

System wartości i zasad w firmie – Jak stworzyć i wdrożyć system zasad i wartości?

Sposób wdrażania zespołu wartości i zasad, zależy w dużym stopniu od tego jakie wartości i zasady będą miały w firmie obowiązywać. Forma procesu musi bowiem odpowiadać jej treści.

Poniżej przedstawiony został model wdrażanie systemu wartości i zasad zastosowany przez TMI Polska w firmie Adtranz ZWUS w Katowicach.

Informacje o firmie Adtranz ZWUS Sp. z o.o. (05.1998)

Struktura Własności: 60% Polskie Koleje Państwowe, 40% Adtranz,

Historia: Zakład powstał w latach dwudziestych XX wieku, od 1932 roku własność LM Ericsson. Po wojnie powstają Zakłady Wytwórcze Urządzeń Sygnalizacyjnych (ZWUS). W 1961 roku do firmy z siedzibą w Katowicach przyłączono zakłady w Rybniku i Żorach. W 1991 powstaje joint-venture z ABB. W styczniu 1996 w wyniku fuzji na szczeblu światowym segmentów pracujących dla transportu szynowego szwedzko – szwajcarskiej ABB i niemieckiego Daimler Benz powstaje spółka Adtranz, której częścią jest ZWUS. Adtranz działa w 40 krajach zatrudniając 23000 ludzi. Adtranz ZWUS przechodzi gruntowną restrukturyzację w 1991, po której następuje szereg strategicznych zmian marketingowych, technologicznych, systemowych i strukturalnych trwających do dnia dzisiejszego.

Profil produkcji: Stacyjne i przemysłowe systemy komputerowe i

komputerowo-przebieżnikowe, komputerowe systemy samoczynnej sygnalizacji przebieżkowej, systemy kontroli ruchu, komputerowe pulpity sterujące.

Stan zatrudnienia: 670 osób, z czego 51% pracowników umysłowych, w tym 29% pracowników z wyższym wykształceniem i 37% z wykształceniem średnim. 535 osób zatrudnionych w Katowicach i 135 w Żorach.

Główni klienci: PKP

Cele wprowadzania systemu wartości i zasad (10.97 – 10.98)

Nadrzędnym celem tworzenia i wdrażania systemu wartości i zasad było zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację celów biznesowych. Miało temu służyć:

1. Stworzenie w Adtranz ZWUS kultury organizacyjnej bazującej na wspólnych wartościach i zasadach pracy – dzielonych i uznawanych na wszystkich szczeblach zarządzania.
2. Decentralizacja procesów zarządzania.
3. Rozwój dobrych relacji w firmie, stworzenie spójnych zespołów i ukierunkowanie działań na zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego a w ostatecznym rezultacie – zewnętrznego.

Aby osiągnąć założone cele ogólne, konieczne wydawało się przeprowadzenie procesu, którego projektowane rezultaty wyglądały następujące:

- wszyscy znają, akceptują i działają według wspólnie wypracowanych wartości i zasad Adtranz ZWUS;
- menedżerowie i kierownictwo odpowiada za wprowadzenie / implementację zasad w swoich zespołach;
- wszyscy pracownicy wykazują się:
 - Inicjatywą w usprawnianiu firmy;

- Lojalnością wobec jej celów i wartości;
- Odpowiedzialnością za sukcesy i porażki całej firmy;
- wszyscy wspierają się w działaniach zespołowych służących wysokiej produktywności i jakości;
- menedżerowie i kierownicy wszystkich szczebli wykazują się wiedzą i posiadają umiejętności motywowania, dawania uznania i konstruktywnej krytyki wobec swoich pracowników;
- działania wszystkich zorientowane są na spełnianie wymagań i oczekiwań klientów wewnętrznych a w rezultacie finalnego odbiorcy;
- menedżerowie i kierownicy wszystkich szczebli posiadają wiedzę, umiejętności i odpowiednie narzędzia by efektywnie pracować w elastycznych zespołach zamiast w hierarchicznych strukturach i systemach;
- wszyscy posiadają umiejętność tworzenia zwycięskich relacji na każdym szczeblu organizacji;
- wszyscy wykazują się silnym zaangażowaniem w pracę i czują się odpowiedzialni za jej rezultaty.

