

**PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI
I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

Gdańsk 2014

Autorzy

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

Zespół ODiTK Consulting:

Paweł Błaszkwicz

Marta Borkowska-Bierć

Danuta Dunajska

Przemysław Dybek

Dorota Kabat

Elwira Makareinis

Agata Sawicka

Marta Sawicka

Bartosz Skierkowski

Sabina Węsierska

Publikacja bezpłatna



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI


Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WSTĘP

Z przyjemnością przekazujemy Państwu przewodnik dobrych praktyk z zakresu zarządzania kompetencjami oraz zarządzania strategicznego. Przewodnik został opracowany wspólnie z zespołem Ośrodka Doradztwa i Treningu Kierowniczego, który zebrał swoje dotychczasowe doświadczenia współpracy z firmami podczas projektów szkoleniowo-doradczych. W publikacji przedstawiliśmy potrzeby, które zachęciły Zarząd i pracowników firm do podjęcia projektów strategicznych, poszczególne rozwiązania, na które się zdecydowano oraz ich biznesowe rezultaty.

Życzymy sobie, by przedstawione dobre praktyki stały się inspiracją do podejmowania projektów rozwojowych, które będą przyczyniały się do wzrostu przedsiębiorstw. Jednocześnie mamy nadzieję, że poprzez coraz częstsze postrzeganie aspektu zasobów ludzkich jako strategicznego dla działalności firm, osiągnięcie celów biznesowych będzie możliwe przy rosnącej współpracy zespołów i wykorzystaniu efektu synergii płynącego z różnorodnych kompetencji, którymi dysponują pracownicy.

Zarząd Agencji Rozwoju Pomorza S.A.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PRAKTYKI Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Firma z branży motoryzacyjnej

Opis firmy
Firma z branży motoryzacyjnej, oferująca sprzedaż oraz usługi serwisowe na zasadach autoryzowanego przedstawiciela. Działająca na terenie Polski Centralnej. Obecnie zatrudnia 180 osób. W chwili przejęcia (2000 rok) – 70. W momencie wdrażania firma została akurat przejęta od poprzednich właścicieli przez nowego, który był wcześniej pracownikiem zarządzającym usługami serwisowymi. Wcześniejszy styl zarządzania charakteryzował się brakiem ustalonych zasad i porządku. Każdy dział rządził się własnymi prawami, bez spójności w całej firmie.
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
Stan finansowy był krytyczny. Jeśli sytuacja nie uległaby zmianie, punkt dealerski miał zostać zamknięty. Nowy właściciel punktu widząc zaplecze sprzętowe, lokalowe i potencjał ludzi oraz marki, porozumiał się z właścicielem marki w kwestii dania szansy punktowi i pozostawienia go na 1,5 roku próby. Wymagało to jednak radykalnych zmian w zakresie zarządzania firmą. Kluczowe było uzyskanie rentownego działu sprzedaży i usług, a także stworzenie wysokiej jakości przedstawicielstwa marki i – co właściwie najważniejsze – utrzymanie firmy na rynku. Właściciel podjął decyzję o uporządkowaniu zarządzania, wprowadzeniu wspólnych zasad, a jednocześnie zaangażowaniu pracowników i uczynienie z nich partnerów w prowadzeniu biznesu.
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
Przyjęto jedno, podstawowe założenie: każdy pracownik zna kwestie finansowe firmy, a decyzje finansowe są przekazywane w sposób jawny np. w kwestii rozwoju i inwestycji. Każdy pracownik pracuje tak, jakby był właścicielem firmy, wie, w jakim punkcie realizacji wyniku jest salon, ile brakuje, ile należy wykonać i co robić, aby to zrealizować. Położono silny nacisk na pracę zespołową. Zaplanowano następujące działania: <ul style="list-style-type: none">• Dokładna analiza obecnej sytuacji finansowej oraz wizerunkowej zarówno w sprzedaży, jak i w usługach serwisowych, w stosunku do oczekiwań właściciela marki.• Przedstawienie sytuacji załozde: stanu faktycznego i oczekiwanego, nazwanie oczekiwań, nowych zasad i wizji tworzenia firmy. Zaangażowanie do tego wszystkich pracowników w dwóch krokach: ogólnym, dotyczącym całej firmy i szczegółowym, dotyczącym poszczególnych działów.• Spotkania z poszczególnymi działami, zespołowe wypracowanie propozycji rozwiązań, w myśl zasady, że ludzie chętniej będą wdrażać i identyfikować się z tym, co sami tworzą. Mianowanie szefów działów.

- Wprowadzenie zasady jawnych finansów: każdy z pracowników został przeszkolony w kwestiach biznesowych i finansowych – jakie obroty są wykonywane, jakie koszty należy pokryć, jakie marże itd. Określenie zasad przyznawania wynagrodzenia stałego, w tym podwyżek oraz zasad przyznawania premii pracownikom.
- Wprowadzenie w każdym dziale codziennych odpraw, spotkań tygodniowych podsumowujących sytuację z tygodnia z pełną informacją zwrotną dla każdej z osób, a także spotkań miesięcznych.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Praca wdrożeniowa opierała się głównie o zaangażowanie samego właściciela. Pracował on z ludźmi codziennie motywując, wspierając, odpowiadając na pytania, udzielając informacji zwrotnych, organizując spotkania. Był przykładem konsekwencji i spójności tego, co mówi, i co realizuje. Przy wsparciu certyfikowanych coachów zostały przeprowadzone szkolenia oraz warsztaty metodą teamcoachingu (coachingu zespołowego). Szkolenia miały na celu wyposażenie ludzi w wiedzę i kompetencje, a warsztaty – wspólne planowanie działań w firmie. Konsekwentnie przestrzegano ustalonych kroków, reagowano natychmiast na zagrożenia w realizacji, celebrowano każdy sukces.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

W ustalonym z właścicielem marki czasie zrealizowano założenia i utrzymano koncesję autoryzowanego dealera i serwisu. W przeciągu kolejnego roku właściciel otworzył kolejny salon z serwisem, wykorzystując dobre praktyki z poprzedniej lokalizacji. Otrzymał też tytułu najlepszego salonu sprzedaży i usług serwisowych marki oraz tytuł Top 25 jako jednego z 25 najlepszych autoryzowanych salonów sprzedaży w Polsce ze wszystkich sprzedawanych w Polsce marek. W kolejnych latach właściciel poszerzył działania o dwie kolejne marki i pozostaje w Top 25 do chwili obecnej. Utrzymał tytuł pracodawcy roku nadawanego przez pracowników marki przez 7 lat z rzędu. Zatrudnieni wzrosło z 70 do 180 pracowników.

Dodatkowo: w marce macierzystej uznany jest za najlepszego pracodawcę i wykazuje najwyższe zadowolenie z pracy pozostając jednocześnie liderem jeśli chodzi o wyniki sprzedaży i usługi serwisowe. Ludzie są zadowoleni z zarobków. Jawność finansowa trwa do dzisiaj, szacunek do konsekwentnego i sprawiedliwego właściciela (jak mówią pracownicy) także.

2. Firma z branży IT

Opis firmy
<p>Firma z branży IT. Dostarcza klientom autorskich rozwiązań, zapewnia serwis i aktualizację oferowanych usług. Zatrudnienie wynosi ponad 100 osób. Firma działa na rynku od prawie 20 lat, jednak ostatnie lata przyniosły jej znaczące zmiany. Wraz ze zmianą właściciela firma znacznie poszerzyła spektrum działania: dołączyła do swojej oferty nowe rozwiązania, a na poziomie organizacyjnym - oddziały zamiejscowe. Firma realizuje projekty na terenie całej Polski.</p> <p>Klienci firmy stają się coraz bardziej wymagający oraz świadomi tego, czego mogą oczekiwać od dostawców usług. Tym samym wzrastają ich wymagania dotyczące serwisu oferowanego przez organizację. Rośnie też liczba firm oferujących podobne rozwiązania na polskim rynku. Znacząco wzrasta konkurencja na rynku pracy, toteż firma ma coraz większe trudności z pozyskaniem nowych kadr. Nie boryka się jeszcze z dużymi odejściami pracowników, natomiast nie stosuje też żadnych systemowych rozwiązań mających na celu utrzymanie zasobów. Ze względu na autorskie rozwiązania oferowane Klientom proces wdrożenia nowego pracownika jest dłuższy i bardziej złożony, niż w wielu innych firmach konkurencyjnych.</p> <p>Firmę charakteryzuje centralne podejmowanie decyzji przez dwuosobowy Zarząd, silna merytorycznie kadra kierownicza rozwijająca dopiero kompetencje menedżerskie oraz zgrany, znający się wiele lat zespół.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Od kilku lat firma intensywnie się rozwija - od kilkunastoosobowej firmy z rodzinną atmosferą stała się firmą średniej wielkości. Przeżywa więc wszelkie trudności łączące się z dostosowaniem procesów, procedur i zasad pracy do nowych warunków organizacyjnych.</p> <p>Pomimo znacznego wzrostu, Zarząd firmy nadal ma pod kontrolą wszystkie cele, zadania, i kolejność ich realizacji, na wszystkich szczeblach organizacji. Pomimo, iż powstała rozbudowana struktura organizacyjna i strategia jasno prezentująca działania, to Zarząd często decyduje, którym zadaniem najpierw ma zająć się pojedynczy pracownik, które szkolenie jest mu potrzebne, kiedy, za co i jaką ma otrzymać premię.</p> <p>Załoga jest w firmie niezmienna od lat. Część pracowników jest bardzo zaangażowana w swoje działania i rozwój firmy. Jest jednak i taka część, która pracuje „od - do” i swoją zniechęconą postawą negatywnie wpływa na podejmowane w firmie działania.</p> <p>Ważnym elementem funkcjonowania organizacji jest duża liczba zadań oraz zapanowanie nad ich właściwą realizacją. Zarząd potrzebuje zwiększyć efektywność pracy zespołu poprzez wyznaczanie celów pracownikom oraz rozliczanie ich z efektów przydzielonych zadań.</p>

Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?

Firma zwróciła się do firmy konsultingowej z koniecznością uporządkowania funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i wprowadzenia systemu ocen okresowych. Ten obszar pomimo tak licznej załogi nie posiada właściciela. Dotychczas wszelkie działania podejmował Zarząd. Kadrami zajmuje się osoba w dziale finansowym zatrudniona na część etatu

Pierwszym zarekomendowanym działaniem było przeprowadzenie w firmie audytu organizacyjnego (analizy organizacji) w celu określenia kluczowych działań, które będą stanowiły dźwignię dla planowanych zmian oraz ryzyk, których wpływ mógłby obniżyć skuteczność wprowadzonych zmian.

W wyniku przeprowadzonej analizy zaplanowano konkretne działania na przestrzeni kolejnych 2 lat, aby zbudować kulturę pracy opartą o efektywne realizowanie zadań. Jednym z elementów tego planu jest wdrożenie systemu ocen okresowych.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie? (projekt w trakcie realizacji)

Nowymi rozwiązaniami objęto w pierwszej kolejności kadrę kierowniczą, jako kluczową dla wprowadzania długoterminowych zmian. Zaproponowano szereg działań rozwojowych dotyczących wyznaczania i egzekwowania celów, komunikacji i delegowania uprawnień. Zarząd wspierany jest przez konsultantów w przekazywaniu odpowiedzialności kierownikom i budowaniu swojej strategicznej pozycji. Kolejnym krokiem w realizowanym projekcie jest wdrożenie „szytego na miarę” systemu ocen okresowych opartego o zarządzanie przez cele i model kompetencji. Model kompetencji oraz inne narzędzia wypracowane są z udziałem samych pracowników, którzy czują się współtwórcami wdrożonych rozwiązań i stają się niejako „ambasadorami” wprowadzanych zmian. W dalszej kolejności wdrażanymi rozwiązaniami zostaną objęci wszyscy pracownicy organizacji (zgodnie z hierarchią).

Gwarantem powodzenia projektu jest bardzo duże poparcie i zaangażowanie Zarządu objawiające się jego ścisłą współpracą z konsultantami i wywiązywaniem się z zaplanowanych zadań. Wyniki audytu organizacji pokazały bardzo wiele elementów, które były wcześniej zupełnie nieznanymi Zarządowi (np. Zarząd był przekonany że kaskadowe przekazywanie informacji sprawnie działa w organizacji, co okazało się nieprawdą). Dzięki zewnętrznemu spojrzeniu konsultantów, wiele kwestii zostało wyjaśnionych i zaproponowano na nie systemowe rozwiązania.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Zidentyfikowano główne problemy funkcjonujące w organizacji na poziomie strategicznym. Umożliwiono tym samym świadome wprowadzanie zmian. Stworzono atmosferę dużego zaangażowania pracowników oraz dbałości organizacji o kadrę. Firma wdraża ważne dla niej rozwiązania, dbając jednocześnie o potrzeby pracowników, dzięki czemu pracownicy są bardziej zaangażowani. Korzyści dla organizacji płyną również bezpośrednio z wdrożenia modelu kompetencji oraz systemu ocen w postaci jasnych zasad i kryteriów pracy.

Warto podkreślić, że ze względu na dość otwartą formułę projektu, zaadresowano dużo więcej problemów strategicznych organizacji, wykraczając poza wdrożenie dwóch w/w narzędzi służących ocenie pracowników.

3. Firma z branży budowlanej

<p>Opis firmy</p>
<p>Firma realizuje kontrakty budowlane w sektorze przemysłowym, hydrotechnicznym oraz obiektów użyteczności publicznej. W wielu kontraktach działa jako generalny wykonawca, bywa również podwykonawcą wielkich firm budowlanych. Działa głównie w Polsce Północnej, zatrudniając 150 osób. Właściciel firmy jest osobą prywatną. Na rynku działa od dwudziestu lat. Firma znajdowała się w stabilnej sytuacji rynkowej. Chciała rozszerzyć działalność o nowe segmenty rynku budowlanego (budownictwo inżynieryjne i drogowo-mostowe). Zarówno strategiczne jak i operacyjne zarządzanie firmą odbywa się z pozycji Prezesa Zarządu.</p>
<p>Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.</p>
<p>Fakt, że Prezes Zarządu podejmował wszystkie decyzje w firmie, powodował, że jego dostępność czasowa była wąskim gardłem funkcjonowania i rozwoju. Problem był coraz bardziej dostrzegalny dla wszystkich zainteresowanych: dyrektorów, kierowników i samego Prezesa. Planowane rozszerzenie działalności wymagało znacznie szerszego zaangażowania kadry kierowniczej w proces podejmowania decyzji i zarządzania firmą.</p> <p>Firma posiadała strategię, która jednak była opisowa i nie dość precyzyjnie określała kierunki rozwoju. Poza Zarządem niewiele osób ją znało i praktycznie nikt nie czuł się odpowiedzialny za jej realizację. Strategia nie była opomiarowana, tzn. brakowało mierników do wielu celów. W konsekwencji niejasne było, w jakim stopniu są one spełniane i jaki jest stan docelowy, do którego dąży firma np: trudno było określić, jaki poziom przychodów z rynku budownictwa inżynieryjnego jest satysfakcjonujący, a nawet były wątpliwości, czy miarą realizacji celu mają być przychody, czy zyski.</p>
<p>Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Przełożenie strategii na listę kilku/kilkunastu celów do zrealizowania przez firmę w ciągu najbliższych lat. Każdy cel miał być precyzyjnie opisany, aby zapewnić spójne rozumienie w gronie kadry zarządzającej oraz na niższych szczeblach organizacji (jeśli zapadnie decyzja o szerszej komunikacji strategii). • Weryfikacja wzajemnych powiązań celów strategicznych i ich spójności. • Opomiarowanie celów strategicznych (opracowanie zestawu wskaźników służących do pomiaru stopnia realizacji poszczególnych celów strategicznych). • Uzupełnienie strategii o ewentualne dodatkowe cele lub inicjatywy w oparciu o analizy strategii i weryfikacji spójności strategii. W praktyce często spotykamy się z sytuacją, gdy osiągnięcie celów strategicznych jest uzależnione od zrealizowania celów niższego rzędu bez których realizacja celów

strategicznych nie będzie możliwa np.: do rozwoju budownictwa drogowo-mostowego potrzebne jest najpierw pozyskanie pracowników, którzy mają odpowiednie doświadczenie w tym zakresie.

- Przepisanie odpowiedzialności za realizację poszczególnych celów do konkretnych osób z grona kadry kierowniczej tak, aby było wiadomo, kto odpowiada za dany temat i kto ma być z niego rozliczany.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Na początku projektu szybko i sprawnie zrealizowano pierwsze trzy punkty z planu prac. W pracach aktywnie uczestniczył cały Zarząd firmy. Rezultatem było przełożenie strategii na 9 jasno sprecyzowanych i opomiarowanych celów strategicznych. Członkowie Zarządu podzielili się odpowiedzialnością za nadzór nad realizacją poszczególnych celów. Niestety większa część uprawnień wciąż pozostawała w rękach Prezesa Zarządu.

Przygotowano i przeprowadzono warsztat strategiczny, którego celem było zapoznanie kadry kierowniczej ze strategią firmy, pozyskanie jej do współuczestnictwa w projektowaniu sposobów realizacji celów strategicznych i przejęciu istotnej części odpowiedzialności za ich realizację.

