JAK BUDOWAĆ MOSTY KULTUROWE I TWORZYĆ SPÓJNY MODEL ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI W MIĘDZYNARODOWYM ŚRODOWISKU PRODUKCYJNYM? „ONE EUROPE LEADERSHIP ACADEMY" W FIRMIE EPL EUROPE

PRACA MENEDŻERÓW W MIĘDZYNARODOWYM ŚRODOWISKU, SZCZEGÓLNIE W RÓŻNYCH KRAJACH EUROPY, NIESIE ZE SOBĄ WYJĄTKOWE WYZWANIA. W EPL EUROPE ZATRUDNIAMY W POLSCE I W NIEMCZECH, A PRACOWNICY POCHODZĄ MIĘDZY INNYMI Z POLSKI, UKRAINY, INDII, NIEMIEC. RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA WPŁYWA NA ODMIENNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA, KOMUNIKACJI I MOTYWOWANIA ZESPOŁÓW. KLUCZOWYM WYZWANIEM DLA ORGANIZACJI JEST STWORZENIE SPÓJNEGO MODELU ZARZĄDZANIA, KTÓRY RESPEKTUJE LOKALNE RÓŻNICE, A JEDNOCZEŚNIE ODZWIERCIEDLA WARTOŚCI I CELE STRATEGICZNE FIRMY. WYMAGA TO BUDOWANIA WSPÓLNEGO JĘZYKA PRZYWÓDZTWA I HARMONIZACJI PRAKTYK ZARZĄDCZYCH.

EWA GÓRNIAK
Finance & HR Manager w EPL Poland Sp. z o.o. Menedżerka z długoletnim doświadczeniem w zarządzaniu finansami oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi w międzynarodowej organizacji w branży produkcyjnej. Z EPL Poland Sp. z o.o związana od początku istnienie spółki, odpowiada za kompleksowe zarządzanie finansami i księgowością oraz koordynację procesów związanych z personelem, od rekrutacji, zarządzania talentami, szkoleniami po kwestie wynagrodzeń. Dba o motywację i satysfakcję pracowników. Jest osobą, która łączy kompetencje finansowe z empatią i umiejętnością zarządzania ludźmi, co sprawia, że jest nieocenionym wsparciem w organizacji, która pragnie rozwijać się w sposób zrównoważony, zarówno pod kątem finansowym, jak i kadrowym.

ANETA KOZŁOWSKA
Właścicielka firmy szkoleniowej HR Consulting. Managerka projektów rozwojowych HR. Od ponad 12 lat planuje rozwój menedżerów. Przygotowała i wdrożyła ponad 70 dużych programów rozwojowych dla firm i organizacji. Współpracuje z gronem niezawodnych trenerek i trenerów z wieloletnim doświadczeniem w pracy z biznesem. Stworzyła proces, który pozwala efektywnie wspierać rozwój kadry menedżerskiej oraz cele biznesowe firmy.

Spółka EPL widzi olbrzymi potencjał swoich pracowników oraz chęci i przestrzeń do dalszego rozwoju. We współpracy z HR Consulting firma produkcyjna postanowiła zamienić potencjał w przewagi rynkowe m.in. poprzez realizację nowoczesnego programu rozwojowego dla menedżerów – One Europe Leadership Academy.

Skąd pomysł na program?

Branża produkcyjna w międzykulturowym środowisku komplikuje zadanie menedżerów, ponieważ wymaga od nich harmonizacji działań pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Każdy dział czy linia produkcyjna może funkcjonować w odmiennym kontekście kulturowym, co wpływa na sposób motywowania

zespołów, zarządzania zmianą oraz podejmowania decyzji. W jednym kraju pracownicy mogą oczekiwać częstego wsparcia i wskazówek od przełożonych, w innym cenią sobie większą samodzielność. Różnice w podejściu do bezpieczeństwa pracy, jakości czy etyki zawodowej mogą również prowadzić do nieporozumień, które mają realny wpływ na wyniki produkcyjne.

