazwa firmy: TVN S.A.

Branża: medialna

Zatrudnienie: 1480 osób zatrudnionych oraz 2500 osób współpracujących

Rok założenia: 1995

Adres: ul. Wiertnicza 166

02-952 Warszawa

www.tvn.pl

Tło, założenia i cele podnoszenia kwalifikacji pracowników

Grupa TVN S.A. jest największą prywatną grupą medialną w Polsce.

TVN – główny, ogólnodostępny kanał telewizyjny – jest uznawany za wiodącego nadawcę programów rozrywkowych i niezależnych programów informacyjnych. Sukces TVN opiera się na wprowadzaniu na polski rynek innowacyjnych rozwiązań oraz utrzymywaniu wysokiej jakości oferty programowej, składającej się w większości z audycji wyprodukowanych lokalnie.

TVN zatrudnia przedstawicieli różnych grup zawodowych, o specyficznych kompetencjach. Ważnym i trudnym zadaniem jest więc zapewnienie im możliwości dalszego rozwoju, w tym programów szkoleniowych, które uwzględniając specyficzne warunki i tempo pracy, wyposażą ich w wiedzę i umiejętności niezbędne do kreowania

rynkowych trendów czy wprowadzania nowych standardów pracy. Tacy podopieczni wymagają zindywidualizowanego podejścia, uwzględniającego ich specjalne potrzeby. Znajduje to odzwierciedlenie w priorytetach i organizacji pracy zespołu HR, który kieruje się zasadą, że wszelkie działania rozwojowe podejmowane na rzecz pracowników TVN charakteryzuje ekskluzywność, unikalność i indywidualizm. Wynika to zresztą nie tylko ze specyfiki branży, ale też z obserwacji międzynarodowych trendów w projektowaniu programów rozwojowych dla pracowników.

Dział HR funkcjonuje w TVN od 2007 roku. Wcześniej działania rozwojowe na rzecz pracowników realizowane były w poszczególnych działach/redakcjach. Po zebraniu doświadczeń z funkcjonowania poprzednich rozwiązań szybko okazało się, że praca na rzecz pracowników mediów powinna przebiegać inaczej niż według standardów przyjętych w większości przedsiębiorstw. Wprowadzone programy z zakresu rozwoju pracowników w formie cykli szkoleniowych czy odgórnie zalecanych szkoleń nie spotkały się z zainteresowaniem ani pracowników, ani szefów redakcji. Kreatywne i wymagające środowisko, nieregularny czas pracy warunkowany terminami produkcji wymaga odmiennego podejścia.

Dział HR zaproponował pracownikom TVN, z jednej strony niestandardowe narzędzia rozwoju, a z drugiej – sprawdzone mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też wśród działań firmy zmierzających do podnoszenia kwalifikacji pracowników znajdziemy zarówno specjalnie opracowane programy rozwojowe, jak i typowy system ocen okresowych, oparty jednak na precyzyjnie zdefiniowanych celach oraz kompetencjach opisanych językiem zachowań specyficznych dla każdej grupy odrębnych stanowisk, w różnorodnych częściach biznesu. W dobie spowolnienia gospodarczego dział HR zmierzył się z potrzebą przygotowania takiej oferty rozwojowej, która odpowiadałaby na potrzeby pracowników i organizacji, a jednocześnie uwzględniała rynkowe realia i związaną

z nimi konieczność utrzymywania wysokiej dyscypliny kosztowej. Wprowadzono wtedy rozwiązania bazujące na wiedzy własnej pracowników i jej wymianie, m.in. rozwijając system trenerów wewnętrznych. Organizacja na bieżąco korzysta także z wiedzy i doświadczenia pracowników działu HR, pełniących role trenerów wewnętrznych i coachów. HR gwarantować ma pracownikom pomoc we wszelkich kwestiach dotyczących ich rozwoju. Rolą działu HR w zakresie rozwoju pracowników jest więc zarówno przygotowywanie i udostępnienie wysokiej jakości narzędzi, jak i budowanie prorozwojowych postaw pracowników, a tym samym „apetytu na rozwój” i zwiększanie swojej wartości rynkowej poprzez rozwój wiedzy, umiejętności i pożądanych postaw, czyli indywidualnych ścieżek rozwoju w miejsce tradycyjnych ścieżek kariery funkcjonujących w innych firmach.

