

#1 2017

INFOCUS:



Koncentrujemy się na zaangażowaniu i rozwoju kompetencji

W inwestowaniu w swoich pracowników nie chodzi jedynie o to, by być atrakcyjnym pracodawcą. Dla spółki opartej na wiedzy, jaką jest NCAB, zaangażowanie i kompetencja to kluczowe warunki wstępne niezbędne dla osiągnięcia sukcesu, dlatego muszą być zawsze utrzymane na jak najwyższym poziomie. Jeśli zawieziemy w tych obszarach, tworzenie wartości dla klientów nie będzie możliwe.

Cała koncepcja działalności firmy opartej na wiedzy sprawdza się albo zawodzi w zależności od tego, czy firma potrafi sprostać wymaganiom klientów w zakresie posiadanych umiejętności. Wartość dodana spółki rodzi się z wiedzy, którą posiada i którą potrafi zastosować z korzyścią dla swoich klientów. W ogromnym stopniu ma to zastosowanie do takiej spółki, jak NCAB Group, która potrafi wziąć odpowiedzialność za produkcję obwodów drukowanych u klienta, poczynwszy od etapu projektowania, a skończywszy na dostawie do finalnego odbiorcy.

– Klient powinien móc oczekiwać od kierownictwa najwyższych poziomów kompetencji i zaangażowania – wyjaśnia Eva Holm, Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich w NCAB Group. – Dotyczy to zarówno naszych pracowników z działów sprzedaży i obsługi klienta, jak i specjalistów ds. techniki. Łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo. Nasi klienci muszą mieć do nas zaufanie na każdym jego etapie.



Nasze trzy wartości w towarzystwie czwartej zostały zapisane i obsadzone w ramie, zawieszona na ścianie we wszystkich biurach NCAB i podpisane przez pracowników. Przypomina to, dlaczego tak ważne jest, abyśmy podczas wykonywania codziennych obowiązków służbowych kierowali się naszymi wartościami.

– Niezwykle ważne jest również – dodaje – aby pracownicy takiego gracza, jak NCAB pozostali zaangażowani oraz by spółka utrzymywała i ciągle budowała kompetencje wewnątrz organizacji. W przeciwnym przypadku kiedyś nastanie taki moment, że spółka nie będzie już w stanie dłużej dostarczać swym klientom wartości, za którą gotowi są zapłacić. Dlatego właśnie nasza praca na rzecz motywowania i rozwoju personelu stanowi naturalną część ogółu zrównoważonych działań NCAB.



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

WARTOŚCI JAKO PUNKT WYJŚCIA

– Nasze wartości tworzą fundamenty naszego sukcesu. Jakość zawsze stawiamy na pierwszym miejscu. Wierzymy w budowanie silnych relacji we wszystkich kierunkach, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, i zawsze bierzemy pełną odpowiedzialność za swoje zobowiązania. To są te wartości, którymi wszyscy pracownicy muszą kierować się każdego dnia – stwierdza Eva Holm.

NCAB Group jest organizacją o spłaszczonej strukturze, która umożliwia pracownikom korzystanie z odpowiedzialnej wolności. W taki sposób nasze wartości tworzą istotę i służą jako ramy dla podejmowania decyzji.

– Jesteśmy szybko rozwijającą się spółką na rynku, na którym zachodzą gwałtowne transformacje. Z tego względu często musimy podejmować szybkie decyzje. Nasza zasadnicza odpowiedzialność obejmuje również zdolność do bycia proaktywnym, a nasi pracownicy muszą być w stanie podejmować własne decyzje, abyśmy jako spółka mogli działać szybko i elastycznie. NCAB prosi tylko o to, aby przy podejmowaniu tych decyzji brać pod uwagę nasze wartości – wyjaśnia Eva Holm.