Od strony merytorycznej rezultaty warsztatu strategicznego były zadowalające, ujawniły się jednak pewne niedostatki, na które zwrócono uwagę firmie:

- Część osób wykazała minimalne (zerowe) zaangażowanie w budowanie / wdrażanie strategii i zignorowała warsztat. Zwrócono uwagę, że jeśli będzie przyzwolenie Zarządu na takie postawy, to wdrożenie nie ma szans powodzenia, a osoby niezaangażowane będą się opierały na pracy zaangażowanych kolegów, co w efekcie zdemotywuje tych ostatnich.
- Na etapie opisywania celów niższego rzędu ujawnił się poważny deficyt w umiejętności planowania projektów / inicjatyw wewnętrznych. Pracownicy nie potrafili zaplanować swoich działań, co generowało ryzyko, że nie będą również potrafili działać według planu. W konsekwencji inicjatywy nie zostaną wdrożone, nie przyniosą zakładanych efektów, albo efekty zostaną osiągnięte tylko dzięki kontroli Zarządu i będą akcyjne – po jakimś czasie rygor się rozluźni i efekty nie będą miały szansy się utrzymać.
- W trakcie warsztatu brakowało osoby, która czułaby się opiekunem programu, który będzie na bieżąco nadzorował jego postęp / wdrożenie.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Niestety wskazane ryzyka przerodziły się w fakty. Brak zaangażowania i jasnej odpowiedzialności za cele strategiczne wśród kadry menadżerskiej oraz brak opiekuna programu spowodował, że znaczna część inicjatyw nie została w ogóle uruchomiona, a duża część celów strategicznych nie została osiągnięta. Wspólnie opracowana strategia została wysoko oceniona przez Zarząd jako świetne narzędzie komunikacji z właścicielem, nie spełniła jednak wszystkich związanych z nią nadziei.

4. Firma z branży usług okołobudowlanych

Opis firmy
Firma z branży usług okołobudowlanych. Zajmuje się sprzedażą i dystrybucją wykładzin z linoleum, PCV, dywanowych, igłowych oraz innych na rynki obiektowe oraz mieszkaniowe. Świadczy także usługi z zakresu pielęgnacji i konserwacji dystrybuowanych produktów oraz usługi projektowe w zakresie podłóg. Zatrudnia około 150 osób. Na rynku istnieje od 1995 roku. Zakresem swojej sprzedaży oraz usług obejmuje całą Polskę. Firma w okresie hossy budowlanej koncentrowała się na realizacji sprzedaży i dystrybucji, nie poświęcając uwagi na rozwój pracowniczy i relacje panujące w firmie. Spowodowało to masowe odejścia pracowników, spadek odpowiedzialności za wyniki sprzedaży oraz spadek morale.
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
Dotychczasowe koncentrowanie się tylko na wyniku sprzedażowym nie sprawdzało się. Wprowadzało chaos oraz dezorganizację. Skupiało energię na pilnowaniu pracowników, wskazywaniu im tego, co i w jaki sposób należy robić. Handlowcy, realizując swoje cele sprzedażowe, byli w stanie zaoferować klientowi produkt nie tylko poniżej marży, ale także poniżej kosztów zakupu przez firmę. Zamiast zysków w i tak trudnym czasie, firma zaczęła generować zbyt duże straty. Dodatkowo pojawiał się niezdrowa i demoralizująca rywalizacja pomiędzy regionami sprzedaży Zarząd zdecydował o wprowadzeniu zmiany w zakresie wypracowania i wdrożenia nowej misji i wartości firmy oraz zmiany strategii. Dyrektywny styl zarządzania miał zostać zmieniony na taki, który wypracowałby współodpowiedzialność za organizację, jej wyniki sprzedażowe oraz wizerunek wśród klientów. Zdecydowano o zmianie, która miała objąć wszystkie osoby pracujące w firmie, począwszy od Zarządu i osób na stanowiskach menedżerskich, po wszystkich pozostałych pracowników. Dodatkowo podjęto decyzję o spłaszczeniu struktury. Jedną z myśli przewodnich zmiany było to, aby każdy z pracowników czuł się odpowiedzialny za firmę do takiego poziomu, jakby był jej właścicielem.
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
Pierwszym krokiem była praca nad misją, wizją, wartościami i strategią działania firmy. Drugim krokiem było rozpisanie misji, wizji i wartości na wszystkie stanowiska pracownicze, przy spłaszczeniu struktury z 7 do trzech poziomów, żeby usprawnić komunikację i bieżące zarządzanie. Kolejnym krokiem było zaplanowanie, w jaki sposób będzie przebiegała zmiana, szczególnie jeśli chodzi o pracę z ludźmi zatrudnionymi w firmie. Zlikwidowano regiony sprzedaży, zastępując je jednym, centralnym biurem z Dyrektorem Sprzedaży, siłami wsparcia sprzedaży i handlowcami, który działają

w wyznaczonych regionach. Zespół otrzymał plan zbiorczy, który został podzielony pomiędzy handlowców, w zależności od potencjału obszaru handlowca i jego stażu pracy. Kluczowy okazał się fakt, iż podziału planów dokonywali sami pracownicy wspólnie z przełożonym. Niwelowanie rywalizacji pomiędzy regionami zaczęto od ustalenia dwóch premii: indywidualnej oraz od sprzedaży całego zespołu, aby wzmocnić integrację zespołu i uruchomić wzajemną pomoc. Handlowcy dodatkowo otrzymali szkolenia z zakresu budowania świadomości biznesowej oraz rozwoju kompetencji sprzedażowych oraz obsługi klienta, w czym otrzymali wsparcie szkoleniowo – doradcze od firmy konsultingowej.

Koniecznym krokiem okazała się także weryfikacja pracowników, którzy pozostali w firmie – zmiana dla niektórych okazała się zbyt trudna.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Wdrożenie rozpoczęło się z rozmachem i planowano, że zajmie około roku. Zmiana, według Zarządu, była bardzo dokładnie zaplanowana i przemyślana w każdym szczególe. Po drodze jednak napotkano kilka trudności np.: początkowo, w sprzedaży zanotowano znaczny spadek. Okazało się, że handlowcom trudno było odnaleźć się w nowym modelu sprzedaży i odpowiedzialności. Rywalizacja i oczekiwania, że przełożony znów powie, co dokładnie trzeba robić, było tak silne, że wprost komunikowano o potrzebie powrotu do starych zwyczajów. Zarząd był tu jednak bardzo konsekwentny. Ponieważ nie wszyscy handlowcy potrafili się odnaleźć w nowej rzeczywistości, około połowa z nich odeszła sama lub otrzymała wypowiedzenie. Konieczne było zwiększenie pomocy szkoleniowej, doradczej oraz opieki menedżerskiej. Wdrożenie zmiany do poziomu satysfakcjonującego przedłużyło się do 3 lat.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Uporządkowano wymagania w stosunku do wszystkich pracowników. Dużą wartością dla pracodawcy jest jasność oczekiwań stawianych pracownikom. Dzięki temu pracownik łatwiej i chętniej stara się im sprostać. W firmie wzrósł poziom odpowiedzialności biznesowej i samodzielności. Dotyczy to także podziału planów sprzedaży i odpowiedzialności za nie. Pracownicy identyfikują się z firmą. Czują się współodpowiedzialni za wynik – wysokość premii zespołowych i indywidualnych ma charakter silnie motywujący i jest bardzo pozytywnie odbierana przez pracowników. Wzrósł poziom współpracy, a atmosfera odbierana jest jako rozwijająca. Wzrosło postrzeganie firmy wśród klientów. Pomimo trudnego okresu dla branży, firma stale notuje rozwój. Konieczne było zatrudnienie 5 nowych handlowców. Otworzyły się możliwości do realizacji dużych inwestycji.

5. Firma z branży IT

<p>Opis firmy</p>
<p>Firma zajmuje się tworzeniem i obsługą internetowych serwisów informacyjnych i społecznościowych oraz tworzeniem i utrzymaniem platform handlowych o znaczeniu regionalnym i ogólnopolskim. Jest liderem rynku, na którym działa. Działa w całej Polsce, zatrudnia około 200 osób. Na rynku działa od ponad dwudziestu lat. Rynek, na którym działa firma, charakteryzował się dużą dynamiką i zmiennością. Każdego roku na rynek trafia wiele nowych produktów, z których kilka staje się liderami i szybko osiąga znaczącą pozycję rynkową. W firmie pracowała młoda, innowacyjna i samodzielna kadra menadżerska.</p>
<p>Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.</p>
<p>Firma zwróciła się z prośbą o przeprowadzenie dedykowanego szkolenia ze strategii. Potrzeba takiego szkolenia była podyktowana koniecznością szybkiego opracowania strategii rynkowych przez menadżerów produktów. Zarząd oczekiwał od nich opracowania planów rynkowych spójnych ze strategią ogólnofirmową.</p>
<p>Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?</p>
<p>W trakcie dalszych uzgodnień z klientem przyjęto następujące założenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zmianę formuły spotkania ze szkolenia na warsztat roboczy i rozszerzenie czasu trwania do dwóch dni. • Program warsztatów uwzględniał pracę zarówno z narzędziami analitycznymi (głównie PEST, SWOT i Macierz BCG) jak i narzędziami syntetycznymi do budowy strategii produktowych. • Uczestnicy mieli pracować nad rzeczywistymi strategiami dotyczącymi produktów, którymi zarządzali, a nie na modelowych przypadkach szkoleniowych.
<p>Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?</p>
<p>W trakcie warsztatu powstały zręby strategii produktowych dla prawie dziesięciu serwisów (produktów), które znajdowały się w posiadaniu klienta. Warsztatowy sposób pracy pozwalał na wzajemne inspirowanie się uczestników i wspólne rozwiązywanie podobnych problemów, przed którymi stawała część menadżerów. Obecność wszystkich menadżerów produktów pozwoliła na przedyskutowanie wielu założeń i sposobów postępowania, co pozytywnie</p>

wpłynęło na spójność całego portfela strategii produktowych firmy.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Najważniejszą korzyścią podkreśloną przez uczestników warsztatu było sprawne przygotowanie zrębów strategii produktowych w ciągu zaledwie dwóch dni pracy. Menadżerowie produktów zostali wyposażeni w wiedzę merytoryczną, która pozwoliła im na dalszą samodzielną pracę nad koncepcjami swoich produktów.

6. Firma z branży IT

Opis firmy
<p>Firma z branży informatycznej. Swoimi usługami wspiera informatyzację procesów biznesowych dla dużego partnera - spółki skarbu państwa. Zatrudnia około 150 osób. Przez lata miała zapewniony rozwój dzięki jednemu partnerowi biznesowemu. Pogorszenie relacji z nim zrodziło pilną potrzebę dywersyfikacji portfela klientów, a także poszukiwania nisz rynkowych i wejścia w nowe technologie. Ograniczeniem stały się dotychczasowe nawyki pracy pracowników, które bazowały na wąskiej technologii, co nie stymulowało innowacyjności. Firmę cechuje niska rotacja pracowników i familiarna atmosfera. W firmie funkcjonuje prężny HR.</p> <p>Zarząd często komunikuje się z pracownikami udzielając im negatywnej informacji zwrotnej np.: w kwestii działań inicjowanych przez pracowników. Buduje to u pracowników poczucie, że wszelkie zmiany są skazane na niepowodzenie.</p>
Jaka jest potrzeba i skąd się wzięła?
<p>W firmie rósł niepokój o przyszłość. Wśród kierowników zaczęła się dyskusja nad kierunkami rozwoju firmy i powstało oczekiwanie adresowane do Zarządu, by odświeżyć strategię działania, zwłaszcza w aspekcie rynkowym. Zarząd jednak nie podejmował tematu – formalnie aprobował potrzebę, ale dystansował się do pomysłu. Wolał, by jak do tej pory, strategia skupiała się wyłącznie na oczekiwanych parametrach finansowych. Kadra menedżerska zainspirowana szkoleniami, które odbyła, postanowiła zadziałać sama. Pozyskała zgodę Zarządu na to, by powołać zespół roboczy, którego celem będzie zbudowanie propozycji nowej strategii działania rynkowego. W skład zespołu weszli ochotnicy ze strony wyższej kadry zarządzającej, w tym szef HR. Jego obecność była ważna, bo w zespole pojawiały się kryzysy motywacji – nie było wiadomo, czy propozycja zostanie zaakceptowana przez Zarząd i jaki będzie z niej pożytek. Dodatkowo nikt z pracowników nie posiadał doświadczenia w tworzeniu strategii.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tą potrzebę?
<p>Zespół roboczy spotykał się systematycznie i pracował w oparciu o przyjętą metodologię. Skupił się głównie na poszukiwaniu przewag konkurencyjnych i kierunków działania biznesowego, bo były to kwestie, które do tej pory w strategii nie występowały. Nie wchodził w kwestie oczekiwanych wyników firmy, gdyż było to poza jego uprawnieniami. Był to jeden z kluczowych argumentów wspierających budowanie oddolnej strategii – nie burzyła ona oczekiwań finansowych właścicieli, ale je uzupełniała. Zespół zadał sobie kluczowe pytania rynkowe: jakich wartości chcemy i możemy dostarczać naszym</p>

klientom/czym chcemy konkurować? Ważna okazała się też decyzja: jakich wartości nie dostarczymy z powodu istniejących ograniczeń? Jak wiadomo aspirowanie do zbyt wielu rzeczy jednocześnie, w praktyce skazuje nas na porażkę. W kolejnym kroku ustalono jak przygotować się organizacyjnie do nowych wyzwań . Powstała propozycja dla Zarządu.

Ostateczne efekty (korzyści biznesowe)

Strategia została przedstawiona Zarządowi i w dużej mierze przyjęta do realizacji. Zespół kierowników wykazywał duży entuzjazm do wdrożenia strategii, bo sam ją tworzył. Jednocześnie była to propozycja nie kolidująca w żaden sposób z podstawowym celem Zarządu jakim było zaspokajanie oczekiwań finansowych właścicieli.

7. Firma z branży budowlanej

Opis firmy
Firma z branży budowlanej, znana marka międzynarodowa. Jest producentem systemów okiennych, drzwiowych i szklanych również do wielkich obiektów. Tworzy indywidualne projekty pod klienta. Współpracuje z inwestorami, generalnymi wykonawcami oraz architektami. W Polsce zatrudnia około 120 osób. Firma konkuruje na rynku jakością, a nie ceną. Jej rozwiązania są innowacyjne i ekologiczne. Jednak, pomimo hossy na rynku, cena okazywała się kluczowym czynnikiem. Klient, który zdecydował się na współpracę oczekiwał ciągle więcej – zwłaszcza jeśli chodzi o termin realizacji usługi. Firma miała coraz większe trudności w zakresie konkurencyjności terminem na wymagającym rynku, a stanowiło to ważną przewagę konkurencyjną. Firmą kierował mocny jednoosobowy Zarząd zaangażowany w sprzedaż, podejmujący decyzje na korzyść klientów. W firmie nie ma HR.
Jaka jest potrzeba i skąd się wzięła?
W organizacji narósł konflikt między sprzedażą, która reprezentuje interesy klientów, a resztą działów. Oczekiwania i presja wobec działu projektowego oraz logistyki stale rosły, na co nie było pełnej odpowiedzi. Prezes zaniepokojony sytuacją postanowił zorganizować sesję „budowania zespołu”, by poprawić współpracę, jednak firma do której się zwrócił, odradziła mu to jako mało pomocne. Ustalono, że potrzebne jest zwiększenie orientacji na sprzedaż również w działach pozasprzedażowych. Potrzebą firmy stało się doprowadzenie do sytuacji, gdy wszystkie działy działają tak, aby realizować ten strategiczny cel. Nie było jednak do końca wiadomo, co stanowi barierę.
Co zostało zaplanowane i wdrożone w odpowiedzi na tę potrzebę?
Za kluczowe uznano pozyskanie dyrektorów do idei zwiększenia orientacji na sprzedaż również w ich działach. Dyrektorzy ujawnili zewnętrznemu doradcy, że nie czują się odpowiedzialni za sprzedaż, gdyż strategia firmy nie kładzie na nich takiej odpowiedzialności. Prezes był negatywnie zaskoczony tą informacją. Jednak był to jasny sygnał, że dotychczasowa strategia nie buduje w firmie orientacji na sprzedaż i wymaga zmiany. Przede wszystkim strategia skupiała się na oczekiwaniach finansowych właściciela, a nie precyzowała celów operacyjnych i nie wskazywała jasno dyrektorów za nie odpowiedzialnych. Drobne korekty w jej zapisach pozwoliły na zbudowanie tej odpowiedzialności. Jednak dopiero pełna zapału komunikacja wizji rozwoju firmy i wynikającej z niej strategii przez Prezesa zbudowała zaangażowanie dyrektorów. Można było dokonywać dalszych zmian.
Każdy dział wytypował teraz 1-2 pracowników, którzy stworzyli zespół roboczy pracujący nad poprawą orientacji na sprzedaż i eliminacji wąskich gardeł.

Definiowali problemy, a następnie wypracowywali rozwiązania. Warunek był jeden: rozwiązania musiały uwzględniać sytuację wszystkich działów. Dzięki temu ludzie w zespole uczyli się rozumieć swoje ograniczenia i pamiętać o nadrzędnym celu jakim jest sprzedaż. Antagonizmy zaczęły maleć i współpraca zaczęła owocować ciekawymi rozwiązaniami w procesach i codziennych praktykach. Gdy po akceptacji Prezesa trafiały one do wdrożenia, były dobrze przyjmowane przez pozostałych pracowników. Dzięki temu hasło „orientacja na sprzedaż” przestało straszyć, a zaczęło zachęcać wynikami.

