

Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami



Podręcznik stosowania aplikacji
PLATFORMA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

www.intermentoring.civitas.edu.pl

Opracowanie tekstów i redakcja – zespół projektowy w składzie:
dr Małgorzata Baran – Kierownik Merytoryczny
Piotr Łochowski
Wojciech Pander
Anna Sieradzka

Publikacja bezpłatna



! Collegium Civitas

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

1. Wstęp czyli jak korzystać z podręcznika.....	3
2. Ogólny opis programu	5
2.1 Podstawowe informacje o narzędziu.....	5
2.2 Sposób korzystania z PZK	6
2.3 Panel administracyjny, uzupełnianie i aktualizacja danych	8
3. Funkcje dostępne na platformie.....	14
3.1 Zakładka Zarządzanie strategiczne.....	14
3.2 Zakładka HR	27
3.3 Zakładka Intermentoring.....	40
Bibliografia	45
Załączniki	46

1. Wstęp czyli jak korzystać z podręcznika

Podręcznik ten jest przeznaczony dla użytkowników Platformy Zarządzania Kompetencjami. Przedstawiony jest w nim ogólny opis działania narzędzia, jego poszczególne funkcjonalności oraz zasady obowiązujące podczas użytkowania.

Podręcznik podzielony jest na dwie główne części. Pierwsza część (Rozdział 2) zawiera podstawowe informacje o Platformie Zarządzania Kompetencjami i sposobie korzystania z platformy. W części drugiej (Rozdział 3) przedstawiony został szczegółowy opis stosowania każdej z funkcjonalności narzędzia.

Ułatwienie w przyswojeniu podręcznika stanowią konsekwentnie stosowane spójne oznaczenia, jak wyróżnienia w tekście, tabele zawierające podpowiedzi merytoryczne, a także jednolita terminologia. Poniżej kilka najważniejszych informacji dotyczących prezentacji treści w niniejszym podręczniku.

Wyróżnienia w tekście

W całym tekście podręcznika stosuje się spójne oznaczenie komend jakie należy wykonać, aby zrealizować zadanie, działanie lub dokonać innych zmian. Oznaczenie to przybiera następującą postać:

- Kliknąć pole **ZALOGUJ**

Dodatkowym oznaczeniem jest pogrubiona czcionka, oznaczająca odniesienia do konkretnego miejsca zakładki.

Podpowiedzi merytoryczne

W całym tekście podręcznika znajdują się informacje merytoryczne, które stanowią wsparcie podczas realizowania poszczególnych działań na Platformie Zarządzania Kompetencjami. Przedstawione są one w postaci ujednoliconych ramek (przykład prezentuje poniższa ramka).



Analiza normatywnych strategii działania jest pomocna, gdy chcemy słabe i silne strony zestawzić z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Metoda ta należy do jednej z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy.

Ważne informacje

Inne ważne informacje z punktu widzenia użytkownika korzystającego z narzędzi dostępnych na platformie prezentowane są również w układzie tabelarycznym, w nieco odmiennej formie. Przykład prezentuje poniższa tabela.



Jeżeli po podaniu nazwy i hasła okaże się, że praca z platformą jest niemożliwa, skontaktuj się z administratorem. Oznacza to, że użytkownik o tych danych nie jest uprawniony do korzystania z programu.

W tabelach tych prezentowane są uwagi, komentarze oraz informacje, które zapewniają poprawność funkcjonowania platformy lub stanowią wsparcie techniczne w procesie realizacji zadań platformy.

Korzyści

Tekst podręcznika zawiera opis korzyści, jakie docelowo może przynieść użytkowanie narzędzia firmie i jej pracownikom w odniesieniu do poszczególnych funkcjonalności platformy. Przykład prezentuje poniższa tabela.



Korzyści jakie odnosi firma która korzysta z narzędzia to przede wszystkim porządkowana wiedza z zakresu otoczenia gospodarczego, ale przede wszystkim wiedza na temat potencjału analizowanej organizacji. Wpływa to na polepszenie jakości planowania rozwoju firmy (planowania strategicznego), daje większą stabilność w tym zakresie oraz pozwala definiować nowe przewagi konkurencyjne.

Niniejszy podręcznik prezentuje użytkownikowi sposób korzystania z Platformy Zarządzania Kompetencjami w sposób funkcjonalny, a więc przedstawiający kolejne kroki i działania, jakie należy podjąć aby osiągnąć zamierzony cel.

2. *Ogólny opis programu*

2.1 *Podstawowe informacje o narzędziu*

Platforma przeznaczona jest dla zarządzających małymi firmami oraz ich pracowników. Platforma pozwala między innymi na:

- zdefiniowanie celów rozwojowych firmy,
- przeprowadzenie analiz wspomagających określenie celów rozwojowych firmy,
- określenie wiodącej strategii działania,
- określenie pozycji na rynku i dokonanie analizy konkurencji,
- zdefiniowanie potrzebnych zasobów,
- określenie działań rozwojowych dla firmy i pracowników,
- określenie następstw na stanowiskach w przypadku zmian,
- wybór mentora spośród pracowników firmy,
- określenie działań realizujących koncepcję intermentoringu.

Podstawowym elementem Platformy Zarządzania Kompetencjami jest okno. Użytkownik wykonuje operacje za pomocą takich elementów okna, jak: menu, paski przewijania, wskaźniki, itp. Elementy okien są wykorzystywane do sterowania programem lub operowania na danych.

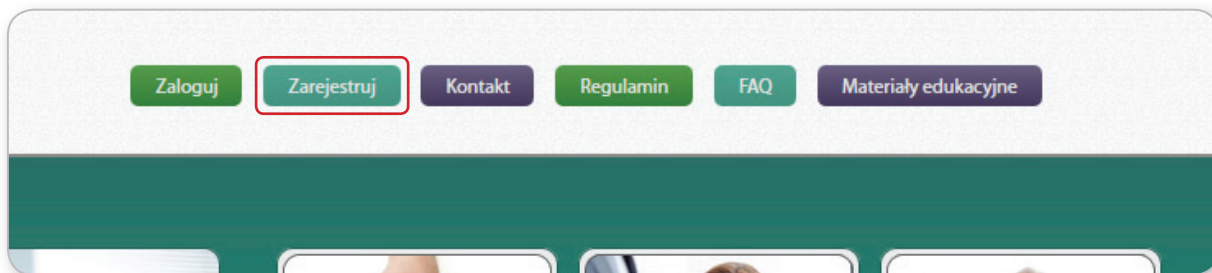
Platforma dostępna jest on-line i nie jest wymagana jej instalacja na komputerze. Jej poprawną obsługę zapewniają wszystkie dostępne przeglądarki – platforma przystosowana jest do wyświetlania w następujących przeglądarkach: MS Internet Explorer (od wersji 10), Mozilla Firefox (od wersji 19), Chrome (od wersji 25).

2.2 Sposób korzystania z PZK

2.2.1 Rejestracja

Przed rozpoczęciem pracy z Platformą wymagana jest rejestracja. Aby dokonać rejestracji nowego użytkownika należy wejść na stronę internetową www.intermentoring.civitas.edu.pl następnie:

- Kliknąć pole **ZAREJESTRUJ** w oknie startowym Platformy



Nastąpi automatyczne przeniesienie do panelu rejestracji gdzie konieczne będzie uzupełnienie potrzebnych informacji. Ze względu na założenia projektu i Platformy Zarządzania Kompetencjami, konieczne jest podanie wielu dodatkowych informacji, takich jak: zatrudnienie w podziale na płeć, zatrudnienie w wieku 45+, itp.

Rejestracja

Imię*	<input type="text"/>
Nazwisko*	<input type="text"/>
Adres email*	<input type="text"/>
Hasło*	<input type="password"/>
Powtórz hasło*	<input type="password"/>
Nazwa firmy*	<input type="text"/>
Główne PKD firmy*	<input type="text"/>
Ulica*	<input type="text"/>
Numer budynku*	<input type="text"/>
Numer lokalu	<input type="text"/>
Kod pocztowy*	<input type="text"/>
Miasto*	<input type="text"/>
Województwo*	<input type="text" value="Mazowieckie"/>
Adres email firmy	<input type="text"/>
Numer telefonu	<input type="text"/>
Zatrudnienie kobiet*	<input type="text"/>
Zatrudnienie mężczyzn*	<input type="text"/>
Zatrudnienie osób w wieku 45+*	<input type="text"/>
Akceptuję regulamin platformy*	<input type="checkbox"/>

Pola oznaczone * są polami wymaganymi

Utwórz konto

Po wypełnieniu wszystkich pozycji z formularza, w tym pól wymaganych (oznaczone *), należy:

- Kliknąć pole **UTWÓRZ KONTO**

Rejestracja w systemie następuje automatycznie. Po wykonaniu operacji użytkownik zostaje przeniesiony do okna logowania.

2.2.2 Logowanie

Logowanie do platformy odbywa się z poziomu okna logowania. W tym celu należy uzupełnić pola:

- **ADRES EMAIL**
- **HASŁO**

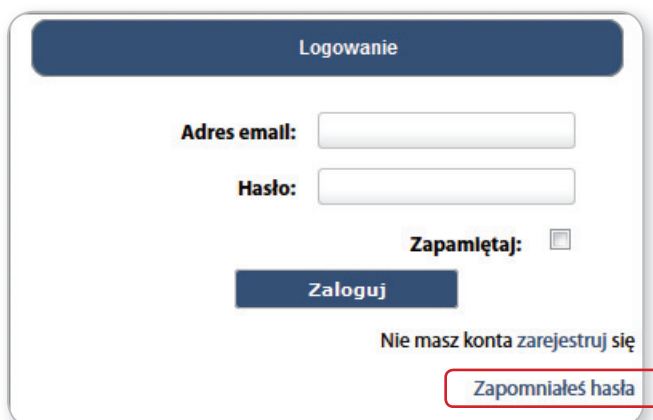
Otrzymane w trakcie rejestracji do systemu, oraz kliknąć pole:

- Kliknąć pole **ZALOGUJ**

W oknie logowania istnieje również możliwość przypomnienia hasła. W tym celu należy:

- Kliknąć pole **ZAPOMNIAŁEŚ HASŁA** w oknie logowania.

Platforma umożliwi również zapamiętanie hasła poprzez odznaczenie stosownego pola w oknie logowania.



The screenshot shows a login form with the following elements:

- Header: **Logowanie**
- Field: **Adres email:** [input field]
- Field: **Hasło:** [input field]
- Field: **Zapamiętaj:**
- Button: **Zaloguj**
- Text: **Nie masz konta zarejestruj się**
- Link: **Zapomniałeś hasła** (highlighted with a red box)



Jeżeli po podaniu nazwy i hasła okaże się, że praca z platformą jest niemożliwa, skontaktuj się z administratorem. Oznacza to, że użytkownik o tych danych nie jest uprawniony do korzystania z programu.

2.3 Panel administracyjny, uzupełnianie i aktualizacja danych

2.3.1 Panel administracyjny



Zarządzanie informacjami zgromadzonymi w Platformie Zarządzania Kompetencjami odbywa się z poziomu panelu administracyjnego (Zakładka **PROFIL**).

W zakładce tej dostępne są cztery podstawowe funkcjonalności:

1. Śledzenie ostatnich zmian oraz generowanych raportów (zakładka **PULPIT**).
2. Przeglądanie oraz aktualizowanie danych firmy (wprowadzonych w trakcie procesu rejestracji) (zakładka **DANE FIRMY**)
3. Udostępnianie Platformy dodatkowym użytkownikom z firmy oraz nadawanie im uprawnień (zakładka **USTAWIENIA**)
4. Importowanie plików z danymi o pracownikach (zakładka **IMPORT DANYCH PRACOWNIKÓW**).

- Zakładka **PULPIT**

Umożliwia śledzenie dokonanych na platformie zmian, w tym ich podglądu, dat dokonanych modyfikacji, a także wygenerowanych podczas użytkowania raportów. Z poziomu tej zakładki możliwe jest również wygenerowanie raportów wybranych wcześniej funkcjonalności.

Ostatnio modyfikowane				Ostatnie raporty			
L.p.	Nazwa	Ostatnia modyfikacja	Podgląd	L.p.	Nazwa	Ostatnia modyfikacja	Generuj
1	Strategiczna karta wyników	2013-06-27 20:40:21	Przejdź	1	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:44	Generuj
2	Analiza SWOT	2013-06-27 20:33:21	Przejdź	2	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:39	Generuj
3	Strategiczna karta wyników	2013-06-21 00:22:00	Przejdź	3	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:37	Generuj
4	Strategiczna karta wyników	2013-06-21 00:21:57	Przejdź	4	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:26	Generuj
5	Strategiczna karta wyników	2013-06-21 00:21:54	Przejdź	5	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:13	Generuj
6	Strategiczna karta wyników	2013-06-21 00:21:26	Przejdź	6	SWOT - PDF	2013-09-20 11:56:11	Generuj
7	Strategiczna karta wyników	2013-06-21 00:21:23	Przejdź	7	SWOT - PDF	2013-06-21 00:55:58	Generuj
8	Główny cel strategiczny	2013-06-21 00:18:56	Przejdź	8	SWOT - PDF	2013-06-21 00:18:33	Generuj
9	Intermentoring	2013-06-20 23:25:36	Przejdź				
10	Luźni kompetencyjne	2013-06-20 23:22:19	Przejdź				

- Zakładka **DANE FIRMY**

Dane firmy wprowadzone w formularzu rejestracyjnym przechowywane są na Platformie. Możliwe jest dokonanie zmian we wprowadzonych danych lub ich uzupełnienie, o ile na etapie rejestracji nie zostały wprowadzone (dotyczy pól nie oznaczonych * jako wymagane).

