

# Co jest ważne przy wdrażaniu workflow?

Wiesław Grabowski

Partner

Szkoła Zarządzania Zmianą

Warszawa , 2 października 2019

# Jaki jest stan zarządzania zmianą w Polsce?

## Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą 2019

<https://zmiana.edu.pl/ogolnopolskie-badanie-zarzadzania-zmiana/>

- 180 Respondentów opisuje zmiany w swoich firmach,
- 50% duże przedsiębiorstwa,
- Co czwarty z respondentów należał do kadry zarządzającej organizacją, a niemal 40% kierowało wdrożeniem zmiany (samodzielnie lub w ramach zespołu projektowego)



Czynniki wpływające na wynik wdrożenia

	emocje pracowników pojawiające się w reakcji na zmiany	sabotowanie procesu zmian przez niektórych pracowników	zaangażowanie pracowników w proces zmian	postawa menedżerów najwyższego szczebla	postawa menedżerów średniego szczebla	postawa menedżerów liniowych	otwartość i zaufanie w organizacji	wizja i kierunek zmian	praca zespołowa	systemy i procesy
1 - znaczny negatywny wpływ	21%	17%	5%	6%	6%	6%	8%	9%	3%	8%
2 - niewielki negatywny wpływ	24%	44%	6%	10%	10%	13%	13%	5%	8%	9%
3 - brak wpływu	15%	32%	17%	6%	12%	16%	15%	17%	17%	16%
4 - niewielki pozytywny wpływ	14%	5%	28%	22%	34%	26%	25%	28%	25%	30%
5 - znaczny pozytywny wpływ	26%	4%	52%	55%	38%	40%	40%	50%	54%	37%

Warszawa , 2 października 2019

Czynniki wpływające na wynik wdrożenia

	emocje pracowników pojawiające się w reakcji na zmiany	sabotowanie procesu zmian przez niektórych pracowników	zaangażowanie pracowników w proces zmian	postawa menedżerów najwyższego szczebla	postawa menedżerów średniego szczebla	postawa menedżerów liniowych	otwartość i zaufanie w organizacji	wizja i kierunek zmian	praca zespołowa	systemy i procesy
1 - znaczny negatywny wpływ	21%	17%	5%	6%	6%	6%	8%	6%	3%	8%
2 - niewielki negatywny wpływ	24%	44%	6%	10%	10%	13%	13%	5%	8%	9%
3 - brak wpływu	11%	3%	10%	6%	12%	16%	15%	12%	10%	16%
4 - niewielki pozytywny wpływ	16%	5%	28%	22%	34%	26%	25%	28%	25%	30%
5 - znaczny pozytywny wpływ	28%	41%	52%	55%	38%	40%	40%	50%	54%	37%



# Deklaracje

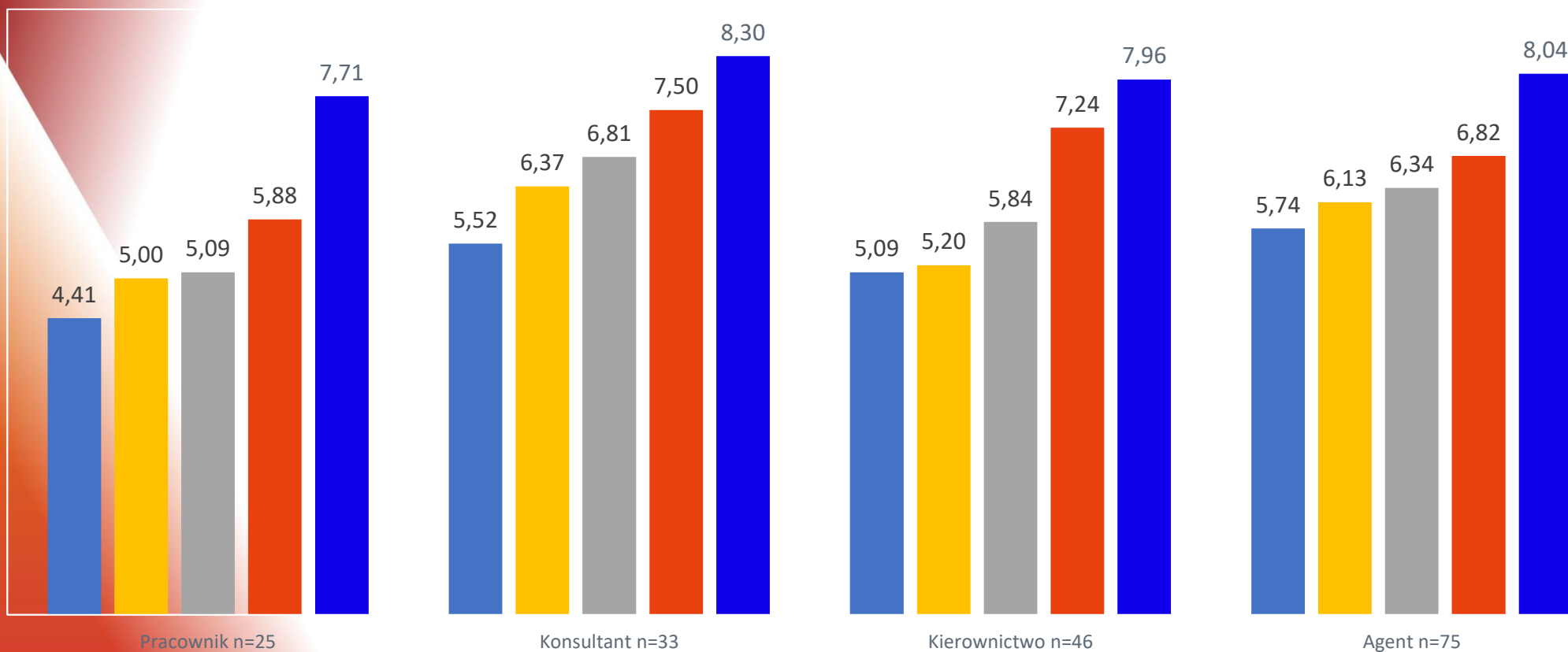


# 80%

respondentów  
podkreśla znaczenie  
zaangażowania  
pracowników dla  
sukcesu zmiany.

Postrzegane zaangażowanie ról – średnia ocena

- Osoby lub osób kierujących zmianą
- Menedżerów najwyższego szczebla (zarządu)
- Menedżerów średniego szczebla
- Menedżerów liniowych
- Pracowników



