

Jolanta Uran-Gętlek

Autorka jest trenerem i konsultantem w Training Partners. Specjalizuje się we wdrażaniu systemów ocen okresowych, modeli kompetencyjnych oraz zmian organizacyjnych. Zarządza dużymi projektami szkoleniowymi i doradczyimi.

KONTAKT:

jolanta.uran@trenerzy.pl.

Przez trudy do gwiazd (2)

Zakres działań i kompetencji liderów zmian w Zakładach Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA – studium przypadku

Jak, w wyniku rekrutacji wewnętrznej, stworzyć zespół projektowy, który przeprowadzi firmę przez trudny proces restrukturyzacji? Znalezienie właściwych ludzi to dopiero początek pracy.

W poprzednim artykule opisaliśmy, jak zarząd Zakładów Azotowych Tarnów-Mościce wybrał – spośród zatrudnionych 200 kierowników – grupę 20 „liderów zmian”. Był to zespół, który miał zająć się zaplanowaniem i przeprowadzeniem restrukturyzacji firmy: optymalizacją procesów, usprawnieniami organizacyjnymi, poprawą jakości, dostosowaniem portfolio produktowego do aktualnych wymagań rynku. Wykorzystując system ocen okresowych, przeprowadzając serię wywiadów, testy i zaaranżowane studia przypadku, wyselekcjonowano 20 menedżerów o najwyższym potencjale. Wybrane osoby w większości miały kilkuletni staż pracy. Wszyscy mieli sporą wiedzę o zakładzie, produkcji oraz produkowanych wyrobach. Jednak tylko kilka osób z tej grupy dobrze się znało. Teraz należało zrobić trzy kolejne kroki:

- przekształcić tę chwilowo luźną grupę w zgrany i efektywnie działający zespół,

- wyłonić podgrupy odpowiedzialne za poszczególne fragmenty realizowanej restrukturyzacji,

- poinformować o celu jego działania resztę załogi, która miała przecież z liderami współpracować.

Dopiero wtedy można było przystąpić do rzeczywistego wdrożenia planowanych zmian.

Etap I: Integracja zespołu

Zarządowi firmy zależało, by liderzy poczuli się prawdziwym zespołem. Dlatego pierwszym krokiem był wyjazd integracyjny, którego program skupił się na realizacji poniższych celów:

- podkreślenie, że wszyscy członkowie zespołu mają grać „do jednej bramki”. Rzecz jasna, wywodzą się z różnych działów, nie mogą jednak traktować swojego udziału w projektowaniu restrukturyzacji jako szansy na „ugranie czegoś dla swojego departamentu”.

Nie są tu reprezentantami interesów swoich wydziałów, ale zarządu i właścicieli firmy. Nie ma więc miejsca na rywalizację i partykularyzm.

- udział w zespole to nie szansa na popisy solowe, ale grę drużynową. Nie ma znaczenia, kto wymyślił dany pomysł – jeśli jest dobry, realizujemy go wszyscy.

- nawet jeżeli 20-osobowy zespół na co dzień będzie pracował w podgrupach roboczych, ich członkowie muszą bardziej identyfikować się z całym zespołem niż podgrupami. Grupa zajmująca się „restrukturyzacją zatrudnienia” nie może planować działań, które utrudnią życie grupie analizującej rynek i sprzedaż. Obie mają się spotykać i koordynować wysiłki.

- mimo że zespół składa się z samych liderów, do codziennej pracy musi wybrać spośród siebie „szefa szefów”. Całym zespołem i poszczególnymi podgrupami powinien ktoś kierować – trzeba więc wybrać kie-

rowników. Wyjazd miał pokazać, co się dzieje w zespole, gdy liderów jest zbyt wielu. Trenerzy mieli uświadomić grupie, że jeżeli ktoś ma zdolności przywódcze, a w danej chwili nie zostanie szefem, nie jest to jego porażka. Nie powinien też sabotować pracy zespołu.

Wyjazd, który przygotowaliśmy, to scenariusz złożony z zajęć outdoor. Dobrze skomponowane zadania plenerowe były także formą nagrody i zastrzyku motywacyjnego dla uczestników. Nie chcieliśmy jednak, by grupa jedynie bawiła się w „quady, paintball i jepey” – nieprzemysłane zabawy do niczego nie prowadzą. Dlatego zaprojektowaliśmy serię inscenizowanych „górskich akcji ratowniczych”, w których

uczestnicy mieli wspólnie zrealizować cel: uratować rannego wiszącego na skale, odnaleźć zaginionych w jaskini, kierować przez radiotelefon akcją poszukiwawczą na rozległym terenie itp. Wszystkie zadania wymagały jasnego podziału ról, dobrego planowania, sprawnej komunikacji i koordynacji mniejszych podgrup.

Tego typu zajęcia prowadzi zawsze specyficzna grupa trenerów: to instruktorzy wspinaczki lub byli ratownicy górscy, którzy jednak na co dzień pracują jako menedżerowie albo trenerzy zarządzania. Dlatego analizy i dyskusje prowadzone po poszczególnych zadaniach nie odnosiły się do spraw technicznych (jak trzymałeś linę, jak budowałeś nosze). Omawialiśmy za to do-

głębnie rolę lidera w każdej z gier: jak koordynował zadania, jak udrażniał komunikację w czasie akcji, jak dostosowywał się do zmiennych warunków itp.

