

SŁUŻBY UTRZYMANIA RUCHU

SUR

Innowacyjne rozwiązania w utrzymaniu ruchu



4218111
ISSN 1896-0677
59⁹⁹ PLN

Cena brutto: 62,99 zł (w tym 5% VAT)

www.sluzby-ur.pl

Reklama:

KÄRCHER

INDEKS 226289

Numer 5 (79) 2019 / wrzesień-październik



Temat numeru:

Hydraulika i pneumatyka

Nasi eksperci:



Agnieszka Hyla



Ryszard Nowicki



Andrzej Domaszewski



Małgorzata Senator



Damian Zabicki



Jacek Szymczyk



Miłosz Cieszyński



Piotr Bonarski

RAPORT:

Prewencja na produkcji

KONCEPCJE:

Optymalizacja obróbki skrawaniem z wykorzystaniem TPM

OBIEKT I MEDIA:

Nowe technologie w transporcie wewnętrznym

DODATEK SPECJALNY:

Energia i gaz dla firm



Zarządzanie personelem produkcyjnym w czasie fuzji

Fuzja, czyli połączenie dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w jedno, oznacza ogromną destabilizację dotychczas znanego wszystkim pracownikom zainteresowanych firm świata. Oznacza na dodatek, że prawdopodobnie nie każdy utrzyma swoje stanowisko czy wysokość wypłaty. Zapanowanie nad strachem i masowym odpływem pracowników jest niewątpliwie jednym z największych wyzwań w czasie fuzji.



mgr inż. Agnieszka Hyla

Konsultantka ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems sp. z o.o., kierownik projektów IT, autorka tekstów z zakresu zarządzania w produkcji.

Powodów, dla których firmy decydują się na połączenie, może być bardzo wiele. Czasami łączą się przedsiębiorstwa z różnych krajów, które dzięki temu pozyskują możliwość współdzielenia rynku geograficznego. Innym powodem może być chęć poszerzenia wspólnego zakresu oferty dla klientów – w przypadku firm wykonujących komplementarne usługi. Przyczyną fuzji może być także posiadana przez podmioty

infrastruktura czy zasoby, którymi firmy dysponują i chcą się podzielić. Do fuzji dochodzi często w celu wydostania przedsiębiorstwa z kłopotów finansowych lub dokonania inwestycji przez jeden z podmiotów.

Połączenie firm o podobnym statusie, tzw. „równych sobie”, zdarza się niezwykle rzadko. Zazwyczaj spotyka się fuzje przedsiębiorstw silniejszych ze słabszymi, większych z mniejszymi czy bogatszych z biedniejszymi. Wszystko po to, aby po zakończeniu połączenia powstał twór sprawniejszy oraz bardziej efektywny i zyskowy niż przed nim. Dla przykładu, w 2017 roku amerykański koncern Superior Industries za 2,7 mld złotych przejął firmę Uniwheels produkującą felgi aluminiowe. Na początku XXI wieku firma farmaceutyczna Pfizer zrobiła duże zakupy, wchłaniając przedsiębiorstwa takie jak Wyeth i Pharmacia Corporation. W 2015 roku amerykański producent majonezu i innych przypraw wykupił przedsiębiorstwo Kraft, poszerzając swoje portfolio produktów, a brytyjski koncern British American Tobacco połączył się jako spółka dominująca z amerykańską firmą R.J. Reynolds Tobacco Company. W 2016 roku chińskie przedsiębiorstwo produkcyjne ChemChina kupiło szwajcarską firmę Syngenta [1].

Do tych transakcji doszło, mówił o nich cały świat i choć dały one wyniki na różnych poziomach zyskowności, wszystkie się powiodły. Nie zawsze jednak jest tak różowo. W 2017 roku skuszona skutecznym połączeniem firma Kraft Heinz pragnęła dokonać fuzji z koncernem Unilever plc, jednak bezskutecznie. Mimo złożenia o 18% lepszej oferty od ówczesnej wartości koncernu, władze firmy sądziły, że mogą zyskać więcej za swoją skórę. W 2014 roku doświadczona w zakupach firma Pfizer próbowała połączyć się z przedsiębiorstwem Astra Zeneka, lecz przejęcie zatrzymał rząd Wielkiej Brytanii w obawie o bezpieczeństwo miejsc pracy swoich obywateli. W tym samym roku Pfizer jeszcze dwukrotnie próbował złożyć firmie Astra Zeneka ofertę, jednak ostatecznie do fuzji nie doszło. W przemyśle automotive z kolei Fiat Chrysler złożył ofertę koncernowi Renault. Fuzja pozwoliłaby na stworzenie trzeciego największego producenta samochodów na świecie. Do połączenia jednak nie doszło, głównie z uwagi na niechęć Nissana do wzięcia udziału w głosowaniu oraz interesy francuskiego rządu w Renault. W 2006 roku dwie firmy walczyły o możliwość kupna amerykańskiego przedsiębiorstwa Guidant – Johnson & Johnson oraz Boston Scientific. Ostatecznie firma nie przyjęła żadnej z tych ofert.