Ambasadorami, Sponsorami/Patronami działań rozwojowych w TVN są przedstawiciele najwyższego kierownictwa, których zaangażowanie nadaje działaniom rozwojowym odpowiednią rangę, a pracownikom daje pewność, że ich rozwój nie jest dla pracodawcy jedynie sloganem.

TVN przywiązuje ogromną wagę nie tylko do projektowania oferty rozwojowej, ale także do monitorowania jej efektywności. Dział HR uczestniczy w badaniu Saratoga Benchmarking – pomiarze efektywności Zarządzania Kapitałem Ludzkim. Przedstawiciele działu HR TVN zachęcają też inne firmy z branży medialnej do udziału w badaniu. Dzięki temu powstaje forum wymiany informacji o podejmowanych w firmach działaniach i cenny system odniesienia dla oceny ich skuteczności. Upowszechnia się również w ten sposób praktykę badania efektywności działań HR na polskim rynku.

Od kilku lat TVN prowadzi badania satysfakcji pracowników (od 2008 r.) oraz uczestniczy w badaniu Great Place to Work (2009/2010). Wnioski płynące z tego typu badań służą do opracowania nowych lub korekty istniejących programów HR, mających na celu

poprawienie wyników uzyskanych w poszczególnych obszarach.

W 2010 r. TVN otrzymał miano Idealnego Pracodawcy w kategoriach „Biznes” oraz „Branża humanistyczna” w Badaniu Universum Student Survey. Także profesjonaliści (badanie Universum Professional Survey) uznali TVN za Idealnego Pracodawcę w kategoriach „Biznes” i „Nauki humanistyczne”. Został też doceniony w kategorii „Nauki ścisłe” i „IT”.

Formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

Nowym pracownikom zatrudnianym na stanowiskach menedżerskich TVN oferuje program adaptacyjny oraz on-boarding dla nowo pozyskanej kadry menedżerskiej. W ramach wsparcia w poznawaniu organizacji i zadań na danym stanowisku pracownicy otrzymują coacha, który pomaga w szybkim wdrożeniu ich w nowe obowiązki. Dzięki temu nowi menedżerowie uzyskują szereg niezbędnych informacji o firmie, poznają jej kulturę, zasady pracy oraz możliwości rozwoju w ramach organizacji.

Nowi pracownicy na stanowiskach niekierowniczych przechodzą szkolenie adaptacyjne, na którym zapoznają się z firmą, jej strukturą, wartościami firmowymi oraz podstawowymi informacjami na temat specyfiki biznesu oraz strategii personalnej, działu HR i jego zadań. Ważnym narzędziem rozwojowym w TVN jest ocena okresowa pracowników (wspierana przez system IT). Proces obejmuje wszystkich pracowników i składa się z następujących elementów: ocena zrealizowanych celów, ocena kompetencji, wyznaczenie nowych celów i planowanie rozwoju. W wyniku oceny okresowej planowane są jedynie działania szkoleniowe i rozwojowe dla osób najwyższej ocenionych i osób, których ocena jest na tyle niska, że powinny zostać objęte programami naprawczymi. Inicjatywa rozwojowa dla pozostałych osób pozostaje w rękach ich samych oraz ich przełożonych, a skierowane do nich

działania rozwojowe (szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne dotyczące wybranych obszarów, szkolenia dla całego działu czy redakcji, szkolenia zagraniczne, konferencje krajowe i zagraniczne) mogą być podejmowane zarówno jako rezultat oceny okresowej, jak i w odpowiedzi na bieżące potrzeby.

