

Dyrektor na rynku pracy

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

kompas managera 2023



SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Digital transformation	9
AGILE – transformacja firm w duchu zwinnego zarządzania	12
Obszary i źródła zmian w organizacjach	16
Gotowość liderów do zmiany	23
Problemy w zarządzaniu zmianą	27
Change Manager – lider na nowe czasy	42
Zarządzanie zmianą – siatka płac	46
Podsumowanie raportu	48
Metodologia badania	56
Partnerzy raportu	57



»» 1

Wstęp



Paweł Prociak

Managing Director, Board Member, Wyser

Zarządzanie zmianą – o co tyle hałasu?

Nie odkryję Ameryki stwierdzeniem, że zmiana zdominowała rzeczywistość społeczno-gospodarczą i podważyła wiele kwestii uważanych dotychczas za pewnik. Zmienność stała się wręcz naszą codziennością i wpłynęła na sposób, w jaki pracujemy i zarządzamy. W tym punkcie moglibyśmy zamknąć dyskusję i uznać, że sama świadomość zmiany wystarczy nam do życia. Dlaczego więc poświęcamy zmianie cały raport? Otóż przeprowadzone przez nas badania, jak również rozmowy z partnerami Wyser dowodzą, że nadszedł czas na rewolucję w zarządzaniu. Tak jak zmiany przestawiły świat na nowe tory, tak i liderzy powinni przestawić na nowe tory swoje myślenie, a niekiedy zbudować swoją pozycję na nowo.

Wizja

Duża zmienność procesów w dzisiejszej rzeczywistości sprawiła, że długookresowe planowanie zmian w przedsiębiorstwach przestało mieć sens. Nie jesteśmy w stanie przygotować się na to, co przyniesie jutro, więc z jednej strony warto być w stałej gotowości na zmianę, z drugiej natomiast należy do zmiany podejść strategicznie, czyli z wizją. Wizja jest tu moim zdaniem najważniejsza, bo to ona wskazuje kierunek, wyznacza ścieżki i zakłada jakiś punkt odniesienia w przyszłości. Dopiero gdy mamy wizję zmiany, w ramach jej realizacji możemy opracować plan. Dalej powinniśmy go podzielić na odcinki, które można potem łatwo zweryfikować, a każdy z tych odcinków uszyć na miarę aktualnych potrzeb.

Kto powinien zająć się realizacją wizji? Oczywiście najlepiej gdy na czele procesu zmiany stanie jej twórca, który wyznaczy kierunek, ale oprócz tego potrzebna jest generalna zmiana myślenia. Zmiany stały się naszym codziennym wyzwaniem. Przyzwyczajamy się do nich, traktujemy jako oczywistość, mierzymy z nimi dzień za dniem i w życiu prywatnym świetnie sobie z nimi radzimy. Tę „nową normalność” powinniśmy przyjąć również w środowisku zawodowym, po prostu przenieść nasz prywatny *mindset* na biznes. Dzięki temu na poziomie organizacji przestaniemy się zmian obawiać i przestaną być one wyzwaniem, a w konsekwencji staną się prostsze! By zmierzyć się ze zmianą w biznesie, musimy wejść na inny, wyższy poziom szybkiego reagowania.

Ewolucja czy rewolucja

Tu pojawia się istotne pytanie: czy taka zmiana myślenia i mentalna gotowość na zmianę to jeszcze *change management* czy już *continuous improvement*? Gdzie przebiega granica pomiędzy zmianą a ciągłym doskonaleniem? Moim zdaniem, pomimo pewnych różnic, zmierzamy ku zmianie rozumianej jako stały rozwój. Obie wspomniane praktyki z zakresu zarządzania sprawiają, że firma się zmienia, choć klasycznie rozumiana zmiana dotyczy zwykle zmian dużych, widocznych od razu, a ciągłe doskonalenie jest zmianą wprowadzaną stopniowo. Są trochę jak rewolucja i ewolucja, choć doświadczenie pokazuje, że ta pierwsza powinna garściami czerpać z drugiej. Choćby dlatego, że w procesie zmiany niezwykle ważny jest tzw. czynnik ludzki. Zaangażowanie w zmianę ludzi było wyzwaniem dla niemal połowy ankietowanych przez nas managerów koordynujących ostatnio zmiany w swojej firmie. Łatwiej je uzyskać na poziomie małych zmian i dlatego według mnie współczesne zarządzanie zmianą to tak naprawdę ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*).

Ludzie są najważniejszym czynnikiem sukcesu w zmianie. Teorie się zmieniają, rzeczywistość się zmienia, a i tak zawsze najważniejszy jest kolektyw: zespół złożony z ludzi oraz ich lidera, który jest częścią drużyny. Do tego komunikacja – sprawna na tyle, by wymiana informacji pojawiała się na każdym szczeblu, w każdym dziale. Potrzebna jest choćby dlatego, że żaden lider nie zaplanuje wszystkiego sam, samodzielnie nawet czasami nie uzna konieczności zmiany. Ponadto każda zmiana generuje jakiś opór, a jego pokonanie... tak, tu również przydaje się komunikacja.

Wszyscy jesteśmy liderami zmian

Jaki powinien być idealny lider zmiany? Miły, ludzki, empatyczny... a może spójrzmy na niego z innej strony. Zmiana zawsze zaczyna się od jednostki, od każdego człowieka będącego częścią organizacji, więc jeśli jesteśmy w stanie przekonać ludzi do zmian, wielu z nich stanie się liderami zmiany razem z Change Managerem. Zaczną przewodzić zmianie w swoich działach, sektorach i ciągnąć za sobą współpracowników, dlatego jeśli mamy takie osoby na pokładzie, ważne będzie wypracowanie podejścia, które pozwoli nam wykorzystać ich siłę jako szansę i usprawnić proces zmian. Praca z ludźmi przy zmianie nie należy do łatwych, więc lider musi być też wytrwały, a to nowy paradygmat w zarządzaniu. Wszystko wskazuje na to, że najbliższe lata będą należały do managerów nowego typu: prawdziwych liderów, którzy zamiast stać ponad zespołem, będą jego częścią. A do tego będą w stanie przewidywać konsekwencje, motywować, dostrzegać psychologiczne aspekty zmiany i... być zawsze gotowym na to, co niespodziewane.

Przy(e)szłość

Na początku był COVID-19, który przyniósł wiele wyzwań dla pracodawców i raz na zawsze zmienił nasz model pracy. Gdy tylko nauczyliśmy się funkcjonować w nowej rzeczywistości, a na rynku pracy nastąpiło ożywienie po pandemii, wojna w Ukrainie zachwiała światową gospodarką i postawiła przed nami nowe wyzwania. Zmienność zaczęła definiować każdy aspekt rzeczywistości, co na poziomie rynku pracy odzwierciedlają prowadzone przez nas badania. Choć rynek ten w efekcie nie zachwiał się aż tak, jak się spodziewaliśmy, wzrosło znaczenie samorealizacji jako czynnika przemawiającego za zmianą pracy, a wraz z nią zawodowa mobilność i gotowość do przebranżawiania się.

Pomimo galopującej inflacji większość polskich firm planuje dalsze rekrutacje, ale jednocześnie aż 34,8 proc. pracujących Polaków spodziewa się automatyzacji swoich miejsc pracy w najbliższych latach. Na rynek weszło nowe pokolenie z nowym etosem pracy, a w wielu obszarach panuje przyśpieszona digitalizacja. 62 proc. zmian wprowadzanych obecnie w przedsiębiorstwach to zmiany techniczne i technologiczne – zazwyczaj planowane jako szansa na ulepszenie procesów w firmie. Najszybciej rośnie liczba ofert pracy w sektorze IT (w styczniu 2022 było ich o 87 proc. więcej niż rok wcześniej). Świat zmienia się na naszych oczach, nic nie jest takie samo i na dobrą sprawę jutro możemy obudzić się w nowej rzeczywistości. Wniosek z tego, że musimy być na zmianę przygotowani mentalnie, zarówno na poziomie managementu, jak też i całej organizacji.

Jak to zrobić? Od czego zacząć? O tym przeczytaj Państwo w niniejszym raporcie. Poświęciliśmy go różnym aspektom zarządzania zmianą: wyzwaniom, kompetencjom, trudnościom, roli Change Managera oraz zespołu. Na potrzeby raportu zapytaliśmy też polskich managerów o ich osobiste doświadczenia ze zmianą. Mam nadzieję, że będą dla Państwa inspirujące. Zapraszam do lektury!



Digital transformation

Agile: najlepsza metoda do zarządzania zmianą?

Udana transformacja jest synergią wielu elementów, w tym również cech osobowości. By zmiana była skuteczna i przyniosła korzyści, potrzebny jest nowy typ menedżera, czerpiący pełnymi garściami z metodologii Agile. W jaki sposób Agile zmieniło zarządzanie w IT i jakie z tego płyną wnioski dla innych sektorów?

Założmy, że chcemy przebiec maraton. Musimy się do tego przygotować na dwa sposoby: mentalnie, a więc uwierzyć w założony cel, zapewnić sobie wsparcie otoczenia oraz fizycznie: tu przyda się plan treningowy oraz dietetyczny – oba realizowane pod okiem specjalistów. Jeśli zaniedbamy treningi, nie osiągniemy sukcesu, bo do niego niezbędna jest synergia wszystkich elementów. Podobnie wygląda proces zmiany w IT, ale nie tylko tam. Udana transformacja to synergia pomiędzy działami, ludźmi, ich pomysłami i sposobami realizacji, a wreszcie samymi użytkownikami. By dokonała się zmiana, żaden element nie może zawieść.

W procesie zmiany kluczowi są ludzie

Trudno, by zmiana w organizacji dokonała się jednoosobowo. Zwłaszcza duże transformacje wymagają sztabu ludzi, a wśród nich Change Managera. By zapewnić wspomnianą synergię, taka osoba musi wchodzić w różne funkcje: powinna być jednocześnie „translatorzem biznesu”, jak też empatycznym liderem. Ważne, by z jednej strony lider rozumiał oczekiwania biznesu i potrafił je przetłumaczyć na język techniczny – to kluczowe w IT. Z drugiej strony powinien rozumieć obawy użytkowników, którzy są ważnym ogniwem zmiany.



Daniel Piaszczyk

Executive IT Partner, Wyser

Z mojego doświadczenia wynika, że problem w implementacji zmiany występuje zazwyczaj na poziomie użytkowników, którzy boją się zarówno zmiany samej w sobie, jak też tego, że po jej wprowadzeniu zostaną zastąpieni. Zarząd firmy jest przekonany do zmiany i rezerwuje na nią budżet, dział techniczny otrzymał wytyczne i działa według nich, a użytkownicy (pracownicy) żyją w strachu, że nie przystosują się do nowej rzeczywistości. Te obawy są najczęstsze w zespołach zróżnicowanych wiekowo i choć zwykle okazuje się, że byty przesadzone, zawsze będą się pojawiać. Wiele z nich wynika z braku komunikacji: planowanie transformacji w oderwaniu od ludzi to najczęstszy błąd w zarządzaniu zmianą.

Wpływ Agile na model zarządzania

W ostatnich latach, także dzięki doświadczeniom sektora IT, zmieniła się nasza percepcja managera. Agile zrodziło potrzebę oddzielenia kierownika z nadania od lidera, który oprócz umiejętności twardych ma odpowiednie cechy osobowości. Wprawdzie pracownicy IT nie są kojarzeni z umiejętnościami miękkimi, ale to właśnie w sektorze technologii najlepiej widać, że liderem nie może być każdy. W liderowaniu potrzebna jest pokora: należy zrzucić z piedestału wyobrażenia o byciu zarządcą. Manager w duchu Agile to ktoś, kto służy zespołowi, daje mu poczucie bezpieczeństwa, pomaga sprostać wyzwaniom i stale pracuje nad sobą, czyli jest dojrzały w swoim zarządzaniu.

Właśnie na tę dojrzałość powinniśmy zwracać uwagę, rekrutując przyszłych Change Managerów. Nie jest to łatwe i zostanie zweryfikowane dopiero po zatrudnieniu, ale zawsze warto podjąć próbę oszacowania, czy dana osoba jest dojrzała technologicznie i osobowościowo. Co to oznacza? Lider przede wszystkim musi być praktykiem. Nie ma mowy, by procesem transformacji w IT zarządzał ktoś, kto ostatni raz programował na studiach. Musi być to również osoba, która wyprzedza trendy, myśli kilka kroków do przodu – to można sprawdzić na etapie rekrutacji, oceniając wzory rozwiązań, jakie kandydat przykłada do poszczególnych problemów. Musi się umieć odnaleźć w Agile.

