



Zarządzanie zmianą organizacyjną - przegląd



Zarządzanie zmianą organizacyjną

AGENDA

1. Zmiana a rozwój.
2. Modele zmian organizacyjnych
3. Kryzys zmiany a rozwój organizacji
4. Indywidualne predyspozycje do postawy zmiany –
diagnoza profilu kognitywnego menedżera
5. Zarządzanie zmianą w projekcie wdrożenia systemu
zintegrowanego (ERP) – studium przypadku



1. Zmiana a rozwój?



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

Pomiędzy zmianą a rozwojem

- **Zmiana** wyraża różnicę między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu).
- **Rozwój** natomiast oznacza występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą. W przypadku zmian ilościowych mówimy o wzroście (rozwój) lub degradacji (spadek)^[1].

^[1] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

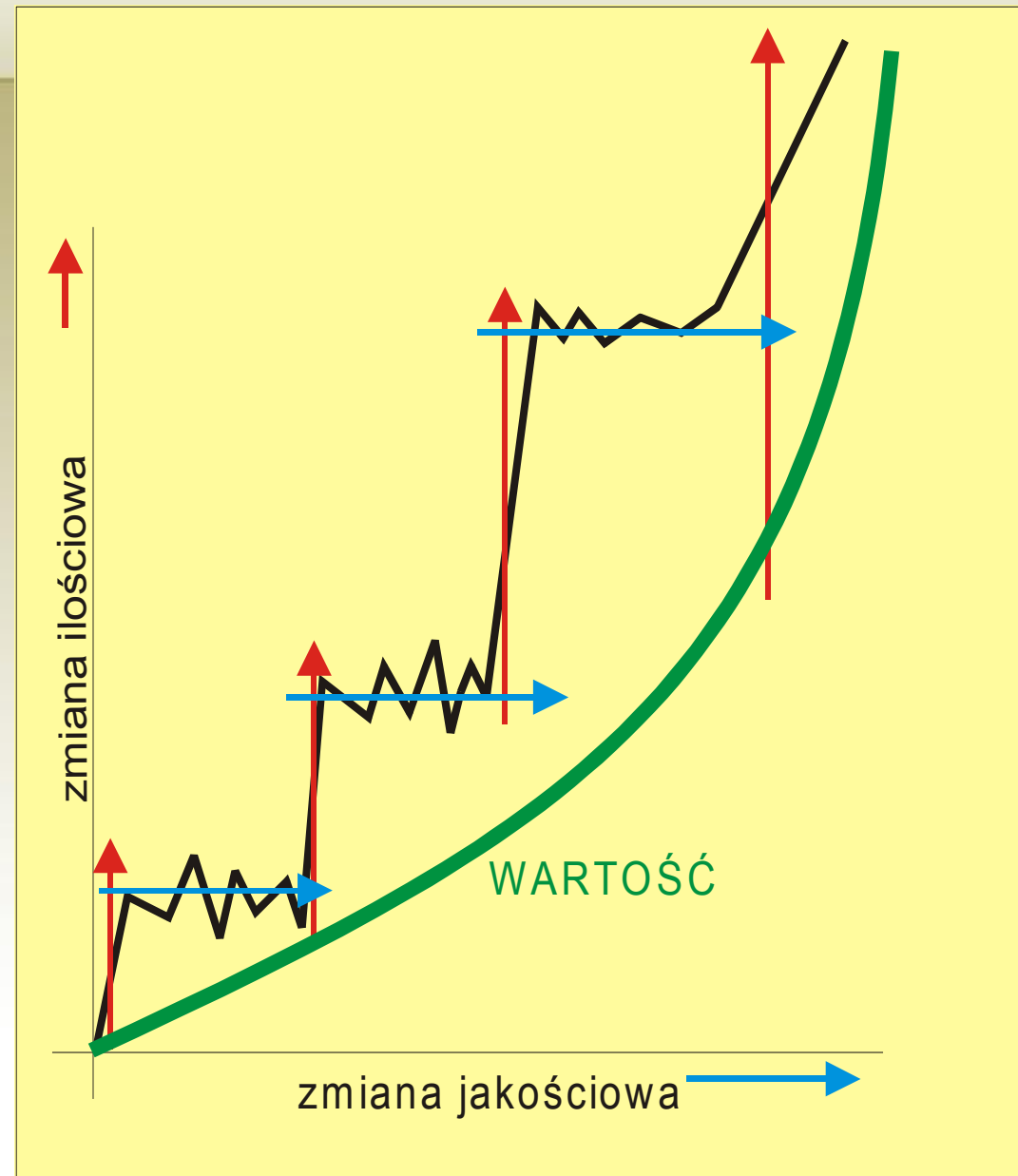
- **Rozwój organizacji (wartości)**, odbywa się zawsze na dwóch poziomach zmian:
 - 1) **zmiany ilościowej**, tj. kapitał zakładowy, obrót, zysk, zatrudnienie, wielkość oferty, liczba klientów, wielkość pojedynczych transakcji czy liczba samym transakcji itd.;
 - 2) **zmiany jakościowej** - wymiar organizacyjny, kulturowy, technologiczny. Te dwa porządki które wyznaczają nam ostatecznie linię rozwojową badanej organizacji wzajemnie się przeplatają jak też wzajemnie się dopełniają umożliwiając dalszy jej rozwój.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