Dane firmy			
Jesteś tutaj: Strona główna > Profil > Dane firmy >			
Dane			
Nazwa firmy*:	RegoGroup sp. z o.o.	Główne PKD firmy*:	7220
Adres			
Ulica*:	Harcerska	Kod pocztowy*:	05-870
Numer budynku*:	33	Ulica*:	Blonie
Numer lokalu:		Województwo*:	Mazowieckie
Kontakt			
Numer telefonu*:	(22) 398 23 30	Adres email:	biuro@regogroup.pl
Zatrudnienie			
Zatrudnienie kobiet*:	4	Zatrudnienie osób 45+*:	2
Zatrudnienie mężczyzn*:	7		

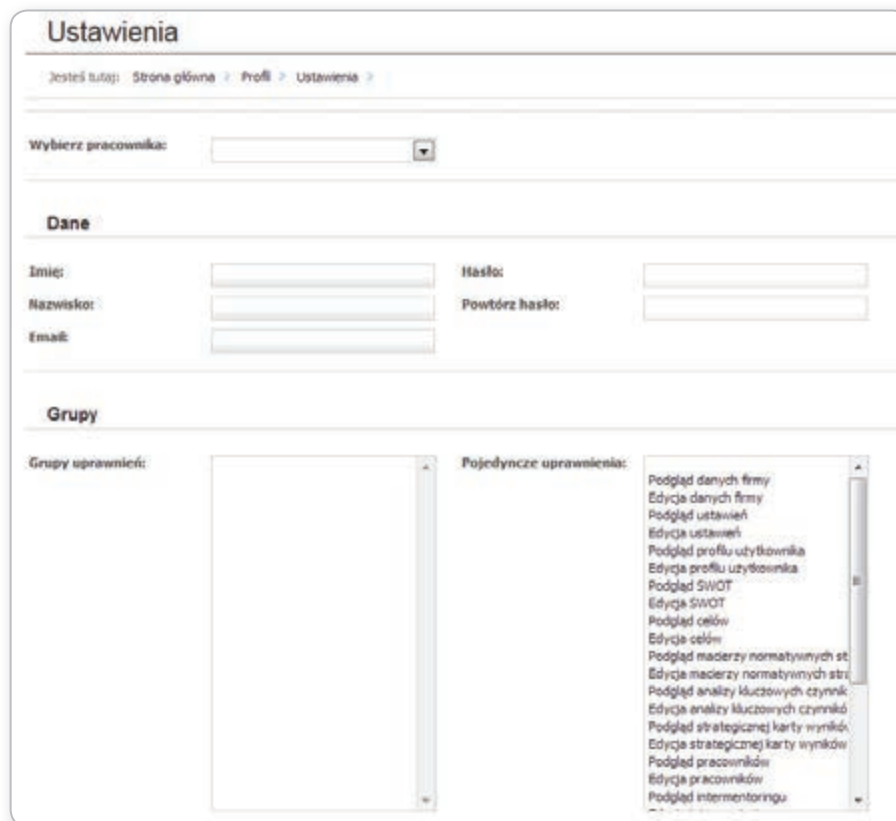
- Zakładka **USTAWIENIA**

W zakładce **USTAWIENIA** istnieje możliwość nadania uprawnień dodatkowym użytkownikom systemu z firmy. W tym celu w zakładce należy:

- Kliknąć pole **DODAJ**



A następnie wprowadzić *dane pracownika*, wprowadzić adres *email* oraz *hasło* (za pomocą którego nowy użytkownik będzie się logował) oraz zdefiniować funkcjonalności do których użytkownik będzie miał dostęp, poprzez ich wybór z rozwijanej listy.



Na zakończenie należy

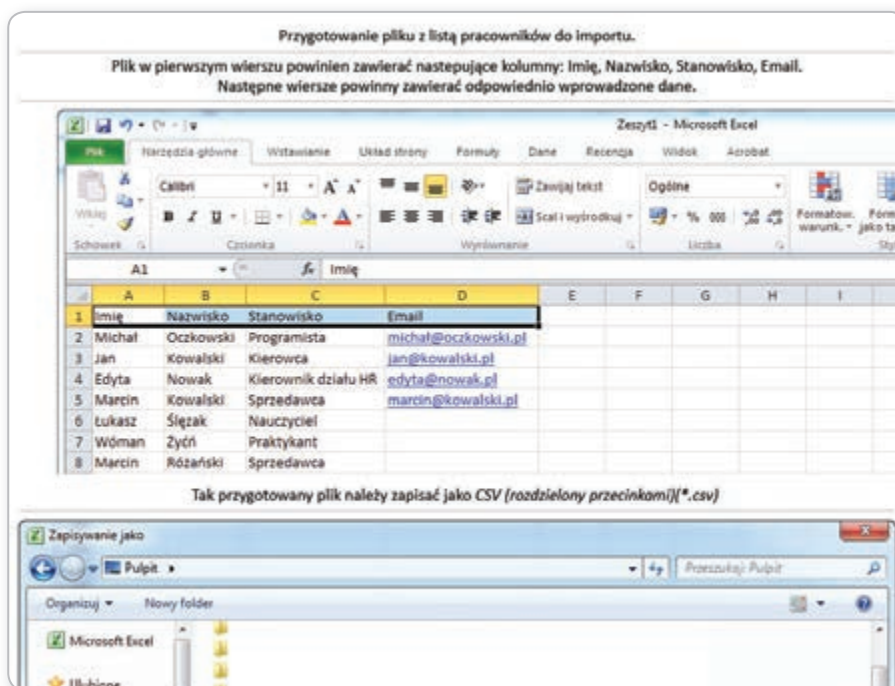
- Kliknąć pole **ZAPISZ**



Platforma umożliwia nadanie uprawnień poszczególnym użytkownikom poprzez dokonanie wyboru zakładek, do których nowy użytkownik ma mieć dostęp.

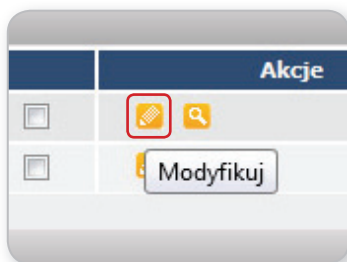
- Zakładka **IMPORT DANYCH PRACOWNIKÓW**

Z poziomu panelu administracyjnego istnieje również możliwość dokonania importu danych (np. pracowników firmy) w określonym formacie (csv, xls lub innym zbieżnym). Zamieszczona na platformie instrukcja pokazuje dokładnie sposób realizacji zadania.



System umożliwia bieżące dokonywanie modyfikacji oraz zmian w systemie oraz jego poszczególnych elementach. Możliwe jest to z poziomu zakładki, w której dokonać chcemy zmian. W tym celu należy:

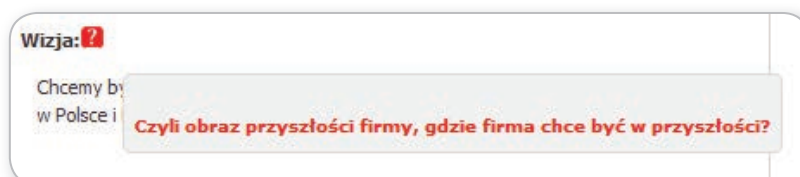
- Kliknąć pole **MODYFIKUJ**



2.3.2 Podpowiedzi i dodatkowe informacje


Platforma Zarządzania Kompetencjami zawiera szereg informacji praktycznych oraz podpowiedzi merytorycznych, które ułatwiają korzystanie z narzędzia. Informacje te dostępne są w poszczególnych zakładkach, z poziomu podpowiedzi:

- W tym celu należy najechać kursorem na znak 



lub w rozwijanych polach poszczególnych obszarów i funkcjonalności, klikając znacznik **WYBIERZ Z LISTY**.

L.p.	
1	innowacyjność produktów / usług Wpisz własną treść lub wybierz z listy
2	bogata oferta produktów / usług Wpisz własną treść lub wybierz z listy
3	specjalizacja w określonym kierunku Wpisz własną treść lub wybierz z listy
4	Zdolność do innowacji produktowych Wpisz własną treść lub wybierz z listy
5	Wysokie kwalifikacje pracowników Wpisz własną treść lub wybierz z listy
6	<input type="text"/> Wpisz własną treść lub wybierz z listy

 Dodaj nową pozycję

2.3.3 Generowanie raportów

W wielu zakładkach platformy możliwe jest zapisanie i wygenerowanie przydatnych raportów w postaci pliku pdf. W tym celu w wybranej zakładce należy:

- Kliknąć pole **GENERUJ PDF**

Cel: Rozbudowa zespołu strategicznego Termin od: 2013-07-01 do 2014-06-30

Lp.	Działania - prowadzące do realizacji celu.	Data od	Data do	
1	Zatrudnienie nowych pracowników	2013-07-01	2014-06-30	
2	Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	2013-07-01	2014-06-30	
3	Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metodyk)	2013-07-01	2014-06-30	

[Edytuj działania](#)

[Generuj PDF](#)

owanych celów i działań skorzystaj z narzędzia „Strategiczna Karta Wyników” [Przejdź](#)

Raporty prezentują wprowadzone dane i/lub podsumowania przeprowadzonych analiz w postaci bądź to graficznej, bądź w układzie tabelarycznym.

Analiza SWOT

Czynniki zewnętrzne			Czynniki wewnętrzne		
L.p.	Szansa	Waga	L.p.	Mocna strona	Waga
1	Łopelni klienci	0,20	1	innowacyjność produktów/usług	0,10
2	Poszerzenie kompetencji pracowników	0,30	2	bogata oferta produktów/usług	0,10
3	Nowa nisza rynkowa do wykorzystania	0,10	3	specjalizacja w określonym kierunku	0,30
4	Węjście na nowe rynki	0,20	4	Żdolność do innowacji produktowych	0,20
5	Możliwość poszerzenia asortymentu	0,20	5	Wysokie kwalifikacje pracowników	0,30
		Σ=1,00			Σ=1,00
L.p.	Zagrożenie	Waga	L.p.	Słaba strona	Waga
1	Rozwój konkurencji	0,30	1	Malo rozpoznawalna marka	0,30
2	Brak przekonania klientów, co do jakości produktów	0,30	2	Brak liderów wśród kadry kierowniczej	0,20
3	Nasytienie rynku	0,20	3	Słaby poziom marketingu	0,10
4	Niekorzystne zmiany prawne stworzone przez państwo	0,20	4	Brak kontroli realizacji standardów jakości	0,10
		Σ=1,00	5	Malo specjalistów/ekspertów w firmie	0,30
					Σ=1,00

2.3.4 Kończenie pracy z Platformą Zarządzania Kompetencjami

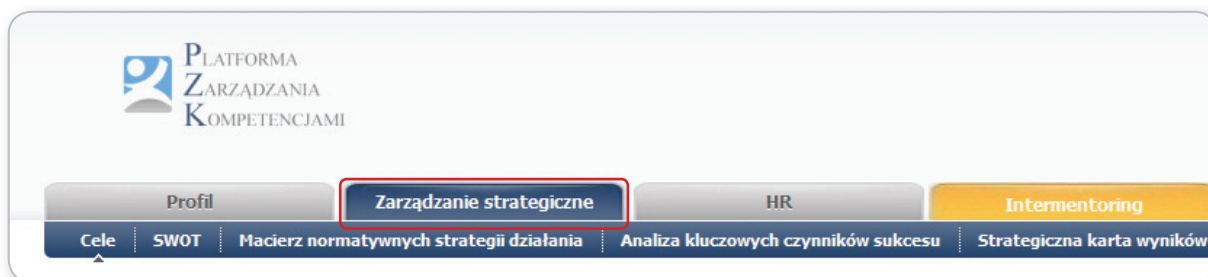
Aby zakończyć pracę z platformą należy kliknąć pole **WYLOGUJ** w górnym pasku narzędziowym.

3. Funkcje dostępne na platformie

3.1 Zakładka Zarządzanie strategiczne

Zakładka Zarządzanie strategiczne zawiera następujące elementy:

1. Cele
2. SWOT
3. Macierz normatywnych strategii działania
4. Analiza kluczowych czynników sukcesu
5. Strategiczna karta wyników



3.1.1 Cele rozwojowe firmy



Przedsiębiorstwo wkraczając w przyszłość powinno wiedzieć, jakie cele i w jaki sposób osiągnąć, jakie ma szanse powodzenia i z jakimi musi się liczyć trudnościami w ich realizacji. Jego kierownictwo powinno, więc odpowiednio zaprogramować cele rozwoju firmy.

Najczęściej stosowany podział celów to podział na cele: strategiczne (cele ustalone na najwyższym szczeblu), cele taktyczne (ustalone na średnim szczeblu) oraz cele operacyjne.

Platforma Zarządzania Kompetencjami umożliwia opracowanie uproszczonej strategii firmy w postaci zdefiniowania wizji rozwoju firmy, misji, a także zdefiniowania celów rozwojowych. Hierarchia celów ma tutaj charakter trójszczeblowy, tj. umożliwia zdefiniowane **celu strategicznego**, **celów szczegółowych** oraz przyporządkowanych do nich **działań**.

Aby skorzystać z funkcjonalności zakładki Zarządzanie strategiczne należy:

- Wejść w pierwszą zakładkę **CELE**
- W polu Misja i wizja kliknąć pole **EDYTUJ**

a następnie wprowadzić odpowiednią treść.

- wprowadzone treści należy zaakceptować poprzez kliknięcie pola **ZAPISZ**.

Aby wprowadzić cel strategiczny firmy, cele szczegółowe oraz działania należy:

- W polu cele kliknąć pole **EDYTUJ**

The screenshot shows two panels from a web application. The left panel, titled 'Misja i wizja', contains two sections: 'Wizja' with the text 'Chcemy być wiodącym dostawcą usług analitycznych w obszarze rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.' and 'Misja' with the text 'Naszą misją jest dostarczanie nowej wiedzy i nowych rozwiązań z zakresu regionalistyki, geografii i statystyki przestrzennej oraz ekonomii, jednostkom i instytucjom sektora publicznego i prywatnego, działającym na rzecz rozwoju regionalnego.' Both sections have an 'Edytuj' button. The right panel, titled 'Głównym celem strategicznym firmy jest', contains a text field with the text 'Dążenie do osiągnięcia pozycji wiodącego dostawcy usług analitycznych w wybranych dziedzinach w Polsce.' and an 'Edytuj' button. Below this is a section 'Cele szczegółowe firmy' with a table. The table has a header row: 'Cel: Rozbudowa zaplecza i infrastruktury' and 'Termin od: 2013-07-01 do 2014-06-30'. The table body has three rows:

Lp.	Działanie - prowadzące do realizacji celu.	Data od	Data do
1	Pozyskanie nowej siedziby firmy	2013-07-01	2014-06-30
2	Pozyskanie partnerów w wybranych krajach EU	2013-07-01	2014-06-30
3	Zakup specjalistycznego oprogramowania	2013-07-01	2014-06-30

At the bottom of the right panel is an 'Edytuj działania' button.

Umożliwi to wprowadzenie informacji o celu strategicznym, celach szczegółowych oraz działaniach, które zostały przyporządkowane do poszczególnych celów szczegółowych. Dodawanie działań następuje poprzez kliknięcie znaku dodaj (+).



Działania, które przyporządkujemy do celów szczegółowych firmy mają charakter operacyjny. Dlatego też platforma umożliwia zdefiniowanie konkretnych terminów ich realizacji. Zaleca się ich formułowanie.

W zakładce dostępne są również wskazówki dotyczące definiowania **Wizji** i **Misji** rozwoju firmy. W tym celu:

- Kliknij znak 



Wizja organizacji – to koncepcja przyszłości firmy, aspiracja, która powinna być wspólna dla kierownictwa, jak i pozostałych członków organizacji. Jest to obraz przyszłości firmy, którą pracownicy chcą wykreować.

Misja organizacji – jest to szczególny powód istnienia organizacji, który wyróżnia ją od wszystkich innych organizacji. Pokazuje cel działalności firmy oraz sposób dotarcia do tego celu przy uwzględnieniu zasobów będących w posiadaniu organizacji.



Korzyści jakie odnosi firma która korzysta z tego narzędzia to przede wszystkim możliwość spojrzenia na rozwój firmy w usystematyzowany sposób. Zdefiniowane cele są ważne przynajmniej z czterech powodów: zapewniają poczucie kierunku w którym rozwija się firma (a więc dają poczucie bezpieczeństwa pracownikom), wpływają na koncentrację wysiłków, wyznaczają działania operacyjne oraz pomagają w ocenie osiągniętych postępów. Cele są ustalone na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji, dlatego odnoszą się nie tylko do kadry zarządzającej firmy, ale również do pracowników. Zdefiniowane tutaj cele są punktem wyjścia do formułowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i intermentoringu.