Co inne sektory mogą z Agile zaczerpnąć dla siebie?

Odkąd Agile zdominowało produkcję oprogramowania, zaszła w nas duża zmiana świadomości. Spółki technologiczne zaczęły nadawać ton także innym biznesom: Agile stało się popularnym sposobem zarządzania, co umocniło pozycję IT. Sektor IT jest zresztą świetnie przygotowany na zmiany, bo żyje na co dzień gaszeniem pożarów, można więc z niego czerpać inspirację i zarządzać projektami w duchu Agile.

Pamiętajmy jednak, że nie każda firma potrzebuje Agile. Ta metoda na pewno sprawdzi się w HR czy w sprzedaży, mogą korzystać z niej różne branże, ale nie ma potrzeby przejmowania całej metodologii. Wystarczy, jeśli z Agile zaczerpnijemy postulat „pracuj mądrzej, bądź elastyczny, nie trać czasu na bezsensowne czynności”. Bo to, co się liczy w Agile, to właśnie sama świadomość, że można pracować zwinnie, a nie kopiowanie procedur czy narzędzi.

Czy Agile ma przyszłość?

Niektórzy twierdzą, że trend Agile już się wyczerpał i „Agile is dead”, ale moim zdaniem to przesadzone opinie. Zmiana świadomości zapoczątkowana przez Agile już się nie cofnie. Cokolwiek przyjdzie po Agile, będzie jego dopełnieniem: moda przeminie, zasady zostaną, a managerowie będą musieli dostosowywać zarządzanie w duchu Agile do aktualnych wyzwań, np. pracy z zespołami rozproszonymi. Jestem przekonany, że Agile ewoluuje, pytanie tylko, w co. Na pewno jednak nie ma powrotu do zarządzania typu *waterfall* ani do dyrektorów delegujących zadania. Tylko płynne zarządzanie ma szansę sprawdzić się w stale zmieniającej się rzeczywistości.



AGILE
– transformacja firm
w duchu zwinnego
zarządzania

Agile: nowy paradygmat zarządzania

Hiperturbulentne otoczenie stanowi główną przesłankę do wprowadzania systemów i modeli zarządzania zwinnego jako paradygmatu w zarządzaniu. Obserwując otoczenie rynkowe, jak i cechy organizacji i innych podmiotów osiągających sukcesy rynkowe, można zaryzykować stwierdzenie, iż zwinność w zarządzaniu powinna być postrzegana nawet jako dogmat we współczesnych czasach.

Do zwinnego zarządzania niezbędny jest lider. Zgodnie z założeniem, że „lider to jednostka wyjątkowa”, prawdziwy Przywódca w metodologii Agile powinien posiadać wiele cech, których przejawem jest wewnętrzsterowność, pewność siebie, asertywność, nastawienie na cel.

Lider to również ktoś, kto widzi więcej – nie tylko w szansach rynkowych, ale również we własnym zespole. Ponadto, to swoiste „spoiwo” zespołu, ktoś kto umie łączyć i sprawiać, że pojawia się zjawisko synergii. Dodatkowo, to osoba obdarowana charyzmą, dzięki której ma siłę sprawczą w motywowaniu i współtworzeniu. Dziś od Przywódcy wymagać należy umiejętności analitycznych, jak i zwinnego działania – proaktywnego. W dzisiejszym, tak zmiennym otoczeniu, jak i wielowymiarowym kulturowo i gospodarczo, „lider zmian” to ktoś kto przejawia konkretny, dość złożony set umiejętności – to według mnie najważniejsza cecha Lidera Przyszłości.



dr hab. Barbara Mróz-Gorgoń

Profesorka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
Prezeska Global Biometrics Council
Wiceprezeska Zachodniej Izby Gospodarczej



mgr inż. Anna Andrych

Ekspert, coach, doradca marketingu i sprzedaży, CMO w PayEye

Zwinne zarządzanie, zwinni liderzy. Cechy osobowości przydatne w Agile

Trudno wskazać jednoznacznie wiodącą cechę lidera, będącą nadrzędną wobec wachlarza kompetencji jakie warunkują skuteczne i zwinne realizowanie procesów Agile. Synergia i umiejętność łączenia z jednej strony wartości leaderskich, z drugiej zarządczych, stanowi wielopłaszczyznowy fundament, mający na celu przede wszystkim inspirowanie i motywowanie członków zespołu oraz przedsiębiorstw, w których lider realizuje bądź wdraża zmiany zwinne.

Kompetencje *stricte* interpersonalne powinny być uzupełnione cechami przywódczymi, pozwalającymi na zrównoważony format działania, w którym manager, nadając kierunki, motywuje zespół, by w kreatywny i skuteczny sposób optymalizował i efektywnie realizował zamierzone cele.

Analizując zatem powyższe, to właśnie sama ZWINNOŚĆ zdaje się być najbardziej kluczową cechą determinującą realizację prymarnych wartości i zasad zmian Agile, zarówno na poziomie zespołów, jak i organizacji.

Pragmatyzm i elastyczność – cechy idealnego lidera zmian

Lider wprowadzający zmiany zwinne powinien posiadać, moim zdaniem, dwie kluczowe cechy charakteru. Pierwsza z nich to pragmatyzm, druga – elastyczność w działaniu. To nietypowe połączenie właściwości danej osobowości przyczynia się do zdecydowanie lepszego zarządzania każdym projektem. Będąc pragmatycznym, lider realistycznie dokonuje oceny rzeczywistości czy danego zagadnienia. Dodatkowo w znakomitej większości podejmuje sensowne i gwarantujące sukces decyzje. Pragmatyzm jest również jednym z kluczowych elementów zwinnego myślenia – *AGILE MINDSET*. Oczywiście w tym miejscu należy także podkreślić, że podejmując wyłącznie rzeczowe i wyważone decyzje, lider może zaoszczędzić czas i pieniądze, co w dzisiejszych czasach jest jednym z kluczowych czynników oceny pracownika i przyczyn sukcesu.

Niestety sam pragmatyzm nie wystarczy. Będąc wyłącznie pragmatycznym, możemy działać schematycznie i bez dodatkowej kreatywności. W takim przypadku możemy mieć również do czynienia z brakiem chęci do podjęcia większego ryzyka i trudniejszych decyzji. Druga cecha osobowości – elastyczność działania, pozwala w tym przypadku „złamać” ten schemat. Lider podejmujący decyzje w formule zwinnej, dostosowując się do danej sytuacji, unika działania niekreatywnego i schematycznego. Ta cecha osobowości zwiększa również możliwości podejmowania bardziej ryzykownych decyzji i przyczynia się do zwiększenia zdolności interpersonalnych (które u pragmatyka mogą być czasami zachwiane).

Podsumowując, lider przyszłości to lider „zwinny”, posiadający jednocześnie obydwie cechy (pragmatyzm i elastyczność działania), które za każdym razem właściwie wykorzystuje.



Łukasz Pacek

Menedżer ds. Target Operating Model, BNP Paribas Bank Polska S.A.

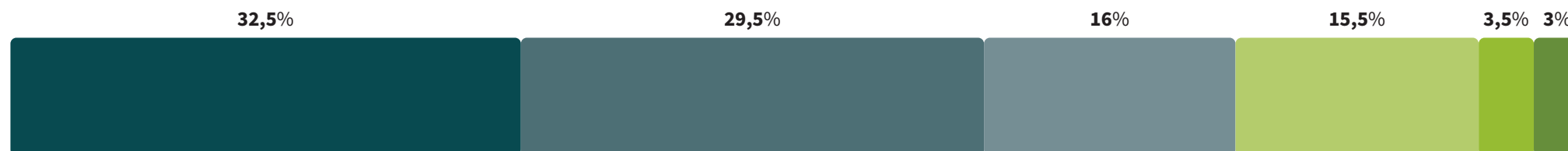
Obszary i źródła zmian w organizacjach

Zmiana, która nadąża za rzeczywistością

Choć w obecnej sytuacji ekonomicznej należałoby się spodziewać, że rodzajem zmian najczęściej wprowadzanych w firmach będą te motywowane redukcją kosztów, badania dowodzą, że najczęściej zmiana dotyczy kwestii technicznych i technologicznych. Oba te obszary są z reguły ze sobą powiązane, bo reorganizacja produkcji (zmiana technologiczna) może pociągać za sobą zmianę narzędzi czy aplikacji (zmiana techniczna/IT). Wysoka częstotliwość zmian dokonywanych w zakresie IT wpisuje się w trend cyfrowej transformacji, która jest już nie tyle potrzebą, co koniecznością.

Rodzaj ostatniej zmiany w firmie

Jakiego rodzaju była taka ostatnia zmiana, w której Pan/Pani uczestniczył(a)?



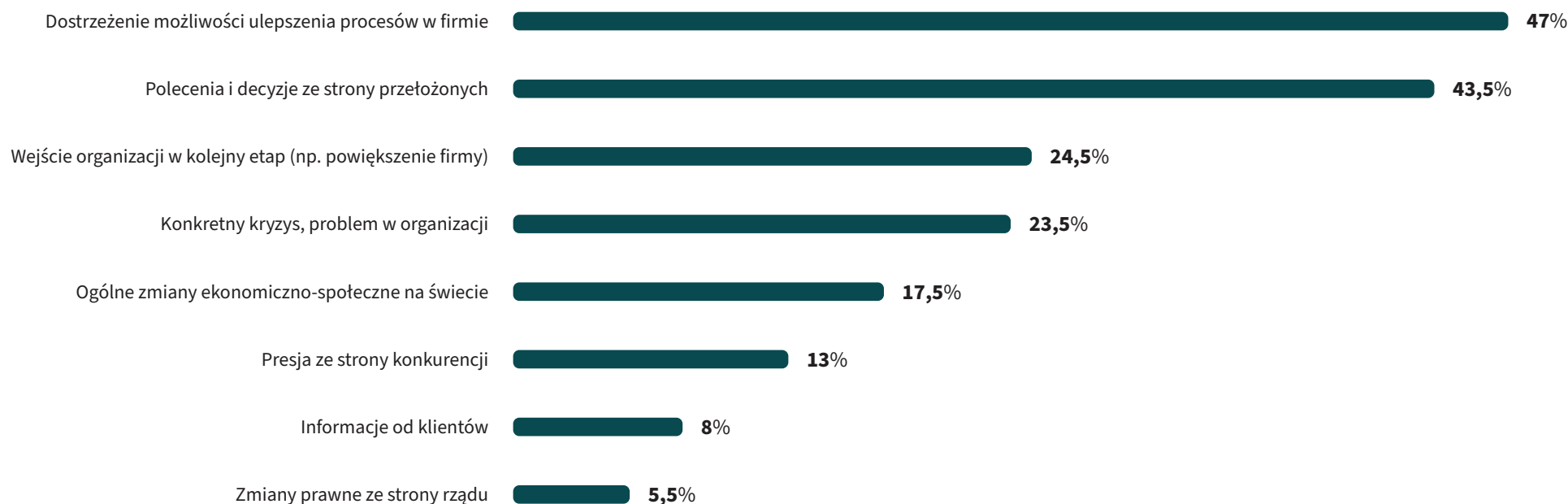
- Techniczne/ IT (np. używanych w pracy komputerów, oprogramowania, wykorzystywanych aplikacji/ narzędzi)
- Technologiczne (np. nowe zasady produkcji, zmiany dostawców)
- Związane z zasobami ludzkimi (np. przekwalifikowanie, nowy sposób motywacji, kultura organizacyjna, zmiana biura, harmonogramów pracy)
- Ekonomiczne (np. redukcja kosztów)
- Strukturalna (np. fuzje, przejęcia, struktury organizacji)
- Regulacyjno-prawne (np. zmiany umów, zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa)

Zmiana jest szansą

Badania wykonane przez SW Research na zlecenie Wyser dowodzą, że coraz więcej managerów dostrzega w zmianie szansę. Zmiana, nawet gdy wynika z polecenia zarządu czy realnej potrzeby, niezależnej od kierownictwa (sytuacja gospodarcza, presja ze strony konkurencji), najczęściej służy ulepszeniu funkcjonowania organizacji. Dzięki niej w perspektywie łatwiej zarządzać firmą, rozwijać działalność, nadążać za trendami w branży i budować zespół lojalnych specjalistów.

