

Rozdział i.

Kształcenie dla innowacji: bankowa Akademia Rozwoju Osobistego

*Dr Daria Gołębiowska-Tataj, Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej¹
Dr Jerzy Rosiński, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński²*

Streszczenie

Rozdział przedstawia założenia, realizację i ocenę skuteczności innowacyjnego programu wsparcia sprzedaży i zmiany kultury organizacyjnej w sektorze bankowym w jednym z najdynamiczniej rozwijających się segmentów klientów o szczególnie wysokiej dochodowości świadczonych usług. Zwiększenie konkurencyjności usług w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) jest traktowane priorytetowo przez Unię Europejską, która finansuje wiele programów wspomagających ten sektor. Jednym z takich przykładów jest Program EU/EBRD SME Finance Facility (Program), który ma na celu zwiększenie dostępu do finansowania rozwoju firm przez kredyty bankowe. W jego ramach opracowano i wdrożono wiele usprawnień, w tym programy motywacyjne skierowane do doradców obsługujących segment MSP. Opisujemy przez nas przypadek dotyczy innowacyjnego programu motywacyjnego wdrożonego w jednym z największych banków w Polsce. Przyjęte metody badawcze polegały na badaniach źródłowych (*field research*), zwieńczonych analizą studium przypadku. Wyniki badań pokazują korelację między programem motywacyjno-szkoleniowym a wynikami sprzedażowymi, co pozwala na wysunięcie hipotezy dotyczącej jego skuteczności.

Wstęp

¹ Dr Daria Gołębiowska-Tataj, Politechnika Warszawska, Szkoła Biznesu

² Dr Jerzy Rosiński, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katedra Negocjacji

Efektywne zarządzanie w sektorze bankowym, a w szczególności podnoszenie konkurencyjności poszczególnych instytucji przez wdrażanie zmian, oparte jest o formuły i modele obejmujące zarówno zmienne organizacyjne, jak i elementy otoczenia rynkowego. Jednym z istotnych uwarunkowań, jakie należy uwzględnić w procesie projektowania i wdrażania zmiany organizacyjnej jest kontekst kulturowy, który stanowi kluczowy aspekt skutecznego zwiększania stopnia zaangażowania pracowników i ich efektywności (Hofstede, Hofstede, 2007). Znany przykład spektakularnego zwiększenia kapitalizacji rynkowej przez zmianę kultury organizacyjnej stanowi przykład brytyjskiego banku Lloyds TSB (Pitman, 2003). Jednoznaczne określenie podstawowej zasady, na której oparto nową kulturę korporacyjną „sponsorowaną“ przez szefa banku oraz wdrożenie przejrzystego systemu monitorowania parametrów, według których mierzono skuteczność zmiany kulturowej, doprowadziło na przestrzeni niespełna dwóch dziesięcioleci do ponad czterdziestokrotnego zwiększenia wartości banku działającego na wielu rynkach o zróżnicowanej konkurencyjności.

W Polsce, po okresie dynamicznych przemian strukturalnych całego sektora usług finansowych w latach 90., na początku kolejnej dekady nastąpiło spowolnienie tempa zmian i pewna stabilizacja otoczenia konkurencyjnego. Źródłem przewagi konkurencyjnej największych banków w Polsce stała się dostępność usług, wysoki kapitał własny, wiedza w zakresie obsługi klientów, wizerunek/marka i innowacyjne produkty uzupełnione o usługi doradcze oraz z wysokiej lojalności klientów (Jonas, 2002). Konkurencyjność w branży narasta obecnie w wolniejszym tempie, a strategie konkurencyjne banków – szczególnie dużych banków skierowanych na klienta indywidualnego – opierają swoją przewagę na jakości świadczonych usług i rozbudowanej bazie placówek (Jonas, 2002). Michael Porter w ubiegłorocznym wystąpieniu na konferencji American Bankers Association, przedstawił tezę, z której wynika, że rozmiar banku przestanie być wkrótce wystarczającym czynnikiem osiągania ponadprzeciętnych wyników (Streeter, 2006). Oznacza to, że banki będą konkurować w oparciu o strategię dyferencjacji. W niej zaś kluczowym dla osiągnięcia długoterminowego wzrostu wartości tempo wdrażania strategicznych zmian, w wyniku, których przemianie ulega kultura organizacyjna.

W niniejszym rozdziale skoncentrujemy się na analizie konkretnego przykładu dotyczącego wdrażania programu zmiany kulturowej skierowanej na podniesienie jakości usług w segmencie MSP, w jednym z banków będących liderem na rynku usług skierowanych do firm.

