

Różnorodność uwalniająca talenty

Główne postulaty zarządzania różnorodnością w Velvet Care zostały wdrożone w sposób naturalny. Rok od przeprowadzenia zmian własnościowych firma cieszy się niezmiennie pozycją lidera na rynku papierniczych wyrobów higienicznych i konsekwentnie realizuje strategię rozwoju. Kluczem do sukcesu jest dopasowany zespół pracowników. To właściwi ludzie na właściwym miejscu.

Aleksandra Barczyk, Julita Dąbrowska

Sercem firmy jest marka Velvet, lider wśród artykułów higienicznych codziennego użytku, takich jak papier toaletowy, chusteczki higieniczne i ręczniki kuchenne. Pod nowym szyldem firma działa od roku, ale kluczową rolę w firmie odgrywa 120-letnia tradycja i doświadczenie w produkcji artykułów papierniczych, w tym 18 lat doświadczenia w strukturach dużych amerykańskich koncernów. Współpraca z International Paper i Kimberly Clark pozwoliła zgłębić wiedzę produkcyjno-biznesową i wpisać się na stałe w nowoczesny system działania całej firmy.

Spółką zarządzają grupa doświadczonych menedżerów doskonale znających rynek. Prezes Velvet Care w 1997 r. jako pracownik działu marketingu ówczesnego koncernu International Paper wprowadzał markę Velvet na rynek polski, a wiceprezes kieruje fabryką nieprzerwanie od 1995 r.

Velvet Care to zespół liczący ponad 300 pracowników, którzy pracują w zakładzie produkcyjnym w Kluczach w województwie małopolskim oraz w biurze komercyjnym w Warszawie. Zdecydowana większość pracowników, bo

ponad 70 proc., jest związana z firmą od ponad 10 lat. Specyfika lokalizacji zakładu produkcyjnego również wpływa na zatrudnionych tu pracowników – to największy pracodawca w okolicy. Najmłodszy pracownik ma 23 lata i jest częścią kadry inżynierów, gdzie świeża fachowa wiedza jest niezbędna. Najstarszy pracownik ma lat 65, a w firmie pracuje 33 lata i kieruje działem kontroli jakości, gdzie ważną rolę odgrywa doświadczenie. Cała załoga reprezentuje co najmniej trzy pokolenia: baby boomers, X oraz Y.

Na pozór wiele ich dzieli. To osoby zarówno z bardzo dużym doświadczeniem, jak i te dopiero rozpoczynające swoją karierę zawodową, także praktykanci, którzy dopiero zapoznają się z realiami pracy i możliwością wykorzystania wiedzy zdobywanej podczas studiów. Średni staż pracy w firmie wynosi 17 lat, a średni wiek pracownika to 40 lat – zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn. Wśród pracowników są absolwenci różnych uczelni: ekonomicznych, technicznych, ale jest także nauczyciel historii, absolwent Akademii Rolniczej czy AWF-u. Ta różnorodność doskonale sprawdza

się podczas realizowania licznych projektów, gdzie zespoły są interdyscyplinarne, gdzie istotną rolę odgrywa wiedza specjalistyczna bardziej doświadczonych pracowników, którzy chętnie się nią dzielą i pełnią rolę mentorów dla młodszych kolegów. Z drugiej strony bardzo cenne jest również świeże spojrzenie pracowników młodszych stażem, którzy dzięki tej współpracy codziennie mogą się uczyć czegoś nowego. Dzięki temu, że są tak różni, patrzą na stawiane cele i codzienne wyzwania z różnych punktów widzenia.

Rok ciągłych zmian

Najtrudniejszy egzamin, jaki pracownicy zdali celując, to sprostanie wyzwaniom związanym ze zmianami własnościowymi. Wtedy niejako w sposób naturalny ujawniły się niezwykle talenty. Projektem związanym z wdrożeniem systemu informatycznego (SAP) wspomagającego zarządzanie całą firmą koordynowała osoba, która nigdy wcześniej nie prowadziła tego typu projektów. Powstał wówczas dział eksportu, którym kieruje nowo powołany business development manager – jeszcze nie tak dawno regionalny analityk biznesowy. Ma już na koncie pierwsze sukcesy – wprowadzenie bliźniaczej marki Veltie do 10 krajów Europy Środkowo-Wschodniej i Północnej. Nowe wyzwania stanęły przed działem marketingu. Efektem ich starań była kampania reklamowa prezentująca nowe ulepszone produkty w nowych opakowaniach oraz pojawienie się nowej ikony, czyli misia polarnego – białego, miękkiego, puszystego i nieskazitelnie czystego.