Przebieg procesu tworzenia i wdrażania systemu wartości i zasad

Etap 1: Analiza

Etap analizy miał na określenie jakimi wartościami i zasadami pracy kieruje się ściśle kierownictwo firmy w chwili rozpoczęcia procesu.

Analiza składała się z takich elementów jak:

- przeprowadzanie miernika wartości i zasad postępowania (patrz pkt. 4)
- zapoznanie się z dokumentacją dotyczącą strategii, struktur, systemów, procedur i profilu zasobów kadrowych firmy;
- indywidualne wywiady z menedżerami i pracownikami;
- dyskusje w grupach złożonych z wybranych menedżerów i

pracowników.

Powyższa analiza posłużyła określeniu zawartości i ewentualnym modyfikacjom procesu tworzenia wartości i zasad.

Etap 2. Konsultacje z Zarządem

Celem konsultacji było:

- prezentacja uzyskanych informacji;
- uzgodnienie dalszych etapów i ich rozmieszczenie w czasie;
- ustalenie kształtu i ostatecznej zawartości merytorycznej poszczególnych warsztatów dla ścisłego kierownictwa.

Etap 3: "Stan idealny"- warsztaty dla Ścisłego Kierownictwa

Dla powodzenia tak kompleksowego przedsięwzięcia jak stworzenie i wdrożenie wartości i zasad, a więc de facto zmianę nawyków, mentalności i w związku z tym sposobów działania, kluczowe znaczenie ma aktywny udział kadry kierowniczej – osób kluczowych ze względu na kompetencje decyzyjne w firmie. Osoby te muszą:

- rozumieć oczekiwane efekty procesu;
- w widoczny sposób okazywać to, że identyfikują się z celami procesu i wspomagają ich realizację;
- w czytelny sposób komunikować pracownikom, jakie postawy i zachowania są przez nie preferowane.

Istotne jest to, aby kadra kierownicza dokładnie wiedziała, jakie wartości i zasady mają obowiązywać w firmie. W tym celu konieczne jest przedstawienie i przedyskutowanie całej gamy wybranych koncepcji zarządzania i funkcjonowania organizacji i wiążących się z nimi systemów wartości i zasad, aby, bazując na wynikach analizy i wspólnych konsultacjach, wypracować oczekiwany zespół wartości stanowiący platformę działania dla całego przedsiębiorstwa.

Mając określoną wizję rezultatów procesu – uzgodniono wspólnie ostateczną konstrukcję programu szkoleniowego i kryteria pomiaru jego efektywności.

Etap 4: “Umiejętności, których potrzebujemy”

Na tym etapie wszyscy członkowie ścisłego kierownictwa, zostali wyposażeni w odpowiednie narzędzia by być w stanie reprezentować ustanowione wartości i zasady, a tym samym móc wysyłać jasne, spójne sygnały zmiany.

Były to na przykład umiejętności: komunikacji interpersonalnej (gdy wartością firmy jest otwarta i szczerą komunikacja), czy zasady delegowania (gdy wartością firmy jest pełna odpowiedzialność za sukcesy i porażki firmy wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach).

Etap 5: Stworzenie Zespołu Nawigacyjnego

Etap 5 stanowił początek procesu implementacji wartości i założeń kultury organizacyjnej Adtranz ZWUS w życie codzienne firmy. Na tym etapie powołuje się Zespół Nawigacyjny złożony z dynamicznych liderów organizacji, mających bezpośredni wpływ na kształtowanie zachowań pozostałych.

Zespół Nawigacyjny spełnia zadania związane z:

- marketingiem wewnętrznym systemu wartości i zasad,
- wypracowaniem projektów zmian w zakresie systemów i procedur działania (do zaprezentowania i przedyskutowania na etapie 6),
- wsparciem oraz integracją pomysłów i projektów zmierzających do realizacji celów procesu i powstających na innych szczeblach organizacji,
- prowadzeniem, lub udziałem w zespołach realizujących powstałe projekty;
- monitorowaniem postępu prac i odpowiedzialnością za końcowe rezultaty projektów.

