

RADA PROGRAMOWA

Jerzy Różyński (przewodniczący)
wiceprezes Zarządu GBW SA
Henryk Janasek
sekretarz Rady Nadzorczej GBW SA
wiceprzewodniczący RN BS w Koninie
Irena Klein
członek Rady Zrzeszenia
prezes BS w Ustce
Grażyna Nader
dyrektor Biura Marketingu GBW SA
Czesław Banaszewski
dyrektor I Oddziału GBW SA w Poznaniu

REDAKCJA

Adam Cichy
redaktor naczelny

ADRES REDAKCJI

Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.
ul. Norwida 14, 60-867 Poznań
tel./fax 856 25 87
e-mail: wydawnictwo@bodie.com.pl

WYDAWCA

Gospodarczy Bank Wielkopolski SA
ul. Mielżyńskiego 22, 61-725 Poznań
tel. 856 24 00, fax 852 27 30
e-mail: office@gbw.com.pl

NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA

Cichy pasjonat Odszedł Redaktor Naczelny „Informatora SGB”	2
Nowi członkowie władz statutowych GBW SA i Spółdzielczej Grupy Bankowej	2
Historia w pigułce Nowoczesne archiwum, obsługujące placówki Gospodarczego Banku Wielkopolski SA z całego kraju powstało w Bydgoszczy	6
SGB w czołówce Konta firmowe, oferowane przez banki Spółdzielczej Grupy Bankowej, znalazły się na wysokich pozycjach w rankingu, opublikowanym przez „Dobrą firmę”, dodatek do „Rzeczypospolitej”	7

Z ŻYCIA SGB

Czas zbierania owoców 17 grudnia 2004 r. w poznańskim „Novotelu” spotkali się uczestnicy cyklu szkoleniowego	8
Szkolenie przez internet Czym jest e-learning? Czy nauczanie stacjonarne jest skuteczniejsze od edukacji przez sieć? Dla kogo jest przeznaczona nowa metoda szkolenia?	12
Sto lat z klientami Oddział w Bolesławcu Spółdzielczego Banku Ludowego w Kępnie ma już stuletnią historię	14
Bez lęku, ale z rozwagą Bank Spółdzielczy w Dusznikach przeżywa obecnie dynamiczny rozwój. Spotkanie szkoleniowo-integracyjne pracowników banku stało się okazją do przedstawienia strategii firmy na najbliższą przyszłość	16
Nowoczesne usługi	18
Z doświadczeń banków spółdzielczych Rozmowa z Renatą Skibą, kierownikiem Biura Kadr Organizacji i Samorządu w Gospodarczym Banku Spółdzielczym w Barlinku	19

DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA

Poręczenia i gwarancje	21
Szansa na kredyt	22

PRAWO

Windykacja przez podmioty zewnętrzne	24
--	----

INTEGRACJA EUROPY

Inwestycje w gospodarstwach rolnych W jaki sposób rolnicy mogą się ubiegać o wsparcie finansowe z Unii Europejskiej? Na jakie kwoty mogą liczyć?	26
Jak zmobilizować wieś?	29

INFORMATYKA BANKOWA

Ryzyko operacyjne i reputacji	31
-------------------------------------	----

Z doświadczeń banków spółdzielczych

Rozmowa z Renatą Skibą, kierownikiem Biura Kadr Organizacji i Samorządu w Gospodarczym Banku Spółdzielczym w Barlinku

BANK LUDZI KOMPETENTNYCH

Wprowadzacie Państwo u siebie w banku model kompetencji. Jesteście pionierami w bankowości spółdzielczej w tej dziedzinie. Czym są właściwie kompetencje?

Definicji kompetencji jest wiele, ale dla nas to przede wszystkim możliwości określenia w sposób jasny i zrozumiały, jakich umiejętności i zachowań bank wymaga od pracowników na danym stanowisku pracy. W ciągu ostatniego roku w Gospodarczym Banku Spółdzielczym w Barlinku wdrożyliśmy System Zarządzania Kompetencjami, który ma nam pomóc w zapewnieniu kompetentnych kadr do realizacji celów strategicznych firmy.

W jaki konkretnie sposób wykorzystujecie ten model?

To narzędzie integruje wiele obszarów HR. Wykorzystujemy go zarówno w systemie ocen, systemie szkoleń i projektowaniu ścieżek kariery. Pomaga nam ocenić potencjał kadr. W trakcie rekrutacji, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej także opieramy się na kompetencjach. Na tej podstawie dział HR może wyłonić przyszłych sukcesorów, którym opracowujemy indywidualne ścieżki kariery, rozwijając w nich te postawy, zachowania i umiejętności, które staną się niezbędne w przyszłości, gdy zostaną oni powołani do pracy na stanowiska wskazane im do awansu. Każda rekrutacja w banku wspomagana jest badaniem kompetencji, jakie kandydat winien osiągać dla objęcia danego stanowiska. W ten sposób mamy pewność, że wybieramy najlepszego kandydata, spośród stojących do konkursu, spełniając strategiczne zadanie działu HR, czyli zapewniając kompetentne kadry do realizacji celów strategicznych banku.



