



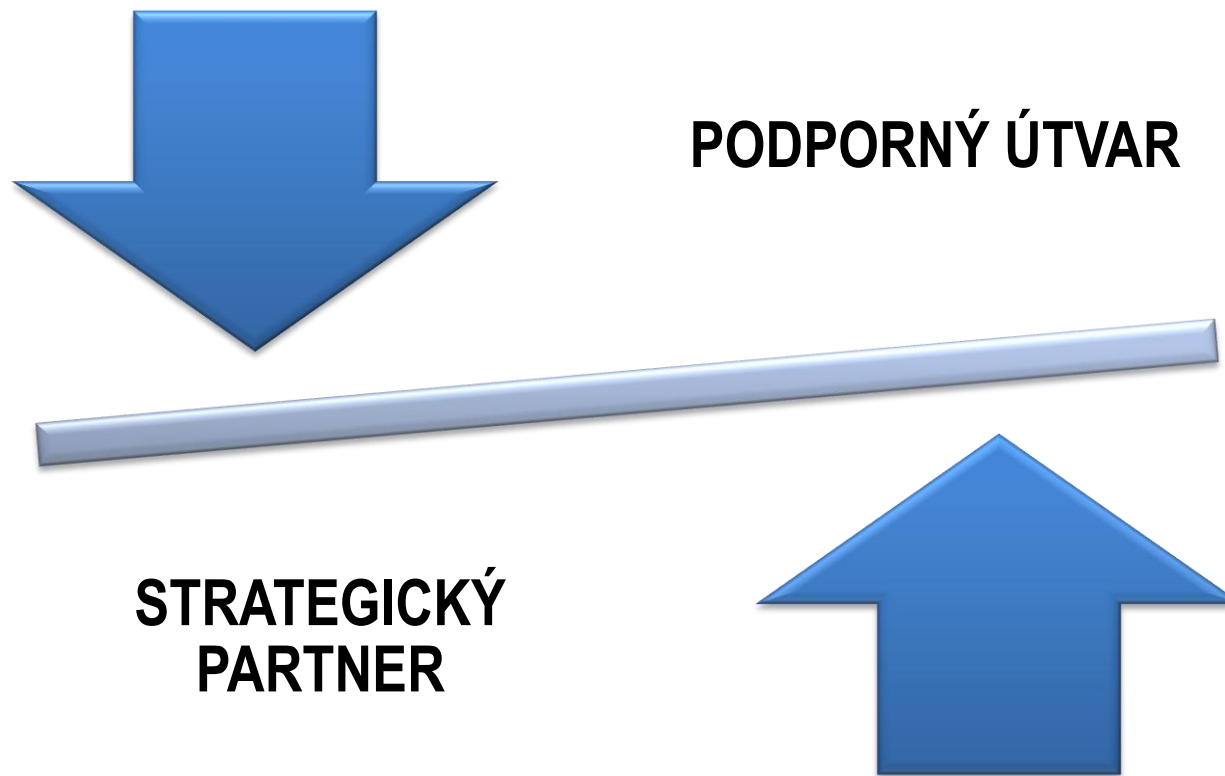
HR ASPEKTY TRANSFORMÁCIE A REŠTRUKTURALIZÁCIE FIRIEM

IVAN RUSKO :: STAVEX-PLAST, s.r.o.