Warto zwrócić uwagę, jak duże znaczenie ma w TVN przygotowanie pracowników do objęcia kluczowych stanowisk. Dotyczy to zarówno kadry menedżerskiej, jak i planowania sukcesji na kluczowe z punktu widzenia organizacji stanowiska specjalistyczne. Menedżerowie otrzymują wsparcie przed awansem w postaci badania potencjału, szkoleń i coachingu. Działania każdorazowo ustalane są przez dział HR indywidualnie z przełożonymi zainteresowanymi. Wybór kluczowych pracowników specjalistycznych odbywa się według dwóch ścieżek: High Potentials oraz High Professionals. Osoby wyłaniane są przez przełożonych na podstawie określonych kryteriów (kryteria tworzone są przez dział HR wspólnie z kierownikami i menedżerami). Dla osób wyznaczonych jako sukcesorzy przygotowywane są konkretne, dopasowane do specyfiki ich pracy, ścieżki rozwoju.

Pracownicy TVN mogą korzystać z coachingu wewnętrznego prowadzonego przez pracowników działu HR. Certyfikowani eksperci pełnią rolę coachów dla specjalistów i menedżerów. Dla menedżerów wyższego szczebla oraz gwiazd dostępny jest też coaching zewnętrzny.

Cenną praktyką, budującą kulturę organizacyjną opartą na dialogu i otwartej komunikacji, jest organizowanie dla pracowników TVN konkursów, m.in. *Prześlij pomysł*. W ramach konkursu pracownicy dzielą się swoimi pomysłami dotyczącymi nowych projektów i usprawnienia funkcjonowania organizacji.

Najlepsze pomysły, które mają szansę na wdrożenie, są nagradzane.

W obliczu trudnej sytuacji rynkowej i wynikającej stąd konieczności obniżenia kosztów szkolenia i rozwoju pracowników powstała w TVN idea szkoleń wewnętrznych. W intranecie można znaleźć listę wyłonionych trenerów wewnętrznych (każdy z pracowników, który chce podzielić się swoją wiedzą może zostać trenerem po rozmowie z przedstawicielem działu HR oraz udokumentowaniu swojej wiedzy i doświadczenia), opis prowadzonych przez nich szkoleń, terminy sesji szkoleniowych. Szkolenia odbywają się w godzinach pracy, w siedzibie TVN. Obecnie trenerzy wewnętrzni przechodzą szkolenie Train The Trainers.

Oprócz szkoleń *twardych* i *miękkich* realizowanych przez trenerów wewnętrznych i firmy szkoleniowe pracownicy uczestniczą w szkoleniach organizowanych przez Grupę ITI np. w Akademii Zarządzania. Program Akademii obejmuje realizację otwartych szkoleń z zakresu miękkiego HR, np. zarządzanie czasem, zarządzanie przez cele etc. dla menedżerów ze wszystkich firm z Grupy ITI. Szkolenia odbywają się średnio raz w miesiącu. Udział w Akademii zależy od pracownika, wymaga jednak zgody przełożonego. Dodatkowo ITI organizuje Spotkania Menedżerów Strategicznych. Udział w inicjatywach łączących pracowników różnych firm i obszarów przynosi duże korzyści związane z wymianą wiedzy, informacji rynkowych, a także budowaniem relacji. Firma w roku 2010 refunduje częściowo koszty kursów języka angielskiego dla wybranych pracowników. Warunkiem otrzymania finansowania nauki jest wypełnienie odpowiedniego formularza oraz otrzymanie zgody przełożonego i Dyrektora Personalnego.

TVN współfinansuje pracownikom wybrane kierunki studiów wyższych oraz studia MBA.

Dla wybranej grupy pracowników firma zorganizowała studia podyplomowe Pre-MBA *TVN Media Leaders*. Studia realizowane są we współpracy

ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej oraz Harvard Business Review Polska. Koncepcja studiów oraz plan został zaproponowany przez TVN a następnie opracowany i dostosowany do wymogów edukacyjnych we współpracy z partnerami. Czas trwania studiów to 1 rok. Studia są współfinansowane przez TVN. W ramach studiów uczestnicy mogą realizować dwie ścieżki ogólne:

- III Zarządzanie Biznesem Medialnym (dla menedżerów z działów wspierających),
- III Zarządzanie Produkcją Telewizyjną i Filmową (dla menedżerów produkcji oraz szefów redakcji).

