

The left side of the slide features a decorative design consisting of several vertical stripes of varying shades of light blue and grey. Overlaid on these stripes are several dark blue circles of different sizes, arranged in a roughly vertical line that tapers towards the bottom.

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI I WIEDZĄ

PROCES ZMIAN

„Zmiana nie dokonuje się w jednej chwili – jest to pewien proces, którego fazy zostały wyszczególniane w celu ułatwienia wdrażania zmian. Choć fazy w różnych modelach mają różne nazwy, proces zawsze przebiega tak samo: *najpierw oderwanie od przeszłości, potem przekształcenia stanu istniejącego i wreszcie wzmocnienie organizacji dla przyszłych działań*”.
(Masłyk-Musiał)



ROZMROŻENIE

- Obecne rozwiązania już nie przynoszą spodziewanych efektów
- Jeżeli nie nauczymy się czegoś nowego, doznamy porażki



ZMIANA

- Bezpieczne warunki do eksperymentowania
- Przedefiniowanie ról, obowiązków i relacji
- Szkolenie w zakresie nowo pozyskanych kompetencji

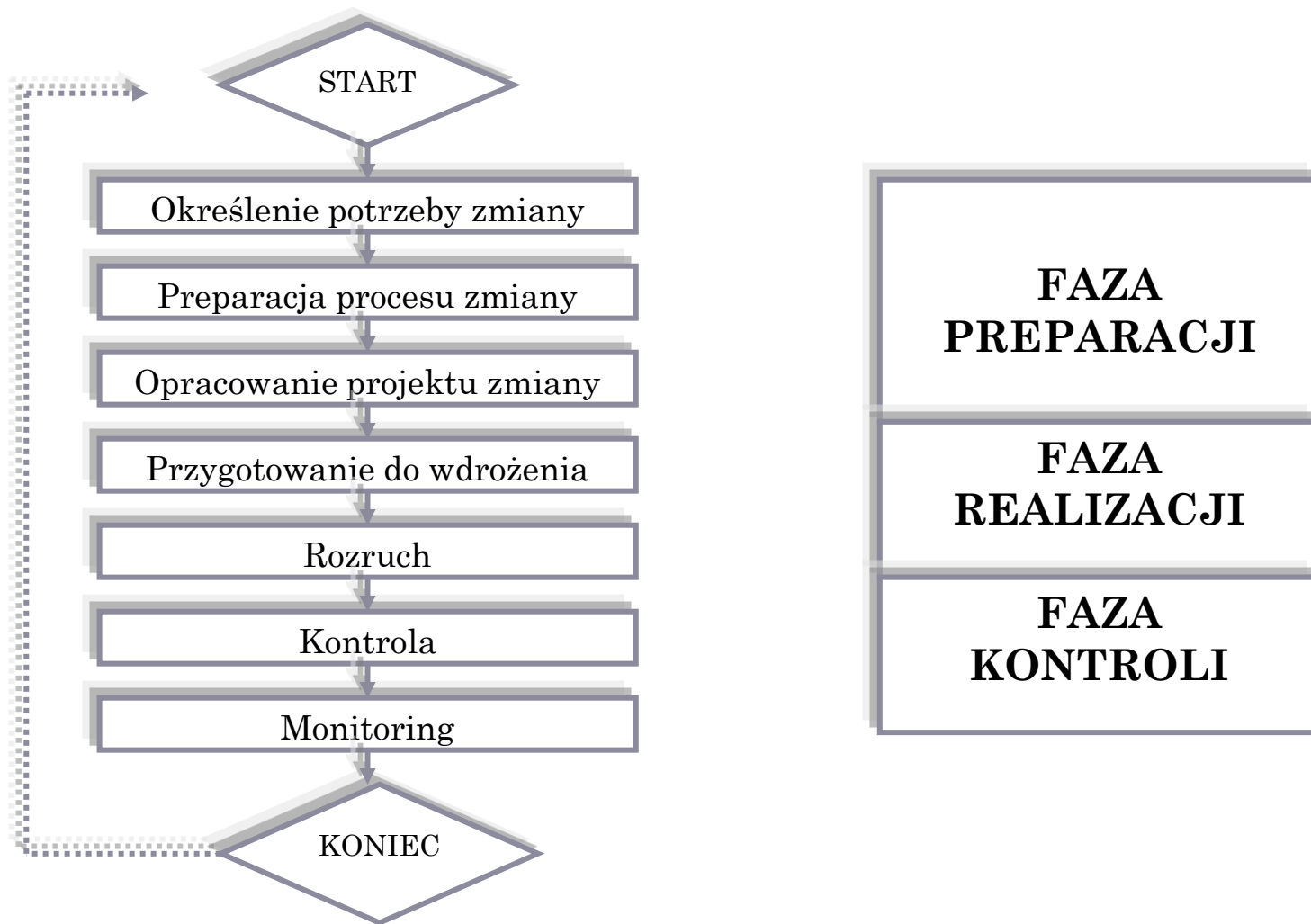


ZAMROŻENIE

- Dostosowanie systemów wynagradzania i nagradzania
- Zmiana systemów kontroli i oceny
- Nowa struktura org.

Model zmian Kurta Lewina





Cykl zmian organizacyjnych (M.Czerska)



FAZA PREPARACJI

1. Uznanie potrzeby zmiany, sformułowanie ogólnych celów postępowania, poinformowanie o tym załogi
2. Powołanie odpowiednich zespołów: sterującego i projektowego
3. Dokonanie analizy i diagnozy otoczenia, sytuacji wewnątrz organizacji (jej zasobów, struktur, procesów) – identyfikacja przesłanek do zmian
4. Sformułowanie wizji, koncepcji, programu zmian