Powody wprowadzenia zmiany

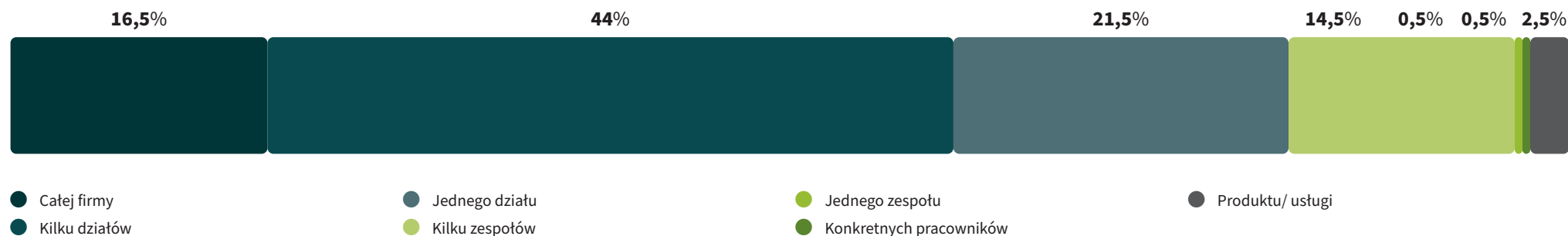
Co skłoniło Pana/Pani firmę do wprowadzenia takiej zmiany? Proszę wskazać 2 najważniejsze powody.



Zmiana? Najlepiej stopniowo

Zmiana to skomplikowany i długotrwały proces, dlatego najczęściej dotyczy tylko wybranych działów w przedsiębiorstwie: zwykle kilku, rzadziej tylko jednego. By wdrożyć ją z sukcesem, niezbędne są konkretne kompetencje lidarskie, a także odpowiednio zaplanowany proces zmiany. Właśnie dlatego firmy stosunkowo rzadko decydują się na wprowadzenie zmian od razu w całej organizacji.

Skala zmiany i obszar, jakiego dotyczyła

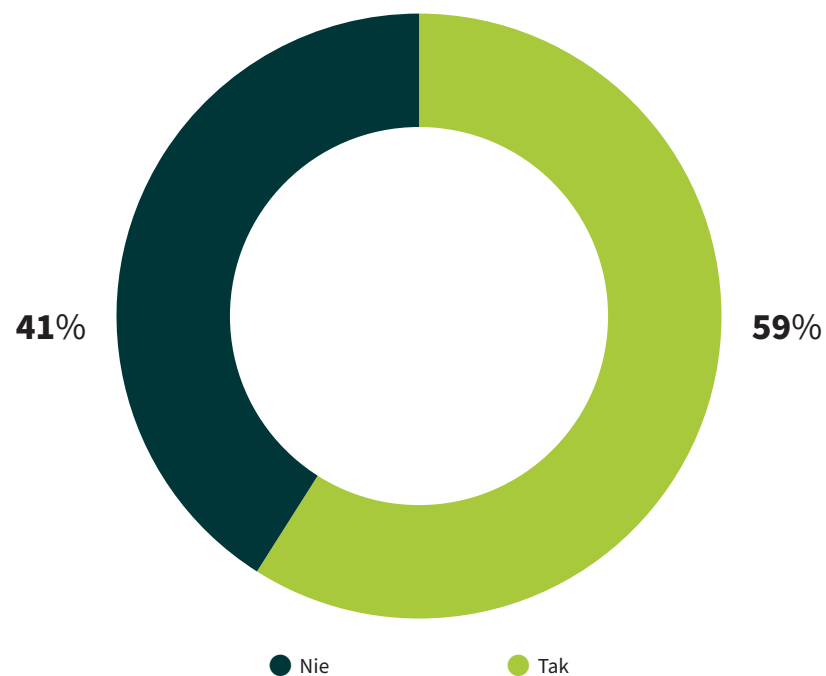


Kto odpowiada za wdrażanie zmian?

Spośród ankietowanych przedstawicieli kadry zarządzającej większość była bezpośrednio zaangażowana w zmianę ostatnio wdrażaną w swojej firmie. Do zarządzania zmianą delegowani są liderzy z różnych działów, reprezentujący często różne kompetencje i obdarzeni odmiennymi cechami osobowości. Czy jednak Change Managerem może być każdy lider?

Bepośrednie zaangażowanie w zarządzanie zmianą

Czy to Pan/Pani bezpośrednio był(a) zaangażowany/a w zarządzanie wprowadzeniem tej zmiany?



Zmiana wymaga konsekwencji i zmotywowanych ambasadorów

Chcąc, żeby proces zmian zakończył się sukcesem, trzeba w nim uwzględnić szereg czynników, przede wszystkim jednak warto ją powierzyć liderowi o odpowiednich kompetencjach. W zarządzaniu zmianą, oprócz dobrego planowania, określania celów czy sprawnej komunikacji, liczą się wytrwałość w działaniu, motywacja i skuteczna rekrutacja talentów.

Sektor Private Equity, który reprezentuję, jest katalizatorem zmian, zwłaszcza w spółkach portfelowych, w które inwestuje. Wprowadzamy w nich często bardzo ambitne zmiany i wdramy naszą wiedzę o zarządzaniu przez cele, zbieraniu feedbacku czy motywowaniu, wcześniej przetestowaną na sobie. Uważam, że firma PE, która chce być autorytetem w procesie zmian w spółkach portfelowych, powinna najpierw zrobić wszystko jak należy na poziomie własnej organizacji.

Każdą zmianę w spółce trzeba dobrze zaprojektować: upewnić się, że to zmiana na dobre, która zwiększy wartość firmy. My zawsze wychodzimy od miejsca w jakim spółka się znajduje i identyfikujemy obszary, gdzie brakuje elementów, które pozwolą osiągnąć zakładany cel inwestycyjny. VCP tworzymy wspólnie z przypisanymi do niego osobami, zarówno ze spółki jak i z ekspertami z funduszu. Na końcu są sponsorzy projektu – fundusz i założyciele firmy, wspólnicy. To przede wszystkim oni muszą uwierzyć, że nasz plan ma sens i że jego realizacja pozwoli osiągnąć pewną wartość. Bardzo istotna jest więc komunikacja wartości tych zmian, aby każdy, od najwyższego szczebla do najniższego, rozumiał ich sens oraz cel. To duże wyzwanie managerskie, które wymaga kompetencji oraz konsekwencji.



Maciej Balsewicz

Founder & Managing Partner w bValue Fund

Ambasador zmiany powinien być konsekwentny, bo zmiana czasem bywa akceptowana dopiero w drugim podejściu. Jest przecież jak wytyczanie nowych ścieżek. Gdy ludzie przyzwyczaili się do przechodzenia na skróty przez trawnik, będą to robić nawet, gdy im się zaprojektuje obok chodnik. Dopiero po postawieniu zapory zaczną chodzić nową drogą i zmienią swoje przyzwyczajenia. Im więcej osób w firmie, tym trudniej zmienić ich nawyki i utarte schematy – dlatego każda zmiana wymaga od swoich ambasadorów dużo energii i wytrwałości.

Ambasador zmiany nie może się zbyt szybko poddawać, a do tego musi być zmotywowany. Uważam, że w biznesie nie docenia się motywatorów, z finansowymi włącznie. Jeśli są one dobrze zaprojektowane, będą katalizować zmiany. Motywacja umacnia przekonanie do zmiany, niezbędne, by zmiana przeszła w utarty proces oraz by łatwiej było sprostać *push backowi*, który jest immanentną częścią procesu zmiany. W zmianę powinniśmy więc zaangażować odpowiednie osoby i je odpowiednio zmotywować, przy czym nie mogą to być osoby z zewnątrz. Owszem, konsultanci są pomocni w zarysowaniu procesu, ale koniec końców liderem zmiany powinna być osoba znająca dany obszar, rozumiejąca to, co podlega zmianie, mająca naturalny autorytet. Ciężko narzucać zmiany spoza firmy. Osoba wyznaczona do zmiany nie musi mieć wiedzy o *frameworku* (uzupełni ją z pomocą zewnętrznego doradcy), ale powinna znać specyfikę branży. Tylko wtedy będzie w stanie pozyskać realne zaangażowanie zespołów.

Kolejny ważny element związany ze zmianą to potrzeba talentu. Dostrzegamy ją, inwestując w spółki, które potrzebują kapitału na rozwój: gdy taki kapitał wchodzi do organizacji, rodzi się potrzeba talentu. Firmy, czy to mniejsze start-upy, czy większe, często nie mają zbudowanej wiedzy na temat skutecznej rekrutacji talentów. I tu warto skorzystać z zewnętrznego partnera – doradcy, który pomoże stworzyć plan uzupełnienia talentów, zidentyfikować luki i je jak najszybciej uzupełnić z korzyścią dla naszej organizacji.



»» 5

**Gotowość liderów
do zmiany**

Czy każdy manager jest gotowy na zmianę?

Z doświadczeń ekspertów Wyser wynika, że w koordynacji procesu zmiany najlepiej sprawdzają się osoby obdarzone jednocześnie kompetencjami miękkimi i biznesowymi. Nie każdy lider w tym samym stopniu sprosta wyzwaniu, jakim jest zmiana, choć pod wieloma względami można się do niej przygotować. Managerowie, którzy byli zaangażowani w ostatnie zmiany w organizacjach, swoje przygotowanie do nich oceniają pozytywnie.

Subiektywna ocena własnego przygotowania do zarządzania zmianą

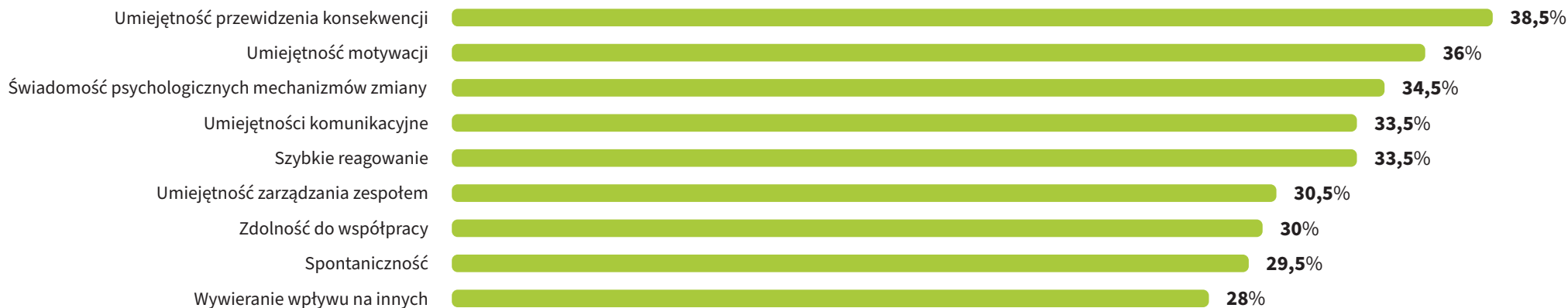
Czy uważa Pan/Pani, że ma Pan/Pani odpowiednie przygotowanie do zarządzania zmianą?



Jednocześnie mają świadomość konkretnych kompetencji, jakich wymaga kierowanie procesem zmian i wśród tych, które są ich zdaniem najcenniejsze, często wymieniają kompetencje miękkie.

Kompetencje kluczowe w zarządzaniu zmianą

Jakie kompetencje uważa Pan/Pani za najbardziej przydatne w zarządzaniu zmianą? Proszę wskazać max. 3 najważniejsze.



Czy jednak dalekowzroczność, umiejętność motywowania innych, szybkie reagowanie i zdolności komunikacyjne wystarczą, by być skutecznym Change Managerem?
Jakie jeszcze cechy powinien posiadać taki specjalista?



Karolina Popiel

Human Resources Senior Consultant, Wyser

Gotowość liderów do zmiany. Jakie cechy powinien mieć skuteczny Change Manager?

Obecne czasy wymagają od managerów elastyczności, szybkiego podejmowania decyzji, a także gotowości na zmianę. Gdy zmienność stała się codziennością, firmy stanęły w obliczu nowego wyzwania: wyłonienia liderów, którzy będą jednakowo sprawnie zarządzać, jak też prowadzić zespół przez nowe i nieznane. Jakie kompetencje powinien mieć taki lider i które cechy przesądzą o byciu Change Managerem?

Obserwując wydarzenia ostatnich miesięcy, dochodzę do wniosku, że rzeczywistość biznesową w głównej mierze determinuje zmienność. Niezależnie od rodzaju zmian wprowadzanych w firmie (nowy model pracy, nowe narzędzia, cyfryzacja), są one nieuniknione. Wprawdzie na wiele zmian nie mamy wpływu jako HR-owcy, ale jest obszar, nad którym możemy przejąć kontrolę: to przygotowanie firmy na zmianę poprzez zapewnienie jej odpowiednio wyselekcjonowanych liderów – Change Managerów.

