

Vadyba

Ketvirtadieniai strategija, vadovai ir valdymas



Minties lyderių seminarai

Susijungimo receptas: kalbėkis ir veik greitai



Vadovavimas
Pokyčių metas
tinkamiausias
keisti ir nuostatas

► **TOMAS ŠIDLIAUSKAS**, UAB „Biuro mašinos“ direktoriaus pavaduotojas: „Norint sujungti įmones, būtina pasiryžti ilgai ir sunkiai dirbti. Ypač daug laiko atima bendravimas su personalu. Tačiau tą daryti labai svarbu. Jeigu skirsi- te per mažai dėmesio darbuotojams, jie paprasčiausiai išeis. O su jais neteksite ir klientų.“ JUDITOS GRIGELYTĖS NUOTR.

LINA SIDARAITE
lina.sidaraite@verslozinios.lt

Kaip sklandžiai perimti įsi- gytos įmonės valdymą ir pasiekti, kad dviejų kolek- tyvų darbuotojai susitelktų bendriems tikslams? Apie tai kalbamės su Tomu Šid- lausku, UAB „Biuro maši- nos“ direktoriaus pavaduo- toju.

Prieš pusantrų metų įsigijote Šaulių UAB „Volina“. Sulipdyti dvi įmones į vieną – didelis iš- šūkis. Su kokiomis problemo- mis susidūrėte pirmiausia?

Įmonių susijungimas – didelis stresas darbuotojams. Todėl iš pradžių jie vengė kalbėti atvirai. Žmonės baiminosi netekti darbo vietos, jei pasakys ką nors ne taip. Nugalėti šias baimes ir buvo sunkiausia užduotis. Kol darbuotojai tyli, nežinai, kas būtent jiems neaišku.

Taigi surengėme susirinkimą, per kurį aiškinome, kaip nuo šiol dirbsime, kas keisis ir kodėl to reikia. Tai padėjo iš- vengti nepagrįstų gandų, kurie didėja kaip bangos ir gali virsi- ti rimta problema.

Vadinasi, pirmieji svarbūs uždaviniai – prakalbinti dar- buotojus ir užkirsti kelią plin- tantiems gandams. Kokie ki- ti žingsniai?

Svarbus žingsnis – įdiegti vienodus standartus. Žmonės turi suprasti, kad visiems sky- riams galioja tie patys reikala- vimai ir taisyklės: kaip dirbame Vilniuje, taip pat turime dirbti ir Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuo- se, Panevėžyje. Iš pradžių šių miestų darbuotojai manė, kad dirbantiems Vilniuje – galima viskas, o štai juos nauji vadovai ims spausti. Norėdami įveikti tokį požiūrį, aprašėme daugelį darbo procesų. Net mums įprastas nerašytas darbo tai- syklės perkėlėme į popierių. Taip pavyko įtikinti darbuo- tojus, kad standartai ir darbo kokybės bei rezultatų reikala- vimai yra vienodi visiems.

Kokie įmonių skirtumai la- biausiai trukdė darniai susi- jungti?

Mūsų įmonėje niekada nebu- vo perdėm oficialaus bendravi- mo. Pavyzdžiui, į direktorių gai- li kreiptis kiekvienas ir bet ka-

da. Šią bendravimo tradiciją rei- kėjo perduoti ir naujiems filia- lams. Juose vis dar buvo justai, kad vadovų prisibijoma. Dar- buotojai nesuprato, kaip gali- ma imti ir paskambinti direk- toriui – juk nevalia jo trukdyti. Tuomet jie ryždavosi priimti sprendimus patys. O ką tai rei- škia? Jei neklausiu, tai ir neži- nau, kaip reikia elgtis. Tada da- rau daug klaidų, gaunu velnių ir lieku nepatenkintas.

Žinoma, labai skyrėsi ir įmo- nių pardavimo metodikos. To- dėl važinėdavau į filialus ir aiš- kinau, kaip reiktų dirbti. Dar- buotojai šiuos siūlymus iš pra- džių priėmė vangiai. Jiems at- rodė, kad tai, kas tinka Vilniuje, netinka kituose miestuose.

Žmonės sunkiai priima poky- čius ir dažnai į juos reaguoja neigiamai. Kaip išvengti atme- timo reakcijos į naujoves?

