

Filary efektywności przy wdrażaniu EOIF

Wiesław Grabowski

Partner

Szkoła Zarządzania Zmianą

Warszawa , 26 września 2018

Jaki jest stan zarządzania zmianą w Polsce?

- 276 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	ostawa menedżerów najwyższego szczebla	ostawa menedżerów średniego szczebla	ostawa menedżerów liniowych	wartość i zaufanie w organizacji	wizja i kierunek zmian	praca zespołowa	systemy i procesy
1 - znaczny negatywny wpływ	17%	15%	4%	33%	23%	30%			4%	6%
2 - niewielki negatywny wpływ	26%	38%	8%	43%	55%	51%			4%	9%
3 - brak wpływu	15%	38%	13%						11%	20%
4 - niewielki pozytywny wpływ	21%	6%	33%	23%	31%	30%	21%	26%	30%	34%
5 - znaczny pozytywny wpływ	22%	2%	43%	55%	41%	32%	39%	49%	51%	31%

Warszawa , 26 września 2018

Czynniki wpływające na wynik wdrożenia

	emocje pracowników pojawiające się w reakcji na zmiany	sabotowanie procesu zmian przez niektórych pracowników	niechęć pracowników	brak wiedzy	niechęć do zmiany	niechęć do zmiany	niechęć do zmiany	otwartość i zaufanie w organizacji	wizja i kierunek zmian	praca zespołowa	systemy i procesy
1 - znaczny negatywny wpływ	17%	15%	26%	15%	10%	5%	4%	6%			
2 - niewielki negatywny wpływ	26%	38%	8%	9%	11%	11%	13%	7%	4%	9%	
3 - brak wpływu	15%	38%	13%	7%	13%	22%	17%	13%	11%	20%	
4 - niewielki pozytywny wpływ	21%	6%	33%	23%	31%	30%	21%	26%	30%	34%	
5 - znaczny pozytywny wpływ	22%	2%	43%	55%	41%	32%	39%	49%	51%	31%	

Warszawa , 26 września 2018

I Filar

Praca zespołowa

Warszawa , 26 września 2018

Deklaracje



81%

respondentów
podkreśla znaczenie
pracy zespołowej dla
sukcesu zmiany.

Działanie



69%

zmian było
kierowanych
zespołowo.

II Filar

Postawa menedżerów najwyższego szczebla

Deklaracje



78%

respondentów
podkreśla znaczenie
postawy menedżerów
najwyższego szczebla .

Działanie



69%

zmian było
kierowanych z
udziałem
menedżerów.

17%

Przez zarządzającego
jednosobowo

III Filar

Zaangażowanie pracowników

Deklaracje



76%

respondentów
podkreśla znaczenie
zaangażowania
pracowników dla
sukcesu zmiany.

Działanie



61%

Agentów zmian ocenia
zmianę jako sukces

34%

Pracowników ocenia
zmianę jako sukces

Jakie mamy wyniki?