Udział w programie studiów wymaga inicjatywy pracownika (studia są dedykowane dla kadry menedżerskiej) i zgody przełożonego. Lista uczestników weryfikowana jest następnie przez Zarząd TVN S.A. Rocznie w programie uczestniczy 30 osób.

Obecnie w TVN istnieje biblioteka HR dostępna dla pracowników. W przyszłości ma powstać newsletter, którego celem będzie inspirowanie menedżerów poprzez przekazywanie wiedzy i aktualności z zakresu zarządzania ludźmi (znajdą się tam prezentacje, linki, ciekawe artykuły etc.) oraz dostępna w intranecie biblioteka wiedzy na temat zarządzania, komunikacji, motywowania i narzędzi menedżerskich.

Firma planuje też w przyszłości stworzenie programów szkoleniowych we współpracy z wiodącymi zagranicznymi firmami medialnymi w celu dostarczenia pracownikom inspiracji i wiedzy, jakiej na polskim rynku jeszcze nie ma.

Podejmowane działania finansowane są obecnie ze środków TVN i organizowane przez dział HR.

Wybrane dobre praktyki

TVN Media School

TVN Media School jest wewnętrzną instytucją wspierającą rozwój pracowników, działającą w oparciu o autorski program nauczania. Szkoła powstała w TVN w roku 2008 i skierowana jest przede wszystkim do specjalistów w zakresie produkcji telewizyjnej (operatorów, dziennikarzy, reporterów, montażystów, oświetleniowców, dźwiękowców, pracowników produkcji filmowej i innych) oraz pozostałych pracowników TVN. Działania rozwojowe realizowane są w formie warsztatów, szkoleń i spotkań ze znanymi ekspertami oraz mistrzami telewizji i kina. Przedmiotem zainteresowania TVN Media School są następujące obszary:

- III branżowe szkolenia medialne,
- III warsztat pracy – spotkania z wybitnymi twórcami (np. cykl *Spotkanie z Mistrzem* analizującym swój warsztat na podstawie konkretnego dzieła),
- III szkolenia miękkie z zakresu umiejętności interpersonalnych i zarządzania ludźmi.

Poszczególne zagadnienia podejmowane w TVN Media School są opracowywane przez specjalnie dedykowany zespół składający się z trenerów wewnętrznych, wybranych pracowników, ekspertów zewnętrznych oraz gwiazd. W ramach TVN Media School spotkania prowadzą także najlepsi praktycy z branży telewizyjnej i filmowej.

W ramach każdego z obszarów TVN Media School oferuje szereg aktywności rozwijających warsztat pracy oraz kompetencje i wiedzę pracowników. Tematyka i forma tych aktywności przygotowywana jest w oparciu o potrzeby pracowników i organizacji oraz trendy rynkowe. Warsztaty i szkolenia odbywają się także przy okazji ważnych wydarzeń medialnych mających miejsce w Polsce.

Główne cele, jakie realizuje TVN Media School, to:

- III rozwój kompetencji zawodowych w środowisku medialnym, doskonalenie warsztatu pracy oraz pogłębianie znajomości branży,
- III inspirowanie pracowników, odpowiedź na ich intelektualne aspiracje,
- III dzielenie się wiedzą.

Forma realizacji działań rozwojowych proponowana w ramach TVN Media School spotyka się z dużym zainteresowaniem pracowników, bo odpowiada na potrzebę unikalnego podejścia do ich rozwoju. Udział znanych osobistości ze świata kina i filmu dodatkowo wzmacnia rangę poszczególnych działań.