Zaostrzająca się konkurencja na rynku usług finansowych zmusiła kolejne zarządy tego banku do podjęcia wysiłków ukierunkowanych na zmianę zinstytucjonalizowanej i zbiurokratyzowanej kultury w kierunku nowoczesnej instytucji finansowej. Podpisanie umowy dotyczącej Programu SME Finance Facility z

Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju wpisywało się w działania zmierzające do poniesienia jego konkurencyjności.

i.1. EU/RBRD SME Finance Facility

Program EU/EBRD SME Finance Facility, czyli linia kredytowa dla małych i średnich przedsiębiorstw przygotowany został przez Komisję Europejską i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (dalej „Program“). W zamierzeniu sponsorów Programu, miał on wspomóc proces przemian gospodarczych w krajach środkowoeuropejskich przez transfer know-how w zakresie kredytowania prywatnych firm, ze szczególnym uwzględnieniem mikro przedsiębiorstw. Program skierowany był do instytucji bankowych w całym regionie. Do 2005 roku w Programie wzięło udział 5 polskich banków: BZ WBK, Raiffeisen Bank, PKO S.A., ING Bank Śląski, PKO BP S.A.

Rola trzech partnerów biorących udział w realizacji Programu była komplementarna. EBOR przekazywał do dyspozycji banku linię kredytową, której atrakcyjność wynikała z bardzo korzystnych warunków finansowych³. Komisja Europejska, w ramach przedakcesyjnych funduszy Phare, finansowała pomoc techniczną. Partnerska instytucja bankowa zobowiązywała się wesprzeć koszty pomocy technicznej udostępniając zaplecze infrastrukturalne i *empowerment* dla wdrożenia pomocy technicznej.

Pomoc techniczna obejmowała kilka kluczowych kategorii. W ramach pomocy technicznej sfinansowano programy szkoleniowe, motywacyjne i specjalistyczne usługi doradcze, np. w zakresie scoringu czy systemów informatycznych. Część funduszy stanowiła uposażenie grupy konsultantów wyłanianych na zasadach przetargu przez komisję złożoną z przedstawicieli EBORu i Komisji Europejskiej i akceptowanych przez partnerski bank, których zadaniem był skuteczny i trwały transfer wiedzy, wdrożenie i przetestowanie usprawnień w ramach eborowskiej linii kredytowej, analiza skutków wdrożenia i rekomendacja dotycząca dalszych działań.

W analizowanym przez nas banku, Program SME Finance Facility zrealizowany został w okresie 24 miesięcy, w czasie, których międzynarodowa grupa konsultantów doradzała w zakresie usprawnienia procedur kredytowych. Oczekiwano, że pomoc techniczna doprowadzi do uproszczenia procedur oceny ryzyka kredytowego i opracowania nowej metodyki dla analizy mikrokredytów, a także wdrożenia *scoringu*. Celem Programu była też pomoc w wykorzystaniu

³ Banki uczestniczące w Programie otrzymywały prowizję wykonawczą, która stanowiła finansową zachętę do realizacji ustaleń zawartych w dokumencie *Terms of Reference* określającym cele Programu w danej instytucji.

pomocy unijnej przez klientów banku z sektora MSP. W obszarze sprzedaży zmiany miały dotyczyć usprawnienia obsługi i podniesienia jakości, przez rozwiązania systemowe i kompleksowe przeszkolenie pracowników banku. Aktywizacji sprzedaży produktów kredytowych miał służyć program motywacyjny.

i.2.1. System wynagrodzeń

W analizowanej instytucji bankowej, systemu wynagrodzenia składał się z dwóch podstawowych komponentów: pensji podstawowej, której wysokość wynikała z zajmowanego stanowiska i stażu pracy oraz z komponentu premio-owego. Komponent premioowy, przyznawany był uznaniowo, co biorąc pod uwagę kulturę tej organizacji, w praktyce oznaczało, że stanowił on stały dodatek do pensji podstawowej niezależny o osiągniętych wynikach. Procedura wprowadzania modyfikacji do systemu wynagrodzeń była wysoce sformalizowana i wymagała złożenia wniosku na zarząd, przez jednostkę inicjującą, po konsultacji z Departamentem Rozwoju Strategii Personalnej oraz z Departamentem Prawnym.

