



WOJCIECH ORZECH

## OSD S.A.

Dariusz Jabłoński, 45-letni menedżer z dużym doświadczeniem w zarządach spółek energetycznych był od roku prezesem firmy OSD S.A. Właśnie przygotowywał się do spotkania zarządu i porządkował swoje notatki. Trzy dni wcześniej otrzymał wyniki zaangażowania pracowników i był nimi niemiłe zaskoczony. W czwartym kwartale 2016 roku poziom ten wyniósł 39% i w ciągu roku spadł o 7 pp. W grupie najlepszych pracodawców w Polsce wskaźnik wynosił średnio około 74%.

*Tylko patrzeć, jak pracownicy zaczną nam odchodzić do innych firm – pomyślał Dariusz. Czy zrobiłem błąd w transformacji firmy? Czy mogłem zrobić cokolwiek inaczej?* Postanowił jeszcze raz przed zebraniem zarządu Spółki przeanalizować to, co wydarzyło się w ciągu ostatniego roku.

### Informacje o firmie

OSD S.A. rozpoczęła swoją działalność w formie spółki prawa handlowego w 2001 roku w ramach Grupy PKP oraz pozostając pod kontrolą Skarbu Państwa. Od tego czasu zajmuje się dostarczaniem energii elektrycznej z wykorzystaniem własnej infrastruktury energetycznej oraz handlem energią. Nazwa jest skrótem od Operator Systemu Dystrybucyjnego, jednak obecnie zakres działalności spółki jest znacznie szerszy. Zajmuje się ona także realizacją projektów budowlanych oraz usługami utrzymania sieci trakcyjnej zasilającej pociągi.

Ponad 90% przychodów Spółki pochodziło od jej głównych klientów, wśród których byli:

- PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. – zarządca sieci kolejowej (odbiorca usług utrzymania sieci trakcyjnej oraz zlecający projektów budowy lub modernizacji linii trakcyjnych),
- Przewoźnicy kolejowi – PKP Cargo, PKP Intercity, POLREGIO, Koleje Mazowieckie, DB Cargo, Lotos Kolej, CTL Logistics.

A zatem klientami OSD S.A. były głównie spółki, których właścicielem jest Skarb Państwa lub samorządy, a tylko w niewielkim stopniu są to firmy prywatne.

---

Niniejsze studium przypadku zostało przygotowane przez Wojciecha Orzecha we współpracy z prof. Radosławem Koszewskim dla Queen Hedvig Academy. Studium przypadku QHA jest opracowywane w celach dyskusji dydaktycznej, a nie jako przykład skutecznego lub nieskutecznego zarządzania.

Copyright © Queen Hedvig Academy

Żadna część niniejszej publikacji nie może być powielana, przechowywana w systemie wyszukiwania informacji, wykorzystywana w arkuszach kalkulacyjnych ani przesyłana w jakiegokolwiek formie i jakimikolwiek środkami – elektronicznymi, mechanicznymi, fotokopiowaniem, nagrywaniem lub w inny sposób – bez zgody Queen Hedvig Academy.



## Organizacja spółki

Spółka działa na terenie całego kraju, oferując usługi i produkty poprzez 3 Segmenty (Jednostki Biznesowe):

- Usługi – jednostka odpowiada za świadczenie usług elektroenergetycznych utrzymania oraz budowy i modernizacji sieci trakcyjnej i własnej. Tutaj zatrudnionych jest ponad 70% pracowników. Jednostka realizuje zadania na terenie całego kraju poprzez rozproszone zespoły pracowników zorganizowane w ramach dwuszczeblowej struktury: 15 zakładów regionalnych oraz 46 Sekcji, które pokrywają cały teren Polski. Zakład to jednostka organizacyjna wysokiego szczebla, która zarządza infrastrukturą na dużym obszarze geograficznym. Do zadań Zakładu należy: planowanie inwestycji, zarządzanie budżetem, nadzór nad bezpieczeństwem ruchu pociągów w kontekście zasilania oraz koordynacja pracy podległych sekcji. Zakłady posiadają jednostki organizacyjne niższego rzędu, odpowiadające za realizację działań na swoim terenie – Sekcje. W ramach Sekcji pracują zespoły techniczne, które fizycznie zajmują się infrastrukturą w terenie, w tym bieżącą konserwacją sieci, usuwaniem awarii (np. po wichurach), przeglądami podstacji trakcyjnych oraz nadzorem nad urządzeniami elektroenergetycznymi. Pracownicy sekcji obsługują techniczne pociągi sieciowe i realizują zadania w przypadku wystąpienia awarii w trybie 24/7.
- Dystrybucja – jednostka odpowiedzialna za świadczenie usługi dystrybucji energii elektrycznej poprzez własną infrastrukturę sieciową. Ta jednostka biznesowa jest zlokalizowana głównie przy centrali Spółki, w Zakładach posiada swoje kilkusobowe zespoły.
- Obrót Energią – odpowiada za sprzedaż energii elektrycznej. Jednostka biznesowa jest zlokalizowana przy centrali Spółki i nie posiada regionalnych struktur.

