

Beata Wojciechowska

## Zarządzanie zmianą w praktyce biznesowej (Eli Lilly Polska)

Tempo rozwoju dzisiejszego biznesu zaskakuje. Rozwój niesie ze sobą zmiany, często oznacza modyfikację procesów w firmie, ma wpływ na kulturę organizacyjną lub wpływa na model biznesowy. W praktyce zarządzania każda decyzja o zmianie sposobu działania, sposobu pracy, procesów lub procedur jest poważnym projektem. Wszystkie one są ze sobą powiązane i powodują, że zmiana jest wpisana w naszą pracę. Zagadnieniom tym poświęcono już wiele opracowań.

Eli Lilly Polska jest częścią Eli Lilly & Company – amerykańskiego koncernu farmaceutycznego specjalizującego się w opracowywaniu i produkcji innowacyjnych leków. Firma zatrudnia na całym świecie 41 tys. pracowników w 143 krajach. Ponad 8 tys. to pracownicy laboratoriów naukowo-badawczych, których celem jest poszukiwanie nowych metod walki z dotychczas nierozwiązanymi problemami medycznymi. Misją firmy jest poprawa wyników leczenia pacjentów.

Firma ma długą tradycję w tworzeniu przełomowych na skalę światową leków, szczególnie tych, stosowanych w leczeniu cukrzycy, chorób nowotworowych i chorób psychicznych.

Jest również zaangażowana w wiele projektów z obszaru Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). W Polsce Eli Lilly istnieje od 30 lat. Obecnie zatrudnia ponad 180 pracowników.

Eli Lilly, jako organizacja międzynarodowa, która ma wpisany w swoje wartości proces udoskonalania sposobu działania, jest otwarta na zmiany. Procesy wprowadzania zmian mają różną dynamikę i każdy projekt jest z tego punktu widzenia wyjątkowy. W dużej mierze zależy to od osób, których zmiana dotyczy. W Eli Lilly częścią edukacji i rozwoju przywódcy (planu szkoleniowego menedżerów) zaangażowanych w zmiany jest program przygotowujący do zarządzania zmianą, z podkreśleniem przygotowania właściwej komunikacji. Uwzględnianie potrzeb pracowników w procesie wprowadzania zmian jest wyrazem szacunku dla pracowników i jednym z kryterium sukcesu na każdym etapie ważnego projektu. Dla potrzeb tego studium przypadku warto wyodrębnić trzy najważniejsze etapy wprowadzania zmian, które na podstawie naszych doświadczeń decydują o sukcesie, oraz podzielić się wypracowanymi metodami skutecznego wprowadzania nowych rozwiązań.

## Przygotowanie

Zmiany planowane są z wyprzedzeniem, a istotną częścią planu jest szkolenie wszystkich pracowników w celu przygotowania ich do tego, co się zmieni. Na tym etapie dużo uwagi poświęca się ocenie, które procesy będą przebiegały inaczej oraz jaki to będzie miało wpływ na poszczególne osoby lub zespoły. Stosownie do wyników takich analiz przygotowuje się plan wdrożenia połączony z planem komunikacji. Ważne projekty prowadzone w firmie uwzględniają istotny aspekt, że każdy z nas jest indywidualnością i reaguje na poszczególne wydarzenia w charakterystyczny dla siebie sposób. Indywidualna reakcja na zmianę jest jednym z modułów tego szkolenia. Podobnie jak wiele innych programów w Eli Lilly, ten także został stworzony przez wewnętrznych ekspertów zajmujących się szkoleniami. Takie podejście pozwala przeszkolić menedżerów z różnych krajów i różnych kultur zgodnie z wartościami firmy. Wymaga tego międzynarodowa struktura firmy, w której efektywna komunikacja i praca według tych samych standardów bez względu na miejsce pracy lub zamieszkania są bardzo istotne. Buduje to komfort pracy, a jednocześnie daje poczucie dobrze wykonanego zadania.

Tempo zmian w gospodarce ma wpływ na każdego z nas zarówno w obszarze zawodowym, jak i w życiu prywatnym. Przygotowanie do wprowadzanych zmian nie obejmuje tylko liderów. Każdy pracownik Eli Lilly ma okazję uczestniczyć w programie, który zapoznaje ze zmianami w najbliższym otoczeniu biznesowym oraz z konsekwencjami, jakie to niesie dla sposobu wykonywania pracy. Takie podejście jest przykładem indywidualnego i holistycznego podejścia do pracownika. Główną korzyścią dla pracownika jest uświadomienie sobie, jakie są możliwe reakcje na zmiany oraz stosowne do tego indywidualne przygotowanie się do zmian. Celem tego programu jest to, co we wprowadzaniu zmian jest najbardziej istotne – aby samodzielnie wypracować indywidualne sposoby wykorzystania zmian z korzyścią dla siebie.

## Komunikacja

Przygotowanie jest najważniejszym etapem, od którego w dużej mierze zależy powodzenie projektu. Plan komunikacji stanowi znaczącą część przygotowania każdego planu projektu, bez względu na to według jakiej metodologii pracujemy. Uwzględnia on między innymi dostarczanie ważnych komunikatów za pomocą takich kanałów, jakimi pracownicy pozyskują informacje. Podstawowym medium jest wewnętrzny intranet, tzn. *newsletter*, blogi, strony grup projektowych oraz poczta elektroniczna. Najbardziej istotne informacje są dostępne dla każdego w języku ojczystym.

