

Zbigniew Płuciennik

System szkoleń wewnętrznych w Alior Banku efektywną taktyką na trudne czasy

Alior Bank, który rozpoczął działalność w listopadzie 2008 roku, to ogólnopolski bank uniwersalny, obsługujący zarówno klientów indywidualnych, jak i firmy. Strategia banku zakłada zrównoważony i racjonalny rozwój, oparty na takich zasadach tradycyjnej i solidnej bankowości, jak: przejrzystość, bezpieczeństwo, stabilność, odpowiedzialność, doradztwo, przedsiębiorczość oraz innowacyjność. Oferta banku skierowana jest do klientów, którzy oczekują wyższego poziomu usług, doradztwa i wyższej zyskowności produktów. Bank udostępnia w standardzie produkty i usługi, które dotychczas oferowane były jedynie wybranym, najbogatszym klientom, oraz produkty dotąd niedostępne na rynku.

Strategia banku świetnie się sprawdziła w obecnych czasach, dzięki czemu bank rozwija się w bardzo szybkim tempie. W ciągu pierwszych dziewięciu miesięcy działalności Alior Bank pozyskał ponad 180 000 klientów, z czego ponad 19 000 to małe i średnie firmy. Równie dynamicznie rośnie baza depozytów Alior Banku. Na początku sierpnia ich wolumen przekroczył 2,8 miliarda złotych. W tym samym czasie bank udzielił 1,9 miliarda złotych kredytów. Pracownicy banku są doświadczeni i przedsiębiorczy, posiadają średnio ponad 8 lat doświadczenia w bankowości. Alior Bank zatrudnia obecnie 1850 osób, na koniec roku zatrudnienie wzrośnie do 2,4-2,5 tys., a docelowo 3,5 tys. osób. Jak wynika z powyższych liczb, jeszcze w tym roku 600 osób zostanie przyjętych do pracy.

Obecnie bank ma 125 placówek i osiem centrów biznesowych, do końca grudnia otworzy kolejnych 30 placówek, a w 2010 roku będzie miał łącznie 200 oddziałów i 400 placówek partnerskich. W związku z rozbudową sieci trwa rekrutacja. Ponadto istniejące oddziały też się rozwijają i zatrudniają nowe osoby. W perspektywie 3 lat Alior Bank zamierza pozyskać od 2 do 4% udziałów w rynku w zależności od segmentu oraz zdobyć zaufanie około miliona klientów, osiągając rentowność już w trzecim roku działalności.

Alior Bank od początku działalności wdrożył innowacyjny, kompleksowy oraz szeroko dostępny system szkoleń i kształcenia pracowników. Obejmuje on szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, e-learningowe oraz dostęp do opracowanych wewnętrznie podręczników edukacyjnych. Obecnie, gdy firmy i banki poszukują oszczędności, tną koszty na szkolenia zewnętrzne i spotkania integracyjne, przyjęte w Alior Banku rozwiązania umożliwiają pracownikom korzystanie z szerokiej oferty szkoleń, w tym z kilku innowacyjnych programów pozwalających im rozwijać wiedzę i kwalifikacje zawodowe przy pomocy kolegów z firmy.

Alior Bank może pochwalić się szerokim gronem ekspertów z różnych dziedzin. Zatrudnia doświadczonych finansistów, informatyków, prawników, menedżerów, którzy zdobywali swoje doświadczenie w polskich i zagranicznych instytucjach finansowych oraz firmach konsultingowych. Prowadząca szkolenia grupa pracowników, których nazywa się tutaj trenerami, została odpowiednio przygotowana do tego zadania. Dzięki temu potrafią oni ciekawie przekazać wiedzę za pomocą przypadków, z jakimi spotykali się codziennie w swojej pracy.

Tak m.in. narodził się program „Fabryka wiedzy”, który umożliwia przekazywanie wiedzy i umiejętności pomiędzy aliorowcami (tak mówią na siebie pracownicy Alior Banku). Koledzy uczą kolegów. Regularnie co miesiąc opracowywany jest katalog tematów szkoleń, który jest publikowany z odpowiednim wyprzedzeniem w intranecie. Pracownicy mogą zapisać się na seminarium, które jeszcze lepiej przygotowuje ich do wykonywanych obowiązków (np. zaawansowane szkolenie z MS Excel) albo wybrać przedmiot szkolenia, który nie wiąże się bezpośrednio z wykonywaną przez nich pracą, ale poszerza ich wiedzę o finansach lub innych sferach działania banku (np. funkcjonowanie GPW w Warszawie). Program cieszy się dużą popularnością, a zapisy na najbardziej popularne zajęcia kończą się już po kilku godzinach od chwili ich opublikowania. Ponieważ zarówno trenerzy, jak i uczestnicy muszą wykonywać też swoje codzienne obowiązki, formuła programu została przygotowana w taki sposób, aby wszyscy mieli czas się przygotować do zajęć, prowadzić je lub w nich uczestniczyć bez większej ingerencji w codzienny rytm pracy.