Ostateczne efekty (korzyści biznesowe).

Sama obecność strategii nie wystarczała, by wszyscy w firmie chcieli ją realizować. Kiedy zaczęła ona jasno precyzować oczekiwania wobec wyższej kadry, pomogło im to koncentrować się na celach nadrzędnych. Zaangażowanie pracowników do przełamywania barier w realizacji strategii znacząco poprawiło współpracę i pomogło rozwiązywać problemy u źródeł – tam gdzie na co dzień powstają.

8. Firma z branży doradczej

Opis firmy
<p>Firma z branży doradczej. Świadczy usługi związane z nadzorem technicznym i certyfikacją. Zatrudnia około 220 osób. Współpracuje z podwykonawcami. Na rynku istnieje od 1936 roku. Prowadzi działalność w Polsce a także w Europie, Azji, Afryce i Stanach Zjednoczonych.</p> <p>Firma do końca lat 80-tych funkcjonowała głównie na terenie Polski; kolejne 20 lat wiązało się ze znaczącym ograniczeniem popytu na świadczone przez firmę usługi na rynku polskim (z racji upadku gałęzi przemysłu z którą związana jest działalność firmy), a jednocześnie z pozyskiwaniem kolejnych klientów zagranicznych. W momencie wdrażania firma posiada rozpoznawalną i cenioną markę w wielu krajach, jednak działa na wysoce konkurencyjnym rynku, co wymusza ciągle zmiany i częste wprowadzanie nowych rozwiązań.</p> <p>Firmę charakteryzuje duży stopień „zbiurokratyzowania” i niechęć do podejmowania działań w momencie gdy nie są one ściśle uregulowane procedurami.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Jako jeden z głównych problemów firmy zdefiniowano niespójny i mało przejrzysty system wynagrodzeń. System opierał się na wartościowaniu stanowisk przeprowadzonym w połowie lat 80-tych. Ponieważ przypisane pracownikom stawki często były nieadekwatne do faktycznie wykonywanych obowiązków, za szereg funkcji i obowiązków przyznawano pracownikom dodatki funkcyjne. Prowadziło to do małej przejrzystości oraz dużej dowolności w wynagradzaniu. Taki stan rzeczy wzmacniał też w pracownikach postawę roszczeniową – „jeśli mam wykonywać nowe czynności to należy mi się kolejny dodatek”. Taka struktura wynagrodzeń była mało efektywna, ponieważ pieniądze nie zawsze nagradzały to, na czym firmie zależało. Istniejący system ograniczał także elastyczność działania firmy. Pracownicy posiadali bowiem niską motywację do wprowadzania zmian bez dodatkowej gratyfikacji finansowej. Zarząd podjął więc decyzję o zmianie systemu wynagradzania.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Pierwszym krokiem do zmiany systemu wynagrodzeń było sporządzenie aktualnych opisów stanowisk. Na tej podstawie przeprowadzono proces wartościowania stanowisk metodą analityczno-punktową. Wartościowanie przeprowadzał przeszkolony zespół złożony z 15 osób reprezentujących wszystkie działy i szczeble zarządzania w firmie. W skład zespołu weszli również przedstawiciele związków zawodowych.</p> <p>Zdefiniowano 5 czynników wartościowania: Wiedza i umiejętności, Doświadczenie, Samodzielność, Odpowiedzialność oraz Wpływ na organizację. Zdecydowano, aby przypisać inne wagi czynników dla stanowisk bezpośrednio związanych ze świadczeniem usług oraz dla stanowisk wspierających. Każdy z czynników wartościowania został rozpisany na 4 zdefiniowane poziomy, gdzie poziom 1 opisywał stanowiska szeregowo a poziom 4 – stanowiska dyrektorskie i kluczowe stanowiska eksperckie. Każdemu stanowisku przypisywano wartość punktową (od 1 do 40 punktów), gdzie określone przedziały</p>

punktowe (1-10, 11-20, itd.) odpowiadały 4 zdefiniowanym poziomom. Wartości tę mnożono przez wagi odpowiednie dla danego rodzaju stanowiska. Produktem wartościowania było przypisanie do każdego stanowiska wartości punktowej stanowiącej odzwierciedlenie wartości stanowiska z punktu widzenia realizacji celów i strategii firmy.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Zarząd zdecydował o zlikwidowaniu większości istniejących dodatków funkcyjnych oraz wprowadzeniu siatki płac opartej na dokonanym wartościowaniu. Dla każdego stanowiska określono docelowy przedział wynagrodzeń. Sporządzono analizę obecnych zarobków, na podstawie której określono, którzy pracownicy mieszczą się w zdefiniowanych przedziałach oraz oszacowano koszty podwyżek dla pracowników zarabiających poniżej docelowego przedziału. Obecnie firma jest na etapie tworzenia planu działania, który będzie jednoznacznie wskazywał w jaki sposób w ciągu kolejnych 3-5 lat wynagrodzenia pracowników będą zmieniane, aby osiągnąć zamierzony kształt.

Korzyści biznesowe. Oczekiwane efekty.

Oczekiwany efektem jest zwiększenie poziomu motywacji pracowników, zwiększenie zadowolenia z otrzymywanych wynagrodzeń, oraz zmniejszenie poczucia pracowników, że płace są przydzielane w sposób subiektywny i mało sprawiedliwy. Oczekiwany efektem jest również uelastycznienie stanowisk dzięki zlikwidowaniu dodatków funkcyjnych. Pracownicy będą wynagradzani za pełnioną odpowiedzialność i niezbędne do tego kwalifikacje, a nie za podejmowanie konkretnych czynności w ramach stanowiska.

9. Firma z branży wyposażenia wnętrz

<p>Opis firmy</p>
<p>Firma projektuje, produkuje i sprzedaje artykuły wyposażenia i wystroju wnętrz. Współpracuje z dystrybutorami na terenie całego kraju, rozwija też sprzedaż eksportową, głównie na rynki wschodnie. Firma jest własnością osób prywatnych, zatrudnia ponad 200 osób. Na rynku działa od 1992 roku.</p> <p>Przed rozpoczęciem projektu firma silnie odczuła wzrost konkurencji i straciła część udziałów rynkowych. Konkurenci zarzucili rynek znacznie tańszymi wyrobami, których jakość w oczach przeciętnego klienta nie odbiegała istotnie od wyrobów produkowanych przez opisywaną firmę. Ryzyko utracenia pozycji lidera rynku polskiego było bardzo realne. W firmie panuje centralny styl zarządzania, kierownictwo nie posiada praktycznie uprawnień decyzyjnych.</p>
<p>Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.</p>
<p>Sytuacja rynkowa i presja cenowa innych graczy na rynku postawiły pod znakiem zapytania dalszą skuteczność dotychczasowej strategii, opartej o znaną markę i dobrą jakość wyrobów oferowanych jednak za cenę znacznie wyższą, niż konkurenci. Intencją Zarządu była obrona pozycji lidera rynku, lecz wymagało to dużych zmian dotyczących nie tylko oferty wyrobów, ale przede wszystkim zmiany sposobu myślenia i zmiany priorytetów dla wszystkich części firmy. Obrona pozycji musiała oznaczać obniżenie cen, ale ani część produkcyjna firmy, ani część sprzedażowo – dystrybucyjna, nie były przygotowane na skokowy wzrost efektywności. Zarząd miał poczucie, że kadra kierownicza nie rozumiała dokładnie jego intencji i planów i nie będzie wiedziała jak przełożyć je na działania.</p>
<p>Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?</p>
<p>Dostrzeżono potrzebę formalnego przeglądu, przeformułowania i szerokiego zakomunikowania nowej strategii wewnątrz firmy. Zaplanowano zwiększenie udziału kadry kierowniczej w bieżącym zarządzaniu firmą, w tym także potrzebę współtworzenia przez kierowników pomysłów na realizację strategii i zaangażowania ich we wdrożenie tych pomysłów. Sugerowano sukcesywne obejmowanie zmianami kolejnych szczebli zarządzania, aż do szeregowych pracowników w tych obszarach, w których będzie to uzasadnione.</p>
<p>Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?</p>

Jako pierwszy krok w projekcie przeprowadzono warsztat strategiczny, na którym Zarząd firmy mógł przedyskutować i ostatecznie zatwierdzić strategię firmy na najbliższe 2-3 lata. Udało się sformułować atrakcyjną wizję przyszłości i przekonujący zestaw celów strategicznych, dotyczących wszystkich najważniejszych sfer działania firmy.

Ustalono z Zarządem, że z system zarządzania przez cele, adresowany głównie do kierowników i wybranych, kluczowych specjalistów. Podstawą systemu były cele strategiczne, które zostały przedstawione i wyjaśnione kadrze kierowniczej na specjalnie przygotowanym spotkaniu warsztatowym. Produktem warsztatu były także pierwsze pomysły kierowników na to, jak cele strategiczne Firmy przełożyć na cele operacyjne swoich działów.

Podczas drugiej tury warsztatów i konsultacji z kierownikami doprecyzowano ich cele oraz nauczono kaskadować je na swoich podwładnych w sposób umożliwiający precyzyjną ocenę, czy są realizowane. Dzięki temu system mógł objąć około 80% zatrudnionych pracowników i do tego w dużej części opierał się o dostępne już wskaźniki produkcyjne, sprzedażowe i finansowe.

Największą barierą w angażowaniu się kadry kierowniczej we wdrażanie nowej strategii jest niewyjaśniona kwestia systemu premiowego, powiązanego z systemem celów. Zarządowi nie udało się podjąć decyzji w tej kwestii przez 6 miesięcy od ogłoszenia nowych celów strategicznych.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Firma jest dopiero po trzech miesiącach działania w oparciu o nowe cele strategiczne i dlatego trudno na razie powiedzieć, czy ambitne cele na rok 2014 zostaną zrealizowane. Opinia Zarządu jest jednak taka, że w końcu istnieje system, który wiąże cele pionów, komórek organizacyjnych i indywidualnych pracowników w spójną całość ukierunkowaną na realizację strategii firmy. Ponadto udało się ujawnić ukryte dotąd zaangażowanie ludzi i zwiększyć możliwość samorealizacji poprzez tworzenie i wdrażanie w firmie atrakcyjnych dla siebie projektów i pomysłów.

10. Firma z branży przemysłowej

Opis firmy
<p>Firma łączy dwa rodzaje działalności. Pierwszy to serwis i remonty urządzeń przemysłowych na terenie przylegającej do niej dużej fabryki. Druga działalność, o znacznie krótszej historii, to produkcja i sprzedaż osprzętu i urządzeń przemysłowych na pojedyncze zamówienia i specjalne zlecenia, głównie od klientów zagranicznych. Firma powstała w 2000 roku, zatrudnienie jest sezonowe i waha się w przedziale 130 – 170 osób.</p> <p>Wartość zakupów usług remontowych i serwisowych urządzeń przemysłowych od pobliskich zakładów systematycznie maleje od kilku lat. Aby rozwijać się, firma nawiązuje kontakty handlowe z dużymi, zagranicznymi przedsiębiorstwami przemysłowymi z branży motoryzacyjnej i morskiej i produkuje dla nich dość złożone konstrukcyjnie i technologicznie wyroby. Produkcja prowadzona jest na specjalne, pojedyncze zamówienia lub w krótkich seriach. Eksport rozwija się szybko i przekroczył wartość usług świadczonych na rynku lokalnym.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Najważniejszą potrzebą firmy było przygotowanie nowych członków Zarządu i najwyższej kadry menadżerskiej do prowadzenia firmy. Dotychczasowy Prezes - twórca firmy - zdecydował o przejściu do Rady Nadzorczej.</p> <p>Celem programu rozwojowego dla nowych/potencjalnych członków Zarządu było wprowadzenie do firmy, przy wsparciu konsultanta, nowoczesnych narzędzi i technik zarządzania. Dodatkowo uporządkowania wymagały kontakty między częścią serwisowo – remontową, a produkcyjną, gdyż coraz częściej dochodziło między nimi do konfliktów.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>W odpowiedzi na potrzebę klienta zaplanowaliśmy serię warsztatów szkoleniowo – doradczych z menadżerami, które miały dotyczyć:</p> <ul style="list-style-type: none">• strategii działania (w tym analizy PEST i SWOT, dalsze prace według modelu <i>zrównoważonej karty wyników</i>,• struktury organizacyjnej i zakresów odpowiedzialności menadżerów,• procesów biznesowych,

- źródeł poprawy efektywności,
- dzielenia się wiedzą i międzypokoleniowego transferu wiedzy,
- zarządzania motywacją pracowników.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Już na pierwszym dwudniowym warsztacie udało się dokonać przeglądu strategii dla części produkcyjnej i sformułować konkretne cele i inicjatywy strategiczne. Wszystkie one miały wyznaczonych właścicieli.

Kolejnym źródłem ważnych inicjatyw były warsztaty procesowe, podczas których udało się zidentyfikować kilka wąskich gardeł i nieefektywności procesowych. One również przerodziły się w mini-projekty poprawy, z właścicielami i jasno określonymi celami.

Okazało się, że menadżerowie nie są jeszcze odpowiednio przygotowani do pracy projektowej. Dlatego od połowy projektu zmieniono rytm spotkań na częstsze spotkania jednodniowe (wcześniejszy plan zakładał krótszą serię dwudniowych warsztatów), aby wspierać klienta w jego bieżących działaniach.

Dodatkowo przeformułowano zakres prac i wypracowano wspólnie z klientem pilotażowe zasady pracy projektowej w firmie.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Menadżerom udało się podczas warsztatów szczegółowo przeanalizować kilka trwających i zakończonych niedawno projektów sprzedażowo – produkcyjnych. Wnioski z analiz są na bieżąco aplikowane w działaniu firmy. Tworzy się w ten sposób kultura otwartej dyskusji o biznesie, jego problemach i wyciągania z nich wniosków. Rozwiązania powstające w wyniku szerokiej dyskusji zmniejszają ryzyko konfliktów, głównie między marketingiem, a produkcją.

11. Firma z branży IT

Opis firmy
Firma produkuje oprogramowanie komputerowe dla przedsiębiorstw. W ofercie znajdują się programy dostosowane do potrzeb mikroprzedsiębiorstw i małych firm, jak i systemy klasy ERP do prowadzenia przedsiębiorstw zatrudniających po kilkaset osób. Firma sprzedaje swoje oprogramowanie we wszystkich regionach kraju. Rynek jest dość stabilny, zmiany udziałów rynkowych większych graczy nie przekraczają dwóch punktów procentowych rocznie. Konkurenci od kilku lat próbują promować rozwiązania mobilne oraz rozwiązania oparte o technologię chmury, ale rynek nie jest jeszcze gotowy na takie nowości. Firmę charakteryzuje duża stabilność zatrudnienia, w tym kadry menadżerskiej oraz silna presja właścicieli na wyniki finansowe
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
Najważniejszą potrzebą Zarządu było przeprowadzenie analizy efektywności firmy, gdyż w ostatnich dwóch latach nie osiągała ona założonych wyników. Celem analizy było wskazanie głównych źródeł poprawy efektywności firmy oraz zaproponowanie działań, które pozwolą na jej podniesienie.
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
Zaplanowano audyt procesu wdrażania strategii w firmie. Sprawdzano, czy cele strategiczne są wspierane przez: <ul style="list-style-type: none">• organizację wewnętrzną i zakresy odpowiedzialności menadżerów i pracowników (<i>czy podział odpowiedzialności jest zgodny z kierunkiem strategii, czy menadżerowie czują się odpowiedzialni za swój wkład w cele strategiczne</i>),• procesy wewnętrzne (<i>jak przebiegają najważniejsze dla strategii procesy, kto za nie odpowiada, czy i jak są opomiarowane</i>),• kulturę organizacyjną i osobiste zaangażowanie pracowników (<i>czy kultura pracy ułatwia realizację strategii, czy Zarządowi udaje się angażować pracowników i koncentrować firmę na celach strategicznych</i>). Ważnym aspektem prowadzenia projektu było bardzo szerokie zaangażowanie dyrektorów, kierowników i pracowników w prace analityczno – audytowe. Takie podejście miało zwiększyć ich otwartość w dzieleniu się swoimi obserwacjami, a także pozytywnie wpłynąć na gotowość do uczestniczenia w przyszłych inicjatywach poprawy efektywności.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Audyt zwrócił uwagę na brak identyfikacji dyrektorów i kierowników z własnymi celami operacyjnymi. Przyczyną tego stanu rzeczy był bardzo dyrektywny sposób przełożenia celów strategicznych na cele operacyjne menadżerów. Zarząd, kaskadując strategię, niedostatecznie zaangażował kadrę w opracowanie atrakcyjnych i przemawiających do ambicji celów. Efektem był bardzo techniczny układ celów wskaźnikowych. System był pozbawiony ciekawych inicjatyw (celów o charakterze projektów wewnętrznych), które przybliżałyby firmę do osiągnięcia założonych wskaźników operacyjnych i finansowych, a jednocześnie angażowały pracowników w interesującą i rozwijającą pracę.