Wyzwanie: gotowość na zmianę

Na początku chciałabym podkreślić, że już sama rekrutacja Change Managerów wymaga zmiany w myśleniu i stanowi wyzwanie dla działów HR. Rekrutujący muszą przestawić się na wyłanianie najlepszych spośród najlepszych: liderów, którzy wniosą do organizacji wiedzę i doświadczenie, będą umieli zarządzać pracą zespołu, a jednocześnie pozostaną w stanie gotowości do przeprowadzenia pracowników przez trudny proces zmian.

Na poziomie deklaracyjnym gotowość do zmiany jest wysoka. Managerowie ankietowani na zlecenie Wyser (osoby bezpośrednio zaangażowane w zmiany w firmach) niemal w 100 proc. czują się wystarczająco przygotowani do wdrażania zmian. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że w praktyce bywa z tym różnie – zmiana to długotrwały i angażujący proces, podobnie zresztą jak rekrutacja kompetentnych liderów.

Kompetencje biznesowe + miękkie = Change Manager

Prowadząc procesy rekrutacyjne dla klientów Wyser, przekonałam się, że prawdziwy Change Manager to ktoś więcej niż przywódca obdarzony charyzmą. Do przeprowadzenia organizacji przez zmianę niezbędne są typowo biznesowe kompetencje, łączone z kompetencjami miękkimi, np. empatią oraz konkretnymi cechami osobowości. Niezależnie od działu, z którego wywodzi się dany lider, powinien on być dalekowzroczny (przewidywać konsekwencje działań, także te psychologiczne), umieć motywować innych (i jednocześnie wpływać na ludzi, jak też z nimi współpracować), sprawnie się komunikować (zamiast wydawać rozkazy) i elastycznie reagować na zmienność.

Choć niektóre postawy można budować i wzmacniać w procesie dobrze zaplanowanego rozwoju, to znaczna część cech odpowiedzialnych za sukces na wysokich stanowiskach jest kwestią takiej, a nie innej osobowości. Na skuteczność Change Managera ma wpływ sześć tzw. cech lidarskich:

- 1. Konsekwencja** – rozumiana jako dobra organizacja i samodyscyplina: bez niej nie ma mowy o byciu sprawnym liderem;
- 2. Odporność** – na stres, presję, wpływy zewnętrzne, nieprzyjemne interakcje;
- 3. Ciekawość** – otwartość na innowacje, nowe metody, naukę, rozwój;
- 4. Podejmowanie ryzyka** – sposób, w jaki osoba radzi sobie z wyzwaniami i zagrożeniami;
- 5. Akceptacja niejednoznaczności** – sposób, w jaki osoba reaguje na sytuacje pełne sprzeczności;
- 6. Rywalizacja** – potrzeba władzy, skłonność do rywalizacji, reakcja na sukces i porażkę.

Tu dodam jeszcze, że cechy te posłużyły ekspertom do stworzenia kwestionariusza do testów HPTI (Thomas High Potential Trait Indicator), które wspierają działy HR w lepszym dopasowywaniu kandydatów do wymagań i kultury danej firmy.

Nie tylko osobowość

W przypadku Change Managera cechy osobowości powinny być uzupełniane przez inne umiejętności, jak choćby wspomniana już sprawna komunikacja (opowiem o niej więcej w dalszej części raportu). Wiem, że zmiana bywa trudna dla organizacji. Często pracownicy boją się jej, a nawet ją sabotują, dlatego transparentne przedstawienie celów oraz informowanie zespołu o każdym etapie zmiany, aż do uzyskania zrozumienia, to ważne czynniki sukcesu.

Takie podejście wymaga wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, w tym rozumienia emocji innych. Choć empatia kształtuje się jeszcze w dzieciństwie, to na pewnym poziomie można ją wzmocnić i rozwinąć. Odpowiednio zmotywowany i wytrwały lider, mając wsparcie w postaci szkoleń oraz coachingu, nauczy się rozpoznawać emocje otoczenia oraz właściwie na nie reagować. Rozwinięte kompetencje miękkie pomogą mu pokierować zmianą tak, by każdy pracownik czuł się jej częścią, a nawet motorem, nawet jeśli będzie musiał wyjść poza strefę komfortu, pozyskać nowe kompetencje czy przejąć nowy zakres obowiązków.

Zdaję sobie sprawę, że znalezienie idealnego Change Managera nie jest łatwe, ale istnieją narzędzia wspierające rozwój inteligencji emocjonalnej oraz upraszczające identyfikację kandydatów o konkretnych zdolnościach przywódczych. Np. zaawansowane testy kompetencji pomagają dopasować liderów do potrzeb organizacji i z grona kandydatów wyłonić tych, którzy nie boją się podróży w nieznaną, jaką jest zmiana. Koniec końców zwykle okazuje się, że w podróż tę warto było wyruszyć, bo pod wodzą Change Managera przyniosła korzyści przewyższające wcześniejsze założenia.

»» 6

Problemy w zarządzaniu zmianą



Zmiana jest dobra

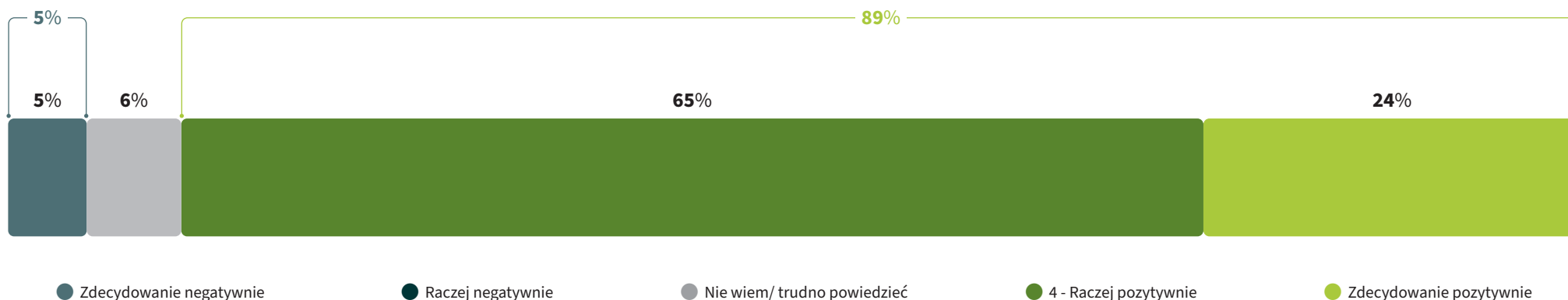
Wprowadzenie zmiany w organizacji wymaga czasu, holistycznego podejścia do komunikacji oraz zintegrowania wielu procesów. Niejednokrotnie wiąże się też z obawami pracowników, a nawet ich oporem. Mimo to rezultat podjętych działań jest z przez firmy oceniany zazwyczaj pozytywnie. Tylko w nielicznych przypadkach ankietowani managerowie przyznają, że zmiany w ich firmie przyniosły negatywne skutki. Jednak nawet ci, którzy zmianę postrzegają z większym optymizmem, nie ukrywają, że była ona wyzwaniem.



ocenia zmianę
pozytywnie

Ogólna ocena efektów wprowadzenia zmiany

Jak ogólnie ocenił(a)by Pan/Pani efekty wprowadzenia zmiany?





Piotr Babst

Dyrektor Generalny spółek: Valbruna Polska Sp. z o.o.,
BHH Mikrohuta Sp. z o.o., BHH Mikromed Sp. z o.o.

W każdej zmianie warto dostrzegać szansę

Ostatnie lata to czas intensywnych zmian. Zaobserwowaliśmy, że czynnikami zewnętrznymi, które wpłynęły najmocniej na biznes, były pandemia, wojna w Ukrainie, ale też zmiana pokoleniowa. Każde z tych zjawisk postawiło przed nami duże dylematy, a jednocześnie przyniosło pewne korzyści. Patrząc na nie z perspektywy, mogę śmiało powiedzieć, że zmianę zawsze warto postrzegać jako szansę. Warto również być na nią przygotowanym.

Każda zmiana jest dla biznesu wyzwaniem, bo wymusza nowe podejście do zarządzania, ale w wielu przypadkach można ze zmiany wyciągnąć naukę. Na przykład pandemia nauczyła nas, że praca online jest możliwa. Wystarczyło zmienić organizację pracy, nauczyć się samodyscypliny, często komunikować się, żeby zaktualizować informacje i bardziej restrykcyjnie podchodzić do ustalonych zasad. W efekcie lepiej zarządzamy czasem, bo go szanujemy. Z kolei wojna w Ukrainie przyniosła wyzwanie w postaci zapewnienia dostaw klientom, a jednocześnie zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom i pozostałym interesariuszom. Powstały dylematy związane ze znalezieniem nowych kontrahentów, zwolnieniami i spadkiem popytu. Jednak w konsekwencji przedsiębiorstwa nauczyły się większej elastyczności, alternatywnego myślenia, poszukiwania szans. Zmieniły system zatrudnienia, otwierając się na tymczasowych zleceniobiorców. Zmodyfikowano systemy komunikacji, wprowadzono nowe narzędzia, zadbano o większe bezpieczeństwo informacji.

Rzadziej w kontekście zmiany mówi się o zmianie pokoleniowej, choć ona jest tu również istotną kwestią. Może wiązać się z koniecznością zapewnienia sukcesji w firmie, ale zazwyczaj dotyczy zatrudniania młodych ludzi, którzy przychodzą prosto po studiach i szukają w pracy innych wartości. Uważają, że praca ma przynosić satysfakcję: ma być źródłem dochodu, ale też miejscem, w którym człowiek może wymienić się doświadczeniami. Młodzi wolą funkcjonować w płaskiej strukturze, co jest dla pracodawców wyzwaniem, ponieważ wciąż wiele firm funkcjonuje hierarchicznie. Warto młodym zaufać, wysłuchać ich i wyjść im naprzeciw, stawiając na nowoczesne metody zarządzania, ale też ucząc ich konsekwencji, własnej inicjatywy i podejmowania odpowiedzialności za własne działania. Przynosi to korzyści całemu zespołowi.

Doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały nam, że zarządzanie zmianą w trudnych warunkach wymaga spojrzenia na całość procesów w odniesieniu do składających się na nie elementów. Udowodniły także, jak ważne w działaniach managera jest zarządzanie ryzykiem oraz wykorzystywanie szans. Te doświadczenia będą przydatne w przyszłości: przed nami kolejne zmiany, związane tym razem z kryzysem energetycznym. Musimy być na nie przygotowani i szukać w nich nowych możliwości. Musimy motywować zespoły do oszczędności i zmniejszania kosztów, ale równocześnie wspierać procesy rozwojowe, takie jak poszukiwanie nowych rynków i perspektyw czy zmiana profilu produkcji. Warto tu brać pod uwagę możliwości tworzone przez młodych ludzi i uwzględniać ich pomysły. Do tego wszystkiego niezbędny jest manager, który komunikuje jasno cele, umie wskazać zespołowi właściwy i wspólny cel, a także zapewnić, że cała organizacja zmierza w jednym kierunku. Jego zadaniem jest zmotywowanie ludzi do zaangażowania w realizację zmian oraz zbudowanie zespołu (do wdrożenia zmiany potrzebne jest działanie grupowe).

W procesie przygotowania do zmiany bardzo istotna jest efektywna komunikacja: zaplanowana, oparta o zdefiniowane cele. Dzięki niej zmiana będzie mniej drastyczna, nawet gdy dotyczy bardzo trudnych decyzji. Największym błędem w zarządzaniu zmianą jest brak planu i – przede wszystkim – wizji zmiany. Rozumienie tej wizji to najważniejsza kompetencja osoby zarządzającej zmianą (najlepiej wręcz, gdy ta osoba jest jej autorem): pomaga zbudować szacunek, wzbudzić respekt, zaangażować zespół i dokonać z nim ustaleń, które nie będą później kwestionowane.

Pamiętajmy, że każda zmiana jest szansą. Z każdą transformacją liderom jest łatwiej wprowadzać nowe rozwiązania, ale przede wszystkim firma staje się bardziej efektywna. Wprawdzie nie na wszystkie zmiany będziemy gotowi, ale zachowując konsekwencję, w miarę wdrażania kolejnych zmian zbudujemy pewne, trwałe rozwiązania, które doprowadzą do rozwoju organizacji.