## Zatrudnienie i związki zawodowe

Zatrudnienie wynosi 7.200 pracowników. Ponad 80% z nich należy do jednego ze związków zawodowych. W Spółce działa kilkanaście organizacji związkowych, w tym ogólnopolskie centrale oraz mniejsze związki zakładowe i międzyzakładowe. Do największych organizacji, które mają status reprezentatywny, należą:

- NSZZ „Solidarność” – w strukturach spółki działa dedykowana Komisja Międzyzakładowa NSZZ „Solidarność”, która jest częścią Krajowej Sekcji Kolejarzy.
- Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP (FZZP PKP) – jedna z największych organizacji branżowych w całym sektorze kolejowym.

Prezes Jabłoński starał się utrzymywać dobre relacje z liderami związkowymi. Często zapraszał ich na spotkania, radził się ich przy podejmowaniu kluczowych decyzji wpływających na pracowników. Dbał o to, aby mieli dostęp do informacji o planowanych



zmianach wraz z prośbą o skomentowanie planów. Związkowcy odpłacali mu szacunkiem, a po roku współpracy można było mówić nawet o wzajemnym zaufaniu. Bez tego zaufania przeprowadzenie transformacji w firmie byłoby bardzo trudne, może nawet niemożliwe.

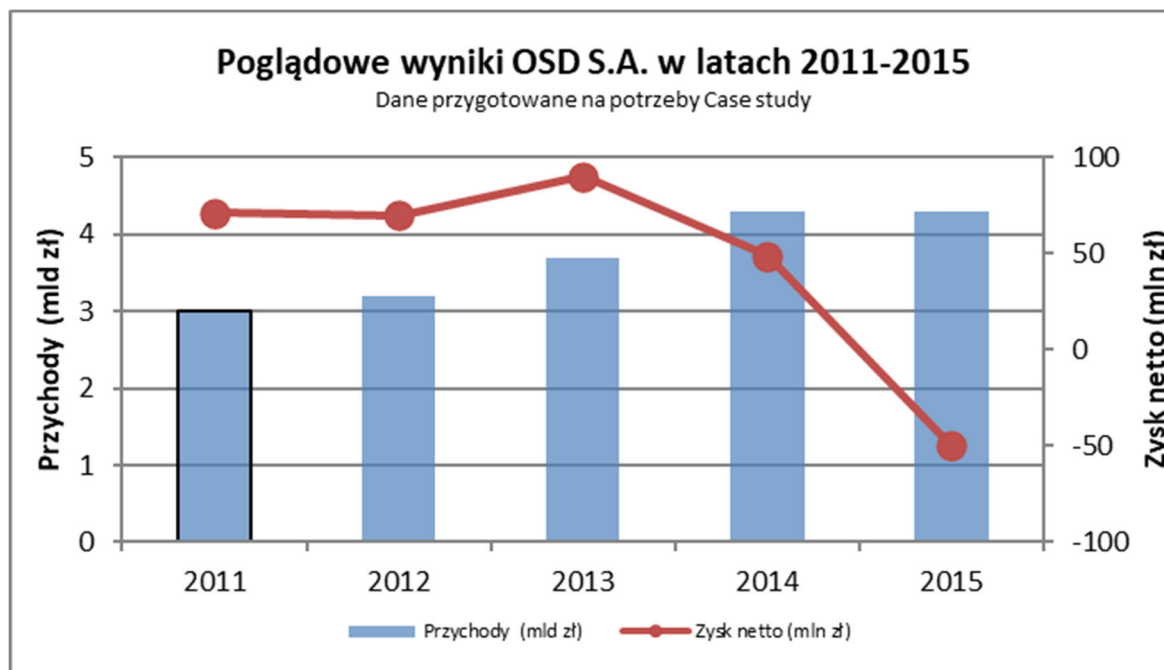
## **Uwarunkowania regulacyjne działania Spółki**

Jak w przypadku wszystkich firm z branży energetycznej działalność OSD S.A. jest silnie regulowana przez Prawo Energetyczne, które określa obowiązki i ramy funkcjonowania operatora systemu dystrybucyjnego. Podmiot pozostaje pod bieżącym nadzorem Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki (URE). Prezes URE, w ramach swojej działalności, między innymi zatwierdza taryfę, czyli ceny jednostkowe za świadczenie usługi dystrybucji energii elektrycznej dla odbiorców. Nadzorowi Prezesa URE podlega także jakość świadczonych usług, w tym niezawodność zasilania odbiorców. W przypadku stwierdzenia naruszeń obowiązków Prezes URE może nakładać kary na OSD.

Drugim obszarem nadzoru regulacyjnego jest działalność przewoźnika kolejowego, którą spółka prowadzi w związku z wykonywaniem usług utrzymania sieci trakcyjnej na rzecz PKP PLK. Spółka wykorzystuje w tym celu między innymi flotę 70 pociągów technicznych (sieciowych). W tym obszarze funkcję regulatora sprawował Urząd Transportu Kolejowego (UTK), który koncentruje się na kwestiach związanych z bezpieczeństwem prowadzenia

## **Sytuacja finansowa Spółki**

W latach 2014-2015 przychody Spółki osiągnęły rekordowy poziom. Poziom przychodów wzrósł o ponad 40% w stosunku do 2011. Dynamika wzrostu przychodów jest różna w poszczególnych Segmentach. Podczas gdy Dystrybucja i Usługi zwiększają przychody na poziomie inflacyjnym, Segment Obrotu Energią prawie podwoił przychody.



