



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja!

STRATEGIA I SZKOLENIA



SPIS TREŚCI

Przedmowa	2
Philippe Joffre, <i>Perspektywiczne zarządzanie stanowiskami i kompetencjami jako odpowiedź na coraz szybszą ewolucję otoczenia i wydajności naszych firm</i>	3
Anne Marie Bjornson Langen, <i>Restrukturyzacja: jak złagodzić pracownikom jej brutalność i pomóc stać się aktorem własnego życia zawodowego. Towarzystwo przemianom zawodowym w MŚP</i>	11
Piotr Piasecki, <i>Firma dobra, firma lepsza, firma kapitalna</i>	20
Beata Grudzińska, <i>Od bilansu kompetencji do zarządzania przez kompetencje</i>	39
Agnieszka Ochnik, <i>Jak rozwijać pracowników w MŚP – ocena to dialog</i>	53
Marcin Kowalski, <i>7 grzechów głównych rozwoju pracowników</i>	63
Grzegorz Turniak, <i>Kapitał ludzki także na zewnątrz firmy, czyli jak networking wspiera rozwój biznesu</i>	69

OD BILANSU KOMPETENCJI DO ZARZĄDZANIA PRZEZ KOMPETENCJE

MŚP W OBLICZU SZANSY ROZWOJOWEJ DO ROKU 2016

Gospodarka Polski przeżywa wielkie zmiany, minęło już 10 lat od przyłączenia do Unii Europejskiej. Bilans tego okresu jest pozytywny dla infrastruktury kraju, rozwoju wielkich przedsiębiorstw, szeregu zmian w metodach zarządzania przedsiębiorstwami, lecz mniej optymistyczny dla rozwoju i przekształceń w małych i średnich firmach.

Dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa – nastawione na klienta i pozyskiwanie nowych rynków, a także zwiększanie swojej przewagi wobec konkurencji – inwestują w rozwój potencjału pracowników i narzędzia pracy, zwiększając tym samym produktywność. Nowe technologie zmieniają relacje klienci-firma i pracodawca-pracownik. Aby sprostać wyzwaniom rynku, firmy stoją nie tylko przed problemem optymalizacji kosztów, lecz również optymalizacji potencjału pracowników. Wsparcie funduszy unijnych umożliwiło w Polsce modernizację przedsiębiorstw i rozwój kapitału ludzkiego na niespotykaną dotychczas skalę.

Pierwszy okres finansowania z funduszy unijnych w latach 2004-2007 przyniósł ogromne ułatwienia w dostępie do nowych metod zarządzania ludźmi. W głównym nurcie praktyki polityk personalnych pojawiały się metody zarządzania przez cele, zarządzania zadaniami, zarządzania projektowego w praktyce przedsiębiorstw, jako żywo przypominające

rzeczywistość firm o strukturze sztabowej. Powszechne stały się szkolenia i warsztaty wprowadzające zespoły sprzedażowe w pracę w oparciu o wyznaczanie celów i zadań, tworzeniu standardów pracy z klientami zewnętrznymi. Tysiące firm skorzystało z tych możliwości w ramach otwartych i zamkniętych programów szkoleniowych. Jeszcze większe możliwości stworzył kolejny okres finansowania, ujęty w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki (POKL), nakierowany na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników. Stworzył możliwości zarówno dla organizacji, jak i dla ludzi chcących indywidualnie poszerzyć wiedzę, planujących podjęcie nowych zadań wynikających ze zmian w otoczeniu gospodarczym (czy to w formie kursów zawodowych, czy studiów, w tym podyplomowych). Okres 2010-2014 charakteryzuje się również działaniami podjętymi na rzecz wzmocnienia sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co wynika z istniejącego stanu rzeczy – firmy tego sektora stanowią obecnie około 70% podmiotów i generują ok. 80% PKB.

W tym samym okresie światowe gospodarki wyruszyły na poszukiwanie talentów, które wsparłyby przedsiębiorstwa na nowych torach technologicznego rozwoju. Równocześnie ujawniła się wielka przepaść generacyjna w umiejętnościach posługiwania się nowymi technologiami oraz luka kapitałowa hamująca zakup i wdrażanie nowych technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Równolegle, na skutek światowego kryzysu wywołanego przez amerykański system bankowy (2008 r.), ujawniły się zarówno słabości, jak i siła przedsiębiorstw MŚP. Nastąpił odpływ wykształconych i otwartych na zmiany pracowników do dużych korporacji. W latach 2010-2013



wiele polskich firm sektora MŚP boleśnie odczuło odpływ fachowców – do silniejszych firm i za granicę. Jednocześnie na skutek niskiej siły wzrostowej gospodarek i niskiego popytu wewnętrznego pojawiło się wysokie bezrobocie.

Sytuacja w Polsce nie jest odosobniona. Najsilniejsza gospodarka w Europie, gospodarka niemiecka, także stanęła w obliczu deficytu kadrowego w określonych specjalnościach. Przedsiębiorstwa niemieckie na wielką skalę zaczęły zatrudniać pracowników z innych krajów europejskich, eksportować produkcję i tworzyć centra usług wspólnych (*shared services centers*) dla księgowości i administracji, a zlecenie usług na zewnątrz stało się popularną metodą optymalizacji kosztów. Pomimo tych działań nie zaspokojono popytu na pracowników dostosowanych do potrzeb zmieniającej się gospodarki, dodatkowo duszonej kryzysem w strefie euro. Z jednej strony ograniczono zatrudnienie, z drugiej optymalizowano produkcję poprzez m.in. wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych ograniczających udział człowieka w procesie wytwarzania. Na rynku pracy zaobserwowano zjawisko nadmiaru wykształconych ludzi w stosunku do liczby oferowanych miejsc pracy, a także deficyt osób o technicznych i specjalistycznych kwalifikacjach. W słabej kondycji okazały się również firmy z sektora MŚP, niezdolne do podjęcia walki konkurencyjnej i przestawienia działalności na nowe obszary ekspansji gospodarczej. Zmieniająca się struktura demograficzna, niski przyrost naturalny i starzejąca się populacja otworzyły nowe obszary zapotrzebowania na usługi, m.in. ochrony zdrowia, rehabilitacji, usług prostych i podstawowych usług informatycznych. Te dziedziny gospodarki niemieckiej zostały opanowane przez pracowników z importu.