Warszawa , 2 października 2019

Zależność sukcesu zmiany od kierowania nią przez \*

utworzony w tym celu zespół projektowy złożony z menedżerów i pracowników n=42

48%

zarządzającego przedsiębiorstwem - jednoosobowo n=32

41%

utworzony w tym celu zespół projektowy złożony z menedżerów n=47

38%

nieformalną grupę/koalicję liderów zmian n=26

23%

# Działanie



# 49%

Agentów zmian ocenia zmianę jako sukces

# 19%

Pracowników ocenia zmianę jako sukces



# Jakie mamy wyniki?

# Rezultat



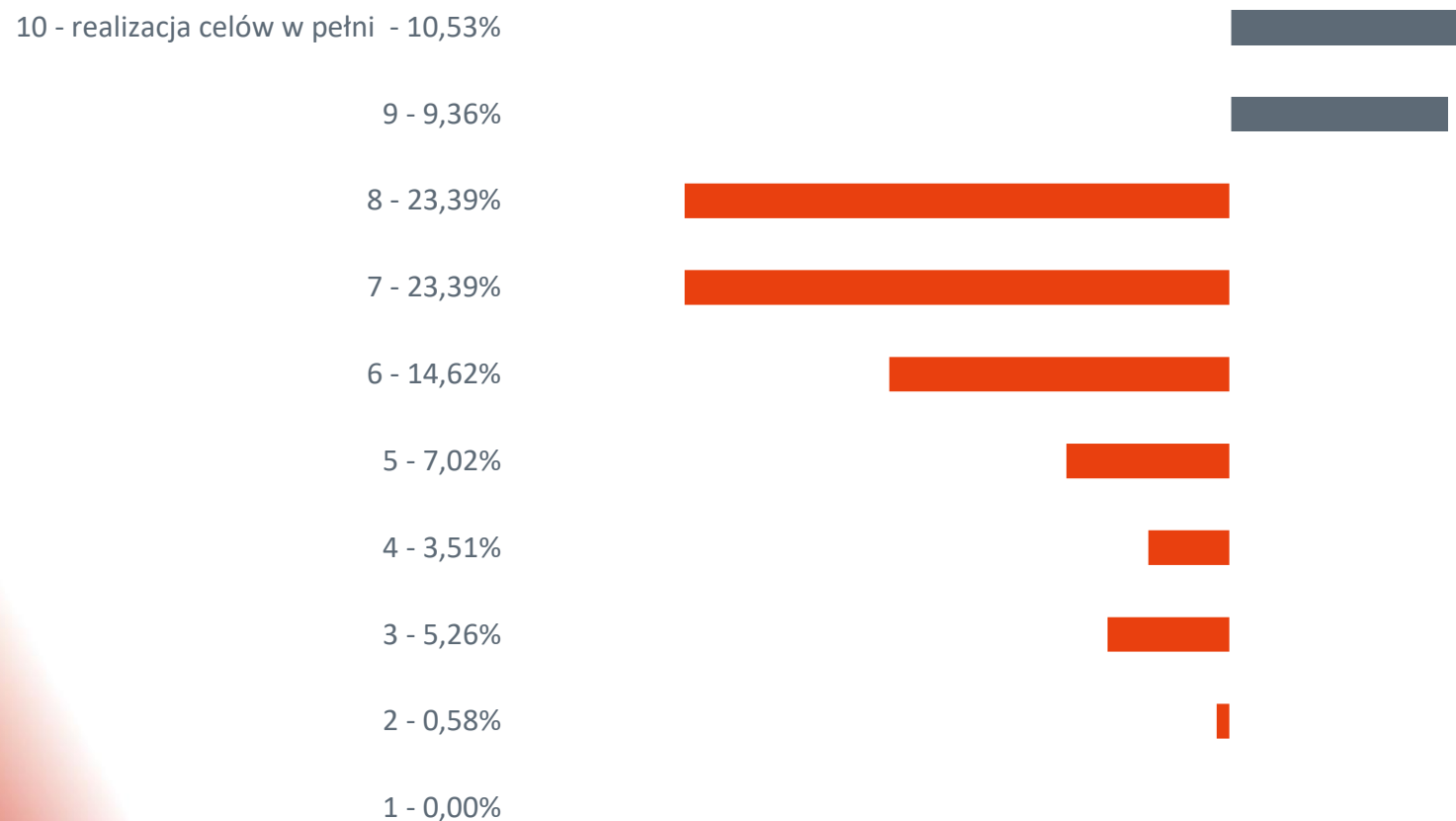
# 20%

zmian w pełni osiągnęło  
zakładane cele.