Rysunek 1 Poglądowe wyniki finansowe OSD S.A. w latach 2011-2015

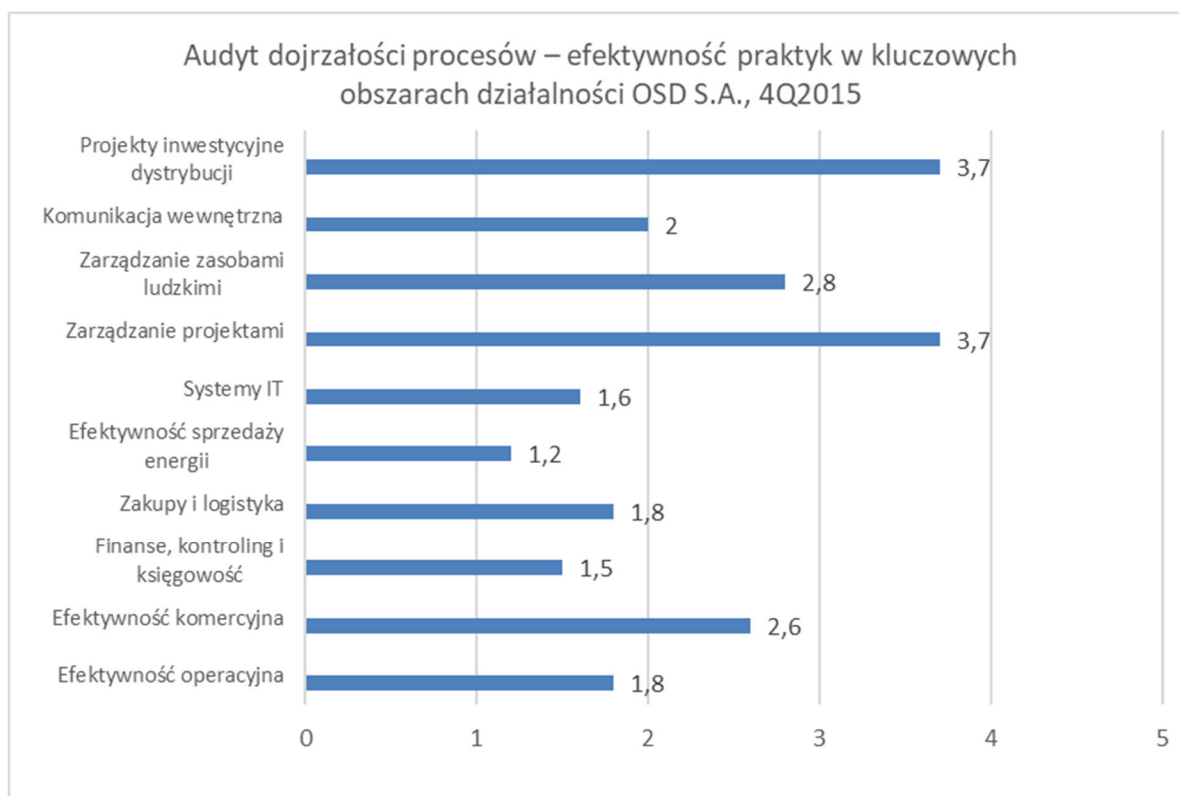
Wzrost sprzedaży w Segmencie Obrotu Energią miał negatywny wpływ na sytuację finansową Spółki. Po pierwsze, wzrost sprzedaży był realizowany na negatywnej marży, co wprost generowało starty Segmentu i w konsekwencji całej Spółki. Z drugiej strony, przy wzroście obrotów na giełdzie podnoszone są zabezpieczenia, co wpływa na zamrożenie gotówki. Po trzecie wreszcie, wzrost generował gwałtowny przyrost należności, a Spółka szybciej płaciła za kupioną energię niż klienci. To wszystko łącznie spowodowało drastyczne pogorszenie wskaźników płynności Spółki. Spółka nie utraciła zdolności do regulowania zobowiązań, natomiast perspektywa nieuchronnego pogarszania się negatywnego trendu spowodowała decyzję o sprzedaży siedziby Spółki. Środki ze sprzedaży pozwoliły pomostowo zabezpieczyć sytuację do momentu prywatyzacji.

## Jakość i bezpieczeństwo

Kolejnym istotnym wyzwaniem były standardy jakościowe usług świadczonych przez Segment Usługi. Główny klient domagał się drastycznej poprawy w tym zakresie, przedstawiając licznie udokumentowane usterki oraz nieprawidłowości w realizacji zleczonych prac.

W czwartym kwartale 2015 roku Spółka zleciła niezależnemu audytorowi zbadanie dziesięciu wskazanych kluczowych obszarów. Celem było zweryfikowanie, jak dobrze zorganizowane są procesy w danych obszarach w stosunku do benchmarku rynkowego (czyli do średniej rynkowej prezentowanej w raporcie). Uwzględniono zarówno przebieg procesów, jakość produktów procesów, ich opomiarowanie oraz wykorzystywane

narzędzia informatyczne wspierające dany proces. Zastosowano skalę od 0 do 5, czyli od poziomu „Poniżej średniej rynkowej” definiującego bardzo niską jakość procesów w danym obszarze; poprzez kolejne poziomy, np. „Średnia rynkowa”, oznaczający, że w danym obszarze Spółka działa w sposób podobny do standardu rynkowego, aż do poziomu: „Najlepsza praktyka”, oznaczającego, że dany obszar jest zarządzany w sposób odpowiadający firmom, które stosują najlepsze praktyki globalnie. Raport z audytu ujawnił, że Spółka osiągnęła poziom „Podstawowy” (drugi z pięciu) w sześciu z badanych dziesięciu obszarów.