Wzrost wartości organizacji
w wymiarze ilościowym i
jakościowym [M. Krupa]



[M. Krupa, *Ryzyko i niepewność
w zarządzaniu firmą*, Antykwa,
Kraków 1999.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

Wzrost wartości organizacji w wymiarze ilościowym i jakościowym [M. Krupa]

- **Rozwój ilościowy** potrzebuje stabilizacji, harmonii organizacyjnej pewnej ewolucyjności zmian, przewidywalności.
- **Rozwój jakościowy** odbywa się w obszarze chaosu, konfliktów i dużego stopnia nieprzewidywalności (stres organizacyjny).



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

Zasada dyskontynuacji [J. Teczke]

Dyskontynuacja: występowanie nieoczekiwanej zmiany wielkości lub cech obiektu pomimo, iż czynniki wpływające na kształtowanie zjawiska nie ulegają gwałtownym zmianom.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Definicje

Tryptyk zmian organizacyjnych

- **Selekcja** - obejmuje ona proces tworzenia się nowej jednostki gospodarczej (organizacji) na drodze **dokonywania wyborów strategicznych** zapewniających powstanie i uzyskanie niezbędnej niezależności od otaczającego ją środowiska;
- **Kompensacja** - działanie mające na celu zapewnienie przetrwania organizacji. Podstawowym procesem działań kompensacyjnych jest zarządzanie w rozumieniu podstawowych funkcji jakimi są: **planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie**;
- **Zmiana** - rozumiana jako **stałe doskonalenie systemu** zapobiegające negatywnym skutkom działania ogólnie rozumianego prawa entropii.



