

EQUAL » POMYSŁ NA SUKCES

# Trening czyni mistrza, czyli czego nauczyli się uczestnicy szkoleń

**Marzena Pilipiec**

kierownik referatu ds. projektu Equal, starostwo powiatowe w Wodzisławiu Śląskim

W ramach Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „Pomysł na sukces” wraz z beneficjentami projektu wzięliśmy udział w warsztatach prowadzonych przez trenerów z Republiki Czeskiej. Trening nt. „Planowania i organizacji pracy” był doskonałą okazją do przetestowania rezultatów wypracowanych przez czeskiego partnera – jednej z kluczowych kompetencji, zidentyfikowanej i rozwijanej w ramach projektu *Kompetence pro trh prace*.

Na podstawie serii ankiet przeprowadzonych u pracodawców partnerstwo czeskie wyróżniło 14 kompetencji i umiejętności kluczowych dla rozwoju indywidualnego pracowników, a także dla pracodawcy. Są to: umiejętność efektywnej komunikacji, umiejętność kooperacji (współpraca), umiejętność podejmowania inicjatyw (przedsiębiorczość), umiejętność dostosowywania się (operatywność oraz elastyczność myślenia i postępowania), orientacja na klienta, efektywność, niezależność i umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność planowania i organizacji pracy, umiejętność uczenia się przez całe życie, umiejętność aktywnego podejścia, umiejętność przezwyciężania stresu i odporność na stres, umiejętność wyszukiwania i orientacji w informacjach, umiejętność komunikacji w językach obcych.

Podczas trzech dni warsztatów uczestnicy zdobywali wiedzę dotyczącą zasad definiowania celów, faz planowania, zasad zarządzania czasem, barier oraz korzyści z delegowania, a także poznali metody ułatwiające planowanie i organizację pracy poprzez zastosowanie wykresu Gantta czy zasadę Eisenhowera, technikę ALPEN, technikę SEMAFOR.

Warsztaty odbywały się na zasadach wzajemnej współpracy i komunikacji pomiędzy trenerem a uczestnikami, tak aby do

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



gujące w trakcie jego trwania. Metody SEMAFOR użyliśmy do oceny i analizy zaplanowanych, podjętych i wykonanych działań (czwarta faza planowania).

Organizacja i planowanie to również delegowanie zadań. W trakcie ćwiczeń poznaliśmy reguły i zasady właściwego i skutecznego delegowania.

#### ■ Czesław Pyszny

właściciel PPUH Instal-Pec,  
Radlin

**Warsztaty zorganizowane przez partnera belgijskiego Syntra West były okazją do poznania, czym tak naprawdę jest zarządzanie wiedzą, jakie są jej cele oraz jakimi narzędziami się posługuje.**

W pierwszej części warsztatów zapoznaliśmy się z definicją zarządzania wiedzą, a następnie rozczęliśmy prace nad ankietą, która porównywała bieżącą sytuację w firmie i sytuację, do której dążymy. Zostaliśmy podzieleni na grupy, z których każda wymyśliła własną firmę, określając profil jej działalności. Dzięki temu mogliśmy się dowiedzieć, co należy zmienić, zrobić, aby osiągnąć zamierzony cel. W dalszej części warsztatów poznaliśmy trzy metody zarządzania wiedzą: transfer wiedzy przez trening i uczenie się, produktywność wiedzy i infrastrukturę wiedzy. Podczas spotkań przedsiębiorcy prowadzili dyskusje i wymieniali się doświadczeniami na temat wykorzystywania i przekazywania w swoich firmach wiedzy między pracownikami (przede wszystkim między młodszymi a starszymi). Teraz wiem, jak robią to inni.

Najważniejszymi korzyściami wyniesionymi z wyjazdu do Belgii była wymiana doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami, możliwość poznania arkusza umożliwiającego badanie sytuacji firmy, poznanie zasad działalności ośrodka szkoleniowego, nawiązanie kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami i nabranie pewności siebie. Wiem teraz, jak poruszać się po rynku instalacji, w którym plasuje się moja firma, wiem, co robi konkurencja.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



minimum ograniczyć wykłady teoretyczne, a większość czasu poświęcić na ćwiczenia praktyczne i pracę zespołową.