Największe wyzwanie: kompleksowość zmiany

Każda zmiana w organizacji ma to do siebie, że pociąga za sobą inne, dlatego do procesu zmian warto podchodzić strategicznie i poprzedzić go planem dla wszystkich działów i obszarów, w których zmiana będzie wdrażana. Plan ten powinien odzwierciedlać wizję zmiany, będącą punktem wyjścia dla całości działań. Managerowie ankietowani na zlecenie Wyser postrzegają planowanie jako jedno z trzech największych wyzwań w zarządzaniu zmianą. Jeszcze trudniejsze jest ich zdaniem komunikowanie zmiany oraz jej kompleksowość: konieczność skoordynowania wielu obszarów, często również tych, które wcześniej leżały poza zakresem ich kompetencji.

Problemy w zarządzaniu wprowadzeniem zmiany

Jakie były dla Pana/Pani największe problemy w zarządzaniu wprowadzeniem zmiany?



Agile bardziej kontrolowane niż zwinne

Źle zarządzana zmiana może spowodować odwrotny skutek niż planowany i pociągnąć za sobą dodatkowe koszty czy podwójne nakłady pracy. Szczególnie w mojej branży (zajmuję się integracjami w obszarze technologicznym) zmiany implikują konieczność odpowiedniego podejścia zarządczego. Dlatego uważam, że zwinne zarządzanie powinno być jednak bardziej kontrolowane, a moim credo w procesie zmiany jest planowanie.

Planowanie uważam za kluczowe dla wszelkich transformacji, ponieważ łatwiej jest zarządzać integracją, mając wcześniej zdefiniowane cele i wypracowane standardy, niż działając reaktywnie. Zwinne zarządzanie lepiej sprawdza się przy rozwiązywaniu codziennych problemów, choć może być elementem zarządzania zmianą, zwłaszcza gdy wystąpią sytuacje niemożliwe do przewidzenia. Niemniej w obszarze integracji i standaryzacji powinno być ono bardziej kontrolowane. Agile nie zawsze sprawdza się przy dużych, rozbudowanych projektach – ich przebieg trzeba planować strategicznie, a następnie monitorować.

Firma, którą reprezentuję, kupuje podmioty zewnętrzne w obszarze technologii i integruje je z całą organizacją. Dla kupowanego przedsiębiorstwa to zawsze olbrzymia zmiana, która wymaga kompleksowego podejścia. Nie raz byłam świadkiem zmian następujących mimowolnie: bez planu, bez zespołu zajmującego się jej przygotowaniem i wdrożeniem, bez koordynacji i kontroli. Żadna z nich nie przyniosła oczekiwanego efektu, ponieważ zmiana nigdy nie następuje sama z siebie, bez strategicznego planu, odpowiedniego lidera oraz monitoringu. Jeśli te elementy nie są nazwane i opisane, zaplanowane pod kątem czasu, formy i zaangażowanych zespołów, do zmiany oczywiście dojdzie, ale jej rezultat będzie niewspółmierny z oczekiwanym.



Liliana Krasnodebska

MBA, Strategic Initiatives, M&A Technology Integrations

Na przykładzie mojej branży: jeśli w przypadku akwizycji zostawimy zakupioną firmę samą sobie, nadal będzie działała tak, jak wcześniej, według dotychczasowych standardów. Nie będzie intuicyjnie dążyła do ich zmiany, ponieważ wymaga to dodatkowych czynności, a często też trudnych decyzji, np. o wyeliminowaniu pewnych obszarów aktywności. Duże podmioty często rozwijają się bardzo dynamicznie i realizują wiele akwizycji zwiększających portfolio i zasoby. Zdarza się, że dochodzi do integracji lokalnych, niepodlegających zasadom globalnym i gdy taka lokalna firma nie ma wdrożonych standardów zarządczych, nie nadąży za standardami globalnej organizacji.

Planowanie powinno być więc standardem w zarządzaniu zmianą także w firmach technologicznych. Warto zawsze mieć przygotowany plan obejmujący najdrobniejsze szczegóły we wszystkich obszarach, by każda z osób uczestniczących w zmianie miała jasność co do tego, co robimy, gdzie jesteśmy i co to oznacza dla poszczególnych działów firmy.

Jest jeszcze jeden ważny aspekt związany ze zmianą, czyli czas. Planując zmianę, musimy sobie zapewnić zasoby: przygotować uczestników zmiany na pogodzenie standardowych obowiązków z nowymi i zarezerwować dostępność osób decyzyjnych, by proces zmiany nie przedłużał się nadmiernie w czasie. Powinniśmy także wybierać właściwy czas na zmianę (np. nie wdrażać nowego systemu zarządzania ludźmi gdy trwa zamykanie okresu płatniczego) i unikać wprowadzania kilku zmian jednocześnie. Spiętrzenie zmian niesie ryzyko komplikacji, dezorganizacji i opóźnień, a przecież w biznesie zmiany wprowadzamy po to, by zwiększyć efektywność i dokładnie takich zjawisk uniknąć w przyszłości.

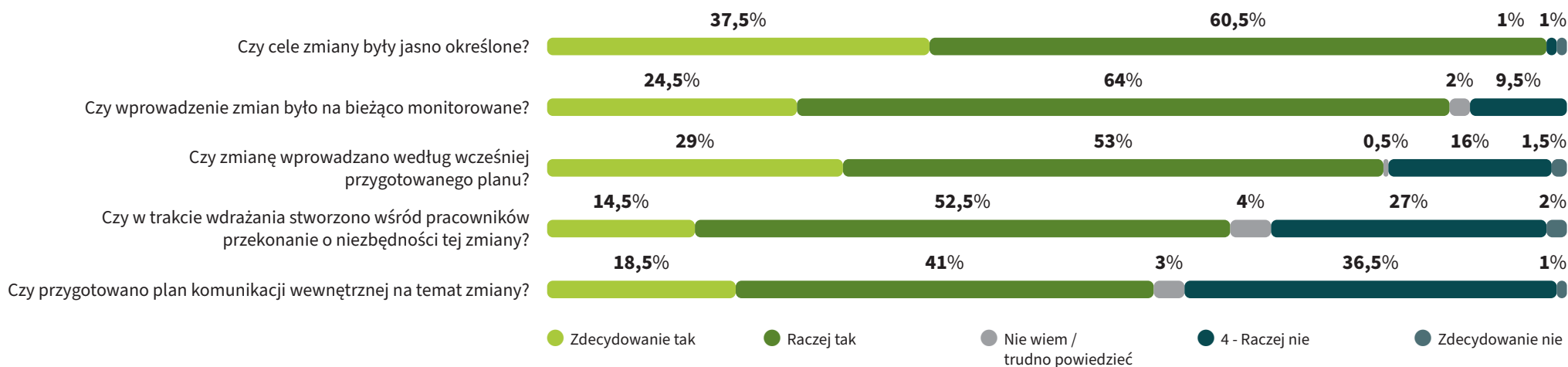
Planowanie, monitoring i inne trudności

Pomimo pozytywnych rezultatów zmian i subiektywnie postrzeganego dobrego przygotowania do ich wdrożenia, badani przyznają, że w niektórych obszarach sposób wprowadzania zmian w ich firmach pozostawiał wiele do życzenia. Do dopracowania pozostają przede wszystkim kwestie związane z komunikacją wewnętrzną, w tym również przekonanie pracowników o słuszności prowadzonych działań.

Punktem wyjścia do zarządzania zmianą jest wygenerowanie energii do zmiany poprzez wyjaśnienie, dlaczego obecna sytuacja nie może być kontynuowana – przypomina Ron Ashkenas, współautor „Harvard Business Review’s Leader Handbook”, powołując się na przykład prezydentury Baracka Obamy. Jeśli władze firmy podjęły decyzję o zmianie, oznacza to, że jest ona nieuchronna. Po stronie liderów pozostaje więc wyzwanie polegające na zaangażowaniu w zmianę pracowników.

Obecność poszczególnych elementów wprowadzania zmiany

Ocena elementów wprowadzania zmiany.



Najtrudniejszy obszar zmiany





Subhash C. Vashishtha

Sr. Technology Business Executive

Helping enterprise & startups on digital transformation and strategy

Przekonanie ludzi do zmiany to połowa sukcesu

Jeśli wprowadzasz zmianę w organizacji, a nie komunikujesz tego, co próbujesz zrobić, nie tylko stworzysz dodatkowe wyzwania i problemy na drodze do zmiany, ale możesz również zniweczyć jej cel. Efekt to negatywny wpływ na biznes, którego lepiej uniknąć. Właśnie dlatego w procesie zmiany kluczowa jest komunikacja, a najbardziej: przekonanie do zmiany wszystkich interesariuszy. Dopiero w drugim etapie można „zabrać na pokład” wszystkie niezbędne osoby i zacząć działać w kierunku nowych rozwiązań.

W procesach zmian, które dotychczas przeprowadziłem (były to transformacje technologiczne w dużych organizacjach, np. budowa globalnego systemu ERP w chmurze), zawsze na początku upewniałem się, że mamy dobrze przygotowany zespół ds. komunikacji. Strategia komunikacji powinna uwzględniać wszystkie linie biznesowe, partnerów, dostawców – wszystkich tych, na których zmiana będzie miała wpływ. Następnie wraz z zespołem prowadziliśmy stałą komunikację różnymi kanałami: czy to były cotygodniowe spotkania, codzienne aktualizacje, czy kanały mediów społecznościowych w firmie. Myślę, że w tym właśnie krył się klucz do sukcesu: nie tylko komunikacja, ale powiedziałbym nawet, że hiperkomunikacja.

Dlaczego właśnie komunikacja jest tak ważna w zmianie? Dlatego, że sukces zmiany tkwi w przekonaniu do niej wszystkich interesariuszy! Oczywiście na tej drodze czeka wiele wyzwań. U mnie często takim wyzwaniem było zaakceptowanie zmiany w konkretnym czasie, ponieważ niektórzy uczestnicy zmianę opóźniali. Musieliśmy więc pytać ich, dlaczego zwlekają, co postrzegają jako problemy oraz jak możemy pomóc w ich rozwiązaniu. Wyjaśnialiśmy, jaki wpływ będzie miała zmiana konkretnie na ich biznes, na ich zespoły oraz na harmonogram. Wspieraliśmy interesariuszy tam, gdzie lokalnie pojawiały się problemy, budując mniejsze zespoły. Nauczyłem się przy tym, że kiedy wyjaśnisz, opiszesz wpływ zmian, wesprzesz ludzi w celu poprawy ich efektywności i produktywności, wszystko zmienia się na plus. W pewnym momencie oni stają się częścią twojego zespołu, a nawet motorem napędzającym zmiany.

Na tym nie kończy się rola komunikacji, bo oprócz przekonania ludzi do zmiany trzeba stale monitorować proces i nawet po jego zakończeniu weryfikować wyniki w cyklu pętli informacji zwrotnej. Sprawdzać, jak ludzie się czują ze zmianą, co się dzieje po jej wprowadzeniu, czy mają jakieś problemy, czy istnieje odpowiednie i dostępne centrum dowodzenia, adekwatny system wsparcia, który pomoże im odnaleźć się w sytuacji po zmianie. Dlatego radzę managerom, by tworząc swój plan zarządzania zmianą, umieścili w nim wszystkie wspomniane elementy i pamiętali, że zmiana ma największy wpływ ma na ludzi. Łatwiej sobie poradzić z technologią i samym procesem, a ludzie i ich sprzeciw (bo zawsze jakiś będzie) to największe wyzwanie. Nawet ci, którzy zmianę przyjmą, mogą się z nią nie czuć komfortowo. Trzeba najpierw pozwolić im zaakceptować zmianę, potem dać trochę czasu na adaptację i przede wszystkim poświęcić czas na pokazanie korzyści.

Dobry Change Manager powinien kłaść nacisk na komunikację i rozwijać swoje umiejętności miękkie. Musi znaleźć swój sposób na interakcję i radzenie sobie ze wszystkimi rodzajami interesariuszy. Jeśli ma wysoko rozwiniętą inteligencję emocjonalną, wie, jak rozmawiać z ludźmi, to wygrał kolejną bitwę w tej walce. Umiejętności komunikacyjne to klucz do udanej zmiany – każdej, bo nawet transformacja technologiczna dotyka przecież ludzi.