# 43%

Osiągnęło pozytywny  
wynik

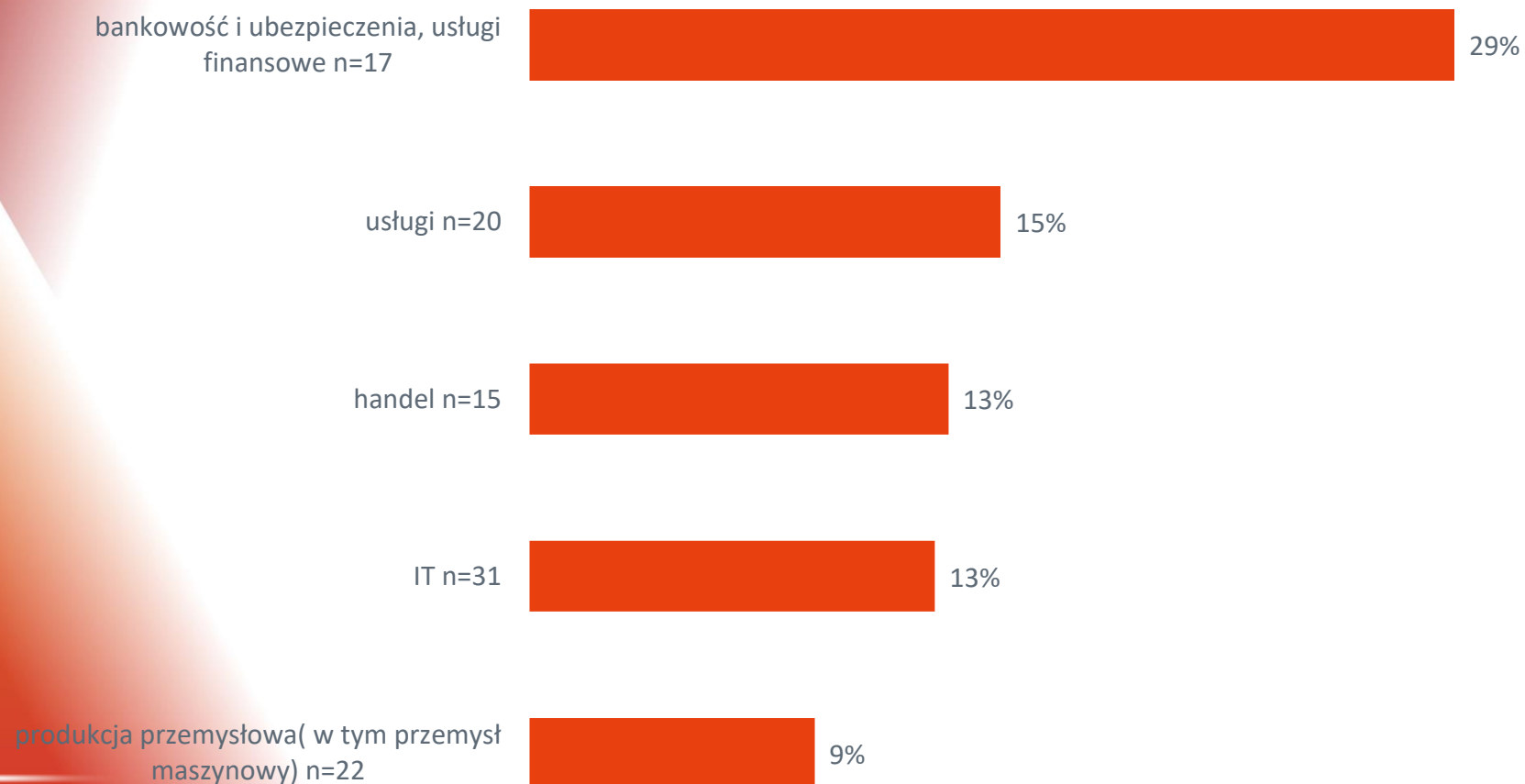
### Poziom realizacji celów zmian\*



Warszawa , 2 października 2019

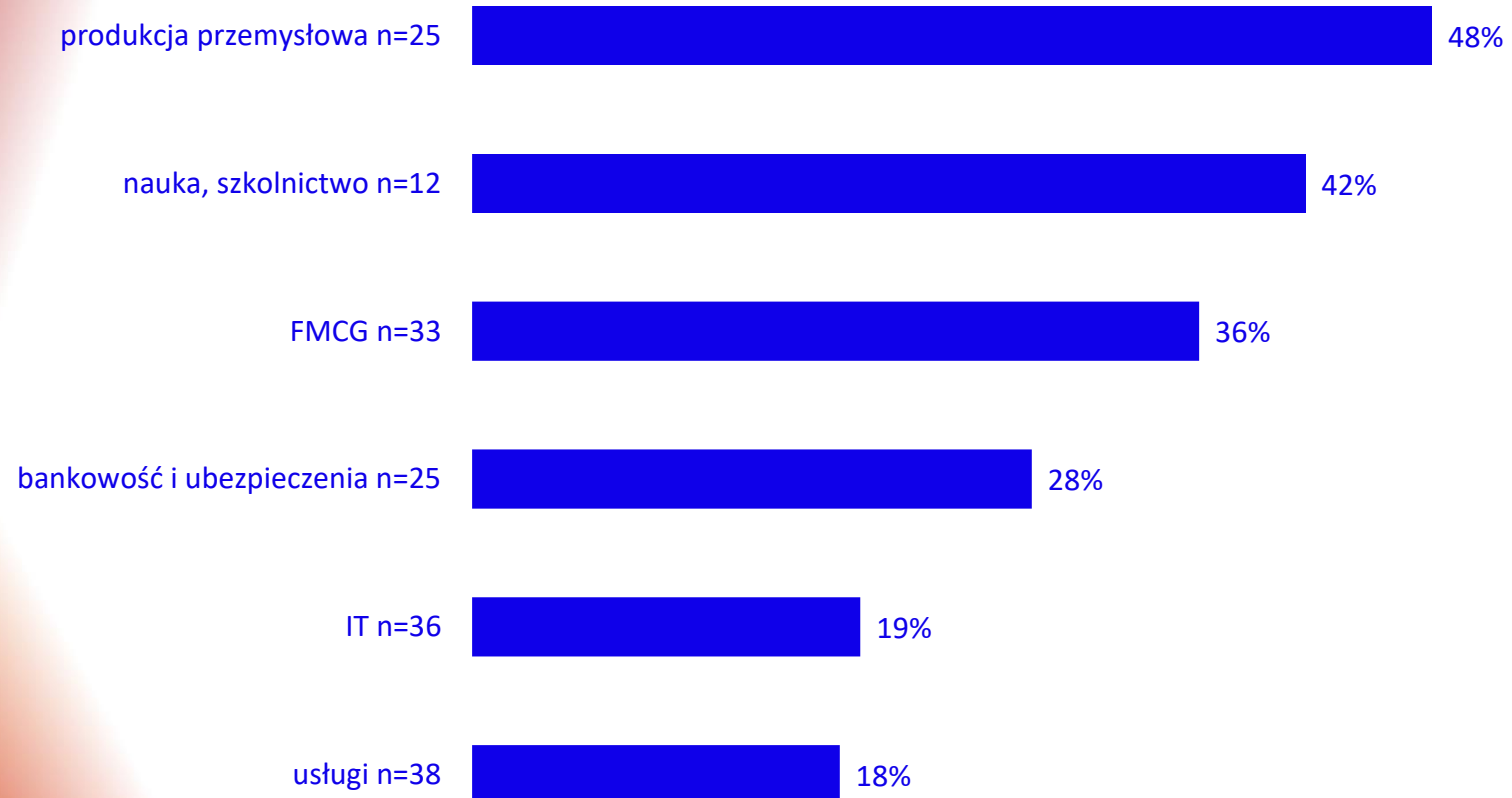
\*n = 171

## Poziom realizacji celów zmian w branżach\*



Warszawa , 2 października 2019 \*Pełen sukces > 8

## OBZZ 2018 - Poziom realizacji celów zmian w branżach\*



Warszawa , 2 października 2019 \*Pełen sukces > 8

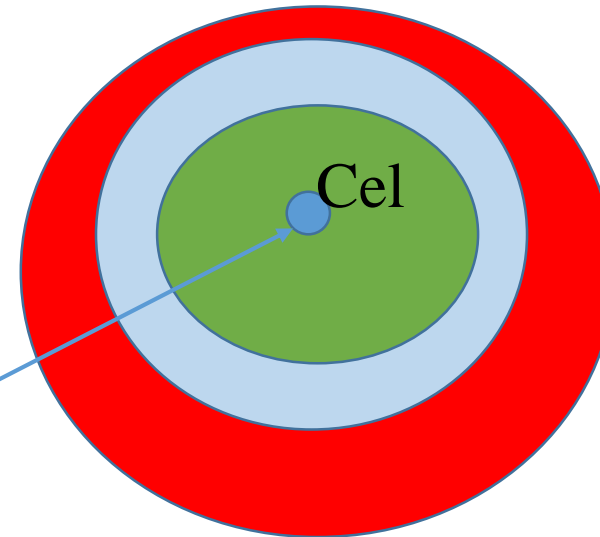
## Poziom realizacji celów w zależności od rodzaju zmiany\*

Rodzaj zmiany	Procent zaznaczeń odpowiedzi 9 i 10 (pełne osiągnięcie celów)			
	2019	2018	2017	2016
Zmiana dotycząca systemów HR (system wynagrodzeń, ocen okresowych, ścieżek kariery itp.)	32%	23%	0%	0%
Redukcja kosztów	23%	48%	18%	22%
Inne	22%	0%	29%	0%
Fuzja lub przejęcie	20%	22%	18%	39%
Restrukturyzacja	20%	18%	22%	27%
Zmiana technologii	17%	53%	25%	39%
Zmiana strategii	16%	17%	27%	28%
Zmiana struktury organizacyjnej	16%	20%	0%	0%
Zmiana kultury organizacyjnej	15%	16%	24%	24%
Zmiana oprogramowania lub systemu IT	15%	18%	34%	25%
Reinżyniering lub przeprojektowanie procesów	10%	21%	25%	24%
Zmiana dotycząca polityki jakości (ISO, TQM)	0%	40%	37%	10%