Opisane wyżej zjawiska były prognozowane nie tylko Polsce i Niemcom, ale całej Europie, dlatego Komisja Europejska przyjęła Strategię Rozwoju MŚP w horyzoncie czasowym 2020, wyznaczając jako cele:

- wzmocnienie innowacyjnych przedsiębiorstw,
- wzmocnienie kadr MŚP, w tym wzmocnienie firm rodzinnych,
- popularyzowanie przedsiębiorczości, szczególnie wśród osób młodych i kobiet.

W polskiej praktyce wzmocnienie kadr MŚP realizowane jest poprzez usługi dotyczące pozyskiwania funduszy rozwojowych, kształcenie na poziomie akademickim i innych szkolnych i pozaszkolnych formach oraz poprzez usługi doradcze adresowane bezpośrednio do przedsiębiorstw MŚP i ich pracowników. Największy program POKL poprzez priorytet Inwestycja w Kadry zaowocował dotarciem do wielu przedsiębiorców, stworzeniem bazy informacji online o dostępnych szkoleniach, kursach, studiach (także podyplomowych) oraz zachęceniem ich do samokształcenia i kształcenia pracowników.

Obecnie firmy sektora MŚP mogą korzystać ze wsparcia rozwojowego na poziomie krajowym i regionalnym, np. w ścieżce kompetencje MŚP. Wszystkie te działania nakierowane są na usprawnienie zarządzania potencjałem pracowników. Właściciele i zarządzający mogą bezpłatnie skorzystać z narzędzi oraz doradztwa doświadczonych konsultantów i praktyków biznesu, także w zakresie oceny potencjału pracowników, bilansów kompetencji, audytu zdolności przedsiębiorstwa do zarządzania przez kompetencje, szkoleń dla osób zajmujących się rekrutacją i polityką personalną w MŚP.

Tedziałaniamająnaceludomknięcielukirozwojowejwobszarzezarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy dużymi firmami, międzynarodowymi korporacjami a małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Brak ludzi do pracy czy brak rozpoznania potencjału ludzi?

Pozytywna zmiana gospodarcza zapoczątkowana w 2013 roku daje nadzieję na wzrost obrotów i zwiększenie zatrudnienia także w firmach MŚP, aczkolwiek już nie na tak wysokim poziomie, jak to miało miejsce w latach 2004-2008, ponieważ postęp technologiczny wyeliminował wiele pośrednich stanowisk pracy. Niemniej nadal wielu przedsiębiorców staje przed problemem: czy zwiększać zatrudnienie, czy sięgać do własnych zasobów, reorganizować firmy i inwestować w swój zespół? Charakterystycznym zjawiskiem w małych przedsiębiorstwach jest multifunkcjonalność pracowników, którzy podejmują zróżnicowane zadania w zależności od bieżących potrzeb.

Pracownicy uniwersalni są szansą MŚP, ale realizując różnorodne działania i gromadząc rozległą wiedzę o firmie, w przypadku odejścia z pracy mogą stać się przyczyną kryzysu lub zapaści. Problem planowanej sukcesji rozwiązany w dużych firmach jest realnym zagrożeniem w MŚP i zjawiskiem krytycznym niedocenianym przez wielu przedsiębiorców. W przedsiębiorstwach, które ograniczyły zatrudnienie z powodu kryzysu, powstaje pytanie: czy zatrudniać nowe osoby, czy przydzielić nowe obowiązki „starym pracownikom”, którzy czują się nadmiernie dociążani pracą? Inne z kolei borykają się z problemem „znalezienia właściwej osoby”, najczęściej charakteryzującej się wysokim potencjałem

umożliwiająym podejmowanie różnorodnych zadań, często znacznie odmiennych od rutynowych zadań stanowiskowych. Rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami kadry MŚP i oczekiwaniami płacowymi osób dysponujących stosowymi kwalifikacjami i kompetencjami skutkuje natychmiastową koniecznością podjęcia działań przez kadry zarządzające MŚP. Działania te powinny mieć na celu dostosowanie pracowników do zmieniających się warunków oraz przygotowanie kadry zarządzającej MŚP wraz z odpowiednimi „narzędziami menedżerskimi”, umożliwiającymi podejmowanie odpowiednich działań, które zapewnią ciągłość działalności firmy i uniknięcie „paraliżu rozwojowego” wynikającego z braku odpowiednich zasobów intelektualnych.

Co przedsiębiorcy powinni na pewno wiedzieć, zanim przekażą zadania nowej osobie? Przede wszystkim konieczne jest określenie potencjału własnego zespołu, nie tylko z perspektywy obecnie wykonywanych zadań.

Błędna ocena ludzi wynika najczęściej z tego, że postrzegamy siebie nawzajem w oparciu o relacje, zaś pracowników poprzez pryzmat wykonywanych zadań, a rzadko odnosimy się do ich własnych potrzeb rozwojowych, zainteresowań i osobistych pragnień. W związku z tym nie potrafimy przewidzieć, jakie nowe cenne dla przedsiębiorstwa koncepcje powstają w umysłach pracowników. Pomimo faktu, iż w polskich firmach MŚP mamy do czynienia z niewielkimi grupami pracowników, a w zespołach panuje rodzinna atmosfera, o wielu zagadnieniach nie rozmawia się, ponieważ niewłaściwe relacje właściciel/przełożony-pracownik stwarzają poważne ograniczenia we wzajemnych kontaktach. Potwierdzenie tej tezy znajdujemy w opiniach osób studiujących na

kursach podyplomowych (Grudzińska, B., Badanie losów absolwentów, WSUS, WSB, 2012-2013, 2013-2014): 40% z nich przyznało, że nie poinformowały przełożonych o swoich studiach, które mogą im zapewnić bardziej interesującą pracę.