Programy wdrażania pracowników prowadzone przez NCAB odgrywają szczególnie ważną rolę we wpajaniu wartości spółki naszym pracownikom. Bez względu na to, w którym miejscu na świecie nowy pracownik dołącza do naszego zespołu, przechodzi on przez ten sam proces. Program ten jest oczywiście dostosowany do roli nowo przyjętego pracownika, tj. do tego, czy pracownik ten jest technikiem, sprzedawcą czy specjalistą obsługi klienta. Program wdrażania pracowników wyjaśnia, co wartości spółki oznaczają w praktyce w kontekście konkretnego stanowiska piastowanego przez danego pracownika.

– Bez względu na stanowisko oraz na to, do której części organizacji należy pracownik, istnieje struktura lub system, w oparciu o które może on budować swój ciągły rozwój – podkreśla Eva Holm.

„Klient powinien móc oczekiwać od kierownictwa najwyższego poziomu kompetencji i zaangażowania.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

DOBRE PRZYWÓDZTWO ORAZ PLANY INDYWIDUALNE

Ważną częścią naszej układanki, która po prostu musi funkcjonować, jest przywództwo. To dlatego NCAB poświęca dużo uwagi szkoleniom przywódczym dla osób na stanowiskach kierowniczych.



Ważną częścią naszej układanki, która po prostu musi funkcjonować, jest przywództwo. To dlatego NCAB mocno koncentruje się na szkoleniach przywódczych dla osób na stanowiskach kierowniczych. Oprócz nieustannej interakcji wszyscy dyrektorzy na kraj spotykają się dwa razy w roku, biorąc udział w naradach, szkoleniach i wymianie doświadczeń.

„Głęboko wierzymy w naukę przez doświadczenie.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

Przykładowo dyrektorzy na kraj muszą posiadać odpowiednie umiejętności motywowania swoich pracowników.

NCAB pragnie, aby jej pracownicy podjęli zobowiązania długoterminowe oraz nieustannie stara się zapewnić im możliwości nauki i rozwijania swoich umiejętności. Każdy pracownik we współpracy ze swoim przełożonym opracowuje indywidualny plan rozwoju, który uwzględnia potrzeby kompetencji NCAB, jak również potrzeby i pragnienia danego pracownika. Opracowywanie planu jest powiązane z corocznym spotkaniem w sprawie rozwoju pracownika, podczas którego ustala się cele na nadchodzący rok. Ustalenia ze spotkania oraz plan są następnie weryfikowane dwu- lub trzykrotnie w ciągu roku.

– Naukę i rozwój można oczywiście wesprzeć różnymi rodzajami kursów szkoleniowych, chociaż najwięcej tak naprawdę uczymy się dzięki praktyce. Dlatego właśnie głęboko wierzymy w nauczanie poprzez doświadczenie – wyznaje Eva Holm.

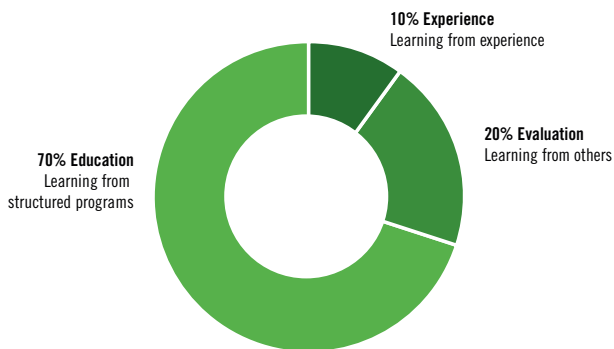
Indywidualny plan rozwoju służy pracownikom i kadrcze kierowniczej jako platforma do spotkań i omawiania przyszłości. Czy chcesz wspiąć się po szczeblach kariery, czy też jesteś zadowolony z tego, czym się obecnie zajmujesz? Czy są jakieś obszary, które wymagają opanowania nowych umiejętności? Jaki jest najlepszy sposób na ich zdobycie? Ze względu na techniczną złożoność branży własne wewnętrzne kursy szkoleniowe. Takie podejście umożliwia uruchomienie wszystkich umiejętności dostępnych w spółce.