Od początku realizacji Programu, bank nie wykazywał zainteresowania opracowaniem zmodyfikowanego systemu motywacyjnego. Argumentował brak wsparcia dla tego projektu koniecznością uzgodnienia nowego systemu ze związkami zawodowymi. Po licznych konsultacjach z przedstawicielami departamentów MSP, Marketingu i Zarządzania Zasobami Ludzkimi, postanowiono, że w ramach unijnego Programu opracowany zostanie jedynie konkurs dla najlepszych sprzedawców oferty produktów z linii kredytowej ze środków EBOR.

i.2. Program motywacyjny w ramach SME Finance Facility

Nowy system motywacyjny dla sprzedawców obsługujących segment MSP miał być w zamyśle sponsorów SME Finance Facility jednym z kluczowych elementów zmiany systemu i zmiany kultury organizacyjnej. Jedną z barier zmiany tego systemu były uwarunkowania prawne, drugą bariera kulturowa.

Skuteczność systemów motywacyjnych zależy od czynników kulturowych, zaś kultury organizacyjne są często zdominowane przez czynniki narodowe. (Hofstede, Hofstede, 2007). Oznacza to, że projektując programy motywacyjne powinniśmy uwzględnić uwarunkowania kulturowe. Możemy posłużyć się modelem analizy kultur narodowych opracowanym przez Geerta Hofstede. Model ten składa się z pięciu wymiarów. Dystans władzy (PDI) określa stopień akceptacji dla nierównego rozkładu władzy przez członków społeczności znajdujących się na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Wskaźnik unikania (UAI) niepewności określa podejście do zmian, innowacji i ryzyka. Trzeci wy-

miar dotyczy indywidualizmu i kolektywizmu i określa, w jakim stopniu członkowie danej społeczności czy organizacji cenią indywidualne osiągnięcia, a w jakim rezultaty pracy zespołowej. Kolejny wymiar to stopień feminizacji kultury, który określa stosunek społeczności do kooperacji raczej niż do konkutowania i wspierania członków wspólnoty w ich wysiłkach do osiągnięcia dobrobytu. Ostatni wskaźnik definiuje orientację na działania krótko i długoterminowe, a przede wszystkim oczekiwania dotyczące czasu otrzymania nagrody za włożoną pracę.

Według badań Hofstede, polska kultura określona została według tych pięciu parametrów jako kultura o relatywnie wysokim wskaźnikach określających dystans władzy, stopień unikania niepewności, indywidualizm oraz o umiarkowanych wskaźnikach feminizacji i orientacji czasowej. Jeśli przyjmiemy założenia Hofstede&Hofstede dotyczące ścisłego związku między kulturą narodową i organizacyjną wywodzącą się z danego otoczenia narodowego, kultura korporacyjna analizowanego przez nas banku charakteryzuje się podobnymi parametrami, jak te określone przez Hofstede dla kultury polskiej. Oznacza to, że oczekiwania społeczne dotyczące systemu motywacyjnego charakteryzowały się naciskiem na pracę indywidualną raczej niż zbiorową. Cechowały się konserwatyżmem w podejściu do zmiany istniejącego systemu opartego na koncepcji równości, a nie teorii sprawiedliwości, gdzie pracownicy mierzą swój wkład i wyniki pracy, a następnie porównują stosunek nakładów do wyników u osób stanowiących porównywalny według ich kryteriów punkt odniesienia. Znaczny dystans władzy wyrażał się w akceptacji znacznej hierarchizacji tabeli płac według stażu i stanowiska a nie rezultatów. Oczekiwanie nagrody w średnim terminie nie sprzyjało premiowania krótkoterminowych wyników.

Teza o silnej relacji między systemem motywacyjnych a kulturą wydaje się być podtrzymana w analizowanej przez nas instytucji. Potwierdzają ją wnioski z badań prowadzonych wśród pracowników i klientów banku. Te pierwsze pokazują konsekwentnie niską rotację (pomimo niższego średniego wynagrodzenia niż w konkurencyjnych instytucjach), długi okres zatrudnienia i bardzo wysoki stopień identyfikacji z pracodawcą. Badania satysfakcji, a przede wszystkim lojalności klientów były zaskakująco wysokie, co świadczy o silnej relacji z przedstawicielami banku pracującymi w bezpośredniej obsłudze klientów i wysokiej jakości świadczonych przez nich usług (Jamal&Naser, 2003). W konsekwencji, dowodzi to wysoki stopień akceptacji dla istniejącego, niekonkurencyjnego systemu wynagrodzeń.