Przyczyny tego stanu tkwią we frustracji pracowników z powodu poczucia niedoceny, stagnacji, braku możliwości podejmowania nowych zadań, niemożności przekonania właścicieli zarządzających do zmian oraz niezaspokojonych potrzeb osobistego rozwoju. Te same osoby stwierdziły, że szanują swoich przełożonych i właścicieli firm, w których pracują. Inaczej ta kwestia przedstawia się w przypadku, gdy pracodawca sam zachęca i wyraża zgodę na kształcenie, deleguje pracownika czy korzysta z dofinansowania – tu w opiniach studiujących przeważa nadzieja na lepsze dostosowanie się do potrzeb firmy i wyzwań, przed którymi stoi.

Artystka czy zarządcą nudnych procesów administracyjnych

Kolejnym obszarem niezadowolenia pracowników jest poczucie zmęczenia pracą, które jest najczęściej rezultatem wykonywania pracy niezgodnej z profilem uzdolnień i zainteresowaniami pracownika. Typowym przykładem takiej postawy jest wypowiedź jednej z uczestniczek programu Voice of Poland (kwiecień 2014), która przedstawiła się jako pracownica komórki zajmującej się zamówieniami publicznymi, marząca o śpiewaniu i pracy w promocji.

Takie osoby nie realizują się w pełni zawodowo, trudno zatem oczekiwać z ich strony większego zaangażowania, za wyjątkiem poprawnego

wykonywania zadań. Odważna uczestniczka konkursu, nastawiona na relacje społeczne jest idealną osobą do pracy w marketingu i promocji, gdzie potrzebne są pasja, otwartość na innych ludzi i odpowiadanie na wyzwania. Samoorganizacja, zarządzanie zadaniami, pasja i dyscyplina są z kolei atutami w budowaniu relacji z klientami. Aktywność pozazawodowa jest dla wielu ludzi źródłem nowych doświadczeń, kontaktów społecznych i rozwijania swoich kompetencji. Ten obszar jest również potencjałem rozwojowym firmy, jeśli patrzeć na możliwość poszukiwania nowych inspiracji wewnątrz i w otoczeniu firmy.

Informatyczka czy handlowiec – przypadek rodzinnej firmy produkcyjno-handlowej z Małopolski

Innym przykładem jest pani Dorota, osoba powściągliwa w kontaktach z innymi. Kobieta pracuje w firmie produkującej obiekty architektury ogrodowej i małej architektury przestrzeni publicznej. Z wykształcenia jest specjalistką ds. zarządzania i informatyki, zajmuje się sprzedażą i współpracą z firmami wykonującymi obiekty mieszkaniowe. Jest stosunkowo nową pracownicą w firmie, jednak świetnie radzi sobie z zadaniami. Dział handlowy, w którym pracuje, od niedawna wdraża nowy system zarządzania; jest w nim miejsce na zintegrowaną bazę klientów połączoną z procesami obsługi klienta (CRM) – od zamówień po płatności, system jest dopasowywany do potrzeb firmy przez firmę zewnętrzną.

Pani Dorota nie uczestniczyła w pierwszej fazie dopasowywania systemu do potrzeb firmy, a przełożeni dopiero po pewnym czasie zorientowali się, na skutek rekomendacji po szkoleniu dla działu handlowego, że

pani Dorota posiada nie tylko wiedzę, ale i chęci tworzenia szablonów do nowego systemu. W tym wypadku powinno nastąpić przesunięcie na inne stanowisko, ponieważ trudno byłoby jej łączyć obie funkcje. Mamy jednak do czynienia z niewielkim przedsiębiorstwem i całkowite przesunięcie pani Doroty na inne stanowisko nie jest obecnie możliwe ani w pełni uzasadnione ekonomicznie. Właściciele kierujący firmą stanęli przed trudną decyzją: czy powierzyć pani Dorocie inne zadania (a jeśli tak, to w jakim zakresie), czy pozostawić ją na dawnym stanowisku i konsultować z nią nowe rozwiązania w systemie.

Oczywiście funkcjonalność systemu i nowych rozwiązań (aplikacji) testują wszyscy pracownicy, ponieważ to przede wszystkim oni są jego użytkownikami. Niemniej inaczej wygląda przygotowanie nowych rozwiązań, gdy opracowuje je osoba, która sama doświadcza deficytów takiego systemu podczas współpracy z klientami. Powierzenie części zadań pani Dorocie uchroni firmę przed poniesieniem dodatkowych kosztów na stworzenie funkcjonalnych aplikacji ułatwiających codzienną pracę handlowców i działu finansowego. Dla pani Doroty będzie to zadanie, które da jej poczucie pełniejszego wykorzystania formalnego wykształcenia i zaspokoi jej potrzebę doskonalenia.

Co i dlaczego poprzednio umknęło uwadze zarządzających?

Regularne zamówienia, bardzo dobra opinia klientów o firmie, terminowe realizacje i marginalna liczba reklamacji zapewniły firmie bardzo dobrą pozycję rynkową w latach 2005-2012. Firma rozrastała się, rozbudowano dział handlowy, a stan zatrudnienia stałego i sezonowego sięgnął 30 osób. Kryzys w budownictwie w latach 2010-2012 ujawnił, że przedsiębiorstwo

bardzo dobrze radzące sobie w warunkach wysokiej koniunktury powinno przededefiniować swoje podejście do pozyskiwania nowych klientów i budowania długotrwałych relacji biznesowych ze stałymi partnerami. Firma, bazująca dotychczas na produktowym podejściu do sprzedaży, zaczęła przedstawiać się na podejście proklienckie i budowanie partnerstw realizacyjnych, które wymagają ciągłej modyfikacji produktów i sposobu działania zaplecza technicznego oraz działu produkcyjnego. Nowe wymagania stawiane przez zamawiających produkty, a także krótkie terminy dostaw powodowały zwiększenie stresu w firmie i częstsze nakładanie się zadań pracowników, a to z kolei przekładało się na spory pomiędzy działem handlowym a działem produkcji, którego pracownicy pod presją terminów nie nadążali z konsultowaniem wycen indywidualnych. Niepokojące sytuacje zrodziły potrzebę spojrzenia na firmę z innej perspektywy i wprowadzenia zmian. W przedsiębiorstwie nie praktykowano do tej pory systematycznego prowadzenia przez kierownictwo indywidualnych rozmów podsumowujących z pracownikami, nie wprowadzono też jeszcze systemu oceny pracowniczej ani oceny rozwijania umiejętności i kwalifikacji formalnych wymaganych na stanowiskach specjalistycznych.