5. Wygenerowanie wariantów zmian w wymiarze strategicznym i operacyjnym oraz ich ocena
6. Dokonanie wyboru wariantu najbardziej uzasadnionego w danych warunkach
7. Podjęcie decyzji dotyczącej zaprojektowania i skonkretyzowania działań w ramach wybranej opcji

FAZA WDROŻENIA

1. Opracowanie szczegółowego projektu zmian
 2. Przygotowanie wdrożenia: przekazanie informacji o ustalonym programie zmian, pozyskiwanie zasobów, opracowanie harmonogramu wdrożenia i szkolenia pracowników
 3. Wdrożenie projektowanej zmiany, tj. wprowadzenie nowych elementów w strukturze organizacyjnej, w procesach i procedurach oraz zasobach technicznych, rzeczowych, informacyjnych i ludzkich
 4. Podjęcie działań neutralizujących opór wobec zmian, kształtowanie pożądanych zachowań
-



FAZA OCENY

1. Prowadzenie monitoringu realizacji zmian
 2. Identyfikacja odchyłeń/rozbieżności i podejmowanie działań korygujących
 3. Dokonywanie oceny skutków zmiany po jej zakończeniu z wyodrębnieniem efektów/korzyści ekonomiczno-finansowych, społecznych itp.
 4. Podjęcie działań utrwalających pozytywne rezultaty zmiany
-



SPOSOBY WPROWADZANIA ZMIAN

(*M. BEER, R.A. EISENSTAT, B. SPECTOR*)

- Zaangażowanie w zmiany przez wspólną diagnozę istniejącej sytuacji
- Stworzenie wspólnej wizji nowej organizacji
- Zbudowanie akceptacji nowej wizji, niezbędnych kompetencji oraz gotowości do dalszych działań



SPOSOBY WPROWADZANIA ZMIAN

- Rozpowszechnienie nowych rozwiązań w nowej organizacji
- Instytucjonalizacja zmian za pomocą formalnych struktur, systemów i strategii
- Monitorowanie przebiegu procesu zmian i rozwiązywanie pojawiających się problemów