Zadania postawione przed uczestnikami były wykonywane, w zależności od ich charakteru – indywidualnie, w dwu-, trzyosobowych zespołach roboczych lub dziesięcioosobowych grupach. Dobór składu grup był przypadkowy, dlatego też uczestnicy, aby sprawnie wykonać zadanie, musieli wykazać się umiejętnością komunikacji oraz pracy zespołowej. Natomiast wyniki każdego z ćwiczeń były przedstawiane i omawiane na forum.

Celem jednego z ćwiczeń było zaplanowanie dwóch dni pracy sekretarki na podstawie podanego czasu wykonywania poszczególnych zadań, czasu pracy dyrektora, a także zespołu ludzi. Przy realizacji tego ćwiczenia trzeba się było wykazać znajomością zasad planowania, m.in. pogrupować podobne czynności wykonywane przez sekretarkę, by usprawnić jej pracę, a także delegować uprawnienia (przekazać część zadań innym pracownikom). Zadanie miało zostać wykonane w ściśle określonym czasie, co sprawiło, że uczestnicy, działając pod presją czasu, musieli wykazać się szybką reakcją i dużą kreatywnością w poszukiwaniu rozwiązań.

Kolejnym ciekawym ćwiczeniem była „markowa czapka”. Polegało ono na tym, iż ośmiu uczestników warsztatów wcieliło się w role pracowników zajmujących swoje stanowiska przy linii produkcyjnej, natomiast dwójka pozostałych uczestników pełniła rolę doradców. W jak najkrótszym czasie mieli stworzyć 20 produktów odpowiadających ustalonym normom jakościowym. Początkowo kolejność wykonywania czynności była narzucona, a każdy otrzymał ściśle określone instrukcje wskazujące na to, co powinien robić na swoim stanowisku, nie wiedząc, co jest końcowym efektem jego pracy. Co ważne, pracownicy mogli się kontaktować ze sobą jedynie za pośrednictwem doradców i tylko za ich pośrednictwem mogli przekazywać półprodukty na kolejne

## Podczas trzech dni warsztatów uczestnicy zdobywali wiedzę dotyczącą zasad definiowania celów, faz planowania, zasad zarządzania czasem, barier i praktycznych korzyści z delegowania zadań

stanowiska. Stosowanie się do narzuconych zasad spowodowało, iż na niektórych stanowiskach pracy następowały przestoje, wykonane produkty okazywały się złej jakości, marnowano także materiał używany do ich produkcji. Po wykonaniu wyznaczonej ilości produktów trenerzy zmienili zasady ćwiczenia i pozwolili uczestnikom na konsultacje i wspólne ustalenie przebiegu produkcji. Dzięki temu kolejna partia papierowych czapeczek powstała znacznie szybciej, były o wiele lepszej jakości i nie marnowano materiału.

Ćwiczenie to uświadomiło, jak ważną rolę pełni komunikacja oraz konieczność, by każdy z pracowników znał cel funkcjonowania organizacji, miał świadomość istoty swojej roli i tego, jak jego praca wpływa na innych. Kolejny ważny wniosek – trzeba jak najwcześniej identyfikować powstające problemy, a co za tym idzie wprowadzić skuteczny system kontroli.

Podczas ćwiczeń należało wykazać się umiejętnością analitycznego myślenia, szybkim podejmowaniem decyzji i kojarzeniem faktów, dokładnością, kreatywnością, ale także wiedzą z zakresu historii, literatury polskiej i geografii.