Etap II: Podział na grupy zadaniowe i ustalenie zasad współpracy

Celem wyjazdu była nie tylko integracja, ale też przedstawienie zespołowi zadań, które przed nim stoją:

- wykonanie oceny portfela produktów (ponad 200 pozycji), z utworzeniem listy tych, które nie generują zysku na poziomie minimum 15 proc.,
- wzrost o minimum 8 proc. sprzedaży produktów w porównaniu z rokiem ubiegłym, ten

Nigdy dotąd rozliczanie czasu pracy nie było tak proste!



Rozliczanie czasu pracy w praktyce

Autor: **Łukasz Prasofek**

Stan prawny: **maj 2009**

Ilość stron: **96**

Cena: **49 zł**

Publikacja wzbogacona jest wzorami, urzędowymi interpretacjami, wybranymi przepisami Kodeksu pracy oraz przykładowymi orzeczeniami z zakresu omawianej tematyki.

Serwis PP INFOR.PL
Prawo-Pracowniczy **Kadry**



Informacje i zamówienia: 022 761 30 30, 0 801 626 666, GG 5117020,
bok@infor.pl, prenumerata@infor.pl, www.sklep.infor.pl, www.ksiazki.infor.pl



poziom gwarantowałyby rentowność produkcji przy wzroście cen za energię,

- skrócenie czasu dostaw wyrobów o minimum 5 proc., aby dorównać konkurencji,

- wstrzymanie przyjęć do pracy w zakładzie, analiza zatrudnienia i optymalizacja działań w tym zakresie,

- zmniejszenie ilości reklamacji o 10 proc., z analizą, gdzie są największe możliwości poprawy jakości sprzedawanych wyrobów,

na podstawie dokonanych analiz wyodrębnić centrów zysków (wydziałów), co miało być punktem wyjścia do późniejszego zintensyfikowania działań sprzedażowych w kluczowych kategoriach produktowych,

- uruchomienie dodatkowego kanału dystrybucji obejmującego hurtowników i duży detal.

Oczywiście żadnym z tych zagadnień nie będzie zajmować się cały 20-osobowy zespół. Kolejnym działaniem jest podział na mniejsze grupy zadaniowe, odpowiedzialne za poszczególne zagadnienia. Kryterium doboru ludzi do podgrup jest ich wiedza i doświadczenie w danej problematyce. Dlatego część osób – tych najbardziej doświadczonych – będzie pracować w kilku zadaniach, w charakterze ekspertów merytorycznych. Ważnym elementem wpływającym na skład zespołu jest też warunek, aby przynajmniej jedna osoba była spoza grona specjalistów i znawców tematu, zapewniając w ten sposób świeżość spojrzenia na zagadnienie.

Teraz należało określić zasady współpracy, częstość spotkań, uprawnienia kierowników projektów, zasady zapewniające efektywną komunikację.

Etap III: Kampania informacyjna adresowana do załogi

Dla powodzenia całego przedsięwzięcia ważne będzie pozyskanie akceptacji załogi. Należy przygotować informację o planowanych zmianach oraz o utworzeniu zespołu. Otwarta i pełna komunikacja jest ważna szczególnie w procesach restrukturyzacyjnych. Im lepiej ludzie rozumieją, co się dzieje i dlaczego takie, a nie inne działania są prowadzone, tym mniej niepewności i obaw. Kampanię informacyjną prowadzić ma biuro zarządu. Dzięki temu przekazywanym informacjom i działaniom można nadać odpowiednio wysoki priorytet.

Odbiorcy kampanii to cała załoga – 2 tysiące zatrudnionych w różnych wydziałach. Przy tak dużym projekcie konieczne jest wykorzystanie istniejących już kanałów komunikacji: gazetki zakładowej i wewnętrznej sieci internetowej (intranet).

Dodatkowo jednak planowane jest wydanie broszury informacyjnej na temat restrukturyzacji i wprowadzanych zmian oraz organizowanie spotkań z pracownikami wybranych działów. Wszystkie informacje, które będą przekazywane, zostały przygotowane według tego samego schematu:

- wyjaśnienie celu i uzasadnienie konieczności zmian – językiem zrozumiałym dla wszystkich osób, odwołującym się do potrzeb i korzyści zarówno dla firmy, jak i dla samych pracowników,

- nakreślenie obrazu oczekiwanych rezultatów – czytelnie określona wizja efektów jest jednym z najsukcesowniejzych czynników motywacyjnych,

- opis wstępnego planu zmian (szczegółowy jeszcze nie istniał na tym etapie). Tu umieszczono też informację o ewentualnych przemieszczeniach wewnątrz przedsiębiorstwa, bez konieczności zwolnień grupowych,

- zachęta do współuczestnictwa i przedstawienia, co konkretnie mogą zrobić wszyscy chętni do udziału w projekcie.

W tego typu firmie, gdzie ogromna część załogi to kadra produkcyjna rozproszona na dużym terenie, szczególnie istotne są cykliczne spotkania. Organizowane są głównie dla brygadzystów, mistrzów oraz kierowników produkcji. To te grupy zawodowe mają najmniej dostęp do gazetki i intranetu. Doświadczenie uczy też, że to z działów produkcyjnych spodziewamy się zwykle największego oporu wobec zmian. Spotkania pozwalają uprzedzić plotki, rozwiewać wątpliwości już na starcie.

Dopiero po przeprowadzeniu kampanii informacyjnej może rozpocząć się właściwy projekt restrukturyzacyjny: analiza organizacji, przygotowanie planu reorganizacji, wdrożenie zmian.