To oznacza, że model kompetencji służy głównie doborowi i rozwojowi kadry?

Koniecznym jest zaznaczyć jeszcze jeden aspekt modelu kompetencji. W naszym banku mamy w księdze kompetencji czterdzieści kompetencji ogólnych, z których dobierane są kompetencje stanowiskowe.

Poza tym nasz zarząd wybrał z księgi trzy kompetencje strategiczne – firmowe. Należą do nich nastawienie na klienta, adaptacja do wprowadzanych zmian, oraz lojalność i identyfikacja z firmą. Kompetencje te obowiązują każdego pracownika bez względu na zajmowane stanowisko. Zostały one skrupulatnie dobrane, by wspomagać pięcioletnią strategię firmy. Te trzy kompetencje to istotne dla banku wartości, dzięki którym łatwiej kształtować kulturę organizacyjną banku. W ten sposób model kompetencji nie tylko rozwija, ale także integruje pracowników wokół wartości i aktywnie włącza wszystkich w realizację strategii Banku.

Jak wprowadzacie model kompetencji w Gospodarczym Banku Spółdzielczym w Barlinku?

Zaczęliśmy od stworzenia księgi kompetencji banku – opisanie czterdzie-

stu kompetencji ogólnych, z których dobierane są kompetencje stanowiskowe. Potem każde stanowisko zostało opisane zestawem około piętnastu kompetencji, ubranym w wykres radarowy, wskazujący poziom wymagania danej kompetencji na stanowisku. Poza tym – jak już wspomniałam – zarząd wybrał z księgi trzy kompetencje strategiczne – firmowe. W celu zastosowania kompetencji w systemie ocen, przemodelowaliśmy ocenę pracowniczą w banku. Przybrała ona teraz charakter rozmowy rozwijającej, dzięki której pracownik i przełożony identyfikują obszary do poprawy. Dokładny opis kompetencji pozwala, by analiza ta była bardzo szczegółowa i dogłębna. Ocenę tę wspomagają również testy kompetencyjne. Testy badają szczególnie postawy i nastawienie do danej kompetencji. Testów nie stosujemy na wszystkich stanowiskach. Użyteczność ich jest duża na stanowiskach, które odgrywają dla firmy strategiczne znaczenie. Dzięki testom audyt staje się pewniejszy i może pokazać nam, gdzie pracownicy, a nawet ich przełożeni zbyt przeceniają swoje umiejętności, bądź też nie doceniają ich posiadania w innych obszarach. Wyniki czasami są bardzo zaskakujące, gdyż mogą znacznie odbiegać od samooceny, czy oceny przełożonego. Tak już bywa, że pracownicy, ale często i przełożeni, nie zauważają pewnych symptomów. Działowi HR niezwykle pomaga takie narzędzie, gdzie ocena płynie z różnych źródeł.

Może nam Pani dać przykład opisu konkretnego stanowiska?

Sądzę, że dobrym przykładem może być opis stanowiska opiekuna klienta. Jest ono opisane dwunastoma kompetencjami stanowiskowymi, gdzie cztery z nich wymagane są na poziomie czwartym, a pozostałe wymagane są na pozio-

mie dobrym (trzecim) Teraz każdy pracownik w banku wie, jakich kompetencji, na jakim stanowisku, wymaga od niego bank. Jest więc aktywnie włączony w planowanie ścieżki rozwoju. Sam może łatwo zidentyfikować, jakie kompetencje powinien rozwijać, jeśli chce na przykład w przyszłości awansować.

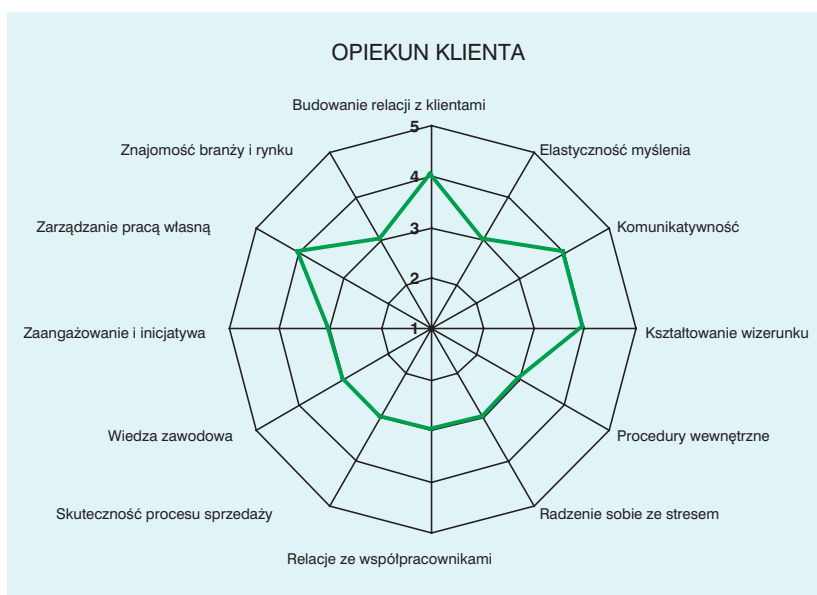
Jaki jest kolejny krok, po analizie kompetencji pracowników?