Modelowe ujęcie procesu zmiany – Change I

ETAP	NAZWA	DZIAŁANIA
C	<i>Cheking</i> Sprawdzanie	Nieustanne weryfikowanie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania, zasad, procedur funkcjonowania poprzez „skanowanie” dynamiki otoczenia i kreatywność.
H	<i>Harresting</i> Określenie skutków	Wnikanie w istotę zmiany oraz antycypowanie jej implikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji poprzez włączenie do prac przygotowawczych pracowników uczestniczących w procesie zmiany.
A	<i>Advising</i> Doradzanie	Analizowanie użyteczności wygenerowanych koncepcji działania oraz wspieranie kierownictwa w dokonywaniu ostatecznego wyboru.
N	<i>Navigating</i> Pilotowanie	Rozpoznanie zmiennych kontekstowych – uwarunkowań związanych z wybraną zmianą – oraz określenie wpływu bieżących zmian w otoczeniu na jej przebieg.
G	<i>Granting</i> Pozyskiwanie środków	Zainicjowanie procesu przygotowania zmiany, ze szczególnym uwzględnieniem zapewnienia środków rzeczowych, finansowych oraz organizacyjnych.
E	<i>Executing</i> Realizacja	Wprowadzanie do praktyki rozwiązań urzeczywistniających zmianę, ze szczególną koncentracją na identyfikowaniu barier i podejmowaniu działań eliminujących lub ograniczających ich wpływ.

Modelowe ujęcie procesu zmiany – Change II

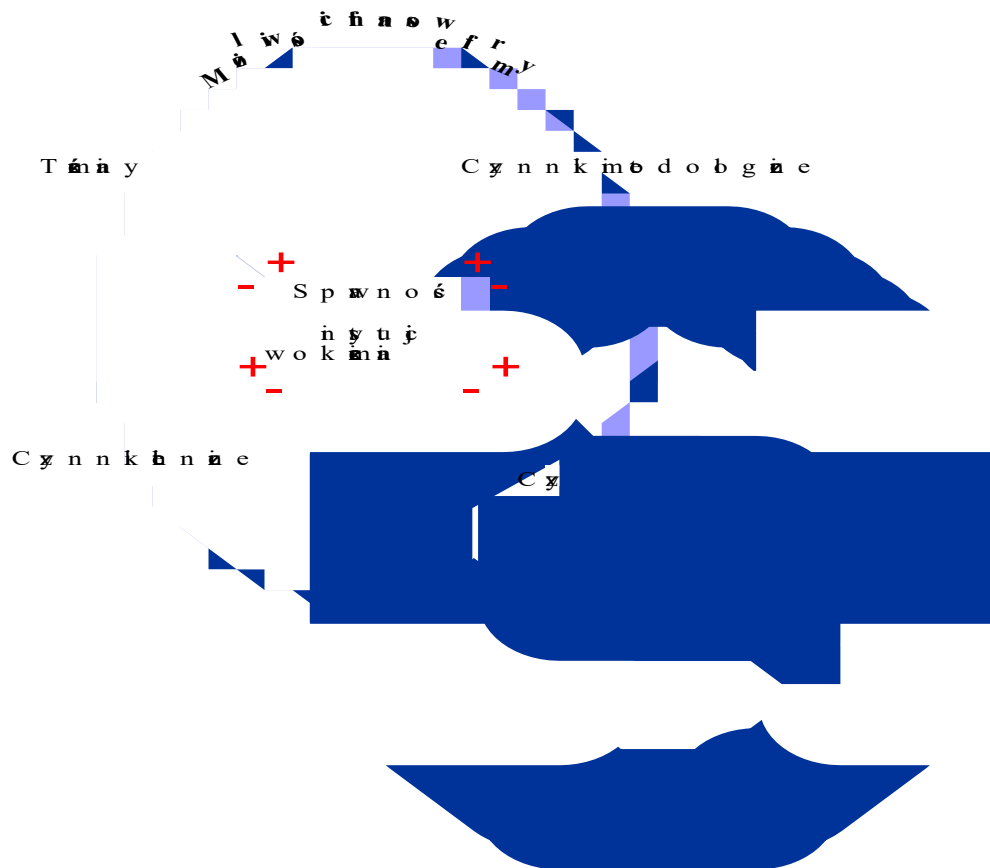
ETAP	NAZWA	Pytania dotyczące najistotniejszych problemów danego etapu
C	<i>Create tension</i> Kreowanie napięcia	Jakie argumenty przemawiają za wprowadzeniem zmiany? Czy sprecyzowano, kiedy i gdzie zmiana nastąpi? Co jest konieczne do podtrzymania inicjatywy zmiany? Co trzeba zrobić, aby przekonać sceptyków? Czy ludzie odczuwają pilność tej zmiany?
H	<i>Harness suport</i> Wspomaganie	Kim są adresaci danej zmiany i jakie są ich motywy działania w kontekście planowanej zmiany? Czy zarząd wspiera zmianę? Czy został sporządzony plan komunikacji? Czy uczestnicy procesu zmiany angażują się na rzecz zmian?
A	Articulate goals Formułowanie celów	Czy uczestnicy procesu zmian mają wpływ na kształtowanie celów związanych z daną zmianą? Czy zbudowano odpowiednią strukturę celów/programu działań? Czy przyjęto odpowiednie rozwiązania do pomiaru wyników i raportowania osiągnięcia celów?
N	<i>Nominate roles</i> Wyznaczanie ról	Czy właściwi ludzie zostali powołani do odegrania określonych ról? Czy ludzie zostali wyposażeni w odpowiednie narzędzia? Czy respektuje się zasady i stosuje narzędzia zarządzania projektem?
G	<i>Grow capability</i> Wzrost zdolności	Czy plan szkoleń zabezpiecza dokonanie zmian? Czy zespoły zaangażowane we wprowadzanie zmiany mają zapewnione warunki do działania? Czy uwaga w równym stopniu koncentruje się na „twardych” i „miękkich” warunkach, ograniczających sprawny przebieg zmiany?
E	<i>Entrench change</i> Utrwalenie zmiany	Czy wyniki jako następstwo zmiany są rejestrowane (celebrowane)? Czy system wynagrodzeń i nagród jest skorelowany z celami zmiany? Czy menedżerowie nadzorują firmę dokonującą zmian?