Konieczne były inwestycje w fabryce, a nad modernizacją czuwała najbardziej doświadczona grupa pracowników zakładu. Zwiększono również moce produkcyjne, dzięki czemu firma mogła zaoferować partnerom nowe usługi – produkcję marek własnych. Powołano do życia dział zakupów strategicznych, więcej obowiązków przejął również dział zakupów technicznych i usług. Równie ważne zadanie powierzono działowi sprzedaży – utrzymanie pozycji rynkowej. Przy tworzeniu nowej struktury postawiono na rekrutację wewnętrzną, w ten sposób wyłoniono osobę kierującą działem eksportu i rozwoju biznesu, funkcję dyrektora finansowego objął kierownik kanału

sprzedaży (wcześniej regionalny analityk finansowy), wyłonieni zostali szefowie działów zakupów i działu planowania. Szefem działu zakupów strategicznych została osoba wcześniej zajmująca stanowisko kierownika ds. planowania produkcji. Wielu pracowników otrzymało możliwość uczestniczenia w ciekawych i rozwojowych projektach, często w bardzo krótkim czasie pozyskali wiedzę, którą w normalnych okolicznościach funkcjonowania firmy zdobywa się latami.

Solidne podstawy

Tak duże zmiany wymagały wykreowania odpowiedniej atmosfery pracy, motywowania pracowników i zachęcania do podejmowania wysiłku i ryzyka, co na pewno zaowocuje w przyszłości. Dlatego też grono najwyższej kadry menedżerskiej pracowało nad zdefiniowaniem odpowiedniej i dopasowanej do sytuacji biznesowej misji firmy oraz jej kluczowych wartości, którymi wszyscy pracownicy powinni się kierować w swojej codziennej pracy, a także wynikających z nich kompetencji. Doświadczenie korporacyjne w tym zakresie i znajomość bieżących korporacyjnych modeli kompetencyjnych pozwoliły na szybką asymilację nowo zdefiniowanych kompetencji przez wszystkich pracowników. Wartości i kompetencje idealnie wpasowują się obecnie w charakter firmy, ważna jest współpraca i komunikacja, realizowanie założonych celów w sposób skuteczny i kreatywny, jak też wzajemna inspiracja do efektywnego działania, odpowiednie podejmowanie decyzji oraz szeroko rozumiany rozwój. W firmie funkcjonuje również model zarządzania przez cele, gdyż jest on najodpowiedniejszy z punktu widzenia biznesowego. Pracownicy sami zarządzają swoimi celami i czują się za nie odpowiedzialni.

Rytm firmy wyznacza z jednej strony proces produkcji (czynnik wewnętrzny), z drugiej – wymagania i oczekiwania odbiorców rynkowych (czynnik zewnętrzny). A o tym, kto stoi na czele działu, decydują kompetencje i osiągnięte wyniki. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że największym działem produkcyjnym kieruje kobieta. Udowodniła, że jest najlepszym kandydatem na to stanowisko. Wypracowała własny sposób kierowania zespołem, ►

oparty na swoim doświadczeniu. Stawia sobie ambitne cele i stale się uczy. Ukończyła studia MBA. Udowodniła, że może być najlepsza, obaliła mity o „szklanym suficie”. Każde urządzenie zna od podszewki – nadzoruje osobiście wszelkie modernizacje, inicjuje usprawnienia, realizuje projekty dotyczące produkcji nowych wyrobów. Cieszy się zasłużonym autorytetem wśród swoich współpracowników. To jej dział odpowiada za realizację nowych marketingowych pomysłów, jak najnowsze tłoczenie wizerunku misia na każdym listku papieru toaletowego. W planach kolejne nowe kategorie produktów.