W tej sytuacji zaplanowano przeprowadzenie spotkania warsztatowego dyrektorów i kierowników dotyczącego strategii. Celem tego spotkania jest stworzenie listy ciekawych projektów strategicznych, które uatrakcyjnią odbiór strategii w firmie i ułatwią jej skuteczne wdrażanie.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Audyt jasno wskazał najważniejsze sposoby na szybsze osiągnięcie celów strategicznych firmy. Zaowocował widocznym wzrostem zaangażowania dużej części pracowników.

12. Firma z branży modowej

Opis firmy
<p>Firma produkcyjno-handlowa z branży fashion. Firma powstała w 1980 roku i zatrudniała wtedy 3 osoby, w 1996 roku zatrudniała około 100 osób, a dzisiaj ponad 800 osób. Współpracuje z producentami na całym świecie.</p> <p>Firma od samego początku swego istnienia była otwarta na zmiany i szybko podejmowała decyzje. Zarząd (2 osoby) dzielą się obszarami odpowiedzialności: 1. Projektowanie i sprzedaż, 2. Administracja, logistyka i technika. W firmie przeważa praca zespołowa oraz partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji.</p>
Potrzeba biznesowa i jej źródła.
<p>Firma rozwijała się bardzo dynamicznie natomiast nie wszystkie procesy i decyzje w firmie podążały równolegle tym rozwojem i rosnącymi potrzebami rynku.</p> <p>W pewnym momencie Zarząd podejmuje decyzję nowej koncepcji realizacji zamówień i nadaje jej tytuł: „Najszybsza realizacja trendów na rynku”. Zdecydowano zwiększyć wydajność poprzez wprowadzenie 13 kolekcji w roku oraz poprzez zmianę organizacji pracy w firmie. Pojawiła się też potrzeba wdrożenia zintegrowanego systemu IT, który nie tylko odpowiadałby aktualnym potrzebom, ale też mógłby rozwijać się razem z firmą. Zadanie to zostało zlecone informatykom pracującym w firmie. Niestety projekt znacząco się opóźniał, co blokowało wszystkie inne zmiany. Zarząd podjął więc decyzję o zaangażowaniu zewnętrznych doradców, żeby pomogli firmie we wdrożeniu systemu.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Firma doradcza zaproponowała, żeby powołać dwóch kierowników projektu wdrożenia systemu IT. Jednym z nich miał być informatyk, aby dbać o jak najlepszą jakość systemu. Drugim – konsultant zewnętrzny, o kompetencjach trenera i coacha, aby zadbać o poparcie pracowników do projektu i o zgodność systemu z ich potrzebami. Zarząd odnosił się z rezerwą do tego pomysłu i zdecydował, że „duet kierowników” będzie na początek zatrudniony na okres próbny, żeby sprawdzić, czy to rozwiązanie się sprawdzi.</p>
Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Nowy kierownik projektu (programista) oraz konsultant/moderator rozpoczynają swoją pracę od intensywnej diagnozy. Jej celem jest zrozumienie przyczyn znacznych opóźnień w projekcie. Programista bada wszystkie techniczne rozwiązania, a konsultant prowadzi spotkania w małych grupach (użytkownicy systemu). Wynik 4- dniowej diagnozy jest szokujący. Od roku każdy z informatyków pisze programy, które nie są z sobą powiązane i niekonsultowane z użytkownikami. Wszystkie informacje dotyczące programowania są zapisane jedynie w głowach programistów, brak jest jakiegokolwiek dokumentacji.

Kluczowe okazuje się, żeby system był tworzony przy ścisłej współpracy użytkowników. Zarząd podejmuje decyzję o utrzymaniu pracy w duecie. Stworzenie i wdrożenie systemu przebiega w następujących krokach:

- Zmapowanie istniejących procesów i ich modyfikacja w oparciu o nową strategię.
- Równoległe prace użytkowników i programistów przekładające procesy działające w organizacji na rozwiązania IT. Użytkownicy spotykają się w małych grupach i wypracowują funkcjonalne rozwiązania, a informatycy przekładają je na system.
- Informatyk (kierownik projektu) dba o spójność narzędzia, o jego poprawność i możliwości rozwoju. Konsultant moderuje spotkania z użytkownikami i przekazuje ich wymagania do programistów.
- Każdy nowy, oddany odcinek projektu jest świętowany w firmie jako wspólny sukces

Już po 6 tygodniach wspólnej pracy wzrosło wzajemne zaufanie w firmie i nastawienie na współpracę. Projekt zakończył się sukcesem (czas realizacji: 14 miesięcy)

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Największą wartością dla firmy jest niewątpliwie sam system IT, który mocno odciążył pracowników z bieżącej pracy i pozwolił im skupić się na pracy kreatywnej, co było koniecznością przy założeniu produkowania 13 kolekcji w roku. Fakt, że pracownicy byli włączani w proces tworzenia rozwiązania IT sprawił, że byli bardzo zmotywowani do korzystania z niego, więc wdrożenie narzędzia poszło sprawnie. Taki sposób prowadzenia projektu sprawił, że system był dopasowany do know-how firmy, a nie odwrotnie. Stał się więc napędem w realizacji strategii, a nie przeszkodą. System funkcjonuje do dziś, podlega nieustannemu rozwojowi, odzwierciedla wszystkie procesy, integruje informacje i pozwala na szybkie generowanie raportów, a informacje te wykorzystywane są natychmiast do kolejnych działań.

13. Firma z branży konstrukcyjnej

Opis firmy
<p>Firma z branży konstrukcyjnej, buduje specjalne maszyny do automatyzacji produkcji. Firma zatrudnia 40 osób. Współpracuje z podwykonawcami. Na rynku działa od 1996 roku. Realizuje projekty głównie w Niemczech i w Austrii. Konstrukcje maszyn mają swoje zastosowanie głównie w przemyśle spożywczym, samochodowym, budowlanym, farmacji oraz producentów artykułów sportowych.</p> <p>Cechą charakterystyczną firmy jest płaska struktura, w której Zarząd pełni rolę doradcy/partnera. Firma zdobyła wiele renomowanych nagród w swojej branży. Od założenia firmy żaden pracownik z niej nie odszedł, a absencja chorobowa wynosi poniżej 1%.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Firma potrzebowała zmaksymalizować swój potencjał rozwojowy, żeby móc jak najlepiej konkurować na rynku B2B. Zdecydowano się na konkurowanie jakością i innowacyjnością, a nie ceną. W związku z tym kluczowe stało się, aby wszyscy pracownicy byli zaangażowani w kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań u różnych Klientów. Żeby mogło się to odbywać sprawnie, istotna stała się również decentralizacja, czyli przekazanie jak najszerszego zakresu uprawnień osobom zajmującym stanowiska na najniższych szczeblach/poziomach w organizacji.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Żeby zaspokoić tę potrzebę, właściciel firmy zdecydował się na wprowadzenie „demokratycznego systemu zarządzania”. Zdecydował, że każdy pracownik, w zależności od swoich umiejętności i zainteresowań, może inicjować i realizować swoje projekty. Wspólnie z zewnętrznym doradcą ustalono następujące zasady nowego systemu/kultury organizacyjnej.</p> <ul style="list-style-type: none">• Nikt nie jest szefem.• Zespół nie zatrudnia nikogo dodatkowo.• Elastyczne czasy pracy: pracownik sam decyduje kiedy i jak pracuje.• Zespół raportuje dwa razy w roku do Zarządu i ten decyduje, czy zespół dalej pracuje w wybranym projekcie.• Co sześć miesięcy inny pracownik staje się członkiem Zarządu i koordynuje prace innych zespołów.

Oprócz zasad zaplanowano następujące działania:

- Ograniczenie biurokracji – informacja maksymalnie na 1 stronie
- Zewnętrzni moderatorzy moderują spotkania zespołów oraz uczą kreatywnych technik rozwiązywania problemów oraz techniki wizualizacji i prezentacji.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Przygotowano plan komunikacji poszczególnych zasad (1 strona). Pracownicy sami od siebie dodali jeszcze jedną zasadę: Obniżenie stałego wynagrodzenia i w zamian - finansowy udział w zyskach. Moderowane spotkania przyniosły wymierne efekty. Pracownicy szybko i skutecznie stosowali metodykę, a transfer wiedzy do praktyki był wręcz natychmiastowy. Współuczestniczenie pracowników w zarządzaniu i podejmowaniu przez nich decyzji pozwoliło na zrozumienie wszystkich procesów w firmie i przyspieszyło realizację projektów, ponieważ pracownicy pracowali dłużej, skuteczniej i z ogromnym zaangażowaniem.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Projekt trwa do dzisiaj. To proces ciągłego doskonalenia się pracowników i całej organizacji w atmosferze pełnego zaufania i odpowiedzialności. Pracownicy wykreowali nowe innowacyjne produkty uwzględniające aspekty ochrony środowiska naturalnego. W związku z tym, że nowe produkty finansowane są z bieżącej gotówki, a pracownicy mogą liczyć na udział w zyskach, firma przyjmuje zlecenie, które się jej najbardziej podobają, są kreatywnym wyzwaniem na przyszłość i jednocześnie pozwalają jej się wciąż wybijać na rynku.

14. Firma z branży produkcyjnej

Opis firmy
Firma z branży produkcyjnej, zajmująca się produkcją zabawek. Na rynku polskim funkcjonuje od ponad 20 lat, od kilku lat działa także na rynkach państw ościennych. Posiada kilka linii produktowych, produkuje także zabawki na specjalne zamówienie np.: od sieci handlowych. Sprzedaje do różnych kanałów dystrybucji, jest także dystrybutorem zabawek produkowanych w Chinach. Zatrudnia ponad 200 osób. Firmę charakteryzuje bardzo zaangażowana i doskonale współpracująca kadra menedżerska. Jednocześnie styl zarządzania jest dość centralny – Prezes Zarządu podejmuje wszystkie kluczowe decyzje.
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
Wraz z rozwojem organizacji oraz koniecznością coraz szybszego reagowania na potrzeby Klientów, Zarząd stawał się przyczyną coraz większych opóźnień. Fakt, że większość uprawnień i decyzji była tam skupiona powodował, że część spraw nie mogła być załatwiona dopóki w firmie nie pojawi się Prezes. Okazało się także, że większość decyzji, czy to na szczeblu Zarządu, czy na niższych szczeblach, jest podejmowana intuicyjnie. Rozwój firmy spowodował, że część informacji, w tym o efektywności procesów, właściwie nie była dostępna, ponieważ nikt jej w sposób systemowy nie zbierał. Firma stanęła przed koniecznością pozyskania informacji o swojej efektywności tak, aby móc podejmować na jej podstawie właściwe decyzje.
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
Zarząd zwrócił się do firmy doradczej z prośbą o stworzenie i wdrożenie systemu kluczowych wskaźników, tzw. KPI – Key Performance Indicators, które pozwoliłyby w sposób systemowy zbierać informacje o kluczowych procesach w firmie, monitorować realizację jej głównych celów, a tym samym, szybko i sprawnie podejmować decyzje na różnych poziomach organizacji. Do realizacji projektu oddelegowany został zespół projektowy (4 osoby) po stronie firmy. Zaplanowano następujący sposób działania: <ul style="list-style-type: none">• Spotkanie warsztatowo-szkoleniowe dla wszystkich menedżerów w celu przekazania im idei samych wskaźników KPI i pozyskania ich zaangażowania.• Wywiad z Zarządem, w celu zrozumienia kierunków strategicznych firmy oraz jej planów rozwoju.• Wywiady indywidualne ze wszystkimi przedstawicielami kadry menedżerskiej w celu poznania ich potrzeb co do wskaźników w danym obszarze,

tego co już jest monitorowane oraz kluczowych decyzji, które chcieliby podejmować szybciej i trafniej.

- Stworzenie zestawu KPI przez konsultantów.
- Wybranie przez zespół projektowy tych wskaźników, które można mierzyć w firmie na dzień dzisiejszy oraz określenie planu wdrożenia kolejnych wskaźników.
- Spotkanie zamykające projekt, podczas którego obecni będą wszyscy członkowie kadry menedżerskiej, prezentujące docelowy kształt systemu.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Wdrożenie przebiegało zgodnie z zaplanowanymi etapami do momentu przekazania przez firmę doradcą zestawu wskaźników. Podczas próby ich wdrożenia okazało się, że istniejące w firmie narzędzie informatyczne jest poważnym ograniczeniem. Wdrożony system informatyczny nie był uzupełniany przez pracowników rzetelnymi danymi, co powodowało, że wartości wskaźników nie odzwierciedlały rzeczywistości organizacji. Dodatkowo okazało się, że system ten nie dysponuje odpowiednimi mocami analitycznymi i niemożliwe jest np.: analizowanie wskaźników w podziale na poszczególne działy. Projekt przeciągał się w czasie, ponieważ osoby zaangażowane ze strony organizacji musiały poświęcić mu więcej czasu niż na początku planowały, a jednocześnie wykonywały wszystkie swoje bieżące obowiązki. Oczekiwaniem Zarządu było, żeby przynajmniej część wskaźników można było od razu monitorować. W związku z tym członkowie zespołu projektowego poddali wskaźniki takim modyfikacjom, żeby można było je mierzyć w istniejącym systemie. Niestety spowodowało to, że większość wskaźników utraciła swoją pierwotną wartość informacyjną. Projekt zakończył się wspólnym spotkaniem menedżerów na którym zdecydowano, że tylko kilka wskaźników będzie mierzonych od razu, a kolejne muszą poczekać, aż narzędzie IT zostanie do nich dostosowane.

Osiągnięte efekty i dalsze potrzeby

Na ten moment firma dysponuje zestawem wskaźników, które odzwierciedlają jej potrzeby oraz cele strategiczne, ale niestety nie można ich monitorować ze względu na trudności w funkcjonowaniu narzędzia IT. Wspólnie z Zarządem firmy oraz zespołem konsultantów zaplanowano „małe kroki” wdrożeniowe, które w ciągu roku mają doprowadzić do modyfikacji systemu IT tak, żeby można było wdrożyć większość wskaźników. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest obecnie konsekwencja Zarządu i członków zespołu projektowego, aby doprowadzić do rzeczywistego wdrożenia. Jeśli się to nie uda, wielu menedżerów będzie rozczarowanych, gdyż podczas prac projektowych zauważalne było, że są oni bardzo zaangażowani w działania w firmie i chętnie wezmą na siebie większą odpowiedzialność.

15. Firma świadcząca usługi komunalne

Opis firmy
<p>Firma świadcząca usługi komunalne w mieście wojewódzkim. Zatrudnia około 140 osób. Współpracuje z podwykonawcami.</p> <p>Przez 10 lat swojego istnienia spółka dynamicznie się rozwija i odnosi spory sukces na lokalnym rynku - świadczy usługi dla miasta, ale także prowadzi projekty komercyjne. Ponieważ w województwie istnieją dwie spółki o podobnym zakresie działalności, istnieje ryzyko, że miasto zdecyduje o ich połączeniu i jedna z nich przestanie istnieć.</p> <p>Spółkę charakteryzuje centralny styl zarządzania oraz spore różnice w podejściu do pracy w poszczególnych działach. Niektóre z nich pracują w sposób urzędowy, stawiając przestrzeganie procedur ponad cele biznesowe i efektywność. Działy wykonawcze zaś kładą duży nacisk na wynik i terminy. Jednocześnie nadrzędną wartością w firmie są dobre relacje, co powoduje, że część niewygodnych tematów (np.: konfliktów w dziale) nie jest poruszana i urasta z czasem do rangi poważnych problemów.</p>
Jaka jest potrzeba i skąd się wzięła?
<p>Zarząd aspiruje do tego, by w razie integracji obu spółek pozostać w oczach miasta jako lider tej branży. Rosnącą potrzebą stało się wyróżnienie się na tle starszej i większej konkurencji. Spółka systematycznie podejmuje działania, które budują ich wizerunek i markę w mieście. Wiedząc jednak, że to za mało – podjęto decyzję, by z pomocą zewnętrznego konsultanta zbudować konkurencyjną strategię. Zarząd widział w tym szansę na umocnienie swojej przewagi i pokazanie, jak dynamicznie rozwija się firma.</p> <p>Intencją zbudowania strategii było także uporządkowanie struktury i sposobu działania wewnątrz firmy. Od teraz wszystkie działy miały być skupione na celach strategicznych i reprezentować postawę zorientowaną na Klienta i na rozwijanie biznesu. Nie było to jednak łatwe – dawne postawy są mocno utrwalone w firmie, a dodatkowo troska o dobre relacja sprawia, że unika się zwracania komukolwiek uwagi na potrzebę zmiany zachowania.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tą potrzebę?
<p>Podjęto decyzję o spisaniu strategii. Zarząd zaprosił do jej spisania dział wykonawczy firmy, by podkreślić jego rangę w rozwoju biznesu. Strategia stała się</p>

wyróżnikiem na skalę kraju – była nowoczesna i uwzględniała europejskie trendy w swojej dziedzinie. Zrobiła duże wrażenie na mocodawcach. W kolejnym kroku konsultant doradził, by starannie zaplanowano komunikację strategii wewnątrz organizacji, wiedząc, że bez poparcia pracowników niewiele da się zrobić. Zarząd zakomunikował więc strategię kadrze kierowniczej. Nie sprecyzował jednak, jakich zmian w działaniu od nich oczekuje, jakie zadania przed nimi staną. W konsekwencji kierownicy nie rozumieli, co tak naprawdę zmienia powstanie strategii. Dodatkowo, pytani przez swoich pracowników, nie potrafili stwierdzić, jak to wpłynie na ich pracę. W firmie narastał niepokój i niedopowiedzenia. Kierownicy nie zdecydowali się powiedzieć o swoich wątpliwościach Zarządowi. Zarząd z kolei był przekonany, że pracownicy i kierownicy wiedzą wszystko, czego im potrzeba. Gdy po dłuższym czasie Zarząd podjął decyzję o komunikacji strategii na forum wszystkich pracowników na sali zapanowało milczenie i nikt o nic nie zapytał. Dodatkowo, badanie satysfakcji pracowników ujawniło, że nie rozumieją oni strategii i nie czują żadnej identyfikacji z nią.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Potrzebne było cofnięcie się do wcześniejszego etapu i ponowne skomunikowanie strategii, ale na bardziej operacyjnym poziomie. Ludzie nie chcieli by mówiono im dokąd zmierza firma, ale co z tego wynika dla nich i jak zmieniają się oczekiwania firmy wobec nich. To było spore wyzwanie dla Zarządu i kierownictwa – gdy mówimy ludziom jakie stawiamy przed nimi wyzwania, zazwyczaj potrzebujemy także jasno zakomunikować, co ma ulec zmianie. A to bywa trudne, zwłaszcza w firmie, gdzie się o tym nigdy wcześniej nie mówiło. Trzeba więc było zacząć nazywać również te zachowania, które obecnie były niepożądane.