W wirze codzienności, wprowadzaniu ułatwień ICT i innych nowych rozwiązań marketingowych (jak np. wirtualne katalogi), nakładających się zadań wymagających współdziałania różnych osób, nie dostrzeżono wiedzy i kompetencji pracowników będących kapitałem rozwojowym firmy. Obecnie firma musi dostosować swoje działania do zmieniających się warunków otoczenia gospodarczego, przygotować nową strategię pozyskiwania klientów i oprzeć zarządzanie na wyznaczaniu mierzalnych celów sprzedażowych.

Zarządzający właściciele rozpoczęli zmiany od siebie, uczestnicząc w programie menedżerskim dla kadry zarządzającej MŚP finansowanym ze środków POKL. Po serii spotkań doradczych i warsztatów rozwojowych kierownictwo wypracowało nową strategię, obejmującą również kierunki rozwoju kompetencji pracowników. Pierwszym krokiem było zbadanie poziomu motywacji i usprawnień, jakie pracownicy chcieliby wprowadzić w codziennej pracy. Porównanie na etapie diagnozy potrzeb firmy, doświadczeń i kompetencji twardych z przyszłymi potrzebami ujawniło m.in. deficyt kompetencji w obszarze obsługi zamówień publicznych oraz niewystarczającą aktywność handlowców w pozyskiwaniu nowych klientów i umiejętności tworzenia partnerstw realizacyjnych.

Zmiany rozpoczęto od:

- zdiagnozowania, co można usprawnić i w jakim zakresie we współpracy pomiędzy działami firmy; wskazano konkretne rozwiązania, przeprowadzono warsztaty i sesje doradcze z konsultantami, a następnie wprowadzono te zmiany, które nie wymagały reorganizacji systemu,
- wprowadzenia modyfikacji modelu współpracy działu handlowego z działem produkcji, zarówno na poziomie organizacyjnym w oparciu o wdrażany system, jak i relacji osobistych,
- wzmocnienia działu handlowego szkoleniami z dziedziny komunikacji i technik współpracy z klientami,
- wstępnego bilansu kompetencji, który przeszli wszyscy pracownicy na kluczowych dla firmy stanowiskach, łącznie z właścicielami zarządzającymi firmą, dzięki czemu każda z tych osób mogła zdefiniować swój potencjał, zweryfikować go w świetle

wykonywanych zadań i ustalić dla siebie kierunek rozwoju poprzez określenie własnych obszarów rozwojowych,

- upewnienia się przez właścicieli co do kierunku rozwoju, określenia, jakie procesy pracy można usprawnić, gdzie powstają bariery sprawnego działania i jakie są przyczyny tego stanu,
- przedefiniowania przez kadrę kierowniczą wizji rozwoju firmy i celów strategicznych.

Proces przygotowawczy trwał prawie pięć miesięcy, ponieważ specyfika małych firm nie pozwala na jednorazowe, kilkudniowe wyłączenie pracowników z codziennych zadań.

Sformułowana na nowo misja przedsiębiorstwa i wizja rozwoju zostaną podane do wiadomości pracowników, a po jej ogłoszeniu planowane jest przeprowadzenie tzw. audytu zdolności przedsiębiorstwa do zarządzania kompetencjami. Taki audyt ujawnia, czy i na ile wizja oraz oczekiwania właścicieli i kadry zarządzającej, także w odniesieniu do kompetencji stanowiskowych, są zgodne.

Raport po audycie zdolności firmy do zarządzania kompetencjami, zawierający Plan Rozwoju Kompetencji do roku 2016, pozwoli kadrze i pracownikom skupiać się na zadaniach bieżących z większym poczuciem pewności co do przyszłych oczekiwań. Co najważniejsze, zostaną ustalone jasne cele rozwojowe, a wspólnie wyznaczone, maksymalnie zobiektywizowane wskaźniki oceny dadzą szansę na poczucie współdziałania kadry zarządzającej i pracowników. Dzięki temu kierownictwo uniknie pułapek doraźnego wyznaczania celów i oceniania pracowników tylko na podstawie pojedynczych zdarzeń.

Rozpoznanie przez kadrę zarządzającą przyszłych kierunków działania i potrzebnych w przyszłości kompetencji rozumianych jako kwalifikacje formalne, umiejętności i zainteresowania rozwojowe pracowników, czyli wewnętrznego potencjału, są podstawą dalszego działania kadry kierowniczej.

Zatem rozpoznanie, jakie umiejętności i potencjał rozwojowy posiadają pracownicy, nie ogranicza się tylko do zadań stanowiskowych, ale powinien być szerzej widziany, w kontekście zainteresowań, kierunków planowanego rozwoju zawodowego i umiejętności nabywanych w kontekście pracy.

Co daje rzetelne bilansowanie kompetencji w przedsiębiorstwie?

Opinia jednej z pracownic: „Teraz upewniłam się, że wiele rzeczy robię bardzo dobrze. Uzmysłowiłam sobie również, że jest jeszcze wiele nowych umiejętności, które powinnam nabyć. No cóż, człowiek uczy się przez całe życie”.

Opinia pracownika na stanowisku technicznym: „Teraz widzę, dlaczego czasami jest tak trudno dogadać się i szybko zadziałać. To w sumie fajna rzecz, takie badanie. Gorzej, że mnóstwo pracy przed nami”.