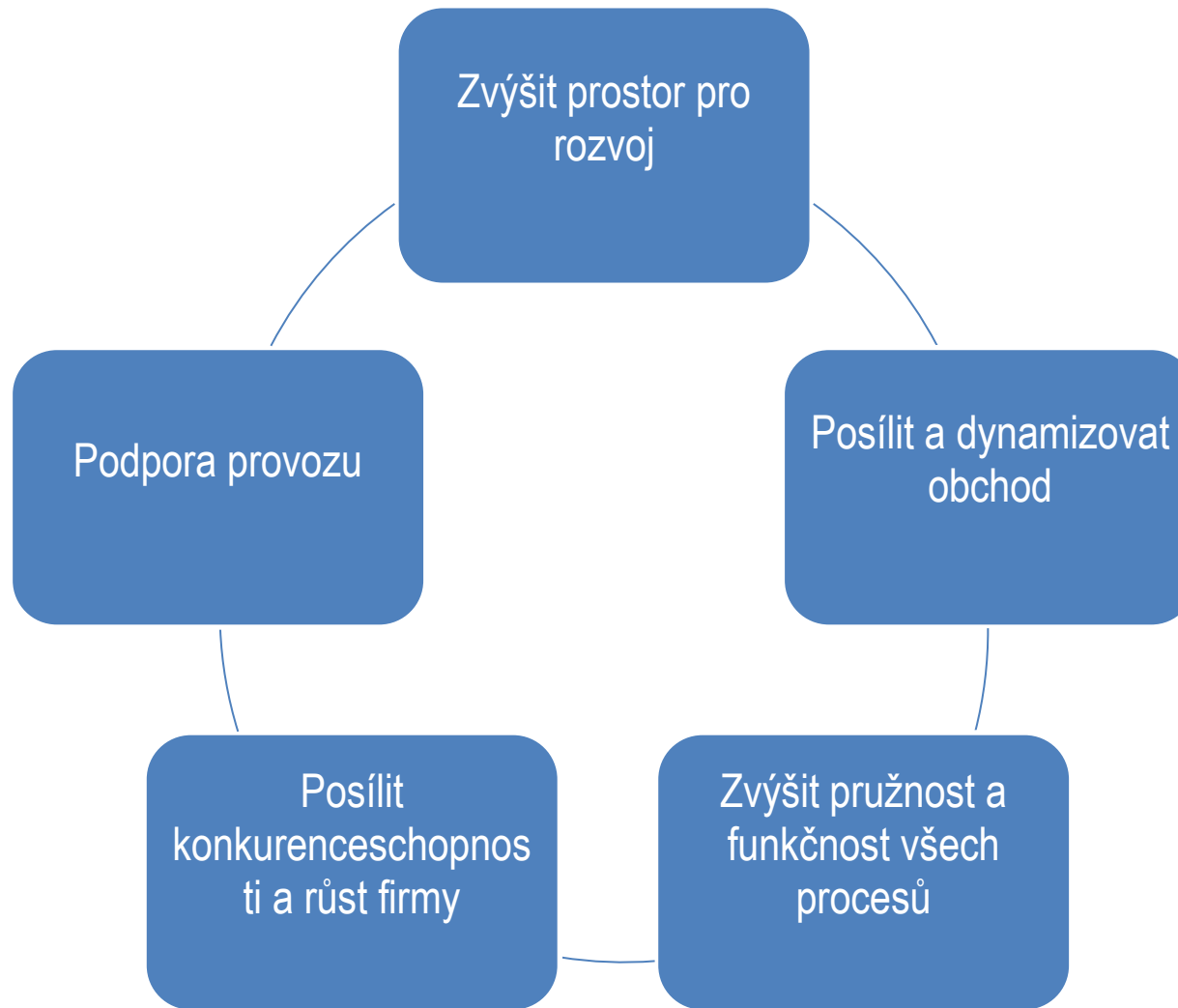
:: **MANAŽMENT ZMENY** ::

:: EXCELLENT TRAINING :: HR DEVELOPMENT ACADEMY

:: Bratislava, Hotel Falkensteiner :: 14. septembra 2011 ::



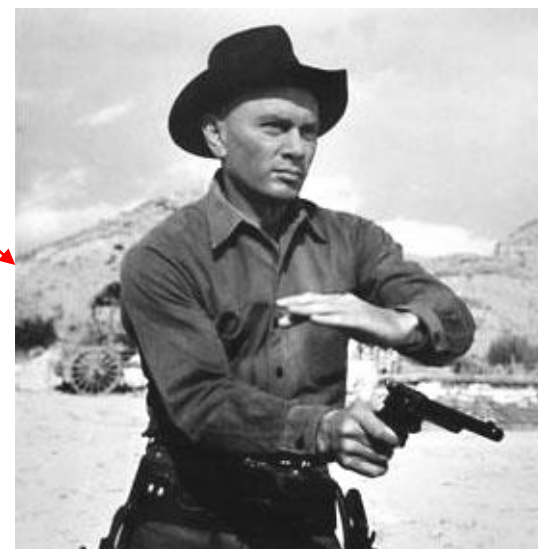




DOVODY A CIELE TRANSFORMÁCIE – PRÍKLAD ZDRAVOTNÁ POISŤOVŇA



... WE DEAL IN LEAD



POTREBUJEME
PRI ZMENE
**LEADRA A
LEADERSHIP?**



POTREBUJEME LEADRA ZMENY? ... A AKO HO POZNÁME?