– Staramy się nie tylko rozwijać kompetencje naszych inżynierów. Ważne jest sprawne działanie wszystkich elementów składowych. Im lepiej prowadzić będziemy sprzedaż, tym lepiej zaspokoimy potrzeby naszych klientów i tym łatwiej będziemy na nie odpowiadać, co przełoży się na lepszą realizację całego zamówienia – mówi Eva Holm, dodając, że podobna, starannie przemyślana strategia rozwoju kompetencji jest stosowana we wszystkich obszarach.

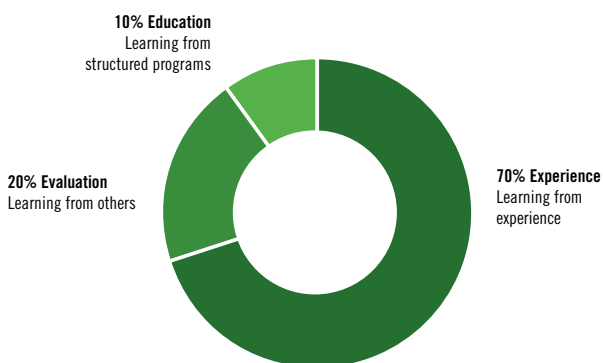
ZAANGAŻOWANIE PRZYNOSI REZULTATY

Jak wspomniano wcześniej, oprócz rozwoju zawodowego dla sukcesu misji NCAB Group krytyczne znaczenie ma również zaan-

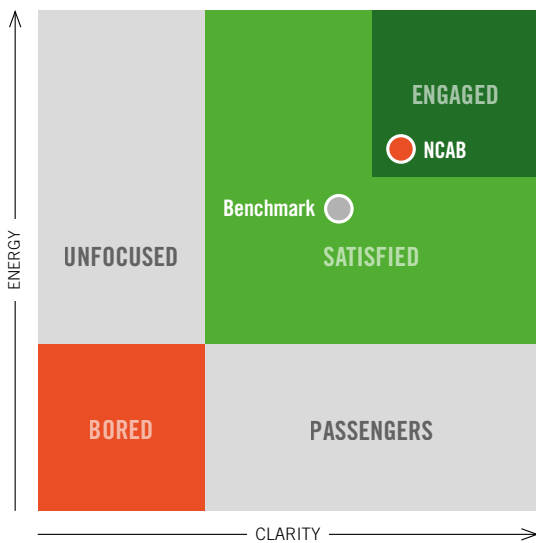
HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Model szkolenia i rozwoju 70:20:10 jest uznaną i sprawdzoną metodą zapewniającą ogólne wytyczne dla organizacji, której celem jest maksymalizacja skuteczności jej programów szkoleniowych i rozwoju za pośrednictwem innych zadań i informacji. Przeznaczenie większej ilości czasu na eksperymentalną, stosowaną naukę pozwala na lepszy rozwój i uzyskanie lepszych wyników biznesowych.



Energia + klarowność = zaangażowanie. Spółki osiągające dobre wyniki, zatrudniające zaangażowanych pracowników, osiągają większe zyski i większy zysk z rozwoju.

gażowanie pracowników.

– Faktem jest, że im większy poziom zaangażowania pracowników, tym zdobywamy bardziej lojalnych klientów. Kiedy pracownicy lubią swoją pracę i mają motywację, odbija się to pozytywnie na wynikach finansowych spółki. Ma to znaczenie w szczególności dla firm opierających swą działalność na relacjach z ludźmi, takimi jak nasza spółka. Ponadto ułatwia to prowadzenie rekrutacji, ponieważ osoby pracujące w NCAB są naszymi ambasadorami poza spółką – zdradza Eva Holm.

Zaangażowanie można podsumować jako połączenie stopnia zrozumienia przez pracowników celów własnych i celów spółki oraz wysiłków i energii poświęconej na osiągnięcie tych celów. Niedawno przeprowadzona wśród pracowników niezależna ankieta wykazała, że NCAB Group znajduje się wśród dziesięciu procent spółek z najlepszymi wynikami, jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników.