Innym rozwiązaniem, jakie przyjął bank, to program dla kadry menedżerskiej „Mentoring menedżerski”. Sytuacja w bankowości jest bardzo dynamiczna i wymaga ciągłego, szybkiego reagowania. Dotyczy to w szczególności zmian w ofercie produktowej, co się przekłada na potrzebę ciągłego zdobywania wiedzy na ich temat. Program ten to system regularnych treningów prowadzonych bezpośrednio przez dyrektorów oddziałów dla bankierów. Treningi prowadzone są na podstawie specjalnych scenariuszy przygotowanych przez zespół szkoleń dla dyrektorów oddziałów. Zawierają one informacje, które należy przekazać bankierom, sposób, w jaki należy przeprowadzić trening, opisy ról oraz oczekiwane zachowania. Czas trwania takiego treningu to około 15–30 minut.

Trzeci program realizowany w Alior Banku to specjalistyczne szkolenia prowadzone w „wirtualnych klasach” za pośrednictwem telefonu i intranetu. Program ten jest adresowany do bankierów, którzy po zalogowaniu się do „wirtualnej klasy” zdobywają wiedzę bezpośrednio od osób, które w centrali odpowiadają za daną usługę czy produkt. Na ekranach ich komputerów wyświetlany jest materiał szkoleniowy (prezentacje, dokumenty, systemy). Po podłączeniu kamery mogą również obserwować trenera w trakcie prezentacji. Uczestnicy nie tylko się słyszą, ale mają możliwość zadawania pytań przez system telekonferencyjny lub bezpośrednio na ekranach swoich komputerów. Jest to bardzo wygodne rozwiązanie, oszczędza czas i koszty transportu. Katalog ze szkoleniami

jest publikowany raz na dwa miesiące w intranecie. Na wrzesień i październik zostało przygotowywanych ponad 70 grup szkoleniowych z 25 tematów.

Przyjęta koncepcja szkoleń wewnętrznych pozwala przy stosunkowo niskich nakładach finansowych stale szkolić, rozwijać umiejętności i wiedzę pracowników. Poziom wiedzy i kwalifikacji pracowników stanowi istotną przewagę konkurencyjną. Bardzo istotny jest też fakt, że takie szkolenia nie zakłócają dostępności pracowników dla klientów banku.

Zbigniew Płuciennik – dyrektor Departamentu Zarządzania Personalem w Alior Banku. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, uzyskał w 1995 roku doktorat z fizyki teoretycznej. Następnie przeszedł do biznesu. Pracował w The Boston Consulting Group w Niemczech i Polsce. Od 2003 roku kontynuował swoją karierę w sektorze bankowym. Pracował nad projektami oraz systemem zarządzania jakością obsługi klienta w Banku BPH. W Alior Banku odpowiedzialny za zarządzanie projektami i HR.

Maria Ciechanowska

Jak z dwóch różnych przeszłości uczynić jedną, wspólną przyszłość

Instytut Nafty i Gazu (INiG) jest jednostką badawczo-rozwojową z przeszło 60-letnią tradycją, pracującą na potrzeby przemysłu naftowego i gazowniczego. Prace INiG koncentrują się m.in. na: ocenie perspektyw poszukiwań złóż ropy naftowej i gazu ziemnego, poszukiwaniu węglowodorów, magazynowaniu, transporcie i dystrybucji oraz użytkowaniu gazu ziemnego, ropy naftowej i produktów naftowych, procesach przetwarzania ropy naftowej, doskonaleniu i monitorowaniu jakości produktów naftowych, wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii oraz ochronie środowiska w przemyśle naftowym i gazowniczym. Instytut posiada Biuro Certyfikacji, jest także jednostką notyfikowaną w zakresie 6 dyrektyw europejskich.