...mexickí sedliaci každoročne okradaní banditom Calverom prichádzajú do blízkeho mestečka s cieľom zaobstarať si pár zbraní na ochranu pred najbližším Calverovým nájazdom. Keď sa však stanú svedkami odvážnej udalosti pištoľníka Chrisa (nezabudnuteľná scéna pri ktorej Chris a Vin vezú mŕtve a nechcené indiánske telo na pohrebisko), je rozhodnuté. To je ich záchranca, nádejajú sa.

A tak sa aj stane. Chris akceptuje ponuku sedliakov pričom sa vôbec nepozera na skutočnosť, že odmena je mizerná. Sľúbi, že najbližších šesť týždňov on a ďalší oslovení pištoľníci uchránia osadu od toho najhoršieho...

Z filmu „Sedem statočných“



NÄSTROJE ZMENY

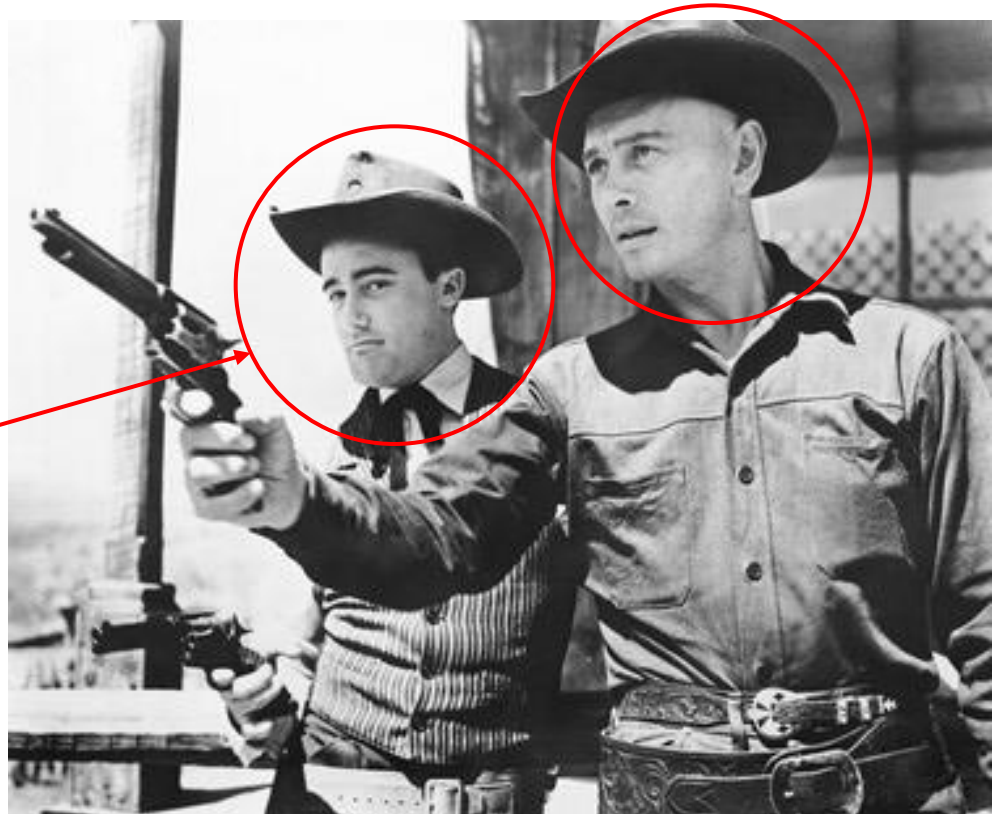
- samotné projekty zmien
- zmeny v riadiacich procesoch (ciele, plány, systémy, rozvoj kvalifikácie)
- vzdelávanie a výcvik
- personálne zmeny
- rozdeľovanie zdrojov
- zmeny v organizačnej štruktúre



MÄME NA TOTO VŠETKO ČAS ?

TRANSFORMÁCIA A REŠTRUKTURALIZÁCIA – TVRDÉ A MÄKKÉ FAKTORY

- Zmena procesov, optimalizácia, vzdelávanie, doladovanie ľudí na kompetenčný model či zmena platového systému sú technologické kroky a riešenia.
- Skúsenosť : manažment musí ísť príkladom a správať sa v súlade s tým, čo deklaruje.