# Co poszło nie tak?

# Klasyczne planowanie zmian – Cel „punktowy”



Plan

Start ● Strefa oczekiwań

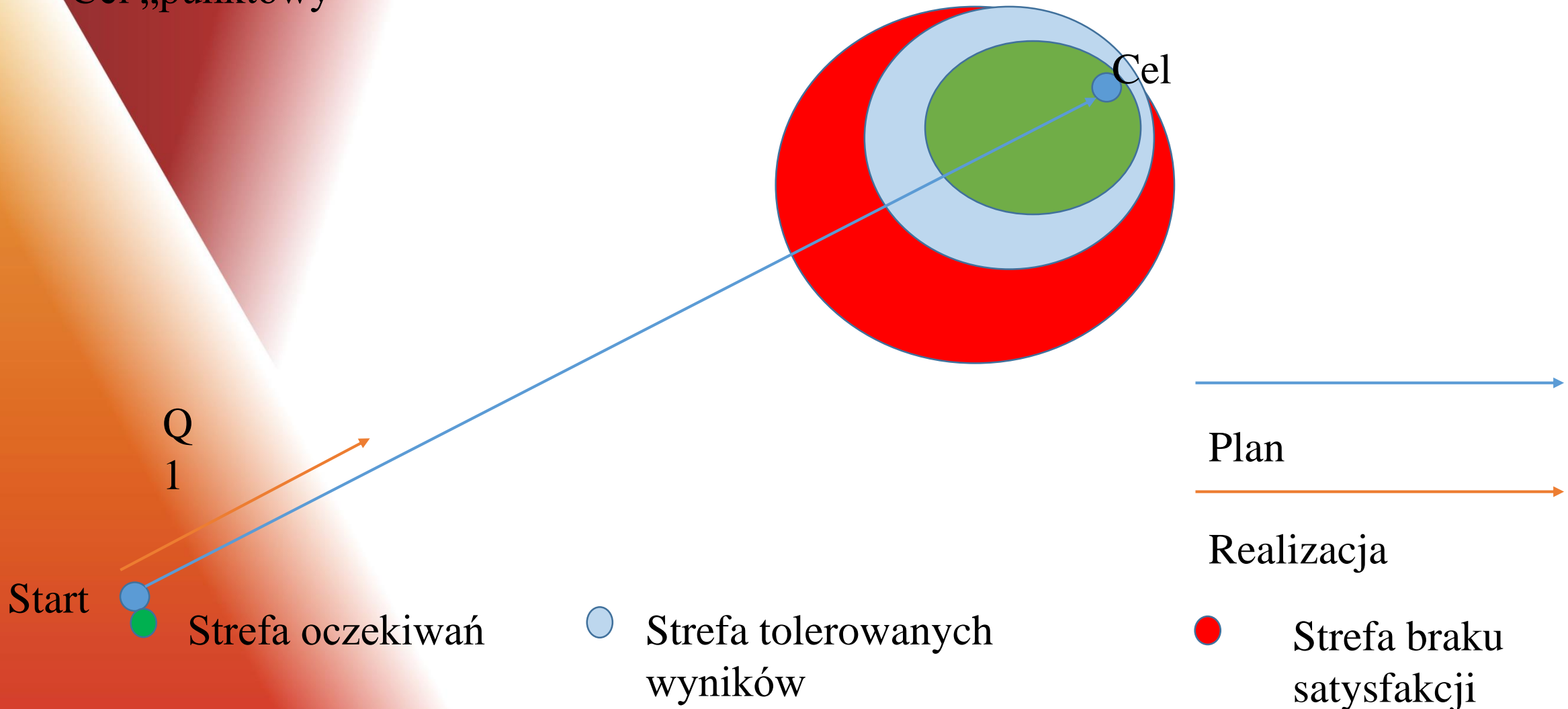
○ Strefa tolerowanych  
wyników

● Strefa braku  
satysfakcji

Warszawa , 2 października 2019



# Klasyczne planowanie zmian – Cel „punktowy”



Start

Q  
1

Strefa oczekiwań

● Strefa tolerowanych  
wyników

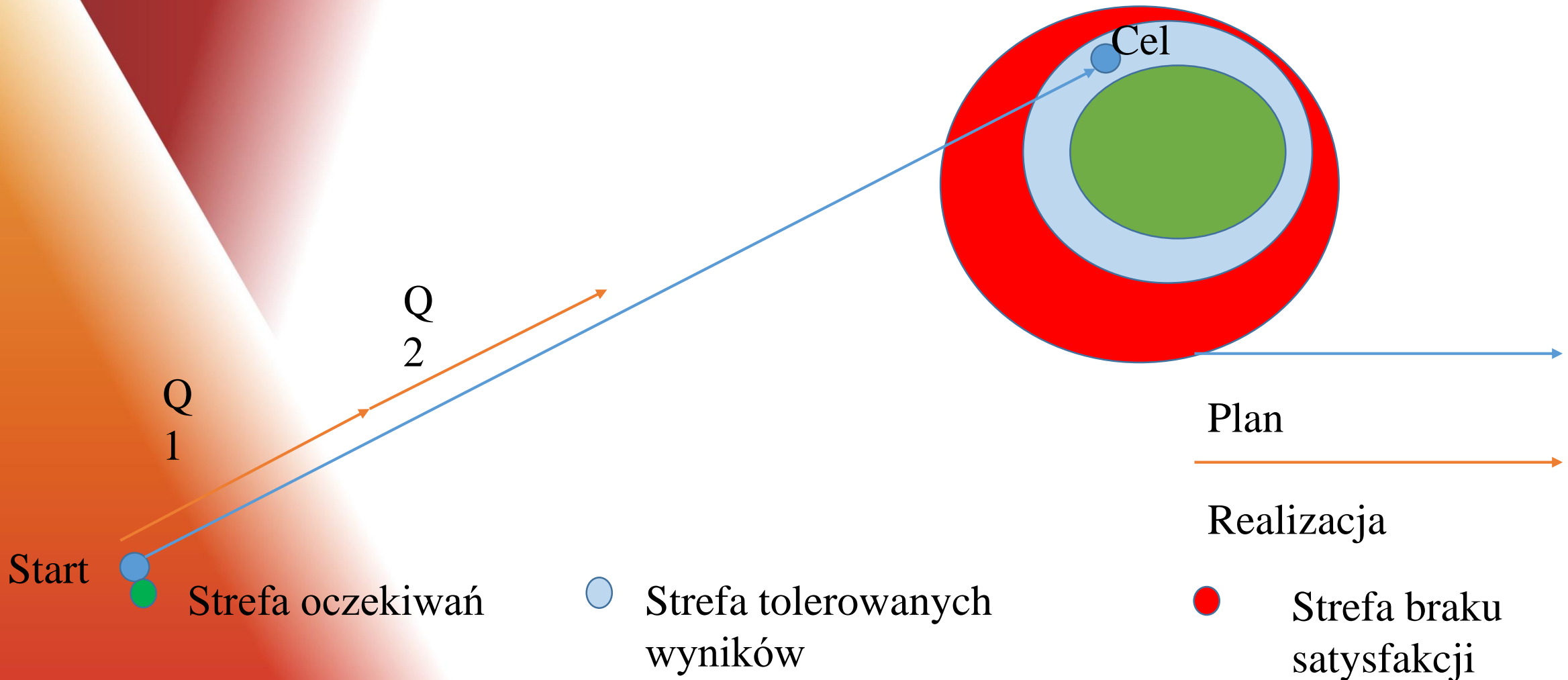
● Strefa braku  
satysfakcji

Plan

Realizacja

