

Skuteczni liderzy – jak to osiągnąć poprzez rozwój kompetencji?

Katarzyna Węglarz

Paulina Dynia

TAURON Dystrybucja S.A.



TAURON Dystrybucja S.A. to kluczowa spółka z Grupy TAURON. Podstawowym przedmiotem działalności Spółki jest dystrybucja oraz przesyłanie energii elektrycznej. Spółka odpowiada za rozwój, eksploatację i utrzymanie sieci elektroenergetycznych.

Największy dystrybutor energii elektrycznej w Polsce:

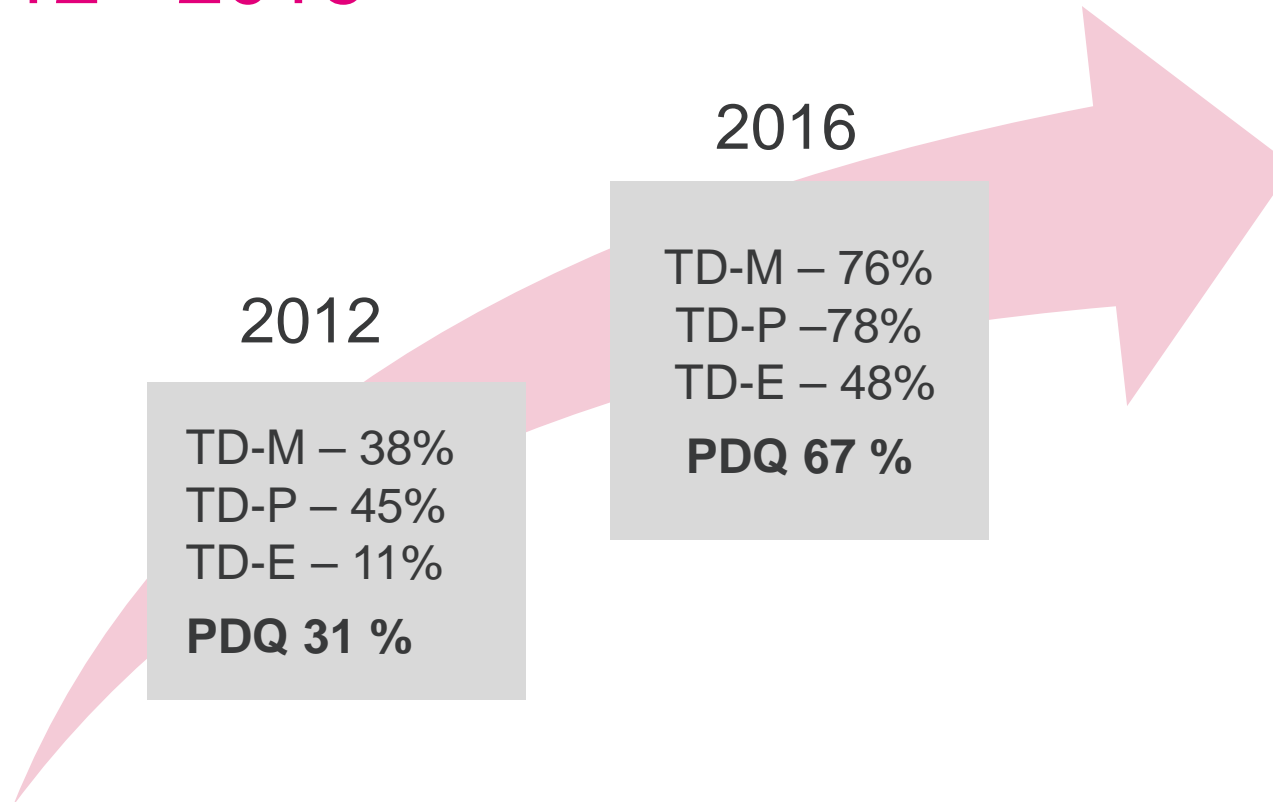
- 5,3 mln Klientów
- działanie na obszarze ponad 57 tys. km² (18,5% powierzchni Polski)
- ok. 10 tys. pracowników

Główny dostawca energii elektrycznej na terenie województw:

- małopolskiego
 - dolnośląskiego
 - opolskiego
 - śląskiego
- oraz częściowo:
- świętokrzyskiego
 - podkarpackiego
 - łódzkiego



Wskaźniki 2012 - 2016



PDQ (People Development Quality) - wskaźnik oceny efektywności i jakości całej polityki szkoleniowej

TD-M indeks efektywności standardu procesu szkoleniowego - procent oceny maksymalnej

TD-P indeks efektywności partnerstwa w procesie szkoleniowym - procent oceny maksymalnej

TD-E indeks efektywności systemu ewaluacji szkoleń - procent oceny maksymalnej

Program rozwojowy dla kadry zarządzającej średniego szczebla



Na czym nam zależało?:

- zmiana roli lidera
- wzmocnienie kompetencji liderekich
- networking w organizacji
- wymiana doświadczeń i perspektyw
- tworzenie kultury informacji zwrotnej
- budowanie kultury partnerstwa i dialogu

Czas trwania:

lipiec 2015 - grudzień 2017

Liczba uczestników:

ok. 500 osób



Zarządzanie
ludźmi



Zarządzanie
wynikami



Zarządzanie
zmiianą



Myślenie
strategiczne



Decyzyjność



Orientacja
na klienta

Działania rozwojowe w programie



70%
**praktyczne
doświadczenia**

Zadania przed i poszkoleniowe

Projekty biznesowe

praca w grupach nad wybranym projektem biznesowym (opracowanie praktycznego rozwiązania realnych wyzwań biznesowych)

Poszukiwanie i wdrażanie usprawnień w realizowanych procesach

20%
**uczenie się od innych i
informacja zwrotna**

Spotkania rozwojowe z przełożonym

Praca w parach

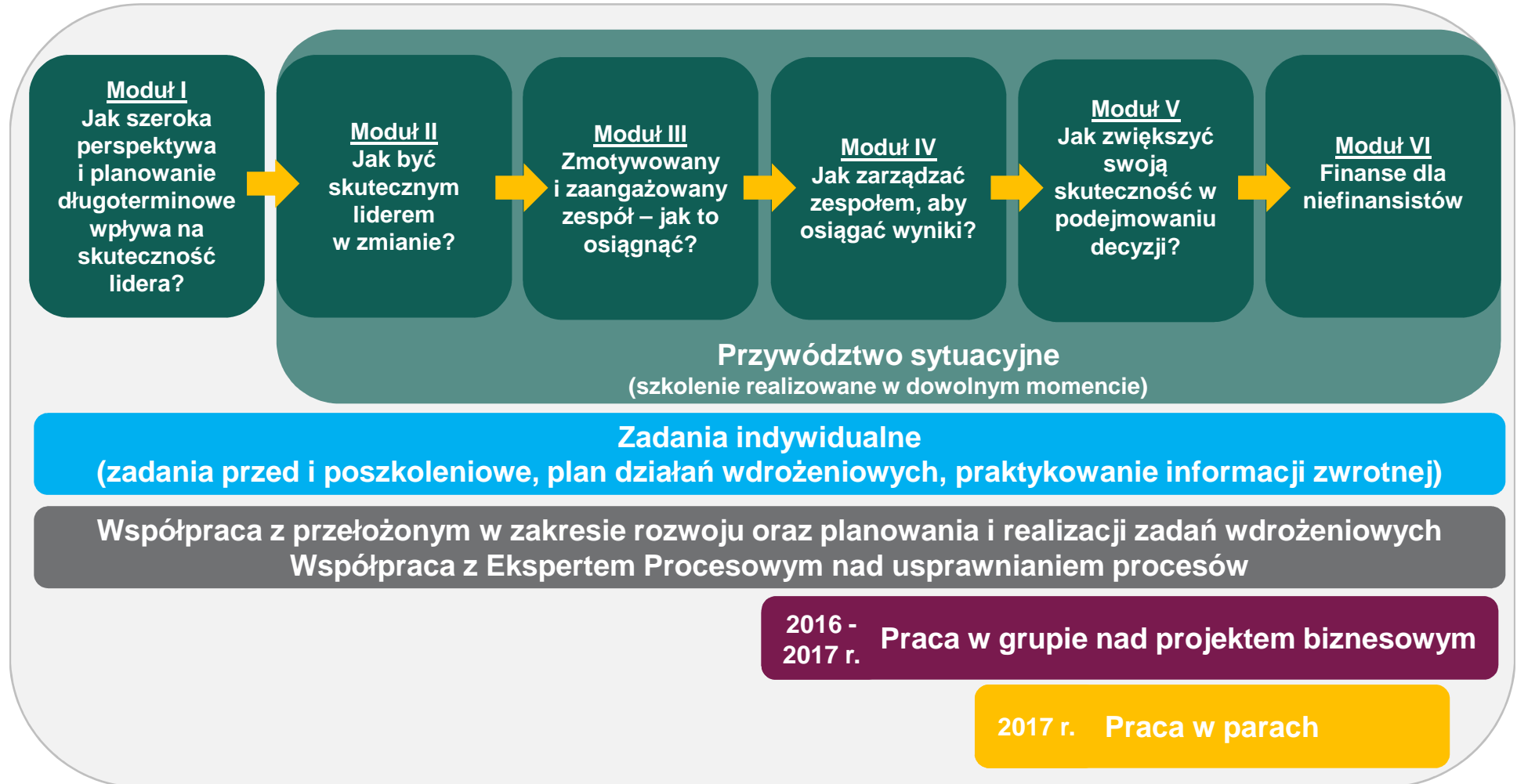
współpraca uczestników programu, mająca na celu wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk, a także dzielenie się informacją zwrotną