W EPL uspójnienie sposobu zarządzania ludźmi wymaga stworzenia uniwersalnych ram przywództwa, które respektują wartości organizacji i jej strategiczne cele, ale jednocześnie są dostosowane do lokalnych uwarunkowań. Kluczowe kompetencje menedżerskie, takie jak świadomość biznesowa i samoświadomość liderska, zarządzanie zespołami, rozwój pracowników, krytyczne myślenie czy zarządzanie różnorodnością, muszą być na tyle elastyczne, by pozwolić na lokalne interpretacje, ale na tyle spójne, by wspierały globalną kulturę organizacyjną.

Nesian Nevaneeth Selvan – President of Europa, podkreśla – lider w naszej organizacji to ten, który:

- szybko reaguje na potrzeby klientów,
- w centrum uwagi stawia pracowników i ich rozwój,
- jest odważny i podejmuje ryzyko,
- wyciąga wnioski z niepowodzeń i dzieli się wiedzą wewnątrz organizacji,
- wzmacnia swoje kompetencje i doskonali procesy – przez co przykłada się do rozwoju organizacji.

Planowanie projektu rozwojowego

Współczesne środowisko biznesowe wymaga od menedżerów nie tylko zaawansowanych umiejętności zarządzania, ale także głębokiej samoświadomości i zdolności adaptacji w złożonym, międzynarodowym kontekście. Aby sprostać tym wyzwaniom – w EPL wspólnie z HR Consulting stworzyliśmy unikalny program rozwoju kompetencji menedżerskich, który łączy rozwój indywidualny i zespołowy dla kluczowych menedżerów organizacji: One Europe Leadership Academy.

Kluczowe kompetencje, które rozwijamy w programie

Program koncentruje się na rozwijaniu siedmiu kluczowych kompetencji, które zostały zidentyfikowane jako fundament skutecznego przywództwa w EPL:

- **Budowanie samoświadomości liderskiej** – zrozumienie swoich mocnych stron, słabości oraz wpływu na zespół. Samoświadomość pozwala menedżerom na autentyczne przywództwo, które opiera się na ich indywidualnych wartościach i umiejętnościach. W programie wykorzystano takie narzędzia jak badanie Talentów Gallupa, które dostarcza wglądu w naturalne predyspozycje liderów.

» Udział w programie One Europe Leadership Academy pozwala mi na doskonalenie mocnych stron w zarządzaniu zespołem oraz zdefiniowanie i ciągłe poprawianie słabych stron. Bardzo merytoryczne, praktyczne podejście prowadzących pozwala określić i ugruntować swoją rolę w organizacji oraz budowę kompetencji niezbędnych na stanowisku menedżera. Akademia lidera pozwoliła mi na zdywersyfikowanie spojrzenia na własny zespół oraz zmieniła podejście w kierowaniu zespołem specjalistów zgodnie z wymagającymi i zmieniającymi się trendami rynku.

ŁUKASZ MALINOWSKI
Planning Manager w EPL,
uczestnik programu rozwojowego

- **Budowanie zaangażowanych i efektywnych zespołów** – tworzenie środowiska pracy, w którym ludzie chcą dawać z siebie to, co najlepsze. Menedżerowie uczą się, jak tworzyć kulturę zaufania, rozpoznawać potrzeby swoich pracowników oraz budować relacje oparte na współpracy. W szkoleniach zastosowano symulacje zespołowe, które pozwoliły uczestnikom zrozumieć dynamikę grup i jej wpływ na wyniki.
- **Komunikacja menedżerska** – skuteczna wymiana informacji z zespołem oraz w organizacji. Kluczowym aspektem jest umiejętność jasnego przekazywania celów, oczekiwań oraz udzielania informacji zwrotnej. Program obejmuje warsztaty z zakresu stylów komunikacji w zależności od sytuacji i umiejętność doboru odpowiedniego stylu do odbiorcy lub odbiorców.
- **Prowadzenie trudnych rozmów z empatią i szacunkiem** – zarządzanie konfliktem oraz wspieranie rozwoju pracowników. Trudne rozmowy są nieodłącznym elementem pracy menedżera. Program uczy, jak je prowadzić w sposób konstruktywny, uwzględniając potrzeby obu stron i jak budować relacje oparte na wzajemnym szacunku.
- **Analityczne i krytyczne myślenie** – identyfikowanie problemów oraz poszukiwanie najlepszych rozwiązań. Menedżerowie rozwijają zdolność do syntetyzowania informacji z różnych źródeł, oceniania ryzyka i podejmowania decyzji na podstawie danych. Warsztaty z tego zakresu obejmują analizę studiów przypadków oraz ćwiczenia na podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.
- **Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań** – umiejętność efektywnego zarządzania zmianami. Innowacyjność w zarządzaniu to nie tylko wprowadzanie nowych technologii, ale także sposób myślenia. Uczestnicy programu poznają metody kreatywnego rozwiązywania problemów oraz narzędzia wspierające zarządzanie projektami.

