

Współpraca buduje (4)

O wdrażaniu zmiany przy wykorzystaniu pracy zespołowej w Nestlé Polska opowiada Radek Ruciński, w latach 2002–2006 Change Manager w projekcie GLOBE

■ Na czym polegało zadanie zespołu w polskim oddziale Nestlé?

Głównym zadaniem zespołu projektowego było sprawne przeprowadzenie zmiany polegającej na tym, że od określonej daty wszyscy pracownicy powinni rozpocząć pracę w nowym systemie SAP. Ogólny cel został rozbity na cele szczegółowe. Zespół działał w trzech obszarach. Pierwszy to wyszkolenie pracowników, tak by umieli korzystać z narzędzia informatycznego. Drugi to działania związane z systemem, czyli przypisanie każdemu pracownikowi roli w SAP – to było duże wyzwanie, ponieważ musieliśmy zadbać o jednolitość na poziomie całego świata. To narzucało zmiany w sposobie działania niektórych działów. Naszym zadaniem było zdefiniowanie tych zmian i skuteczne ich wdrożenie. Wreszcie trzeci obszar to wsparcie emocjonalne pracowników, badanie ich nastrojów, reagowanie np. na frustrację, likwidowanie barier, jakie pracownicy dostrzegali przy wdrożeniu.

■ Jakie znaczenie w trakcie wdrażania zmiany miała praca zespołowa?

Specyfika pracy nad wdrożeniem polegała na tym, że zmiana w jednym obszarze wywoływała zmiany w innym. Zmiany w systemie miały wpływ na wszystkich, więc umiejętność określenia wszystkich możliwych konsekwencji takich działań była kluczowa dla całego procesu. Zespół projektowy, który składał się z pracowników działów produkcji, logistyki, marketingu, sprzedaży, finansów, HR genialnie się sprawdził. W wielu momentach projektu wspólnie rozwiązywaaliśmy konkretne kwestie, które pojawiały się na bieżąco.

■ Jak rozpoczął Pan współpracę z zespołem?

Zostałem powołany na stanowisko Change Managera w 2002 roku. Moim pierwszym zadaniem było zdefiniowanie celów działania zespołu oraz uzasadnienie biznesowe całego projektu. Wtedy jeszcze nie wiedzieliśmy, co

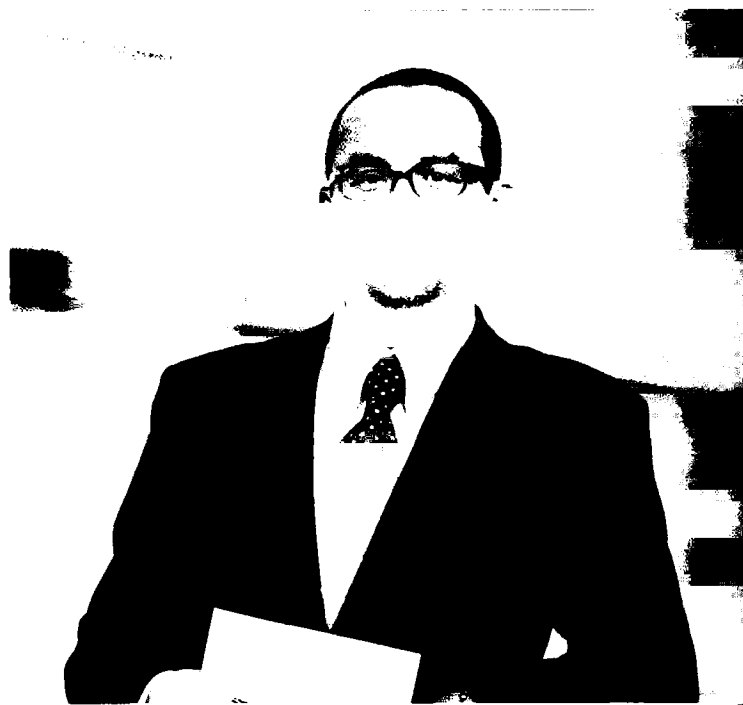
się dokładnie kryje za ogólnym terminem zarządzanie zmianą. Ja przyszedłem z działu marketingu i tak naprawdę o zarządzaniu zmianą wiedziałem niewiele. Wspólnie z centralą GLOBE określiliśmy, jakich ludzi potrzebujemy do zespołu, sprecyzowaliśmy pożądane kompetencje i rozpoczęliśmy rekrutację. Korzystaliśmy głównie z rekrutacji wewnętrznej, a jeśli nie znaleźliśmy odpowiednich kandydatów, poszukiwaliśmy na zewnątrz. Zależnie od fazy projektu, zespół złożony był z sześciu do dziewięciu osób. Dodatkowo współpracowaliśmy z osobami, które były członkami innych zespołów, a dla nas odgrywały rolę ambasadorów zmiany.

■ Jakie oczekiwania postawiono przed członkami zespołu projektowego?

Myszę, że właściwi ludzie byli jednym z czynników sukcesu projektu. W zespole znaleźli się pracownicy, którzy mieli pozytywne nastawienie do realizacji wdrożenia, byli zmotywowani do działania oraz byli skoncentrowani na osiągnięciu zamierzonego celu. Każdy z nich posiadał niezbędną wiedzę specjalistyczną oraz świadomość tego, jakie działania należy podjąć w celu skutecznej realizacji projektu. A oczekiwania? Realizacja zadań, aktywne rozwiązywanie pojawiających się problemów,

Nestlé to globalna korporacja, działająca w branży dóbr szybko zbywalnych. W 2002 roku Nestlé poszukiwało sposobu na podniesienie swojej wewnętrznej efektywności w skali całej organizacji. Jednym z wypracowanych rozwiązań okazało się wprowadzenie jednolitego systemu zarządzania informacjami i działaniami przy wykorzystaniu systemu SAP. Wdrożenie wszystkich pracowników do pracy w nowym systemie, było radykalną zmianą. Szacuje się, że było to również największe wdrożenie SAP na świecie. Całe przedsięwzięcie funkcjonuje do dziś w Nestlé pod nazwą GLOBE.