Kobieta stoi także na czele licznych działów operacyjnego, w skład którego wchodzi dział zakupów, dział planowania produkcji oraz logistyki wewnątrzzakładowej. Doskonale zna zakład i jego funkcjonowanie, nadzoruje i koordynuje przebieg wielu ważnych i strategicznych dla firmy projektów. Panie stanowią ważny trzon kadry menedżerskiej firmy (40 proc.) i w sumie stoją na czele takich działów, jak: marketing, dział rozwoju kategorii, dział przetwórstwa i dział operacyjny w zakładzie produkcyjnym, a także HR.

Stały rozwój

Kluczową wartością firmy jest rozwój, przede wszystkim w odniesieniu do samych pracowników. Nowe doświadczenia można zdobywać w różny sposób – przede wszystkim łącząc naukę z pracą, biorąc udział w ciekawych projektach, przejmując nowe obowiązki, podejmując nowe wyzwania. Uzupełnieniem tych działań jest wypracowana w firmie polityka szkoleniowa. Realizowanie programów szkoleniowych jest wynikiem całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Po zakończonym procesie ocen okresowych są analizowane luki kompetencyjne i ustalane potrzeby szkoleniowe. Rok 2013 był okresem bardzo trudnym ze względu na zmiany własnościowe firmy, jednak mimo to w ciągu całego roku w szkoleniach wzięło udział ponad 100 pracowników. Głównie były to szkolenia specjalistyczne, związane ze zdobywaniem wymaganych uprawnień, zdecydowanie mniejszy odsetek stanowiły szkolenia miękkie. Na działania szkoleniowe firma poświęciła w ubiegłym roku około

80 dni szkoleniowych, a wzięło w nich udział około 20 proc. menedżerów, 30 proc. specjalistów i 40 proc. pracowników liniowych.

Ideę ciągłego doskonalenia wdraża się w firmie wraz z popularyzacją zasad lean managementu od wielu lat. Dzięki licznym projektom, nad którymi pracowały różnorodne zespoły, pracownicy, realizując swoje codzienne obowiązki, szukają możliwości usprawnień, eliminacji strat, optymalizacji procesów. Przykładem mogą być przewodniki po problemach, opracowywane przez pracowników, którzy zauważyli dany problem. Instrukcja krótko objaśnia, jak rozwiązać problemy, dodatkowo jest ilustrowana rysunkami lub zdjęciami.

Bardzo ważną wartością wspólną dla wszystkich pracowników jest bezpieczeństwo – reagowanie na potencjalne zagrożenia weszło wszystkim pracownikom w krew. Firma od lat propaguje ideę bezpieczeństwa w pracy i poza nią, organizowane są symulacje zdarzeń niebezpiecznych, podczas których pracownicy ćwiczą swoje zachowania i podejmowanie określonych działań. Liczni pracownicy są przeszkoleni w ramach umiejętności udzielania pierwszej pomocy przedlekarskiej oraz zasad przeciwpożarowych. Działania innowacyjne są podstawą funkcjonowania firmy, proces produkcji jest dzięki temu modernizowany tak, aby sprostać coraz bardziej wymagającym oczekiwaniom rynku.

Uznany pracodawca

Pracę w Velvet Care regulują standardy i regulaty wypracowane dzięki doświadczeniu zdobytemu podczas współpracy z globalnymi koncernami. Oczywiście są one dostosowane do obecnej sytuacji biznesowej firmy i ulepszone, ale opierają się na wypracowanych wcześniej rozwiązaniach. Etap rekrutacji to moment, kiedy można zweryfikować, czy przyszli pracownicy wpasują się w kulturę organizacyjną oraz jak postrzegają wartości i kompetencje firmy. Proces adaptacji pozwala na zapoznanie nowych pracowników z regułami, zasadami i procesami funkcjonującymi w firmie. Pracownicy otrzymują wówczas pakiet niezbędnych informacji, które mają im ułatwić poznanie wspomnianych wcześniej zasad i szybciej odnaleźć się w nowych okolicznościach

organizacyjnych. Firma liczy na długotrwałą współpracę z zatrudnianymi osobami: obecnie aż 80 proc. pracowników pozostaje w firmie co najmniej pięć lat.