Program szkoleniowy zaprojektowany został z myślą o członkach zespołów sieci sprzedaży dużego banku detalicznego działającego na terenie całej Polski przez rozbudowaną sieć oddziałów. Program obejmował pracowników zajmujących trzy szczeble w hierarchii organizacyjnej określonej bezpośrednimi zależ-

nościami raportowania, tj. dyrektorów oddziałów, kierowników zespołów sprzedaży oraz sprzedawców – doradców klienta.

Eksperymentalny charakter programu wynikał z kilku źródeł. Dotyczył pracowników trzech poziomów hierarchii w bezpośredniej linii raportowania. Miał z definicji aspekt kontrkulturowy, tzn. działający w sprzeczności z dominującymi wartościami i opartą na nich kulturą organizacyjną. Jego wdrożenie prowadzone było przez grupę zewnętrznych konsultantów pozostających w hybrydoidalnej relacji do samej organizacji. Z jednej strony, bowiem, zespół ten pozostawał formalnie poza strukturą organizacyjną. Z drugiej strony, w praktyce był „wszczepiony“ do organizacji na okres 24 miesięcy i opierał w dużej mierze swoją skuteczność wpływu na nieformalnym autorytecie. Z jednej strony pozostawał budżetowo niezależny od struktur władzy, z drugiej strony wszelkie wydatki wymagały akceptacji zarówno sponsorów Programu, tj. EBORu i pośrednio Komisji Europejskiej, jak i beneficjenta tych środków.

i.2.1. Konkurs Programu UE/EBOR

Konkurs Programu UE/EBOR” miał zostać realizowany w okresie kolejnych trzech okresów kwartalnych obejmujących – ze względu na przedłużające się konsultacje - drugą połowę realizacji Programu. W konkursie mogły wziąć udział wszystkie jednostki wytypowane do obsługi Programu, tzn. biorące udział w sprzedaży kredytów ze środków UE/EBOR. Oferta produktowa obejmowała całą linię kredytową, z szczególnym uwzględnieniem kredytów mikro. Nad przestrzeganiem Regulaminu Konkursu miała czuwać Komisja Konkursowa złożoną z przedstawicieli zespołu konsultantów oraz banku.

W ramach zespołów obsługi małych i średnich przedsiębiorstw z oddziałów, do udziału w konkursie uprawnieni byli kierownicy zespołów, naczelnicy wydziałów, inspektorzy i specjaliści kredytowi. Szczególny nacisk został położony na uczestnictwo w Konkursie średniej kadry menadżerskiej. Cele Programu zakładały, bowiem zmianę jakościową w świadczonych usługach dla przedsiębiorców, a opór tej grupy pracowników stanowi kluczowy czynnik zwiększający ryzyko niepowodzenia we wdrażaniu nowej strategii (Harrington D., Williams B. (2004).

Zwycięzcy konkursu Programu UE/EBOR zostali wyłonieni w dwóch kategoriach dla najlepszego zespół oraz dla najlepszego sprzedawcy. W obydwu kategoriach, nagrody przyznawane miały być na podstawie ilości uzyskanych punktów naliczanych według następującego schematu:

- 1) **Kredyty Micro** (od 4 000 do 30 000 EUR) - 100 punktów za każde pełne 1 000 EUR kredytów uruchomionych ze środków UE/EBOR,

2) **Kredyty SME** (od 30 001 do 125 000 EUR) - 150 punktów za każde pełne 5 000 EUR kredytów uruchomionych ze środków UE/EBOR.

W każdej edycji ustalono listę nominowanych do nagrody w kategorii zespołowej i indywidualnej. W kategorii zespołowej kwalifikowano najlepszy zespół z każdego regionu, oraz sześć zespołów, które uzyskały kolejno najwyższą liczbę punktów w Banku, a nie zostały wpisane na listę nominowanych na podstawie klasyfikacji regionalnej. W kategorii indywidualnej na listę wpisano po jednym pracowniku z każdego regionu, który uzyskał najwyższą liczbę punktów, oraz 6 pracowników, którzy uzyskali kolejno najwyższą liczbę punktów, a nie zostali wpisani na listę nominowanych na podstawie klasyfikacji regionalnej. Warunkiem wpisania na listę nominowanych w każdej z dwóch kategorii dla każdej edycji było udzielenie co najmniej 8 kredytów ze środków UE/EBOR.