Praktykowanie udzielania i otrzymywania informacji zwrotnej z przełożonym i współpracownikami

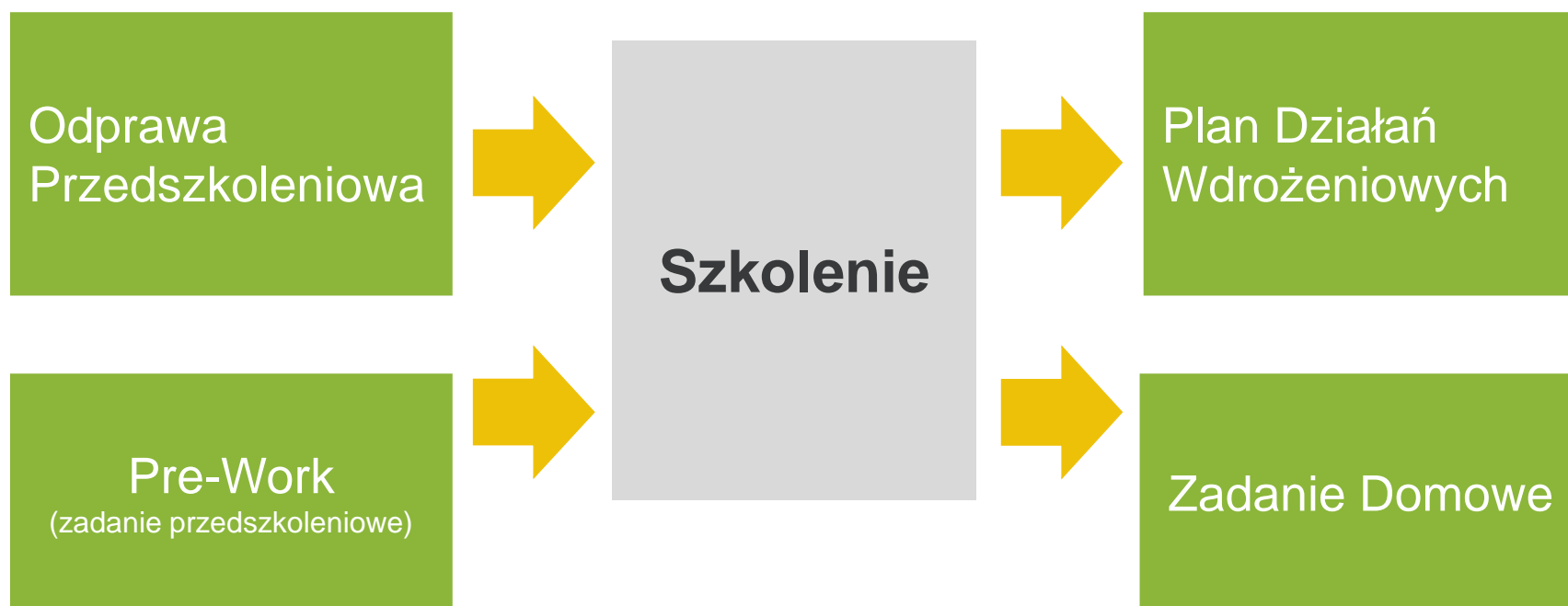
10%
szkolenia

1. Jak szeroka perspektywa i planowanie długoterminowe wpływa na skuteczność lidera?
2. Jak być skutecznym liderem w zmianie?
3. Zmotywowany i zaangażowany zespół – jak to osiągnąć?
4. Jak zarządzać zespołem, aby osiągać wyniki?
5. Jak zwiększyć swoją skuteczność w podejmowaniu decyzji?
6. Finanse dla niefinansistów
7. Przywództwo sytuacyjne

Architektura programu



Budowanie nawyku



Odprawa przed szkoleniem



Odprawa przed szkoleniem, to spotkanie przełożonego z pracownikiem, które ma na celu:

- wyznaczenie celów rozwojowych wobec pracownika w kontekście tematu szkolenia
- omówienie zadania przed i poszkoleniowego
- zadeklarowanie wsparcia przy wdrożeniu działań poszkoleniowych



Uczestnicy wysoko oceniają jakość spotkań z przełożonymi.

Prework – zadanie przed szkoleniem



PRZYKŁAD

Przygotuj opis trudnej sytuacji z Twojej codziennej praktyki.

Przypomnij sobie sytuacje z ostatniego roku, które były dla Ciebie trudne w kontekście zaangażowania i motywacji pracowników. Wybierz co najmniej jedną sytuację, którą chciałbyś/chciałabyś przećwiczyć na szkoleniu.