Rezultat



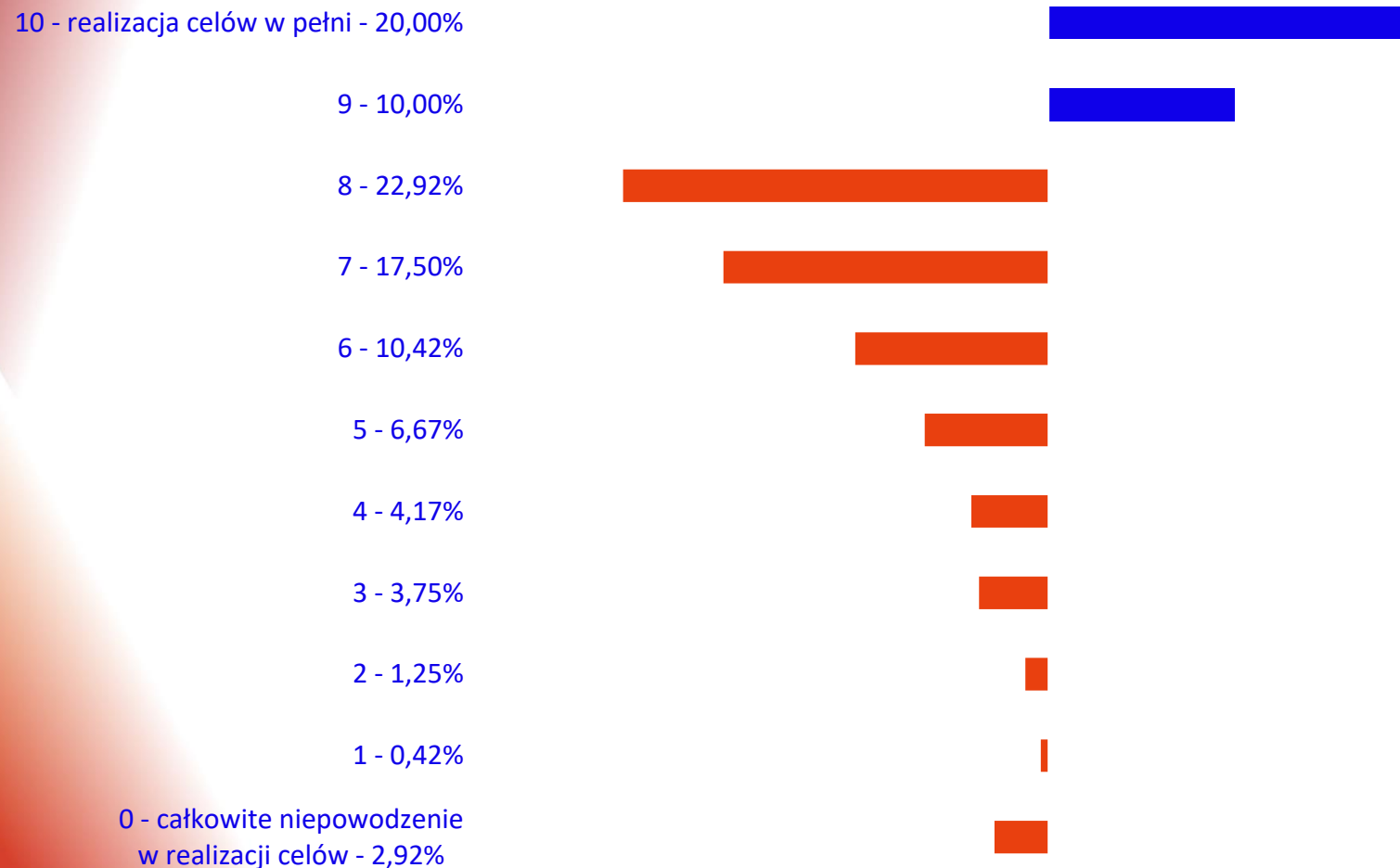
30%

zmian w pełni osiągnęło
zakładane cele.