FOT. Archiwum



Radek Ruciński

w latach 2002–2006 Change Manager w projekcie GLOBE odpowiedzialny za kierowanie procesami zmian w polskim oddziale Nestlé, a następnie w krajach Europy Środkowej.

zgłaszanie usprawnień. Jednym słowem: odpowiedzialność.

■ **Wspomniał Pan, że właściwi ludzie przyczynili się do sukcesu wdrożenia. Co jeszcze zadecydowało o powodzeniu projektu?**

Niezwykle ważne okazało się dobre planowanie. Zespół na każdym etapie projektu, tydzień po tygodniu wiedział, w jakim momencie realizacji projektu się znajduje. Bardzo ważne okazało się planowanie zespołowe. Im bardziej zespół się rozwijał, tym większy wpływ na planowanie całości, wskazywanie obszarów zagrożeń mieli jego członkowie. Poza tym istotny był nasz sposób

pracy. Kiedy tylko dostrzeżliśmy, jak wiele istnieje wzajemnych powiązań, np. między określeniem ról w SAP a szkoleniami, każdy z członków zespołu realizował zadania nie tylko ze swojego obszaru, ale wspierał kolegów, wskazując np. potencjalne zagrożenia lub zmiany w ich obszarze. Wreszcie istotna dla nas okazała się architektura miejsca, w którym działał zespół. Zadbaliśmy o to, żeby ludzie powiązani ze sobą mocno w projekcie, np. odpowiedzialni za opis ról i za szkolenia, siedzieli blisko siebie. To ułatwiało wymianę pomysłów, pomagało w szybkim reagowaniu na pojawiające się proble-

my. To świetnie zadziałało. Ale najważniejszym czynnikiem sukcesu okazała się odpowiedzialność członków zespołu. Każdy czuł się właścicielem swojego zadania i czuł się odpowiedzialny za jego realizację.

■ **Czy były trudne momenty w pracy zespołu?**

Było wiele takich momentów. Właściwie codziennie... Stanęliśmy przed trudnym problemem tuż po zakończeniu projektu w Polsce. Ponieważ nabraliśmy doświadczeń, otrzymaliśmy zadanie wdrożenia zmian w zakresie SAP w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Wdrożenie w Polsce nauczyło nas, że w takim projekcie należy mnóstwo czasu i energii poświęcić na przygotowanie ludzi w organizacji, którzy będą z nowego systemu korzystali. Bez takiego przygotowania cała inwestycja nie przyniesie oczekiwanych efektów. To wymaga czasu. Jednak pierwsze wersje planów i terminów, jakie dostaliśmy, nie dawały zbyt dużo czasu na wdrożenie. Ponad miesiąc negocjowaliśmy realistyczne wersje planów.

■ **Jak wyglądały negocjacje?**

W tej sytuacji ponownie świetnie sprawdził się zespół projektowy i jego doświadczenie oraz wiedza fachowa. Na wielu spotkaniach prezentowaliśmy nasze argumenty, proponowaliśmy inne rozwiązania, wspieraliśmy je przykładami i doświadczeniami z polskiego wdrożenia. Dyskusje prowadziły osoby, które były odpowiedzialne za poszczególne etapy projektu, to one najlepiej wiedziały, jakie rozwiązania sprawdzają

się, a jakie są nieefektywne. Pozycja i wizerunek zespołu pomogły przeforsować zmiany w planach. To była walka o naszą rolę i miejsce w globalnym projekcie.

■ **Na czym polegała rola menedżera zespołu projektowego?**

W moim przypadku to było kilka zadań, które realizowałem równocześnie. Moim głównym zadaniem było motywowanie całego zespołu do realizacji wdrożenia, oraz czuwanie nad odpowiednią komunikacją w zespole. Na początku wdrożenia moje działania skupiały się na planowaniu, rekrutacji, podziale obowiązków, ustawieniu logistyki zespołu, czyli sposobów raportowania, komuni-

kacji, sposobów pracy. W trakcie działania monitorowałem realizację celów, wspólnie rozwiązywaliśmy pojawiające się problemy, do moich zadań należał też coaching zespołu. Na podstawie swoich doświadczeń mogę powiedzieć, że podstawową cechą menedżera zespołu projektowego jest entuzjazm i inicjatywa. To wpływa bezpo-

średnio na motywację całego zespołu.

■ **Dziękujemy za rozmowę.**

ROZMAWIALI
KONSULTANCI HOUSE OF SKILLS

Henryk Puszcz
Łukasz Dąbrowski
Michał Zaborek

UWAGA CZYTELNICY

Artykuł jest ostatnim z cyklu przygotowanego przez konsultantów House of Skills „Współpraca buduje”. W poprzednich artykułach przeanalizowaliśmy, jak rozumiana jest praca zespołowa w polskich firmach przedstawiliśmy rodzaje funkcjonujących zespołów, zaprezentowaliśmy sytuacje, w których praca zespołowa jest najbardziej efektywna dla organizacji oraz odpowiedzieliśmy na pytanie, co decyduje o sukcesie zespołu.