3.1.2 Analiza SWOT



Analiza SWOT jest narzędziem służącym do wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu zoptymalizowania strategii zarządzania firmą bądź zbudowania nowego planu strategicznego. W tym przypadku bywa stosowana jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej.

Przedmiotem analizy może być zarówno organizacja, projekt czy inwestycja, jak i dowolne zdarzenie z zakresu działalności firmy. Głównym celem analizy jest określenie aktualnej pozycji badanego przedmiotu i jej perspektyw, a wraz z tym najlepszej strategii postępowania. Sama nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter słów czynników klasyfikujących możliwości firmy:

- **Strengths** – mocne strony organizacji, które należy wykorzystać będą sprzyjać jej rozwojowi, a w chwili obecnej pozytywnie wyróżniają organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji
- **Weaknesses** – słabe strony organizacji, których nie wyeliminowanie bądź nie zniwelowanie siły ich oddziaływania będzie hamować rozwój organizacji; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, złej organizacji pracy lub brak innych zasobów
- **Opportunities** – szanse – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy
- **Threats** – zagrożenia – czynniki obecnie nie paralizujące funkcjonowania organizacji, ale mogące być zagrożeniem w przyszłości dla sprawności firmy.

Przyjmuje się, że mocne strony i słabe strony, to czynniki wewnętrzne, zaś szanse i zagrożenia to czynniki zewnętrzne.

Aby skorzystać z funkcjonalności zakładki należy:

- Wejść w zakładkę **SWOT**

W zakładce tej należy uzupełnić kolejne pola analizy (**MOCNE STRONY, SŁABE STRONY, SZANSE, ZAGROŻENIA**). Wybór czynników danego obszaru analizy możliwy jest bądź to poprzez jego samodzielne wprowadzenie, bądź też poprzez wybór czynników z listy rozwijanej, dostępnej po podwójnym kliknięciu w wierszu wyboru.

Mocne strony	
Jesteś tutaj: Strona główna > Zarządzanie strategiczne > SWOT > Mocne strony >	
MOCNE STRONY 2 SŁABE STRONY 2 SZANSE 2 ZAGROŻENIA 2 HAIANIE WAG	
l.p.	Mocna strona
1	Innowacyjność produktów/usług
2	bogata oferta produktów/usług
3	specjalizacja w określonym kierunku
4	Zdolność do innowacji produktowych
5	Wysokie kwalifikacje pracowników



Analizując szanse i zagrożenia trzeba wypisać wszelkie pomysły jakie przychodzą nam do głowy, bowiem każdy z uczestników organizacji ma inną wiedzę, perspektywę widzenia, różne informacje od klientów i każdy pomysł na rozwój może okazać się słuszny. Z tego też powodu analizę SWOT warto opracowywać w szerszym zespole.

Ostatnim krokiem analizy, po zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, jest nadanie wag poszczególnym czynnikom w ramach obszarów analizy. W tym celu należy:

- Kliknąć w zakładkę **NADANIE WAG**

Czynniki wewnętrzne

Mocne strony

Lp.	Mocna strona	Waga
1	Innowacyjność produktów/usług	0,10
2	bogata oferta produktów/usług	0,10
3	specjalizacja w określonym kierunku	0,30
4	zdolność do innowacji produktowych	0,20
5	Wysokie kwalifikacje pracowników	0,30
		Σ=1,00

Słabe strony

Lp.	Słaba strona	Waga
1	Mало rozpoznawalna marka	0,30
2	Brak liderów wśród kadry kierowniczej	0,20
3	Słaby poziom marketingu	0,10
4	Brak kontroli realizacji standardów jakości	0,10
5	Mало specjalistów/ekspertów w firmie	0,30
		Σ=1,00

Czynniki zewnętrzne

Szansa

Lp.	Szansa	Waga
1	Lojalni klienci	0,20
2	Poszerzenie kompetencji pracowników	0,30
3	Nowa nisza rynkowa do wykorzystania	0,10
4	Wejście na nowe rynki	0,20
5	Możliwość poszerzenia asortymentu	0,20
		Σ=1,00

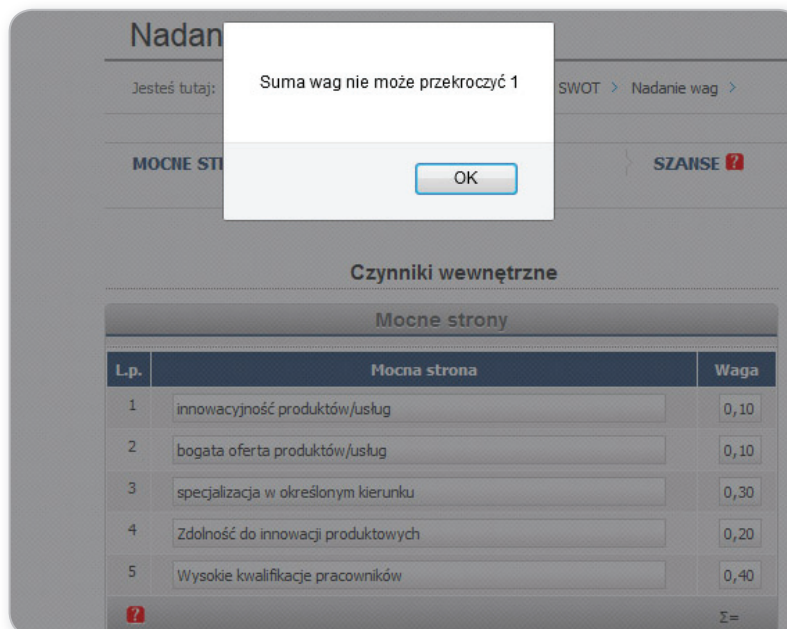
Zagrożenia

Lp.	Zagrożenie	Waga
1	Rozwój konkurencji	0,30
2	Brak przekonania klientów, co do jakości produktów	0,30
3	Nasyconie rynku	0,20
4	Niekorzystne zmiany prawne stworzone przez państwo	0,20
		Σ=1,00

A następnie

- Kliknąć pole **EDYTUJ** (dla każdego pola analizy).

Kolejnym krokiem jest przyporządkowanie poszczególnym czynnikom odpowiednich wag. Suma wprowadzonych wag musi wynosić 1, dlatego też wprowadzenie sumy wartości przekraczającej lub mniejszej niż 1 skutkować będzie wskazaniem błędu systemu.



Przygotowana analiza SWOT jest punktem wyjścia do dalszych analiz w ramach systemu.

3.1.3 *Macierz normatywnych strategii działania*



Analiza normatywnych strategii działania jest pomocna, gdy chcemy słabe i silne strony zestawzić z zewnętrznymi możliwościami i ograniczeniami. Metoda ta należy do jednej z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy.

Macierz normatywnych strategii działania generuje się automatycznie po uzupełnieniu czynników analizy SWOT. Wynik analizy prezentowany jest w postaci tabeli. Informację można przedstawić również w formie raportu. W tym celu należy:

- Kliknąć w pole **GENERUJ PDF**.

Efektom analizy jest tabela prezentująca wyniki, z podświetloną właściwą strategią działania.

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	<p>Strategia agresywna (maxi-maxi)</p> <p>Występuje, gdy wewnątrz firmy przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse. Oznacza: silną ekspansję i zdywersyfikowany rozwój. Obejmuje działania: ekspansja, umocnienie pozycji rynkowej, wykorzystywanie pojawiających się szans.</p>	<p>Strategia konserwatywna (maxi-mini)</p> <p>Występuje, gdy firma znajduje się w niekorzystnym dla niej warunkach zewnętrznych. Aby to przezwyciężyć, firma może aktywnie wykorzystywać swój potencjał wewnętrzny, wykorzystując do maksimum swoje mocne strony i jednocześnie próbując minimalizować negatywny wpływ otoczenia. Obejmuje działania: selekcja i ulepszenie produktów/usług, segmentacja rynku, zmniejszenie kosztów, wchodzenie z nowymi produktami/usługami na rynek.</p>
Słabe strony	<p>Strategia konkurencyjna (mini-maxi)</p> <p>Występuje w firmie, w której przeważają słabe strony nad mocnymi, jednak firmie sprzyja układ warunków i okoliczności zewnętrznych. Polega na wykorzystywaniu okoliczności zewnętrznych, przy jednoczesnym minimalizowaniu i poprawianiu braków zewnętrznych. Obejmuje działania: usprawnienie firmy, powiększenie zasobów wewnętrznych, zwiększenie produktywności, inwestycje.</p>	<p>Strategia defensywna (mini-mini)</p> <p>Firma ma mało szans na rozwój, funkcjonuje w nieprzychylnym otoczeniu zewnętrznym, ma mały potencjał, aby przezwyciężyć trudności. Jej silne strony są niewystarczające, aby przeciwstawić się zagrożeniom lub je minimalizować. Firma jest pozbawiona szans rozwojowych. Obejmuje działania: koncentracja na działaniach prowadzących do przetrwania, intensywna redukcja kosztów, zatrzymanie inwestycji.</p>



Wynik przeprowadzonej analizy SWOT prowadzi do macierzy normatywnych strategii działania, która wskazuje na jedną – główną strategię organizacji z 4 możliwych. Są to następujące strategie:

Strategia agresywna maxi-maxi

Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, w którym wewnątrz przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Przykładem może być firma, która dysponując nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym, może przy szybko wzrastającym rynku jednocześnie inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty rynku.

Strategia konkurencyjna mini-maxi

Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych. Przykładem strategii mini-maxi może być dążenie firmy będącej w słabej sytuacji finansowej do zawarcia aliansu strategicznego z innym przedsiębiorstwem w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem się nowych rynków zbytu.

Strategia konserwatywna maxi-mini

W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum



swoje liczne mocne strony. Na przykład w warunkach kurczącego się popytu silne przedsiębiorstwo, o dobrej pozycji konkurencyjnej, może wybrać strategię eliminowania z rynku lub wykupienia jednego z konkurentów i przejęcia jego udziałów rynkowych.

Strategia defensywna mini-mini

Firma w tej sytuacji jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które mogłyby przeciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabych stron.

3.1.4 Analiza kluczowych czynników sukcesu



Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu jest metodą badania potencjału strategicznego organizacji. Koncentruje ona swoją uwagę na tych zasobach organizacji, które przyczyniają się do jej rozwoju i konkurencyjności względem innych organizacji. Zasoby te są określane mianem kluczowych czynników sukcesu. W istocie metoda pozwala na zdiagnozowanie luki rozwojowej w poszczególnych czynnikach odnoszących się do otoczenia danej organizacji.

Przeprowadzenie analizy kluczowych czynników sukcesu odbywa się w kilku następujących po sobie krokach:

1. Zdefiniowanie najważniejszych czynników decydujących o pozycji konkurencyjnej firmy w danej branży
2. Zdefiniowanie bezpośrednich konkurentów badanej firmy
3. Nadanie wag poszczególnym czynnikom i ich ocena względem konkurentów.

Aby zdefiniować czynniki, które będą przedmiotem badania potencjału strategicznego organizacji należy:

- Kliknąć w pole **CZYNNIKI**

Następnie w polu tekstowym należy wpisać czynnik, który będzie przedmiotem analizy lub wybrać go z listy dostępnej w systemie. W tym celu należy:

- Kliknąć pole **WYBIERZ Z LISTY**

Czynniki

Jesteś tutaj: Strona główna > Zarządzanie strategiczne > Analiza kluczowych czynników sukcesu > Czynniki >

CZYNNIKI **KONKURENCI** TABELA

I.p.	Nazwa czynnika	
1	<input type="text" value="Udział w rynku"/> <small>Wpisz własną treść lub wybierz z listy</small>	<input type="button" value="✖"/>
2	<input type="text" value="Elastyczność"/> <small>Wpisz własną treść lub wybierz z listy</small>	<input type="button" value="✖"/>
3	<input type="text" value="Innowacyjność procesu/produktu"/> <small>Wpisz własną treść lub wybierz z listy</small>	<input type="button" value="✖"/>
4	<input type="text" value="Zgrza"/> <small>Wpisz własną treść lub wybierz z listy</small>	<input type="button" value="✖"/>
5	<input type="text" value=""/> <small>Wpisz własną treść lub wybierz z listy</small>	<input type="button" value="✖"/>

Po zdefiniowaniu listy najważniejszych czynników okno należy zapisać. Sporządzenie analizy kluczowych czynników sukcesu obejmuje w dalszej kolejności zdefiniowanie konkurentów, z którymi firma będzie się porównywać. W tym celu należy:

- Kliknąć w pole **KONKURENCI**

W zakładce, w kolejnych wierszach wpisujemy nazwy firm – bezpośrednich konkurentów badanej firmy. Kolejnym krokiem analizy jest zdefiniowanie wag poszczególnych czynników oraz dokonanie oceny. Aby to zrobić należy:

- Kliknąć w pole **TABELA**

W ramach tej zakładki system poprosi o uzupełnienie danych. W pierwszej kolejności wymagane będzie zdefiniowanie wag dla poszczególnych, wybranych wcześniej czynników. Aby to zrobić należy:

- W polu edycji kolumny **WAGA**

kliknąć każde kolejne pole oraz wpisać wartość, którą chcemy przyporządkować danemu czynnikowi. Suma wag powinna wynosić jeden. W innym przypadku system wskaże błąd oraz konieczność dokonania poprawek.

Kolejnym krokiem jest dokonanie oceny czynników przez pryzmat nadanych wag. W tym celu należy dla każdego zdefiniowanego czynnika podać wartość (siłę) czynnika dla analizowanej firmy oraz wymienionej konkurencji (w skali od 1 do 5). Po wprowadzeniu danych zapisujemy obszar.