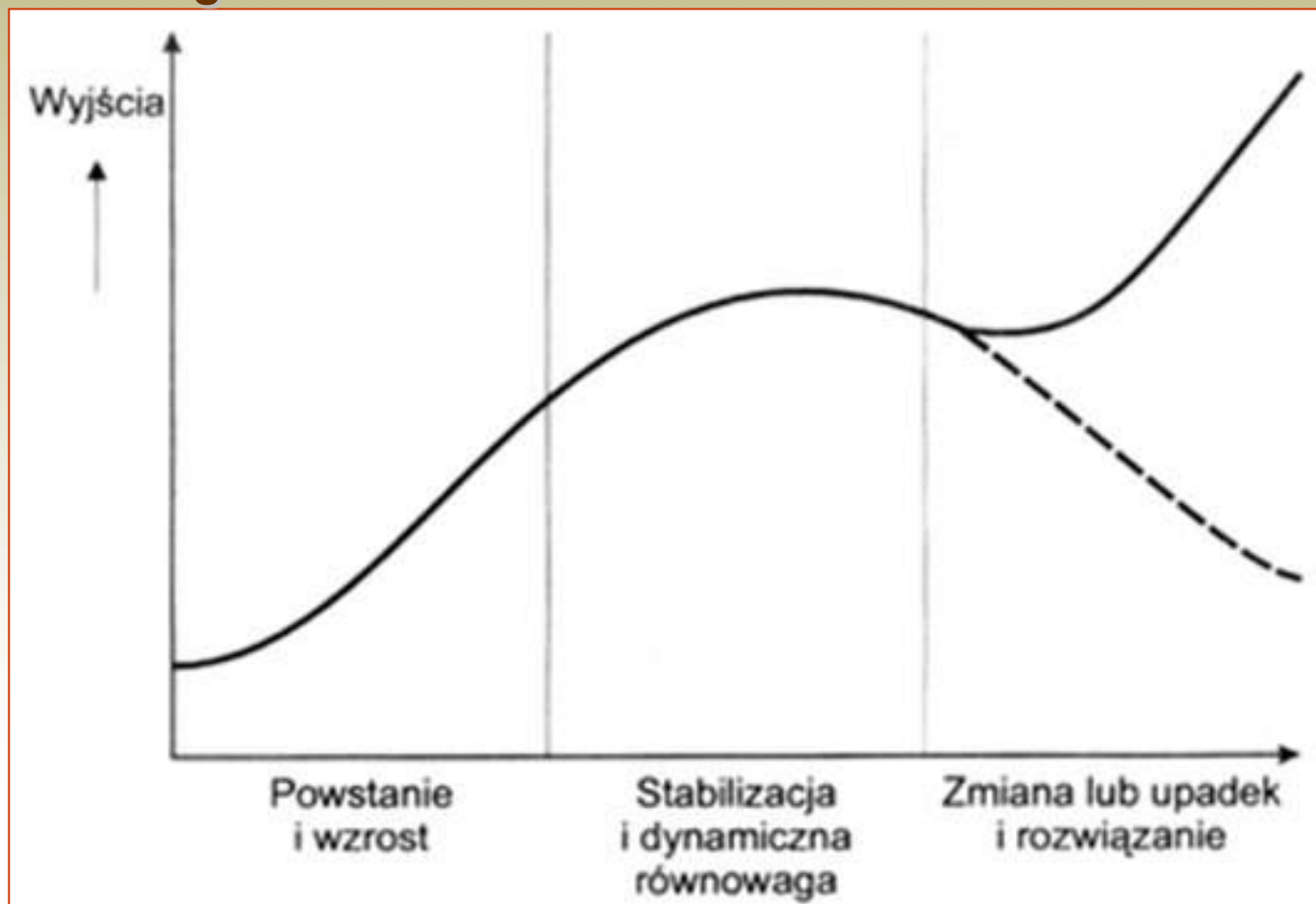
2. Modele zmian organizacyjnych



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Fazy rozwoju systemów społecznych (cykl życia organizacji)- Jackson/Morgan