TRANSFORMÁCIA A REŠTRUKTURALIZÁCIA – TVRDÉ A MÄKKÉ FAKTORY

- Assessment Centres, screenings, behaviorálne interviews, case studies, eseje, modelové situácie a všetky ďalšie „technokratické riešenia“? ANO, sú potrebné, ale nie sú „svätým grálom“ a je nevyhnutné s nimi pracovať citlivo a v kontexte.
- podporovať a posilňovať zdravú sebadôveru, profesionalitu
- podporovať tímovú spoluprácu (môže to byť problém)
- priamo zainteresovať zamestnancov na projekte



HARMONOGRAM TRANSFORMÁCIE Z HR ASPEKTU

Fáza projektu	Činnosti	Štart aktivity	Termín splnenia	Zodpovedný za výstup / dodanie / schvaľuje	Formát výstupu	Podmienky splnenia
Milník 1 - Organizačná štruktúra a organizačný poriadok	Vypracovanie a dodanie podkladov pre schválenie finálnej verzie Organizačnej štruktúry až na úroveň funkčných miest k 1.1.2011 (org chart). Zaslanie podkladov Ivanovi Ruskovi.	5.10.2010	25.10.2010, do 10:00 h	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	xls tabuľka elektronicky	
	Vypracovanie a dodanie podkladov pre schválenie finálnej verzie textu nového Organizačného poriadku (konsolidované procesy, agenda organizačných útvarov, pravomoci, kompetencie, rozhrania medzi organizačnými útvarmi, regionálne rozdelenie). Zaslanie podkladov Ivanovi Ruskovi.	5.10.2010	25.10.2010, do 10:00 h	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	doc text elektronicky	
	Jednanie Riadiaceho výboru - prezentácia dodaných podkladov (návrh organizačnej štruktúry a návrh organizačného poriadku k 1.1.2011)	26.10.2010	26.10.2010	Pavel Iványi, Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák, Ivan Rusko	xls tabuľka a doc text v elektronickej a printovej verzii	Vypracovanie a dodanie podkladov pre schválenie finálnej verzie Organizačnej štruktúry a Organizačného poriadku k 1.1.2011
	Jednanie Rady zmien v projektovom formáte tzv. Status meetingu - prezentácia návrhu organizačnej štruktúry a návrhu organizačného poriadku k 1.1.2011	27.10.2010	27.10.2010	Pavel Iványi, Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák, Ivan Rusko	xls tabuľka a doc text v elektronickej a printovej verzii	Schválenie predložených návrhov zo strany Riadiaceho výboru.
	Spracovanie a konsolidácia podkladov a príprava finálneho návrhu Organizačnej štruktúry a organizačného poriadku, predloženie na MT	29.10.2010	1.11.2010	Ivan Rusko	xls tabuľka a doc text	Konsenzus s návrhom organizačnej štruktúry a návrhom organizačného poriadku k 1.1.2011 na Rade zmien.
	Schválenie finálneho návrhu Organizačnej štruktúry a organizačného poriadku na MT	2.11.2010	2.11.2010	členovia MT	xls tabuľka a doc text v elektronickej a printovej verzii	
	Podpis nového Organizačného poriadku a Organizačnej štruktúry k 1.1.2011. Formálne Rozhodnutie o organizačnej zmene.	2.11.2010	5.11.2010	Pavel Iványi	xls tabuľka a doc text v elektronickej a printovej verzii	Finálny návrh na organizačnú zmenu
Milník 2 - Popisy pracovných činností	Vypracovanie a dodanie návrhov popisov pracovných činností pre jednotlivé pracovné pozície (funkčné miesta). Zaslanie podkladov Ivanovi Ruskovi.	8.11.2010	12.11.2010	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	doc text elektronicky	Schválenie a podpis nového Organizačného poriadku a Organizačnej štruktúry k 1.1.2011. Formálne Rozhodnutie o organizačnej zmene.
	Konsolidácia a schválenie popisov pracovných činností pre jednotlivé pracovné pozície za vG, a.s.	15.11.2010	19.11.2010	Ivan Rusko	doc text elektronicky	Dodanie návrhov popisov pracovných činností pre jednotlivé pracovné pozície.
Milník 3 - Personálne a pracovnoprávne konzekvencie organizačnej zmeny	Vypracovanie a dodanie zoznamu nových pracovných pozícií a pôvodných pracovných pozícií (porovnanie), v prípadoch, kde to bude v zmysle štruktúry potrebné. Dodaj Ivanovi Ruskovi.	15.11.2010	19.11.2010	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	xls tabuľka	Schválenie a podpis nového Organizačného poriadku a Organizačnej štruktúry k 1.1.2011. Formálne Rozhodnutie o organizačnej zmene.
	Vypracovanie a dodanie zoznamu konkrétnych dotknutých zamestnancov, ktorých sa dotkne organizačná zmena (názov pozície, miesto výkonu práce, zmena popisu práce apod.). Dodaj Ivanovi Ruskovi.	15.11.2010	19.11.2010	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	xls tabuľka	
	Vypracovanie a podpis Dodatkov k pracovným zmluvám za zamestnávateľa, v zmysle predchádzajúceho zoznamu	22.11.2010	26.11.2010	Ivan Rusko	doc text v elektronickej a printovej verzii	Dodanie zoznamu nových pracovných pozícií + dodanie zoznamu konkrétnych dotknutých zamestnancov, ktorých sa dotkne organizačná zmena
	Osobná komunikácia s dotknutými zamestnancami - prerokovanie Dodatkov k pracovným zmluvám a zabezpečenie podpísania Dodatkov a Popisov pracovných činností u zamestnancov.	29.11.2010	30.11.2010	Milan Černošek, Radim Beňovič, Michal Pražák	Podpísané Dodatky k pracovným zmluvám	Vypracovanie a podpis Dodatkov k pracovným zmluvám za zamestnávateľa
Účinnosť novej organizačnej štruktúry, T: 01. 01. 2011						