Aby fuzja miała miejsce, musi nieść dla wszystkich zainteresowanych podmiotów bardzo wyraźne i wymierne korzyści. Międzynarodowe doświadczenie pokazuje jednak, że połączenia, nawet te udane, są bardzo trudne do przeprowadzenia. Jednym z powodów, dla których tak rzadko spotyka się fuzje równych sobie graczy, jest decyzyjność. Operacja tak delikatna i złożona musi być przeprowadzona twardą ręką. W przypadku gdy decyduje dwóch prezesów, dwa zarządy, doradzają dwie rady nadzorcze, a wdrażają dwie kadry kierownicze o różnej kulturze, podejściu i tradycji pracy, łatwo o całą serię nieporozumień, pomyłek i wpadek, które na personel obu firm wpływają katastrofalnie. Pierwszym krokiem sprawnie przeprowadzonej fuzji jest więc rozpisanie jej dokładnego planu. Zarządy obu firm wraz z zespołem negocjatorów wielokrotnie siadają do stołu, by poruszać wszystkie istotne kwestie. Park maszynowy, dostawcy materiałów i sprzętu, metodyka pracy, struktura przedsiębiorstwa,

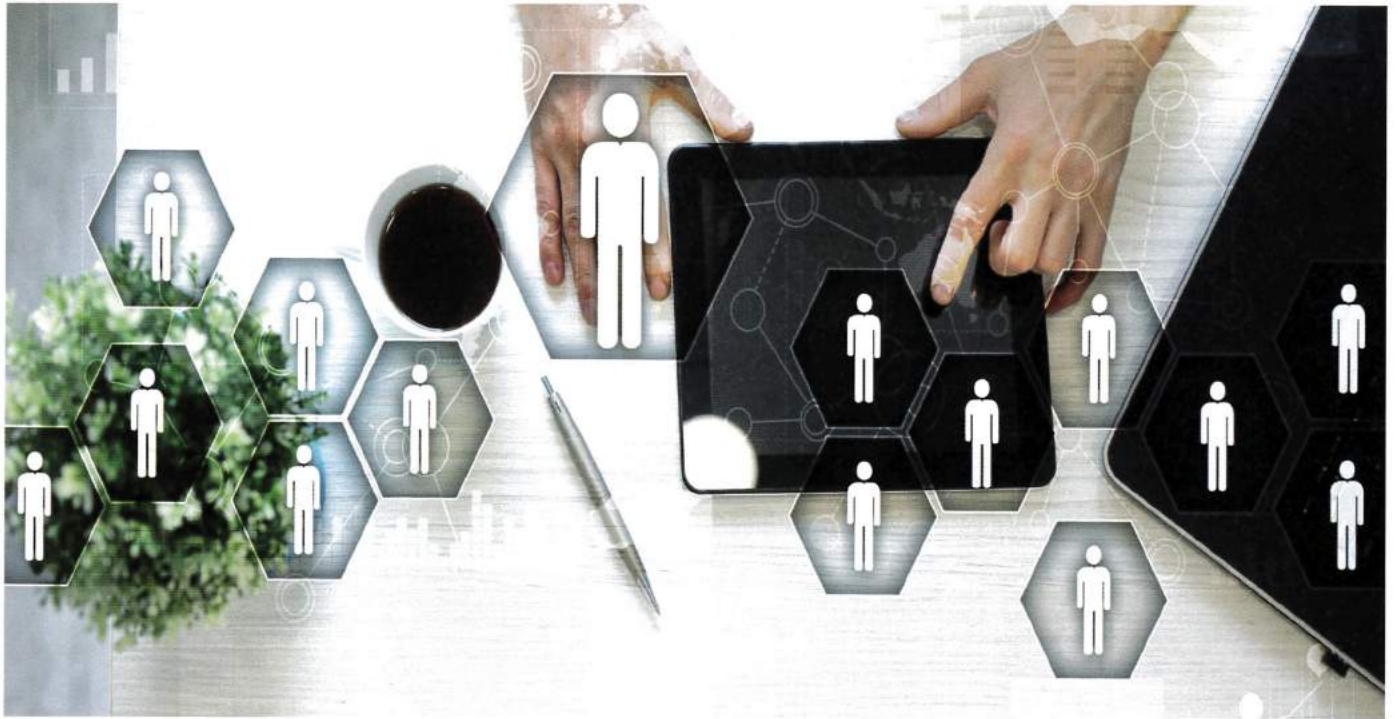
”