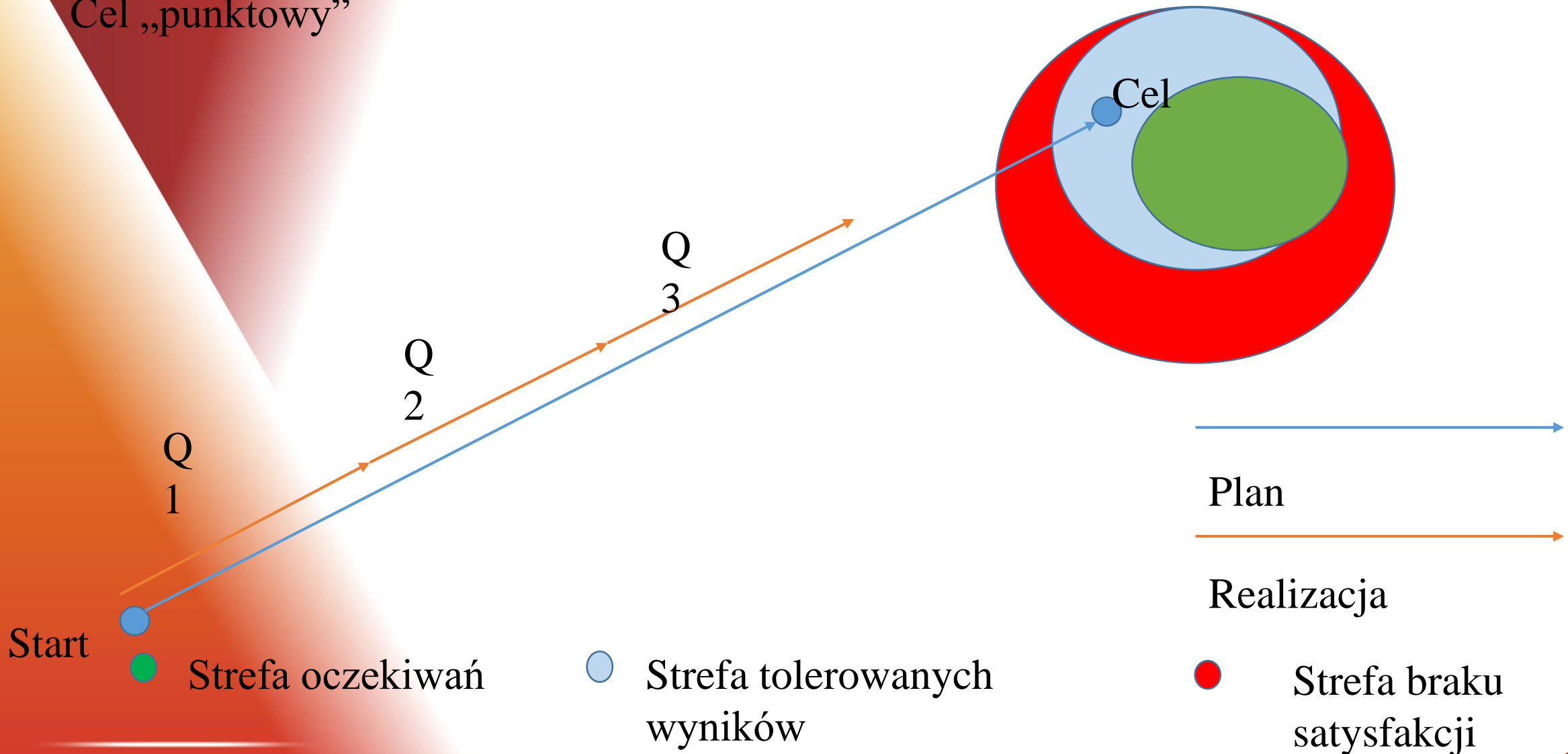
Warszawa , 2 października 2019

# Klasyczne planowanie zmian – Cel „punktowy”



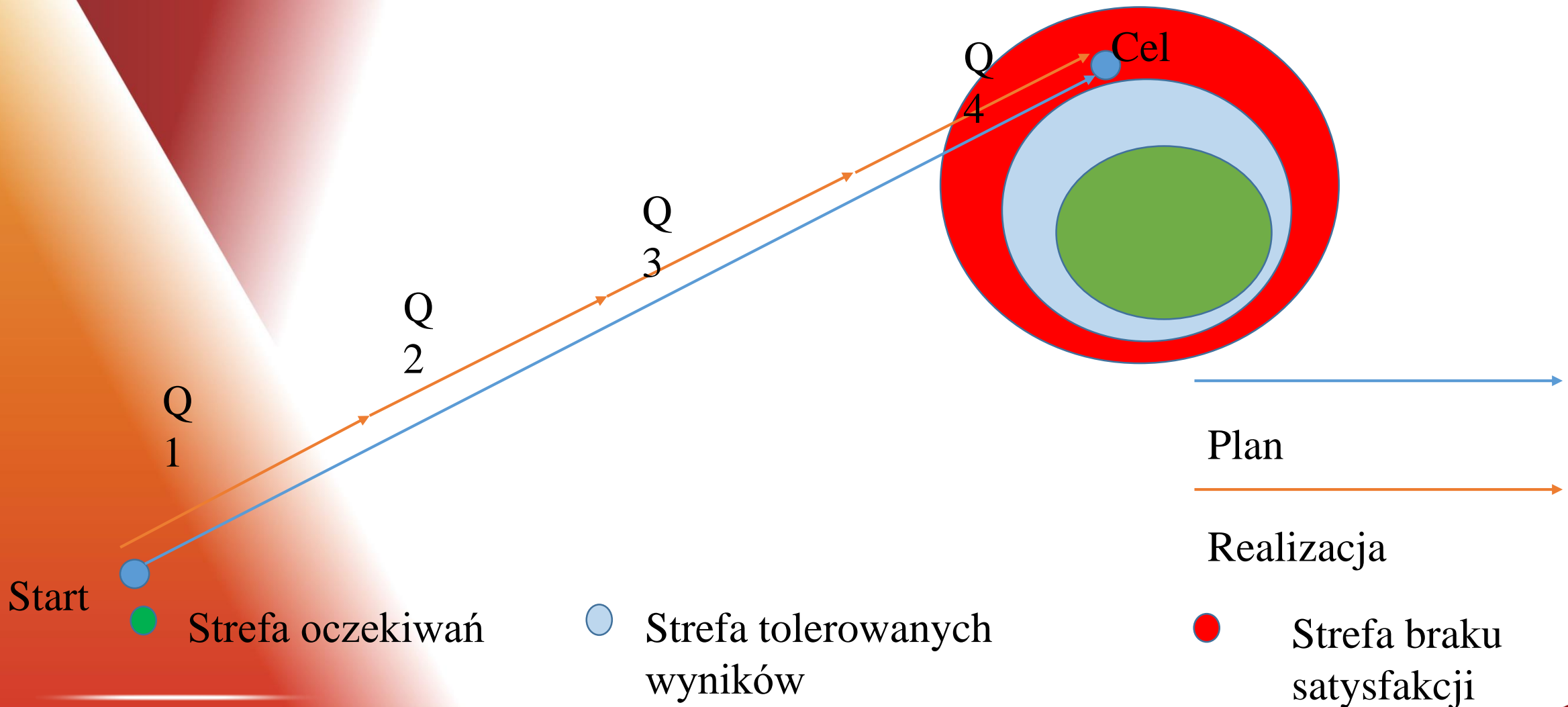
Warszawa , 2 października 2019

# Klasyczne planowanie zmian – Cel „punktowy”



Warszawa , 2 października 2019

# Klasyczne planowanie zmian – Cel „punktowy”

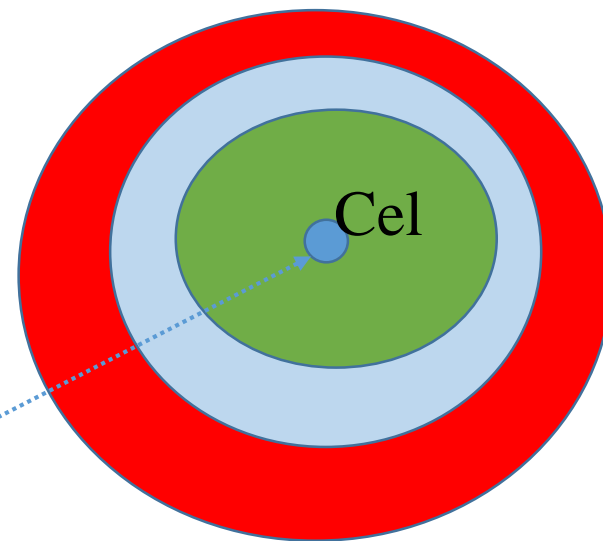


Warszawa , 2 października 2019



# Co robić?

Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