Ostateczne efekty (korzyści biznesowe) bądź gdy ich nie było – zaplanowane efekty

Planowanymi efektami jest zwiększenie zrozumienia strategii przez pracowników oraz zbudowanie identyfikacji z nią. Jeśli pracownicy rozumieją co zakłada strategia i czego wymaga od każdego z osobna (jak zmieniają się obowiązki, zadania, wymagania?), będą bardziej zmotywowani, żeby ją zrealizować. Nawet najlepsza strategia, jeśli nie jest prawidłowo zakomunikowana w organizacji, pozostanie tylko dokumentem. Kluczowe jest żeby każdy pracownik rozumiał swoją rolę w jej realizacji.

PRAKTYKI Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

1. Firma z branży teleinformatycznej

Opis firmy
<p>Firma z branży teleinformatycznej. Produkuje i świadczy usługi w zakresie projektowania i wdrażania rozwiązań telewizyjnych. W Polsce firma zatrudnia niecałe 250 osób. Posiada oddziały w zachodniej Europie, USA i Azji. Na rynku istnieje od 1995 roku.</p> <p>Sytuacja rynkowa firmy jest dobra, ponieważ świadczone usługi i produkty są innowacyjne na rynku, zaś klienci są zadowoleni z zaawansowanych rozwiązań, które otrzymują. Firmę charakteryzuje centralny styl zarządzania, a rosnące wymagania rynku stawiają przed nią wyzwanie rozwoju menedżerów i stopniowej decentralizacji zarządzania.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Rozwój firmy przekładał się na dostarczanie bardziej zaawansowanych rozwiązań, co z kolei pociągało za sobą coraz większe oczekiwania wobec menedżerów. Do tej pory kierownicy pełnili rolę raczej eksperta, niż osoby zarządzającej zespołem. Tymczasem wraz z rozwojem produktów i usług konieczne stało się posiadanie silnego średniego szczebla zarządzania, który będzie potrafił pokierować pracami zespołów. Zarząd zdecydował o rozwoju kierowników w zakresie menedżerskim. Początkowo rozważano jedynie szkolenia, lecz w trakcie planowania projektu podjęto decyzje o diagnozie kompetencji, a dopiero w drugiej kolejności rozwoju w postaci szkoleń. Pozwoliło to na dokładne dopasowanie działań rozwojowych do potrzeb kierowników. Dodatkowym przyczynkiem wdrożenia zmian była potrzeba udoskonalenia rozmowy oceniającej. Do tej pory ocena dotyczyła jedynie wyników pracy, gdy tymczasem coraz większą rolę w firmie odgrywała kwestia rozwoju pracowników w zakresie kompetencji miękkich.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Aby móc rozwijać wśród menedżerów konkretne kompetencje, które są potrzebne w organizacji zarekomendowano całłościowy program rozwoju począwszy od diagnozy, poprzez działania rozwojowe, które w przypadku omawianej firmy przyjęły formę szkoleń, po ewaluację. W programie wzięło udział ponad 50 menedżerów.</p>
Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?
<p>Przed przeprowadzeniem diagnozy kompetencji wspólnie z klientem wybraliśmy takie kompetencje menedżerskie, których rozwój był najbardziej potrzeby w organizacji. Następnym krokiem było opracowanie modelu wybranych kompetencji. Oprócz miękkich menedżerskich kompetencji takich jak przywództwo,</p>

ważnymi okazały się kompetencje takie jak orientacja na rezultat i świadomość biznesowa.

Następne zdiagnozowaliśmy kompetencje menedżerskie metodą badania Development Centre, która polegała na obserwacji menedżerów podczas wykonywania konkretnych zadań np.: rozmowy z pracownikiem. Kluczowym momentem dla rozwoju kompetencji były indywidualne rozmowy z menedżerami w celu omówienia wyników badania i zaplanowania działań rozwojowych w odpowiedzi na luki kompetencyjne.

Okazało się, że kompetencjami, których brakuje całej grupie menedżerskiej były komunikacja zarządcza i efektywna współpraca. Menedżerowie przeszli szkolenia w celu rozwoju tych kompetencji.

Po zakończeniu szkoleń, w ramach ewaluacji (oceny progresu) wszyscy menedżerowie wzięli udział w krótkich spotkaniach z trenerem- coachem, który omówił indywidualny przyrost kompetencji odwołując się do wyników badania Development Centre i obserwacji ze szkoleń. Podczas tych spotkań menedżer wspólnie z trenerem opracowali action plan, tj. zaplanowali konkretne działania rozwojowe w czasie. Zaakceptowany przez menedżera dokument trafił do działu kadr i bezpośredniego przełożonego, którzy mogli monitorować jego realizację. Fakt, że action plan powstał przy udziale samego menedżera spowodował, że czuł się on właścicielem swojego rozwoju i chciał wziąć za niego odpowiedzialność.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Wartością z projektu dla było wykorzystanie kompetencji miękkich do oceny pracowników. Od tej pory ocena roczna pracowników obejmuje zarówno rezultaty jak i kompetencje, co przyczynia się do poprawy współpracy i komunikacji w firmie, które stają się kluczowe przy realizacji coraz bardziej złożonych przedsięwzięć. Realizacja projektu umożliwia również stopniową decentralizację zarządzania, jako, że menedżerowie są w procesie rozwoju kompetencji, które ułatwią im przejmowanie odpowiedzialności.

2. Firma z branży budowlanej

Opis firmy
<p>Firma z branży budowlanej. Świadczy usługi montażowo-budowlane jako Generalny Wykonawca. Zatrudnia około 110 osób. Współpracuje z podwykonawcami.</p> <p>Firma w okresie hossy działała na rynku pracownika. Łatwo było o odejście kluczowych inżynierów, którzy mieli wysokie oczekiwania wobec swojej firmy, a nie zawsze czuli się tak samo odpowiedzialni za swoją pracę. W sytuacji bessy firma chciała dać jasny sygnał każdemu, jak ocenia jego pracę, by zapobiec niepożądanym fluktuacjom, czyli odejściom najlepszych pracowników, którzy często odchodzą sami, słysząc o wizji zwolnień.</p> <p>W firmie panował centralny styl zarządzania, w związku z czym stosunkowo niewiele uprawnień decyzyjnych leżało po stronie kierownictwa.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Zarząd zdecydował o wprowadzeniu systemu motywacyjnego opartego o ocenę pracy każdego pracownika. Zdecydowano, że każdy pracownik otrzyma do realizacji konkretne cele, które będą dodatkowo premiowane. Ponieważ do tej pory większość decyzji podejmował Zarząd, w sytuacjach trudnych pojawiały się u kierownictwa i pracowników postawa „poczekajmy na Zarząd. Nie róbmy nic”. Był to rosnący problem, bo Zarząd stał się wąskim gardłem w wielu sprawach. Analizując, wspólnie z zewnętrznym doradcą, jakie cele będą stawiane każdemu kierownikowi i pracownikowi, zauważono w wielu z nich wspólny mianownik. Podstawową potrzebą była konieczność zwiększenia samodzielności w działaniu, szczególnie u kierownictwa, ale także pracowników. Przez samodzielność rozumiano: gotowość do brania odpowiedzialności, decyzyjność, szukanie rozwiązań do pojawiających się problemów.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Zapadła decyzja, że „samodzielność w działaniu” to obecnie największa potrzeba rozwojowa firmy i kluczowa kompetencja, która powinna przejawiać się w sposobie działania wszystkich pracowników. Wytypowano ją jako kompetencję ogólnofirmową, która będzie przedmiotem okresowej oceny pracy każdego pracownika w połączeniu z celami, o których wspomniano wyżej.</p> <p>Kompetencja ta została zdefiniowana i opisana na skali przy współudziale pracowników. Istotne było, by kompetencja była wyrażona językiem, który jest na co dzień stosowany w tej firmie i całej branży: treściwym i dosadnym. Dzięki temu zabiegowi kompetencja miała duże szanse przyjąć się w tej organizacji. Ciekawym okazało się, że zaproszeni do opisywania kompetencji pracownicy byli bardzo zadowoleni z tego, że samodzielność będzie teraz doceniana przez pracodawcę, bo wcześniej nie mieli takiego jednoznacznego sygnału. Uważali nawet, że ich decyzyjność jest blokowana.</p>

Wybrano tylko jedną kompetencję, gdyż na ten moment wydawała się kluczowa, a firma nie była gotowa do wdrożenia całego modelu kompetencji. Idea, która przyświecała całości to prostota.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Przygotowano zasady oceny pracowników, w tym kompetencji „samodzielność w działaniu”. Co ważne, postawiono wymagania kompetencyjne dla każdego z poziomów organizacyjnych – najwyższe dla dyrektorów, niższe dla pracowników. Skomunikowano zasady i rozpoczęto pierwszą ocenę.

Z uwagi na bessę i konieczność zwolnień wstrzymano na pewien czas wdrożenie systemu oceny pracy. Jednak w firmie „samodzielność” jako kompetencja i wymaganie stawiane przez pracodawcę stały się obowiązującą zasadą. Kierownicy i pracownicy wiedzieli już, że pracodawca tego właśnie od nich oczekuje.

Korzyści biznesowe, osiągnięte efekty.

Dużą wartością dla pracodawcy jest jasność oczekiwań stawianych pracownikom. Dzięki temu pracownik łatwiej i chętniej się w nie wpisuje. W firmie wzrósł poziom samodzielności. Stała ona się też jednym z kryteriów podejmowania decyzji o awansach.

3. Firma z branży budowlanej

Opis firmy
<p>Firma z branży budowlanej z siedzibą w centralnej Polsce. Świadczy usługi montażowo-budowlane jako Generalny Wykonawca w całej Polsce. Zatrudnia około 100 osób. Współpracuje z podwykonawcami. Na rynku istnieje od 2000 roku.</p> <p>Firma w początkowym okresie bardzo dobrze sobie radziła, realizowała intratne projekty i dbała o swoich pracowników. Ludzie dobrze zarabiali, byli szanowani za jakość pracy, terminowość wykonania, dbanie o bezwypadkową pracę. W latach 2007 - 2008 firma zmieniła w pewnym stopniu strukturę działania. Podzieliła zadania pracowników na tych, którzy sprzedają, tych którzy wykonują pozyskane budowy/projekty i tych, którzy zarządzają zespołami. Wprowadzenie zmian zbiegło się z kryzysem na rynku budowlanym. Ratunkiem były projekty realizowane dzięki funduszom unijnym. Nie był to łatwy czas dla firmy. Mimo zawirowań firma dobrze sobie poradziła ze zmianami.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>W wyniku zmian rynkowych Zarząd zdecydował, że potrzebuje rzetelnego przygotowania kadry menedżerskiej do zarządzania zespołami. Został przeprowadzony 3 dniowy warsztat z zarządzania sytuacyjnego. Nie sprawdzono na ile menedżerowie przyswoili nową wiedzę i umiejętności, bowiem wszyscy pracownicy zaangażowali się w realizację projektów unijnych i zespoły funkcjonowały samodzielnie. Wiedza ekspercka wystarczała.</p> <p>W 2011 zaczęły pojawiać się pierwsze oznaki niepokoju: pracownicy zaczęli odchodzić z pracy, zasilali szeregi konkurencji, wyniki badania satysfakcji pracowników w obszarze relacji z kadrą menedżerską spadły drastycznie. Pojawiły się oznaki arogancji, braku szacunku, nadmiernych wymagań.</p> <p>Zaniepokojony Zarząd poprosił zespół HR o przygotowanie działań interwencyjnych.</p> <p>Zarząd zdecydował, że jeśli kadra menedżerska nie będzie podatna na zmiany, jest gotów ją wymienić.</p> <p>Na wprowadzenie działań interwencyjnych i uzyskanie satysfakcjonujących rezultatów przeznaczono 2 lata. Początek działań wyznaczono po pierwszym roku realizacji projektu. Zarząd chciał zobaczyć pierwsze zmiany, na podstawie których podejmie decyzje o kontynuacji działań rozwojowych lub je zakończy.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?

Działania rozwojowe zostały przygotowane dla wszystkich Liderów i zakomunikowane przez Prezesa na wspólnym spotkaniu Liderów.

1. Wszyscy Liderzy zostali zaproszeni do badania o nazwie Przegląd Kompetencji, który polegał na:
 - badaniu 360 stopni (badanie kompetencji, w którym przełożonego oceniają: jego podwładni, współpracownicy, przełożony, a także on sam,
 - wywiadzie kompetencyjnym,
 - wypełnieniu testu „Kotwice Kariery”,
 - sesji feedbackowej dla Lidera i jego przełożonego,
 - ustaleniu indywidualnych planów rozwojowych, tj. działań rozwojowych wynikających z badania kompetencji dla danej osoby,
 - przygotowanie grupowych planów rozwojowych, tj. działań rozwojowych wynikających z badania kompetencji dla danej grupy.
2. Cały przegląd kompetencji został zlecony Konsultantom zewnętrznym. Dawało to możliwość standaryzacji procesu oraz zapewniało większą otwartość i poczucie bezpieczeństwa uczestników.
3. Przygotowano jednolity dla wszystkich program Akademii Lidera, który miał na celu przypomnienie wiadomości z zakresu sytuacyjnego stylu zarządzania i wprowadzenie w firmie zarządzania opartego o umiejętności coachingowe.
4. Dokonano oceny progresu uczestników projektu. Zapewniono udział coacha w sesji coachingowej menedżera z pracownikiem w celu obserwacji umiejętności nabytych podczas szkoleń. Przekazano informacje zwrotne.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Wdrożono cały zaplanowany proces. Po roku od rozpoczęcia projektu widać było już zmiany w postawach i w działaniach Liderów, toteż Zarząd podjął decyzję o kontynuowaniu Programu Rozwoju

Dalsze działania:

- warsztaty dla Liderów: doskonalenie kompetencji coachingowych
- warsztaty z zarządzania zespołem
- warsztaty z podnoszenia efektywności pracy zespołów

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Badanie satysfakcji pracowników pokazało zadowolenie z pracy Liderów (średnia ocena: 5 w skali 5 stopniowej). Menedżerowie otrzymują pozytywne informacje zwrotne od przełożonych i pracowników. W firmie wzrosło zaangażowanie oraz radość ze współdziałania. Czuje się zasadę „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”. Widać też przełożenie na większą efektywność pracy pracowników, dzięki ich rosnącej motywacji.

4. Firma z branży produkcyjnej

Opis firmy
<p>Firma z branży produkcyjnej. Wykonuje krótkie serie sprzętu dla restauracji i barów. Zatrudnia około 60 osób. Współpracuje z podwykonawcami i dostawcami. Na rynku istnieje od 2005 roku. Realizuje zlecenia dla klientów w całej Polsce oraz dla kontrahentów zagranicznych.</p> <p>W początkowej fazie firma działała w stosunkowo małej skali. Obsługując lokalnych klientów przypominała raczej manufakturę, niż profesjonalny zakład. Wszystko zmieniło się gdy zdobyła duże zamówienia dla znanych korporacji, które oczekiwały większej wydajności oraz kontroli jakości. Skala zamówień spowodowała konieczność rozwinięcia kompetencji związanych z planowaniem i organizowaniem procesów produkcyjnych według najnowszych praktyk.</p> <p>W trakcie wdrażania firma była w fazie przebudowy struktur i procesów, silne przywództwo właściciela zakładu skutkowało nieporozumieniami wewnętrznymi, na przykład na skutek formułowania niejasnych i często sprzecznych oczekiwań wobec pracowników).</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Dotychczasowa formuła działania przedsiębiorstwa stwarzała zbyt dużo problemów. Zlecenia produkcyjne były błędnie planowane, co przy ograniczonych możliwościach technologicznych skutkowało opóźnieniami i reklamacjami. Handlowcy obiecywali klientom realizację oferty nie uwzględniając czynników związanych np.: z długim czasem dostarczania materiałów. Stąd też produkcja nie produkowała według planu, tylko według najpilniejszych zleceń.</p> <p>Stale pojawiające się problemy z planowaniem i wykonaniem zleceń uświadomiły potrzebę wdrożenia systemowych zmian w zarządzaniu. W wyniku konsultacji z firmą szkoleniową zostały wybrane kluczowe kompetencje dla rozwoju firmy: zarządzanie projektami oraz zastosowanie metody „5 S”.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Projekt rozpoczął się od akcji informacyjnej przeprowadzonej przez konsultantów, którzy wspólnie z szefem zakładu zorganizowali spotkania pokazujące potrzebę zmiany. Spotkania służyły przedstawieniu wizji nowego modelu współdziałania wewnątrz organizacji oraz uświadomieniu potrzeby wspólnych działań na rzecz klienta.</p> <p>Zdecydowano, żeby skoncentrować się na głównych miarach efektywności zleceń produkcyjnych. Ustalono, że usprawnienia wymaga komunikacja między działem handlowym, projektowym oraz produkcyjnym. Każde zlecenie miało być traktowane jako projekt, którego kierownikiem będzie jeden z inżynierów. Taka zmiana wymagała wprowadzenia nowych relacji z szefem produkcji oraz ustalania zasad planowania wykonania prac dla poszczególnych zleceń. Po</p>

wdrożeniu zmian wprowadzono zasadę oceny wykonanej pracy pod względem spójności z przyjętymi założeniami metodyki projektowej.