Istotne jest właściwe ustalenie ram merytorycznych dla podejmowanych projektów oraz konieczne jest pełne poparcie dla Zespołu Nawigacyjnego ze strony ścisłego kierownictwa oraz bieżąca, ciągła z nim współpraca.

Etap 6: Program Inspiracyjno-szkoleniowy dla wszystkich pracowników

Filozofia TMI zakłada, że wszyscy pracownicy biorą udział w procesie tworzenia wartości i zasad w firmie – wszak to oni swą postawą będą je realizować na co dzień. Ich zaangażowanie i akceptacja wypracowanych wartości są warunkiem koniecznym i niezbędnym do osiągnięcia efektu.

Charakter tego etapu determinuje pięć celów jakie powinny zostać osiągnięte:

- zapoznanie i przekonanie pracowników do wypracowanego przez ścisłe kierownictwo systemu wartości i zasad,
- skonsultowanie i skorygowanie wypracowanego przez ścisłe kierownictwo systemu wartości i zasad,
- zainspirowanie pracowników do zmiany sposobu myślenia i działania,
- wypracowanie konkretnych pomysłów na wprowadzenie nowych zasad w firmie,
- realizacja pomysłów poprzez zaangażowanie chętnych do zespołów projektowych koordynowanych przez Zespół Nawigacyjny.

Etap 7: Implementacja

W efekcie programu inspiracyjno – szkoleniowego zwiększą się znacznie wymagania wobec kierowników średniego i niższego szczebla, którzy będą musieli wykazać się wieloma nowymi umiejętnościami, nie związanymi bezpośrednio z wykonywaniem codziennych zadań operacyjnych. Sądzymy, że kadrze kierowniczej trzeba w bardziej praktyczny sposób “podpowiedzieć” jak znaleźć się i rozwijać w nowej kulturze organizacyjnej. Krytyczną dla dobra całego procesu grupą będą

członkowie Zespołu Nawigacyjnego – odpowiedzialni za Integrację. Stąd w tym etapie procesu przychodzi czas na rozpoczęcie prac wdrożeniowych. W trakcie warsztatów z przedstawicielami kadry kierowniczej TMI przedstawia i omawia metodologię wdrażania i odpowiednie narzędzia.

Przypominanie pracownikom o głównych ideach programu szkoleniowego nie jest wystarczającą gwarancją rozwoju kultury organizacyjnej. Ważne jest, aby każde nowe zachowanie stało się z czasem specjalnością firmy – czymś, co zdarza się w firmie na porządku dziennym. Wymaga to jednak uważnego monitorowania praktyk operacyjnych tj.:

- systemów;
- procedur;
- procesów i
- struktur, które leżą u podłoża nowej filozofii działania. Inaczej powstanie niebezpieczna sytuacja, w której silnie zmotywowany i odpowiedzialny pracownik, posiadający wszelkie cechy wyrażane przez system wartości i zasad, będzie skrzepowany przez “system” przy wykonywaniu codziennych obowiązków.

Etap 8: Integracja

Całkowita integracja nowego systemu wartości i zasad wymaga podjęcia szeregu wyzwań i zapewnienia, że wszelkie funkcje i formy działalności firmy odpowiadają długoterminowym celom i przyczyniają się do ich realizacji w myśl przyjętych zasad. Do takich aspektów działalności firmy należą m.in.: Strategia komunikacji, Marketing, Reklama, Gwarancje serwisowe, Rekrutacja, Szkolenia wprowadzające, Ocena pracowników, Szkolenie (kwalifikacje i zachowania), System i procedury obsługi klienta, Ścieżki kariery, Współpraca z głównymi partnerami, System nagród i pochwał, System premiowania personelu, itp.

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwych zagadnień.

Zawiera ona tylko niektóre elementy funkcjonowania organizacji, które należy zweryfikować, aby zapewnić trwałość funkcjonowania przyjętych zasad i wartości.

Aleksander Drzewiecki

W serwisie dyplom.com.pl prezentujemy obronione prace dyplomowe, które mogą służyć za wzór do napisania własnej pracy - gdyby potrzebowali jeszcze Państwo konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](http://pisanieprac.pl) - fachowa pomoc w pisaniu prac.