Aby wziąć udział w zajęciach realizowanych w ramach TVN Media School, pracownicy muszą zgłosić się do przełożonego i po uzyskaniu jego akceptacji zgłosić się do działu HR, który zarządza TVN Media School oraz koordynuje jej bieżącą działalność. Zajęcia z poszczególnych obszarów realizowane są w różnych odstępach czasu – od cotygodniowych spotkań z twórcami, po działania realizowane raz na kwartał.

7.



Podsumowanie



Realizowanie świadomej, otwartej na zmiany i nowe rozwiązania, szytej na miarę oraz skierowanej do wszystkich pracowników polityki podnoszenia kwalifikacji jest działaniem, na którym wiele zyskać mogą obie strony:

- III przedsiębiorstwa – rozwijają swój najcenniejszy zasób, jakim są pracownicy, realizują strategię i wyznaczone cele oraz działają w sposób efektywny kosztowo,
- III pracownicy – otrzymują od organizacji wsparcie w postaci rozwoju dopasowanego do indywidualnych potrzeb.

Przeprowadzone badanie pokazuje, że przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome korzyści wynikających z planowego i celowego podnoszenia kwalifikacji pracowników. Szukają rozwiązań, które pozwolą im na zbudowanie w niedalekiej przyszłości rzeczywistej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i kompetencjach. Zdają sobie sprawę z potrzeby podejmowania działań o charakterze systemowym, co jest warunkiem

koniecznym do pełnego i efektywnego wykorzystania zgromadzonego kapitału w długiej perspektywie czasowej. Praktyka podnoszenia kwalifikacji pracowników przez przedsiębiorstwa działające na terenie Polski wskazuje na duże zorientowanie firm na kwestie dostosowania zawodowego w celu wzrostu efektywności świadczonej pracy, dla zmotywowania pracowników oraz przyciągnięcia i utrzymania obiecującej kadry w przyszłości. Niestety, nadal zbyt mało uwagi przywiązuje się do zdefiniowania rzeczywistych potrzeb pracowników i organizacji oraz monitorowania efektów prowadzonych działań w obszarze doskonalenia zawodowego. Również zbyt często spotyka się organizacje, które wykorzystują szkolenia do uatrakcyjnienia oferty pracodawcy, a więc nie przykładają wagi do tworzenia w środowisku pracy warunków do testowania pozyskanej wiedzy w praktyce i jej bieżącego wykorzystania. W związku z tym zbyt koncentrują się na oferowaniu szkoleń, kursów i innych form kształcenia, nie zważając na rzeczywiste potrzeby własne ani opinie swoich pracowników.

Jak pokazuje badanie, dla przedsiębiorstw od lat obecnych na rynku i posiadających znaczną przewagę konkurencyjną bardzo ważne jest:

- III wdrażanie różnorodnych rozwiązań z zakresu rozwoju pracowników stosowanych na rynku, jednak z uwzględnieniem uwarunkowań kultury organizacyjnej i potrzeb pracowników, kierowanie zróżnicowanej oferty do poszczególnych grup pracowników,
- III zaangażowanie pracowników w planowanie własnego rozwoju, w przygotowywanie rozwiązań i narzędzi z zakresu rozwoju oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniem w ramach całej struktury organizacyjnej,
- III poznawanie opinii pracowników wyrażanej podczas oceny okresowej czy w badaniach satysfakcji, poznawanie pomysłów pracowników w ramach organizowanych konkursów czy inicjatyw i wdrażanie zaproponowanych rozwiązań korzystnych dla organizacji.

Doświadczenia przedsiębiorców pokazują, że oparcie działań rozwoju pracowników na modelu kompetencji i wspólnych wartościach oraz jasnych zasadach i kryteriach stanowi ważny element prowadzonej polityki personalnej.


Wśród najczęściej stosowanych przez organizacje narzędzi rozwoju wymienić należy:

- III szkolenia indywidualne i grupowe,
- III programy rozwoju kadry menedżerskiej,
- III mentoring i coaching,
- III dofinansowanie nauki na studiach oraz nauki języków.