– Klarowność jest równoznaczna z dobrym przywództwem. Dzięki rozwojowi kompetencji możemy jednocześnie pobudzić tych pracowników, którzy są już odpowiednio zmotywowani, jak i tych, którzy nad motywacją muszą jeszcze popracować – wyjaśnia.

PROAKTYWNOŚĆ I PRAGMATYZM

Oczywistym jest, że wciąż musimy stawić czoła pewnym wyzwaniom. Gwałtowny rozwój technologiczny zmusza do proaktywnego myślenia i utrzymania miejsca w czołówce stawki. NCAB Group wkłada wiele wysiłku w monitorowanie postępów, śledzenie na bieżąco tendencji na rynku i budowaniu strategii na przyszłość.

– Nigdy nie wolno nam przystanąć. Jeśli pocujemy się zbyt bezpiecznie i spoczniemy na laurach, możemy pozostać daleko w tyle – przekonuje Eva Holm.

Wyzwanie stanowić może również wyszukiwanie osób posiadających umiejętności, na których nam zależy, biorąc pod uwagę stawiane przez nas wysokie wymagania. Dobrze prosperująca gospodarka nie ułatwia tego zadania. Z tego względu czasami obserwujemy, że NCAB stosuje inne podejście i koncentruje się na zatrudnianiu osób posiadających właściwe nastawienie, a następnie wyszkoleniu ich na potrzeby konkretnego stanowiska.

– Młodzi ludzie z odpowiednim wykształceniem i właściwym nastawieniem mogą często zostać bardzo wartościowymi pracownikami, jeśli otrzymają w pracy szansę na rozwój. Z drugiej strony – można spotkać osoby, które na papierze mogą wykazać się doskonałymi umiejętnościami, ale mają niewłaściwe nastawienie – wyjaśnia Eva Holm.

OTWARTOŚĆ W KURCZĄCYM SIĘ ŚWIECIE

Innym sposobem na stawienie czoła wyzwaniom związanym ze znalezieniem pracowników z właściwymi umiejętnościami jest myślenie globalne. NCAB przekracza granice naszego nieustannie kurczącego się świata.

– To otworzyło nam całkiem inny świat nowych możliwości. Różnorodność postrzegamy jako siłę, ale nasze podejście może być jeszcze bardziej globalne. Otwarcie się na świat i przyzwolenie, aby umiejętności przenikały przez różne państwa i kontynenty, uznajemy za czystą zaletę – zdradza Eva Holm.

Ostatecznie istotą koncentracji NCAB na zaangażowaniu i kompetencjach jest budowanie zaufania klienta.

– Chcemy, aby nasi klienci mieli przekonanie, że nasze czyny potwierdzają nasze słowa oraz że jesteśmy naprawdę dobrzy w tym, co robimy. Będziemy w stanie dostarczyć naszym klientom wartości dodanej wyłącznie wtedy, gdy uda nam się to zapewnić – podsumowuje Eva Holm.



NCAB przekracza granice naszego nieustannie kurczącego się świata i postrzega różnorodność jako siłę. Otwarcie się na świat i przyzwolenie, aby umiejętności przenikały przez granice państw i kontynentów, uznajemy za czystą zaletę – mówi Eva Holm. Na zdjęciu Jack Kei, Dyrektor Generalny NCAB Group w Chinach, Åsa Nilsson z Działu Wsparcia Klienta z NCAB w Szwecji oraz Magnus Jacobsson, Dyrektor IT, NCAB Group.

Rozwój umiejętności na trzech kontynentach

Zatem w jaki sposób rozwój kompetencji jest wdrażany w praktyce na różnych rynkach, na których NCAB Group prowadzi działalność? Czy spółka może podzielić się jakimiś ogólnymi wskazówkami lub doświadczeniem? Aby wyrobić sobie zdanie na ten temat, zwróciliśmy się do dyrektorów działów HR w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i w Chinach.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

Na dzisiejszym konkurencyjnym rynku nasza firma dokłada wszelkich starań, by pozostać skoncentrowaną na kliencie. Widzimy, jaką wagę odgrywają pracownicy w propagowaniu kultury, w której klient jest królem. Wiedza naszych pracowników o potrzebach swoich klientów jest naszym zdaniem kluczowa i dlatego koncentrujemy się na rozwoju kompetencji, aby budować i utrzymać ten stan rzeczy.