Start



Strefa oczekiwań



Strefa tolerowanych  
wyników

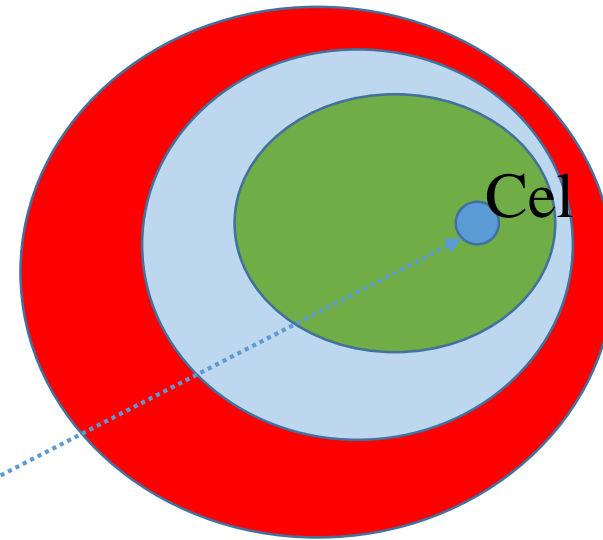


Strefa braku  
satysfakcji



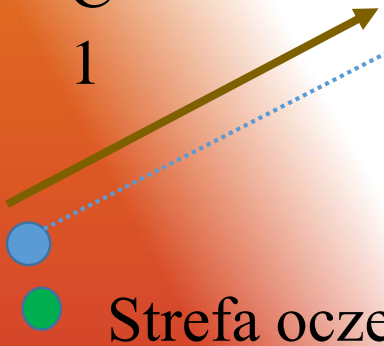
Warszawa , 2 października 2019

Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



C  
1

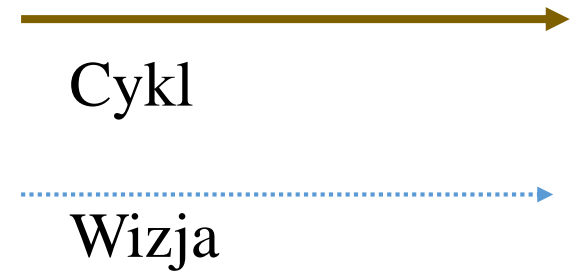
Start



● Strefa oczekiwań

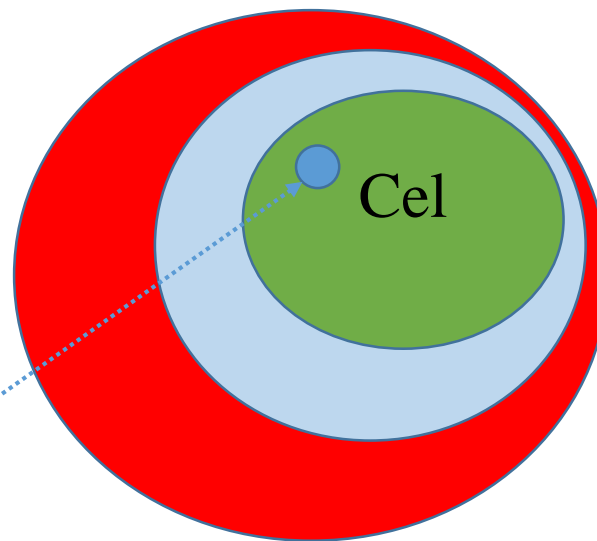
● Strefa tolerowanych  