Spośród uczestników nominowanych do nagród w kategorii „najlepszy zespół”, trzy zespoły, które zdobyły największą ilość punktów w danej edycji konkursu Programu UE/EBOR otrzymali nagrody, oraz trzech uczestników indywidualnych w kategorii „najlepszy sprzedawca kredytów w Programie EU/EBRD SME Finance Facility”. Nagrody przyznane zostały w następujących wysokościach:

Tabela 1. Tytuł tabeli

Nazwa kategorii	Wysokość nagrody w kolejnych edycjach w PLN			Wysokość nagrody w edycji podsumowującej w PLN		
	I miejsce	II miejsce	III miejsce	I miejsce	II miejsce	III miejsce
Najlepszy zespół	8 000	6 000	5 000	10 000	8 000	6 000
Najlepszy sprzedawca	4 000	3 000	2 000	5 000	4 000	3 000

Źródło: badania własne

Dodatkowo, w kategorii indywidualnej, w każdej edycji oraz edycji podsumowującej, wszyscy nominowani pracownicy, z wyjątkiem osób, które zajęły I, II lub III miejsce, mieli otrzymać nagrody pocieszenia o równowartości 200 PLN.

Regulamin ściśle określał przeznaczenie nagród. Nagrody w kategorii zespołowej mogły zostać przeznaczone na wspólny wyjazd szkoleniowo-integracyjny zespołu do dowolnie wybranego miejsca w Polsce lub w Unii Europejskiej (UE). Nagrody w kategorii indywidualnej mogły zostać przeznaczone na dowolnie wybrany cel z katalogu nagród, który obejmował, m.in.: kurs językowy, studia podyplomowe z zakresu finansów, bankowości lub zarządzania, sprzęt komputerowy i oprogramowanie.

W celu włączenia średniej kadry menadżerskiej, dyrektorzy oddziałów zobowiązani zostali do monitorowania wyników pracy w swoich oddziałach, w tym do organizowania spotkań z pracownikami, w celu zaprezentowania wyników sprzedaży za miniony okres oraz ustalenia celów sprzedaży. Ustalono, że rankingi najlepszych zespołów oraz sprzedawców, jak też informacje o zwycięzcach konkursu będą publikowane w serwisie Programu UE/EBOR w Intranecie oraz w wewnętrznym magazynie pracowników banku.

Mimo konsultacji w wyniku, których osiągnięto konsensus w zespole roboczym dotyczący zasad konkursu, próba uzyskania akceptacji zarządu dla pilotażowego wdrożenia systemu premiującego indywidualne i zespołowe osiągnięcia w zakresie realizacji celów sprzedażowych zakończyła się niepowodzeniem. Wewnętrzny opór dotyczył nie tylko zasad, ale nawet nazewnictwa. Nie zaaprobowano używania sformułowania „motywacyjny“ w odniesieniu do systemu czy programu ukierunkowanego na propagowanie kultury sprzedażowej. Ustalono, że w związku z istniejącym system wynagradzania wynegocjowanym w ramach układu zbiorowego nie ma możliwości uzyskania akceptacji zarządu banku dla wdrożenia pilotażowo żadnych modyfikacji systemu nawet w ramach unijnego projektu.

Decyzja zarządu wynikała z wcześniejszych doświadczeń. W banku, odbył się jeden konkurs sprzedażowy w roku poprzedzającym realizację Programu UE/EBOR. To narzędzie stymulujące sprzedaż, tak rozpowszechnionych w wielu organizacjach bankowych, spotkała się z silnym i powszechnym negatywnym odbiorem społecznym. Negatywne opinie pracowników dotyczące tego precedensu wynikały z odczytania go jako zwiastuna nadchodzących zmian oraz ze wysokich nagród, m.in. samochodu marki Opel Corsa.

W październiku 2003 roku, mimo konsultacji między departamentami, zarząd banku ostatecznie odrzucił uchwałę, która miała wprowadzić element indywidualnego i zespołowego współzawodnictwa. Proponowany program – skądinąd słusznie - odczytany został jako sprzeczny z obowiązującą kulturą korporacyjną, wyznaczoną przez prawne regulacje wynegocjowane w ramach układu zbiorowego. Odmowa jakiegokolwiek rewizji istniejących zasad, zmusiła konsultantów do wypracowania innych zasad programu motywacyjnego.