Obie wypowiedzi pracowników wskazują na inspiracyjne oddziaływanie bilansu kompetencji, a nawet postawieniu fundamentów pod rozwiązanie kilku trudnych spraw, np. tradycyjnego problemu współpracy działu handlowego z działem produkcji. Co więcej, cały ten proces stał się podstawą do rozważań o przyszłości i rozwoju firmy w kontekście

pracowników, którzy są cennym kapitałem przedsiębiorstwa. Co ważne, w trakcie wspólnej pracy warsztatowej pracownicy wskazali na praktyczne rozwiązanie, jakim jest wzbogacenie zespołu o osobę, która będzie zajmować się tylko koordynacją zamówień i współpracą z działem produkcji oraz odpowiadać na szczegółowe zapytania klientów dotyczące rozwiązań technologicznych. Zdaniem wszystkich osób powstanie takiej nowej funkcji może zaoszczędzić firmie ok. 16 godzin tygodniowo z budżetu czasu działu handlowego i przyspieszyć bieżącą obsługę klientów o minimum 2 dni. Co najmniej dwóch pracowników firmy może w przyszłości pełnić taką funkcję, przy czym jeden z nich powinien pogłębić swoją wiedzę z zakresu materiałoznawstwa.

Przedsiębiorstwo jest w trakcie trudnego procesu jednoczesnego wdrażania zmian i prowadzenia dotychczasowych działań operacyjnych. Powoli widać pozytywne skutki inwestycji w zmianę i potencjał pracowników. Istotne, że firma uniknęła dylematu, czy zatrudniać kolejnych pracowników (co znacznie wpłynęłoby na jej koszty stałe), czy zrezygnować z niektórych działań na rzecz zwiększania liczby zamówień. Podobny dylemat przeżywa wiele firm, które na drodze swojego rozwoju podejmują decyzje o poszerzeniu ekspansji na nowe rynki lub o zmianie sposobu działania. Najbliższy rok pokaże, które inwestycje w ludzi poczynione w tej firmie dadzą najlepsze przełożenie na sprawność organizacyjną i wyniki biznesowe firmy.

Handlowiec czy szef sprzedaży – pułapki skokowego rozwoju MŚP. Przypadek drukarni i studia reklamy

Drukarnia rodzinna stanęła przed problemem rozwojowym – przeskokiem z firmy rodzinnej o strukturze funkcjonalnej, zatrudniającej 35 osób wraz

z praktykantami, do firmy zarządzanej w oparciu o schemat sztabowy. W latach 2010-2012 park technologiczny drukarni został całkowicie wymieniony, m.in. dzięki dotacji. Nowe maszyny drukarskie mają o 200% większą wydajność niż poprzednie urządzenia. Właściciele zarządzający skupili się na pozyskiwaniu nowych klientów, aby pokryć poniesione koszty na inwestycje. Lata 2011 i pierwszy kwartał 2012 przyniosły wzrost zamówień i obrotów. Jednakże wzrosło również zapotrzebowanie na liczbę pracowników i system trójzmianowy w okresach spiętrzenia zamówień. Dla utrzymania zaangażowania zarządzający zadbali o cały szereg profitów dla pracowników, jednak podniosły one znacznie koszty pracy i miały negatywny wpływ na zysk operacyjny. Równocześnie nastąpiło zjawisko zadowolenia i wysokiej rutynizacji pracy, co z kolei obniżyło zaangażowanie pracowników produkcji. Liderzy chcieli skupiać się na nowych usługach, wymagających kunsztu i czasu do ich odpowiedniego przygotowaniu – ta orientacja zdominowała cały zespół. Dział handlowy liczący cztery osoby i brokerów zewnętrznych przestał zabiegać o zlecenia na proste wydruki, które nie przynosiły prestiżu firmie. W efekcie zaniedbano utrzymanie poziomu sprzedaży najbardziej opłacalnych usług i monitoringu procesu bieżącej produkcji, spadła produktywność i terminowość wykonania usług. Dodatkowo uległa poważnej awarii jedna z najważniejszych maszyn drukarskich, a czas oczekiwania na nowe części rozciągał się ponad ustalenia.

Firma stanęła przed koniecznością podzlecenia zadań, a co za tym idzie – zredukowania personelu. Firma szkoleniowo-doradcza przeprowadziła diagnozę sytuacji i wskazała rozwiązania, jednakże właściciele zarządzający nie wdrożyli istotnych zmian – jak m.in. zalecana redukcja zatrudnienia. Kierując się dobrem ludzi, wybierali drobne, kosmetyczne zmiany,

które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów finansowych. Sytuacja zaogniła się. W połowie roku zadecydowano o zaprzestaniu współpracy z kilkoma pracownikami. Pociągnęło to za sobą osłabienie serca tej firmy, czyli studia DTP, najważniejszego ogniwa w procesie planowania druku i optymalizacji kosztów. Nastąpiło ogromne przeciążenie pracą pozostałych i kolejne odejście z tej jednostki organizacyjnej, a to z kolei przyczyniło się do dalszych opóźnień realizacji zamówień i zwiększenia kosztów produkcyjnych o kwoty do zapłaty za usługi zewnętrzne.

Zlecenie usług na zewnątrz nie zawsze jest opłacalne

Wbrew powszechnym opiniom, outsourcing nie zawsze jest opłacalny, jak pokazał nam choćby powyższy przykład. Okazuje się bowiem, że pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę, o ile zawiera ona odpowiednie postanowienia (jak np. praca w oparciu o zasady czasowo-zadaniowe), są bardziej dyspozycyjni niż osoby pracujące na własny rachunek, które przedkładają szybkie, lukratywne zlecenia nad zlecenia stałe. Takie stanowiska nazywane są kluczowymi lub specjalistycznymi. Pojęcie to obejmuje stanowiska, które są sercem firmy, zadania realizowane z ich udziałem mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy i jej zdolność do realizacji zadań, jakość i optymalizację kosztową.

Najmniejsza zmiana w jednym miejscu firmy pociąga za sobą zmiany w innych komórkach

Zmianami nie objęto działu handlowego, który skupiał się głównie na obsłudze zamówień przychodzących. Brak formalnego szefa sprzedaży spowodował, że zamówienia pozyskiwane dla drukarni

powodowały kolejne spiętrzenia prac. Wszyscy handlowcy pracowali w oparciu o najbardziej lukratywne dla nich zlecenia, które nie mogły być zrealizowane na urządzeniach będących w ruchu lub w oparciu o cele doraźne wskazywane przez szefa całej firmy. To spowodowało dalsze napięcia i frustracje, a nawet perturbacje zdrowotne jednego z pracowników. W obliczu kolejnych zatorów realizacyjnych wyznaczono jedną z osób na szefa sprzedaży. Po kilku miesiącach okazało się, że nie wypełnia swojej roli dobrze. Świetny fachowiec i talent handlowy okazał się być spontanicznym liderem, a nie osobą o umiejętnościach porządkowania procesów i wyznaczania twardych celów ilościowych i wartościowych. Osoba okazała się niedopasowana do zadań stanowiskowych. Nie wprowadzono do systemu obsługi zamówień istotnych danych i informacji związanych z klientami. Wprowadzony informatyczny system zarządzania posiadał istotne luki informacyjne uniemożliwiające planowe działania. Dział zaczął się rozpadać, odeszły od współpracy osoby (brokerzy) znające specyfikę branży i potencjał drukarni.