Jednak najistotniejszą rolę w sprawnej organizacji warsztatów odgrywała postawa trenerów, którzy potrafili zachęcić do aktywnej roli uczestnictwa w ćwiczeniach i wytworzyć atmosferę sprzyjającą kreatywności i powstawaniu innowacyj-



Najprostszą metodą zdobycia wiedzy jest uczestnictwo w szkoleniach

### ■ Andrzej Zbiegień

Agro-Wodzisław Spółka z o.o.,  
Wodzisław Śląski

**Aby sprostać konkurencji, osiągać wyznaczone przez przedsiębiorstwo cele i dostosowywać się do zmieniających warunków rzeczywistości, dzisiejsze przedsiębiorstwa muszą być sprawnie zarządzane. Najlepszym sposobem na podniesienie wiedzy przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej jest uczestnictwo w szkoleniach pogłębiających i aktualizujących wiedzę w zakresie nowoczesnych metod zarządzania.**

Dla efektywności działania firm, oprócz innowacyjności, technicznego wyposażenia (automatyzacja, mechanizacja, itp.), ważnym elementem jest powiązanie tych wszystkich czynników – przez dobrą organizację pracy i właściwe planowanie.

Na warsztatach w Pradze staraliśmy się odpowiedzieć na pytanie, jak nie marnować czasu, jak w sposób efektywny go wykorzystać – aby zrealizować wyznaczone zadania i tym samym odnieść sukces.

Trzydniowe szkolenie miało charakter aktywnych warsztatów. Omówienia podstaw teoretycznych poszczególnych zagadnień oraz rozwiązywanie zadanych problemów odbywało się na zasadzie treningu. Każdy uczestnik miał swoje zadanie, które rozwiązywał w zespole lub indywidualnie. Taka forma szkolenia

zmuszała do koncentracji, zaangażowania – a więc była atrakcyjna.

Doświadczenia z organizacji podzieliłiśmy na cztery fazy i rozpoczęliśmy od wyznaczenia celów przy pomocy metody SMART (cel musi być zdefiniowany, mierzalny, akceptowalny i akceptowany, realny oraz terminowy).

Następna faza to planowanie działań i potrzebnych zasobów. Tutaj wykorzystaliśmy metodę ALPEN, która podczas planowania przynosi efekty przy małym nakładzie czasu. Ma ona pięć etapów: zestawienie zadań (activity), ocena czasu trwania poszczególnych czynności (long), zarezerwowanie czasu na nieprzewidziane sprawy (priority), ustalenie priorytetów, skracanie czasu wykonywania czynności, delegowanie zadań (extra time) oraz kontrola postępu prac i przesunięcie na następny plan spraw niezrealizowanych (note). Następnym narzędziem były mapy myślowe (nowoczesne techniki pracy, zarządzania i uczenia się, w biznesie stosowane m.in. podczas tworzenia biznes planów czy przygotowania prezentacji oferowanych produktów i usług), wykresy Granta (graficzne przedstawienie rozkładu zadań w czasie) oraz metodę SWOT pozwalającą na wskazanie mocnych stron, słabych, szans i zagrożenia.

Trzecia faza to realizacja. Wyznaczaliśmy punkty kontrolne danego procesu i ewentualne działania kory-



gujące w trakcie jego trwania. Metody SEMAFOR użyliśmy do oceny i analizy zaplanowanych, podjętych i wykonanych działań (czwarta faza planowania).

Organizacja i planowanie to również delegowanie zadań. W trakcie ćwiczeń poznaliśmy reguły i zasady właściwego i skutecznego delegowania.

#### ■ Czesław Pyszny

właściciel PPUH Instal-Pec,  
Radlin

**Warsztaty zorganizowane przez partnera belgijskiego Syntra West były okazją do poznania, czym tak naprawdę jest zarządzanie wiedzą, jakie są jej cele oraz jakimi narzędziami się posługuje.**