RIADENIE RIZIKA PROJEKTU TRANSFORMÁCIE

Odhad rizík projektu transformácie van Gansewinkel, a.s.

(1 - najnižšia hodnota, 5 - najvyššia hodnota)

č. rizika	popis rizika	Pravdepodobnosť výskytu	Dopad rizika	Sledovanie rizika-obdobie	Kritickosť rizika	Eliminácia rizika	Zodpovedný
1	Nedodržanie harmonogramu - neskoré dodanie podkladových materiálov pre ďalšie rozhodnutia (organizačná štruktúra, organizačný poriadok, popisy pracovných činností, zoznamy zamestnancov apod.)	4	4	fulltime		100 % časová a vecná disciplína, včasná a korektná komunikácia medzi členmi MT a RZ	členovia MT
4	Nezvládnutie komunikácie novej organizačnej štruktúry - šírenie neoverených nekorektných informácií	2	2	fulltime		otvorená komunikácia, leadership meetingy	členovia MT
5	Pokles výkonu zamestnancov v dôsledku zmien, neistota zamestnancov	2	2	fulltime		interná komunikácia, nastavenie podmienok pri organizačnej zmene	členovia MT

ZÁPIS O STAVE PROJEKTU TRANSFORMÁCIE VAN GANSEWINKEL, A.S.

Stav ku dňu:	
Vykazované obdobie:	
Postup voči plánu – plnenie za milník (odhad v %):	

RADA ZMIEN / STEERING COMMITTEE

- Nominácie a zloženie
- Harmonogram
- Výstupy
- Think-tank transformácie

Problémy vyžadujúce pozornosť

Popis problému	Typ	Návrh riešenia	Osoba zodpovedná za rozhodnutie	Termín vyriešenia problému

Stav plnenia projektu (aktuálne milníky, aktivity a výstupy)

#	Plnenie úloh zo statusu	Aktuálny stav	Plánovaný dátum ukončenia	Opravný dátum	Zodpovednosť	Poznámka (Dôvody oneskorenia, Závislosti,...)
#	Aktuálna úloha	Aktuálny stav	Plánovaný dátum ukončenia	Opravný dátum	Zodpovednosť	Poznámka (Dôvody oneskorenia, Závislosti,...)