i.1.2. Akademia Rozwoju Osobistego

Nowa propozycja programu motywacyjnego określona została jako program szkoleniowy i w ten sposób była prezentowana w banku. Na wzór wcześniejszych zasad Konkursu skierowana została wyłącznie do zespołów biorących udział w sprzedaży kredytów z portfela EBOR. Pozostawiono bez zmian zasady naliczania punktów, premiujące sprzedaż kredytów mikro, przy czym okres trwania konkursu miał obejmować 2, 3 i 4 kwartał 2004 roku. W każdej kwar-

talnej edycji konkursu typowano po 5 osób reprezentujących dany oddział (włączając dyrektora oddziału lub jego zastępcę) z 12 regionów. Ponadto, zarząd banku podjął decyzję o transferze prowizji wykonawczej na konta oddziałów na zasadach proporcjonalnych do osiągniętej sprzedaży i prowizji należnej z tego tytułu.

W banku istniała szeroka oferta szkoleniowa. Programy szkoleniowe obejmowały szeroki katalog szkoleń m.in. produktowych, sprzedażowych i w zakresie ryzyka kredytowego. Z badań prowadzonych przez Departament Zarządzania Zasobami Ludzkimi, szczególnie wysoko oceniane były typy szkoleń w zakresie technik sprzedaży i negocjacji, rozwoju kompetencji zarządczych i rozwoju kadry rezerwowej. Nie istniał ujednolicony system kryteriów doboru pracowników na szkolenia i w praktyce przełożeni na zasadach uznaniowości wysyłali pracowników na szkolenia.

Pomysł na Akademię Rozwoju Osobistego odnosił się w zasadzie do teorii motywacji McGregora i Herzberga. Jeśli postrzegamy pracowników jako typ X –ludzi, których naturalnym dążeniem jest samodoskonalenie przez pracę, zastosujemy skutecznie motywatory, wpływające na podniesienie zaangażowania pracowników i ich wewnętrznej motywacji, a tym samym zwiększenie efektywności ich pracy. Ponadto, samo uczestnictwo w unijnym programie dawało status przynależności do wybranej grupy wśród pracowników banku przeszkolonych w zakresie m.in., procedur unijnych, jak również elitarny status w tej grupie jako „najlepsi z najlepszych“. Element wysokiego statusu w tej wybranej grupie został wzmocniony przez upublicznienie i nagłośnienie wyników oraz wydawanie specjalnych certyfikatów dla zwycięzców.

W przetargu na najlepszą ofertę szkoleniową dla przodujących zespołów MSP wzięło udział 7 firm. Komisja konkursowa wybrała propozycję krakowskiej firmy szkoleniowej „Nowe Motywacje“, która zaproponowała atrakcyjny koncepcję składającą się z katalogu jednodniowych szkoleń ukierunkowanych na umiejętności miękkie.

Akademia Rozwoju Osobistego to dwudniowe moduły szkoleniowe. Pierwszy dzień poświęcony był klasycznemu budowaniu zespołu przez grupowe ćwiczenia w terenie. Drugi dzień przeznaczony był na szkolenie w zakresie umiejętności miękkich:

- Zarządzanie stresem
- Zarządzanie czasem
- Trening asertywności
- Trening kreatywności
- Zapobieganie wypaleniu zawodowemu
- Komunikacja w zespole

Sesje szkoleniowe zgromadziły w sumie 240 osób z 31 oddziałów. Jedyne pojedyncze osoby miały uprzednio kontakt z podobnymi modułami szkolenio-

wymi. Konkurencja by zostać nominowanym do Akademii była na tyle silna, że zaledwie dwóm oddziałom udało się uczestniczyć w dwóch edycjach konkursu, a jedynie jeden oddział brał udział we wszystkich trzech spotkaniach. Mimo dużego nagłośnienia Akademii w wewnętrznych kanałach informacji, wcześniejszej w jej uroczystym zakończeniu, które było też okazją do podsumowania całego Programu UE/EBOR, nikt z zarządu banku nie wziął udziału. Dotarli tam jedynie przedstawiciele Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju.