Druga kompetencja, tzw. „5S” (czyli selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja, samodyscyplina/samodoskonalenie) była już wdrażana w tej firmie, lecz ze względu na to, że idea została narzucona przez byłego dyrektora, pracownicy nie rozumieli i nie chcieli ponownie jej wdrażać. Z tego powodu zorganizowana warsztaty w małych grupach dla wszystkich pracowników zakładu. Uczestniczyli w nich również pracownicy administracyjni. Każdy pracownik określi swój sposób wdrożenia 5S na stanowisku pracy.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

W czasie warsztatów powstawała lista zadań do wdrożenia. Obejmowała ona potrzebę wprowadzenia nowych standardów współpracy, obiegu dokumentów wewnętrznych, ustalenia regulaminu pracy itp.

Projekt wdrożenia tych dwóch strategicznych kompetencji został zaplanowany na okres ponad roku. Wynikało to z konieczności sprawdzenia w praktyce testowanych rozwiązań. Niektóre rozwiązania okazały się zbyt kosztowne i nie dawały wystarczającej wartości dodanej, np. plan komunikacji w czasie zlecenia, i z tego względu zostały odrzucone.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Niemal od razu pojawiły się wymierne korzyści związane z poprawą satysfakcji klienta. Było to widoczne szczególnie w zakresie terminowości zleceń. Zwiększenie uwagi na sposób wykonania pracy zmniejszyło koszty strat materiałowych. Udało się także uporządkować stanowiska pracy oraz odpowiedzialność za narzędzia pracy, przez co spadły koszty związane z błędami w procesie technologicznym oraz zagubieniem lub zniszczeniem narzędzi.

5. Przedsiębiorstwo usług wodociągowych

Opis firmy
<p>Przedsiębiorstwo usług wodociągowych w średniej wielkości mieście. Zatrudnia ok. 40 osób. Od 15 lat działa w restrukturyzowanej formie jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Pracownicy z długoletnim stażem, powoli adaptujący się do wymagań współczesnego modelu relacji biznesowych.</p> <p>Firma z jednej strony posiada komfort braku konkurencji na wykonywanie swoich usług, z drugiej strony podlega stale ocenie ze strony władz miejskich oraz lokalnej społeczności. Stale musi szukać sposobów lepszego gospodarowania i inwestowania uzyskanych środków. Walczy z wizerunkiem skostniałej, nieprzyjaznej dla klienta organizacji.</p> <p>Charakteryzuje się biurokratyczną kulturą organizacyjną i silnymi podziałami uprawnień pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Pracownicy nie byli świadomi problemu złej komunikacji wewnętrznej. Większość była przyzwyczajona do określonych zachowań i traktowała je jako stały element środowiska pracy. Przeprowadzono wywiady indywidualne z pracownikami, które pozwoliły zrozumieć sytuację wewnętrzną w zakładzie. Okazało się, że pojawianie się sprzecznych interpretacji informacji w różnych działach jest powszechnym zjawiskiem. Pracownicy uważają, że praca ich i ich działu jest najważniejsza i że pozostałe działy powinny się do nich dostosować. Kadry niższego szczebla nie znają celów strategicznych, nie potrafią też prosić o potrzebne im informacje. Słaby przepływ informacji powoduje także kryzysy wizerunkowe. Co jakiś czas w regionalnej gazecie dziennikarze opisują problemy klientów z załatwieniem jakiejś sprawy. Pojawia się zjawisko odsyłania klientów od jednej osoby, do drugiej. Również dla samych pracowników załatwienie sprawy wykraczającej poza typowe zadania jest często bardzo trudne.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Istniejący w zakładzie system ocen pracowniczych koncentrował się na twardych, łatwo mierzalnych kryteriach pracy: realizacja zadań, koszty, dyscyplina/przestrzeganie procedur. Zarząd podjął decyzję o rozbudowaniu rocznych rozmów oceniających o miękkie kryteria związane ze współpracą wewnętrzną, komunikacją interpersonalną, postawą wobec klienta wewnętrznego i zewnętrznego.</p> <p>Podczas corocznego spotkania podsumowującego, Zarząd przedstawił powody wdrożenia nowych kompetencji. Zorganizowano kilka warsztatów, podczas</p>

których pracownicy wspólnie ustalali docelowe standardy zachowań. Świadomość, że tworzy się wymagania dla siebie, wywoływała od razu wiele pytań i dyskusji związanych z istniejącymi procesami i procedurami. Okazało się, że aby stosować właściwe zachowania należy uprościć przepisy wewnętrzne i zmienić zakres odpowiedzialności na niektórych stanowiskach. Takie systemowe podejście do problemu pozwoliło uwierzyć pracownikom, że promowane wartości kultury organizacyjnej nie są tylko hasłami, lecz naprawdę pomagają rozwiązywać problemy.

Wyniki prac poszczególnych grup zostały przedstawione na wspólnym spotkaniu z całą załogą. Jeszcze raz omówiono typowe sytuacje w pracy, które wymagają zmiany podejścia i wdrożenia nowych zachowań.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Kluczowym czynnikiem do skutecznego wprowadzenia kompetencji „komunikacja wewnętrzna” okazała się umiejętność przekazywania informacji zwrotnej. W tym celu przygotowano podręcznik dobrych praktyk, zawierający opis prostych przykładów, co i w jakiej formie należy mówić, jeśli mamy do przekazaniu komuś informację na temat jego zachowania.

Do tej pory odbyła się jedna sesja rozmów oceniających w nowej formule uwzględniającej miękkie kompetencje. Trudno jednoznacznie ocenić efekty tej zmiany, ale sam fakt, że rozmowy o zachowaniach stały się ważnym tematem, napawa optymizmem.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Główną wartością projektu jest zmiana identyfikacji z firmą. Tożsamość negatywna, wyrażana przez takie sformułowania jak: biurokratyczna, skostniała zmienia się w tożsamość pozytywną: tworzymy zgraną załogę. Zaplanowano systematyczne badania klimatu organizacji, aby sprawdzić, czy poczucie zmian w komunikacji wewnętrznej się rzeczywiście zmieniło.

6. Firma z branży medialnej

Opis firmy
<p>Spółka zależna zajmująca się wydawaniem regionalnej gazety. Zatrudnia ok. 20 osób. Wykupienie firmy przez duży koncern medialny wymusza zmianę modelu biznesowego. Celem jest rozwinięcie siatki lokalnych przedstawicielstw w małych miejscowościach.</p> <p>Rynek prasy drukowanej jest w trudnej sytuacji. Coraz więcej lokalnych wydawnictw upada. Potrzebny jest plan strategii konkurowania z innymi ogólnopolskimi wydawnictwami, które również poruszają lokalne tematy zatrudniając korespondentów terenowych.</p> <p>Firmę charakteryzuje swobodna kultura organizacyjna, rytm pracy wyznaczony przez proces wydawniczy oraz brak pracy zespołowej.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Główną potrzebą zmian była konieczność przygotowania atrakcyjnej oferty czytelniczej dla odbiorców z lokalnych miasteczek. Analiza SWOT pokazała, że w obecnym kształcie gazeta nie proponuje lepszej jakości informacji od konkurencji, a przez to nie ma szans za zwiększenie sprzedaży. Skala biznesu nie pozwalała na zatrudnienie nowych osób, więc zdecydowano się na rozwój kompetencji głównych dziennikarzy, którzy otrzymali propozycję rozwinięcia regionalnych wersji gazety, zwanych mutacjami. W tym celu opracowano listę kompetencji, które te osoby musiały u siebie rozwinąć. Zmiana wymagała spojrzenia na gazetę, jako produkt atrakcyjny dla lokalnego czytelnika.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Projekt rozpoczął się od warsztatu strategicznego, podczas którego wspólnie uszczegółowiono wizje zmian. Określono drogę do poprawy pozycji na rynku i zwiększenia sprzedaży poprzez szczegółowy plan strategiczny opracowany na 2 lata. Pracownicy uświadomili sobie konieczność zmiany podejścia do swojego zawodu. Z dziennikarza skupionego na redagowaniu artykułów, osoby zatrudnione na tym stanowisku stopniowo staną się menedżerami odpowiedzialnymi za produkt medialny.</p> <p>Wdrożenie nowego podejścia do biznesu wiązało się z wykształceniem u kluczowych pracowników umiejętności pozyskiwania do współpracy ciekawych autorów z lokalnych miejscowości, badania potrzeb czytelników, myślenia biznesowego oraz szacowania rentowności projektów, tj. takich elementów jak: kosztów dojazdu, zatrudnienia fotografa, pozyskania reklamodawców.</p> <p>Tak radykalna zmiana wymagała w początkowej fazie projektu zorganizowania wsparcia merytorycznego, uwzględniającego warsztaty menedżerskie oraz spotkania z ludźmi, którzy przeszli podobną zmianę i odnieśli sukces oraz psychologicznego, w formie wspólnych zajęć np.: burzy mózgów, dzielenia się</p>

informacją zwrotną i doraźnej pomocy w zadaniach.
Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?
<p>Przyjęto założenie, że aby pracownicy uczyli się jak najszybciej, muszą mieć możliwość natychmiastowego sprawdzenia efektów wykorzystanej wiedzy. Ponieważ wszystkie decyzje były od razu testowane w praktyce, pracownicy błyskawicznie robili postępy w przyswajaniu kompetencji menedżerskich. Sesje robocze stały się mniej szkoleniowe, a bardziej warsztatowe, w związku z faktem, iż były związane z rozwiązywaniem konkretnych problemów menedżerskich, takich jak motywowanie współpracownika do większego zaangażowania.</p> <p>Problemem okazała się sprawa priorytetów. Dla części osób ważniejszą rolą zawodową była jednak praca dziennikarska niż działania związane z rozwojem sprzedaży i budowaniem pozycji tytułu. W efekcie, do momentu zakończenia wdrożenia projektu skład grupy przygotowującej się do przejęcia obowiązków zarządczych zmieniał się kilka razy.</p>
Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.
Wdrożony model sprawdził się. Potwierdza to fakt, iż wydawnictwo cały czas funkcjonuje na rynku i stałe doskonalili swój produkt medialny.

7. Firma z branży doradczej

Opis firmy
<p>Firma z branży doradczej. Świadczy usługi związane z nadzorem technicznym i certyfikacją. Zatrudnia około 220 osób. Współpracuje z podwykonawcami. Na rynku istnieje od 1936 roku. Prowadzi działalność w Polsce a także w Europie, Azji, Afryce i Stanach Zjednoczonych.</p> <p>Firma do końca lat 80-tych funkcjonowała głównie na terenie Polski. Kolejne 20 lat działalności wiązało się ze znaczącym ograniczeniem popytu na świadczone przez firmę usługi na rynku polskim z racji upadku gałęzi przemysłu, z którą związana jest działalność firmy, a jednocześnie z pozyskiwaniem kolejnych klientów zagranicznych. W momencie wdrażania omawianego rozwiązania firma posiada rozpoznawalną i cenioną markę w wielu krajach, jednak działa na wysoce konkurencyjnym rynku, co wymusza ciągle zmiany i częste wprowadzanie nowych rozwiązań.</p> <p>Firmę charakteryzuje duży stopień „zbiurokratyzowania” i niechęć do podejmowania działań w momencie, gdy nie są one ściśle uregulowane procedurami.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Pomimo ogólnie dobrej sytuacji rynkowej firmy, poważną trudność stanowiło nadążanie za konkurencją. Istniejąca kultura organizacyjna ograniczała elastyczność i utrudniała racjonalne gospodarowanie kosztami. Trudność polegała przede wszystkim na tym, że wielu pracowników zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i eksperckie, przejawiało postawę roszczeniową wobec firmy. Ze względu na posiadany przez nich unikalną wiedzę firma często nie była w stanie ich zastąpić, dlatego niejednokrotnie osoby te dyktowały firmie swoje warunki, co skutkowało rozbudowanym systemem przywilejów i dodatków. Zarząd dostrzegał potrzebę wprowadzenia w firmie jednorodnych standardów zarządzania oraz systemu ocen, który miałby prowadzić do bardziej sprawiedliwego podziału zadań i sposobu ich rozliczania, a także miałby koncentrować uwagę pracowników i kadry kierowniczej na podejmowaniu działań przynoszących firmie wartość dodaną.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Opracowano metodę i narzędzia prowadzenia oceny okresowej. Pierwszą część oceny stanowiła ocena realizacji celów i zadań. Zadania miały być co roku definiowane indywidualnie dla każdego pracownika, następnie stopień ich realizacji miał być oceniany według skali czterostopniowej z możliwością dodatkowego komentarza opisowego. Drugą część oceny stanowiła ocena kompetencji, określana w firmie jako „ocena zachowań”.</p> <p>W celu wprowadzenia oceny zachowań dla całej firmy zdefiniowano 4 obszary zachowań (4 kompetencje): Samodzielność i skuteczność działania, Zrozumienie potrzeb klienta wewnętrznego i zewnętrznego, Komunikacja i współpraca oraz Innowacyjność. Każdy z tych obszarów rozpisano na 5 szczegółowo zdefiniowanych poziomów, gdzie poziom A opisywał oczekiwany sposób funkcjonowania pracownika na podstawowych stanowiskach szeregowych, a poziom E opisywał oczekiwany sposób funkcjonowania na stanowiskach dyrektorskich lub kluczowych stanowiskach eksperckich.</p>

Dla każdego stanowiska w firmie zdefiniowany zostanie poziom wymagań w każdym z 4 obszarów. Podczas oceny okresowej funkcjonowanie pracownika w danym roku będzie porównywane do poziomu wymagań przypisanego do jego stanowiska. Stopień spełnienia wymagań będzie oceniany według czterostopniowej skali, identycznej jak skala do oceny realizacji celów i zadań. Na tej podstawie pracownik otrzyma także łączną ocenę zachowań.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Obecnie firma jest na etapie komunikowania pracownikom wypracowanych rozwiązań. Następnie planowana jest pilotażowa runda oceny okresowej, podczas której wszyscy pracownicy zapoznają się z zasadami i kryteriami oceny, a także wyznaczone zostaną cele i zadania na kolejny rok. Pełne uruchomienie oceny okresowej (w tym oceny kompetencji) jest planowane na kolejny rok.

Korzyści biznesowe. Oczekiwane efekty.

Oczekiwany efekt jest silniejsze zmotywowanie pracowników i kadry kierowniczej do podejmowania działań na rzecz wyniku i pozycji firmy na rynku, co ma skutkować zwiększeniem elastyczności działania firmy i proponowanych przez nią rozwiązań, przyspieszeniem i usprawnieniem wprowadzania w firmie zmian wymuszanych przez konkurencyjny rynek, a także wzmocnieniem identyfikacji pracowników z firmą i lepszym wykorzystaniem ich potencjału.