53%

Osiągnęło pozytywny
wynik

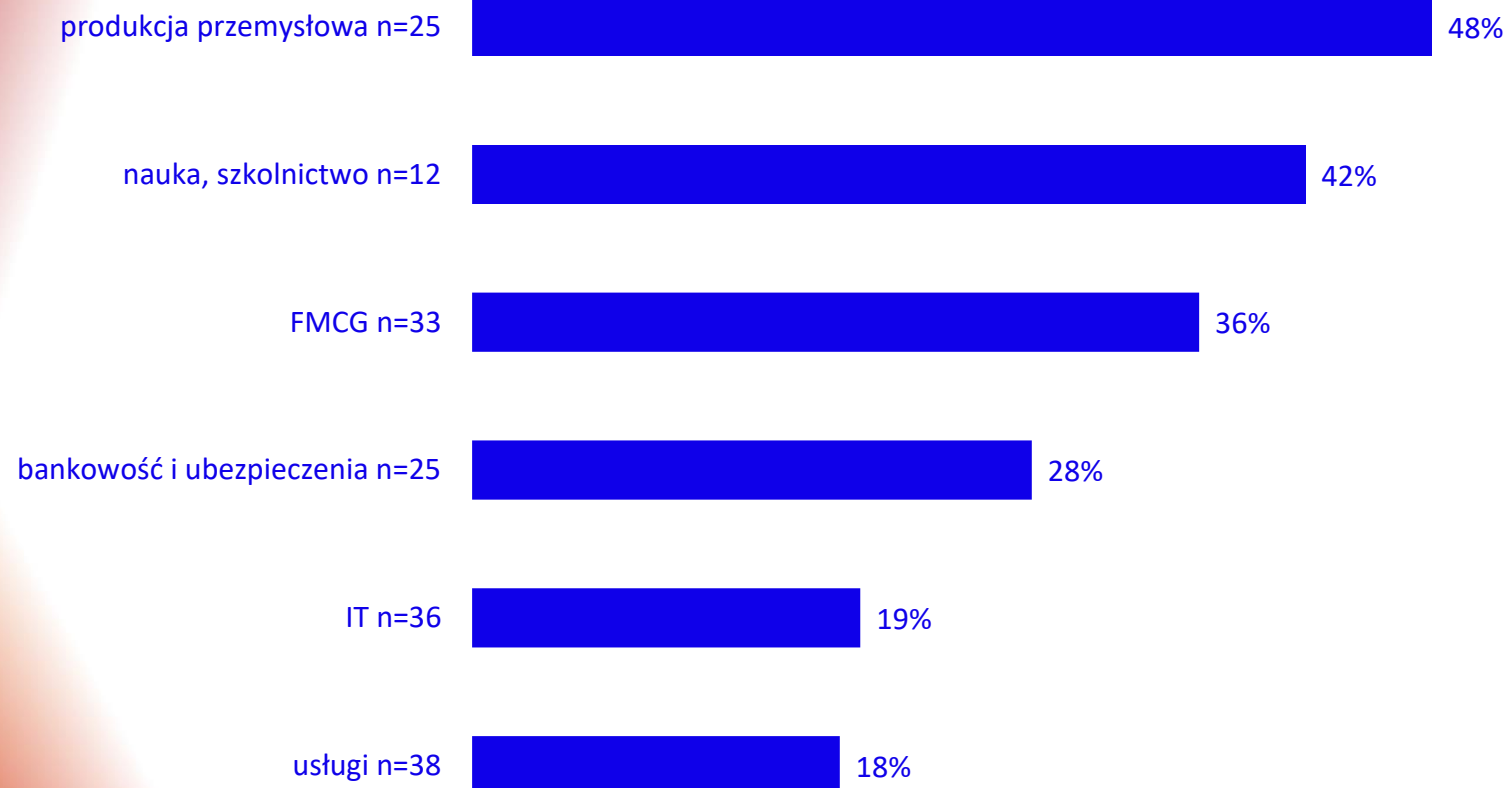
Poziom realizacji celów zmian*



Warszawa , 26 września 2018

*n = 240

Poziom realizacji celów zmian w branżach*



Warszawa , 26 września 2018

*Pełen sukces > 8

Poziom realizacji celów w zależności od rodzaju zmiany*

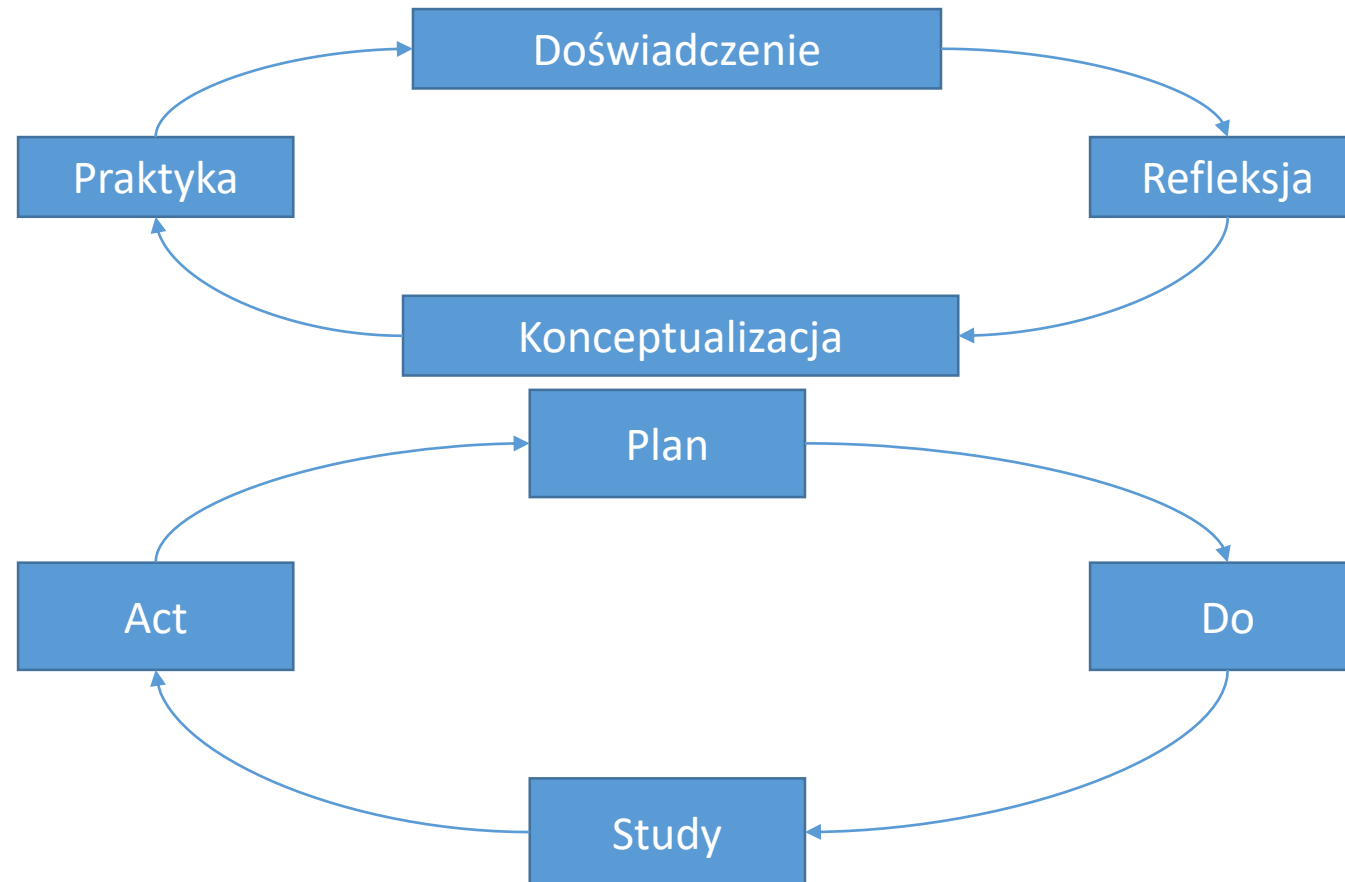
Rodzaj zmiany	Procent zaznaczeń odpowiedzi 9 i 10 (pełne osiągnięcie celów)		
	2018	2017	2016
Zmiana technologii	53%	25%	39, %
Redukcja kosztów	48%	18%	22, %
Zmiana dotycząca polityki jakości (ISO, TQM)	40%	37%	10, %
Zmiana dotycząca systemów HR (system wynagrodzeń, ocen okresowych, ścieżek kariery itp.)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