Czy może Pani konkretnie wskazać, w jaki sposób pracujecie lokalnie nad rozwojem umiejętności utrzymania klienta w centrum zainteresowania?

– Tak, w tym celu sprawdzono się śledzenie rozwoju pracowników oraz przeprowadzanie badania zaangażowania pracowników. Dzięki nim możemy dowiedzieć się, w jaki sposób zachowanie poszczególnych osób odpowiada wymaganiom organizacji. Dzięki uporządkowanemu procesowi monitorowania rozwoju pracowników możemy rozpoznać, w jakim stopniu odpowiadają oni potrzebom organizacji, mając pełny wgląd w to, jak dana osoba wypełnia swoje obowiązki służbowe i w jakim stopniu udaje jej się pozostać skoncentrowaną na kliencie. Dalej to już od kadry kierowniczej zależy właściwe wykorzystanie tych ustaleń oraz praca nad szkoleniami, rozwojem i motywacją.

– Badania rozwoju i zaangażowania okazały się wartościowe zarówno na potrzeby rozwoju pracownika, jak i poprawy zadowolenia klienta. Stanowią one doskonałe ramy budowania mocniejszych relacji. Silne zaangażowanie ze strony pracowników ma znaczenie krytyczne dla budowania zadowolenia klienta.



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

Kompetencję definiuje się jako „umiejętność zrobienia czegoś pomyślnie lub wydajnie”. W tym roku jeszcze mocniej koncentrujemy się na ocenie naszej kompetencji ogólnej, aby następnie na podstawie tej oceny opracować strategię dla każdego pracownika, każdego zespołu i każdego pionu w całej Grupie w Stanach Zjednoczonych. Musimy wytrwać w tym działaniu, ponieważ wyznacza ono nam drogę do wzrostu, planowania sukcesji i zaangażowania klienta.

Czy jest jakiś szczególny obszar rozwoju kompetencji, na którym spółka skoncentruje się w roku 2017 r.?

W Stanach Zjednoczonych koncentrujemy się na wzroście. Zależy to od naszych możliwości wyszkolenia w naszych szeregach specjalistów w obszarze sprzedaży. W tym momencie zajmujemy się intensywnie wdrożeniem nowego programu rozwoju kompetencji KAM dla nowo przyjętych pracowników. Ważna jest teoria, ale ja staram się sięgać dalej, łącząc ją z praktycznym doświadczeniem, np. w formie odgrywania ról. Podobnie jak sportowcom, naszym pracownikom potrzebny jest nieustanny trening, aby byli dobrzy w swojej pracy. Wszyscy członkowie naszego zespołu muszą kompetentnie wykonywać swoje zadania, jeśli mamy zapewnić wysoki poziom obsługi klienta i wysoką jakość zgodnie z naszymi wartościami.



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

Dla NCAB pracownicy są jej najważniejszym zasobem. Dlatego właśnie szkolenie jest zdecydowanie najważniejszą kwestią dla działu HR i dla całej Grupy, co dotyczy również Chin.

Zarządzanie zakładem funkcjonuje w NCAB jako wizytówka zakładu, nadając Państwu niepowtarzalną rolę w Grupie. Jak opisałaby Pani swój stosunek do rozwoju kompetencji?

Dążymy do tego, aby wszyscy nasi specjaliści od zarządzania zakładem mogli pełnić funkcję starszych konsultantów lub kontrolerów na potrzeby każdego zespołu lub projektu NCAB, którym zajmuje się zakład. Nasi specjaliści muszą potrafić zarządzać i monitorować funkcjonowanie więcej niż jednej fabryki. Kluczowymi kompetencjami w tym zakresie są silne umiejętności komunikacji, prezentacji i coachingu, jak również silne cechy przywódcze oraz umiejętność wyznaczania i osiągania celów biznesowych.