8. Firma z branży informatycznej

Opis firmy
<p>Firma z branży informatycznej. Świadczy usługi wsparcia i rozwoju informatyzacji procesów biznesowych. Zatrudnia około 150 osób. Współpracuje z kluczowym klientem z sektora usług publicznych. Realizuje projekty głównie w całej Polsce. Na rynku istnieje od 1995 roku.</p> <p>Firma znalazła się w trudnej sytuacji rynkowej, ponieważ świadczyła usługi dla kluczowego klienta, z którym była ściśle związana. Gdy kluczowy klient zaczął zatrudniać także innych poddostawców, organizacja nie miała alternatywnych źródeł przychodów. Sytuacja zaczęła powodować niepokój o przyszłość firmy wśród swoich pracowników.</p> <p>Firma charakteryzuje się dość zcentralizowanym zarządzaniem. Zarząd odnosi się do pomysłów pracowników z rezerwą, podczas gdy wśród kierownictwa jest ogromna motywacja do zmian i do działania na rzecz firmy.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Firma zdecydowała się na poszerzenie swojej strategii o inne rynki/klientów niż tylko ten, który dotychczas stanowił kluczowe źródło przychodów firmy. Okazało się jednak, że do jej realizacji tego zadania potrzebne jest wyposażenie kadry kierowniczej w nowe kompetencje. Zarząd zdecydował o stworzeniu polityki działań rozwojowych dla kadry zarządzającej i rozwoju kompetencji. W firmie kilka miesięcy wcześniej dokonano oceny kompetencji menedżerów metodą Development Centre i badania ankietowego 360 stopni. W trakcie przygotowań metodologii do tych badań okazało się, że funkcjonujący w organizacji model kompetencji jest martwym dokumentem, z którego nikt nie korzysta. W wyniku tego narodziła się potrzeba rewitalizacji modelu kompetencji w oparciu o aktualne kierunki strategiczne, tak, aby kompetencje zdobywane przez kierowników/pracowników wspierały realizację celów strategicznych organizacji.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Model kompetencji nie wymagał zmiany o 180 stopni, a raczej odświeżenia. Istotą było takie opisanie kompetencji, aby jak najlepiej odzwierciedlały zachowania, których firma oczekuje od pracowników/kierowników w procesie wdrażania nowej strategii.</p>

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Podczas warsztatu z Zarządem i kluczowymi kierownikami, przy wsparciu firmy doradczej, zostało wybranych 6 kompetencji: 4 ogólnofirmowe obejmujące wszystkich pracowników, 1 menedżerska, adresowana jedynie do osób zarządzających zespołem oraz 1 specjalistyczna, obejmująca jedynie osoby zajmujące się sprzedażą. Z uwagi na aktualną pozycję rynkową firmy i chęć zyskania większej ilości klientów kluczowe okazały kompetencje: „dbałość o jakość” oraz „współpraca z klientem”. Na spotkaniu zapadły także decyzje o skali oceny oraz o wyjściowych wymaganiach wobec pracowników. Trudnością był opór po stronie Zarządu, przy jednoczesnej dużej motywacji menedżerów zaangażowanych w projekt.

Kolejnym etapem było opisanie kompetencji językiem zachowań. W tym celu zorganizowano kilka spotkań z pracownikami, podczas których metodą warsztatową powstały treści kompetencji. Warto tu mieć na uwadze, że poszczególne kompetencje zostały stworzone przez osoby, które na co dzień z nich korzystają np. kompetencja „dbałość o jakość” tworzona była przez informatyków, a „współpraca z klientem” przez handlowców. Pracownicy wypracowywali zachowania, którymi powinien się charakteryzować pracownik na poszczególnych poziomach kompetencji.

W kolejnym kroku menedżerowie zostali przygotowani do prowadzenia rozmów oceniających poprzez szkolenie z coachingowego stylu zarządzania.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Wartością z nowego modelu kompetencji jest upowszechnienie go w organizacji. Stało się tak, gdyż pracownicy zostali zaangażowani do tworzenia modelu. Dzięki uporządkowaniu kompetencji menedżerowie, jak i pracownicy mają większą łatwość w korzystaniu z niego. W firmie widać zorientowanie na rozwój. Wzrosła liczba działań rozwojowych w firmie. Kierownikom proponuje się szkolenia menedżerskie, specjalistom badania ankietowe, a sam dział HR uczestniczy w wielu spotkaniach i szkoleniach branżowych. Największą spodziewaną korzyścią biznesową jest realizacja nowej strategii przez osoby wyposażone w odpowiednie do tego kompetencje.

9. Firma z branży spożywczej

Opis firmy
<p>Firma z branży spożywczej (mięsnej). Działa w rejonie wschodniej Polski. Produkuje regionalne przetwory mięsne i wysyła je na cały kraj, a także poza granicę. Duża partia towarów kierowana jest na rynek wschodni. Firmie dobrze się wiedzie. Jej produkty cieszą się uznaniem wśród Klientów. Firma przez wszystkie lata nieustannie się rozrasta. Istnieje na rynku od 1990 roku. Od 2000 roku eksportuje towary poza granicę. Od 5 lat firma cieszy się stabilnym zatrudnieniem, z czego jest bardzo dumna. Zatrudnia około 150 osób w zakładzie przetwórczym i w biurze. Współpracuje z większymi hurtowniami i sieciami handlowymi w kraju.</p> <p>Firma przechodziła różne okresy w swojej działalności. Na początku działalności rozwijała się powoli, potem przeszła stopniowo, wraz z eksportem towarów poza granicę, okres wzmoczonej rekrutacji, a następnie okres masowych zwolnień. Spadek sprzedaży na rynku wschodnim zachwiały stabilną pozycją firmy. Pojawili się również coraz to nowi konkurenci.</p> <p>5 lat temu wraz ze zmianą Prezesa nastąpiła zmiana stylu zarządzania z autokratycznego na partycypacyjny. Nowy Prezes wprowadził nowoczesne sposoby zarządzania. Pozwolił na decyzyjność kadry menedżerskiej oraz uwolnił potencjał Liderów i pracowników.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>W ostatnim czasie za namową Prezesa zostało wprowadzonych wiele procesów rozwojowych, mających na celu zatrzymanie pracowników oraz podnoszenie ich kompetencji, co przekłada się na wyniki firmy. Prezes dostrzega nie tylko potrzebę awansu pionowego, od pracownika do Lidera, ale także rozwoju pracowników w poziomie. Uznaje, że nie może dopuścić do sytuacji w której wszyscy zarządzają, a nie ma kto pracować. Prezes dostrzega w organizacji pierwsze rutynowe działania. Już 5 lat ludzie pracują w stabilnych zespołach. Zdaniem Prezesa jest potrzeba rotacji pomiędzy nimi. Konkurencja tworzy nowe pomysły, takie jak: produkty light, produkty eco, produkty na grilla, etc. Celem Prezesa były wprowadzenie bardziej elastycznej struktury i zmotywowanie do pracy tych pracowników, w których widział potencjał, a którym nie mógł zaoferować awansu pionowego.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?

W odpowiedzi na zapotrzebowanie Prezesa został zaplanowany Program Talentów dla Pracowników mający następujące cele:

- a) dla Pracowników - aktywizacja pracowników, wzrost zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej pracy,
- b) dla Liderów - wsparcie w zarządzaniu zespołem, wymiennosc ról Lidera,
- c) dla organizacji - poszukiwanie czynników wyróżniających i zwiększających konkurencyjność.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

W odpowiedzi na zapotrzebowanie Prezesa został wybrany Lider Zadania, pracownik HR, którego zadaniem było przygotowanie i wdrożenie całego programu.

W pierwszym kroku Prezes zdefiniował kompetencje, którymi mieliby cechować się pracownicy zakwalifikowani do programu:

- a) przedsiębiorczość
- b) kreatywność
- c) odwaga biznesowa
- d) poczucie humoru

Ustalono, że do "rekrutacji wewnętrznej" mogą zgłosić się osoby samodzielnie, poprzez dokonanie samooceny opisanych nowych kompetencji lub mogą to być osoby wydelegowane przez swojego menedżera na podstawie oceny rocznej oraz oceny dokonanej w zakresie nowych kompetencji. Zapadła decyzja, że w programie może wziąć udział max. 30 osób. Po zakwalifikowaniu do Programu Talentów Pracowniczych (PTP) kandydaci byli poddani półdniowej ocenie kompetencji (Development Center) Po przeprowadzeniu zaplanowanych badań rekomendowane osoby były ostatecznie zakwalifikowane przez Prezesa na podstawie przygotowanej prezentacji kreatywnej

Następujące działania rozwojowe zostały zaplanowane dla zakwalifikowanych pracowników:

<p>a) warsztaty szkoleniowe</p> <p>b) udział/przygotowywanie specjalnych projektów np.: wprowadzenie nowych produktów</p> <p>c) udział w spotkaniach/zebraniach kadry menedżerskiej</p> <p>d) zarządzanie pracą zespołów projektowych</p>
<p>Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.</p>
<p>Uczestnicy Programu Talentów Pracowniczych mocno zaangażowali się w działania firmowe. Powstała inicjatywa regularnych spotkań i wdrażanie raz w tygodniu udogodnień i usprawnień w firmie w obszarach, w których pracują uczestnicy PTP. W każdym zespole został wdrożony pomysł dzielenia się wiedzą. Spotkania zespołu moderują uczestnicy PTP. Uczestnicy PTP zastępują Liderów podczas ich szkoleń lub innych aktywności. Dużą wartością jest udział uczestników PTP w spotkaniach kadry menedżerskiej: menedżerowie wykazują więcej zaangażowania, są przygotowani do spotkań, mobilizują się do tworzenia nowych pomysłów.</p> <p>Wszystkie zakwalifikowane do PTP osoby nadal się rozwijają w strukturach Programu.</p>

10. Firma z branży medycznej

Opis firmy
<p>Firma z branży medycznej. Rok rozpoczęcia działalności w Polsce: styczeń 2009. Spółka jest przedstawicielstwem zagranicznej, rodzinnej firmy medycznej oferującej leki, środki medyczne oraz sprzęt medyczny. Firma świadczy usługi sprzedaży bezpośredniej do hurtowni, aptek oraz bezpośrednio do lekarzy. Ogółem firma na przełomie 3 miesięcy zatrudniła około 150 osób.</p> <p>Firma wchodziła na rynek w trudnym okresie sprzedażowym, mimo to odnotowała 100% poziom realizacji celów sprzedażowych wprowadzając z powodzeniem markę na rynek Polski. Przez 2 lata firma funkcjonowała z zatrudnionym w 2009 roku personelem. Z początkiem 2011 roku właściciele zgodzili się na dalszy rozwój firmy, tym samym zatrudnienie nowej kadry i rozwijanie już pracujących pracowników.</p> <p>Przez 2 lata dobrej passy na rynku każdy zespół pracował według przyjętych od Lidera Zespołu i swoich wypracowanych wcześniej sposobów. Liderzy Zespołów koncentrowali się na realizacji celów sprzedażowych, motywowaniu i inspirowaniu Przedstawicieli Medycznych do pracy, dbaniu o jakość i standardy etyczne kluczowe w środowisku medycznym. Dyrektorzy Regionalni wspierali ich we wspólnym osiągnięciu celów. Firma nie korzystała do tej pory z żadnych standardów oceny pracy, zatrudnienia i raportowania.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Po 2 latach dobrego funkcjonowania oprócz tego, że właściciele zdecydowali się na rozwój firmy i zatrudnienie nowych osób, to równocześnie zdecydowali się na zbadanie efektywności pracy poprzez wprowadzenie systemu raportowania dla osób zajmujących się sprzedażą. Podstawową potrzebą właściciela było stworzenie pewnego „powtarzalnego modelu” organizacji, który można byłoby potem skopiować do innych krajów. Planowana była ekspansja na inne rynki. W związku z tym pojawiła się potrzeba wystandaryzowania procesu rekrutacji pracowników tak, aby było wiadomo kogo, po co i w jaki sposób szukamy.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?

W odpowiedzi na tę potrzebę zaplanowano stworzenie profilu skutecznego Przedstawiciela Medycznego, procesu rekrutacji na to stanowisko oraz ścieżki kariery w organizacji tak, aby pracownicy wiedzieli kiedy i na jakich warunkach mogą się spodziewać awansu. Efektem miał być spójny system rekrutacji i rozwoju pracowników, oparty o kompetencje z obszaru sprzedaży.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

We współpracy z Liderami Zespołów oraz najlepszymi Przedstawicielami Medycznymi opracowano idealny profil stanowiska: Przedstawiciel Medyczny. Opisano kompetencje oraz skalę ich oceny. Do kompetencji zaliczono: „orientację na klienta”, „komunikatywność”, „orientację na cel”, „otwartość na zmiany”, „wiedzę produktową”, „etykę biznesową”.

Opracowano wywiad kompetencyjny, który miał służyć do rekrutacji nowych kandydatów oraz proces rekrutacji uwzględniający obecność zarówno Lidera Zespołu jak i pracownika HR. Rozwiązania miały na celu wspieranie podejmowania rzetelnych decyzji rekrutacyjnych.

W kolejnym kroku opracowano system oceny pracowników i menedżerów sprzedaży oparty o wcześniej wymienione kompetencje i o wyniki sprzedaży

Ustalono także ścieżkę rozwoju i awansu w firmie, precyzując jakie wyniki sprzedażowe, jakie kompetencje i na jakim poziomie, trzeba wykazywać, aby móc ubiegać się o awans na kolejne stanowisko. Ścieżka ta jest ściśle powiązana z opracowanym systemem ocen.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Opracowanie standardu procesu rekrutacji pozwala na dokonywanie dobrych wyborów i zapraszanie do firmy najlepszych pracowników. Stworzenie zaś systemu ocen oraz powiązanej z nim ścieżki rozwoju i awansu powoduje, że pracownicy pracujący w firmie osiągają wymagane wyniki, gdyż wiedzą, że w perspektywie czasu zaowocuje to awansem. Ponadto, zaangażowanie przedstawicieli i liderów w proces tworzenia narzędzi/systemu wzmocniły ich identyfikację z firmą i sprawiły, że chętnie korzystają oni z narzędzi, których czują się właścicielami.

11. Firma z branży automotive

Opis firmy
<p>Firma z branży automotive. Specjalizuje się i doskonali w rozwiązaniach B2B dla przemysłu samochodowego. Zatrudnia około 220 osób. Na rynku istnieje od 1990 roku. Realizuje projekty w Polsce i na świecie.</p> <p>Firma miała trudności z pozyskiwaniem specjalistów. Zagrozało jej odejście kluczowych inżynierów, którzy mieli wysokie oczekiwania wobec swojej firmy, a nie zawsze czuli się sprawiedliwie oceniani za swoją pracę. Proces ten był nasilony ze względu na fakt, iż mogli oni znaleźć dobre oferty pracy w okolicznych firmach. W firmie panował centralny styl zarządzania. Stosunkowo niewiele uprawnień decyzyjnych leżało po stronie kierownictwa.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Praktykowany od paru lat system oceny nie odzwierciedla efektów pracy, mimo to, że większość pracowników jest bardzo wysoko oceniana. Zarząd firmy zdecydował o przeprowadzeniu ankiety, której celem było m.in. zdobycie informacji o tym, jak w firmie postrzegany jest system ocen i dlaczego nie działa. Wyniki ankiety pokazały, że ocena jest traktowana jako zło konieczne i zadanie zabierające więcej czasu niż przynoszące korzyści. W efekcie pracowników ocenia się dobrze, żeby ich nie skrzywdzić. Nie ma to jednak żadnego przełożenia na osiągnięte wyniki pracy.</p> <p>Zarząd zdecydował o przeprowadzeniu weryfikacji i modyfikacji obecnego systemu ocen. W tym celu zdecydowano, że kadra kierownicza oraz specjaliści będą uczestniczyć w warsztatach z zewnętrznym doradcą i wypracują najważniejsze założenia dotyczące modyfikacji obecnego systemu ocen.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Wspólnie z kierownictwem firmy zaplanowano następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none">• opracowanie i przedstawienie pracownikom sensu, celu i zasad przeprowadzania oceny okresowej,• redukcja liczby kompetencji oraz opisanie ich za pomocą zachowań,• stworzenie procedury oceny kompetencji,• sporządzenie profili (oczekiwań) dla poszczególnych stanowisk,

- przeszkolenie pracowników z prowadzenia rozmowy oceniającej, procedury jej przebiegu i zastosowania dokumentów.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Wybrano kluczowe kompetencje: „umiejętność pracy w zespole”, „inicjatywa i kreatywność”, „chęć uczenia się”, „samodzielność” i „decyzyjność”, „podatność na zmiany” oraz wspólnie opisano je behawioralnie na 5 poziomach. Opisano też skalę ocen.

Konsultantom pracującym w firmie zależało na tym, by kompetencje były wyrażone językiem, który jest na co dzień stosowany w firmie i całej branży, tj. treściwym i dosadnym. Osoby uczestniczące w warsztatach były dumne z wypracowanych rozwiązań i niecierpliwie oczekiwały ich wdrożenia w życie. Widać było, że odkrywają na nowo sens stosowania ocen okresowych i widziały w tym korzyść dla siebie i dla organizacji. Firma samodzielnie realizuje dalsze działania według wypracowanej na warsztatach listy. Po zakończeniu projektu pojawiły się sygnały, iż nie położono wystarczającego nacisku na wdrożenie rozwiązań i proces utkwiał w martwym punkcie. Dodatkowym czynnikiem, który zastopował proces wdrożenia był fakt, że firma nie nadała żadnemu odpowiedzialności za ten system.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Korzyścią biznesową byłoby niewątpliwie urealnienie oczekiwań wobec pracowników i „ożywienie” systemu, który nie spełniał swoich zadań. Rzetelna ocena tego, jak pracownicy pracują pomaga dobrać właściwie działania rozwojowe, a tym samym wpływa na ich motywację do pozostania w firmie. Niestety jest to jeden z licznych przykładów, w którym rzeczy „pilne” przysłoniły pracochłonny proces wdrożenia rzeczy „ważnych”. Istnieje spore ryzyko, że menedżerowie nie zaangażują się tak chętnie w kolejne wdrożenie narzędzi oceny, gdyż będą mieli poczucie, że ich praca nie zostanie wykorzystana.