FUNKCJE ZARZĄDZANIA A ETAPY PROCESU ZMIAN

- Planowanie – wybór celów zmiany
- Organizowanie – powoływanie zespołów zadaniowych, wskazywanie na liderów zmian, opracowanie harmonogramów wdrożenia, ustalenie budżetów itp.
- Motywowanie – wywołanie i podtrzymywanie zaangażowania w zmiany, ograniczanie niepewności
- Kontrolowanie – monitorowanie przebiegu zmiany, dokonywanie oceny rezultatów, szacowanie skutków.



Aspekty zmian	Teoria E	Teoria O	Teoria mieszana
Cele	Maksymalizacja zysków udziałowców	Rozwój możliwości organizacyjnych	Otwarte stawianie czoła sprzecznościom pomiędzy krótkoterminowymi celami ekonomicznymi a budowaniem organizacji zdolnej do długoterminowego rozwoju
Przywództwo	Odgórne zarządzanie zmianami	Wyzwalanie inicjatyw oddolnych	Wyznaczanie kierunków na górze wykorzystywanie inicjatywy pracowników
Priorytety	Koncentracja na strukturach i systemach	Kształtowanie kultury organizacyjnej: zachowań i postaw pracowników	Równoległy nacisk na elementy „twarde” oraz „miękkie” elementy
Procesy	Planowanie i opracowywanie programów	Eksperymenty i ewolucja	Planowanie, które dopuszcza spontaniczne inicjatywy oddolne
Systemy wynagrodzeń	Motywowanie przez bodźce finansowe	Motywowanie przez budowanie atmosfery zaangażowania – płaca jako godziwy ekwiwalent za wkład pracy	Bodźce są stosowane w celu ugruntowania, a nie inicjowania zmian
Pomoc konsultantów	Konsultanci analizują problemy i opracowują rozwiązania	Konsultanci wpierają zarząd w wypracowywaniu własnych rozwiązań	Konsultanci są traktowani jako dodatkowe zasoby wpierające zmiany