- **Prowadzenie zespołu przez zmiany** – budowanie gotowości na nowe wyzwania i transformacje. W programie podkreślamy znaczenie zarządzania emocjami w okresach zmian oraz budowania odporności zespołu na niepewność. Warsztaty obejmują ćwiczenia z zakresu komunikacji zmian oraz planowania strategicznego, tak aby zespół w jak najszybszym czasie odnalazł się w nowych realiach.

Struktura programu: indywidualny i zespołowy rozwój

Program został podzielony na dwie integralne części: indywidualną i wspólną, zapewniając kompleksowe podejście do rozwoju kompetencji.

Część indywidualna

Pierwszy etap programu skupił się na indywidualnym rozwoju uczestników. Rozpoczęto go od badania Talentów Gallupa, które pomogło zidentyfikować ich naturalne predyspozycje i obszary, w których mogą budować swoje przywództwo. Wyniki badania stały się podstawą do opracowania Indywidualnych Planów Rozwoju (IPR), które były przygotowane podczas indywidualnych sesji z konsultantami. Te sesje miały na celu:

- pomoc w interpretacji wyników badania,
- wyznaczenie kluczowych obszarów do rozwoju, zgodnych zarówno z potrzebami uczestnika, jak i organizacji,
- stworzenie planu działań, który mógł być systematycznie realizowany podczas całego programu.

Indywidualne podejście umożliwiło uczestnikom skupienie się na swoich unikalnych wyzwaniach i celach rozwojowych, co zwiększyło ich motywację do pracy nad sobą.

Warto wspomnieć, że w metodologii Gallupa wyróżnia się 34 talenty, które możemy przypisać do 4 głównych domen:

- dbanie o wykonywanie,
- wywieranie wpływu,
- budowanie relacji,
- myślenie strategiczne.

Talenty Gallupa opisują sposób, w jaki człowiek myśli, działa i odczuwa. Co więcej – każdy z nas ma niepowtarzalny układ i natężenie poszczególnych talentów. W praktyce najważniejsze do pracy rozwojowej będzie tzw. top 5, czyli 5 najsilniejszych talentów.

Część wspólna

Drugi etap programu jest skoncentrowany na rozwijaniu kompetencji w ramach wspólnej pracy grupowej. W tej części kluczowe są warsztaty stacjonarne, które obejmują siedem głównych modułów odpowiadających wspomnianym kluczowym kompetencjom. Każde spotkanie ma jasno określoną strukturę, składającą się z:

- teoretycznego wprowadzenia, które zapewnia uczestnikom solidną bazę wiedzy,
- ćwiczeń praktycznych, w tym symulacji biznesowych, które odzwierciedlają realne wyzwania zawodowe,
- sesji refleksyjnych, podczas których uczestnicy analizują swoje działania i wyciągają wnioski na przyszłość.

Dodatkowym elementem programu są sesje wdrożeniowe. Podczas nich uczestnicy dzielą się swoimi doświadczeniami z wdrażania nowych narzędzi i metod zarządzania. Taka wymiana dobrych praktyk pozwala na:

- budowanie spójności w podejściu menedżerskim w całej organizacji,

- pogłębianie wiedzy i umiejętności poprzez uczenie się od innych,
- umacnianie więzi między uczestnikami, co sprzyja dalszej współpracy.