Brak konsekwencji wprowadzania zmiany na wszystkich poziomach firmy może skutkować kryzysem firmy

Kolejny raz firma stanęła w obliczu kryzysu, przed koniecznością przededefiniowania wizji rozwojowej i wyznaczenia celów, które pozwoliłyby jej nadrobić stracone miesiące, podnieść płynność i utrzymać dobry wizerunek u dotychczasowych zleceniodawców. Pomimo wcześniejszego uporządkowania struktury, wprowadzenia rzetelnych opisów stanowisk i określenia kluczowych zadań i kierunków działania firma nie poradziła sobie z sytuacją kryzysową.

Przyczynami tej sytuacji były:

- zaniechanie konsekwentnego wdrożenia zmian we wszystkich obszarach,
- „ręczne sterowanie” przez zarządzających,
- przydzielanie zadań istotnych dla prowadzenia biznesu na podstawie długości i efektywności dotychczasowego doświadczenia zawodowego, a nie kompetencji i profilu zawodowego.

Zarządzający po zdiagnozowaniu błędów popełnionych w ostatnim roku zdecydowali się na udział w projekcie Zarządzanie Kompetencjami w MŚP, przeprowadzili bilans kompetencji pozostałych pracowników, wzięli udział w audycie zdolności do zarządzania przez kompetencje. Audyt wykazał deficyt dwóch koordynatorów procesów produkcji i procesów handlowych oraz potwierdził kierunek podjętych przez właścicieli zarządzających działań. Z kolei zbadanie poziomów kompetencji pracujących obecnie w okrojonym składzie zespołów ujawniło wysoki potencjał działu produkcji i przeszacowanie umiejętności handlowców w zakresie planowania sprzedaży. Zespół handlowy tworzą osoby nastawione na realizację zlecanych celów, osiąganie własnych celów finansowych (wysokie prowizje z czasów koniunktury), mistrzowie obsługi klienta i talenty pracujące w oparciu o relacje z otoczeniem, lecz zupełnie niepotrafiący skoncentrować się na planowaniu długofalowym. Ten deficyt kompetencji jest obecnie uzupełniony przez zakontraktowanie koordynatora produkcji oraz szefa sprzedaży, który posiada doświadczenie w zarządzaniu sprzedażą usług w oparciu o narzędzia planowania.

Powyższy przykład ilustruje, jak łatwo można wpaść w pułapkę awansowania osoby zaangażowanej, cieszącej się zaufaniem kierownictwa, posiadającej doświadczenie w danej branży, lecz której brak zdolności i wiedzy na temat planowania długofalowego w oparciu o rachunek zysków i strat dla przedsiębiorstwa. Bilans kompetencji i audyty kompetencji wykazały, o jakiego rodzaju kompetencje należy uzupełnić działający zespół, aby firma po kryzysie mogła dalej się rozwijać. Stało się to możliwe dzięki uświadomieniu właścicieli, że ich własne doświadczenie i tzw. instynkt rynkowy nie są wystarczające do podejmowania skutkujących w przyszłości dobrych decyzji kadrowych.

Planowanie rozwoju kompetencji w MŚP – droga do posiadania właściwych ludzi do pracy

Mamy zatem do czynienia z dwiema możliwymi ścieżkami planowania rozwoju w oparciu o kompetencje pracowników:

1.

- wyznaczenie strategii, celów rozwojowych
- zdefiniowanie potrzeb kompetencyjnych
- przeprowadzenie **bilansu kompetencji**
- przydział zadań w oparciu o posiadane kompetencje/potencjał rozwojowy lub w oparciu o cel rozwojowy pracownika
- zdiagnozowanie, czy osoby o pożądanym kompetencjach są dostępne na otwartym rynku pracy

- jeśli na otwartym rynku pracy nie są dostępne osoby o pożądanym kompetencjach lub są zbyt drogie dla firmy – zaplanowanie rozwoju wiedzy i umiejętności w oparciu o ścieżkę szkoleniową
- skierowanie na szkolenia/kursy/studia lub pozyskanie osoby o wymaganych kompetencjach.



2.

- diagnoza potrzeb, wyznaczenie strategii, celów rozwojowych
- zdefiniowanie potrzeb kompetencyjnych
- przeprowadzenie **bilansu kompetencji**
- zdiagnozowanie posiadanych zasobów: wiedzy, umiejętności, infrastruktury (np. systemów, programów komputerowych)
- przeprowadzenie **audytu firmy** pod kątem zgodności posiadanych kompetencji z przyszłym zapotrzebowaniem oraz zgodności wizji kierujących firmą z wizją pracowników
- przeprowadzenie audytu zgodności wyznaczonych przez kierujących wszystkich szczebli poziomów kompetencji z wymaganymi na poszczególnych stanowiskach, wyznaczenie celów rozwojowych, sporządzenie Planu Rozwoju Kompetencji

- zaplanowanie rozwoju wiedzy i umiejętności w oparciu o ścieżkę szkoleniową lub uczenie na stanowisku
- skierowanie na szkolenia/kursy/studia
- ewentualne pozyskanie osoby o potrzebnych kompetencjach.