Determinanty sprawności organizacji w okresie zmian



KLUCZOWE CZYNNIKI KIEROWANIA ZMIANĄ WG KOTTERA

1. Poczucie konieczności zmian i ich pilności
2. Utworzenie silnej koalicji
3. Stworzenie wizji zmian
4. Komunikowanie wizji i celów zmian
5. Upełnomocnienie i wspieranie pracowników
6. Planowanie krótkookresowe i generowanie osiągnięć
7. Dynamizowanie zmian
8. Instytucjonalizacja rozwiązań w kulturze organizacyjnej



WIZJA ZMIAN

- ▶ Wyobrażalna – przekazuje obraz przyszłości,
- ▶ Atrakcyjna – przedstawia długookresowe korzyści wynikające dla pracowników, klientów, akcjonariuszy,
- ▶ Realna – składa się z realistycznych, osiągalnych celów,
- ▶ Wyraźna – wystarczająco jasna, żeby można się było nią kierować podczas podejmowania decyzji,
- ▶ Elastyczna – wystarczająco ogólna, aby pracownicy mogli występować ze swoimi inicjatywami i reagować odpowiedni sposób w zależności od zmieniających się warunków,
- ▶ Zrozumiała – łatwa do przekazania.



SKUTECZNA WIZJA ZMIANY JEST:

- Wyobrażalna: przekazuje obraz przyszłości
„W 2014 roku, każdy Warszawiak.....”
- Atrakcyjna i zrównoważona: przedstawia długookresowe korzyści dla pracowników, klientów, akcjonariuszy i innych zainteresowanych grup
...każdy Warszawiak dojedzie do pracy w ciągu max.40 min...”
- Realna i ambitna: składa się z realistycznych, osiągalnych celów
„...w ciągu max.40 min w granicach miasta...”
- Wyraźna: wystarczająco jasna, by pomagać w podejmowaniu decyzji
„....Aby tego dokonać uruchamiamy następujące działania:...”
- Elastyczna: wystarczająco ogólna, aby pracownicy mogli występować z inicjatywą i reagować na zmieniające się warunki i globalne trendy
- Zrozumiała: łatwa do przekazania w ciągu 5 minut





Skuteczne wdrażanie zmian





Niski priorytet – zadania realizowane, ale bez energii do faktycznej zmiany, stopniowa, powolna zmiana





Chaos, zamęt, rozproszenie, brak koncentracji na priorytetach





Strach, niezadowolenie, obawy, przekonanie, że się nie uda, frustracja





Falstart, chaos, pośpiech, niezadowolenie, obwinianie



CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SPRAWNOŚĆ PROCESU ZMIAN

- Stworzenie jasnej i zwięzłej wizji organizacji
- Dokładne informowanie kierowników wszystkich szczebli o wizji, celach i kierunkach zmian
- Wywoływanie wśród pracowników przekonania o konieczności zmian
- Przygotowanie pod względem umiejętności kierowników średnich i niższych szczebli do wdrażania zmian
- Stworzenie silnego, posiadającego rzeczywistą władzę zespołu kierującego wdrażaniem zmian
- Dostosowanie systemu motywowania do nowych warunków działania organizacji
- Stała współpraca przedstawicieli różnych pionów i działów w rozwiązywaniu bieżących problemów



CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SPRAWNOŚĆ PROCESU ZMIAN

- Szczegółowe i bieżące informowanie kierowników o wszelkich aspektach zmiany
- Przygotowanie pracowników do zmian w zakresie niezbędnej wiedzy i umiejętności
- Materialne motywowanie pracowników zaangażowanych w zmiany
- Koordynowanie działań realizowanych we współpracujących ze sobą działach przedsiębiorstwa



CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SPRAWNOŚĆ PROCESU ZMIAN

- Dokładne informowanie wszystkich pracowników o wizji, celach i kierunku zmian
- Wyjaśnianie istniejących problemów i błędów powstających w trakcie wdrażania zmian
- Udział kierowników w planowaniu i decydowaniu w zakresie kierunków i sposobów wprowadzania zmian
- Rozszerzenie swobody działania kierowników średnich i niższych szczebli



Metoda wprowadzania zmiany „Go MAD”