i.3. Skuteczność Akademii Rozwoju Osobistego

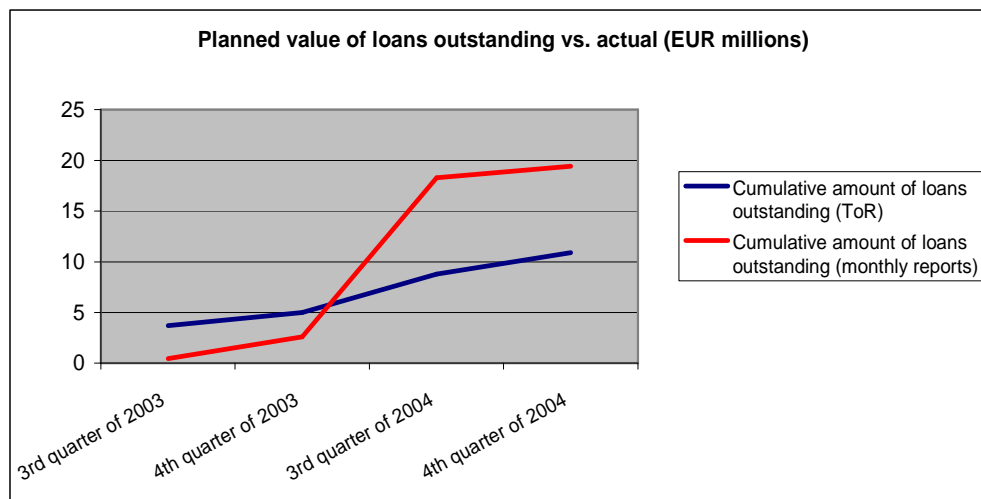
Sprzedaż kredytów z linii EBOR przebiegała poniżej zakładanych planów przez okres pierwszych 12 miesięcy realizacji Programu. Pomimo rozbudowanej sieci sprzedaży i znaczącej liczbie przeszkolonych oddziałów, przez inercję biurokratyzowanej i niekonkurencyjnej sieci sprzedaży bank nie był w stanie zaabsorbować nieznacznej w jego skali kwoty 20 mln EUR. Brak jasnego wyznaczenia priorytetów i celów sprzedażowych w rozbiciu na regiony i oddziały, oraz usankcjonowania realizacji konserwatywnego planu sprzedaży założonego przez EBOR i zaakceptowanego przez bank uniemożliwiało skonsumowanie zachęty finansowej w postaci prowizji wykonawczej. Zwrot nastąpił w drugim kwartale 2004 roku nastąpiła zmiana tempa sprzedaży, a w trzecim kwartale ewidentny skokowy wzrost wartości sprzedaży.

W momencie uruchomienia Akademii Rozwoju Osobistego, skumulowane wyniki sprzedaży sytuowały się 17% poniżej zakładanych celów sprzedażowych. Konsultanci, w kwartalnym raporcie do EBORu, przypisywali wolniejszy niż zakładano wzrost sprzedaży nieudanemu wdrożeniu programu motywacyjnego. Trudności we wprowadzeniu nowej grupy produktów kredytowych do sieci sprzedaży wynikał również z implementacji zmian jakościowych dotyczących obszaru analizy ryzyka kredytowego, jak i obsługi klienta. W szczególności świeżo wdrożone standardy obsługi klienta wsparte wieloszczeblowymi szkoleniami i wdrożeniem systemu zarządzania wiedzą, wydłużyły proces sprzedaży w krótkim okresie. W perspektywie długoterminowej, wsparcie działu szkoleń dla projektu przygotowanego przez departament marketingu miało zaszkodzić kulturową zmianą skierowaną na klienta. Na słabą dynamikę sprzedaży wpływ miał również brak rozbicia celów sprzedaży na poszczególne regiony i oddziały. Zarządzanie linią pozostawiono w gestii regionalnych struktur sprzedaży, co odczytane zostało jako brak priorytetowego traktowania Programu.

Dopiero po uruchomieniu Akademii Rozwoju Osobistego sprzedaż ruszyła nadspodziewanie dobrze. Na koniec drugiego kwartału 2004 r., który pokrywał się z pierwszą edycją Akademii, wyniki sprzedaży przekroczyły zakładany plan. W raporcie kwartalnym do EBORu, konsultanci stwierdzili, że w ich przekona-

niu zmiana dynamiki sprzedaży kredytów z linii EBOR wynikała z ogłoszenia „quasi programu motywacyjnego“, który skierowany był na świadome i systematyczne umacnianie motywacji pracowników przez danie im szansy na umocnienie relacji w zespole oraz na uzupełnienie ich indywidualnych kompetencji pozwalających zwiększyć efektywność pracy.

Wykres 2. Wyniki sprzedaży 2003-2004



Źródło: obliczenia własne

Na koniec września 2004r. sprzedaż trzykrotnie przekroczyła oczekiwane wartości. Jednocześnie nastąpiło znaczące spowolnienie dynamiki sprzedaży. W raporcie, konsultanci odnotowali, że wynikało ono z trzech przyczyn głębokiej reorganizacji przed planowanym upublicznieniem, nową metodyką kredytową wymagającą doksztalcenia oraz wyższą absencją pracowników w okresie wakacyjnym.