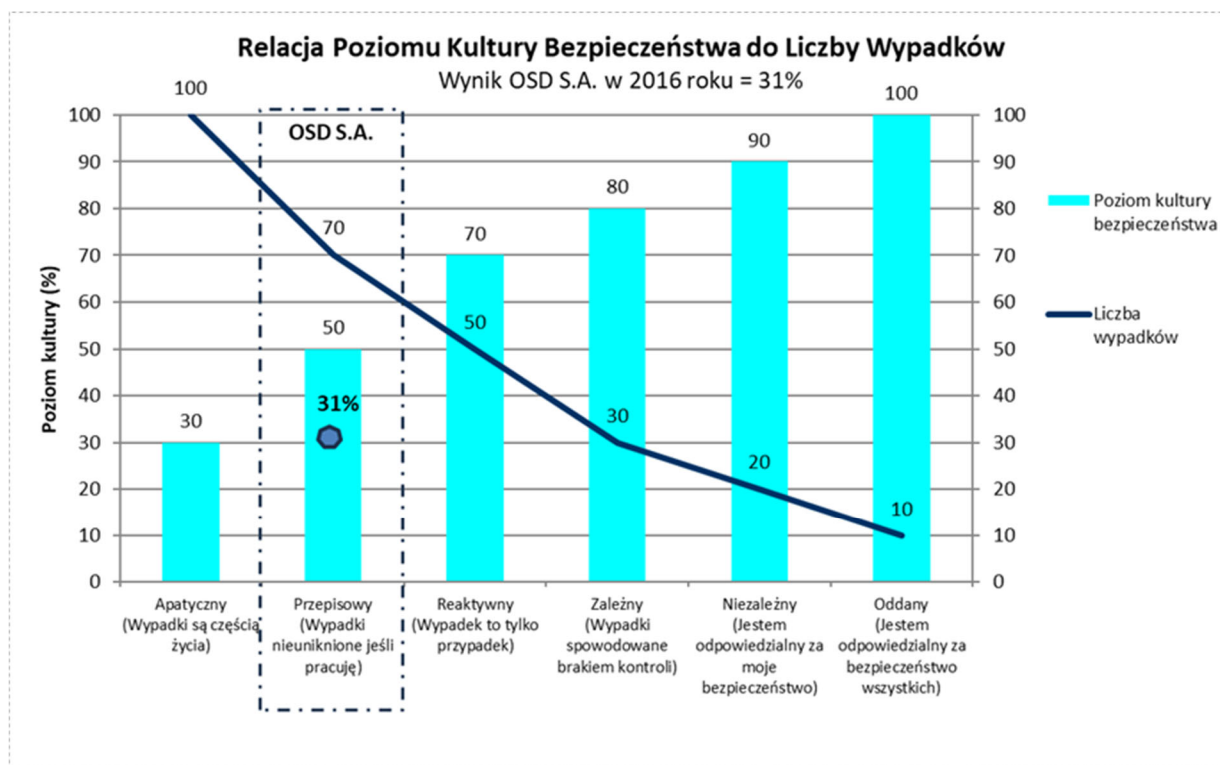


Rysunek 2 Wyniki audytu dojrzałości procesów

W czwartym kwartale 2016 roku przeprowadzono również audyt, w którym zbadano kulturę bezpieczeństwa Spółki. Wynik audytu oddaje pogląd na to, jakie jest nastawienie pracowników do kwestii bezpieczeństwa. Otrzymywany wynik mieści się w skali od 0 do 100 punktów i pozwala zakwalifikować Spółkę do jednego z sześciu poziomów. Poziom najniższy – „Apatyczny” oznacza, że pracownicy są bierni wobec zagadnień związanych z kwestiami bezpieczeństwa, uznając, że „wypadki są częścią życia”. Kolejny poziom – „Przepisowy” oznacza, że pracownicy, w kwestiach bezpieczeństwa są raczej skoncentrowani na braku problemów i wypełnianiu formalnych obowiązków, niż na aktywnym poszukiwaniu metod na zwiększenie bezpieczeństwa. Każdy kolejny poziom oznacza wzrost aktywności pracowników podejściu do kwestii bezpieczeństwa, aż do poziomu 6 „Oddany”, gdzie pracownik jest przekonany, że ma wpływ na bezpieczeństwo swoje i swoich współpracowników i aktywnie działa, aby podnosić



bezpieczeństwo. Badania firm pokazują, że poziom kultury bezpieczeństwa silnie koreluje z liczbą wypadków: im niższy poziom kultury bezpieczeństwa, tym więcej wypadków. Spółka uzyskała wynik 31 punktów w skali od 0 do 100. Ten wynik oznaczał, iż poziom dojrzałości kultury bezpieczeństwa w spółce osiągnął poziom „Przepisowy” (drugi w sześciostopniowej skali), co jednoznacznie oznaczało wysoki poziom ryzyka związanego z liczbą i powagą wypadków. W praktyce przekładało się to na brak aktywnego podejścia do kwestii bezpieczeństwa przez pracowników oraz oznaczało stosunkowo wysokie prawdopodobieństwo wypadków. Niestety, w latach poprzednich miały miejsce poważne wypadki, w tym śmiertelne. Duża koncentracja zarządu na kwestii bezpieczeństwa miała miejsce w całym okresie transformacji. Wynikało to faktu, iż praca osób w terenie niosła ze sobą istotne ryzyka. Z jednej strony odbywała się ona w liniach kolejowych (gdzie samo poruszanie się jest utrudnione), często na wysokości oraz – z drugiej strony – była to praca z prądem elektrycznym. Istniały zatem różne ryzyka, łącznie z ryzykiem porażenia prądem.