ABY ODPOWIEDNIO PRZYGOTOWAĆ PRACOWNIKÓW DO FUZJI, KONIECZNE JEST PRZESZKOLENIE LIDERÓW POSZCZEGÓLNYCH ZESPOŁÓW Z TEGO, JAKIE SĄ CELE POŁĄCZENIA, JAKICH DZIAŁAŃ MOŻNA SIĘ SPODZIEWAĆ W NAJBLIŻSZYCH TYGODNIACH I MIESIĄCACH, A TAKŻE JAKIE IMPLIKACJE NIESIE TA SYTUACJA DLA PERSONELU. W NIEKTÓRYCH DZIAŁACH POŁĄCZENIE OZNACZAĆ BĘDZIE ZWIĘKSZENIE OBOWIĄZKÓW, W INNYCH – CAŁKOWITĄ ZMIANĘ ZAKRESU ODPOWIEDZIALNOŚCI.

kluczowi pracownicy, liczba pracowników jednej i drugiej firmy, najistotniejsze procesy, zakresy obowiązków i przede wszystkim – budżety. Rozmowy te zawsze zabierają dużo czasu, a prowadzone są z niezwykłą uwagą, w skupieniu, tak aby jak najlepiej wszystko zaplanować. Kiedy umowy są jednak podpisane i wszyscy oddychają z ulgą, że to już koniec kategorii, zaczyna się prawdziwa batalia – tym razem na każdym szczeblu firmy, a nie tylko na tych najwyższych.

Aby dobrze wczuć się w rolę pracownika jednej z firm, które czeka fuzja, należy zastanowić się, jakie informacje taka osoba posiada i jakie ma możliwości. Rzadko negocjacje połączenia utrzymuje się w całkowitej tajemnicy tylko po to, by nagle, z zaskoczenia poinformować wszystkich o „fakcie dokonanym”. Znacznie częściej już kilka miesięcy przed fuzją wszyscy w branży





wiedzą o prowadzonych negocjacjach czy o tym, która firma jest stroną dominującą. Dochodzi do wielu spekulacji i dyskusji kulturalowych, także wśród pracowników. Wymieniają oni ze sobą wiele informacji, spośród których tylko część jest prawdziwa. Zazwyczaj co barwniejsze historie można odłożyć na bok; dopóki nie dojdzie do podpisania umowy, nic nie jest pewne. Jeśli więc właściciele firm i osoby przeprowadzające negocjacje chcą zachować względny spokój i ład w zakładach, powinni zdecydować się na transparentną komunikację. Jeśli pracownicy wiedzą, co się dzieje, co potencjalnie ich czeka oraz co mogą w tej sytuacji zrobić, czują się zdecydowanie bardziej pewnie, są też mniej skłonni odejść z firmy do konkurencji jedynie z uwagi na potencjalną możliwość utraty stanowiska.

Aby odpowiednio przygotować pracowników do fuzji, konieczne jest przeszkolenie liderów poszczególnych zespołów z tego, jakie są cele połączenia, jakich działań można się spodziewać w najbliższych tygodniach i miesiącach, a także jakie implikacje niesie ta sytuacja dla personelu. W niektórych działach połączenie oznaczać będzie zwiększenie obowiązków, w innych – całkowitą zmianę zakresu odpowiedzialności. Niektóre działy przestaną istnieć zastąpione przez swoje odpowiedniki z drugiej firmy. Przy obecnym rynku pracy wiele firm decyduje się na fuzję właśnie po to, by połączyć posiadane zasoby w jeden, większy organizm. Ich intencją nie jest utrata pracowników, tylko ich zatrzymanie, szczególnie tych najlepszych. Jednak to właśnie o nich podczas fuzji najtrudniej się walczy. Pracownik o dobrej pozycji rynkowej zazwyczaj ma dużo innych możliwości, często także z nich korzysta, jeśli pracodawca nie informuje wystarczająco klarownie o planowanych działaniach. Aby zatrzymać w organizacji prawdziwe gwiazdy, trzeba mieć na nie plan już od początku połączenia, i – o ile to możliwe – przynajmniej częściowo je w ten plan wprowadzić. Brak informacji jest gorszy od nawet najgorszej informacji. Zazwyczaj jesteśmy skłonni założyć czarny scenariusz, kiedy odmawia się nam dostępu do wiarygodnego źródła wiedzy. Warto więc zadać sobie odrobinę trudu i poinformować pracowników wcześniej o tym, co się będzie

z nimi działo. Szczególnie wtedy, gdy planujemy dla nich miejsce w nowej i prawdopodobnie lepszej firmie.