W pierwszej części warsztatów zapoznaliśmy się z definicją zarządzania wiedzą, a następnie rozczęliśmy prace nad ankietą, która porównywała bieżącą sytuację w firmie i sytuację, do której dążymy. Zostaliśmy podzieleni na grupy, z których każda wymyśliła własną firmę, określając profil jej działalności. Dzięki temu mogliśmy się dowiedzieć, co należy zmienić, zrobić, aby osiągnąć zamierzony cel. W dalszej części warsztatów poznaliśmy trzy metody zarządzania wiedzą: transfer wiedzy przez trening i uczenie się, produktywność wiedzy i infrastrukturę wiedzy. Podczas spotkań przedsiębiorcy prowadzili dyskusje i wymieniali się doświadczeniami na temat wykorzystywania i przekazywania w swoich firmach wiedzy między pracownikami (przede wszystkim między młodszymi a starszymi). Teraz wiem, jak robią to inni.

Najważniejszymi korzyściami wyniesionymi z wyjazdu do Belgii była wymiana doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami, możliwość poznania arkusza umożliwiającego badanie sytuacji firmy, poznanie zasad działalności ośrodka szkoleniowego, nawiązanie kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami i nabranie pewności siebie. Wiem teraz, jak poruszać się po rynku instalacji, w którym plasuje się moja firma, wiem, co robi konkurencja.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



minimum ograniczyć wykłady teoretyczne, a większość czasu poświęcić na ćwiczenia praktyczne i pracę zespołową.

Zadania postawione przed uczestnikami były wykonywane, w zależności od ich charakteru – indywidualnie, w dwu-, trzyosobowych zespołach roboczych lub dziesięcioosobowych grupach. Dobór składu grup był przypadkowy, dlatego też uczestnicy, aby sprawnie wykonać zadanie, musieli wykazać się umiejętnością komunikacji oraz pracy zespołowej. Natomiast wyniki każdego z ćwiczeń były przedstawiane i omawiane na forum.

Celem jednego z ćwiczeń było zaplanowanie dwóch dni pracy sekretarki na podstawie podanego czasu wykonywania poszczególnych zadań, czasu pracy dyrektora, a także zespołu ludzi. Przy realizacji tego ćwiczenia trzeba się było wykazać znajomością zasad planowania, m.in. pogrupować podobne czynności wykonywane przez sekretarkę, by usprawnić jej pracę, a także delegować uprawnienia (przekazać część zadań innym pracownikom). Zadanie miało zostać wykonane w ściśle określonym czasie, co sprawiło, że uczestnicy, działając pod presją czasu, musieli wykazać się szybką reakcją i dużą kreatywnością w poszukiwaniu rozwiązań.

Kolejnym ciekawym ćwiczeniem była „markowa czapka”. Polegało ono na tym, iż ośmiu uczestników warsztatów wcieliło się w role pracowników zajmujących swoje stanowiska przy linii produkcyjnej, natomiast dwójka pozostałych uczestników pełniła rolę doradców. W jak najkrótszym czasie mieli stworzyć 20 produktów odpowiadających ustalonym normom jakościowym. Początkowo kolejność wykonywania czynności była narzucona, a każdy otrzymał ściśle określone instrukcje wskazujące na to, co powinien robić na swoim stanowisku, nie wiedząc, co jest końcowym efektem jego pracy. Co ważne, pracownicy mogli się kontaktować ze sobą jedynie za pośrednictwem doradców i tylko za ich pośrednictwem mogli przekazywać półprodukty na kolejne

## Podczas trzech dni warsztatów uczestnicy zdobywali wiedzę dotyczącą zasad definiowania celów, faz planowania, zasad zarządzania czasem, barier i praktycznych korzyści z delegowania zadań

stanowiska. Stosowanie się do narzuconych zasad spowodowało, iż na niektórych stanowiskach pracy następowały przestoje, wykonane produkty okazywały się złej jakości, marnowano także materiał używany do ich produkcji. Po wykonaniu wyznaczonej ilości produktów trenerzy zmienili zasady ćwiczenia i pozwolili uczestnikom na konsultacje i wspólne ustalenie przebiegu produkcji. Dzięki temu kolejna partia papierowych czapeczek powstała znacznie szybciej, były o wiele lepszej jakości i nie marnowano materiału.