Tabela

Jeżeli lubi: Strona główna > Zarządzanie strategiczne > Analiza kluczowych czynników sukcesu > Tabela

CZYNNIKI KONKURENCJA TABLA

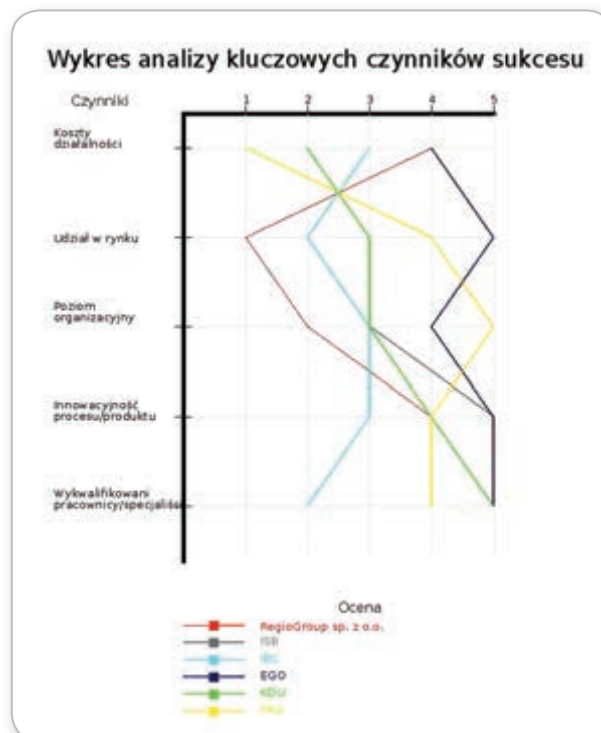
Analiza

Lp.	Czynnik**	Waga	Analizowana firma RegioGroup sp. z o.o.		Konkurent 5: ZSB		Konkurent 1: IBC		Konkurent 2: EGO		Konkurent 3: EDU		Konkurent 4: PAG	
			Sila czynnika 1-5*	Sila firmy	Sila czynnika 1-5*	Sila firmy	Sila czynnika 1-5*	Sila firmy	Sila czynnika 1-5*	Sila firmy	Sila czynnika 1-5*	Sila firmy	Sila czynnika 1-5*	Sila firmy
1.	Koszty działalności	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40	1	0,20
2.	Udział w rynku	0,20	1	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40
3.	Poziom organizacyjny	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	5	0,50
4.	Innowacyjność procesu/produktu	0,20	4	0,80	5	1,00	3	0,60	5	1,00	4	0,80	4	0,80
5.	Wykwalifikowani pracownicy/specjaliści	0,40	4	1,60	5	2,00	2	0,80	5	2,00	3	1,20	4	1,60
Suma:			suma = 1,00	suma = 3,30		suma = 4,20		suma = 2,30		suma = 4,70		suma = 3,80		suma = 3,30

W efekcie otrzymujemy tabelę zawierającą ocenę potencjału organizacji (a także konkurencji) oraz luki w odniesieniu do poszczególnych czynników i otoczenia. Analizowane dane mogą zostać również przedstawione w postaci wykresu, który obrazuje wynik przeprowadzonej oceny. Aby to zrobić należy po zapisaniu danych:

- Kliknąć w pole **GENERUJ WYKRES**

Wykres przedstawia wynik analiz w ujęciu poszczególnych, zdefiniowanych czynników na pięciopunktowej skali, odzwierciedlającej nadane wagi. Wykres ten może być podstawą analizy otoczenia, analizy firmy, analizy czynników, jak również umożliwi generowanie nowych informacji.





Należy pamiętać, że głównym założeniem analizy kluczowych czynników sukcesu jest wyszczególnienie najistotniejszych kryteriów dla analizowanego przedsiębiorstwa. Należy też uwzględnić różnorodność kluczowych czynników sukcesu ze względu na rodzaj działalności i branżę, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Dodatkowo umożliwia ona zdefiniowanie nowych kryteriów, które mogą być przedmiotem przewagi konkurencyjnej firmy (innowacje).

Analizę kluczowych czynników warto przeprowadzić w dyskusji grupowej. Wielość spojrzeń na analizowane czynniki wzbogaca analizę i zwiększa obiektywizm wag nadawanych poszczególnym czynnikom.



Korzyści jakie odnosi firma która korzysta z narzędzia to przede wszystkim uporządkowana wiedza z zakresu otoczenia, ale przede wszystkim wiedza na temat potencjału analizowanej organizacji. Wpływa to na polepszenie jakości planowania rozwoju firmy (planowania strategicznego), daje większą stabilność w tym zakresie oraz pozwala definiować nowe przewagi konkurencyjne.

3.1.5 Strategiczna karta wyników



Strategiczna Karta Wyników to koncepcja monitorowania strategii opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona, służąca bieżącej ocenie stanu organizacji. Jej celem jest przekształcenie strategii organizacji w zestaw mierzalnych celów i wskaźników, niezbędnych do realizacji strategii, zrozumiałych dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji oraz do monitorowania etapów realizacji rozpisanej w ten sposób strategii.

Przygotowanie Strategicznej Karty Wyników na platformie wymaga realizacji kilku następujących po sobie działań. Najważniejszym z nich jest zdefiniowanie czterech perspektyw, w których przygotowana jest karta. Każda perspektywa odpowiada zdefiniowanym wcześniej celom, działaniom i określa miary ich realizacji.

The screenshot shows a web interface for a strategic map. At the top, the title is "Cel - Rozbudowa zespołu analitycznego". Below the title is a breadcrumb trail: "Jesteś tutaj: Strona główna > Zarządzanie strategiczne > Strategiczna karta wyników > Cel". The main content area displays a grid of four perspectives: "CEL ROZBUDOWA ZESPOŁU ANALITYCZNEGO*", "PERSPEKTYWA KLIENTA", "PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH", and "PERSPEKTYWA FINANSOWA" and "PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU". The "CEL" box is highlighted with a red border. At the bottom left, there is a footer: "Cel firmy: Rozbudowa zespołu analitycznego". At the bottom right, there is a small icon and the text "2015".

Aby rozpocząć przygotowanie Strategicznej Karty Wyników należy:

- Kliknąć w pole **STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW**

a następnie:

- Kliknąć w pole **CEL**

System poprosi o wybór jednego z celów rozwojowych firmy zdefiniowanych we wstępnym etapie korzystania z platformy. Jeśli tego wcześniej nie zrobiliśmy zostaniemy o to poproszeniu w tym miejscu. Po dokonaniu wyboru celu system prosi o zdefiniowanie osoby (imię i nazwisko) odpowiedzialnej za realizację danego celu. Możemy to zrobić bądź to poprzez wpisanie danych w polu wyboru lub poprzez wybór pracownika z listy pracowników wprowadzonych do systemu (patrz. Import danych pracowników). Aby to zrobić należy:

- Kliknąć w pole **WYBIERZ Z LISTY**

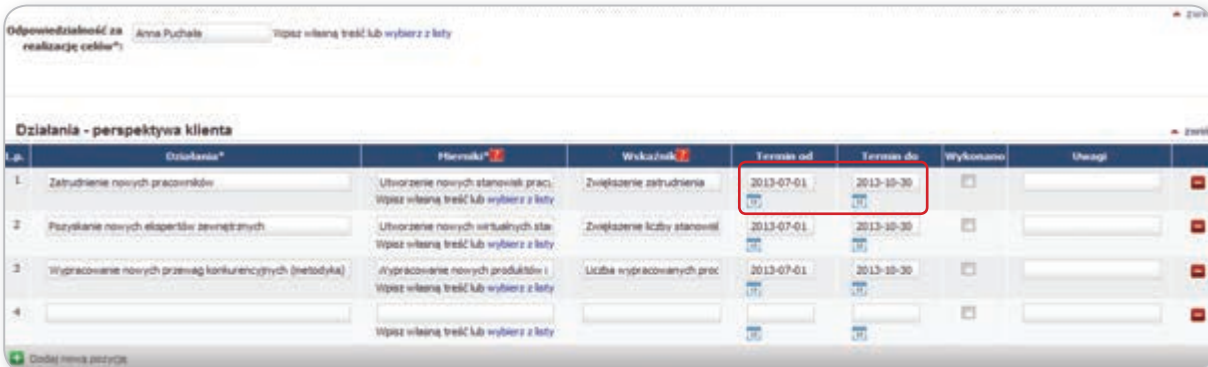
Następnie dla każdego zdefiniowanego działania (jeśli tego wcześniej nie zrobiliśmy zostaniemy o to poproszeniu w tym miejscu) należy zdefiniować mierniki realizacji danego działania oraz wskaźniki. Podobnie jak poprzednio następuje to albo poprzez wpisanie odpowiednich zapisów w polach wyboru na poziomie każdego działania, albo poprzez wybór mierników z listy dostępnej z poziomu systemu. W tym celu należy:

- Kliknąć w pole **WYBIERZ Z LISTY**

Po zdefiniowaniu mierników i wskaźników należy zdefiniować czas potrzeby do realizacji każdego zdefiniowanych działań. W tym należy:

- Kliknąć w pole **TERMIN OD**, oraz
- Kliknąć w pole **TERMIN DO**

W każdym przypadku ułatwienie stanowi narzędzie w postaci kalendarza, który umożliwia wybór stosowanej daty.



Lp.	Działania*	Mierniki*	Wskaźnik*	Termin od	Termin do	Wykonano	Uwagi
1	Zatrudnienie nowych pracowników	Utworzenie nowych stanowisk prac. Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Zwiększenie zatrudnienia	2013-07-01	2013-10-30	<input type="checkbox"/>	
2	Poszukiwanie nowych ekspertów zewnętrznych	Utworzenie nowych wirtualnych sta. Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Zwiększenie liczby stanowisk	2013-07-01	2013-10-30	<input type="checkbox"/>	
3	Wypracowanie nowych przemag konkurencyjnych (metodyka)	Wypracowanie nowych produktów i Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Liczba wypracowanych proc	2013-07-01	2013-10-30	<input type="checkbox"/>	
4		Wpisz własną treść lub wybierz z listy				<input type="checkbox"/>	

Ułatwieniem jest również możliwość wprowadzenia dodatkowych uwag w systemie, które to uwagi zostaną przyporządkowane do poszczególnych zadań i celów. Dodatkowe uwagi wprowadzamy w edytowalnym polu w kolumnie **Uwagi**.

Procedurę powtarzamy dla każdego kolejnego zdefiniowanego celu i działania w odniesieniu do czterech perspektyw.



Postęp w realizacji celów strategicznych jest rozpatrywany w czterech perspektywach:

- finansowej, realizującej wymagania inwestorów,
- klienckiej, realizującej wymagania klientów,
- procesów wewnętrznych, która realizuje te procesy tak, by usatysfakcjonować inwestorów i klientów,
- rozwoju, która podtrzymuje i rozwija gotowość do innowacji i zmian.

Po wprowadzeniu wszystkich informacji i ich zapisaniu otrzymujemy Strategiczną Kartę Wyników, przedstawioną w układzie tabelarycznym.

Cel szczegółowy	Perspektywa	Odpowiedzialność za realizację celu	Dotychczas	Planunki	Wyniki	Termin od	Termin do	Wykonano	Uwagi
Budowa zespołu strategicznego	Klienta	Sidor Mariusz	Zatrudnienie nowych pracowników	Utworzenie nowych stanowisk	Zwiększenie zatrudnienia o 4 osoby	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	Utworzenie nowych wirtualnych stanowisk	Zwiększenie liczby zewnętrznych ekspertów o 4	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	Wypracowanie nowych produktów i rozwiązań	Utworzenie nowej metody	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Zatrudnienie nowych pracowników	utworzenie nowych stanowisk	zwiększenie zatrudnienia o 4 osoby	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	utworzenie nowych wirtualnych stanowisk	zwiększenie liczby zewnętrznych ekspertów o 4	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	wpracowanie nowych produktów i rozwiązań	liczba wypracowanych produktów i rozwiązań			<input type="checkbox"/>	
	Procesów wewnętrznych	Anna Pichala	Zatrudnienie nowych pracowników	utworzenie nowych stanowisk	zwiększenie zatrudnienia o 4 osoby	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	utworzenie nowych wirtualnych stanowisk	zwiększenie liczby zewnętrznych ekspertów o 4	2013-07-01	2013-10-31	<input type="checkbox"/>	
			Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	wpracowanie nowych produktów i rozwiązań	liczba wypracowanych produktów i rozwiązań			<input type="checkbox"/>	
			Zatrudnienie nowych pracowników	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>	
			Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>	
			Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>	
Finansowa	Agata Ostrowska	Zatrudnienie nowych pracowników	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		
		Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		
		Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		
		Zatrudnienie nowych pracowników	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		
		Pozyskanie ekspertów zewnętrznych	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		
		Wypracowanie przewag konkurencyjnych (metody)	Zabezpieczenie środków finansowych	Środk na koniec			<input type="checkbox"/>		

Istnieje również możliwość wygenerowania karty w postaci raportu w formacie pdf. W tym celu należy:

- Kliknąć pole **GENERUJ PDF**



Karta wyników wskazuje na popełnione w przeszłości błędy i pokazuje co poszło nie tak jak planowano. Firma może się uczyć na tych błędach i podejmować lepsze decyzje w przyszłości. Daje to jasny i przejrzysty obraz jak firmy i ich komórki funkcjonalne działają na rzecz osiągnięcia celów strategicznych.

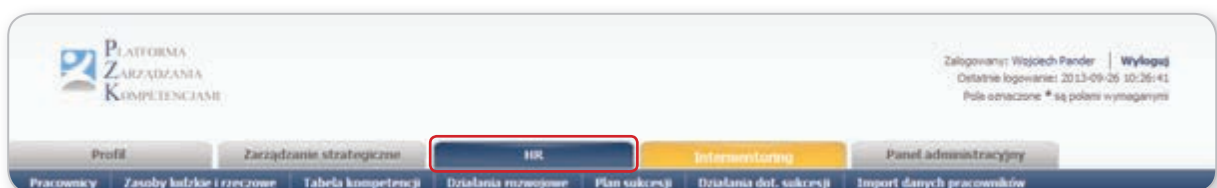


Strategiczna Karta Wyników pozwala na synchronizację działań wszystkich komórek i indywidualnych pracowników w celu osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa. Dobrze wpływa na pracowników motywując ich do efektywnego działania. Korzyści przejawiają się również we wskazaniu odpowiedzialności za realizację strategii oraz uświadomieniu pracownikom wpływu realizowanych zadań na realizację celów strategicznych. W końcu celem jej stosowania może być zbudowanie nowoczesnego systemu oceny i motywowania pracowników powiązanego z postępami w osiągnięciu celów.

3.2 Zakładka HR

Zakładka HR zawiera następujące elementy:

1. Pracownicy
2. Zasoby ludzkie i rzeczowe
3. Tabela kompetencji
4. Działania rozwojowe
5. Plan sukcesji
6. Działania dotyczące sukcesji
7. Import danych pracowników



3.2.1 Pracownicy

Wypełnienie zakładki **PRACOWNICY** jest niezbędne do pracy w module HR. Zaleca się wpisanie wszystkich pracowników, chociaż możliwe jest wpisanie danych tylko części z nich, np. tych, których będzie dotyczyło planowanie sukcesji czy intermentoring, a w późniejszym terminie uzupełnianie tej zakładki o kolejne nazwiska.

Dane do tej zakładki można wprowadzać na dwa sposoby: poprzez import danych pracowników poprzez zakładkę **IMPORT DANYCH PRACOWNIKÓW** lub przez ręczne wprowadzanie danych.

Lp.	Imię	Nazwisko	Stanowisko	Adres email	
1	Janusz	Sidor	Przew. Zarządu		
2	Anna	Podrals	Kierownik ds. pozyskiwania klientów krajowych		
3	Agata	Czerwinka	Ekspert		
4	Jakub	Dziwiel	Ekspert		
5	Katarzyna	Witczalenicz	Kierownik ds. pozyskiwania klientów zagranicznych		
6	Mikołaj	Stanił	Ekspert		
7	Magdalena	Sidor	Kierownik		
8	Paweł	Szcz	Informatyk		
9	Jadwiga	Sęd	Kierownik zespołu strategicznego		
10	Elżbieta	Wojasła	Kierownik zespołu analitycznego		
11					
12					

Zakładka **IMPORT DANYCH PRACOWNIKÓW** to zakładka, do której dostęp znajduje się zarówno w zakładce **PROFIL**, jak i jest ostatnią z zakładek w **module HR**. Sam proces importowania pracowników jest szczegółowo opisany w innej części podręcznika (patrz: Zakładka **IMPORT DANYCH PRACOWNIKÓW**).