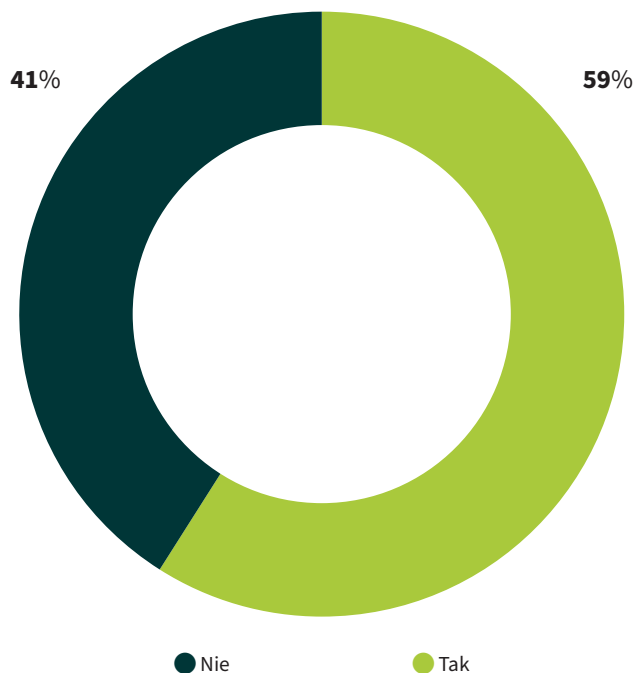
Kolejną ważną rolę Change Manager ma do spełnienia po wprowadzeniu zmiany. Wtedy powinien się upewnić, że dostał informację zwrotną i może zamknąć pętlę *feedbacku*. Niezbędne punkty w tym procesie to upewnienie się, że nie nastąpił negatywny wpływ technologiczny, że zmiana przyniosła korzyści, np. większą efektywność, i że ci, których zmiana dotyczy, są zadowoleni. Informacje zwrotne warto zbierać w sposób ciągły i przekazywać je swoim zespołom, zespołom biznesowym i kluczowym interesariuszom, by wszyscy zrozumieli implikacje zmian. Feedback jest ważny, bo pomaga zaplanować ewentualne dalsze zmiany procesu i przygotować się do kolejnych zmian (często jedna zmiana pociąga za sobą następne, niezbędne do wsparcia tej pierwszej). Z mojej perspektywy zamknięcie pętli informacji zwrotnej po wprowadzeniu zmiany jest równie ważne, co zaangażowanie ludzi w proces zmian. Dobry Change Manager umie bowiem nie tylko komunikować się proaktywnie, ale też zbierać wiedzę i wyciągać z niej wnioski z korzyścią dla przyszłości biznesowej swojej organizacji.

Pracownik: najważniejsze ogniwo w procesie zmiany

Każda zmiana w funkcjonowaniu organizacji dotyka bezpośrednio osób, które ją współtworzą. Nawet gdy zmiana nie oznacza redukcji zatrudnienia, w ponad połowie przypadków napotyka opór, który niekiedy przeradza się w sabotaż. Z psychologicznego punktu widzenia obawa przed zmianą jest uzasadniona, dlatego ważną rolą Change Managera jest takie zakomunikowanie zmiany, które ostudzi emocje i zaangażuje pracowników w cały jej proces. Komunikacja taka powinna uświadomić każdej osobie, której dotyka, że jest ważnym ogniwem tego procesu.

Opór pracowników w kwestii wprowadzenia zmiany

Czy napotkał (a) Pan/Pani w firmie opór pracowników w kwestii wprowadzenia zmiany?



W jakiej formie wystąpił opór pracowników w kwestii wprowadzenia zmiany?



Powinniśmy zawsze pamiętać, że zmiana to ludzie

Każde usprawnienie działań w firmie pociąga za sobą konieczność zmian w zarządzaniu ludźmi, ale też stworzenia dla nich przyjaznego środowiska pracy. Firmy, w dążeniu do zwiększania efektywności pracy, wdrażają m.in. różne narzędzia informatyczne, mające pomagać pracownikom zarządzać czasem, automatyzują procesy kadrowe, jak np. aplikowanie o urlop, a także usprawniające otrzymywanie informacji zwrotnej, wspierającej ich w rozwoju. Dopóki nie zrozumiemy, że każda zmiana dotyka człowieka, jej wprowadzenie zawsze będzie obciążone ryzykiem. O czym powinien pamiętać każdy HR-owiec uczestniczący w zmianie?

W firmie, w której pracuję, podczas wprowadzania nowych rozwiązań staramy się angażować specjalistów Zarządzania Zmianą. Jednym z celów ich działań jest przygotowanie pracowników do nadchodzącej zmiany.

Człowiek zawsze stoi w centrum zmiany, dlatego o sukcesie jej wprowadzenia świadczy często to, czy ludzie zaczynają funkcjonować w nowy sposób. To duże wyzwanie, bo pracownicy skupieni na swoich zadaniach często nie są świadomi nadchodzących zmian. Nie mają czasu, by przeczytać informacje, dołączyć do warsztatów, prezentacji, a nawet, gdy zyskują świadomość zmiany, nie zawsze rozumieją stawiane im oczekiwania. To prowadzi do niechęci, potęgowanej dodatkowo dużą liczbą zmian wprowadzanych w tym samym czasie i – w niektórych przypadkach – również niedostatecznym przygotowaniem managerów.



Małgorzata Klenk

Expert in Project

Human Resources and Organizational Change Management

Moim zdaniem z perspektywy pracowników w procesie zmiany najważniejsze są:

- **Informowanie o zmianie** – doinformowany pracownik ma szansę szybciej zrozumieć zmianę i stać się jej częścią, zaangażować się w nią;
- **Włączenie w tworzenie zmiany zamiast jej narzucania:** informowanie, jakie efekty przyniesie zmiana, co na niej wszyscy zyskamy oraz angażowanie w proces projektowania i testowania zmiany zwiększa jej akceptację;
- **Przemyślana i szczerą komunikacja** – informowanie o kolejnych etapach zmiany, ale też o zagrożeniach, jakie niesie. Jest to szczególnie ważne, gdy zmiana wiąże się z trudnymi decyzjami, takimi jak redukcja etatów. Nieodpowiedzialnym jest informowanie o tym w ostatniej chwili;
- **Wsparcie w przypadku zwolnienia** – gdy zmiana oznacza zwolnienia, ważne jest to, w jaki sposób je przeprowadzimy i czy wesprzemy osoby zwalniane np. w poszukiwaniu nowej pracy. Nie należy zapominać o osobach, które zostają w firmie – dla nich też jest to trudny okres. Sposób, w jaki przeprowadzona zostanie zmiana związana ze zmniejszaniem zatrudnienia, bardzo wpływa na osoby pozostające w firmie oraz na budowanie marki pracodawcy.
- **Stworzenie warunków do funkcjonowania w nowy sposób**, już po wdrożeniu zmiany;
- **Wsparcie po wdrożeniu zmiany** – nikt nie lubi być traktowany przedmiotowo: pracownicy muszą mieć poczucie, że w razie uwag czy obaw będą wysłuchani i że ktoś zareaguje, gdy będą potrzebowali wsparcia. Ale także wysłucha ich propozycji usprawnień.

Dodatkowo, istotnymi warunkami sukcesu zmiany są zaufanie i szacunek. Pracownicy powinni mieć poczucie, że stoją nad nimi wiarygodni managerowie, mający empatię oraz potrafiący przewidywać konsekwencje zmian dla zespołu. Osoby zarządzające zmianą skupiają się często na procesie jej wprowadzania, narzędziach, a zapominają o ludziach, których ta zmiana dotyczy, a którzy są kluczowi. Ludzie są wprawdzie różni i wzięcie pod uwagę „czynnika ludzkiego” nie stanowi gwarancji sukcesu, ale mądre zadbanie o uczestników zmian na pewno pozwala zminimalizować ryzyko, jakie się z nią wiąże.



Krzysztof Wiśniak

Regionalny Dyrektor Personalny na Europę w obszarze operacyjnym
Izolacje Mineralne w Owens Corning

Opór wobec zmiany oznacza, że zawiodła komunikacja

W firmach, w których pracowałem, w ostatnim czasie wdrażanych było wiele zmian o różnej skali i charakterze. Dotyczyły one dostosowania struktury organizacyjnej firmy do nowej strategii biznesowej, skalowania organizacji w wyniku dynamicznego wzrostu, modyfikacji sposobu pracy z powodu pandemii czy też przygotowania na nadchodzący kryzys. Każda z tych zmian była ważna lub wręcz przetomowa. Wszystkie wpłynęły zarówno na biznes, jak i pracowników, a ich wspólnym mianownikiem była konieczność dopasowania organizacji do zmieniającego się świata i sprostanie wyzwaniom, przed jakimi stają. Każda z nich zakończyła się innym efektem, zarówno w obszarze biznesowym jak i ludzkim, nie zawsze tak pozytywnym, jak zakładały to organizacje.

Istotnym obszarem we wprowadzaniu zmiany jest jej kompleksowość – im większa, tym więcej czasu trzeba poświęcić na przygotowanie tej zmiany. Niezbędne jest opracowanie studium wykonalności, oszacowanie ryzyka wprowadzenia zmian lub ich zaniechania, prześledzenie ścieżki krytycznej całego projektu, włącznie z przewidzeniem najgorszego możliwego scenariusza. Im bardziej szczegółowe zaplanowanie wdrożenia, tym większa gwarancja powodzenia projektu.

Ważnym zagadnieniem jest komunikacja z ludźmi, których zmiana dotknie zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Im bardziej transparentna i otwarta zarówno przed, jak i w trakcie wdrażania, tym większa wiedza pracowników i szansa na ich pozytywne nastawienie. Brak zaangażowania pracowników – tak potrzebny dla sukcesu każdej zmiany – zazwyczaj wynika właśnie z nieprawidłowej komunikacji. Jeżeli ludzie o niej nie wiedzą, nie rozumieją na czym polega, jaki jest jej cel, bądź w jaki sposób wpłynie na ich pracę, to jak mają się w nią zaangażować? Źle przygotowana i zarządzana komunikacja może być powodem porażki każdej zmiany.

Warto także zwrócić uwagę na zasadę „speed over perfection”. Praca nad projektem musi mieć uzasadniony, bezpieczny i racjonalny horyzont czasowy. Do jej przygotowania powinniśmy bez wątpienia przywiązywać dużą wagę, jednak jeżeli będziemy zbyt długo cyzelować projekt, może się okazać, że konkurencja już wprowadziła takie rozwiązanie. W dzisiejszych czasach często wygrywa ten, kto jest szybszy od innych.

Bez wątpienia na powodzenie zmiany niebagatelny wpływ mają kompetencje lidera, sposób zarządzania zmianą i zespołem projektowym. Kim jest skuteczny lider/liderka? To osoba, który trzyma projekt w ryzach, daje jednocześnie swobodę działania członkom zespołu, pomaga im w rozwiązywaniu problemów, dba o komunikację. To niełatwa rola, gdyż wymaga z jednej strony odwagi w ufaniu innym, a z drugiej – brania odpowiedzialności za całość projektu.

Co mogę doradzić osobom, które będą wprowadzać zmiany? Dobrze się do niej przygotujcie! Warto wyzbyć się przesadnego optymizmu na rzecz analizy realnych zasobów i zaplanowania, co nimi można osiągnąć. Konieczne jest też zastanowienie się nad tym, co się może nie udać i jak zminimalizować ryzyka. Nie można pominąć dobrego planu komunikacji, który będzie zawierał informacje co powiedzieć, komu i kiedy. To dobra droga do zbudowania zaangażowanego zespołu. I na koniec – bądźcie wystarczająco szybcy, by nie dać się wyprzedzić konkurencji, ale też uważni na ludzi, by ich nie pogubić po drodze.



»» 7

**Change Manager
– lider na nowe czasy**

Zmiana wdrażana w organizacji zawsze dotyka osób w niej zatrudnionych, bo każda innowacja niesie za sobą konieczność przyswojenia nowych kompetencji i/lub modyfikacji stylu pracy. Nie wszyscy są w stanie podjąć takie wyzwanie i zaakceptować zmianę bez pytań o jej zasadność.

Tymczasem wiele wskazuje na to, że zmiana jest nieunikniona zarówno w mikro-, jak i makroskali. Napędzana przez rozwój technologiczny, będzie nadawała ton rynkowi pracy: wraz z nią pojawią się nowe zawody, a praca milionów osób ulegnie automatyzacji.

Tu właśnie pojawia się miejsce dla nowego typu przywództwa, a wraz z nim – nowego, bardziej kompleksowego typu komunikacji. Sposób, w jaki Change Manager zakomunikuje zespołowi, że zmiana jest konieczna i nieodwracalna, będzie miał istotny wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia. Skuteczny lider na nowe czasy to osoba, która potrafi słuchać i wyciągać wnioski z pozyskanych informacji, a także w zrozumiały sposób objaśniać proces zmian na każdym jego etapie.