Tai susiję su darbuotojų nuostatomis. Yra du būdai jas pakeisti. Pirmasis – nuolatos jiems teikti kryptingą ir nau- ją informaciją. Antrasis būdas – pasinaudoti stresine padėti- mi. Kaip minėjau, įmonių susi- jungimas yra stresas, taigi ir

proga pakeisti darbuotojų nuos- tatas. Tačiau veikti reikia labai greitai. Ilgainiui nuostatos vėl nusistovi ir tada jas išjudinti keblu. Vos paskelbę, kad jun- giamės, nurodėme naujas tai- sykles ir nuostatas, kuriomis remtis privalo visi. Tačiau ne- užtenka kumščiu trenkti į sta- lą ir pasakyti, kad nuo šiol bus taip ir ne kitaip. Būtina ilgai ir nuobodžiai aiškinti, kodėl šių naujovių mums reikia. O tai rei- kalauja daug darbo. Pusę metų važinėju po filialus ir kalbė- jausi apie tai su darbuotojais. Dėl to net teko kiek apleisti dar- buotojus Vilniuje.

Natūralu, kad įmonių susijun- gimas reiškia ir tai, jog su da- limi žmonių reikės atsivei- kinti. Kaip atsirinkote dar- buotojus?

Iš anksto žinojome, kad pir- miausia reikės atsiveikinti su tais žmonėmis, kurių funkcijų mums paprasčiausiai neberei- kės. Pavyzdžiui, turėti dvi vy- riausias buhalteres per di- delę prabangą. Be abejo, buvo žmonių, kurie išėjo patys, nes neprisitaikė prie naujovių. Ta- čiau darbuotojams skyrėme pa-

kankamai laiko, kad jie susiras- tų kitą darbą. Tai buvo gerokai ilgesnis laikotarpis už tą, kurį numato įstatymai.

Iš pradžių nubyrėjo 5 dar- buotojai, o po pusmečio dar tiek pat. Nors prognozavome panašų skaičių, širdyje vylė- mės, jog įmonę paliks kiek ma- žiau žmonių.

Kokios klaidos gali būti pražū- tingos sėkmei jungiantis?

Viena iš didžiausių klaidų – delsimas veikti. Kai vyksta pokyčiai, svarbu kiek įmanoma greičiau išsklaidyti nežinomybę. Žmonėms reikia stabilumo ir aiškumo. Jei to nėra, jie gali išsibėgioti. Todėl, norint su- jungti įmones, būtina produk- tyviai išnaudoti laiką.

Kita dažna klaida – atsiribo- jimas nuo kolektyvo. Jei vald-žia užsiima tik bendros įmo- nės strategijos derinimu, žmo- nės taip pat gali išsibėgioti. In- formacija turi keliauti per visus darbuotojų sluoksnius. Norėda- mi tą užtikrinti, įvedėme regu- liarius filialų vadovų susirin- kimus. Mes kalbamės su filia- lų vadovais, jie informaciją per- duoda savo darbuotojams.

Be to, klaidą daro tie vado- vai, kurie nesiklauso darbuo- tojų. Kartais pravartu išprovo- kuoti diskusiją su jais, nes tai galimybė pasisemti gerų idėjų ir sprendimų.

Kiek laiko trunka sulipdyti kole- ktyvus? Ar šis darbas jūsų įmonėje jau baigtas?

Galiu pasakyti, kad 80% dar- bo jau atlikta. Ir tai labai daug, nors filialuose dar šiek tiek likę siauresnio mąstymo apraiškų. Įmonių lipdymas truko metus. Pirmasis pusmetis buvo ypač intensyvus. Otoliau svarbu im- tis palaikymo priemonių. To- dėl dabar leidžiame įmonės vi- dinį laikraštį, organizuojame renginius darbuotojams, nuolat vyksta filialų vadovų susi- tikimai.

Norint sujungti įmones, bū- tina pasiryžti ilgai ir sunkiai dirbti. Ypač daug laiko atima bendravimas su personalu. Ta- čiau tą daryti labai svarbu. Jei- gu skirsite per mažai dėmesio darbuotojams, jie paprasčiaus-iai išeis. O su jais neteksite ir klientų.

Daugiau... **mano KARJERA.lt**