Drugim sposobem jest ręczne wprowadzenie danych. Aby skorzystać z zakładki, należy:

- Wypełnić pierwszy wiersz poprzez uzupełnienie pierwszej komórki z imieniem pracownika, następnie w kolejnej komórce należy wpisać nazwisko, w kolejnej – stanowisko, w ostatniej – adres email.
- Aby dodać kolejnych pracowników, należy kliknąć pole **DODAJ NOWĄ POZYCJĘ**.

Zapisywanie zmian w tej zakładce jest możliwe albo przez kliknięcie przycisku **ZAPISZ** albo **ZAPISZ I WRÓĆ DO LISTY**, dającego możliwość powrotu do wpisywania kolejnych nazwisk lub wprowadzenia zmian w dotychczasowych zapisach.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.

3.2.2 Zasoby ludzkie i rzeczowe



Implementacja strategii firmy to proces w którym zasoby i umiejętności organizacji są dysponowane w taki sposób, aby realizować przyjęte przyjęte cele rozwoju. Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych. Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne takie jak budynki, urządzenia, maszyny, a ponadto zasoby finansowe. Zasoby niematerialne to m.in. wiedza, umiejętności i doświadczenie poszczególnych pracowników.

Aby wypełnić zakładkę **ZASOBY LUDZKIE I RZECZOWE** należy:

- W pierwszym wierszu kliknąć pierwszą komórkę. Jeżeli wcześniej została wypełniona zakładka **CELE** i wpisano tam cele strategiczne firmy, wtedy należy wybrać cel klikając **WYBIERZ Z LISTY**.
- Jeżeli do tej pory nie wypełniono zakładki **CELE** lub jeżeli nie zaplanowano celów strategicznych, teraz należy to zrobić – cele strategiczne wpisywane są w pierwszą kolumnę z lewej.

Lp.	Cel*	Zasób: stanowisko, rola/zasób materialny, finansowy, technologiczny*	HR (zaznacz jeśli tak)	Potrzebne	Posiadane	Brakujące
1	Rozbudowa zaplecza i infrastruktury	Biuro biuro	<input type="checkbox"/>			
2	Rozbudowa zaplecza i infrastruktury	Zasoby finansowe na wynajem powierzchni i oprogramowanie	<input type="checkbox"/>			
3	Rozbudowa zespołu strategicznego	Ekspert	<input checked="" type="checkbox"/>	4	2	2
4	Rozbudowa zespołu strategicznego	Zasoby finansowe na wynagrodzenie ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych przez okres 1 roku	<input type="checkbox"/>			
5	Rozbudowa zespołu analitycznego	Ekspert	<input type="checkbox"/>	4	2	2
6	Rozbudowa zespołu analitycznego	Zasoby finansowe na wynagrodzenie ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych przez okres 1 roku	<input type="checkbox"/>			

Teraz można zaplanować, zasoby do realizacji tych celów. Ponieważ do realizacji jednego celu, najczęściej potrzebne są różne zasoby, warto zaplanować je wszystkie. Każdy cel, powinien być rozpisany na tyle wierszy, ile typów zasobów będzie potrzebne, tzn. jeżeli będą potrzebne zasoby finansowe, technologiczne i HR, powinno się stworzyć trzy wiersze dla tego celu.

- W każdym wierszu należy zaznaczyć lub wpisać cel, następnie wpisać jeden typ zasobu (czyli w jednym wierszu np. finansowy, w kolejnym HR itd.).
- Im bardziej precyzyjne będą te zapisy, tym bardziej zakładka **ZASOBY LUDZKIE I RZECZOWE** będzie pomocna, np. zamiast „środki finansowe” warto zapisać „środki finansowe na wynagrodzenie 2 handlowców przez 12 miesięcy czyli ... (kwota)” lub „... (kwota) na zakup oprogramowania”.
- Jeżeli dany zasób dotyczy HR (czyli np. pracownik produkcji lub specjalista obsługi klienta lub handlowiec ze znajomością języka rosyjskiego) trzeba odznaczyć kolumnę HR (tylko w tym wierszu, gdzie jest zasób HR!) i wpisać ile osób potrzeba do realizacji tego celu. W kolejnej kolumnie wpisuje się, ile osób, które są już zatrudnione w firmie, będzie niezbędne do realizacji celu. W następstwie tego system wyświetli, jakich zasobów brakuje, a więc konieczne jest pozyskanie ich z rynku.

Uwaga: Dlaczego wpisywane są też zasoby posiadane czyli obecni pracownicy przedsiębiorstwa?

- Żeby można było zobaczyć, którzy z pracowników, są ważni dla realizacji, kolejnych celów firmy.
- Żeby można było ocenić ich kompetencje pod kątem celów firmy i, jeśli okaże się, że mają w tym zakresie braki, aby można było zaplanować dla nich działania rozwojowe.

Po kliknięciu **ZAPISZ**, można przejść do kolejnej zakładki.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.



Korzyści jakie odniosła firma która skorzystała z narzędzia to przede wszystkim wiedza dotycząca zasobów potrzebnych do realizacji zaplanowanych celów. Oznacza to również identyfikację zasobów posiadanych oraz tych, które należy dopiero zdobyć w kontekście rozwoju firmy. W Platformie Zarządzania Kompetencjami identyfikujemy wszystkie zasoby (materialne i niematerialne) jednak dalsze działania przeprowadzamy w odniesieniu do zasobów ludzkich.

3.2.3 Tabela kompetencji



Kompetencja to suma: opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co), umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię), oraz postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę). Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji.

Do **TABELI KOMPETENCJI** przenoszone są dane, które w zakładce **ZASOBY LUDZKIE I RZECZOWE** zostały odznaczone jako HR. Od tego, jakie liczby zostały wpisane w kolumnie Potrzebne zasoby, zależy ile wierszy wyświetli się w **TABELI KOMPETENCJI** tzn. jeżeli w **ZASOBY LUDZKIE I RZECZOWE** zaznaczono, że potrzeba 4 ekspertów, a firma posiada 2, to w **TABELI KOMPETENCJI** wyświetlają się 4 kolumny. Dwie z nich będą dotyczyły już posiadanych pracowników, a dwie pozostałe tych dwóch, którzy mają być dopiero zatrudnieni.

Tabela kompetencji

Strona główna / HR / Tabela kompetencji

[Dodaj pracownika](#) [Usuń pracownika](#)

00 | 0 | Strona 1 z 1 | 00

Lp.	Stanowisko	Profil kompetencyjny		Imię i nazwisko	Ocena kompetencji		Działania rozwojowe	Czy jest to pracownik kluczowy
		Kompetencja	Poziom wymagany		Poziom zatrudnionego	Luka		
1	Ekspert 1	Umiejętność pracy w zespole	4		brak oceny	4	rezultacja Lista działań rozwojowych	Ne
		Umiejętność pracy pod presją czasu	5		brak oceny	5		
		Specjalistyczne – wiedza na temat X	5		brak oceny	5		
		Znajomość jobcych	4		brak oceny	4		
		Lista kompetencji			Ocena kompetencji			
2	Ekspert 1	Umiejętność pracy w zespole	4		brak oceny	4	rezultacja Lista działań rozwojowych	Ne
		Umiejętność pracy pod presją czasu	5		brak oceny	5		
		Specjalistyczne – wiedza na temat X	5		brak oceny	5		
		Znajomość jobcych	4		brak oceny	4		
		Lista kompetencji			Ocena kompetencji			

Aby wypełnić **TABELĘ KOMPETENCJI** dla obecnych pracowników, należy:

Krok 1. Kliknąć w pomarańczowy kwadrat znajdujący się w drugiej kolumnie. Wyświetli się **PROFIL KOMPETENCYJNY PRACOWNIKA**. Wprowadza się tam nazwę stanowiska, imię i nazwisko pracownika oraz informację, czy jest pracownik kluczowy dla firmy. Po prawej stronie na dole należy przycisnąć **ZAPISZ**. Dzięki temu, w **TABELI KOMPETENCJI** pojawi się informacja o stanowisku i dane pracownika.

Stanowisko	Profil kompetencyjny		Imię i nazwisko	Ocena kompetencji		Działania rozwojowe
	Kompetencja	Poziom wymagany		Poziom zatrudnionego	Luka	
Ekspert	Umiejętność pracy w zespole	4		brak oceny	4	rezultacja Lista działań rozwojowych
	Umiejętność pracy pod presją czasu	5		brak oceny	5	
	Specjalistyczne – wiedza na temat X	5		brak oceny	5	
	Znajomość jobcych	4		brak oceny	4	
	Lista kompetencji			Ocena kompetencji		

Krok 2. Następnie przechodzimy do tworzenia profilu kompetencyjnego stanowiska. W tym celu, w wierszu, gdzie wprowadzono nazwę stanowiska, trzeba kliknąć w komórkę **KOMPETENCJE**. Teraz wyświetla się tabelka **KOMPETENCJE WCHODZĄCE W SKŁAD PROFILU**, gdzie albo wybiera się kompetencje z listy, albo samodzielnie się je wpisuje.



Kompetencja to suma: opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co), umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię), oraz postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę). Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji. Dokonywanie oceny (pomiaru) kompetencji wymaga stosowania skali. W ramach Platformy Zarządzania Kompetencjami przyjmuje się pięciostopniową skalę dla każdej kompetencji. Oznacza to, że w każdym przypadku kompetencja jest opisywana na pięciu poziomach:

- (1) Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach;
- (2) Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny;
- (3) Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym-pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych;
- (4) Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń;
- (5) Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

I. p.	Nazwa kompetencji (Kliknięcie w puste pole powoduje wyświetlenie listy wyboru)*	Wymagany poziom kompetencji na tym stanowisku*	
1	Umiejętność pracy w zespole	4	-
2	Umiejętność pracy pod presją czasu	5	-
3	Specjalistyczne – wiedza na temat X	5	-
4	Znajomość j. obcych	4	-

Legenda (Pole "Wymagany poziom na tym stanowisku"):

1 - najmniejszy poziom wymagań,
5 - najwyższy poziom wymagań.
Tak/Nie - kwalifikacje potwierdzone formalnymi dokumentami (np. dyplom, uprawnienia)

W kolumnie obok należy ocenić, jaki poziom kompetencji jest niezbędny na danym stanowisku. Większość kompetencji jest oceniana na skali od 1 do 5, ale jeśli pojawi się potrzeba, aby pracownik miał potwierdzone certyfikatem uprawnienia (np. do obsługi wózków widłowych, uprawnienia budowlane itp.), wtedy te kwalifikacje ocenia się poprzez zaznaczenie słów „Tak, Nie”. Po prawej stronie na dole należy nacisnąć **ZAPISZ**. Dzięki temu, zostanie stworzony profil kompetencyjny stanowiska.



Ważne: Jeżeli planuje się zatrudnienie kilku osób na tym samym stanowisku i będzie się od nich wymagać takich samych kompetencji, nie ma potrzeby tworzenia za każdym razem od nowa Profilu kompetencyjnego. Wystarczy, że dane zostaną wprowadzone jednokrotnie, a następnie, przy każdym kolejnym pracowniku, należy wpisać nazwę stanowiska. Dzięki temu Platforma przyporządkuje te kompetencje do kolejnego pracownika. Jeżeli jednak nazwa stanowiska będzie się nawet lekko różniła np. specjalista ds. obsługi klientów a specjalista ds. obsługi, system nie powieli danych.

Krok 3. Kolejnym krokiem jest ocena kompetencji obecnego pracownika, co odbywa się poprzez kliknięcie w kolumnie Poziom zatrudnionego. W kolejnych wierszach należy wybierać kompetencje zgodne z profilem stanowiska i oceniać poziom kompetencji obecnego pracownika. Po zatwierdzeniu (na dole, po prawej stronie przycisk **ZAPISZ**), system przeniesie nas do **TABELI KOMPETENCJI**, gdzie będzie można sprawdzić, w których kompetencjach, jakie luki ma pracownik.

Krok 4. W kolejnym kroku można zaplanować Działania rozwojowe dla tego pracownika, poprzez wybranie ich z rozwijanej listy.

Powyższa ścieżka dotyczy pracowników, którzy są już w firmie i będą zasobami do realizacji celu firmy. W przypadku **pracowników, których planuje się zatrudnić**, wypełnianie **TABELI KOMPETENCJI** jest podobne, z niewielkimi jednak różnicami:

Krok 1. Należy kliknąć w pomarańczowy kwadrat znajdujący się w drugiej kolumnie. Wyświetli się PROFIL KOMPETENCYJNY PRACOWNIKA. Wprowadza się tam tylko nazwę stanowiska. Po prawej stronie na dole należy nacisnąć **ZAPISZ**. Dzięki temu, w **TABELI KOMPETENCJI** pojawi się informacja o stanowisku.

Krok 2 jest identyczny w przypadku posiadania pracownika na danym stanowisku i zatrudniania nowego pracownika, czyli:

Należy przejść do tworzenia profilu kompetencyjnego stanowiska. W tym celu, w wierszu, gdzie wprowadzono nazwę stanowiska, trzeba kliknąć komórkę **KOMPETENCJE**. Teraz wyświetla się tabelka **KOMPETENCJE WCHODZĄCE W SKŁAD PROFILU**, gdzie albo wybiera się kompetencje z listy, albo samodzielnie się je wpisuje. W kolumnie obok, należy ocenić, jaki poziom kompetencji jest niezbędny na danym stanowisku. Większość kompetencji będzie oceniana na skali od 1 do 5, ale w razie potrzeby, jeśli pracownik ma mieć potwierdzone certyfikatem uprawnienia (np. do obsługi wózków widłowych, uprawnienia budowlane itp.), wtedy te kwalifikacje ocenia się poprzez zaznaczenie słów „Tak, Nie”. Na zakończenie, po prawej stronie na dole naciska się przycisk **ZAPISZ**. Dzięki temu, tworzy się profil kompetencyjny stanowiska.

Krok 3 W kolumnie Działania rozwojowe należy zaznaczyć Rekrutacja. Dzięki stworzeniu profilu stanowiska, prowadząc rekrutację, będzie można precyzyjnie określić wymagania wobec kandydatów.



Należy pamiętać, że kompetencje nie są cechami stałymi. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka. Nie ma więc możliwości określenia raz na zawsze czy ktoś daną kompetencję posiada lub nie.



Dzięki korzystaniu z Platformy Zarządzania Kompetencjami użytkownik wie, że zasadniczym sposobem zdobywania kompetencji jest aktywność zawodowa (oraz kształtowanie ich w trakcie aktywnego życia zawodowego). W ramach myślenia o kompetencjach zawodowych większy nacisk kładzie się na platformie na umiejętność adaptacji pracownika do warunków, w jakich będzie musiał pracować w przyszłości oraz na stopień zdolności do zdobywania nowych kompetencji.