Rysunek 3 Relacja poziomu kultury bezpieczeństwa do liczby wypadków

W momencie prywatyzacji brak było wiarygodnych danych dotyczących wypadków oraz sytuacji potencjalnie wypadkowych, które pozwoliłyby na porównanie z innymi firmami.

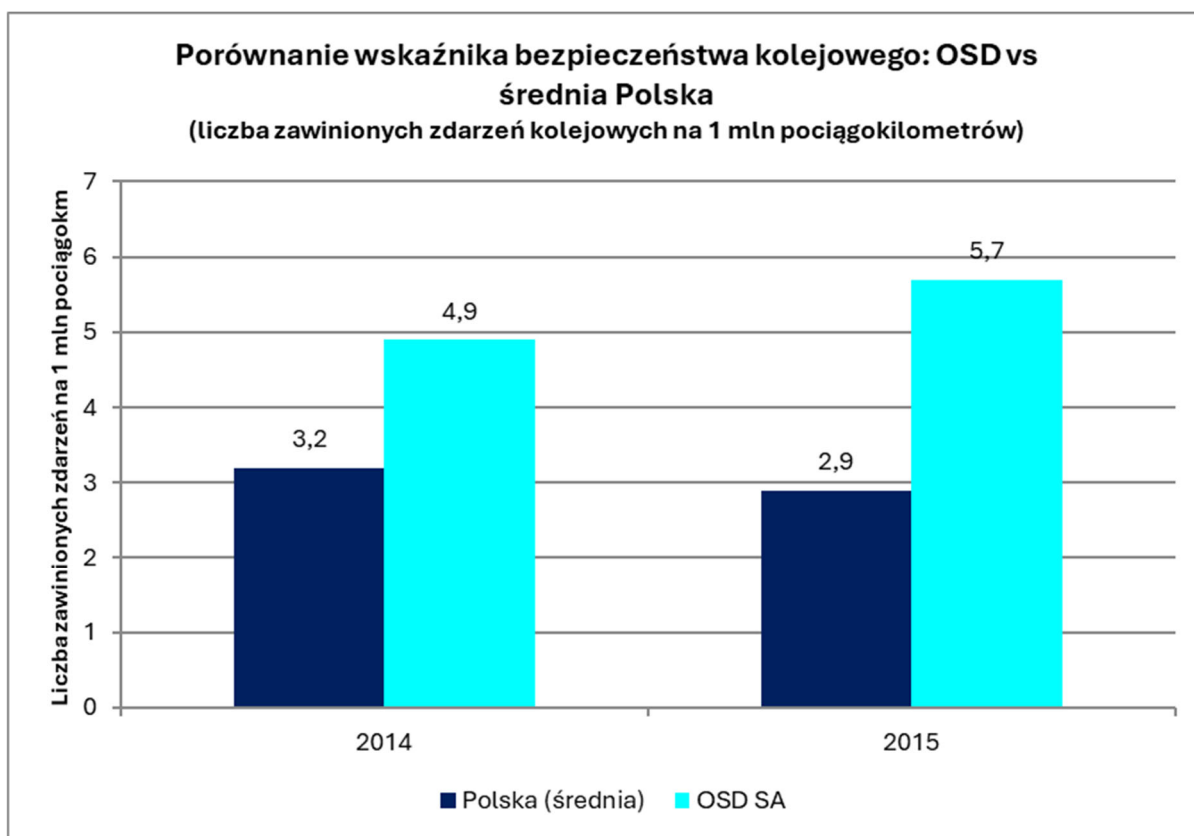
Poniżej zaprezentowano wskaźniki zdarzeń kolejowych w Spółce oraz średnią w Polsce. W nomenklaturze kolejowej (zgodnie z polskim prawem i dyrektywami unijnymi) zdarzenie kolejowe to termin zbiorczy. Używa się go do opisu każdej



sytuacji, która miała lub mogła mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo ruchu pociągów, infrastrukturę lub ludzi. Zdarzenia te dzielą się na trzy główne kategorie, uszeregowane według stopnia ich dotkliwości:

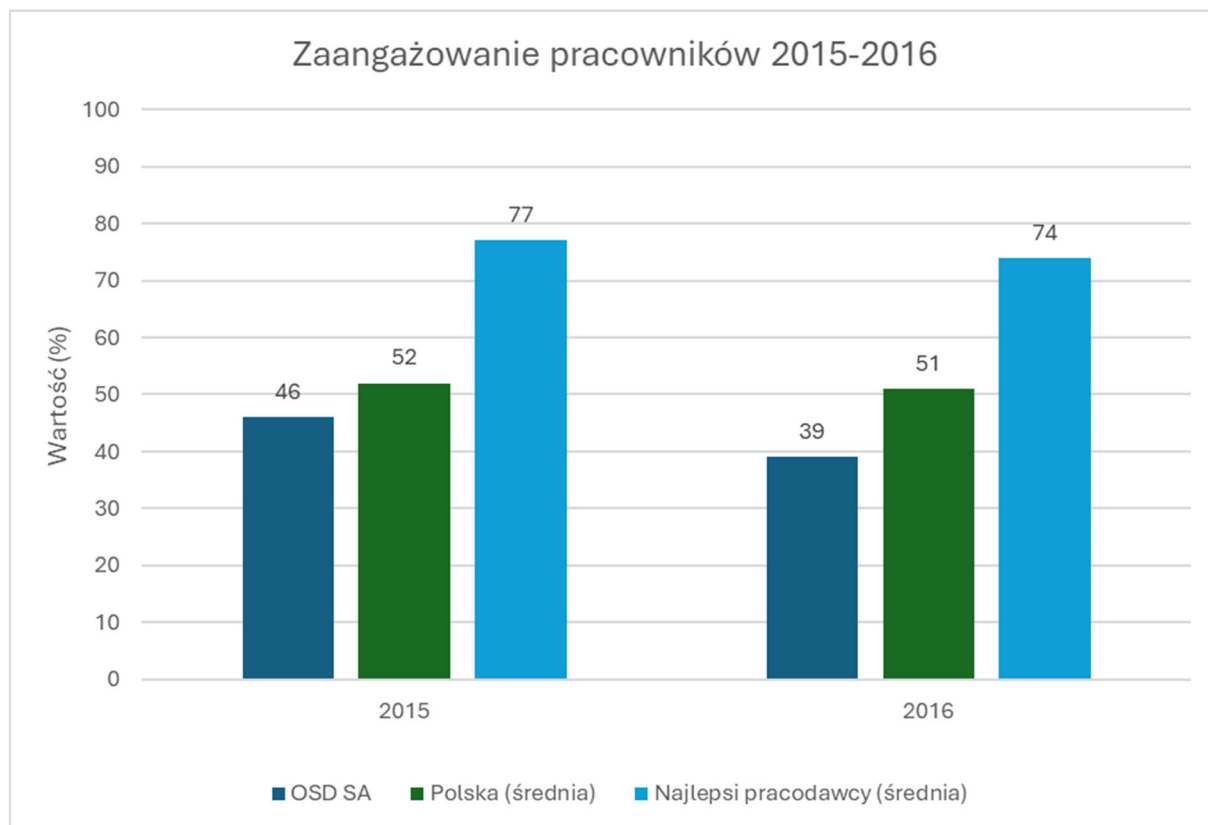
1. Poważny wypadek (np. wykolejenia lub pożaru, w wyniku którego zginęła co najmniej jedna osoba lub przynajmniej pięć osób odniosło ciężkie obrażenia);
2. Wypadek, np. zderzenie pociągu z przeszkodą lub innym pojazdem;
3. Incydent, to najniższa kategoria, określana czasem jako "sytuacja potencjalnie wypadkowa". Incydent to zdarzenie, które mogło doprowadzić do wypadku, ale dzięki szczęściu lub zadziałaniu systemów bezpieczeństwa tak się nie stało.

Wskaźnik zawinionych zdarzeń kolejowych w Spółce był znacząco wyższy od średniej krajowej.



Rysunek 4 Porównanie wskaźnika bezpieczeństwa kolejowego

Sen z powiek Prezesa Jabłońskiego spędzał wspomniany już niski poziom zaangażowania pracowników wynoszący w Q42016 zaledwie 39%, oznaczający spadek z 46% w Q42015 i znacznie odbiegający od średniej w Polsce (77%). Z takim poziomem zaangażowania pracowników trudno było mówić o intensywnej i udanej transformacji, która była przecież głównym celem Prezesa oraz Skarbu Państwa.



Rysunek 5 Porównanie zaangażowania pracowników w latach 2015-2016

## Perspektywa funduszu inwestycyjnego na inwestycję w OSD S.A.

Decyzja funduszu inwestycyjnego o zainwestowaniu w konkretny podmiot podejmowana jest przez komitet inwestycyjny i obejmuje kilka elementów. Komitet zatwierdza warunki zakupu akcji lub udziałów oraz założenia dotyczące planu zmian (lub rozwoju czy tworzenia wartości). Zatwierdzane są także założenia dotyczące exit'u, czyli sprzedaży podmiotu kolejnemu właścicielowi. Perspektywa inwestycyjna funduszu private equity wynosi zwykle 5-7 lat. Celem ekonomicznym jest oczywiście, aby w tym okresie nastąpił wzrost wartości podmiotu w taki sposób, by przy sprzedaży akcji czy udziałów zrealizować założony zysk. Praktyka rynkowa pokazuje, że logika tego procesu jest jednak bardziej złożona i że fundusz dąży do rozwoju spółki w wielu wymiarach. Fundusz określa to podejście sformułowaniem „better business”. To wielowymiarowe podejście ma doprowadzić do tego, że dana spółka powinna być gotowa na transakcję (tj. exit), czyli zrealizowane są następujące warunki:

Spółka powinna osiągać oczekiwane wskaźniki finansowe, na przykład: EBITDA, zysk netto,

- 1) Spółka powinna osiągać oczekiwane parametry pozafinansowe, na przykład: jakościowe, techniczne, związane z bezpieczeństwem czy kompetencjami pracowników,



- 2) Powinny nastąpić adekwatne zmiany w kulturze organizacyjnej, co oznacza osiągnięcie wysokiego poziomu zgodności kultury organizacyjnej z nowymi sposobami działania. To stanowi podstawę do osiągnięcia sytuacji, w której wprowadzone zmiany oraz wzrost czy poprawa parametrów biznesowych są trwałe w czasie.