Instytut Nafty i Gazu jest instytucją wdrażającą program operacyjny „Infrastruktura i środowisko”, priorytet X – „Bezpieczeństwo energetyczne i dywersyfikacja źródeł energii” (działania: 10.1, 10.2). Zatrudnia ponad 400 osób, w tym 8 samodzielnych pracowników naukowych, 50 doktorów, 132 pracowników naukowych i badawczo-technicznych. Posiada 31 zakładów, a w nich 19 laboratoriów akredytowanych. Ponad 73% przychodów pochodzi ze zleceń przemysłowych, 13% z dotacji na działalność statutową,

a pozostałe przychody – z projektów UE i grantów. Głównymi partnerami są największe polskie firmy: PGNiG S.A., Gaz-System S.A. oraz spółki tworzące Grupę PKN Orlen i Grupę LOTOS. Instytut współpracuje także z wieloma małymi firmami tej branży.

Minęło już półtora roku od wydania przez Ministra Gospodarki decyzji o integracji dwóch jednostek badawczo-rozwojowych: Instytutu Technologii Nafty (ITN) i Instytutu Nafty i Gazu (INiG). Dziś można powiedzieć, że proces konsolidacji został zakończony.

Początek procesu był trudny, a sprzeciw i opór materii totalne: integracji nie chciał ani ITN – jednostka włączana, która traciła poniekąd swoją tożsamość, ani INiG, który nie chciał brać na siebie dodatkowych zobowiązań.

Kiedy jednak decyzja Ministra okazała się nieodwołalna, postanowiono tę integrację przekuć na wspólny sukces. Przyjęto kilka podstawowych zasad postępowania. Oto one:

1. Zasada partnerstwa

Pomimo że na podstawie rozporządzenia Ministra Gospodarki Instytut Technologii włączano do Instytutu Nafty i Gazu, w procesie konsolidacji kadra INiG nie była faworyzowana. Dominowała zasada partnerstwa i równości obu jednostek. Obsada poszczególnych stanowisk była poprzedzona analizą kompetencji osób zajmujących odpowiednie stanowisko w każdym z instytutów i jedynie na podstawie wyników tej analizy podejmowana była decyzja w sprawie obsady kluczowych stanowisk. Utrzymano wszystkie miejsca pracy poprzez przyjęcie nowych kierunków działań.

Takie podejście do integracji – stopniowe, ale konsekwentne wprowadzanie nowego systemu funkcjonowania firmy, opartego na współpracy, zrozumieniu i dobrej woli obu stron, otwartość na negocjacje i skłonność do drobnych ustępstw – szybko wykazały, że w nowej jednostce będą się liczyły przede wszystkim umiejętności, wiedza i zaangażowanie.

2. Zasada sprawnej organizacji

Proces połączenia nie przebiegał gwałtownie. Oficjalnie połączenie nastąpiło 1 stycznia 2008 r., jednak już cały 2007 rok poświęcono na wzajemne poznanie się i przygotowanie tego procesu. Ustalona została struktura organizacyjna nowo powstającej organizacji i obsada kluczowych stanowisk, opracowano układ zbiorowy korzystny dla wszystkich pracowników, w tym system motywacyjny, a także plan finansowy, plan inwestycyjny oraz jednolity system ekonomiczny. We wspólnie powołanej komisji aktywnie uczestniczyli przedstawiciele związków zawodowych. Było także wsparcie rad naukowych obu jednostek.

3. Zasada dobrej komunikacji wewnętrznej

Dołożono wszelkich starań, by pracownicy obu jednostek byli informowani o wynikach prac komisji. Dyrekcja INiG nie unikała spotkań z pracownikami ITN, uczestniczyła

w rozwiązywaniu wszelkich pojawiających się problemów, jasno przedstawiała zamierzenia i ich skutki – co przełożyło się na zmniejszenia napięcia i obaw jednostki włączanej.

4. Zasada wspólnego domu

Od momentu rozpoczęcia procesu konsolidacji dyrekcja była ukierunkowana na likwidowanie podziałów. Nie faworyzowano ani pracowników, ani rozwiązań pochodzących z INiG sprzed daty połączenia. W roku 2008, dzięki niezwykle potencjalowi innowacyjności w Pionie Technologii Nafty (dawny ITN) i imponującej liczbie wdrożonych patentów, nowy instytut uzyskał status „Lidera Innowacyjności 2008”, a także znalazł się na liście rankingowej najbardziej innowacyjnych dużych firm w Polsce, ogłoszonej przez „Rzeczpospolitą”. Z kolei dawny INiG, jako jednostka I kategorii w rankingu MNiSW, będąca w dobrej kondycji finansowej, zagwarantowała możliwość podjęcia wielu działań o charakterze inwestycyjnym, wzbogacających laboratoria w nowoczesną aparaturę i nadających obiektom europejski standard.