Zadanie domowe po szkoleniu



PRZYKŁAD

Mapa interesariuszy

- 1. Zbuduj Twoją/Twojego Obszaru siatkę powiązań tj. wszystkich obszarów wewnętrznych i zewnętrznych, które mają wpływ na realizację Twojego długoterminowego celu*
- 2. Oceń poziom relacji z każdym z powyższych obszarów (Interesariuszy)
(w skali 1 do 10, gdzie 1 oznacza bardzo niską a 10 bardzo wysoką ocenę)*

Narzędzia ewaluacji poszczególnych modułów szkoleniowych



1. Ankieta ewaluacyjna po szkoleniu
2. Ankieta dotycząca odprawy przedszkoleniowej
3. Karta oceny zadania domowego
4. Zbiorczy raport na temat przebiegu szkolenia (raz w miesiącu)
5. Uczestniczenie HR w szkoleniach

Oceń na ile treści przedstawione na tym narzędziu są istotne w kontekście czekającego Cię zadania.

W jakim stopniu jesteś zadowolony ze spotkania z prelektorem? (zasadnij swoją ocenę (co było dobre, czego zabrakło)).

Postawy / poziom zaangażowania uczestników wobec prezentowanych treści:

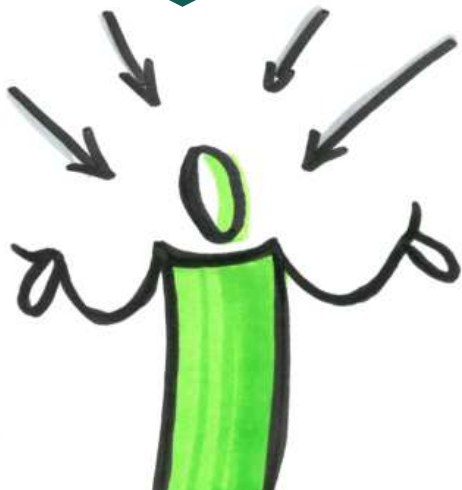
- a) tematy, przy których chętnie się zatrzymywali, odwołali do swojej pracy
- b) tematy, które nie przykuły uwagi oraz te, które wzbudziły spór

Skuteczność programu



Co inaczej zrobiliście od ostatniego szkolenia?
Co ważnego wydarzyło się u Was, w Waszych zespołach?