## **Prywatyzacja OSD S.A.**

Jesienią 2015 roku przeprowadzono zaplanowaną wcześniej prywatyzację OSD S.A. 100% akcji zostało sprzedanych do funduszu Private Equity. W dniu dokonania transakcji sprzedaży nowy właściciel dokonał zmiany na stanowisku Prezesa Zarządu, w ciągu miesiąca powołany został jeszcze jeden nowy członek zarządu. Doświadczonego i szanowanego przez interesariuszy, związki zawodowe i pracowników Henryka Sikorskiego zastąpił znacznie młodszy od niego Dariusz Jabłoński, który dotychczas nie był związany z OSD S.A. Zmiana na stanowisku prezesa związana była z polityką funduszu, który często w takich sytuacjach zatrudnia nowego prezesa, który rozumie sytuację firmy jak i podejście i formułę współpracy z funduszem.

## **Cele transformacji**

Biorąc pod uwagę cele i założenia funduszu inwestycyjnego oraz ambicje ścisłej kadry zarządzającej, przyjęta została najpierw ogólna ambicja, która została zdefiniowana, jako transformacja OSD S.A. w „Światowej Klasy Firmę Infrastrukturalną”. To oznaczało, że aspiracją zespołu i właściciela było osiągnięcie parametrów opisujących wyniki oraz wskaźniki operacyjne na poziomie najlepszych firm w branży i branżach pokrewnych.

Określono cztery główne wartości, wokół których skoncentrowano działania restrukturyzacyjne: Jakość, Bezpieczeństwo Pracowników, Zaangażowanie Pracowników, Efektywność.

Określono plan działań krótko-, średnio- i długoterminowych, który był programem transformacji. W przypadku OSD S.A. program ten nazywany był Value Creation Plan, co jest nomenklaturą charakterystyczną dla funduszu. Plan został opracowany w ciągu kilku tygodni od momentu prywatyzacji i od razu był wdrażany. Program bazował na elementach, które zostały zidentyfikowane w trakcie analizy Spółki przed zakupem oraz zdefiniowanych wartościach. Wiedza pozyskiwana na temat Spółki po prywatyzacji była podstawą aktualizacji i uzupełnień programu. Program liczył 140 projektów zgrupowanych w 34 strumieniach. Projekty zakładały różne perspektywy czasowe realizacji: jedne miały przynosić pierwsze wymierne efekty już po pierwszych tygodniach, inne były rozpisane na miesiące. Oczywiście w pierwszym okresie należało ustabilizować sytuację finansową Spółki oraz wykorzystać rezerwy proste. Natomiast w dalszej części



programu transformacji zaczynały dominować projekty o dużym nasileniu technologicznym, rozwojowych czy cyfrowym.

Dariusz Jabłoński od początku zdawał sobie sprawę, że dla poprawy sytuacji finansowej Spółki konieczna jest redukcja zatrudnienia. Takie decyzje rzadko bywają popularne wśród pracowników, w szczególności w spółkach należących w przeszłości do Skarbu Państwa, z poziomem uzwiązkowienia powyżej 80% i osiągających ponad 90% przychodów od klientów będących spółkami Skarbu Państwa. Dlatego od początku swoich działań włączał liderów związkowych do współpracy i zdołał ich przekonać, że obniżenie zatrudnienia jest konieczne. Działania w tym obszarze były konsultowane z liderami związków zawodowych i zdarzały się sytuacje, gdy założenia programu były zmieniane pod wpływem argumentów ze strony związków.

Zaledwie kilka miesięcy po prywatyzacji, w ramach Programu Dobrowolnych Odejść, z OSD S.A. odeszło około 1.100 pracowników. Było to głównie osoby, które osiągnęły wiek emerytalny lub mające niedługo go osiągnąć oraz pracownicy z istotnymi ograniczeniami zdrowotnymi nie pozwalającymi wykonywać zadań w ramach pracy w terenie.

Wyzwaniem Prezesa Jabłońskiego było, nie tylko osiągnięcie uzgodnienia czy kompromisu ze związkami zawodowymi w sprawie odejścia wybranej grupy pracowników, ale również wsparcie w zatrzymaniu tych pracowników, którzy byli firmie niezbędni. Zarząd obawiał się, że najbardziej cenieni pracownicy mogą zgłosić się do Programu Dobrowolnych Odejść, otrzymać z tego tytułu odprawę w wysokości np. 150.000 PLN, a następnie natychmiast znaleźć zatrudnienie w konkurencyjnych firmach, które tylko czekały na wysokiej klasy specjalistów z umowami gotowymi do podpisu.