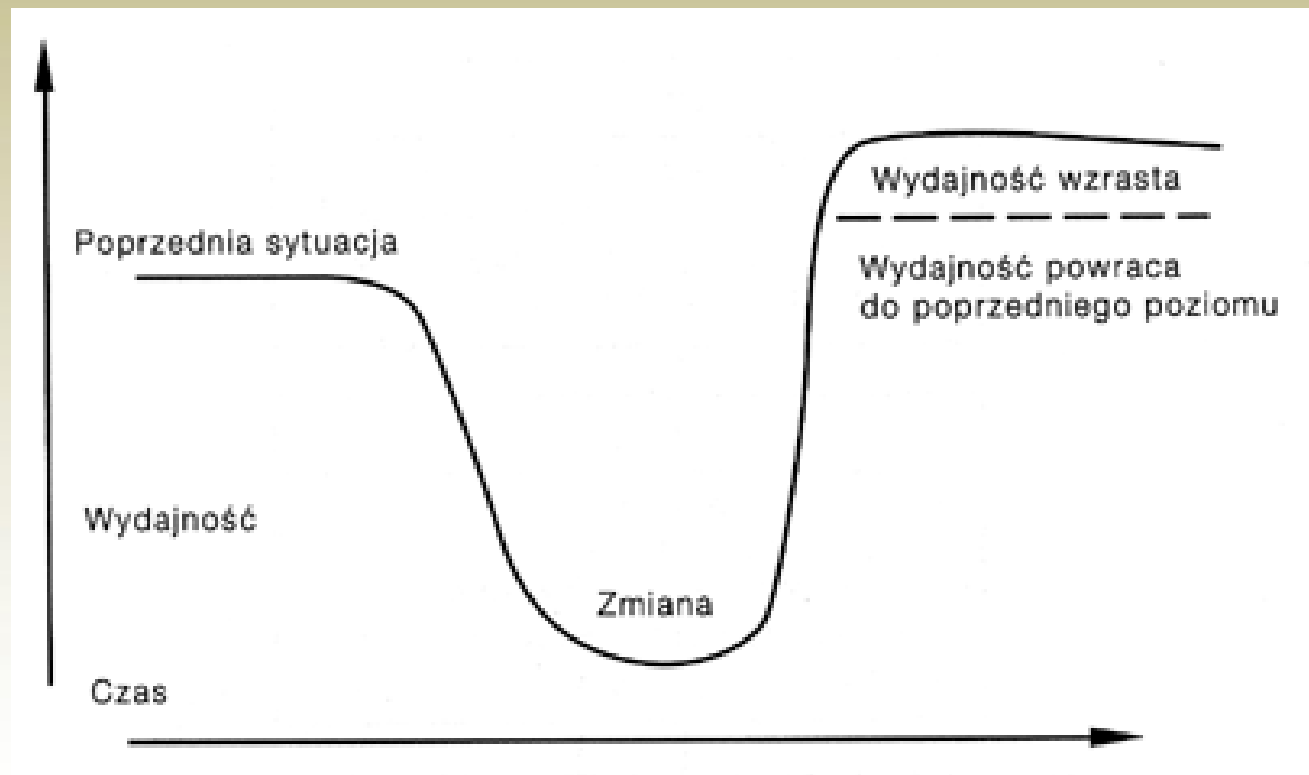




Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

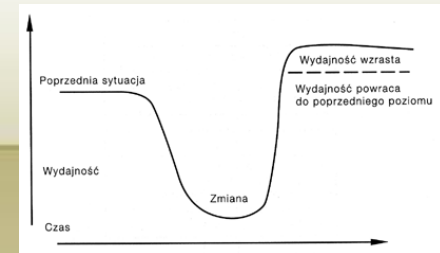
Krzywa wydajności w perspektywie procesu zmian w organizacji





Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych



Proces zmian organizacyjnych

- Podstawowym narzędziem opisującym proces dokonujących się zmian jest tzw. model „**rozmrózenie – zmiana - zamrózenie**”
- **Rozmrózenia**, czyli zakwestionowanie stanu obecnego.
- W fazie „**zmiany**” poszukujemy nowych rozwiązań, eksperymentujemy, przeprowadzamy szkolenia, prowadzimy PR.
- W fazie trzeciej „**zamrózenie**” utrwalamy wprowadzone zmiany i monitorujemy każdy pojawiający się sukces (nawet mało istotny).

