

## Profile XT™ w procesie fuzji.

Na dzisiejszym rynku **procesy fuzji** stanowią bardzo popularne zjawisko biznesowe. Odpowiednio przeprowadzona fuzja może być niewątpliwie bardzo dobrym rozwiązaniem prowadzącym do zwiększenia portfela oferowanych produktów czy też usług, obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz docierania do większej grupy klientów

Proces taki stanowi jednak bardzo duże wyzwanie zarówno na etapie jego planowania, jak i wdrażania, przede wszystkim dlatego, iż jest procesem dynamicznym zmieniającym diametralnie funkcjonowanie wszystkich obszarów przedsiębiorstwa.

Można go podzielić na dwa aspekty; formalno-prawny oraz administracyjno – organizacyjny dotyczący ustalenia nowej struktury firmy, procedur oraz systemów pracy. Każdemu z nich nieodłącznie towarzyszy **ścieranie się ze sobą, często bardzo odmiennych, kultur organizacyjnych.**

W niniejszym studium przypadku skoncentruję się na zagadnieniu związanym z nową organizacją pracy wdrażaną po formalnym połączeniu dwóch spółek. Dotyczyć będzie ona **reorganizacji działów finansowo – księgowych.**

W opisywanej firmie powstałej w wyniku fuzji, został powołany zespół projektowy, którego celem działania było przeprowadzenie organizacji i jej pracowników przez trudny proces zmiany. Zespół projektowy składał się z przedstawicieli siostrzanych firm z innego rynku europejskiego, przedstawicieli spółek łączonych oraz niezależnych doradców, wśród których znaleźli się konsultanci BIGRAM.

Nasz zespół opracował i przeprowadził **proces utworzenia nowego centrum finansowo – księgowego.** Pierwszy etap tego procesu dotyczył zdefiniowania oczekiwań dla nowo tworzonego stanowiska. W tym kontekście wyróżnione zostały trzy główne aspekty tj.: formalny (wykształcenie, doświadczenie), wiedza i umiejętności oraz predyspozycje osobowościowe. Każdemu z tych aspektów nadano wagi, przy czym były one różne dla poszczególnych poziomów stanowisk.

Równolegle rozpoczęto również **proces informowania pracowników** o planowanych zmianach, po to aby po opracowaniu szczegółowego planu działań i określeniu kryteriów decyzji, być gotowym do przeprowadzenia pełnej kampanii informacyjnej. Na tym etapie bardzo istotne jest aby wszystkie realizowane działania w miarę możliwości dostosowywać do kultury organizacyjnej każdej z łączonych firm. W tym wypadku zdecydowano, więc aby pełną informację przekazać pracownikom w trakcie spotkania zorganizowanego z udziałem zarządu oraz przedstawicieli zespołu projektowego. Przedstawiono cel wprowadzanych zmian, jego założenia oraz poszczególne etapy.

Kolejnym krokiem było **przeprowadzenie procesu oceny**, który miał uzupełnić informacje niezbędne do nowego podziału zadań. Wykorzystano trzy narzędzia oceny tj.:

- opracowany na potrzeby projektu test wiedzy finansowo-księgowej, którego konstrukcja pozwalała na zdefiniowanie poziomów umiejętności nie tylko ogólnie, ale przede wszystkim w poszczególnych obszarach np.: rozliczenia VAT, rozliczenia bankowe czy też fakturowanie odbiorów;
- test psychometryczny Profile XT, którego głównym zadaniem było zbadanie predyspozycji osobowościowych m.in. do pełnienia funkcji menedżerskich, a także potencjału w zakresie umiejętności poznawczych.
- spotkania indywidualne z konsultantami BIGRAM, podczas których badany był poziom motywacji do pełnienia określonych ról oraz omawiane były rezultaty testu Profile XT w odniesieniu do indywidualnych celów rozwojowych pracowników.

Na tym etapie do procesu oceny zostali włączeni wszyscy dotychczasowi pracownicy pionów finansowo-księgowych poczynając od specjalistów, poprzez menedżerów i dyrektorów. Włączenie kadry menedżerskiej w proces oceny świadczy o przejrzystości kryteriów dopasowania, obowiązujących wszystkich w takim samym stopniu.

Po zebraniu wszystkich informacji zarówno pochodzących z sesji oceny jak i z danych formalnych zespół projektowy przeprowadził **proces analiz zmierzający w efekcie do stworzenia nowej struktury organizacyjnej.**

Ostatnim etapem procesu były **spotkania indywidualne z przełożonym i przedstawicielem działu personalnego firmy**, podczas których przedstawiono zakresy obowiązków na nowych stanowiskach oraz omówiono ewentualne luki kompetencyjne wraz z określeniem czasu i sposobów na ich uzupełnienie.

Podsumowując cały proces zmiany można jednoznacznie stwierdzić, że na sprawny jego przebieg wpłynęły takie czynniki jak: włączenie w zespół projektowy zarówno osób z wewnątrz obydwu łączonych spółek jak i osób z poza struktur. **Pozwoliło to na poszerzenie perspektywy zwiększającej trafność poszczególnych działań.** Istotne było również szczegółowe zaplanowanie procesu, wraz ze zdefiniowaniem możliwych zagrożeń, czytelna i spójna kampania informacyjna, jednakowe kryteria oceny dla wszystkich objętych procesem pracowników, a przede wszystkim indywidualne podejście do każdej z osób uczestniczącej w zmianie.

**Autor: Żaneta Dmoch**  
**Starszy Konsultant Działu Rozwoju i Ocen BIGRAM S.A.**