Stopniowo kształtuje się kultura organizacyjna firmy działającej pod nowym szyldem, jednak pewne zasady pozostają niezmiennic. Cenione jest dzielenie się wiedzą specjalistyczną, podejmowanie nowych wyzwań, zaangażowanie i rzetelne podejście do realizacji celów. W ten sposób pracownicy mogą angażować się w nowe projekty i brać za nie odpowiedzialność.

Początek działalności Velvet Care to skupienie się przede wszystkim na komunikacji wewnętrznej, odbudowanie jej po trudnym okresie zmiany. Ważną inicjatywą było wydanie książeczki, w której została odzwierciedlona struktura organizacyjna firmy – są tam zdjęcia wszystkich pracowników oraz ich dane kontaktowe – posiada ją każdy pracownik. Zarząd regularnie dostarcza wszystkim pracownikom informacji biznesowych na temat funkcjonowania firmy, osiągniętych wyników, jakie są sukcesy, co trzeba wzmocnić oraz do czego firma dąży i co chce osiągnąć w perspektywie krótko- i długoterminowej. Raz na kwartał jest również wydawany newsletter firmowy, na łamach którego są umieszczane artykuły przygotowane przez samych pracowników. Dzięki tym informacjom pracownicy w Kluczach mają większą wiedzę na temat działań prowadzonych przez dział marketingu i sprzedaży znajdujący się w Warszawie, a pracownicy biura komercyjnego są bliżej fabryki. W newsletterze są umieszczane informacje o kluczowych projektach, które były realizowane w danym okresie, pracownicy zaś sprawdzają się i znakomicie odnajdują w nowej roli – autorów tekstów. W firmie funkcjonuje system zarządzania efektywnością i potencjałem pracowników, który jest narzędziem wspierającym liderów. Pracownicy wraz z przełożonym za pośrednictwem systemu ustalają spójne z celami biznesowymi cele zawodowe oraz rozwojowe na dany rok. Kwartalny przegląd realizacji celów wpisuje się w szeroko pojętą kulturę feedbacku.

Ważnym wydarzeniem związanym z powstaniem Velvet Care była budowa strony internetowej, która jest potwierdzeniem tego, jak ważne jest podejmowanie działań nieszablonowych.

W firmie celebrowane są małe i duże sukcesy. 1 sierpnia 2014 r. firma świętowała swoje pierwsze urodziny jako Velvet Care. Była to doskonała okazja do spotkania pracowników fabryki i biura komercyjnego on-line, co było możliwe dzięki nowoczesnym rozwiązaniom informatycznym i systemowi do wideokonferencji. W 2011 r. zorganizowano dzień otwarty dla pracowników i ich rodzin, podczas którego goście zwiedzali zakład produkcyjny, a pracownicy wcielili się w rolę przewodników i opiekunów grup. Zaangażowanie pracowników i zdecydowanie przekroczyło wszelkie oczekiwania.

Firma jest otwarta i konsekwentnie dąży do kultywowania idei różnorodności wśród wszystkich pracowników. Ostatnio do zespołu sprzedaży dołączyła Białorusinka. Dzięki niej więcej osób zainteresowało się tym krajem. Podobnie się stało również w przypadku różnych doświadczeń, podejść do rozwiązywania problemów – dało to możliwość zauważania drzemiącego w pracownikach potencjału. Velvet Care konsekwentnie dąży do tego, by być partnerem dla pracowników oraz innych interesariuszy, takich jak partnerzy handlowi, konsumenci i społeczność lokalna. Dzięki temu możliwe jest poszerzanie horyzontów działania i wkraczanie w nowe sfery biznesu. A plany na najbliższe miesiące (lata) są ambitne. Intensywny rozwój marek własnych w Polsce, wejście w nowe kategorie produktowe oraz dalsze budowanie pozycji marek Velvet i Veltie, a także konsolidacja silnych graczy lokalnych w Europie Centralnej. Dla pracowników ten kompleksowy rozwój firmy stworzy kolejne, jeszcze większe możliwości rozwoju. ■



Aleksandra Barczyk
jest starszym specjalistą
ds. personalnych w Velvet Care.



Julita Dąbrowska
jest konsultantem ds. komunikacji
biznesowej. Posiada ponad 20-letnie
doświadczenie w marketingu, PR,
komunikacji wewnętrznej oraz
budowaniu marek firm i organizacji.

Organizuje coroczne Forum Employer Branding.