12. Firma z branży produkcyjnej

Opis firmy
<p>Firma z branży produkcyjnej. Zajmuje się wytwarzaniem opakowań. Zatrudnia około 60 osób. Współpracuje z podwykonawcami. Na rynku istnieje od 1996 roku. Prowadzi działalność w Polsce, współpracuje z kontrahentami głównie na terenie województw podkarpackiego i małopolskiego. Firma od początku funkcjonowania pozyskała kilku kluczowych klientów, z którymi utrzymuje długofalową współpracę. Rynek polski jest w tej branży mało dynamiczny, z reguły opiera się na stałej, wieloletniej współpracy, co w znacznym stopniu ogranicza możliwość pozyskania nowych klientów. W poprzednich kilku latach były podejmowane próby pozyskania klientów zagranicznych, jednak bez rezultatu.</p> <p>Firma od początku działalności posiada status zakładu pracy chronionej. Ponad połowa zatrudnionych to osoby niepełnosprawne. Większość osób pracuje w firmie od początku jej istnienia, poziom fluktuacji pracowników jest bardzo niski, firma postrzegana jest jako pracodawca stwarzający pracownikom szczególne korzystne i przyjazne warunki pracy. Pracownicy czują się silnie związani z firmą.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Szansę na rozwój firmy zarząd upatrywał w zwiększeniu konkurencyjności poprzez doskonalenie jakości i terminowości produkcji, optymalizację kosztów oraz stopniowe wprowadzanie nowych technologii. Niezbędnym krokiem do tego celu była m.in. poprawa jakości zarządzania personelem. Zdecydowano się podnieść kompetencje kadry kierowniczej poprzez udział wszystkich kierowników w półrocznym programie rozwojowym obejmującym cykl szkoleń oraz indywidualny coaching. Uczestnicy programu po szkoleniu z zarządzania rozwojem pracowników z własnej inicjatywy zaproponowali zarządowi rozszerzenie istniejącego systemu ocen pracowniczych o ocenę kompetencji. Wdrożenie modelu kompetencji miało pomóc w stawianiu pracownikom nowych wymagań i egzekwowaniu wysokich standardów pracy. Zarząd poparł inicjatywę kierowników i zdecydował o wdrożeniu modelu kompetencji w firmie.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Grupa wszystkich kierowników wypracowała w sposób warsztatowy definicje 5 kluczowych kompetencji. Dotyczyły one zarówno jakości dostarczanych rezultatów i organizacji pracy, jak i aspektów interpersonalnych takich jak komunikacja czy współpraca. Każda z kompetencji poza definicją ogólną została rozpisana na 4 poziomy, odzwierciedlające naturalną ścieżkę rozwoju pracownika w firmie. Dla każdego stanowiska pracy, w tym także dla stanowisk kierowniczych, został określony wymagany poziom każdej z kompetencji tzw. profil wymagań.</p> <p>Opracowano formularz do oceny kompetencji pracowników. Ocena miała odbywać się raz do roku. Pracownik wspólnie z bezpośrednim przełożonym mieli określać aktualny poziom każdej z kompetencji, zgodnie z przyjętymi definicjami. W przypadku niespełnienia oczekiwań przełożony wspólnie z pracownikiem miał określać działania rozwojowe, zaś w przypadku przekroczenia oczekiwań, miała być określana ścieżka dalszego rozwoju pracownika.</p>

Ocena kompetencji miała mieć charakter czysto rozwojowy i nie wiązała się z przyznawaniem okresowych premii.
Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?
Kierownicy wspólnie przygotowali i zrealizowali działania komunikacyjne mające na celu zapoznanie pracowników z modelem i oceną kompetencji. Pracownicy przyjęli nowe rozwiązanie ze zrozumieniem, jako faktycznie pasujące do ich pracy, choć także z obawami, że wprowadzenie nowego rodzaju oceny będzie wiązało się z podnoszeniem wymagań Pierwsza ocena kompetencji została przeprowadzona zgodnie z planem.
Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.
Wprowadzenie modelu i procesu oceny kompetencji stanowiło wyraźny sygnał dla pracowników, że firma chce się rozwijać i że utrzymywanie wygodnego status quo nie będzie dalej możliwe. Tym samym proces ten ułatwił i przyspieszył wprowadzanie w firmie zmian podyktowanych rosnącymi wymaganiami rynku. Zmiany te dotyczyły przede wszystkim organizacji pracy oraz zarządzania jakością produkcji.

13. Firma z branży modowej

Opis firmy
<p>Firma produkcyjno-handlowa z branży fashion. Firma powstała w 1980 roku i zatrudniała wtedy 3 osoby, w 1996 roku zatrudniała około 100 osób (i w tym właśnie roku była wdrażana opisywana dobra praktyka), a dzisiaj ponad 800 osób. Współpracuje z producentami na całym świecie.</p> <p>Firma od samego początku swego istnienia była otwarta na zmiany i szybko podejmowała decyzje. Pracownicy byli angażowani w zarządzanie i podejmowanie decyzji.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Przez dłuższy czas zarząd firmy był przekonany, że pracownicy firmy są zadowoleni i czerpią satysfakcję z pracy. Nowo zatrudniony pracownik działu HR zaproponował przeprowadzenie ankiety wśród pracowników. Wynik ankiety był szokujący. Większość pracowników wykorzystało ten moment do wypowiedzenia swojej frustracji. „Bezpośredni przełożony nie pełni swojej roli“, „brakuje uznania za wykonaną pracę“, „moje kompetencje nie są postrzegane“ , „nikt mnie nie słucha“, to tylko parę z często wymienionych odpowiedzi. Kluczowa stała się zmiana stylu zarządzania/rozwój kompetencji menedżerskich. Podczas 3-dniowego spotkania z menedżerami, które odbyło się poza firmą zdefiniowano następujące kompetencje do rozwoju: „gotowość do brania odpowiedzialności“, „decyzyjność“, „samodzielne szukanie rozwiązań do pojawiających się problemów“, „osiąganie w czasie zaplanowanych celów“ oraz „dzielenie się wiedzą/ praktykami“. Celem była zmiana postaw i zachowań pracowników i kierowników tak, aby byli mniej pasywni a bardziej samodzielni/aktywni w poszukiwaniu rozwiązań. Założono, że kiedy każdy taką postawę w sobie zbuduje wzrośnie i satysfakcja z pracy i zaangażowanie pracowników. Ustalono, że konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej Projekt otrzymał nazwę „Corporate Happiness“.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>W pierwszym kroku zaplanowano spotkania informacyjne, dobrowolne dla pracowników, tak, aby mogli oni zrozumieć na czym polega cały projekt. Od samego początku zakładano aktywne uczestnictwo pracowników w kreowaniu rozwiązań.</p> <p>Powołano pracowników, którzy mieli pełnić rolę tzw. „ambasadorów zmiany“. Ich rolą było propagowanie działań projektowych, wdrażanie założeń w swoich działach/zespołach. Do tej roli wybrano pracowników, którzy byli zainteresowani tematem oraz pozyskali zgodę swojego przełożonego na dodatkowe</p>

zaangażowanie.

Dla kadry zarządzającej zaplanowano trening umiejętności interpersonalnych oraz coaching.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Powołano 15 „ambasadorów” z różnych obszarów organizacji. Uczestniczyli oni w ciągu roku w warsztatach (łącznie 18 dni). Tematami warsztatów były m.in.: „moje mocne strony”, „zarządzanie energią”, „partnerstwo w oparciu o wartości”. Celem warsztatów było dostarczenie uczestnikom inspiracji i zapewnienie im czasu na refleksję tak, aby mieli jak najwięcej pomysłów na działania w swoich działach.

Na początku reakcje na rolę „ambasadora” były dość ironiczne: „A po co ty nas będziesz na siłę uszczęśliwiał?” Dzisiaj, po 4 latach od rozpoczęcia projektu, są rozchwytywani i doceniani jako partnerzy do rozmów w tematach zarówno zawodowych jak i prywatnych

Rolą „ambasadorów” było i jest wspieranie pracowników ze swojego działu w rozwiązywaniu problemów napotykanym w pracy. Raz w tygodniu w firmie ogłaszany jest dzień, podczas którego każdy pracownik może się zgłosić do ambasadorów. Podczas prowadzonych w tym dniu rozmów ambasadorzy kierują się maksymą: „od problemu do rozwiązania”.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Najważniejszym efektem projektu jest zmiana całej kultury organizacyjnej. W ciągu czterech lat zadowolenie pracowników wzrosło o 80%. Wyształciła się też kultura efektywnej komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej: do klientów i dostawców. Uznanie otrzymuje się nie tylko od przełożonego. Jego wyrażanie jest też praktykowane pomiędzy pracownikami. Dzięki temu znacząco poprawiła się atmosfera pracy: jest więcej przestrzeni na uśmiech i żart. Zmiana kultury organizacyjnej i centralna pozycja pracownika przyciąga coraz więcej kandydatów do pracy w tej firmie. Rocznie pojawia się około 3000 aplikacji. Obroty firmy w ostatnich 3 latach wzrosły o 50%.

14. Firma z branży elektronicznej

Opis firmy
<p>Firma z branży elektronicznej. Powstała w 1971 i jest zarządzana przez rodzinę, obecnie przez już drugie pokolenie. Firma zajmuje się rozwojem, produkcją i sprzedażą komponentów i systemów elektronicznych. Zatrudnia około 240 osób. Współpracuje z podwykonawcami w Chinach. Udział eksportu to ponad 40%. Z racji tego, że firma jest prowadzona przez rodzinę, styl zarządzania jest raczej centralny. W firmie bardzo ceni się innowacyjność.</p>
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
<p>Z biegiem czasu firma została skonfrontowana z rosnącym zapotrzebowaniem na innowację i coraz krótsze cykle produkcyjne. Skrócone czasy rozwoju produktu, szybkie wdrożenie nowych technologii na rynek, najwyższe standardy jakości oraz doskonałość procesowa charakteryzują konkurentów. Dodatkowo wzrosła kompleksowość produktów, a tym samym zmieniły się oczekiwania ze strony klientów. Rynek pracy też stał się konkurencyjny, w związku z czym coraz trudniej było pozyskać nowych specjalistów.</p> <p>Zarząd zdecydował, że w tej sytuacji centralnym aspektem jest dbanie o know-how pracowników. Zdecydował więc o wdrożeniu systemu zarządzania wiedzą w organizacji. Najważniejsze wyzwania to: optymalizacja procesów pozyskiwania informacji i wiedzy, obchodzenie się z dokumentacją, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy ze zrealizowanych projektów. Główny cel zdefiniowano jako stworzenie bazy wiedzy w oparciu o zrealizowane projekty tak, aby w firmie istniała wymiana dobrych praktyk pomiędzy projektami, i by kolejne zespoły nie musiały „wywierać otwartych drzwi”.</p>
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
<p>Do projektu zarządzania wiedzą wybrano obszar pilotażowy: dział ds. badań i rozwoju.</p> <p>Zaplanowano przeprowadzenie audytu z wykorzystaniem ankiety online, dotyczącego identyfikacji aktualnego stanu wiedzy, zapotrzebowania na wiedzę w organizacji. Celem audytu było zidentyfikowanie problemów w obchodzeniu się z wiedzą oraz obszarów, w których wymiana wiedzy jest kluczowa.</p> <p>Zaplanowano warsztat z pracownikami, aby przedyskutować i zinterpretować wyniki audytu.</p> <p>Zaplanowano także wywiady w małych grupach, żeby wybrać i zaplanować konkretne rozwiązania związane z gromadzeniem i przekazywaniem wiedzy w</p>

<p>różnych obszarach organizacji.</p> <p>Następnie zaplanowano warsztaty, których celem było przeanalizowanie zapotrzebowania na wiedzę w czterech kluczowych obszarach: sprzedaż, rozwój produktu, proces produkcyjny, serwis/obsługa klienta.</p>
<p>Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?</p>
<p>Ankieta online zostały objęte wszystkie obszary w firmie (90 % pracowników).</p> <p>Wdrożenie metody „Lessons Learned” (czyli dzielenia się wiedzą po zakończonych projektach) odbyło się w paru etapach przez zewnętrzną firmę doradczą, która przeszkoliła też pierwszych „multiplikatorów wiedzy” (kierowników projektu i moderatorów) z metody prowadzenia warsztatów w organizacji</p> <p>Zdecydowano, że kierownik projektu już przed warsztatem przygotowuje najważniejsze dobre praktyki oraz problemy, które następnie, podczas warsztatu, będą rozwiązywane przez uczestników. zaistniałe. Na tym etapie uzgodniono też formę dokumentowania wyników</p> <p>Zarząd udzielał regularnego wsparcia kierownikom projektu podczas wdrożenia.</p>
<p>Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.</p>
<p>Wdrażając warsztaty „lessons learned” firma dysponuje nowoczesną metodą, która obejmuje wiedzę, doświadczenie, zamknięte projekty, oraz je dokumentuje i zabezpiecza efektywne korzystanie z bazy wiedzy. Zdobyte metodyczne doświadczenie w tym projekcie ma zastosowanie w innych projektach np.: do identyfikacji problemów procesowych. Zdobyta wiedza jest kumulowana w organizacji i służy zarówno pracownikom z doświadczeniem, jak i tym, którzy dopiero wchodzą do organizacji. Dodatkowo, nawet jeśli jakiś specjalista odchodzi z firmy, część wiedzy, którą zgromadził podczas realizacji swoich projektów jest zmagazynowana i firma może z niej w dalszym ciągu korzystać. Niweluje to część ryzyka związanego z rotacją pracowników.</p>

15. Firma z branży handlowej

Opis firmy
Firma z branży handlowej, dystrybutor mrożonej żywności. Działa jako część korporacji, ale zarządzana jest niezależnie. Sprzedaje na rynek polski oraz Europy Środkowo-Wschodniej. Zatrudnia niemal 100 osób. Od kilku lat osiąga założone wyniki sprzedaży i jest stawiana w Europie za wzór innym przedstawicielstwom.
Potrzeba rozwojowa/biznesowa i jej źródła.
W firmie istniała roczna ocena pracy pracownika, ale nie była ona dostosowana do specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach. Niezależnie od tego, czy ktoś pracował w sprzedaży, czy w logistyce, posiadał te same kryteria oceny. Powstała więc potrzeba dostosowania kryteriów oceny do poszczególnych grup stanowisk tak, aby jej wyniki były jak najrzetelniejszym obrazem tego, jak wygląda praca danej osoby. Dodatkowo dopasowane kryteria oceny pomogą planować działania rozwojowe, które rzeczywiście będą wspierały pracę poszczególnych osób i będą dopasowane do jej specyfiki.
Co zostało zaplanowane w odpowiedzi na tę potrzebę?
W procesie tworzenia i wdrażania nowych kryteriów oceny brał udział kierownik HR oraz wszyscy menedżerowie. Zdecydowano się na narzędzie oceny oparte o kompetencje. Zespół ten wyróżnił 3 grupy stanowisk: menedżerskie, sprzedażowe, back-office. Proces tworzenia kompetencji przebiegał następująco: <ul style="list-style-type: none">• Wszyscy menedżerowie oraz Zarząd wypracowali wspólnie pulę kompetencji, którą chcieliby oceniać u pracowników oraz u siebie samych.• Pracownicy otrzymali mailem listę tych kompetencji i zostali poproszeni o dopasowanie do swojej grupy stanowiskowej tych, które najlepiej będą wspierały ich pracę oraz o przypisanie im ważności,• Kierownicy użyli informacji zgromadzonych od pracowników do skonstruowania narzędzia oceny dla poszczególnych grup stanowiskowych,• Planowane są szkolenia dla pracowników z zakresu zasad korzystania z nowego narzędzia oceny oraz dla menedżerów ze sposobu oceniania pracowników.• Po zakończeniu szkoleń planowane jest wdrożenie narzędzia.

Jak wyglądało wdrożenie? Co się zmieniło w trakcie?

Wdrożenie przebiegało sprawnie. Menedżerowie byli bardzo zaangażowani, ponieważ oni również nie dysponowali rzetelnym narzędziem oceny pracy pracowników

Zarząd był bardzo wspierający. Pomagał zdefiniować kluczowe kompetencje w oparciu o kierunki strategiczne firmy, a jednocześnie zostawiał menedżerom dużo swobody w kwestii zawartości ich opisów.

Kierownik HR mocno naciskał na utrzymanie niewielu kompetencji, tj. maksymalnie 5 na danym stanowisku oraz o opisywanie ich językiem zachowań tak, aby menedżer mógł dokonać oceny pracy na podstawie codziennej obserwacji pracownika. Kierownicy doszli jednak do wniosku, że 5 kompetencji to za mało, więc w efekcie każde stanowisko jest oceniane z 6-8 kompetencji, co niestety rodzi ryzyko rozproszenia i braku koncentracji na kluczowych dla firmy zachowaniach.

Korzyści biznesowe. Osiągnięte efekty.

Pomimo, że system nie funkcjonuje jeszcze w praktyce, zaobserwowano następujące korzyści:

- Zarząd jest przekonany do słuszności narzędzia i jest gotowy oceniać swoich podwładnych. Członkowie Zarządu zauważają, że wybrane i opisane kompetencje odzwierciedlają kierunki rozwoju firmy, wobec czego wspierają ich rozwój u pracowników.
- Pracownicy czują się właścicielami systemu, ponieważ byli zaangażowani w jego tworzenie,
- Pomimo tego, że nikt nie jest jeszcze z nowych kompetencji oceniany, sam fakt ich opisanie oraz zakomunikowania pracownikom sprawił, że zmieniają się postawy pracowników na rzecz tych, które lepiej wspierają strategię np.: polepszyła się komunikacja w zespołach.