Co poszło nie tak?

Co może być metaforą wdrożenia EOIF?

Wdrożenie jako cykl uczenia się

- Cykl Kolba
- Cykl Deminga



Warszawa , 26 września 2018

Zabawa, upadki i powtarzanie



Warszawa , 26 września 2018

Cel, powtarzanie, informacja zwrotna



(Photographer: [User:Joebeone](#)) [GNU Free Documentation License](#).

Zdjęcie
sparaliżowanego
wyborcy,
korzystającego z
przymocowanego do
głowy drążka
dokonującego
wyboru na ekranie
dotykowym na
urządzeniu do
głosowania
AutoMark.

Warszawa , 26 września 2018

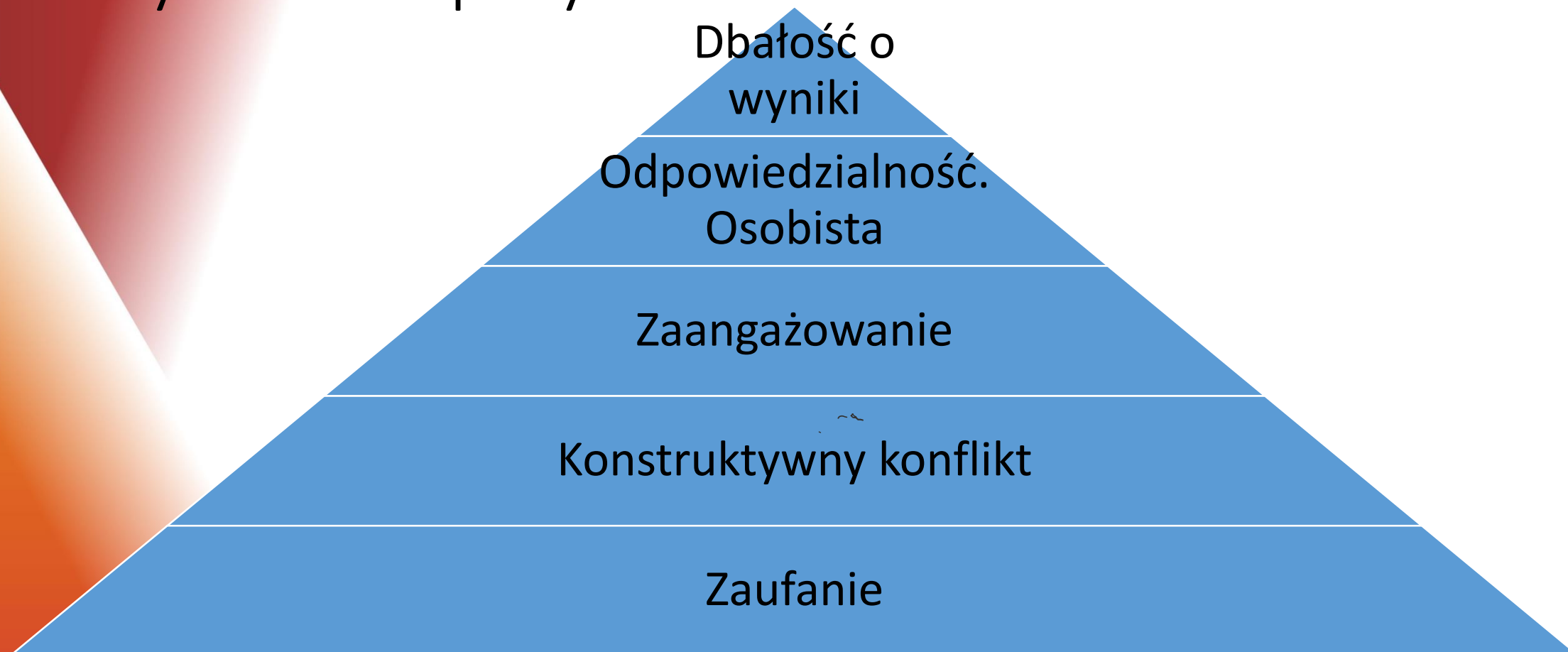
Co robić?