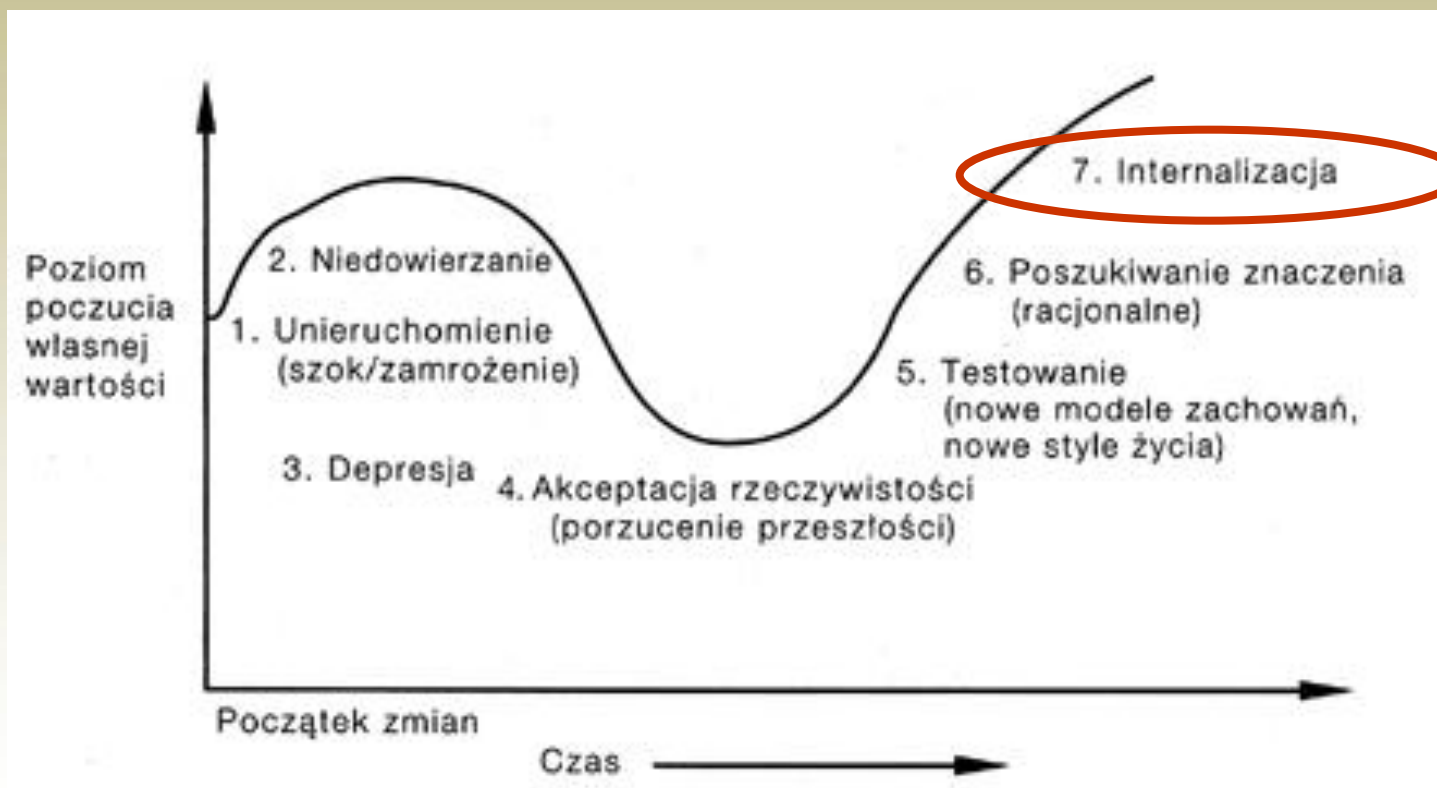
Ze względu na tzw. szok spowodowany zmianą (spadek wydajności), wymagane jest wprowadzenie odpowiednich mechanizmów wspierających nową strategię zarządzania organizacją (np. PR).