3.2.4 Działania rozwojowe



Działania rozwojowe to działania, które służą zaspokojeniu zidentyfikowanych na Platformie deficytów. Wśród nich wymienić należy:

- Mentoring
- Intermentoring
- Szkolenia wewnętrzne
- Szkolenia zewnętrzne
- Coaching

W zakładce **DZIAŁANIA ROZWOJOWE**, nazwy stanowisk (trzecia kolumna) wczytują się z **TABELI KOMPETENCJI**. Każdy wiersz dotyczy jednego pracownika.

- Jeśli dany wiersz dotyczy zatrudnionego w firmie pracownika, wtedy należy wpisać jego imię i nazwisko.
- Jeśli dany wiersz dotyczy pracownika, którego dopiero planujemy zatrudnić, wtedy kolumnę Imię i nazwisko pozostawiamy pustą.

Lp.	Stanowisko	Imię i nazwisko	Działania rozwojowe	Termin od do	Cel działania	Jednostka/osoba zaangażowana	Potrzebne zasoby	Zrealizowano	Uwagi
1		Ekspert 1	rekrutacja	2013-07-01 do 2013-10-10	rekrutacja	każego	ogłoszenie w prasie	<input type="checkbox"/>	
2		Ekspert 1	rekrutacja	2013-08-06 do 2013-07-08	rekrutacja	każego	ogłoszenie w prasie zagranicznej	<input type="checkbox"/>	

Aby wypełnić zakładkę bardziej szczegółowymi danymi, należy kliknąć w pomarańczowy kwadrat znajdujący się w pierwszej kolumnie. Następnie wyświetli się tabela, w której należy wypełnić:

- Nazwę działania rozwojowego (z rozwijanej listy), czyli Rekrutację, w przypadku nowych pracowników; Coaching, Szkolenie, Intermentoring, Mentoring, w przypadku już zatrudnionych pracowników. Można tutaj dopisać również własne pomysły na działania rozwojowe.
- W dwóch kolejnych kolumnach: datę początkową i końcową prowadzonych działań.
- Cel działania
- Jednostkę / osobę zaangażowaną w prowadzenie tych działań
- Potrzebne zasoby – mogą to być zasoby finansowe (np. kwota potrzebna na opłacenie szkolenia) lub czasowe (5 dni urlopu na szkolenie), itp.
- W kolejnej kolumnie jest możliwość odznaczenia, jeśli dane działanie zostanie zrealizowane
- Ostatnia kolumna to miejsce na uwagi
- Po kliknięciu **ZAPISZ**, dane zapiszą się w nowym wierszu zakładki **DZIAŁANIA ROZWOJOWE**.

Lp.	Nazwa	Data od	Data do	Cel działania	Jednostka/osoba zaangażowana	Potrzebne zasoby	Zrealizowane	Uwagi
1	rekrutacja	2013-07-03	2013-10-10	rekrutacja	kognia	ogłoszenie w prasie	<input type="checkbox"/>	

W analogiczny sposób należy wypełnić wszystkie wiersze dla każdego stanowiska.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.



Korzyści jakie płyną dla użytkownika Platformy Zarządzania Kompetencjami to przede wszystkim uporządkowanie w jednym miejscu wszystkich informacji dotyczących rozwoju zawodowego pracowników, a w konsekwencji lepsze planowaniu zasobów ludzkich w firmie. To również zdefiniowanie osób odpowiedzialnych za proces planowania zasobów oraz terminów, kiedy działania te powinny zostać zrealizowane.

3.2.5 Plan sukcesji



Planowanie sukcesji jest jednym z elementów projektowania ścieżek kariery w przedsiębiorstwie. Tabela następstw pozwala stwierdzić, które ze stanowisk w firmie są dobrze zabezpieczone, a których przyszłość jest niepewna (czyli że potrzebne jest przeprowadzenie szkoleń potencjalnych następców wewnątrz firmy lub podjęcie przygotowań do pozyskania odpowiedniego pracownika na zewnętrznym rynku pracy).

W zakładce **PLAN SUKCESJI** tworzone są plany sukcesji dla kluczowych stanowisk w firmie.

Plan sukcesji

Strona główna | HR | Plan sukcesji

20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30

PLAN NASTĘPSTW NA STANOWISKACH KLUCZOWYCH (W SZCZEGÓLNOŚCI KIEROWNICZYCH I SPECJALISTYCZNYCH) Nazwa firmy: Analityk Analityk Sp. z o.o.

Obecni pracownicy (w szczególności na stanowiskach kierowniczych i nadzorujących oraz specjalistycznych)										Możliwi następcy						
Id	Imię i nazwisko	Stanowisko	Wiek	Do końca	Kompetencja	Poziom biegłości	Możliwa zmiana stanowiska na	Data możliwej zmiany stanowiska	Imię i nazwisko	Stanowisko	Kompetencja	Poziom biegłości	Od końca	Plan działania		
1	Eliżbeta Wągora	Kierownik średniego szczebla	47	2013-10-15	Kierownicze – budowane zespołu	4	Kierownicze – planowane prace zespołu	3	Specjalistyczne – wiedza na temat X	5	Agata Ostrowska	Ekspert	Kierownicze – budowane zespołu	2	2013-10-13	Przekazanie wiedzy na temat produktów analitycznych firm, szkolenie zewnętrzne z zakresu budowania zespołu
					Specjalistyczne – wiedza na temat X	5					Kierownicze – planowane prace zespołu	2				
					Specjalistyczne – wiedza na temat X	4					Specjalistyczne – wiedza na temat X	4				

Lista kompetencji

Lista następców

Aby skorzystać z funkcjonalności dostępnych w zakładce, należy kliknąć w pomarańczowy kwadrat w pierwszej kolumnie tabeli. Wyświetla się tabela: **Pracownik dla którego przygotowujemy plan następców (pracownik odchodzący z pracy/awansujący)**.

Zamknij ✖

Pracownik dla którego przygotowujemy plan następców (pracownik odchodzący z pracy/awansujący)

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Wiek:

Data zakończenia pracy: LTZ

Możliwa zmiana stanowiska na:

Data możliwej zmiany stanowiska: LTZ

Należy wpisać kolejno:

- Imię i nazwisko
- Stanowisko
- Wiek
- Datę zakończenia pracy na tym stanowisku
- Możliwą zmianę stanowiska – tylko jeżeli pracownik awansuje; jeżeli pracownik odchodzi z firmy, pozostawiamy tą komórkę pustą
- Datę możliwej zmiany stanowiska – tylko jeżeli pracownik awansuje; jeżeli pracownik odchodzi z firmy, pozostawiamy tą komórkę pustą
- Po prawej stronie na dole należy nacisnąć przycisk **ZAPISZ**. Dzięki temu, w zakładce **PLAN SUKCESJI** pojawią się wprowadzone informacje.

Następnie należy stworzyć profil kompetencyjny stanowiska, na którym będzie wakat. Podejmowane działania są podobne jak te z **TABELI KOMPETENCJI**, czyli:

- W wierszu, gdzie wprowadzono nazwę stanowiska i nazwisko pracownika, który będzie z niego odchodził, należy kliknąć komórkę **LISTA KOMPETENCJI**. Teraz wyświetla się tabelka **KOMPETENCJE WYMAGANE NA TYM STANOWISKU**, gdzie albo wybiera się kompetencje z listy, albo samodzielnie je wpisuje. W kolumnie obok trzeba ocenić, jaki poziom kompetencji jest niezbędny na danym stanowisku. Większość kompetencji będzie oceniana na skali od 1 do 5, ale jeśli jest potrzeba, aby pracownik miał potwierdzone certyfikatem uprawnienia (np. do obsługi wózków widłowych, uprawnienia budowlane itp.) i wtedy te kwalifikacje są oceniane poprzez zaznaczenie słów „Tak, Nie”. Po prawej stronie na dole naciska przycisk **ZAPISZ**. Dzięki temu, udało się stworzyć profil kompetencyjny stanowiska, na którym będzie wakat.

Lp.	Kompetencja	Poziom wymagany
1	Umiejętność przywódcze	1
2	Specjalistyczne – wiedza na temat X	1
3	Obsługa klienta (zewnątrz i wewnętrzne)	1
4	Komunikatywność	1
5	Kierownicze – monitorowanie i egzekwowanie	1
6	Specjalistyczne - uprawnienia do wykonywania X	1

[Dodaj nową pozycję](#)

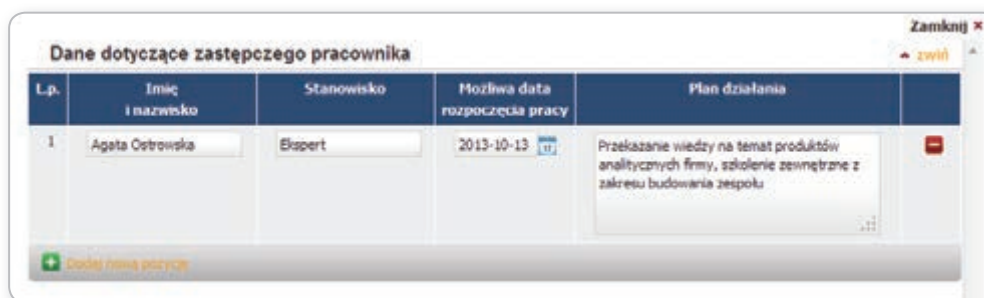
Zapisz

Kolejnym krokiem jest ocena kompetencji pracownika, który będzie zatrudniony na miejsce odchodzącego.

Jeżeli będzie to osoba, która zostanie pozyskana z naboru zewnętrznego, to na tym kończy się praca z zakładką **PLAN SUKCESJI** (w odniesieniu do jednego stanowiska). Wprowadzone informacje będą pomocne do prowadzenia rekrutacji, gdyż będą pomagały w precyzyjnym określeniu wymagań wobec kandydatów.

Jeżeli, na miejsce osoby odchodzącej ze stanowiska, będzie potrzeba zatrudnienia innego pracownika z firmy, to, analogicznie jak w **TABELI KOMPETENCJI**, należy kliknąć w część tabeli **MOŻLIWI NASTĘPCY, w LISTĘ NASTĘPCÓW. Wyświetli się tabelka DANE DOTYCZĄCE ZASTĘPCZEGO PRACOWNIKA** i należy wpisać w nią kolejno:

- Imię i nazwisko
- Stanowisko
- Nazwy kompetencji – zgodne z kompetencjami z profilu stanowiska osoby, która odchodzi
- Ocenę kompetencji możliwego następcy
- Od kiedy możliwy następca jest w stanie podjąć pracę na nowym stanowisku
- Plan działania, który należy przyjąć, aby wdrożyć następcę w nowe obowiązki.



Lp.	Imię i nazwisko	Stanowisko	Możliwa data rozpoczęcia pracy	Plan działania
1	Agata Oetrowska	Ekspert	2013-10-13	Przekazanie wiedzy na temat produktów analitycznych firmy, szkolenie zewnętrzne z zakresu budowania zespołu

W analogiczny sposób wypełnia się wszystkie wiersze dla każdego kluczowego stanowiska, gdzie może pojawić się wakat.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.



Korzyści jakie płyną z przygotowania tabeli następstw dotyczą z jednej strony firmy z drugiej zaś strony pracowników. Opracowanie następstw tworzy przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników, którzy mają objąć nowe stanowisko. Jest to dla nich też czytelny sygnał co do rozwoju ścieżki własnej kariery. Z kolei z perspektywy firmy tabela następstw ma wymiar porządkujący działania i organizację firmy.

3.2.6 Działania dotyczące sukcesji

W zakładce **DZIAŁANIA DOTYCZĄCE SUKCESJI** znajduje się podsumowanie wszystkich działań związanych z wakatami na kluczowych stanowiskach.

Lp.	Kluczowe stanowiska z ryzykiem wakatu*	Strategie / działania	Data zakończenia	Osoba odpowiedzialna	Potrzebne zasoby*
1	Kierownik zespołu analitycznego. Wpisz własną treść lub wybierz z listy	prezescanie wiedzy na temat produktów analitycznych firm, przekazanie wiedzy własną treść lub wybierz z listy	2013-10-14	Mariusz Sidor. Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Zasoby finansowe na szkolenie, czas mentoring

Aby skorzystać z tej zakładki, należy:

- W pierwszej kolumnie wybrać z listy lub wpisać kluczowe stanowiska z ryzykiem wakatu
- Następnie podać strategię działania dla każdego z tych stanowisk
- Podać datę zakończenia działań
- Wpisać osobę odpowiedzialną za te działania
- Umieścić zasoby niezbędne do realizacji działań

W analogiczny sposób wypełnia się wszystkie wiersze dla każdego kluczowego stanowiska, gdzie wkrótce może pojawić się wakat. Nowe wiersze dodawane są poprzez kliknięcie przycisku **DODAJ NOWĄ POZYCJĘ**.

Dane zapisuje się klikając przycisk **ZAPISZ** znajdujący się w dolnym prawym rogu strony.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.

3.3 Zakładka Intermentoring

Zakładka Intermentoring zawiera następujące elementy:

1. Intermentoring – wybór mentora
2. Intermentoring – przebieg procesu



INTERMENTORING stanowi zmodyfikowaną wersję tradycyjnego mentoringu, czyli wprowadzania nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, nauczycielami zapewniając tym samym wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz naturalny przepływ wiedzy i doświadczeń w danej organizacji. Intermentoring pozwala obniżyć też koszty funkcjonowania firmy.

3.3.1 Intermentoring – wybór mentora

Aby skorzystać z zakładki **INTERMENTORING – WYBÓR MENTORA**, należy uzupełnić informacje w kolejnych kolumnach, a więc:

- Imię i nazwisko pracownika, który będzie mentorem lub intermentorem.
- Wiek tej osoby. Jeżeli zostanie zaznaczone, że osoba ta ma powyżej 45 lat (czyli będzie mentorem), to osobą mentorowaną powinien być pracownik poniżej 35 roku życia. Natomiast jeżeli zaznaczymy, że osoba ta nie ma 45 lat, to powinna być w wieku poniżej 35 lat (czyli będzie intermentorem), a osobą intermentorowaną powinien być pracownik w wieku powyżej 45 lat.
- W kolejnej kolumnie wpisujemy czy pracownik, który będzie prowadził mentoring lub intermentoring, ma co najmniej 5 letnie doświadczenie zawodowe, czyli zaznaczamy Tak albo Nie. Jeżeli zaznaczymy Nie, to w kolumnie „Czy pracownik może zostać mentorem”, system wskaże odpowiedź Nie.

- W kolejnej kolumnie należy wpisać informację, czy pracownik, który będzie prowadził mentoring lub intermentoring, ma większość kompetencji zawodowych na poziomie co najmniej dobrym i zaznaczyć Tak albo Nie. Jeżeli zaznaczymy Nie, to w kolumnie „Czy pracownik może zostać mentorem”, system wskaże odpowiedź Nie.
- W kolejnej kolumnie wpisuje się informację czy pracownik, który będzie prowadził mentoring lub intermentoring, chce pełnić tę rolę, czyli zaznaczamy Tak albo Nie. Jeżeli zaznaczymy Nie, to w kolumnie „Czy pracownik może zostać mentorem”, system wskaże odpowiedź Nie.
- W kolejnej kolumnie trzeba wpisać czy pracownik, który będzie prowadził mentoring lub intermentoring, ma kompetencje mentoringowe co najmniej na poziomie dobrym, czyli zaznaczamy Tak albo Nie. Jeżeli zaznaczymy Nie, to w kolumnie „Czy pracownik może zostać mentorem”, system wskaże odpowiedź Nie.
- W przedostatniej kolumnie system wyświetla, czy pracownik, zgodnie z wprowadzonymi informacjami, może być mentorem lub intermentorem.
- W ostatniej kolumnie należy wprowadzić Imię i nazwisko osoby mentorowanej.