I Filar

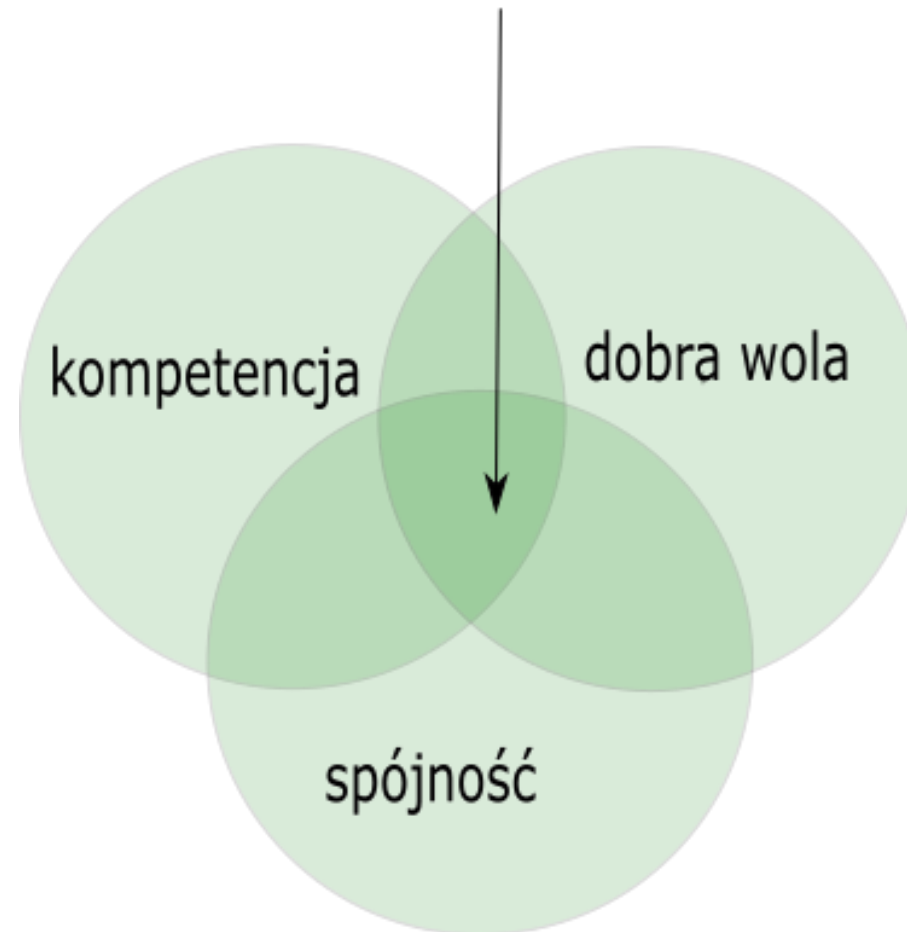
Praca zespołowa

Warszawa , 26 września 2018

Efektywne zespoły



Praca zespołowa jest możliwa tylko gdy jest Zaufanie

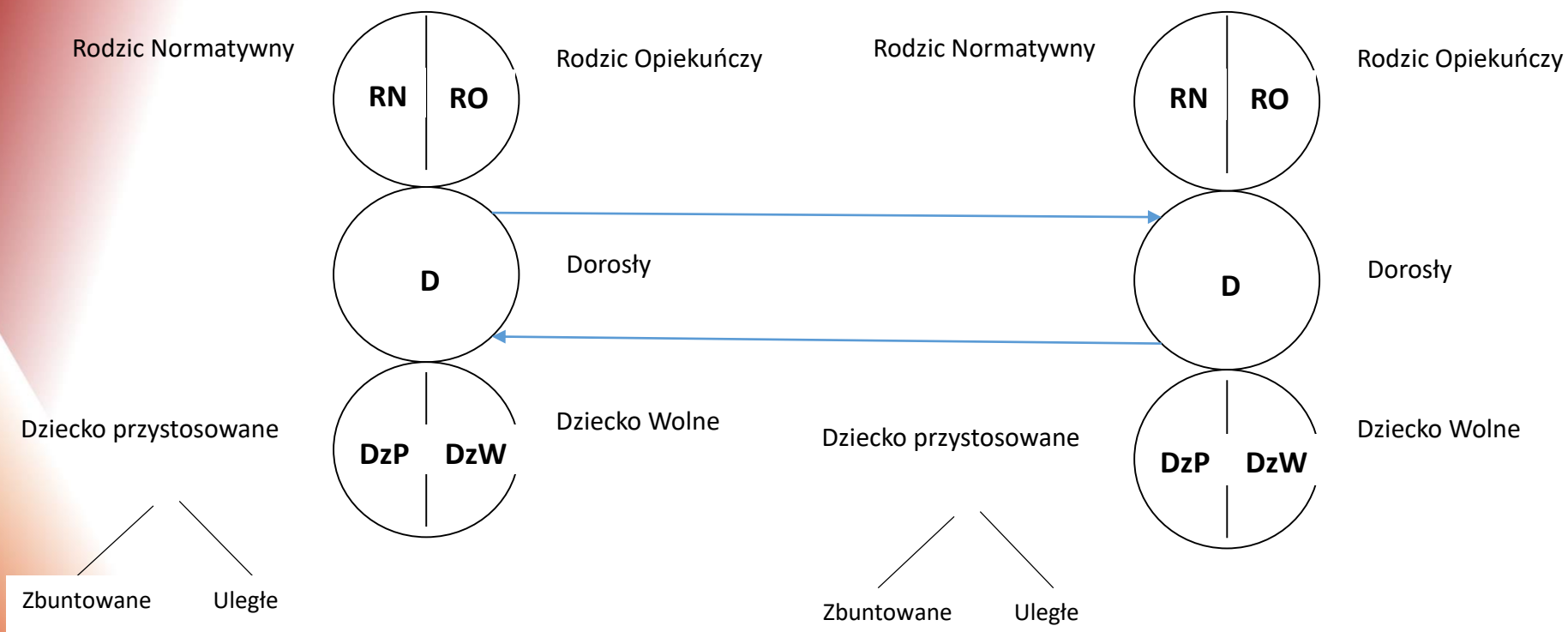


Warszawa , 26 września 2018

II Filar