Co jednak z osobami, dla których nie będzie już miejsca w nowym świecie? Nie można pozwolić sobie na to, by odeszli przed zakończeniem przejęcia – brak pracowników produkcji oznacza bowiem dla firmy koszty tak duże, że może się okazać, że fuzja nie jest już dłużej możliwa. Pracownikom, którzy prawdopodobnie wskutek połączenia będą musieli stracić pracę, trzeba więc przekazać tę informację w sposób, który sprawi, że będą chcieli zostać w firmie jak najdłużej. Można im zaoferować odprawę po przeprowadzeniu fuzji lub referencje i polecenie do innego pracodawcy. Zadbaj o to, by poczuli się bezpieczni i zadbani. To nie ich wina, że firma postanowiła połączyć się z inną. Część pracowników warto przekwalifikować na stanowiska, na które w nowym przedsiębiorstwie trzeba byłoby szukać ludzi.

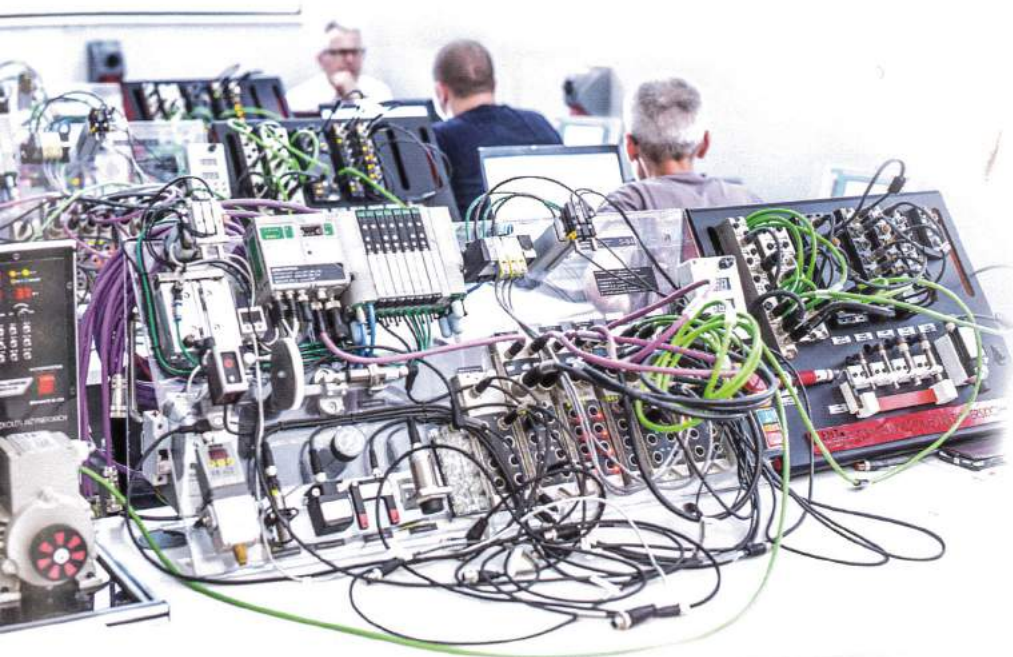
Kluczem do zaszczepienia odpowiedniej atmosfery w zespole produkcyjnym jest zatem komunikacja. Bez odpowiednio zaprojektowanej informacji w kadrach zapanują chaos, zwątpienie, strach i zniechęcenie. Warto od początku wiedzieć, kto jest dla firmy kluczowy, by postarać się o zatrzymanie tych osób w organizacji. Pozostałych nie można jednak ignorować – im również należy się informacja o tym, dokąd zmierza firma, a także ich praca i kariera. Fuzja oznacza zazwyczaj dla przedsiębiorstwa nową szansę. W trakcie jej przeprowadzania może wydawać się straszna i wptywać na wielu negatywnie, jednak po wdrożeniu, kiedy minie już rok czy dwa lata, okazuje się, że pozytywnych efektów jest bardzo wiele. Odczują je także osoby wykonawcze, nawet na najniższych szczeblach organizacji. Warto więc dać wszystkim szansę na zrozumienie procesu i zaangażowanie się w niego, tak aby każdy miał możliwość wniesienia wartości w życie nowej organizacji. ■

Źródła:

1. Report on mergers. www.ftc.gov. dostęp z dnia 9.09.2019.



EMT-SYSTEMS ZAPRASZA NA BEZPŁATNE WARSZTATY:



Diagnostyka
sieci PROFINET



04.10.2019

08.11.2019

Automatyzacja i robotyzacja procesu wtryskiwania
tworzyw sztucznych



22.11.2019

Szczegółowe informacje
oraz zapisy:

☎ 32 4111 000

✉ info@emt-systems.pl

📍 EMT-SYSTEMS Sp. z o.o.
ul. Wincentego Pola 16
44-100 Gliwice