Podsumowanie

Zarówno bilans kompetencji, jak i audyt kompetencji (badanie kompetencji) należy przeprowadzać co ok. 2 lata. Przyjmując, że o efektach wdrożenia Planu Rozwoju Kompetencji możemy sądzić po okresie rocznym, takie podejście daje nam możliwość rzetelnej oceny postępów pracowników. Również po roku uzasadnione jest przeprowadzenie ponownej analizy otoczenia i sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Jednakże sam proces też powinien być rozplanowany w czasie, tak aby kolejne modyfikacje nie miały charakteru doraźnych działań odpowiadających na powstające kryzysy, lecz wpisywały się w standardowe, planowe działania przedsiębiorstwa. Podstawą efektywnego procesu są opisy stanowisk i zadań oraz przygotowanie tzw. profilu stanowiska, który również powinien zawierać zdefiniowane poziomy kompetencji, których oczekuje się na danym stanowisku.



Równie istotną praktyką jest spisywanie misji, wizji i celów strategicznych, czyli koncepcji żyjących zazwyczaj w umysłach właścicieli i kadry zarządzającej. Nieujawnione i niezwyfikowane z oceną sytuacji przez pracowników na

kluczowych stanowiskach, czyli nieurealnione, mogą stać się źródłem kryzysu z powodu zbyt wysoko mierzących liderów, którzy nie dostrzegają codziennych problemów organizacyjnych.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa możemy stosować różne metodologie zarządzania pracownikami.

W małych przedsiębiorstwach Bilans Kompetencji Osobistych i Zawodowych jest, obok rocznej rozmowy podsumowującej, wystarczającym narzędziem do ewaluacji posiadanego kapitału intelektualnego. W firmach małych, zatrudniających od 10 pracowników wzwyż, z wyraźnym podziałem na działy czy obszary pracy, audyt kompetencji i ich osiągniętych poziomów pozwala na lepsze rozeznanie potencjału firmy wobec zmian otoczenia i konkurencji. To wskazanie szczególnie dotyczy firm oferujących usługi specjalistyczne lub produkcję o wąskiej specjalizacji i firm działających w obszarze ICT. Te ostatnie osiągają w warunkach polskich krytyczny punkt wzrostu przy stanie zatrudnienia 20-25 osób i ograniczenia realizacji kluczowych zadań do kilku wiodących specjalistów. Te osoby stają się niezbędne i niezastąpione. Odejście z pracy jednej z tych osób może skutkować poważnymi perturbacjami w działalności firmy, dlatego planowanie zastępowalności (sukcesji), rozwoju pozostałych pracowników poprzez systematyczne przekazywanie kompetencji i uprawnień jest w praktyce MŚP takie ważne.

W przypadku stanowisk o wąskim profilu specjalizacji niezmiernie trudne jest wypracowanie modelu typu multiskiller, ponieważ w zadaniach złożonych potrzebna wiedza specjalistyczna jest na tyle rozległa, że

w praktyce zastępowalność jest bardzo ograniczona. Jednakże długość, różnorodność i intensywność doświadczeń zawodowych pracowników w danej branży są dobrym punktem wyjścia do zdefiniowania fundamentalnych kompetencji, które mogą w obliczu powstawania nowych wymogów stać się kamieniem milowym na drodze ich rozwoju zawodowego. Obok takiego podejścia do doświadczenia, obszary doświadczeń nieformalnych i wiedzy nieformalnej mogą predestynować niektóre osoby do wypełniania różnych specjalistycznych zadań. O ile strategia rozwoju personalnego wynika z jasno zdefiniowanych celów strategicznych organizacji, o tyle można z dużym prawdopodobieństwem poszukiwać wśród specjalistów potencjału multiskiller również w obszarach ich nieformalnych doświadczeń. Ten styk pasji, zainteresowań pozazawodowych oraz wiedzy i doświadczeń specjalistycznych może zaowocować innowacyjnymi rozwiązaniami i/ lub elastycznym podejmowaniem nowych zadań przez ludzi. Jednakże w tym przypadku analiza potencjału kandydatów na multispecjalistów powinna być poszerzona o głębszą analizę typu osobowego, np. metodą MBTI czy inną. Nie w każdej sytuacji fachowiec odnajdzie się w środowisku pracy wielozadaniowej, co zostało zilustrowane powyżej. Niemniej należy tutaj zaznaczyć, że musi wystąpić kilka przesłanek jednocześnie, aby taki potencjalny kandydat mógł być skierowany na ścieżkę rozwoju specjalisty multifunkcyjnego lub menedżera. Profil osobowy w powiązaniu z kompetencjami społecznymi i spontanicznie pełnionymi rolami w pracy zespołowej są istotnymi czynnikami determinującymi powodzenie takiego kierunku rozwoju.

Ten dylemat w praktyce biznesowej średnich i dużych firm rozwiązywany jest przez powoływanie zespołów projektowych, w których każdy

z uczestników wnosi unikalną wiedzę i doświadczenia. Zaś dzięki technice pracy w grupach nominalnych (*nominal group technique*) dochodzi się do rozwiązań i decyzji, jednakże bez możliwości wzajemnego zastępowania się członków zespołu w realizacji zadań na poszczególnych stanowiskach. Multifunkcyjność w przypadku specjalistów o wysokich kompetencjach branżowych (specjalistycznych) jest bardziej związana z kompetencjami społecznymi i stylem zachowania niż kwalifikacjami (kompetencjami twardymi), a obszar ich funkcjonowania jest dość ograniczony.

W przypadku wykształcenia pracownika multifunkcyjnego na stanowisku specjalistycznym przedsiębiorstwo zyskuje wartość dodaną, jednakże w przypadku odejścia z pracy takiego pracownika organizacja będzie ponosić wysokie koszty zastąpienia takiego pracownika. W przypadku firm MŚP taka sytuacja może doprowadzić do poważnego naruszenia ich fundamentów.

Ze względu na coraz wyższe wymagania wobec kompetencji społecznych pracowników-specjalistów, pracodawcy coraz częściej będą stawać przed dylematem konstruowania siatki wynagrodzeń dla multifunkcyjnych stanowisk, szczególnie dla tych, które wiążą się z zadaniami bezpośredniej współpracy z klientami i doradztwem. Ten problem napotykają już obecnie rekruterzy kadry inżynierskiej i specjalistów do firm IT, którzy stoją przed zadaniem pozyskania wysokiej klasy specjalistów z dziedzin ścisłych, wymagających zdefiniowanych algorytmów w codziennej pracy, a ich zadania stanowiskowe wymagają również elastyczności, utrzymywania szerokich kontaktów społecznych i budowania relacji z klientami. Zdecydowany inwentarz zainteresowań pozazawodowych może być jednym z kluczy do selekcji rokujących kandydatów.