Kultura uczenia się dorosłych

Warsztaty projektujemy zgodnie z cyklem uczenia się A. Kolba, co oznacza, że każdy etap nauki jest oparty na praktyce i refleksji. Model ten zakłada, że najlepsze efekty edukacyjne osiąga się przez doświadczanie, analizowanie, wnioskowanie i testowanie w praktyce. W ramach warsztatów wykorzystujemy:

W EPL USPÓJNIENIE SPOSOBU ZARZĄDZANIA LUDŹMI WYMAGA STWORZENIA UNIWERSALNYCH RAM PRZYWÓDZTWA, KTÓRE RESPEKTUJĄ WARTOŚCI ORGANIZACJI I JEJ STRATEGICZNE CELE, ALE JEDNOCZEŚNIE SĄ DOSTOSOWANE DO LOKALNYCH UWARUNKOWAŃ.

- gry symulacyjne, które w realistyczny sposób przedstawiały sytuacje biznesowe,
- scenki odgrywane przez uczestników, umożliwiające ćwiczenie trudnych rozmów menedżerskich,
- ćwiczenia zespołowe, które rozwijały umiejętność współpracy i komunikacji w grupie.

Metody te pozwalają na praktyczne testowanie nowych narzędzi i metod zarządzania w kontrolowanych warunkach.

Dodatkowo duży nacisk kładziemy na naukę przez refleksję. Po każdej symulacji uczestnicy mają okazję omówić swoje

doświadczenia, zastanowić się nad tym, co działa, a co mogło być wykonane inaczej i jak zdobyte wnioski można zastosować w codziennej pracy. Warsztatowy charakter spotkań umożliwia aktywne zaangażowanie wszystkich uczestników, co zwiększa efektywność nauki i pomaga w utrwaleniu nowych umiejętności.

Warto również podkreślić, że szkolenia są prowadzone w sposób elastyczny, co pozwala dostosować je do indywidualnych potrzeb uczestników. Dzięki temu każdy menedżer może skupić się na rozwijaniu tych obszarów, które są dla niego najbardziej istotne, jednocześnie mając możliwość korzystania z wiedzy i doświadczeń innych uczestników.

> Udział w programie zwiększył moją pewność siebie jako lidera, szczególnie w zakresie samoświadomości i zarządzania zespołem. Moje przemówienia przywódcze stały się bardziej efektywne dzięki skupieniu się na sukcesach, wyzwaniach i oczekiwaniach zespołu oraz pozytywnemu podejściu. Przekazywanie feedbacku bywa trudne, ale praktykowanie doceniania poprawiło morale pracowników, zmniejszyło ich stres i wzmocniło kulturę organizacyjną. Wierzę w ciągłe uczenie się, dbałość o szczegóły, otwarty umysł i dawanie przykładu. Empatia pomaga mi podejmować lepsze decyzje i budować inkluzywne środowisko pracy. Stres często wynika ze strachu przed nieznanym, dlatego najlepszym sposobem radzenia sobie z nim jest oswojenie tego, co nowe.
>
> **SANTOSH SHINDE**
> Operations Manager

Nie bez znaczenia jest także zastosowanie różnorodnych technik angażujących uczestników. Wykorzystano scenki sytuacyjne, które odzwierciedlają realne wyzwania menedżerskie, oraz ćwiczenia grupowe, które wspierają budowanie umiejętności pracy zespołowej. Każda z metod jest precyzyjnie dobierana, aby odpowiadać na specyficzne potrzeby uczestników i charakter organizacji.

Częścią programu jest także wspieranie transferu zdobytej wiedzy na codzienne działania zawodowe. W tym celu uczestnicy otrzymują zadania, które implementują między warsztatami. Omówienie ich realizacji następuje w trakcie sesji wdrożeniowych.

Dla uczestników szczególnie cenne jest połączenie teorii z praktyką. Szkolenia zaplanowane w taki sposób pozwalają nie tylko poznać nowe koncepcje zarządzania, ale przede wszystkim przetestować je w bezpiecznym środowisku, otrzymując natychmiastową informację zwrotną od trenera oraz innych uczestników. Ta metoda skutecznie przygotowuje menedżerów do wdrażania spójnego stylu zarządzania w swoich zespołach i organizacji.