Postawa menedżerów najwyższego szczebla

Ja jestem Ok – Ty jesteś Ok

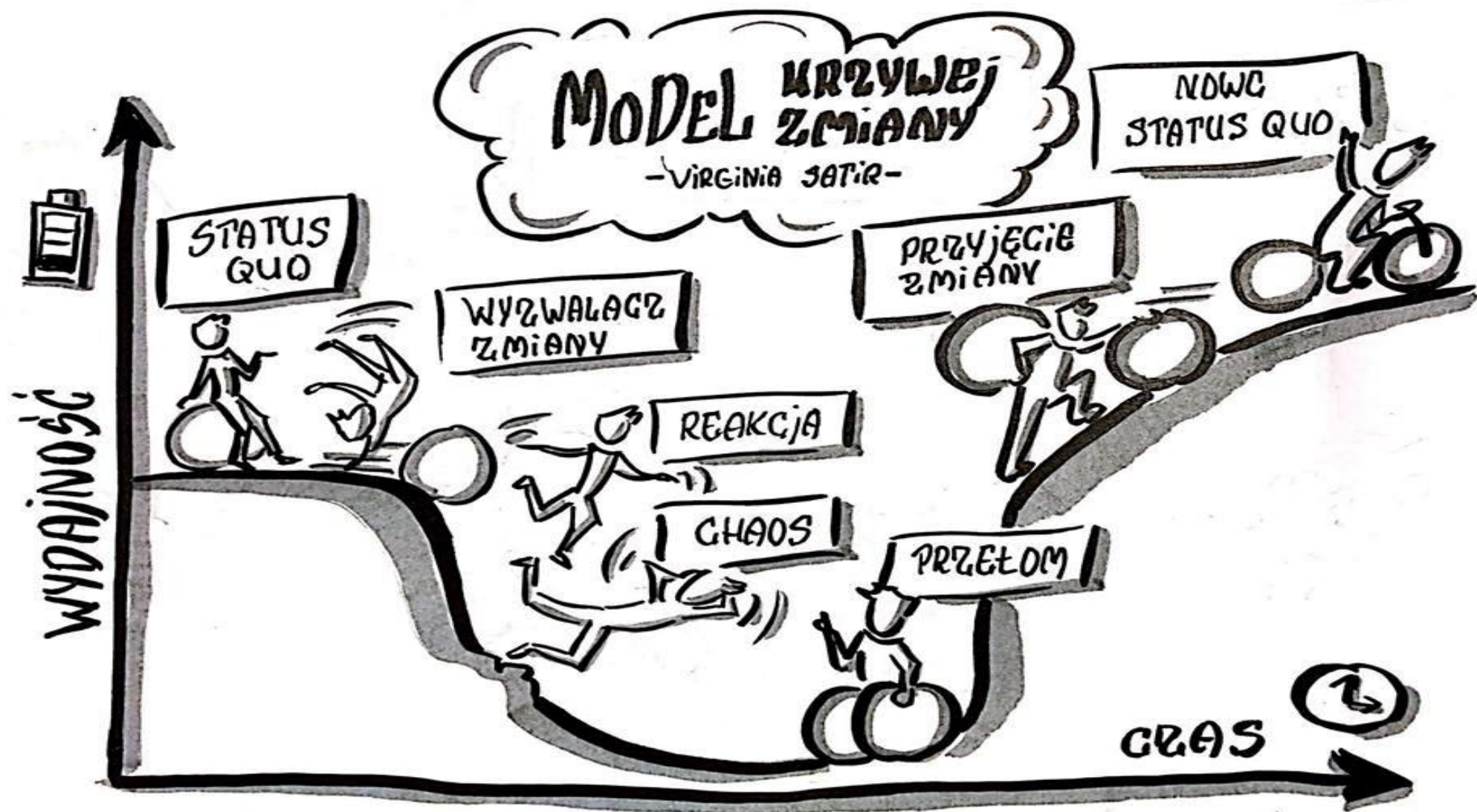


Co z tego wynika?

- Zaproś wszystkich do współpracy
- Bądź przejrzysty
- Korzystaj z informacji zwrotnej
- Ustalaj ramy – określ pole działania