Na koniec IV kwartału 2004r. bank zrealizował całą dostępną linię kredytową. Miesięczna sprzedaż ustabilizowała się na porównywalnym poziomie i zaangażowanie środków pozostawało na optymalnym poziomie. Cele sprzedażowe zostały osiągnięte i EBOR uruchomił linię kredytową w pełnej wysokości.

i.4. Zakończenie

Wyniki badań obejmują analizę struktury programu szkoleń, dopasowanie zawartości merytorycznej do potrzeb i preferencji uczestników szkoleń, oraz elementy związane z przygotowaniem szkoleń i ich realizacją w rozległej struk-

turze sieciowej. Na podstawie ocen uczestników szkoleń oceniono przydatność nabytych kompetencji. Analiza korelacji między opisywanym programem szkoleń a wynikami sprzedażowymi w trzech okresach kwartalnych, w czasie których program był realizowany, pozwala na ocenę jego skuteczności.

W świetle tej analizy, program oceniony został jako skuteczny i innowacyjne narzędzie stymulujące wyniki sprzedaży na poziomie indywidualnym oraz zespołowym. Główne wnioski wynikające z powyższej analizy studium przypadku dotyczą następujących obszarów:

- Wdrażanie zmian w organizacji o rozbudowanej strukturze i biurokratyzowanej kulturze wymaga działań systemowych skorelowanych z działaniami kontrkulturowymi. Działania takie z definicji spotykają się z oporem pracowników na różnych szczeblach organizacji. Brak sponsora na poziomie zarządu ogranicza, ale nie uniemożliwia realizację innowacyjnych programów zmieniających kulturę organizacyjną (w tym przypadku programu szkoleniowego o działaniu kontrkulturowym). Skuteczność takiej zmiany nie jest trwała i organizacja wraca do stanu poprzedniego w momencie ustania zewnętrznych czynników powodujących zmianę (w tym przypadku unijna pomoc techniczna).
- Silna korelacja między harmonogramem konkursu a wynikami sprzedażowymi, w połączeniu z kwartalnymi raportami konsultantów zaangażowanych w realizację programu, pozwala postawić hipotezę o związku przyczynowo-skutkowym między konkursem a wynikami sprzedaży.
- Innowacyjność działań wynikała w tym przypadku z ograniczeń narzuconych przez system, kulturę i brak akceptacji decydentów. Stworzyło to kontekst dla wypracowania niekonwencjonalnego narzędzia – programu motywacyjno-szkoleniowego.
- Silne oddziaływanie konkursu wynikało z następujących elementów: odwołanie się do motywatorów – czynników rozwoju osobistego, osiągnięcia celów, uznania w oczach przełożonych w kolegów, wyróżnienia i prestiżu w skali całej organizacji.

W ostatecznym rozrachunku Programu przez sponsorów oraz beneficjenta, Akademia Rozwoju Osobistego została oceniona bardzo pozytywnie. Jej koncepcją zainteresowały się inne spółki grupy kapitałowej o znacznie bardziej rozwiniętej kulturze prosprzedażowej premiującej bezpośrednio wyniki pracy z premią za jej wykonanie zarówno na poziomie celów indywidualnych, jak i zespołowych.

Bibliografia

- Argyris Ch. (2006), Naucz mądrych ludzi, jak się uczyć, w: Zarządzanie wiedzą
- Harrington D., Williams B. (2004), Moving the Quality Effort Forward – the Emerging Role of the Middle Manager“, „Managing Service Quality“, nr 14, s. 297-306
- Hofstede G., Hofstede G. (2007), Kultura i organizacje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jamal A., Naser K. (2003), Factors Influencing Customer Satisfaction in the Retail Banking Sector in Pakistan, „International Journal of Commerce&Management“, nr 13, s. 29-53
- Macaulay S., Cook S. (1995), The Implications of Customer Service Initiatives for Human Resources Professionals“, Training for Quality“, nr 3, s. 23-28
- Pitman B. (2003), Leading for Value, „Harvard Business Review“, nr 81, s. 41-46
- O'Reilly Ch. A., Pfeffer J. (2006), Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Robbins S. P. (2004), Zachowania w organizacjach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Streeter W. (2006), The me-too trap, „ABA Banking Journal“, nr 98, s. 2-4