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Poziom poczucia własnej wartości jest zróżnicowany w okresie zmian - Adams/Hayes/Hopson



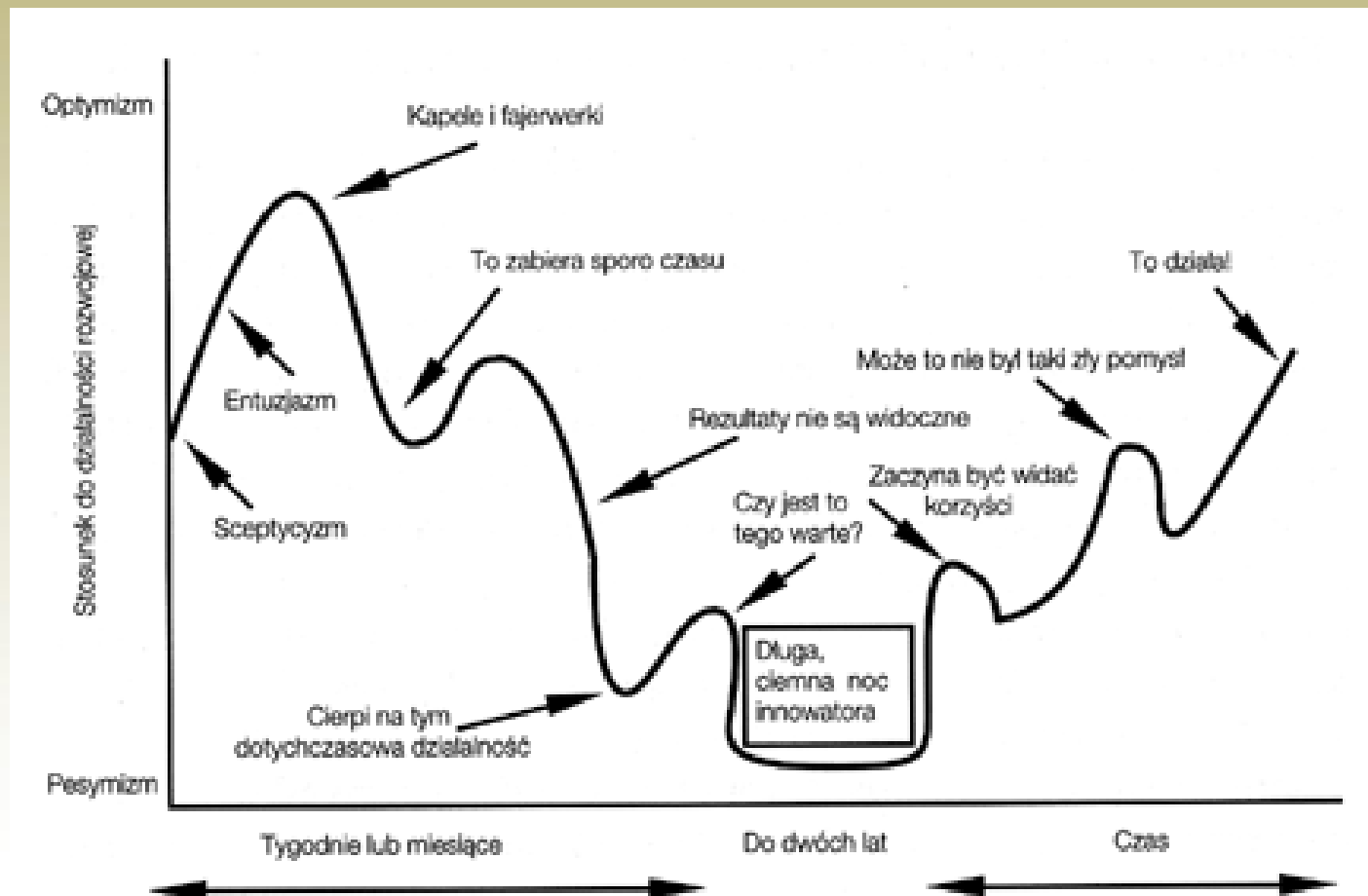
Internalizacja - ogólne cele i zasady zmiany są przekładane na konkretne osobiste cele i zasady



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Długa, ciemna noc innowatora (Philipp/Dunlop)