Ćwiczenie to uświadomiło, jak ważną rolę pełni komunikacja oraz konieczność, by każdy z pracowników znał cel funkcjonowania organizacji, miał świadomość istoty swojej roli i tego, jak jego praca wpływa na innych. Kolejny ważny wniosek – trzeba jak najwcześniej identyfikować powstające problemy, a co za tym idzie wprowadzić skuteczny system kontroli.

Podczas ćwiczeń należało wykazać się umiejętnością analitycznego myślenia, szybkim podejmowaniem decyzji i kojarzeniem faktów, dokładnością, kreatywnością, ale także wiedzą z zakresu historii, literatury polskiej i geografii.

Jednak najistotniejszą rolę w sprawnej organizacji warsztatów odgrywała postawa trenerów, którzy potrafili zachęcić do aktywnej roli uczestnictwa w ćwiczeniach i wytworzyć atmosferę sprzyjającą kreatywności i powstawaniu innowacyj-



Najprostszą metodą zdobycia wiedzy jest uczestnictwo w szkoleniach

### ■ Andrzej Zbiegień

Agro-Wodzisław Spółka z o.o.,  
Wodzisław Śląski

**Aby sprostać konkurencji, osiągać wyznaczone przez przedsiębiorstwo cele i dostosowywać się do zmieniających warunków rzeczywistości, dzisiejsze przedsiębiorstwa muszą być sprawnie zarządzane. Najlepszym sposobem na podniesienie wiedzy przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej jest uczestnictwo w szkoleniach pogłębiających i aktualizujących wiedzę w zakresie nowoczesnych metod zarządzania.**

Dla efektywności działania firm, oprócz innowacyjności, technicznego wyposażenia (automatyzacja, mechanizacja, itp.), ważnym elementem jest powiązanie tych wszystkich czynników – przez dobrą organizację pracy i właściwe planowanie.

Na warsztatach w Pradze staraliśmy się odpowiedzieć na pytanie, jak nie marnować czasu, jak w sposób efektywny go wykorzystać – aby zrealizować wyznaczone zadania i tym samym odnieść sukces.

Trzydniowe szkolenie miało charakter aktywnych warsztatów. Omówienia podstaw teoretycznych poszczególnych zagadnień oraz rozwiązywanie zadanych problemów odbywało się na zasadzie treningu. Każdy uczestnik miał swoje zadanie, które rozwiązywał w zespole lub indywidualnie. Taka forma szkolenia

zmuszała do koncentracji, zaangażowania – a więc była atrakcyjna.

Doskonalenie umiejętności planowania i organizacji podzieliłmy na cztery fazy i rozpoczęliśmy od wyznaczenia celów przy pomocy metody SMART (cel musi być zdefiniowany, mierzalny, akceptowalny i akceptowany, realny oraz terminowy).

Następna faza to planowanie działań i potrzebnych zasobów. Tutaj wykorzystaliśmy metodę ALPEN, która podczas planowania przynosi efekty przy małym nakładzie czasu. Ma ona pięć etapów: zestawienie zadań (activity), ocena czasu trwania poszczególnych czynności (long), zarezerwowanie czasu na nieprzewidziane sprawy (priority), ustalenie priorytetów, skracanie czasu wykonywania czynności, delegowanie zadań (extra time) oraz kontrola postępu prac i przesunięcie na następny plan spraw niezrealizowanych (note). Następnym narzędziem były mapy myślowe (nowoczesne techniki pracy, zarządzania i uczenia się, w biznesie stosowane m.in. podczas tworzenia biznes planów czy przygotowania prezentacji oferowanych produktów i usług), wykresy Granta (graficzne przedstawienie rozkładu zadań w czasie) oraz metodę SWOT pozwalającą na wskazanie mocnych stron, słabych, szans i zagrożenia.

Trzecia faza to realizacja. Wyznaczaliśmy punkty kontrolne danego procesu i ewentualne działania kory-