Długoterminowy proces rozwoju

Cały projekt został zaplanowany na 1,5 roku, co odzwierciedla zrozumienie, że rozwój kompetencji to proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Poszczególne etapy – od nauki nowych metod, przez ich wdrażanie, po dostosowanie do specyfiki organizacji – są zaprojektowane tak, aby umożliwić uczestnikom nie tylko zdobycie nowej wiedzy, ale przede wszystkim praktyczne zastosowanie jej w codziennej pracy.

Program kładzie duży nacisk na cykliczne ewaluacje i dostosowywanie strategii rozwoju do rzeczywistych potrzeb uczestników. Dzięki temu możliwe jest bieżące monitorowanie efektów oraz wprowadzanie zmian w planie działań, jeśli okazuje się to konieczne.

Komunikacja jako klucz do sukcesu

Stworzenie skutecznego programu rozwoju to jedno, ale równie ważne jest jego efektywne zakomunikowanie. Program realizowany jest w międzynarodowym środowisku, co dla uczestników, którzy na co dzień pracują w różnych krajach i oddziałach, oznaczało konieczność komunikacji oraz realizacji w języku polskim i angielskim. Kluczowy też był podział uczestników na grupy, nie tylko ze względu na preferencje językowe, ale także częstotliwość współpracy i kontaktów w codziennej pracy.

Aby ułatwić uczestnikom śledzenie etapów projektu, stworzono platformę komunikacyjną.

Platforma jest centralnym miejscem, gdzie uczestnicy mogą znaleźć wszystkie informacje dotyczące projektu – harmonogram spotkań, zadania do wykonania, materiały edukacyjne (ebooki, filmy, infografiki) oraz dodatkowe narzędzia wspierające rozwój. Przejrzysta i uporządkowana komunikacja pomaga utrzymać zaangażowanie uczestników i zapewnić, że żaden z elementów programu nie zostanie przeoczony. Materiały na platformie są regularnie aktualizowane, co zapewnia, że uczestnicy mają dostęp do najbardziej aktualnych narzędzi i informacji.

PROGRAM ONE EUROPE LEADERSHIP ACADEMY KŁADZIE DUŻY NACISK NA CYKLICZNE EWALUACJE I DOSTOSOWYWANIE STRATEGII ROZWOJU DO RZECZYWISTYCH POTRZEB UCZESTNIKÓW. DZIĘKI TEMU MOŻLIWE JEST BIEŻĄCE MONITOROWANIE EFEKTÓW ORAZ WPROWADZANIE ZMIAN W PLANIE DZIAŁAŃ.

Aby zwiększyć skuteczność komunikacji, regularnie wysyłamy uczestnikom przypomnienia oraz informacje o nadchodzących szkoleniach i zadaniach. Dzięki temu menedżerowie mogą lepiej planować swój czas i angażować się w poszczególne etapy programu bez poczucia przeciążenia. Jasne, precyzyjne komunikaty oraz regularne aktualizacje na platformie pozwalają wyeliminować ryzyko nieporozumień i zapewnić pełną transparentność projektu.

Utrzymanie zaangażowania w międzynarodowym środowisku

Jednym z największych wyzwań w realizacji programu jest utrzymanie zaangażowania uczestników w różnorodnym środowisku kulturowym i biznesowym. Menedżerowie z różnych krajów często różnią się podejściem do przywództwa, budowania relacji oraz motywowania zespołów. Dlatego tak ważnym elementem programu jest tworzenie przestrzeni, w której te różnice mogą być otwarcie omawiane i wykorzystywane jako wartość dodana.