„Talking, not telling”, czyli lider zmian w działaniu



Karolina Popiel

Human Resources Senior Consultant, Wyser

W czasach przyspieszonych transformacji coraz bardziej niezbędne są kompetencje społeczne. Oczekuje się ich od managerów zarządzających procesem zmian, postrzegany jako szczególnie wymagający komunikacyjnie. W których momentach kompetencje te mogą się przydać i co przesądza o sukcesie w odniesieniu do wyzwań związanych ze zmianą?

Skuteczność Change Managera budują zarówno jego kompetencje stricte biznesowe, jak też umiejętności miękkie. Zwłaszcza te ostatnie przydają się w praktyce, gdy lider staje twarzą w twarz ze zmianą. Musi do niej podejść planowo, strategicznie i wszechstronnie, skoordynować wiele obszarów, a na każdym kroku wykazać się przy tym umiejętnościami komunikacyjnymi.

Po co Change Managerowi skuteczna komunikacja? W pierwszej kolejności po to, by przekonać pracowników o słuszności wprowadzanej zmiany, a następnie zaangażować ich w cały proces i umiejętnie zarządzić emocjami. Te ostatnie często prowadzą do nieporozumień, napędzają niepokój, skłaniają do konfliktów, opóźniają zmiany, a nawet odmowy uczestnictwa w niej. Według badań przeprowadzonych na zlecenie Wyser, z firm, które w procesie zmiany napotkały opór ze strony pracowników, odeszło ponad 10 proc. zatrudnionych! Sprawna, empatyczna komunikacja pozwala temu zapobiec. O jej istotności świadczy też fakt, że wśród pięciu najtrudniejszych obszarów zmiany ankietowani przez SW Research aż dwukrotnie wskazali problemy związane z personelem. Były to: konieczność zaangażowania pracowników w zmianę (44,5 proc. wskazań) i samo przekonanie ich do zmiany (34 proc.).

Jak skutecznie komunikować się w procesie zmiany?

Tu podstawową radą, jakiej mogą udzielić każdemu liderowi, jest zasada „talking, not telling”, czyli komunikacja dwustronna, prawdziwa, uwzględniająca informacje zwrotne od pracowników. Osoba odpowiedzialna za wdrażanie zmian powinna przede wszystkim:

- **wyjaśniać** – pracownicy muszą zrozumieć, dlaczego zmiana jest konieczna i co stoi u jej podstaw,
- **wykazać się empatią** – rozumieć, że zmiana budzi obawy i obniża poczucie bezpieczeństwa (dzięki empatii łatwiej zarządzać emocjami wokół zmiany),
- **stuchać**, by żaden z pracowników nie czuł się pominięty, a jego ewentualne obawy zignorowane,
- **reagować** na negatywne opinie i na bieżąco rozwiązywać problemy,
- **wiedzieć, co powiedzieć** – nie wszystkie informacje są niezbędne każdemu: warto różnicować komunikację i dobierać ją do potrzeb poszczególnych odbiorców, by nie komplikować przekazu;
- **mówić szczerze**, bez manipulacji i kłamstw, ale językiem korzyści,
- **informować** o postępach zmiany, jej kluczowych etapach, by nie zostawić pola na domyśły i plotki.

O ile większość tych zasad dobry Change Manager jest w stanie zastosować, opierając się na swoim doświadczeniu, w ostatnim punkcie będzie potrzebować wsparcia. Tu otwiera się duże pole do współpracy z innymi działami w firmie, w tym z pracownikami odpowiedzialnymi za komunikację wewnętrzną – w zależności o struktury firmy to HR, PR lub marketing. W procesie zmiany, a zwłaszcza w jej komunikowaniu, każdy z nich ma do odegrania ważną rolę.

Rola komunikacji wewnętrznej w procesie zmiany

Komunikacja wewnętrzna już dawno przestała koncentrować się na wydawaniu gazetki kierowanych do pracowników czy organizacji spotkań. Niezależnie od tego, który dział realizuje ją w firmie, jest ona ważnym, strategicznym wsparciem dla zarządu w realizacji celów biznesowych. Właśnie ten potencjał powinien wykorzystać Change Manager, który – nawet mając wysokie kompetencje – samodzielnie nie będzie w stanie zrealizować skutecznej komunikacji wewnętrznej.

To w dużej mierze od działów HR, PR oraz marketingu zależy, jak zmiana będzie komunikowana na poziomie narzędzi, czy oraz kiedy dotrze do wszystkich zainteresowanych. Wsparcie ze strony działu HR będzie nieocenione także w końcowych fazach wprowadzania zmiany, gdy wyniknie potrzeba zwiększenia kwalifikacji pracowników, a kompetencje PR przydadzą się w komunikowaniu zmiany na zewnątrz.

W dobrze zarządzonym procesie zmiany kompetencje wspomnianych działów przenikają się z managerskimi. Korzystanie z wiedzy i doświadczenia współpracowników przekłada się natomiast na większą skuteczność komunikacji, kompleksowe dotarcie w przetestowany już sposób, a w efekcie na utrzymanie lojalności pracowników i wkład w budowę przyjaznego środowiska pracy. Pamiętajmy, że kultura współpracy i empatyczna komunikacja pomagają zaspokoić potrzeby wszystkich uczestników zmiany i bardziej efektywnie realizować kolejne jej etapy. Same w sobie również są zmianą, bo jako ważne trendy wyznaczają nowe, przyszłościowe podejście do zarządzania.



»» 8

Zarządzanie zmianą
– siatka płac

Tabela wynagrodzeń

Poniższe przedziały wynagrodzeń dotyczą stanowisk Change Managerów oraz funkcji najsilniej związanych z procesami wprowadzania zmian w organizacjach.

Wybrane stanowiska	Min*	Max*
Change Project Manager	15 000	22 000
Change & Transformation Lead	18 000	35 000
Regional Change Director	27 000	50 000
HR Manager	18 000	28 000
HR Director	25 000	45 000
Regional HR Director	45 000	80 000
CTO	27 000	48 000
IT Director	25 000	55 000
CIO	28 000	65 000
Finance Manager	20 000	30 000
Finance Director	30 000	50 000
CFO	50 000	100 000

*Kwoty zakładają miesięczne wynagrodzenie PLN brutto na danym stanowisku, bez uwzględnienia dodatkowych benefitów oraz nagród/bonusów.

Dane dotyczące wynagrodzeń zostały zebrane na podstawie rekrutacji przeprowadzanych przez Wyser.



»» 9

Podsumowanie raportu



dr hab. Barbara Mróz-Gorgoń

Profesorka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
Prezeska Global Biometrics Council
Wiceprezeska Zachodniej Izby Gospodarczej

Zarządzanie zmianą w teorii i praktyce

Definiowana przez P. Druckera zmiana w ujęciu systemowym, jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego, co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany. Stworzona przez D. Gleichera i A. D. Little'a we wczesnych latach 60. ubiegłego wieku formuła zmiany,

$$Z = N \times W \times P > O$$

Zmiana Niezadowolenie Wizja Pierwszy krok Opór

która została następnie zmodyfikowana przez K. Dannemiller w roku 1992, stanowi modelowe ujęcie oceny względnych mocy wpływających na prawdopodobny sukces programów zmian w organizacji. Na kanwie tej formuły, aby zapewnić pomyślną zmianę, należy wykorzystać wpływ i strategiczne myślenie, aby stworzyć wizję i określić kluczowe „wczesne kroki” w jej kierunku. Ponadto organizacja musi rozpoznać i zaakceptować niezadowolenie, które istnieje, słuchając głosu pracownika, dzieląc się trendami branżowymi, pomysłami dotyczącymi przywództwa, najlepszymi praktykami i analizą konkurencji, aby zidentyfikować konieczność zmian. Zaprezentowana przez innych badaczy – R. Beckharda i R.T. Harrisa, uproszczona formuła zmiany stanowi bardziej zwięzły sposób na opisanie procesu zmian i określenie czynników, które należy stanowczo wprowadzić, aby zmiana mogła nastąpić.

$$C = [ABD] > X$$

gdzie:

C – zmiana

A – poziom niezadowolenia ze *status quo*

B – celowość proponowanej zmiany lub stanu docelowego

D – praktyczność zmiany

X – koszt zmiany.

Wedle tych założeń, czynniki A, B i D muszą przewyższać postrzegany koszt (x), aby nastąpiła zmiana, bez względu na rodzaj i typ zmiany oraz warunki otoczenia.

Należy zaznaczyć, że obie przedstawione formuły zmiany (formuła D. Gleichera i A.D. Little'a, zarówno zmodyfikowana przez K. Dannemiller, jak i formuła R. Beckharda i R.T. Harrisa), prezentują modelowe ujęcie, a nie ściśle formalne (z matematycznego punktu widzenia). Formuły te wyrażają subiektywny (psychologiczny) opis procesu – mają znaczenie ideowe (niczym rysunki); nie są to równania czy nierówności matematyczne explicite.

Jak podkreśla R. Wendt, często w definicji zmiany przyjmuje się, że w procesie tym chodzi o przejście ze stanu A do stanu B, przy czym, choć zakłada się, że celem jest przeobrażenie struktury, procedur, infrastruktury itp., najistotniejszym aspektem są zachodzące w organizacji zmiany behawioralne, z całą ich podwaliną wiedzy, umiejętności, wartości, sposobów postrzegania. J.P. Kotter i D. Cohen podkreślają natomiast, że „serce zmian tkwi w emocjach”... Wymienieni badacze wskazywali również, że motywacja, tak istotna w kontekście wprowadzania zmian, nie jest wyrazem opisującym myślenie, tylko odczucia.

Raport dotyczy zatem wysoce istotnej problematyki, obejmującej tak trudne zagadnienia zmian i przemian zachodzących w organizacjach w przestrzeni rynkowej.

Z przedstawionych wyników można wywnioskować, iż w minionym okresie wyłonił się główny obszar zmian zachodzących w przedsiębiorstwach i innych organizacjach, który można zdefiniować jako obszar technologiczny (IT), a najrzadziej zmiany dotyczyły struktury organizacji oraz tematów regulacyjno-prawnych. Ten stan z pewnością spowodowany jest w głównej mierze naturalną ewolucją i transformacją rynkową w kierunku przemysłu 4.0. Zdecydowana koncentracja na rozwoju technologicznym i technicznym, na co również należy zwrócić uwagę, nabrała przyspieszenia w trakcie trwania okresu pandemicznego, w którym to znaczna część firm i innych organizacji musiała przejść w tryb pracy zdalnej.

U prawie połowy badanych firm zmiana wynikała z dostrzeżenia możliwości ulepszenia procesów w firmie, a dla co czwartego ankietowanego zmiana związana była z wejściem firmy w kolejny etap lub wynikała z konkretnego problemu. Z przeprowadzonych badań wynika jasno zatem, iż zmiana wymaga lidera. Wynik świadczący o tym, iż w ponad 40% przebadanych organizacji omawiana zmiana była decyzją przełożonych, rodzi potrzebę pogłębienia i kontynuacji badań, pomimo iż w zdecydowanej większości (89%) badani oceniają pozytywnie wprowadzenie omawianej zmiany.

Przeprowadzane zmiany miały z reguły charakter systemowy (najczęściej zmiana dotyczyła kilku działów, rzadziej jednego działu lub kilku zespołów). Pozytywnie można ocenić fakt, iż mniej niż 20% przebadanych firm objęło zmianą całą swą organizację, co daje asumpt do stwierdzenia, iż stan całej organizacji zazwyczaj nie wymagał przeprowadzenia generalnej zmiany.

Kolejnym istotnym – pozytywnym sygnałem stanu rozwoju rynkowego jest fakt, iż w zdecydowanej większości zmian cele były jasno określone (98%), a wprowadzenie zmian na bieżąco monitorowane (89%), jak i deklaracja, iż w 60% zmian przygotowano plan komunikacji wewnętrznej. Taki stan rzeczy świadczy o dojrzałości w warstwie strategicznej badanych podmiotów rynkowych.