Komunikacja w każdej dużej organizacji jest wyzwaniem z uwagi na liczbę osób zaangażowanych w projekt i fakt, że te osoby są w różnych lokalizacjach oraz należą do

różnych grup roboczych. Stąd olbrzymią rolę przykłada się do komunikacji bezpośredniej i tu nieoceniona jest rozmowa pracownika z jego przełożonym. Zapoznanie przełożonych z planowanymi zmianami oraz przeznaczenie czasu na to, aby się mogli przygotować do rozmów ze swoimi pracownikami, to jeden z najistotniejszych elementów, jeżeli chce się osiągnąć spójność komunikacji.

Formą komunikacji bezpośredniej, chociaż z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, są telekonferencje oraz webkonferencje. Taka forma komunikacji stała się standardem w firmach międzynarodowych, w których osoby z jednego zespołu mogą być tego samego dnia w różnych miejscach na świecie. Zgromadzenie dużej grupy osób w tym samym czasie umożliwia swobodną wymianę myśli i opinii oraz podzielenie się doświadczeniami. Korzystanie z doświadczeń innych jest jedną z form doskonalenia pracy i bardzo przydatnym narzędziem szczególnie dla nowych menedżerów. W Eli Lilly Polska formą komunikacji bezpośredniej są regularne spotkania komunikacyjne, które gromadzą pracowników w biurze oraz stwarzają możliwość połączenia się za pomocą telefonu pracownikom pracującym w innych lokalizacjach.

Znaczące projekty są zapowiadane, a o ich przebiegu i wpływie na poszczególne osoby informuje się pracowników regularnie. Ważne jest, aby zapewnić czas niezbędny do zaadaptowania się do nowej sytuacji. Komunikacja, podobnie jak przygotowanie, odbywa się z dużym wyprzedzeniem, co jest wyrazem szacunku dla pracowników.

## Wsparcie

Świadomość różnic indywidualnych pozwala na dopasowanie planu wsparcia do indywidualnych potrzeb pracowników. Menedżerowie na ogół posiadają świadomość, że późne akceptowanie zmian i dostosowanie się do nowego sposobu pracy wcale nie są jednoznaczne z niechęcią pracownika do nowego. Wyzwaniem jednak jest motywowanie takiego pracownika do pracy oraz utrzymanie dobrej energii w zespole, do którego ten pracownik należy. Wymaga to dodatkowego wysiłku i zaangażowania ze strony menedżera, ale rolą lidera w okresie zmian jest przeprowadzenie pracowników przez ten najtrudniejszy moment. Z pomocą tu przychodzą osoby, które szybko adaptują się do zmian, i od kunsztu lidera zależy, na ile potrafi wykorzystać pozytywny wpływ takich pracowników. Z pomocą też przychodzi tu dział HR, którego przedstawiciel jest członkiem każdej grupy projektowej.

Ten etap wprowadzania zmian wydaje się być w praktyce najważniejszy z punktu widzenia pracowników. Prawdziwa wartość dobrze przeprowadzonego projektu wdrażania zmian to efekty pracy według nowych zasad, nowych procesów lub w nowym modelu. To w dużej mierze zależy od tego, jak szybko pracownicy nauczą się wymaganych nowych umiejętności i będą chcieli pracować w nowym systemie.

Wielość projektów, które wprowadzają zmiany, ma niebagatelne znaczenie dla pracowników, szczególnie jeśli chodzi o korporacje międzynarodowe, gdzie zmiany zachodzą wolniej i można mieć wrażenie, że nigdy się nie kończą. Dbalność o pracowników w takich sytuacjach jest nie tylko ważnym zadaniem menedżerów, ale jednym z elementów kultury firmy. Wprowadzanie zmian według tego samego modelu w dużej mierze zapewnia powodzenie każdego projektu. Modelowe podejście wsparte szacunkiem dla potrzeb indywidualnych i praktyk lokalnych w wielu sytuacjach jest gwarancją sukcesu. Takie podejście jest stosowane w firmie Eli Lilly, której menedżerowie dbają o to, aby osiągać rezultaty biznesowe z dbałością i szacunkiem dla pracowników.

Zarządzanie zmianą staje się integralną częścią pracy każdego menedżera zarówno z uwagi na zmieniające się otoczenie biznesowe w wymiarze globalnym, jak i w lokalnym, krajowym. Różne mogą być doświadczenia menedżerów w tym zakresie, ale każdy w ostatnim czasie, bez względu na to w jakiej firmie pracował, spotkał się z koniecznością wprowadzania zmian i posiada pewną praktykę w tym zakresie. Podejście do zmian stosowane w firmie Eli Lilly poświęca dużo uwagi i czasu potrzebom pracowników uczestniczących w zmianach. Dużą rolę do odegrania mają tutaj pracownicy HR, którzy znając pracowników oraz narzędzia wspierania, mogą procesy te usprawnić. W praktyce, każda zmiana zależy od pracowników.

---

Beata Wojciechowska – dyrektor HR Eli Lilly Polska, z dziedziną HR związana ponad 10 lat. W tym okresie zarządzała działami personalnym w firmach z branży FMCG i farmaceutycznej oraz pracowała jako konsultant, trener, *coach*. W czasie swojej kariery wdrożyła wiele projektów HR, m.in. zarządzanie HR oparte na kompetencjach, które obejmowało rekrutacje oparte na kluczowych kompetencjach oraz rozwój i szkolenie oparte na kompetencjach, definiowanie i rozwój pracowników o dużym potencjale. Specjalizuje się w strategicznym planowaniu HR, rekrutacji i projektach rozwojowych.

Jest absolwentką filologii polskiej na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim i podyplomowych studiów w zakresie planowania biznesowego oraz rozwoju pracowników w Polsko–Amerykańskim Instytucie Zarządzania (program z udziałem wykładowców z University of Illinois). Ukończyła Szkołę Trenerów TROP oraz jest coachem ICC.