MANAGEMENT TEAM

- Podpora zmenám
- Jednotná komunikácia zmien
- Udržateľnosť zmien
- Detailné delegovanie na nižšie úrovne

Riziká projektu

#	Nové Riziká	Aktuálny stav	Komentár

Úlohy, informácie a požiadavky

#	Popis	Termín	Zodpovedný

Leadership meetingy:

- Rýchle a prakticky zamerané workshopy za účelom flexibilného komunikovania výstupov z transformačného projektu
- Získanie podpory pre zmeny u kľúčových zamestnancov
- Transparentnejšie a jednoduchšie komunikovať súčasne prebiehajúce zmeny.
- Predísť fámam a dezinterpretáciám.

UDRŽANIE A STABILIZÁCIA KLÚČOVÝCH ĽUDÍ

- Jasná a rýchla komunikácia + prístup k top managementu a lídrom zmien
- Definovať očakávania a cieľový stav + empowerment + zdieľanie úspechov

OUTPLACEMENT

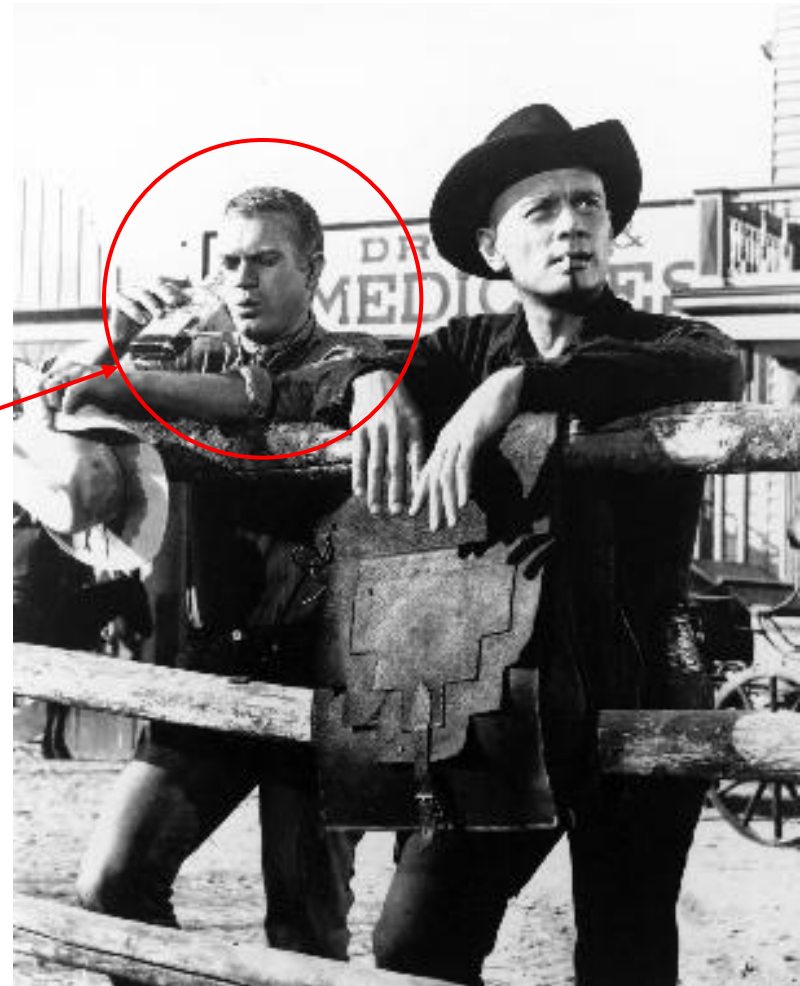
- Férový prístup při uvoľňovaní zamestnancov = jasné kritériá při rušení pracovných pozícií a identifikácii nadbytočných zamestnancov + odvaha manažmentu + jasná komunikácia
- Programy podpory

MOJE SKÚSENOSTI...

...komunikácia a riadenie zmeny

...zmena firemnej kultúry

...zmena v nás



... ALEBO JE ZMENA OTÁZKOU ZMENY MYSLENIA?



„...ten stavec mal pravdu. Vyhrali len sedliaci. My sme prehrali, vždy prehrávame“.

(Vin & Chris - záverečný dialóg filmu „Sedm statočných“)



ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ

RNDr. Ivan Rusko, MBA

Výkonný riaditeľ

STAVEX-PLAST, s.r.o.

Tel.: +421 911 833 554

ivan.rusko@stavex-plast.sk

www.stavex-plast.sk