wyników

● Strefa braku  
satysfakcji



Warszawa , 2 października 2019

Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



C  
1

C  
2

Start

● Strefa oczekiwań

○ Strefa tolerowanych  
wyników

● Strefa braku  
satysfakcji



Cykl



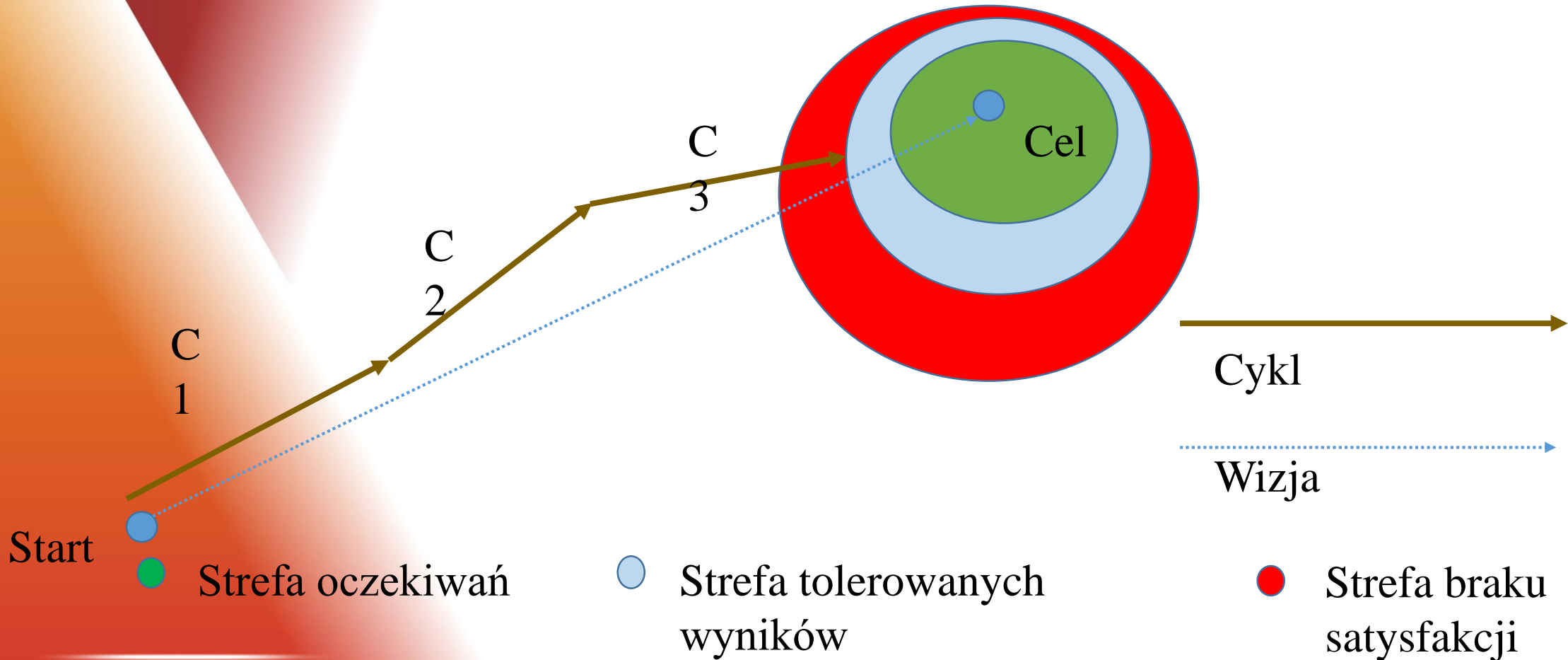
Wizja

Strefa oczekiwań

Warszawa , 2 października 2019



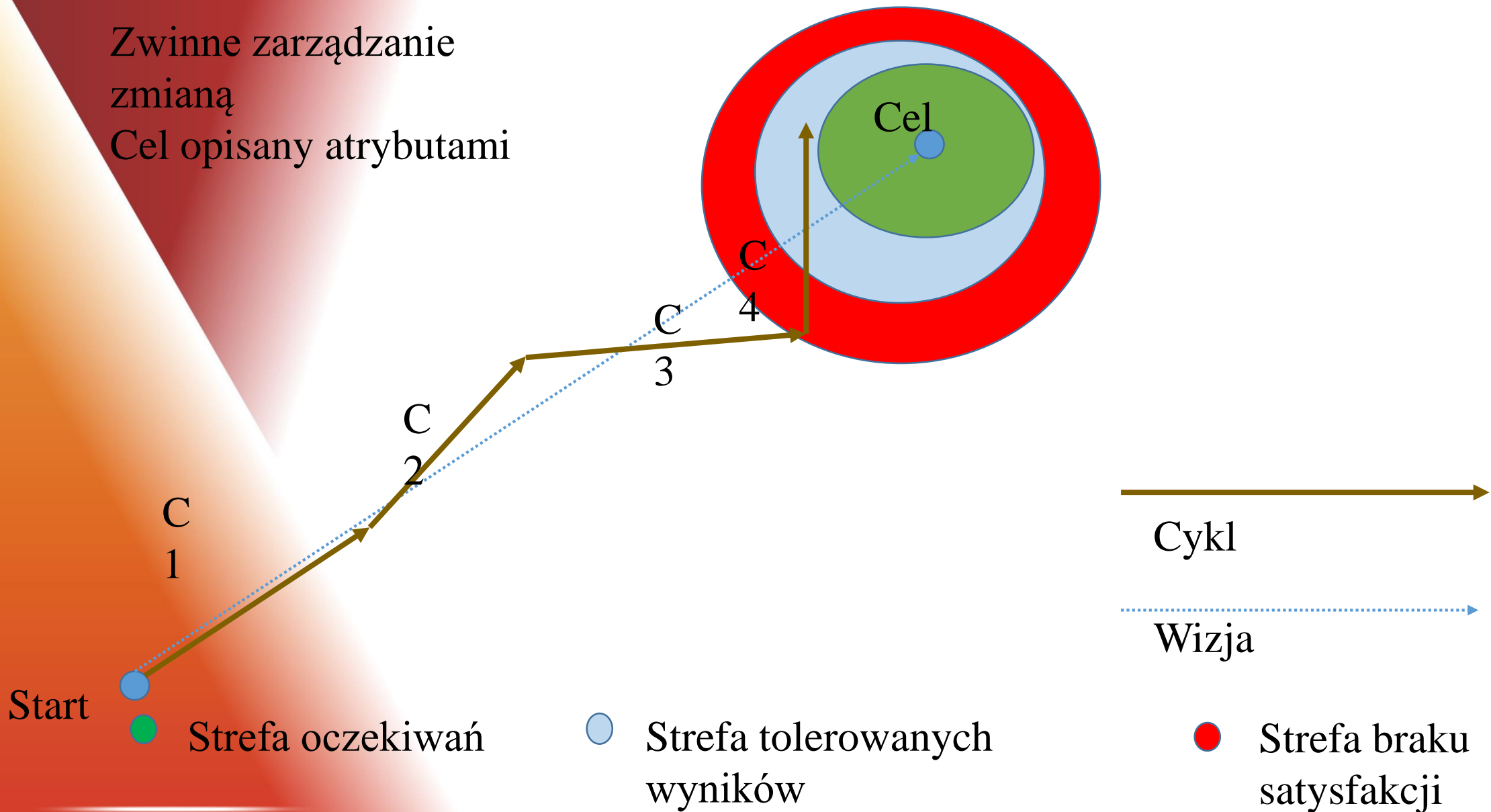
Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