MODUŁ 1: *Jaka będzie moja rola kiedy zdeleguję zadania? Ludzie będą kwestionować dlaczego to ja jestem kierownikiem skoro nie daję odpowiedzi na problemy.*



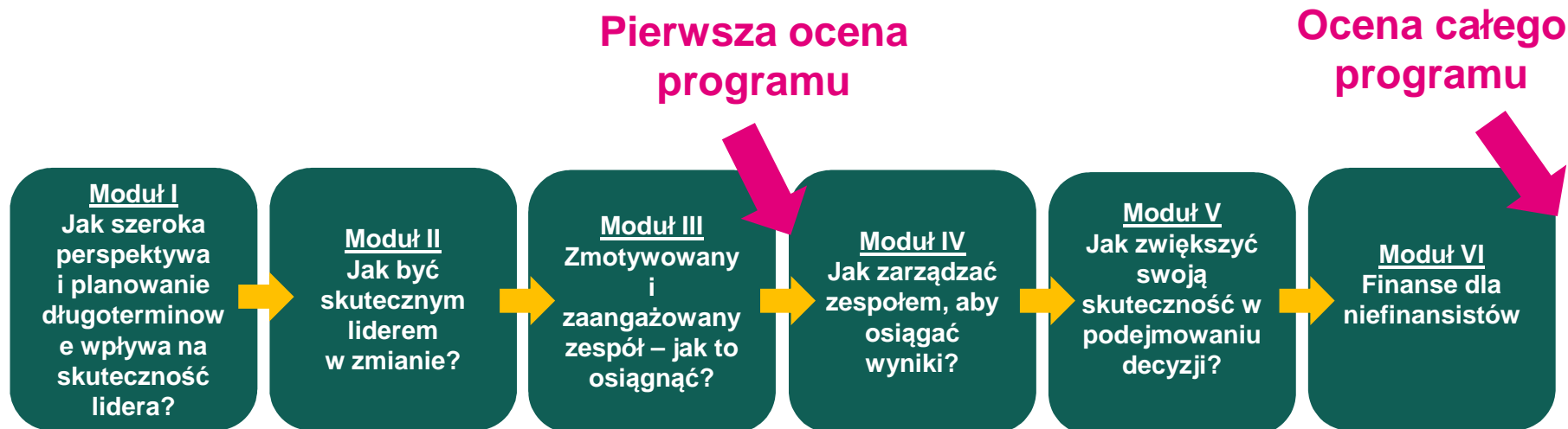
MODUŁ 2: *Wspieranie pracowników w dążeniu do samodzielności poprzez delegowanie zadań i uprawnień. Włączanie ludzi w podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów.*



Narzędzia ewaluacji programu



- Kwestionariusz dotyczący rozwoju umiejętności uczestników programu wypełniany przez przełożonych oraz uczestników
- Ustrukturalizowane wywiady z przełożonymi uczestników
- Raport zbiorczy podsumowujący dotychczasowe moduły
- Badanie komunikacji wewnętrznej



Wnioski dla HR



Zmiana postawy z kierownik „ekspert” na kierownik wykorzystujący potencjał swojego zespołu.

Tworzenie kultury informacji zwrotnej.

Networking w organizacji.

Dobra współpraca z dostawcą szkoleń

- Bieżąca informacja zwrotna dotycząca przebiegu programu
- Reagowanie HR-u w przypadkach niepokojących sygnałów oraz przewidywanie zagrożeń
- Obustronna wymiana doświadczeń, otwartość
- Rekomendacje dla HR dotyczące dalszych działań

Zaangażowanie przełożonych w rozwój pracowników

- Warsztaty: Biznesowe spojrzenie na rozwój
- Rozwój umiejętności definiowania celów rozwojowych



IMPACT

