

# Polacy polubili zmiany w firmach

**ZARZĄDZANIE** Pracownicy częściej widzą w zmianach szansę niż zagrożenie. Narzekają jednak na ich małą efektywność

**ANITA BŁASZCZAK**

W sieci marketów budowlanych Nomi zmiany zaczęły się w 2007 roku, wraz ze zmianą właściciela firmy, i trwają do dziś. - Po zmianie właściciela nastąpiła zmiana zarządu i wszystkich dyrektorów. Potem główne centrum dowodzenia, czyli biuro handlowe przeniesiono z Kielc do Warszawy i zaczęła się zmiana struktury sieci sklepów połączone z wymianą części kierowników. Teraz wprowadzamy nowy system operacyjno-sprzedażowy - wylicza Anna Woźniak, szefowa HR sieci handlowej Nomi. Firm, które w ostatnich latach przeszły całą serię zmian, jest dużo więcej. Być może to właśnie powszechność zmian sprawiła, że w najnowszym sondażu „Talent Club”, programu edukacyjnego skierowanego do kadry menedżerskiej, zdecydowana większość z niemal tysiąca badanych deklaruje się jako ich zwolennicy.

## Trudny pierwszy krok

Wbrew stereotypowym opiniom, że ludzie boją się zmian, wiele osób widzi w nich szansę.

To oznacza, że menedżerowie nie powinni unikać zmiany - mówi Romeo Grzębowski, prezes firmy doradczej Extended Disc Polska, która przeprowadziła badanie „Talent Club”. Jednak pozytywne nastawienie do przeobrażeń zbiega się z krytyczną oceną ich przebiegu. Ponad połowa uczestników badania oceniła wdrażanie zmian w ich firmach jako mało efektywne lub wręcz fatalne, a tylko trzech na dziesięciu uważa, że wdrażający je przełożeni mają do nich profesjonalne podejście.

Jak ocenia Romeo Grzębowski, wiele firm, nie tylko w Polsce, ale i na świecie, popełnia klasyczne błędy, które już dawno zbadał i opisał profesor Harvard Business School John Kotter. Wskazał m.in. na niedostateczne uświadomienie konieczności i pilności dokonania zmian, brak dostatecznie silnej koalicji liderów czy wizji przekształceń. - Poczucie pilności zmian trudniej wywołać w dużych firmach, zwłaszcza tych, które kiedyś miały świetną pozycję na rynku - ocenia Romeo Grzębowski. W rezultacie 70 proc. projektów wdrażania zmian kończy się niepowodzeniem. Jak tego uniknąć?

Co oznacza zmiana, odpowiedzi w proc.



Ocena wdrażania zmian w naszej firmie, opinie w proc.



**• SPECJALIŚCI I MENEDŻEROWIE ZWOLENNIKAMI PRZEOBRAŹEŃ**

**Idzie nowe, ale na żywioł.** 41 proc. badanych twierdzi, że ich firma nie przygotowuje liderów do zmian. ■

- Najtrudniejszy jest pierwszy krok; przede wszystkim trzeba sobie samemu uświadomić, że można coś zrobić inaczej niż dotychczas, trzeba zgodzić się na podjęcie pewnego rodzaju ryzyka - twierdzi Przemysław Rybarczyk, dyrektor Departamentu Rozwoju i Szkoleń Sieci Sprzedaży w Allianz Polska. W zeszłym roku firma postanowiła wprowadzić nowy system zarządzania siecią sprzedaży polączonej ze ścieżkami kariery dla swoich kilku tysięcy agentów. Zaczęła od zaangażowania ponad 100 agentów i menedżerów w grupy konsultacyjne, by - z jednej strony - uświadomić

im, jakie konsekwencje niesie ze sobą pozostanie w dotychczasowym systemie, jeśli nie wprowadzi poprawiających rentowność zmian, a z drugiej - by dać możliwość do przedstawienia własnych pomysłów. Część tych pomysłów znalazła się w planie zmian, który przedstawiono wszystkim menedżerom sieci sprzedaży i agentom.

## Potrzebny lider

Najważniejsze w zmianach jest przywództwo - w firmie muszą być menedżerowie, którzy sami się zaangażują w zmiany

i zaangażują w nie pracowników - twierdzi Anna Woźniak, szefowa HR Nomi. Motorem zmian był tam nowy zarząd, na czele z prezesem, który dba też o ich komunikację; jeździ na spotkania z pracownikami sklepów, odpowiada na ich mejle. - Gdy są przejrzyste, spójne zasady i dobra komunikacja, ludzie nabierają zaufania i doceniają zmiany - podkreśla Anna Woźniak.

Jak przyznaje, istnieje jednak ryzyko, iż z pozycji centrali firmy może to wyglądać dużo lepiej niż z pozycji pracowników. Widać to w badaniu „Talent Club”, w którym 63 proc. dyrektorów i tylko 44 proc. specjalistów do-

brze ocenia skuteczność wdrażania zmian w swej firmie. Dlatego tak ważna jest rola kadry kierowniczej - przekaznika między tymi dwoma grupami. W Nomi menedżerowie sceptycznie nastawieni do zmian odeszli. Odeszli też ci, którzy nie odnaleźli się w nowym modelu kompetencji i wartości firmy. W sumie wymieniono ok. 70 - 75 proc. kadry kierowniczej.

Zdaniem Anny Woźniak bardzo pomaga przykład z góry, gdy szefowie sami stosują nowe zasady. Dlatego wdrażając system ocen i rozliczania z celów, wraz z koleżanką z HR objechały wszystkie sklepy sieci, by przeszkolić ludzi i pokazać im, jak to jest ważne dla firmy.

Jak ocenia Przemysław Rybarczyk, trzeba zadbać o pokazanie ludziom korzyści z wprowadzanych zmian, które łatwiej się wprowadza, gdy już widać pierwsze pozytywne skutki. W przypadku Allianz był to wzrost sprzedaży i wynagrodzeń agentów już po pierwszym kwartale od wprowadzenia pierwszej części nowego systemu. ■

Poznaj 8 kroków do skutecznej zmiany

rp.pl/praca

**35** proc.  
pracowników ocenia, że ich szef wdraża zmiany „na czuja”

źródło: Talent Club