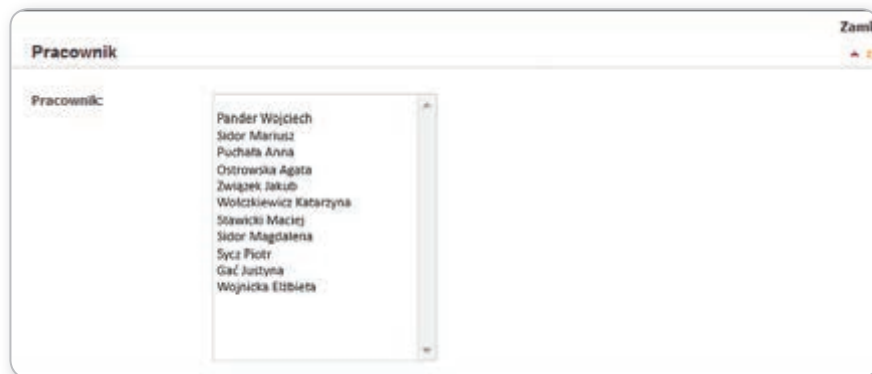
Intermentoring - wybór mentora								
Zasoby								
Lp.	Imię i nazwisko pracownika*	Czy pracownik w wieku 45+?*	Czy pracownik posiada jeszcze dodatkowe zawody? (Co najmniej 5 lat)*	Czy większość kompetencji zawodowych na poziomie dobrym?*	Czy pracownik chce pełnić rolę mentora?*	Czy kompetencje w obszarze mentoringu na poziomie co najmniej dobrym?*	Czy pracownik może zostać mentorem?*	Imię i nazwisko osoby mentorowanej*
1	Cwał Patrycja Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Witold Adam Wpisz własną treść lub wybierz z listy
2	Stonoga Witold Sylwia Wpisz własną treść lub wybierz z listy	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Gaj Radostaw Wpisz własną treść lub wybierz z listy
3	 Wpisz własną treść lub wybierz z listy							 Wpisz własną treść lub wybierz z listy



Kompetencje mentora i intermentora:

1. Aktywne słuchanie
2. Precyzyjne przekazywanie informacji
3. Relacje ze współpracownikami
4. Planowanie
5. Motywowanie
6. Ocenianie
7. Udzielanie informacji zwrotnych
8. Dzielenie się wiedzą
9. Gotowość do uczenia się i rozwój zawodowy
10. Autorytet i charyzma

W analogiczny sposób należy wypełnić wszystkie wiersze dla każdego pracownika, którego planuje się objąć procesem mentoringu lub intermentoringu. Nowe wiersze dodaje się poprzez kliknięcie przycisku **DODAJ NOWĄ POZYCJĘ**.



Dane zapisuje się klikając przycisk **ZAPISZ** znajdujący się w dolnym prawym rogu strony.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.

3.3.2 Intermentoring – przebieg procesu



Intermentoring to doskonałe narzędzie służące budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa funkcjonujące w konkurencyjnej gospodarce, opartej na wiedzy i informacji, są zobligowane do coraz sprawniejszego zarządzania danymi, ich pozyskiwania, analizy oraz zastosowania i wykorzystania w konkretnych działaniach. Kluczem w tym procesie jest odpowiednie dobranie zespołu współpracowników o zróżnicowanych doświadczeniach i umiejętnościach, co umożliwiają działania z zakresu intermentoringu.

Aby skorzystać z zakładki **INTERMENTORING – PRZEBIEG PROCESU**, najpierw należy kliknąć w pomarańczowy kwadrat znajdujący się w pierwszej kolumnie. Następnie wyświetli się tabela, w której należy uzupełniać informacje:

- Imię i nazwisko pracownika, który będzie mentorem lub intermentorem.
- Imię i nazwisko pracownika, który będzie mentorowany lub intermentorowany
- Przedmiot mentoringu lub intermentoringu
- Termin, w jaki będą prowadzone działania mentoringowe lub intermentoringowe
- Cel działań
- Oczekiwane efekty

Dodatkowo można również dodać zaznaczyć, jeśli proces jest zrealizowany oraz można umieścić uwagi przydatne, z perspektywy tego procesu.

Intermentoring – przebieg procesu							
Strona główna > Intermentoring > Intermentoring – przebieg procesu							
50 Strona 1 z 1 0 00							
lp.	Mentor	Osoba mentorowana	Przedmiot	Termin od do	Cel	Oczekiwane efekty	Zrealizowa
1	Cwał Patrycja Kompetencje Luki	Witalska Adam Kompetencje Luki	Obsługa programu do analizy przestrzennej	2013-07-01 do 2013-07-31	Pozykanie wiedzy na temat obsługi trzech programów do analizy przestrzennej	umiejętność samodzielnej obsługi programów	<input type="checkbox"/>
2	Stonoga Władysława Kompetencje Luki	Gaj Radosław Kompetencje Luki	Zaawansowane kompetencje z zakresu programowania	2013-07-01 do 2013-07-31	Pozykanie wiedzy nt. programowania	umiejętność programowania w programach analizy przestrzennej	<input type="checkbox"/>

Przebieg procesu Zamknij ✕

Przedmiot: Zaawansowane kompetencje z zakresu

Data od: 2013-07-01

Data do: 2013-09-30

Cel: Pozykanie wiedzy nt. programowania

Oczekiwane efekty: Umiejętność programowania w programach

Jest zrealizowany:

Uwagi:

Zapisz

W analogiczny sposób wypełnia się wszystkie wiersze dla każdego pracownika, którego chcemy objąć procesem mentoringu lub intermentoringu. Nowe wiersze dodawane są poprzez kliknięcie przycisku **DODAJ NOWĄ POZYCJĘ**.

Dane zapisuje się klikając przycisk **ZAPISZ** znajdujący się w dolnym prawym rogu strony.



Należy pamiętać, że w intermentoringu najistotniejsze znaczenie ma współpraca trzech różnych grup pracowników (starszych, młodych oraz kadry kierowniczej), bowiem dzięki niej przedsiębiorstwo jest wewnętrznie spójne, a co za tym idzie – bardziej wydajne.

W dolnym prawym rogu strony znajduje się przycisk **GENERUJ PDF** umożliwiający stworzenie przez system dokumentu w formacie pdf, który można zapisać i / lub wydrukować.



Intermentoring daje firmie szereg korzyści, wśród których wymienić należy: wymianę wiedzy i doświadczeń wśród pracowników firmy, rozwój umiejętności pracowników, poprawę relacji międzypokoleniowych, gotowość do wcielania zmian w organizacji.

Obie grupy pracowników poznają wzajemne sposoby myślenia, dostrzegają błędy we wzajemnej percepcji, wypracowują metody wzajemnej współpracy, wyrównują umiejętności.

Bibliografia

Amstrong M., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, wydanie IV, Wolters Kluwer Polska-OFICyna, 2007r.

Adamiec M., Kożusznik B, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, AKADE, Kraków 2000.

Filipowicz G., Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, Personel 1-31 lipca 2002, Warszawa 2002.

Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997

Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Wyd. Difin, Warszawa 2001

Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna Karta Wyników, Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001.

Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Lisiński M., Metody planowania strategicznego , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Thompson A.A., Strickland A.J., Strategic Management, Concepts and Cases , R.D. Irwin, Homewood, Boston 1996

Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Załączniki

Studium przypadku szkoły językowej „JĘZYKOWA KRAINA“

Poniżej przedstawiono najważniejsze zmiany, jakie zachodziły w firmie w związku z uczestnictwem w projekcie oraz w związku z użytkowaniem Platformy Zarządzania Kompetencjami. Dotyczy to korzyści i efektów dla właścicieli, osób zarządzających oraz pracowników. Poniższy tekst bazuje na przeprowadzonym wywiadzie grupowym.

Korzyści z użytkowania Platformy Zarządzania Kompetencjami

W przypadku analizowanej firmy, korzystanie z narzędzia ma wymiar kompleksowy. Użytkowanych było i jest większość funkcjonalności dostępnych na Platformie. W największym stopniu dotyczy to aspektów zarządzania strategicznego, niemniej jednak również w pozostałych przypadkach, działania te są bardzo aktywne. Ważnym aspektem korzystania z Platformy okazał się w tym przypadku zasób wiedzy zgromadzony na Platformie, nowy z perspektywy osób korzystających z narzędzia.

„Obecnie użytkuję Platformę Zarządzania Kompetencjami bardzo aktywnie, spędziłem ostatnio sporo czasu poznając jej kolejne funkcje. Korzystam głównie z części Zarządzanie strategiczne, bo to dla mnie teraz kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy. Dlatego też Platforma pomogła mi szczególnie uporządkować sprawy związane z zarządzaniem strategicznym w mojej firmie. Miałem zawsze wiele bardzo różnych pomysłów związanych z tym, jak rozwinąć firmę, pozyskać więcej klientów, co zrobić by obniżyć koszty, nie schodząc z jakości i oszczędzać czas, a przede wszystkim – jak zwężyć zyski. Niestety, obowiązki i ciągły brak czasu powoduje, że nie tych pomysłów nigdy nie wcieliłem w życie, cały czas były „tylko w mojej głowie“. Dopiero, gdy zacząłem korzystać z tego narzędzia zmotywowałem się, by nie tylko przemyśleć to, co się dziś dzieje w mojej firmie i gdzie chcę być w przyszłości, ale wykonałem konkretne działania.“

„Zakładka zarządzanie strategiczne jest dla mnie najważniejsza, bo pozwoliła mi zmienić sposób patrzenia na moją firmę. Np. konkurencja – konkurencja jest duża, coraz większa, a ja np. dzięki analizie kluczowych czynników sukcesu wiem, na co zwracać uwagę w tym aspekcie, jak być tuż przed konkurencją. Znałem analizę SWOT, ale raczej nie analizowałem swojej firmy pod tym kątem – a teraz to zrobiłem, znam więc swoją strategię działania - to ważne dla mnie i dla firmy.“

Zmiany w firmie

Korzystanie z narzędzia doprowadziło do podjęcia konkretnych działań. Były motywatorem nowych działań i zmian w firmie.

„Przede wszystkim zdefiniowałem swoją strategię, określiłem jakie są moje cele i jak do nich dojść. Przeanalizowałem konkurencję i wiem, jak wyglądam, na jej tle. Jestem gotowy na zmiany. Te refleksje, które nadeszły podczas pracy z PZK są dla mnie ważne, bo też zmieniły moje nastawienie do zmian i zdołowałem do pracy.“

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Natomiast za zmianami na poziomie strategicznym, poszły zmiany w warstwie wykonawczej strategii. Obecnie w firmie trwają prace związane z wykorzystaniem tej części Platformy.

„Szczególnie zainteresowałem się kompetencjami pracowników, ich definiowaniem i oceną. Przyznaję, że wcześniej nie przywiązywałem wagi do tego. Teraz wiem, czego mogę i powinienem oczekiwać od pracownika – i czego wymagać. Na pewno też skorzystam z tego modułu podczas kolejnych rekrutacji.“

Intermentoring

Funkcjonalności związane z obszarem intermentoringu okazały się być bardzo przydatne do zrozumienia uczenia międzypokoleniowego w firmie, co jednak już wcześniej miało miejsce w tym przypadku. Niemniej jednak pozwoliło usystematyzować wiedzę i podjąć działania.

„Nastawienie na współpracę, wymianę doświadczeń i wiedzy jest w mojej firmie cały czas, u nas nikt nie chowa wiedzy dla siebie – tylko nie nazywałem tego dotychczas intermentoringiem. Fajnie jest to zrobione na PZK, że jest pokazany proces intermentoringu – to porządkuje i systematyzuje nasze wewnętrzne procesy. Będę też wykorzystywał tę funkcję, podczas wprowadzenia nowych osób. To pokaże, co taka osoba już wie, na ile się wdrożyła, a co jeszcze jest do zrobienia. To wartościowe dla nas, bo ludzie stając się nauczycielami dla innych, od razu czują się dowartościowani i docenieni.“

Nakłady

W przypadku tej firmy potwierdzają się opinie innych firm dotyczące tego, iż korzystanie z Platformy nie wymaga zaangażowania dużych zasobów. Nakłady związane są wyłącznie z czasem.

„Nakłady jakie ponosimy w związku z użytkowaniem Platformy są minimalne – to de facto tylko nasz czas.“

Najważniejsze korzyści

Dla badanej firmy najistotniejszym aspektem okazał się być aspekt porządkujący funkcjonowanie firmy, dający impuls do dokonania zmian. Także w obszarze zasobów ludzkich. To także zmiany mentalnościowe (zarówno u osób zarządzających, jak i pracowników) związane z budowaniem świadomości i korzyści jakie płyną z zarządzania firmą (a obszarach zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami ludzkimi).

„Wiem, w którą stronę chcę iść – mam jasną wizję, misję, strategię rozwoju zasobów ludzkich. Myślę, że największe korzyści jeszcze przed nami. PZK jest takim narzędziem, które – jak dla mnie – wskazuje pewną drogę, po której możemy iść, żeby się rozwijać, ale zmiany muszą zacząć się od nas samych. Uważam, że sama zmiana myślenia o firmie, jej otoczeniu i pracownikach już jest korzyścią – ta zmiana w mentalności nie dokonałaby się, gdybyśmy nie wzięli udziału w projekcie.“

„Główne zmiany to uporządkowanie procesów, które dzieją się ad hoc (jak intermentoring) – teraz będą uporządkowane. Będziemy mogli je analizować i wyciągać wnioski.“

Studium przypadku firmy księgowej

– ATA ACCOUNTING SERVICES Sp. z o.o. Sp. kom.

Poniżej przedstawiono najważniejsze zmiany, jakie zachodziły w firmie w związku z uczestnictwem w projekcie oraz w związku z użytkowaniem Platformy Zarządzania Kompetencjami. Dotyczy to korzyści i efektów dla właścicieli, osób zarządzających oraz pracowników. Poniższy tekst bazuje na przeprowadzonym wywiadzie grupowym.

Korzyści z użytkowania Platformy Zarządzania Kompetencjami

W przypadku analizowanej firmy jedną z ważniejszych korzyści z użytkowania Platformy były korzyści dotyczące budowania świadomości w obszarze zarządzania, w szczególności członków zarządu, ale również pracowników. Dotyczy to procesów zarządzania strategicznego oraz powiązanych z nimi procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W tym przypadku procesy te mocno się zazębiają.