5. Zasada rynkowego podejścia do spraw naukowych

Zasada ta, mimo że nie została wymieniona na pierwszym miejscu, była i jest kluczowa w Instytucie Nafty i Gazu. Każdy pracownik zakładu badawczego powinien mieć pełne pokrycie swoich godzin pracy zleceniami i ma to wpływ na wysokość jego wynagrodzenia. Przyjęcie takiego systemu spowodowało dużą aktywność samych zakładów badawczych, oferujących swoje prace i usługi dla przemysłu czy przygotowujących wnioski na różnego rodzaju projekty.

6. Zasada ewolucji

Zmian w zasadach funkcjonowania instytutu nie wprowadzano w sposób rewolucyjny, mimo że nowe procedury były już gotowe. Nowe reguły nie wprowadzały zmian niekorzystnych dla pracowników, np. jeśli według nowo przyjętego układu zbiorowego ktoś powinien otrzymać niższe uposażenie, niż miał, gwarantowano uposażenie dotychczasowe poprzez odpowiedni zapis w układzie zbiorowym. Takich przypadków było kilka.

7. Zasada kultury pragmatycznej

Instytut mniejszą wagę przywiązuje do szczegółowych reguł działania, natomiast stosuje kryteria skuteczności działania. Służą temu wdrożone regulaminy w ramach bogatego systemu motywacyjnego INiG (m.in. premia zadaniowa, za wypracowanie ponadnormatywnych zysków, za projekty wynalazcze, czy za kierowanie tematem zleconym przez przemysł). Regulaminy te opracowano w ten sposób, by maksymalnie wyeliminować element uznaniowości.

8. Zasada szacunku dla odrębnej przeszłości

Już po połączeniu obu jednostek przypadła 50. rocznica powstania dawnego ITN. Jubileusz ten obchodzono wspólnie w Teatrze im. J. Słowackiego, z zaproszeniem szerokiego grona przedstawicieli przemysłu naftowego oraz seniorów – byłych pracowników ITN. Z tej okazji wydano drukiem pracę pt.: „Półwiecze rafinerii pomysłów”, wręczono

medale im. prof. Stanisława Pilata (którego imię nosił ITN), a także zorganizowano wystawę dokumentującą pracę ludzi i ich osiągnięcia w obszarze tak ważnym dla polskiej gospodarki.

9. Zasada rozwijania talentów i zainteresowań

Instytut wspiera rozwój zawodowy pracowników przez finansowanie studiów, studiów podyplomowych, czy udzielanie wszelkiej pomocy przy zdobywaniu stopni naukowych, mobilizuje pracowników do publikowania własnego dorobku naukowego, wspiera udział w konferencjach naukowych krajowych i zagranicznych, a także dba o rozwój indywidualnych zainteresowań (organizacja wystaw fotograficznych, uczestnictwo w mistrzostwach piłki nożnej, tenisowych czy narciarskich).

Niektóre osiągnięcia Instytutu Nafty i Gazu po konsolidacji

W roku 2008 opublikowano 121 artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych, 10 monografii oraz 159 referatów w materiałach konferencyjnych, uzyskano 15 patentów krajowych oraz status „Lidera Innowacyjności 2008”, dokonano 8 zgłoszeń patentowych, pozyskano 1440 zleceń z przemysłu na realizację prac badawczych i usługowych i przyjęto do pracy w instytucie 41 nowych, młodych pracowników. W I półroczu roku 2009 INiG został laureatem pierwszej polskiej edycji prestiżowego światowego konkursu „Great Place to Work®”, wpisując się tym samym do grona najbardziej pożądaných i godnych zaufania pracodawców w Polsce. Wynalazki zgłoszone przez organizację otrzymały medale złoty i brązowy na Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Seulu oraz 16 medali (w tym 2 medale złote z wyróżnieniem) na Międzynarodowej Wystawie Wynalazków i Innowacji w Warszawie oraz uzyskano 8 nowych patentów na wynalazki.

Maria Ciechanowska – dr hab. inż., prof. INiG, absolwentka Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Wydział Geologiczno-Poszukiwawczy, specjalność: geofizyka. Od początku kariery zawodowej związana z Instytutem Nafty i Gazu w Krakowie, zajmując kolejno stanowiska od asystenta do docenta i profesora. Kierownik Zakładu Geofizyki Wiertniczej (1988-2002), przewodnicząca Rady Naukowej instytutu (do 2002 roku). W 2002 roku wybrana w drodze konkursu na stanowisko dyrektora instytutu, które pełni do dziś. Autorka lub współautorka ok. 70 publikacji oraz ok. 70 dokumentacji prac naukowo-badawczych z zakresu geofizyki otworowej, wdrożonych w przemyśle górnictwa nafty i gazu.