Jesienią 2016 roku program Value Creation Plan był realizowany zgodnie z harmonogramem. Transformacja była realizowana we wszystkich obszarach działalności Spółki i przygotowywany był kolejny Program Dobrowolnych Odejść. Właśnie wtedy Zarząd otrzymał wyniki audytu zaangażowania pracowników, które napełniły niepokojem Prezesa Jabłońskiego. Pomimo jego osobistego zaangażowania i dobrej współpracy ze związkami zawodowymi poziom zaangażowania spadł w ciągu roku z 46% do 39%. Co gorsza – frekwencja pracowników w badaniu wyniosła ponad 80%, a więc nie można było mówić o wynikach obarczonych dużym błędem lub o małym zaangażowaniu pracowników w badanie.

## **Zebranie zarządu**

Sytuacja wydawała się Prezesowi poważna, dlatego zaprosił na spotkanie Zarządu pozostałych trzech Członków. Jednym z nich był Wacław Piecek, Wiceprezes ds. finansowych (bardzo dobry CFO, rzetelny i zaangażowany, dbający o zespół i dobrze rozumiejący charakterystykę pracy w Spółce i ryzyka związane z utratą najlepszych pracowników). Obecny był również Krzysztof Gross, Wiceprezes ds. Operacyjnych



(doskonale czuł procesy, cały czas poszukiwał usprawnień, nie akceptował przeciętności i bylejakości, dążył do maksymalnego opomiarowania wszystkich możliwych aspektów działania i używania maksymalnie szerokiego zakresu wskaźników). Skład Zarządu dopełniał Zdzisław Nowak, Wiceprezes ds. Transformacji (świetny organizator, doskonale znający metodyki zarządzania zmianą, kreatywny, aktywny, nastawiony na osiągnięcie zakładanych rezultatów, bardzo silnie „rozliczał” wszystkich odpowiedzialnych za projekty ze sprawozdawczości i realizacji założonych kamieni milowych).

*Panowie – rozpoczął Prezes – wszyscy otrzymaliśmy wyniki zaangażowania pracowników w transformację. Przyznam, że myślałem, że może być spadek, ale nie spodziewałem się tak niskiego poziomu. Moim zdaniem wymaga to solidnego przemyślenia, co to dla nas oznacza i jak powinniśmy interpretować ten sygnał. Zastanawiam się, jaki może być poziom zaangażowania w kolejnym roku, jeśli nie zaradzimy sytuacji. I oczywiście jest pytanie, czy nie popełniamy jakiegoś zasadniczego błędu lub zaniedbania. A w końcu – zastanawiam się nad zagrożeniami sytuacji, w której się znaleźliśmy i nad naszymi planami na kolejny rok. Obawiam się, że możemy niedługo obserwować odejścia naszych pracowników do konkurencji. Zwykle odchodzą najcenniejsi pracownicy, ale z nimi również ich wiedza o tej firmie. Dlatego zwołałem to zebranie, abyśmy podjęli decyzję co do dalszych działań.*

Głos zabrał Krzysztof Gross:

*Panie Prezesie, Panowie, myślę, że nie ma co dramatyzować. Każdy z pracowników mógł wypełnić ankietę zaangażowania tak, jak mu się podobało, bo przecież było to badanie anonimowe. Na pewno nie świadczy ono w żadnym przypadku o rzeczywistych preferencjach i opiniach naszych pracowników. Zwrócę waszą uwagę na fakt, że mamy bardzo dobry plan, zaakceptowany przez naszych właścicieli. Powinniśmy ze spokojem go realizować.*

*Zgadzam się z Krzysztofem - dorzucił Zdzisław Nowak – wyczuwam zdziwienie Prezesa, że otrzymaliśmy taki wynik. Tymczasem wprowadzamy zmiany, które musiały doprowadzić do spadku wskaźnika zaangażowania. To typowe prawo dołka inwestycyjnego. Najważniejsze jest dziś utrzymanie kierunku i działań. Pracownicy się dostosują.*

*A ja mam na ten temat inne zdanie – stwierdził Wacław Piecek - tu nie chodzi tylko o wynik badania, ale o cały kontekst prowadzonych zmian. Powinniśmy zmniejszyć tempo zmian, żeby ludziom było łatwiej. Potrzebna jest stabilizacja. Robimy za dużo zmian.*



Wiceprezes ds. Operacyjnych nie dawał za wygraną:

*Przy takim podejściu ryzykujemy, że pokażemy brak determinacji i zdecydowania. Możemy wywołać niepożądany efekt takiego działania: może się pojawić większe ciśnienie na spowolnienie lub „chwilowe” wstrzymanie zmian. To jest najgorsze co możemy zrobić.*

*Rozumiem co mówisz – stwierdził Wacław - ale istnieje ryzyko, że wszystko się posypie. Ludzie się wypalą, odejdą, itd.*

Zdzisław zaproponował:

*Jeśli jednak zmniejszymy tempo, to może pojawić się pytanie, czy zmiany na pewno są nieuchronne. Zależy nam przecież, aby tak były postrzegane.*

Dyskusja rozkręciła się w najlepsze i trwała kolejne dwie godziny, jednak niewiele z niej wynikało. Wszyscy obstawali przy swoich stanowiskach. Nie zanościło się na uzgodnienie, czy ta sytuacja wymaga jakiegokolwiek działania ze strony Zarządu.