

O ZARZĄDZANIU ZMIANĄ, CZYLI JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA NIESPODZIEWANE SYTUACJE W PRZYSZŁOŚCI

Nie od dziś wiadomo, że podejście do zmiany jako do naturalnego procesu i skupienie się na jej pozytywnych aspektach znacznie zmniejsza ryzyko wystąpienia kryzysu. W rzeczywistości, patrząc na dynamikę działalności firm, niewielu udaje się działać zgodnie z tą regułą, co pokazała dogłębnie pandemia koronawirusa. Zatem jakie konkretne działania zwiększą szansę na opracowanie wysoko efektywnych mechanizmów i pomogą bez większych problemów przejść przez zmianę w przedsiębiorstwie?



**MIKOŁAJ
DRAMOWICZ**

prezes Zarządu, DATAPAX

Częstym błędem w zarządzaniu firmą jest podejście, że plan działania stanowi cel sam w sobie. Działanie z takim założeniem niesie za sobą duże niebezpieczeństwo. W sytuacji wymuszającej zmianę w takim planie zazwyczaj więcej energii zostanie przeznaczona na usilne, lecz nieskuteczne próby jego dalszej realizacji. Ucierpi na tym faktyczny cel, a straty będą nieodwracalne. Aby nie wpaść w tę „pułapkę”, jeszcze przed opracowaniem poszczególnych kroków warto przeanalizować dostępność zasobów, jakimi dana firma aktualnie dysponuje, a także zastanowić się nad ewentualnymi ograniczeniami, które mogą zakłócić realizację. Rzetelne określenie tych danych przyczyni się także do ustalenia właściwego i sprecyzowanego założenia. Nad opracowywaniem nowej strategii powinien pracować oddelegowany zespół menedżerów. Wspólnie zaproponowane rozwiązania będą tym

skuteczniejsze, im bardziej dogłębna i szeroka będzie ich analiza. Praca zespołowa przyniesie pracownikom też niezwykle ważne poczucie gotowości i przekonania do zmian. Procesem wdrażania nowych ustaleń powinien kierować lider. Umiejętność planowania oraz skuteczna komunikacja pozwolą na podział nowych obowiązków i wyznaczenie osobistych celów dla każdego członka zespołu. Do zadań lidera należy także wysłuchanie wszelkich uwag i obaw współpracowników oraz ich przeanalizowanie.

Zarządzanie zmianą jest o wiele łatwiejsze, gdy firma w ciągu swojego istnienia poświęciła czas i wypracowała różnego rodzaju zabezpieczenia, np. dodatkowe środki finansowe czy moce przerobowe w postaci chociażby współpracowników zewnętrznych, które mogą zadecydować o uniknięciu kryzysu. Większość przedsiębiorców zebrane zasoby w całości przeznacza na zachowania prewencyjne, nie biorąc pod uwagę możliwości ich częściowej inwestycji.

– Epidemia koronawirusa stała się ogromną zmienną w działaniu znacznej ilości przedsiębiorstw. Zarządy wraz z pracownikami są na

etapie szukania i wdrażania nowych rozwiązań. Dla części firm są to plany usprawnień mające przyczynić się do realizacji standardowych celów, dla części jest to szansa na zdobycie upragnionej pozycji lidera na rynku, a dla innych jest to walka o przetrwanie. Wraz z grupą ekspertów opracowaliśmy narzędzie, które ma szansę zmniejszyć negatywne skutki pandemii i pozwoli zachować pracę wszystkim pracownikom. Mam tu na myśli dostęp do platformy dpx, dzięki której zarówno producenci, jak i dostawcy mogą wzajemnie sobie pomóc. Platforma jest internetowym narzędziem wskazującym producentom najistotniejsze procesy do usprawnień wraz z konkretnymi rozwiązaniami przygotowanymi przez dostawców owoych usprawnień, automatyzacji, optymalizacji i systemów IT. Każdy z nich może zamieścić na platformie swój projekt lub problem, a dostawcy w odpowiedzi dadzą im swoje oferty – propozycję rozwiązań. I odwracając sytu-

”

Przez obecny kryzys wielu pracodawców straciło zamówienia, ale i moce przerobowe. Zamiast załamywać ręce i zwalniać swoich pracowników, dla których nie mamy zadań, postarajmy się przeorganizować produkcję tak, by wciąż móc wykorzystywać swoje maszyny.



ację – dostawcy mogą znaleźć na platformie potencjalnych klientów oraz projekty, na które zaproponują dedykowane rozwiązanie. Jesteśmy przekonani, że nowo wypracowany mechanizm szeroko pojętego współdziałania pomoże w odbudowywaniu gospodarki tym bardziej, iż aktualnie proponujemy naszym potencjalnym Użytkownikom darmowy dostęp do naszej platformy. W każdym przedsiębiorstwie warto wypracować z góry tzw. plan B, dzięki któremu firma będzie w stanie przetrwać nawet największy kryzys gospodarczy. Epidemia koronawirusa wymusiła na przedsiębiorcach szybkie, a często zupełnie niebrane pod uwagę wcześniej decyzje, np. o przebrązowaniu w odniesieniu do aktualnych oczekiwań rynku. Wiele szwalni zamiast produkcji ubrań zaczęło produkować

maszeczki czy kombinezony ochronne, inne przeprogramowały maszyny, by produkować przyłbice czy inne osłony z pleksi, bądź nalewały płyny dezynfekujące zamiast do higieny osobistej. Przez obecny kryzys wielu pracodawców straciło zamówienia, ale i moce przerobowe. Zamiast załamywać ręce i zwalniać swoich pracowników, dla których nie mamy zadań, postarajmy się przeorganizować produkcję tak, by wciąż móc wykorzystywać swoje maszyny. Jeśli wiemy, że możemy na naszej linii produkcyjnej wyprodukować płyny do dezynfekcji czy inne aktualnie potrzebne do ochrony zdrowia produkty, wykorzystajmy nasze zasoby i zapewnijmy pracownikom pracę. Na platformie dpx jest możliwość zgłoszenia swojego problemu, gdy np. posiadamy wolne moce

przerobowe czy wolne maszyny lub odwracając sytuację – gdy mamy nadwyżkę zamówień, z których realizacją nie nadążamy. Dzięki temu każda ze stron jest zadowolona: producent, który nie nadązał z produkcją lub nie dysponował odpowiednią technologią, drugi, który akurat miał wolną linię i zapewnił swoim pracownikom pracę oraz firma, która na czas otrzymała zamówienie. Na tym polega zarządzanie zmianą. Efekt zastosowania wszystkich opisanych wyżej zasad najbardziej zależny jest od czasu, w którym zdecydujemy się na działanie. Prędkość tych zmian w pewien sposób powinna być przystosowana według indywidualnych potrzeb. Muszą one jednak być wprowadzane terminowo, gdyż każda zwłoka działa w tym wypadku na niekorzyść całej firmy. ■