Z tego względu szczególnie ważny jest rozwój kompetencji w dziedzinach powiązanych z wiedzą, myśleniem i zachowaniem. W razie potrzeby uzupełniamy nasze kursy wewnętrzne i doświadczenie zawodowe szkoleniami organizowanymi przez zewnętrznych usługodawców. Ponadto nieustannie pracujemy nad odpowiednim kształtowaniem i wzrostem naszej kultury, podejmując działania oparte o przywództwo i integrację oraz koncentrując się na ogólnie rozumianym zaangażowaniu pracownika.

WSKAZÓWKI I DOŚWIADCZENIA DOTYCZĄCE ROZWOJU KOMPETENCJI W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY:

- › Ciągłe monitoruj rozwój i kompetencje pracownika, aby dowiedzieć się, co należy zmienić i poprawić.
- › Ankiety na temat rozwoju i zaangażowania pracowników są doskonałym narzędziem pomiaru zaangażowania pracowników w swojej pracy oraz relacjach z klientami. Stanowią one odpowiednie ramy budowania silnych relacji.
- › Pozwól, aby pracownicy dzielili się pomiędzy sobą swoim doświadczeniem oraz zapewnij im szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne – takie połączenie umożliwia budowanie najlepszych kompetencji.
- › Podobnie jak sportowcom, naszym pracownikom potrzebny jest nieustanny trening w pracy, np. poprzez odgrywanie ról lub podobne metody dzielenia się doświadczeniem.

Nasz najważniejszy zasób

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



Pod pewnym względem tradycyjne sposoby sprawozdawczości wydają się przestarzałe. Z punktu widzenia NCAB nie uwzględniają one naszych najważniejszych zasobów: ludzi!

Jest dla nas oczywiste, że naszym najważniejszym zasobem są nasi pracownicy. To oni decydują o obliczu NCAB. Marka, na której opieramy swoją działalność, została utworzona wspólnie przez wszystkie osoby z naszej spółki, dlatego ważne jest, aby rozwijać i doskonalić naszą wydajność, co pozwoli lepiej zaspokajać nowe potrzeby naszych klientów. W miarę naszego wzrostu musimy również poświęcać więcej uwagi na to, aby zapoznać nowych pracowników ze sposobem myślenia NCAB i w ten sposób jak

najszybciej przygotować ich do obsługi klientów.

Mówiąc o nowych pracownikach, miałem na myśli nadchodzące nowe „pokolenie Z” i to, co ma ono do zaoferowania naszej organizacji. To dosyć zniewalająca myśl. Widzę, jak będą wywierać wpływ i pomagać nam przekształcać nasz niekiedy przestarzały model biznesowy, kwestionując ustalone wzorce i metody pracy. NCAB musi przystosować się do tego nowego pokolenia, ponieważ to oni stanowią naszych przyszłych klientów. Obecnie prowadzimy badanie, aby sprawdzić, jaki wpływ pokolenie Z może wywrzeć na sposób prowadzenia działalności w przyszłości. Mam nadzieję powiedzieć o tym więcej przy innej okazji.

Tematy omawiane w przeszłości

Zachęcamy do zapoznania się z wcześniejszymi wydaniem naszego Biuletynu. Aby otworzyć wiadomość w nowym oknie, należy kliknąć na podane łącze. Wszystkie nasze biuletyny można znaleźć na stronie: www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Strategia na przyszłość**

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» **Ścisła współpraca z fabryką**

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» **Odpowiedzialność jako pojęcie biznesowe**

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» **Chińska gospodarka**

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» **Zatwierdzenie UL**

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» **Przejście na outsourcing**

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Czy /piszemy/dyskutujemy/ o niewłaściwych tematach?

Zawsze poszukujemy interesujących tematów, które moglibyśmy omówić bardziej szczegółowo. Jeśli chcieliby Państwo dowiedzieć się więcej o jakimś problemie lub przekazać nam swoją opinię na temat podejmowanych przez nas tematów, prosimy o kontakt.

E-mail: sanna.magnusson@ncabgroup.com