WYZWANIEM W REALIZACJI PROGRAMU ONE EUROPE LEADERSHIP ACADEMY JEST UTRZYMANIE ZAANGAŻOWANIA UCZESTNIKÓW W RÓŻNORODNYM ŚRODOWISKU KULTUROWYM I BIZNESOWYM. MENEDŻEROWIE Z RÓŻNYCH KRAJÓW RÓŻNIĄ SIĘ PODEJŚCIEM DO PRZYWÓDZTWA, BUDOWANIA RELACJI I MOTYWOWANIA ZESPOŁÓW. NALEŻY TWORZYĆ PRZESTRZEŃ, W KTÓREJ TE RÓŻNICE MOGĄ BYĆ OMAWIANE I WYKORZYSTYWANE JAKO WARTOŚĆ DODANA.

Warsztaty i sesje szkoleniowe prowadzone przez doświadczone trenerki HR Consulting są zaprojektowane tak, aby uwzględniały te różnice i jednocześnie wspierały rozwój wspólnego języka zarządzania w organizacji. Zespół trenerski z doświadczeniem w pracy w wielokulturowym środowisku pomaga uczestnikom w zrozumieniu kontekstów kulturowych i budowaniu wzajemnego szacunku. Dzięki temu możliwe było wypracowanie narzędzi, które sprawdzają się w każdej części organizacji, niezależnie od lokalizacji.

Istotne jest także tworzenie atmosfery zaufania i otwartości. Dzięki temu uczestnicy chętnie dzielą się swoimi obawami oraz pomysłami na poprawę efektywności zespołów. Z kolei regularne sesje wdrożeniowe pomagają w bieżącej ocenie postępów i dostosowywaniu programu do rzeczywistych potrzeb uczestników. Wszystko to przyczyniło się do budowania silnego zaangażowania i motywacji do stosowania zdobytych umiejętności w praktyce.

Program to tylko początek

Realizacja programu rozwojowego to znaczący krok w kierunku budowania kompetencji menedżerskich, ale sukces zależy od zaangażowania wszystkich uczestników oraz wsparcia zespołu zarządzającego. Menedżerowie muszą aktywnie stosować zdobyte umiejętności w codziennej pracy, a organizacja i ich bezpośredni przełożeni powinni wspierać ich wprowadzenie, tworząc kulturę otwartości na rozwój i zmianę.

Długotrwały efekt programu można osiągnąć tylko wtedy, gdy uczestnicy będą konsekwentnie wykorzystywać zdobyte umiejętności i dzielić się nimi w swoich zespołach.

A co po zakończeniu programu?

Program rozwijający kompetencje menedżerskie to inwestycja w przyszłość – przyszłość ludzi, zespołów i organizacji. Dzięki niemu w EPL Europe budujemy nie tylko silne zespoły, ale także jednolitą kulturę przywództwa, która pozwala skutecznie konkurować na globalnym rynku. Warto pamiętać, że prawdziwa zmiana zaczyna się od ludzi i ich zaangażowania – i to właśnie w nich tkwi klucz do sukcesu. Dlatego już czas zacząć tworzyć działania wewnątrz organizacji, które będą wspierały to, co udaje nam się osiągnąć w tracie półtorarocznego programu One Europe Leadership Academy.

EPL Europe znajduje się w centrum przemian. Świadomie dążymy w kierunku ujednolicenia i scentralizowania działań jednostek operacyjnych z Niemiec i Polski. Każdy z nas jest inny, każdy z nas ma inną historię, inne doświadczenia w liderowaniu.

Program One Europe Leadership Academy to miejsce, w którym możemy zatrzymać się na chwilę, zastanowić nad tym, co tak naprawdę jest ważne w naszej pracy i wymieniać naszymi doświadczeniami – jak zbudować efektywny zespół, jak nim zarządzać, jak dbać o siebie w środowisku pełnym stresu i niepewności. Przy pomocy doświadczonego trenera łączymy siły i budujemy nową tożsamość – nowoczesną grupę liderów przygotowanych do realizowania zadań i osiągania wyznaczonych celów poprzez dbanie o ludzi i wykorzystywanie ich pełnego potencjału.

Nowoczesny lider to świadomy i przeszkolony lider, który łączy, nie dzieli.

Każda sesja z Izą to krok ku przeświadczeniu, że razem możemy więcej.

MONIKA ŻERDZIŃSKA
Teamleader Custumer Service