Wiele przedsiębiorstw boryka się z problemem ograniczonych funduszy i w związku z tym nie podejmuje działań zmierzających do ich pozyskania czy też szukania innych, niestandardowych form podnoszenia kwalifikacji pracowników. Sytuacja niektórych spośród badanych przedsiębiorstw pokazuje, że brak budżetu przeznaczanego na działania z zakresu podnoszenia kwalifikacji może przyczynić się do podjęcia nowych, niestosowanych wcześniej działań. Każde z tych działań wprowadza do organizacji nową jakość w zakresie podnoszenia kwalifikacji. Jest to cenne z punktu widzenia tworzenia nowych sposobów na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Jak wykazało badanie, część przedsiębiorstw pomimo swej sytuacji finansowej zapewnia swoim pracownikom możliwość korzystania z powszechnie stosowanych narzędzi dzięki pozyskaniu funduszy z środków Unii Europejskiej, poprzez organizację szkoleń wewnętrznych czy też własnych ośrodków kształcenia – wykorzystując przy tym wiedzę doświadczonych pracowników i zarazem tworząc im niepowtarzalną szansę na zdobycie dodatkowych umiejętności oraz urozmaicając doświadczenie zawodowe. Jest to działanie, które sprzyja wymianie wiedzy w organizacji oraz utrzymaniu w długiej perspektywie osób, których doświadczenia i know how są często bezcenne.

Nie ma jednego właściwego modelu podnoszenia kwalifikacji pracowników. Jak widać po zaprezentowanych w raporcie firmach każda z nich charakteryzuje się stosowaniem odmiennego zakresu narzędzi rozwojowych oraz sposobu ich realizacji. Zależy to od branży, w jakiej przedsiębiorstwa działają, usług, jakie świadczą, sytuacji rynkowej etc.

Spójność działań podejmowanych w badanym obszarze ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników jest gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa.



Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

zabiega o konkurencyjność polskiej gospodarki i sukces polskich przedsiębiorstw. Skupia 60 branżowych i regionalnych związków pracodawców oraz członków indywidualnych – łącznie reprezentuje 3500 firm, zatrudniających ponad 600 000 pracowników.

PKPP Lewiatan reprezentuje pracodawców w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Od momentu powstania, tj. od 1999 r. członkowie i eksperci PKPP Lewiatan zaopiniowali ponad 2500 projektów ustaw i rozporządzeń dotyczących różnych sfer gospodarki, zabiegając o uwzględnienie postulatów przedsiębiorców w procesach legislacyjnych, przygotowali też wiele własnych projektów legislacyjnych.

Lewiatan stawia na wysoką jakość ekspertyzy prawnej i ekonomicznej. Tworzą ją eksperci biura konfederacji we współpracy ze specjalistami z firm członkowskich, wspierani przez grono wybitnych specjalistów. PKPP Lewiatan jako jedyna polska organizacja pracodawców

ma swoje biuro w Brukseli i jest członkiem BUSINESSEUROPE, największej organizacji pracodawców w Unii Europejskiej.

Posiadamy status partnera społecznego, dzięki temu możemy opiniować założenia i projekty aktów prawnych w zakresie praw i interesów związków pracodawców. Opiniujemy dokumenty konsultacyjne i projekty aktów prawnych Unii Europejskiej. Możemy występować z wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych zadaniami organizacji pracodawców.

Konfederacja opracowuje także własne reprezentatywne badania kondycji firm z sektora MSP, bada też m.in. innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Badania te pozwalają na analizę i ocenę trendów rozwoju polskiej gospodarki. PKPP Lewiatan systematycznie ocenia warunki prowadzenia działalności gospodarczej, wskazuje bariery (w *Czarnej Liście Barrier*) i proponuje działania zmierzające do ich usunięcia.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

adres: ul. Klonowa 6, 00-591 Warszawa

telefon: +48 22 845 95 50

fax: +48 22 845 95 51

e-mail: lewiatan@pkpplewiatan.pl

www.pkpplewiatan.pl