Według raportu znakomita większość (59%) badanych, którzy byli zaangażowani we wprowadzenie zmiany w organizacji, zadeklarowała odpowiednie przygotowanie do zarządzania zmianą, co świadczy pozytywnie o stanie kompetencji i przygotowania do zarządzania zmianą kadry menadżerskiej. Równocześnie jednak należy zauważyć, iż wśród słabych stron zarządzania zmianą wskazano liczbę obszarów do koordynowania oraz problemy w komunikowaniu pracownikom wprowadzenia zmiany (tak wskazała prawie połowa przebadanych), a jako najtrudniejsze obszary zmiany wskazywano zaprojektowanie procesu jej wprowadzania oraz zaangażowanie pracowników do jej wprowadzenia (prawie połowa przebadanych odpowiedziała w taki sposób). Częściej niż w co trzeciej firmie zabrakło również planu/procedur wdrożenia zmiany oraz odpowiednich narzędzi do wprowadzenia zmiany. Prowadzi to zatem do konkluzji, iż obszar zarządzania operacyjnego wymaga wsparcia i rozwoju zarówno w kontekście wzmacniania kompetencji (przywódczych i organizacyjnych), jak i samej struktury organizacji procesów.

Pomimo iż co trzeci badany wskazał na umiejętności komunikacyjne oraz szybkość reagowania, to jednak należy zauważyć, iż w prawie 40% przypadków zabrakło planu komunikacji wewnętrznej, w prawie 20% przebadanych organizacji zmianę wprowadzono bez wcześniej przygotowanego planu, a w 30% nie stworzono wśród pracowników przekonania o niezbędności tej zmiany. Nie powinno zatem dziwić, że aż w 60% organizacji napotkano na opór pracowników w kwestii wprowadzenia zmiany, który najczęściej wyrażał się w negatywnych opiniach.

Raport został przygotowany w sposób rzetelny i przejrzysty, dzięki czemu stanowi ważny materiał do interpretacji obecnej sytuacji rynkowej, jak i pozwala na opracowanie prognoz rynkowych. Ważne jest również to, iż na jego podstawie możliwe jest sformułowanie implikacji menedżerskich, stanowiących swoisty drogowskaz do podejmowania dalszych decyzji w ramach organizacji, co jest wyjątkowo ważne w wysoce niepewnym i turbulentnym otoczeniu rynkowym. W tym kontekście należy wskazać, iż istotnymi determinantami sukcesu wdrażania zmian w organizacji są wiedza o rynku, holistyczna i przemyślana komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) organizacji, tzw. partycypacyjny styl zarządzania (angażowanie i motywowanie kadry do wspólnego wypracowania nowych rozwiązań i scenariuszy reagowania na zmiany) i integracja procesów, jak też integracja kadry wewnątrz organizacji. Za ważny element szeroko pojętego wprowadzania zmian w organizacji należy zatem uznać kulturę organizacyjną, która może mieć „uzdrowiającą” i „magiczną” wpływ na wszystkie wskazane powyżej elementy.



Łukasz Pacek

Menedżer ds. Target Operating Model, BNP Paribas Bank Polska S.A.

Wprowadzanie zmian wymaga w każdej organizacji łączenia wielu elementów operacyjnych, jak również wielu przeciwieństw. W większości firm wiąże się ona także ze zmianą samego sposobu myślenia w najważniejszych aspektach zarządzania organizacją.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, prawie połowa badanych firm poprzez wprowadzenie zmian dostrzegła możliwości ulepszenia procesów w firmie. To jasno pokazuje, jak ważnym aspektem dobrego kierowania organizacją jest optymalizacja obowiązujących procesów. Wdrożone procedury odpowiadają nie tylko za szybkość podejmowania decyzji, ale również mogą przyczynić się do lepszego tempa rozwoju danej organizacji. Z przeprowadzonego badania wynika również, że zaimplementowana zmiana dotyczyła w większości przypadków kilku działów. Taka ocena może wynikać ze ścisłych zależności pomiędzy danymi jednostkami operacyjnymi organizacji, ale również z chęci przeprowadzenia bardziej gruntownej zmiany obejmującej szersze pole działania firmy.

Co trzeci respondent wskazał, że ostatnia wprowadzona zmiana w jego organizacji dotyczyła kwestii technicznych/IT. W tym przypadku możemy wnioskować, że obecne tempo rozwoju gospodarczego, technologicznego, jak również ogólny wzrost konkurencyjności na rynku, wymusza na firmach wprowadzenie odpowiednich zmian i dostosowanie się do obowiązujących reguł handlowych.

Warto podkreślić, że największe problemy w procesie zarządzania zmianą pojawiły się w obszarach komunikacji pracownikom oraz w liczbie obszarów do koordynowania. Problem ten może być związany z nadmiernym skupieniem się organizacji wyłącznie na etapie samego wdrożenia zmiany. Do prawidłowej komunikacji wymagane jest również uwzględnienie dwóch innych, kluczowych etapów – tj. „przed” i „po” wdrożeniu zmiany. Organizacje stosujące praktyki transparentności i przejrzystości – przed, w trakcie i po procesie zmian z reguły lepiej przystosowują się do ewentualnych problemów komunikacyjnych.

Ważnymi kwestiami omawianymi w przeprowadzonym badaniu były również kompetencje przydane podczas implementacji zmiany. Do najważniejszych można zaliczyć umiejętność przewidywania konsekwencji, jak również umiejętność motywacji. Te dwa aspekty są kluczowymi, za które odpowiadają w znakomitej większości menadżerowie danej organizacji. Dodatkowe szkolenia kompetencyjne w tym zakresie przyczyniają się do oczywiście do lepszego działania obszarze wdrożenia zmian.

Badanie uwzględniło również problematykę związaną z oporem, jaki wzbudzało wprowadzenie zmiany. W tym przypadku należy zwrócić szczególną uwagę na aspekty dotyczące przyzwyczajień pracowników, poczucia bezpieczeństwa i kontroli istotnych dla osób, które niechętnie podchodzą do zmian i w miarę możliwości starają się trzymać swoich utartych schematów.

Podsumowując, można stwierdzić, że obecnych dynamicznych czasach, jak również w zróżnicowanym środowisku biznesowym, organizacje nie mogą pozwolić sobie na popełnianie większej liczby błędów.

Zanim dana firma rozpocznie planowanie zmian, powinna zatem dokonać większego rozpoznania – co może ją powstrzymać w osiągnięciu założonego rezultatu. Konieczne jest uwzględnienie wszystkich czynników jednocześnie – tj. społecznych, kulturowych, technologicznych.

Globalny ekosystem usług HR

Wyser jest częścią Gi Group Holding, jednego z wiodących, globalnych dostawców usług HR.

Biznesowy ekosystem rekrutacyjny tworzą w Polsce indywidualne, ale uzupełniające się marki – Wyser, Gi Group, Gi BPO Finance oraz Grafton Recruitment, będący też autoryzowanym dostawcą narzędzi Thomas International w Polsce. Dzięki nim Grupa może zaoferować pełen zakres usług w obszarze HR, dostarczając przedsiębiorstwom rozwiązania skuteczne i adekwatne do bieżących potrzeb.

Nadrzędnym celem Gi Group Holding, jest aktywne współtworzenie i promowanie zrównoważonego, usprawnionego i satysfakcjonującego globalnego rynku pracy, odzwierciedlającego stale zmieniające się potrzeby kandydatów i firm.



W Wyser łączymy utalentowanych managerów wyższego i średniego szczebla z rozwijającymi się firmami. Kreujemy przyszłość odkrywając zaangażowanych ekspertów, dzięki czemu pomagamy organizacjom Partnerów rosnąć w siłę, a Kandydatom budować ich pozycję zawodową.

CO NAS WYRÓŻNIA?

Znamy rynek i uważnie śledzimy trendy, dzięki czemu potrafimy przewidzieć i wyprzedzać zachodzące zmiany. Cenimy dokładność oraz skrupulatność i nie uznajemy kompromisów. Patrząc na rynek z obu perspektyw, firm i kadry managerskiej, wierzymy w wielką siłę długofalowych relacji.

Oferujemy naszym Klientom rozwiązania szyte na miarę zarówno w obszarze rekrutacji managerskich oraz *executive search*. Wyróżnia nas również wąska specjalizacja funkcyjna jak i branżowa.

Wyser należy do globalnego Holdingu Gi Group, jesteśmy obecni w 12 krajach na całym świecie: Brazylii, Bułgarii, Chinach, Francji, Węgrzech, Włoszech, Polsce, Portugalii, Rumunii, Serbii, Hiszpanii i Turcji.

Obszary specjalizacji



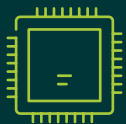
Banking & Insurance



Human Resources



Private Equity & Capital Markets



Digital



Information Technology



Real Estate & Construction



Manufacturing & Engineering



Energy



Sales & Marketing



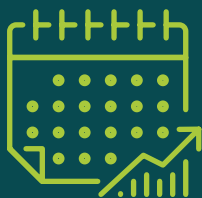
Finance & Accounting



Pharma & Healthcare | Medical Devices



Supply Chain & Logistics



Na rynku
od 10 lat



Bezpośrednia obecność
w 12 krajach



Ludzie Wyser
ponad 350 osób



Aktualne oferty pracy
ponad 700

Metodologia badania

	Cel badania:	Głównym celem badania było poznanie podejść do zarządzania zmianą w większych firmach, wraz z określeniem rodzaju i skali zmiany, powodów jej wprowadzenia oraz problemów i kompetencji pomocnych w tym zakresie.
	Metoda badawcza:	Wywiady telefoniczne (CATI)
	Próba badawcza:	W ramach badania przeprowadzono łącznie 200 ankiet z pracownikami wyższego szczebla przedsiębiorstw liczących co najmniej 100 pracowników
	Respondent:	Osoby zarządzające, kierownicy i managerowie wyższego szczebla, dyrektorzy działów strategicznych
	Termin realizacji badania:	Sierpień 2022 r.



Partnerzy raportu



Ideą Stowarzyszenia Global Biometrics Council jest upowszechnianie i wspieranie rozwoju biometrii oraz propagowanie jej zastosowania przy wykorzystaniu innowacyjnej technologii AI (sztucznej inteligencji) oraz w cyberbezpieczeństwie. Stowarzyszenie jest organizacją zrzeszającą wybitnych ekspertów, naukowców oraz pasjonatów z różnych dziedzin biometrii i rozwiązań biometrycznych obecnych w naszym codziennym życiu. Zależy nam na propagowaniu wiedzy z zakresu technologii biometrycznej i cyberbezpieczeństwa oraz inicjowaniu dialogu społecznego.

Naszą misją jest edukacja biometryczna, zainteresowanie społeczeństwa tematyką biometrii, oraz zaproszenie do dialogu ekspertów i naukowców z całego świata w celu szerzenia i wyrównywania poziomu wiedzy w zakresie biometrii, AI oraz cyberbezpieczeństwa.

Więcej o Global Biometrics Council: globalbiometricscouncil.com/en
youtube.com/watch?v=WhZNx22NkBk



PayEye to europejski fintech o polskich korzeniach i globalnym zasięgu, który opracował pierwszy na świecie komercyjny, pełny ekosystem płatniczy, oparty na biometrii tęczówki oka, a w 2022 roku ponownie, jako pierwszy na świecie wprowadził technologię opartą o fuzję biometrii oka oraz twarzy w płatnościach. Łącząc technologię z nauką PayEye przygotował autorskie i innowacyjne terminale płatnicze eyePOS 2.0, obsługujące płatności biometryczne w oparciu o fuzję biometrii, portfel elektroniczny dla użytkowników w aplikacji oraz algorytmy przetwarzające tęczówkę oka i twarzy na wzorec biometryczny.

PayEye to pionierska technologia przyszłości, w której wykorzystano połączenie dwóch rodzajów biometrii dla jeszcze większej wygody, bezpieczeństwa oraz funkcjonalności. Nie trzeba mieć przy sobie zupełnie nic, by móc zapłacić za wszystko – wystarczy jedno spojrzenie.

PayEye to nie tylko technologia umożliwiająca płatności biometryczne, to również ekspresowe płatności w e-commerce oraz Strefa PayEye, którą poznacie już wkrótce.

Więcej o PayEye: payeye.com
youtube.com/watch?v=pUEAm71I07o&t=3s

Dyrektor na rynku pracy

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

kompas managera 2023

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE - BADANIA

SW Research Agencja Badań Rynku i Opinii

REDAKCJA

Katarzyna Klisko

Dorota Zawadzka

M&CC Sp. z o. o.

OPRACOWANIE GRAFICZNE

Grzegorz Janiszewski (LABORATORIUM)

WIĘCEJ INFORMACJI ORAZ KONTAKT Z WYSER

E: kontakt@wyser.pl

M: + 48 695 102 061

KONTAKT DLA MEDIÓW

Dorota Zawadzka - dorota.zawadzka@gigroup.com

Cytowanie danych za: Raport Wyser – „ZARZĄDZANIE ZMIANĄ - kompas managera 2023”