Nim jednak zarządzający MŚP udadzą się na połów talentów, bezwzględnie powinni przeprowadzić przynajmniej bilans kompetencji swoich pracowników w oparciu o sprawdzone narzędzia, kluczowe dla rozwoju audyt kompetencji i analizę potencjału intelektualnego własnej firmy. Wiele metod i narzędzi jest dostępnych dla zainteresowanych dzięki sfinansowaniu ich ze środków Unii Europejskiej. Kompetencjami można i trzeba zarządzać. Dzięki zarządzaniu kompetencjami w firmach problemy braku pracowników o odpowiednich kompetencjach znacznie się zmniejszą.

Bibliografia

Balcerzak-Paradowska B., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP, Warszawa 2011

Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2012.

Bolten J., *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2006.

Blikle A. J., Kosewski M., *Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa 2012, p.47-57.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., "How to Design a Winning Business Model", *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011), 2011.

Charmaz K., *Teoria ugruntowana: praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

Grudzińska B., *Badanie losów absolwentów. Metodologia oceniania kompetencji społecznych absolwentów studiów artystycznych dla PKA*, Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych, Poznań 2014.

Grudzińska B., *Chances for Female Entrepreneurship Policies Development in Poland In The Context of EU Policies*, conference paper, Ayudin University, Istambul, 2014.

Jakubowski J., *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012.

Kalaga W. (red.), *Dylematy wielokulturowości*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2004.

Schein E. H., *Career Anchors. Discovering Your Real Values*, San Diego, Calif., University Associates, 1985.

Magala S. J., *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Wittenberg-Cox A., Maitland A., *Kobiety i ich wpływ na biznes: nowa rewolucja gospodarcza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Źródła z zasobów internetu:

Entrepreneurship Action Plan 2020, EC, Directorate General http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/entrepreneurship-2020/index_en.htm [dostęp: 29.03.2014]

Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Foundation Management Observatory <http://obserwatorium.pl/en/> [dostęp: 29.03.2014]

Narodowa Strategia Rozwoju 2020, National Development Strategy 2020, 2013, Warszawa, Ministry of Infrastructure and Development, Strategic Area II.1, p. 51-56; Strategic Objective II.4 ,p.72-76. http://www.mir.gov.pl/english/Regional_Development/Development_Policy/NDS_2020/Documents/NDS%202020.pdf [dostęp: 29.03.2014]

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Polish Agency for Enterprise Development <http://en.parp.gov.pl/> [dostęp: 29.03.2014]

Zarządzanie kompetencjami w MSP, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

<http://pokl.parp.gov.pl/index/more/36122> [dostęp: 29.03.2014]

PrzedsiębiorcywPolsce,PKPPLewiatan,2012, <http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/wydawnictwa-rok-2013> [dostęp: 29.03.2014]

Report on the results of public consultations of Entrepreneurship Action Plan 2020, p. 21-25, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/entrepreneurship-2020/final-report-pub-cons-entr2020-ap_en.pdf [dostęp: 29.03.2014]

BIOGRAM

Beata Grudzińska konsultantka i trenerka w obszarze zmiany i rozwoju zasobów ludzkich. Realizuje badania jakościowe służące udoskonalaniu zarządzania zasobami i potencjałem indywidualnych pracowników. Specjalizuje się w strategiach i praktycznych rozwiązaniach zarządzania różnorodnością w organizacjach. Wykładowca studiów podyplomowych: WSUS w Poznaniu, Akademii Ekonomicznej. Ekspertka Związków Pracodawców, Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, Federacji Business & Professional Women, Prezes Oddziału Wielkopolskiego Narodowego Forum Doradztwa Zawodowego. Wspiera Fundację Rozwoju Talentów.

REALIZATORZY PROJEKTU

BRIGHT TEAM

Bright Team jest ogólnopolską firmą doradczo-szkoleniową. Ideą firmy jest dostarczanie klientom kompleksowych rozwiązań, które wspierają organizację w rozwoju i pomagają działać bardziej efektywnie. Realizuje to poprzez różne działania w firmie klienta, które się wzajemnie uzupełniają: badania, doradztwo oraz szkolenia. Wiodącym obszarem szkoleniowym jest wzmacnianie kompetencji menedżerskich i rozwój umiejętności osobistych. Bright Team oferuje również kompleksowe projekty rozwojowe. Firma jest założycielem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

www.brightteam.pl



Human Partner świadczy usługi szkoleniowe, adresowane głównie do sektora MŚP oraz do dużych przedsiębiorstw z różnych branż (m. in. motoryzacyjna, AGD, FMCG). Firma Human Partner oferuje również doradztwo w zakresie pozyskiwania środków unijnych na szkolenia pracowników z EFS. Konsultanci doradzają, jak prawidłowo przygotować projekt szkoleniowy z EFS, wdrożyć oraz rozliczyć. Firma jest laureatem konkursów ogólnopolskich. Firma uzyskała certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”, a w plebiscycie gospodarczym pod patronatem przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce tytuł „Solidna Firma 2011”.

www.humanpartner.pl



Korda & Partners to wiodąca firma szkoleniowo-doradcza na rynku francuskim, specjalizująca się w procesach zarządczych, z siedzibą w Paryżu oraz oddziałami w Londynie i w Pradze. Jej klientami są duże międzynarodowe przedsiębiorstwa, takie jak: Microsoft, Orange, Alianz, L’Oreal, Nestle, Societe Generale. Korda & Partners jest również głównym udziałowcem Knowledge Players, firmy specjalizującej się w nowej generacji rozwiązań numerycznych, takich jak: e-learning, serious games, nauczanie symultaniczne.

www.korda-partners.com

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Publikacja bezpłatna. Publikacja dostępna w wersji elektronicznej na stronie www.strategia-szkolenia.pl