- Strefa oczekiwań
- Strefa tolerowanych wyników
- Strefa braku satysfakcji

Warszawa , 2 października 2019

Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



—————→  
Cykl

.....→  
Wizja

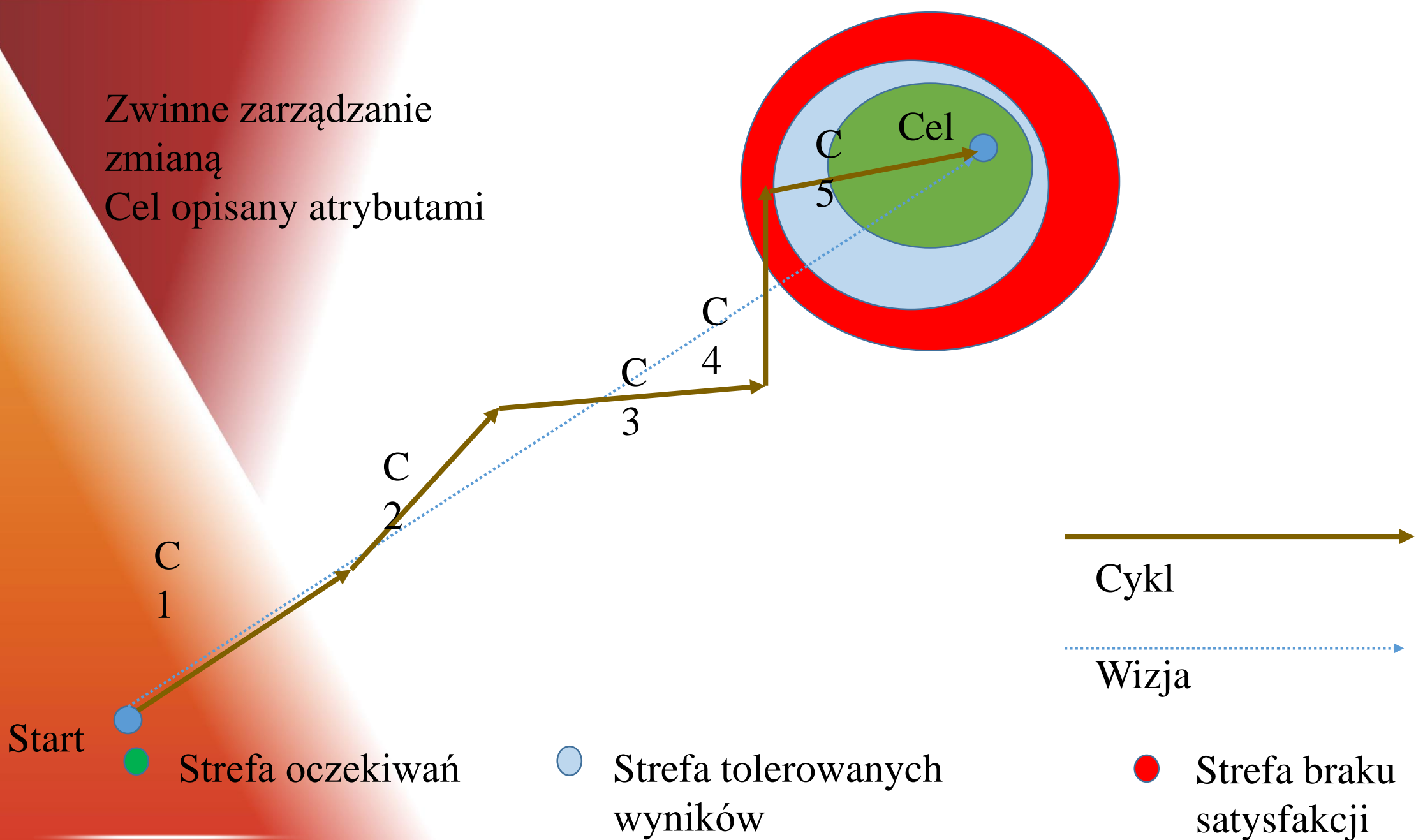
Start  
● Strefa oczekiwań

● Strefa tolerowanych  
wyników

● Strefa braku  
satysfakcji

Warszawa , 2 października 2019

Zwinne zarządzanie  
zmianą  
Cel opisany atrybutami



Start

C  
1

C  
2

C  
3

C  
4

C  
5

Cel

Cykl

Wizja

Strefa oczekiwań

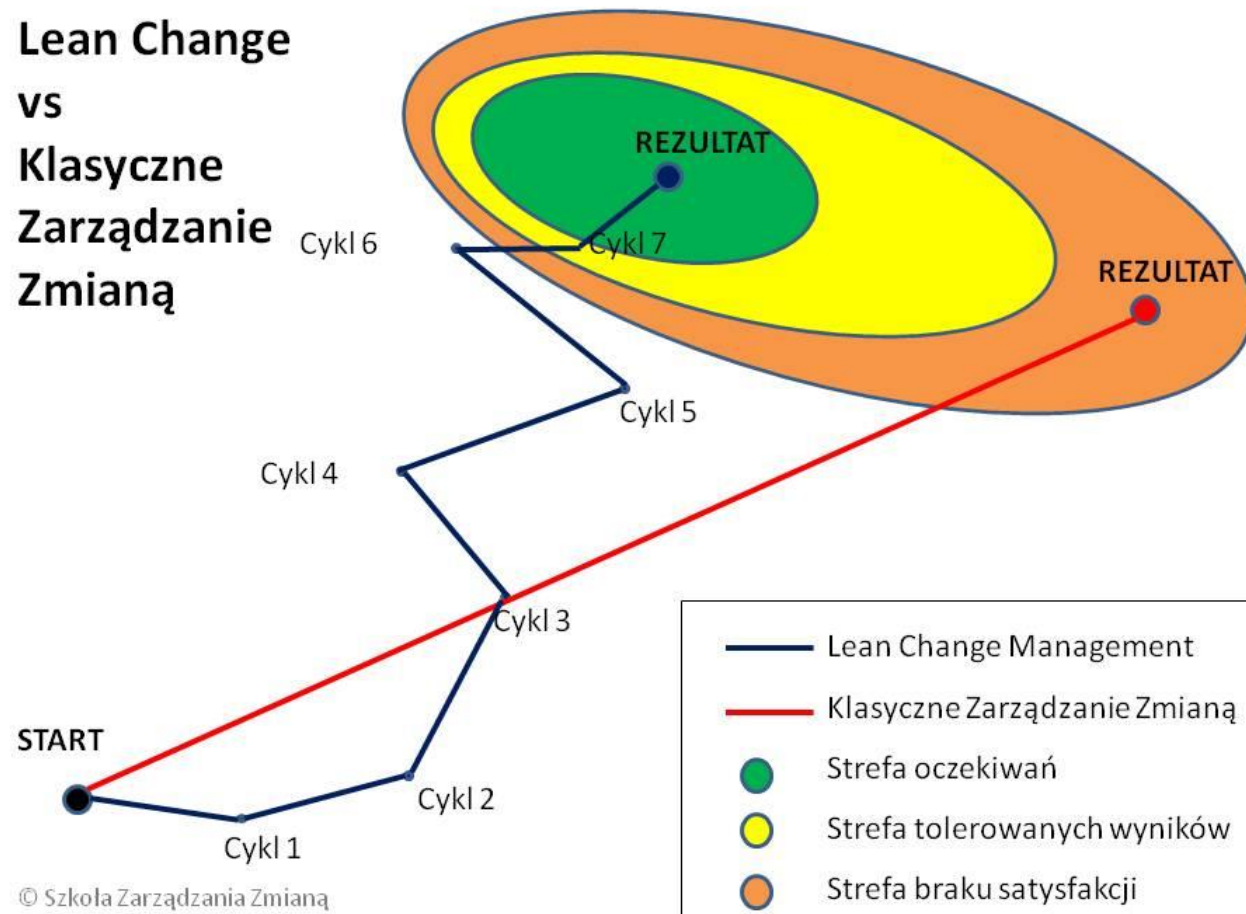
Strefa tolerowanych  
wyników

Strefa braku  
satysfakcji

Warszawa , 2 października 2019

# Klasycznie czy zwinnie?

Lean Change  
vs  
Klasyczne  
Zarządzanie  
Zmianą



# Sztuka motywacji

Warszawa , 2 października 2019

# Zadanie: zwiększenie udziałów rynkowych

Zostaliście CEO telekomu. Macie podnieść udziały rynkowe z obecnego poziomu 7%

Jak postawilibyście zadanie dla osoby zarządzającej marketingiem?

1. Zrób co możesz
2. Masz podnieść udziały do 21%
3. Opracuj 6 nowych strategii podniesienia udziałów

Wyniki:

1. Spadek o 14%
2. Spadek o 20%
3. Wzrost o 28%

# Zadanie: zwiększenie udziałów rynkowych

Przyszła kryzys w wyniku deregulacji, Gra zaczęła się od nowa.  
Wypracowane wcześniej strategie przestały działać.

Wyniki:

1. Spadek o 7%
2. Spadek o 8%
3. Wzrost o 59%

# Jak działają nagrody, prowizje , premie?

Badania Warneken, F. & Tomasello, M. na temat altruizmu u dzieci.

Jak wielu z Was uważa, że więcej niż 50% dzieci pomogło badaczowi?



# Indie

Problem: Duża liczba ugryzień przez kobry. Za duża liczba węży.

Pytanie: Jak to rozwiązać?

Zastosowane rozwiązanie: Angielski Gubernator wprowadził nagrodę x rupii za każdego martwego węża

Pytanie: Jakie to przyniosło efekty?

Efekt: Liczba kobr się zwiększyła po zakończeniu programu

Poproszę ochotników o powstanie.

Za chwilę wyświetlę macierz zawierającą liczby. Waszym zadaniem jest odnalezienie w niej 2 liczb, które się sumują do 10.

Kiedy znajdziecie te liczby nie mówicie nic, zapisujecie na kartce i siadacie na swoim miejscu.

9.38	6.74	8.17
5.15	6.61	3.06
9.71	.91	4.88
3.58	4.87	6.42

Warszawa , 2 października 2019

# Jak działa presja emocjonalna?

Warszawa , 2 października 2019

# Kto zarządza zaopatrzeniem Warszawy w żywność?

Warszawa , 2 października 2019

# Czyli podstawą zaangażowania jest...? Zrób to SAM



Warszawa, 27 października 2019

# Krytyczne Czynniki Sukcesu

# Przywódca wdrażający zmianę

- Buduje kulturę adaptującą się do zmian:
  - Nie tworzy presji emocjonalnej ani ekonomicznej
  - Walczy z inercją
  - Tworzy środowisko, gdzie praca sprawia frajdę, ludzie mają poczucie sensu i czują, że się rozwijają
- Zaprasza do współtworzenia
- Akceptuje nieprzewidywalność świata
- Uczy się z eksperymentów – popełnia błędy i wyciąga wnioski



# Powodzenia!



# Co jest ważne przy wdrażaniu workflow?

na podstawie raportu Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą

**Wiesław Grabowski**

**wieslaw.grabowski@zmiana.edu.pl**

**Szkoła Zarządzania Zmianą - [www.zmiana.edu.pl](http://www.zmiana.edu.pl)**