„Samo pojawienie się platformy w zasadzie uświadomiło nam – zarządowi, że tak naprawdę nie zarządzamy ludźmi. Owszem, jakoś tam intuicyjnie próbujemy podejmować działania zarządzające, czyli jakoś organizować ludziom pracę i oceniać ich w jakimś stopniu, który wydaje nam się wystarczający, natomiast platforma uświadomiła nam, że to nie jest zarządzanie. W związku z czym zaczęliśmy dyskutować i rozmawiać, co należałoby zmienić, by tak naprawdę wprowadzić zarządzanie tymi ludźmi i intermentoring. Natomiast w obszarze HR i intermentoringu było to początkiem wdrożenia działań koncepcyjnych, które obecnie przełożyły się na wykorzystywanie platformy. Podsumowując, platforma uświadomiła nam faktyczny brak zarządzania w firmie.“

Z kolei zawartość merytoryczna PZK, zgromadzona tam wiedza, uruchomiła dodatkowe efekty i skutkowałą podejmowaniem konkretnych, nastawionych na cel, działań. Skutkowałą również rozszerzeniem dotychczasowych perspektyw, zarówno członków zarządu, jak i pracowników firmy.

„Udział w projekcie i testowanie platformy pozwala nazwać te procesy, które w naszej firmie zachodzą i je wspierać. Nam się otwierają klapki w głowie – a no tak, to my próbowaliśmy, my myśleliśmy o tym, a to jest to.“

Dostępne funkcjonalności i korzyści

W przypadku analizowanej firmy, korzystanie z Platformy miało wymiar całościowy, tj. wykorzystywane były wszystkie lub prawie wszystkie dostępne funkcjonalności. Na tej podstawie w firmie podjęto konkretne działania, zmierzające do realizacji zaplanowanych celów.

„Wszystkie zakładki i funkcjonalności były dla nas przydatne i pozwoliły nam np. uświadomić to, że mamy konkurencję-, że nasze działania muszą zmierzać w kierunku rozwoju firmy, ale w zestawieniu z konkurencją. I właśnie w części zarządzania strategicznego najwięcej dyskutowaliśmy. A dzięki dyskusjom wychodziły nasze słabe strony. I tutaj mogę się pochwalić, bo tak naprawdę efektem wykorzystania tej analizy była decyzja żeby wystąpić o dofinansowanie unijne na rozwój technologii. Stwierdziliśmy, że tak naprawdę drogą dla nas jest zwiększenie rentowności, zwiększenie konkurencyjności.“

Możliwość wydruku raportu

Pozytywnym aspektem, aczkolwiek mniej istotnym z punktu widzenia całego narzędzia, okazała się możliwość wydruku raportu (dostępna w wielu miejscach Platformy). Dotyczy to zarówno członków zarządu, jak i pracowników firmy.

„Plusem jest to, że jak sobie coś tam wpisujemy i później wydrukujemy to widzimy to na papierze, razem, spójne. Człowiek inaczej to po prostu odbiera. Człowiek w drodze patrzenia, analizowania rozwija horyzonty w ocenie samego siebie tak naprawdę, bo nigdy nie ma czasu na zastanowienie się. Platforma daje taki moment oddechu, daje zarządowi czas dla siebie. Na pewno dużym plusem jest to, że powstaje raport, który daje później resume w strategii. To jest chyba najcenniejsze.“

Korzyści z zakładki HR

W przypadku tej części Platformy, która związana jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak wspomniano, istotne okazało się budowanie świadomości. Dopiero świadomość o brakach w zarządzaniu zasobami ludzkimi wywołała – w tym przypadku – działania następcze, zmierzające do zaadaptowania Platformy do praktyki funkcjonowania firmy.

„To co ja uzyskałam, to świadomość. Świadomość tego, że nie mamy po prostu drogi dla każdego z naszych pracowników, ścieżki rozwoju i że nie mamy tak naprawdę sprecyzowanych do końca oczekiwań na danym stanowisku. Stwierdziłam, że ja o większości pracowników to nawet nie potrafię wiele powiedzieć, nie potrafię ocenić, czy te wymagania, które chciałabym, żeby na danym stanowisku spełniali, oni faktycznie spełniają. Jesteśmy więc obecnie na etapie przemyślenia, opracowania wymagań na poszczególnych stanowiskach i potem stworzenia kart oceny pracowników, żeby kontrolować i monitorować stopień spełniania wymagań i stopień rozwijania poszczególnych umiejętności u pracowników.“

Intermentoring

Specyfika branży którą reprezentuje firma wskazuje, że procesy mentoringu są ważnym aspektem funkcjonowania firmy usługowej.

„Ja po raz pierwszy usłyszałam pojęcie intermentoringu w momencie naszego spotkania i bardzo mi się spodobało to pojęcie. Pierwsze co pomyślałam to to, że „o to będzie dla nas fajne, bo to jest nauka pokoleniowa tak naprawdę. Nie da się nauczyć księgowości z książek. Nie da się tego nauczyć tak naprawdę w szkole – właśnie to jest takie obcowanie z osobą – mentorem. I to jest takie przekazywanie sobie właśnie doświadczenia, dobrej tradycji i dobrych zasad funkcjonowania zawodu i tego, co się w tym zawodzie dzieje.“

Jednak dopiero zdobyta wiedza oraz możliwości jakie daje Platforma, zmusiły niejako firmę do podjęcia konkretnych działań.

„Informacje, które się pojawiły spowodowały, że zaczęliśmy się zastanawiać nad zarządzaniem i wykorzystywaniem ludzi do wzajemnego uczenia się między sobą. No i stąd w tym czasie to tak jakby mniej fizycznie się działo na samej platformie natomiast więcej koncepcyjnie w rzeczywistości.“

Włączenie pracowników

W analizowanej firmie nastąpiło też silne włączenie pracowników w nowe, uruchomione procesy. W tym przypadku w procesy zarządzania strategicznego.

„Pracownik jest włączony w procesy zarządzania organizacją czyli budowania strategii, po to by wiedzieć w jakim kierunku dążymy. Dodatkowo można przypisać odpowiedzialność pracownikom do początkowego celu czy zadania – wtedy też mają to rozpisane i wiedzą za co są rozliczani.“

Nakłady związane z użytkowaniem Platformy

Korzystanie z Platformy nie wymaga zaangażowania dodatkowych zasobów. W zasadzie jedynym zasobem jest tutaj czas. Dotyczy to zarówno osób kierujących firmą, jak i pracowników.

„W danym momencie nakłady praktycznie są minimalne, to jest czas i tylko czas tak naprawdę kilku osób.“
„Czas szkolenia był bardzo minimalny, bo platforma jest w zasadzie bardzo intuicyjna.“

Bezpośrednie korzyści z użytkowania Platformy

Korzyści jakie dotychczas odniosła firma (należy mieć na uwadze relatywnie niedługi okres od momentu rozpoczęcia korzystania z narzędzia przez firmę) to przede wszystkim strukturyzacja i systematyzacja działań firmy. Zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. To także świadomość konieczności podejmowania działań oraz świadomość korzyści jakie można dzięki temu odnieść. Dla pracowników firmy z kolei to większa stabilność pracy i stabilne środowisko rozwoju.

„Użytkowanie Platformy systematyzuje podejście i systematyzuje wiedzę. Dzięki Platformie wiemy jak chcemy rozwijać pracowników i ich umiejętności.“

„Należy dodać jeszcze możliwość oceny. Nad tym to się tak naprawdę nikt na co dzień nie zastanawia, żeby właśnie ocenić i potem jeszcze nadać priorytety, a do tego jeszcze potem śledzić faktyczną realizację.“ „To ważne, żeby zaobserwować w którym kierunku zmierzamy – czy tam gdzie chcemy, czy nie do końca tam gdzie chcemy. Zarówno w rozwoju strategicznym firmy jak i w rozwoju pracowników.“

Stadium przypadku firmy informatycznej – Ramzes Sp. z o.o.

Poniżej przedstawiono najważniejsze zmiany, jakie zachodziły w firmie w związku z uczestnictwem w projekcie oraz użytkowaniem Platformy Zarządzania Kompetencjami. Dotyczy to korzyści i efektów dla właścicieli, osób zarządzających oraz pracowników. Poniższy tekst bazuje na przeprowadzonym wywiadzie grupowym.

Korzyści związane z użytkowaniem Platformy

W przypadku analizowanej firmy dotychczasowe korzyści przejawiają się w dwóch obszarach – obszarze systematyzacji działań oraz w obszarze budowania świadomości. Badana firma jest na początkowym etapie budowania nowej strategii firmy, do czego impulsem było m.in. wykorzystanie Platformy oraz możliwości jakie ona daje.

Narzędzie to, pomogło usystematyzować działania strategiczne w firmie. Cykliczne spotkania zarządu z kierownictwem firmy poświęcone wizji i strategii przedsiębiorstwa zaowocowały konkretnymi ustaleniami wprowadzanymi do Platformy, tworząc bogatą podstawę dalszych wiążących decyzji.

Jako prezes zarządu spółki jestem wielką zwolenniczką narzędzi informatycznych, które usprawniają procesy inne niż rozliczenia fiskalne czy handlowe. Zarządzanie firmą to już nie tylko rejestr sprzedaży i prawidłowe rozliczanie z urzędami. Zarządzanie firmą to ciągłe wybieganie do przodu, umiejętność analizowania i przewidywania kierunków rozwoju. Pozornie prosta sztuka precyzyjnego i zrozumiałego werbalizowania strategicznych planów rozwoju przedsiębiorstwa jest podstawą sukcesu w zarządzaniu. Dzięki ich ewidencji w systemie, systematyzowanie projektów i ustalanie priorytetów jest łatwiejsze. Takie platformy jak ta, dają także możliwość efektywnego porządkowania natłoku koncepcji i pomysłów.

Wspólne tworzenie strategii poprzez jej chociażby samo zapisywanie pozwala spojrzeć na potencjał każdego działu firmy obiektywniej, bez emocji i z dystansem. Potrzeba taka istnieje coraz częściej, gdyż, w dobie tak impulsywnych zmian, także przedefiniowywanie działalności firmy musi odbywać się częściej. Rzeczywistość zmienia się w tempie zawrotnym i myślę, że nawet Prawo Moore'a nie obejmuje już tego tempa zmian. Naukowcy twierdzą, że za kilkadziesiąt lat będziemy pracować w zawodach na ten moment nieistniejących i jestem skłonna podpisać się pod tym stwierdzeniem. Rzeczywistość zmienia się tak szybko i każdego dnia coraz trudniej jest planować przyszłość, zdominowaną taką sinusoidalnością zmian, dlatego niezbędne są narzędzia informatyczne, które pomogą uczynić przyszłość bardziej zrozumiałą i przewidywalną.

Kiedy w roku 1982 TIMES przyznał tytuł „Człowieka Roku“ Komputerowi spotkało się to wtedy z wielkim zdziwieniem i niedowierzaniem. Teraz z perspektywy czasu wszyscy rozumiemy ten tytuł inaczej i zapewne większość osób by się z nim zgodziła. W grudniu 2012 roku Newsweek w USA po raz ostatni wydał papierowy egzemplarz swojej gazety, a jeszcze w 1990 roku jeden z dziennikarzy tej gazety twierdził, że Internet nie ma przyszłości. Jak widać bardzo się mylił. Te dwa przykłady dotyczą dziedzin, które zrewolucjonizowały nasze życie zawodowe i prywatne oraz wpłynęły na tempo globalizacji na świecie. Dzisiaj chcemy działać skuteczniej i szybciej. Używanie sprzętu komputerowego w połączeniu z siecią Internet jest już od dawna fundamentem każdego przedsiębiorstwa, a troską zarządów firm jest dobór takich narzędzi informatycznych, które odpowiednio wspomogą procesy decyzyjne.

Platforma Zarządzania Kompetencjami pojawiła się w idealnym momencie dla naszej spółki. Uznaliśmy bowiem, że czas najwyższy przededefiniować działania firmy i podjęliśmy działania mające na celu przebudowę przedsiębiorstwa, poprzedzone opracowaniem kierunków jej rozwoju. Takie działania zawsze wiążą się w godzinami dyskusji, które finalnie owocują ciekawymi pomysłami. Narzędzie to umożliwiło nam też współudział w stworzeniu strategii kierowników działów, którzy tym samym mają szansę praktycznie współuczestniczyć w tak ważnych dla firmy przeobrażeniach.

W roku 2012 wizja firmy była spisana na papierze następnie przedstawiona i omówiona z pracownikami, jednak w moim poczuciu szybko o niej zapomniano i jej nie respektowano. Dlatego kiedy dowiedziałam się o projekcie Platformy pojawiła się nadzieja, że takie kompleksowe narzędzie pozwoli w praktyce dać szansę na realizację tej wizji firmy. I nie pomyliłam się. Cenne dla nas jest to, że platforma uporządkowała naszą misję, strategię, działania oraz pomaga nam w zarządzaniu kompetencjami pracowników. Co więcej, daje szansę na prawdziwy mentoring i intermentoring w firmie pomiędzy pracownikami. Przed intermentoringiem widzimy jeszcze wyraźne opory osób, które obawiają się przekazywania swojej wiedzy innym, ale według mnie jest to tylko kwestia czasu. Wielką zaletą narzędzia jest też technologia, dzięki której do platformy mamy dostęp 24/h, niezależnie od sprzętu czy lokalizacji.

Niezbędnym elementem w budowaniu strategii firmy są oczywiście kompetencje pracowników, które dzięki temu narzędziu możemy zebrać i zweryfikować pod kątem planowanych w przyszłości działań.

Zasoby ludzkie

Ważnym, o ile nie najważniejszym, aspektem budowania nowej strategii firmy jest obszar kompetencji pracowników w niej zatrudnionych. Firma jest dopiero na początkowym etapie tych działań (w pierwszej kolejności zakończone zostaną działania o charakterze strategicznym). Zauważalne jest natomiast podniesienie wiedzy pracowników firmy i członków zarządu na temat procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Bardzo cenną funkcjonalnością platformy jest porządkowanie, poprzez ich ewidencję, umiejętności pracowników, którzy – jak się wielokrotnie okazało – podnoszą swoje kwalifikacje nie zawsze informując o tym przełożonych. Ta wiedza bezwzględnie pozwoli sprawniej zarządzać projektami, poprzez trafniejsze dopasowanie pracowników do zespołów.

Ogólne korzyści

Budowanie nowej strategii firmy wymaga podejmowania działań na różnych poziomach funkcjonowania firmy, dotykania wielu obszarów, w tym obszarów związanych z zasobami ludzkimi. Platforma w tym przypadku przyczyniła się do podjęcia konkretnych działań na rzecz zmian w firmie, w tym przede wszystkim w obszarze strategicznym. W drugiej kolejności podejmowane będą działania mające na celu organizację procesu realizacji nowoprzyjętej strategii.

Platforma na pewno ugruntowała moje przekonanie, że takie narzędzie jest niezbędne, aby skuteczniej i sprawniej zarządzać firmą w tym jej strategicznymi działaniami. A dodatkowo bieżąca wiedza o kompetencjach pracowniczych, i mam nadzieję wkrótce działający sprawnie intermentoring, pozwoli nam jako firmie działać sprawniej i SKUTECZNIEJ.

! Collegium Civitas

Pałac Kultury i Nauki, XII piętro
Plac Defilad 1, 00-901 Warszawa
tel.: +48 22 656 71 36
intermentoring@collegium.edu.pl