III Filar

Zaangażowanie pracowników



Typowy cykl życia zmiany

Zarząd

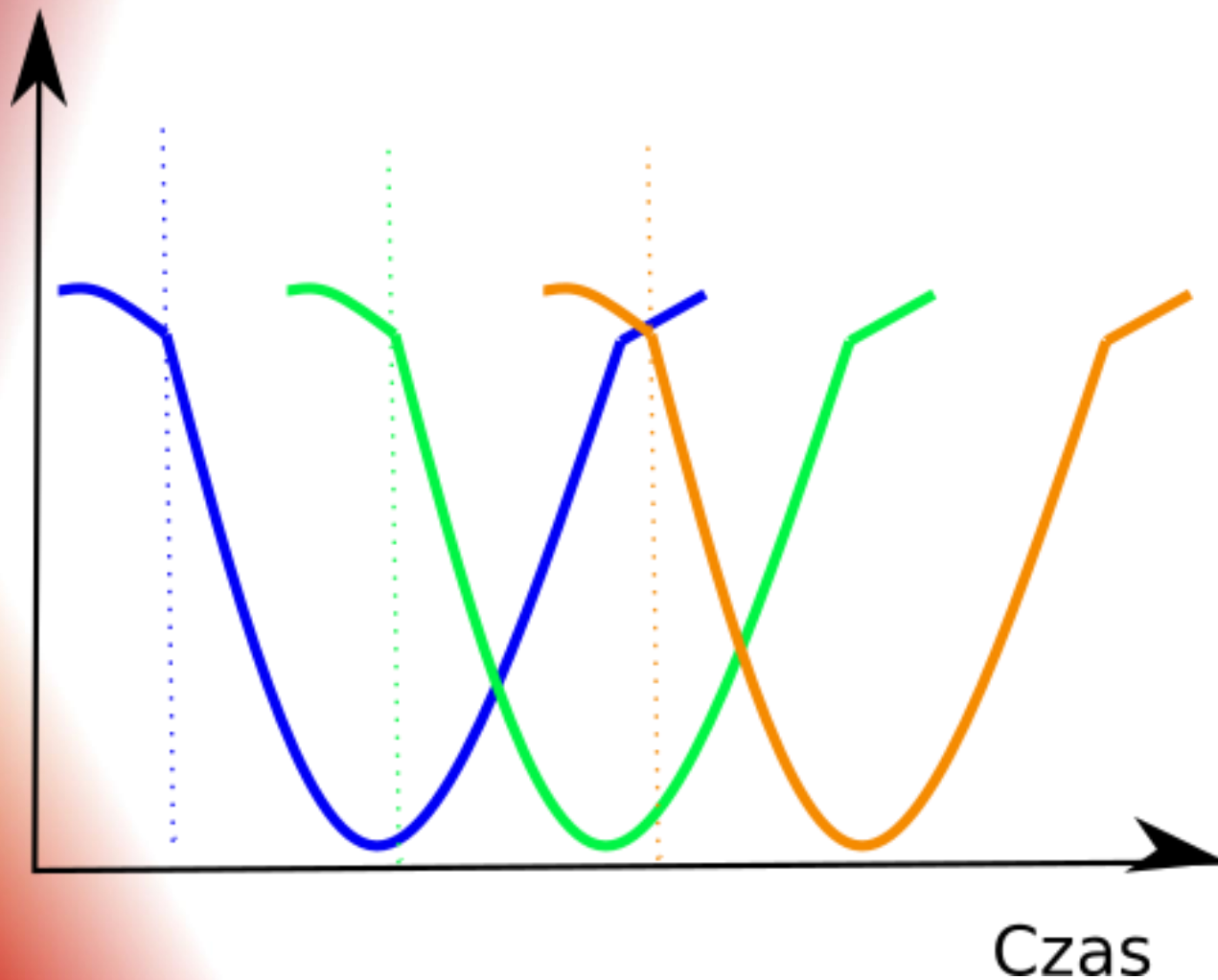
kaskadowanie

Średnie kierownictwo

kaskadowanie

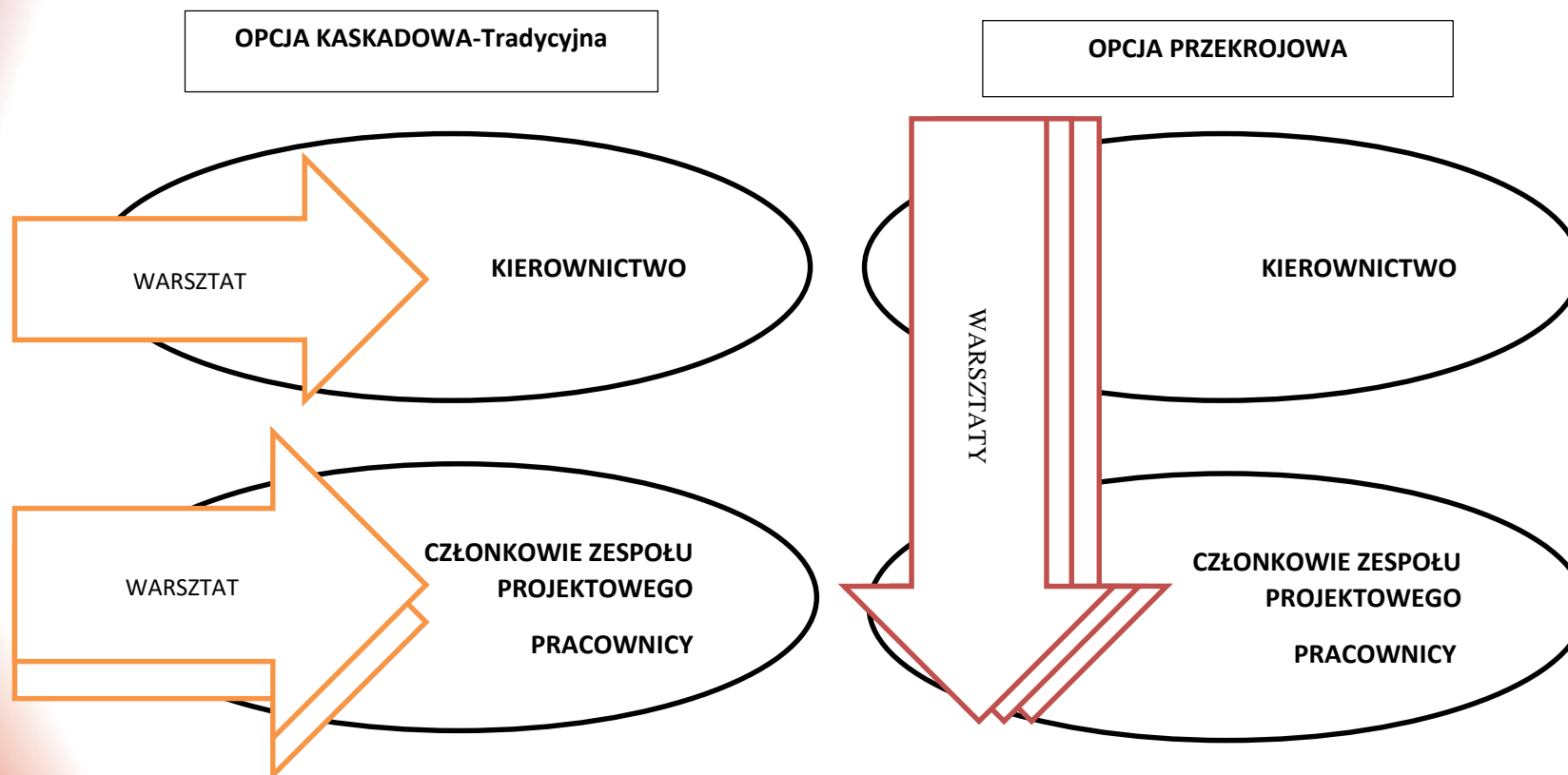
Pracownicy

Skutki



Warszawa , 26 września 2018

Nasza propozycja



Warszawa , 26 września 2018



Powodzenia!

Filary efektywności przy wdrażaniu EOIF

na podstawie raportu Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą

Wiesław Grabowski

wieslaw.grabowski@zmiana.edu.pl

Szkoła Zarządzania Zmianą - www.zmiana.edu.pl