Analizujemy poziom rozwoju kompetencji. Konsekwencją jest dobre zaplanowanie dalszych działań. Gdy stwierdzamy, że np. przez 65 procent badanych dana kompetencja osiągnięta jest poniżej oczekiwań, organizujemy potrzebne szkolenia dla tej grupy. Gdy pojedyncze osoby wymagają rozwoju danej kompetencji – wybieramy indywidualny coaching. Zidentyfikowanie

Stanowisko opiekuna w dużym stopniu polega na samodzielnej pracy, więc ta kompetencja bezpośrednio przekłada się na skuteczność działań opiekuna. Zamiast – najlepiej w firmie sprawdzonej i znanej nam z wcześniejszych szkoleń naszych pracowników – aktywny trening z rozwijania kompetencji „zarządzania pracą własną”. Korzystając z opisu kompetencji szczegółowo podajemy firmie szkoleniowej, że pracownicy nasi potrzebują przede wszystkim nauczyć się stawiać cele – zarówno krótko, jak i długoterminowe, planować swoje zadania, ustalać priorytety. A także – co szalenie istotne – powinni rozwinąć umiejętność samomotywowania się do przestrzegania planów i czerpać satysfakcję z osiągnięcia sukcesów. Teraz to już zadanie firmy szkoleniowej, by zre-

model kompetencji jest elastyczny? Czy jeśli dzisiaj określimy model kompetencji, to będzie nam przydatny w banku za 4-5 lat?

Kompetencje ewoluują, nie są niezmiennie i stałe. Są ściśle powiązane ze stanowiskiem, z zadaniami, jakie w związku z nim ciąży na pracowniku, są wymieralne oraz zmienne. Można je identyfikować, by rozwijać w kadrach to, czego organizacja najbardziej potrzebuje. W ten sposób przez cały czas możemy nie tylko elastycznie reagować na zmiany. Możemy także wybiegać w przyszłość – ustalić, jakie kompetencje będą musieli mieć nasi ludzie za jakiś czas, by móc skutecznie działać na rynku finansowym. I możemy zaplanować jak będziemy im pomagać rozwijać te kompetencje już dzisiaj. ■



obszarów do rozwoju w sposób bardzo dokładny pozwala, by szkolenia czy treningi były dostosowane do potrzeb. Zgłaszając firmie szkoleniowej tematykę szkolenia, wskazujemy w sposób bardzo dokładny, poprzez opisanie tych kompetencji, czego potrzebują nasi pracownicy, by stać się jeszcze lepszymi na swoich stanowiskach pracy. Nie są to już na przykład ogólnie techniki sprzedaży czy negocjacji. Tym bardziej, że większość naszych sprzedawców przeszła już takie treningi. Załóżmy, że z oceny wynika, iż większość naszych opiekunów klienta musi rozwijać kompetencje, jak na przykład „zarządzanie pracą własną”.

alizować szkolenie tak, byśmy zauważyli w niedługim czasie zmiany w pracownikach, by zmiana ta przełożyła się na efekty w postaci większej sprzedaży.

Czy ten model też wpływa na system motywacyjny?

W chwili obecnej nie zamierzamy wykorzystać systemu do płac i motywacji finansowej, jednak nie wykluczamy tego w latach późniejszych. Sam system, choć jasny dla pracowników, musi okrzepnąć w organizacji, aby spełniał swoje role w systemie wynagrodzeń.

Wiadomo, że rynek ciągle podlega zmianom. Rośnie konkurencja, zmieniają się wymagania klientów. Na ile

Z Renatą Skibą, kierownikiem Biura Kadr Organizacji i Samorządu w Gospodarczym Banku Spółdzielczym w Barlinku rozmawiała Agnieszka Maziarz-Lipka z firmy OPTA

Pracownicy banków spółdzielczych, którzy chcieliby skorzystać z doświadczeń Gospodarczego Banku Spółdzielczego w Barlinku, mogą skontaktować się w tej sprawie z panią kierownik Renatą Skibą pod adresem banki_spoldzielcze@dobrytrener.pl. Pod adres ten można wysyłać wszelkie pytania, dotyczące modelu kompetencji.