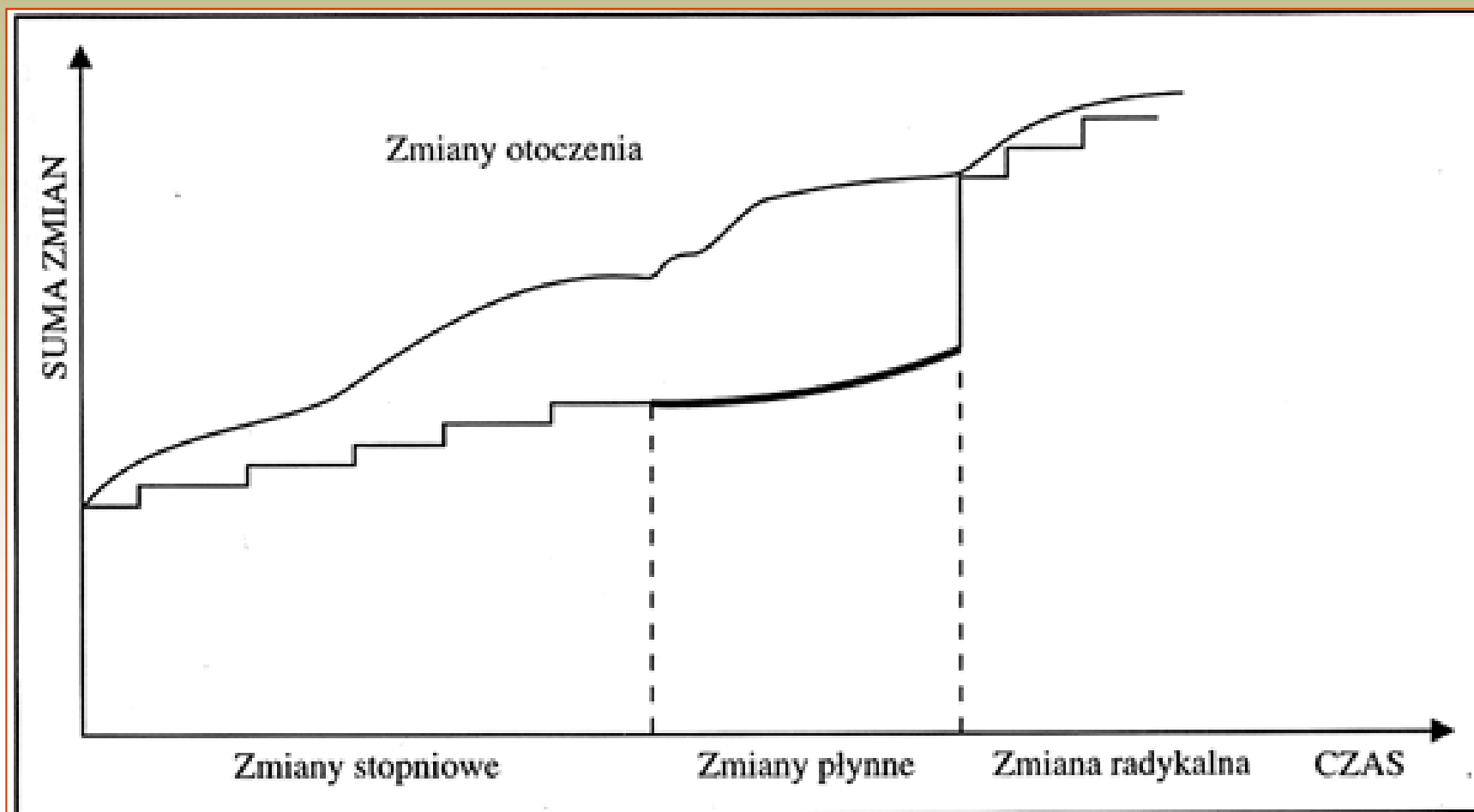




Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Typowe fazy zmian w organizacji: stopniowe, płynne, radykalne



Źródło: T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Strategic Management*, 1995.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

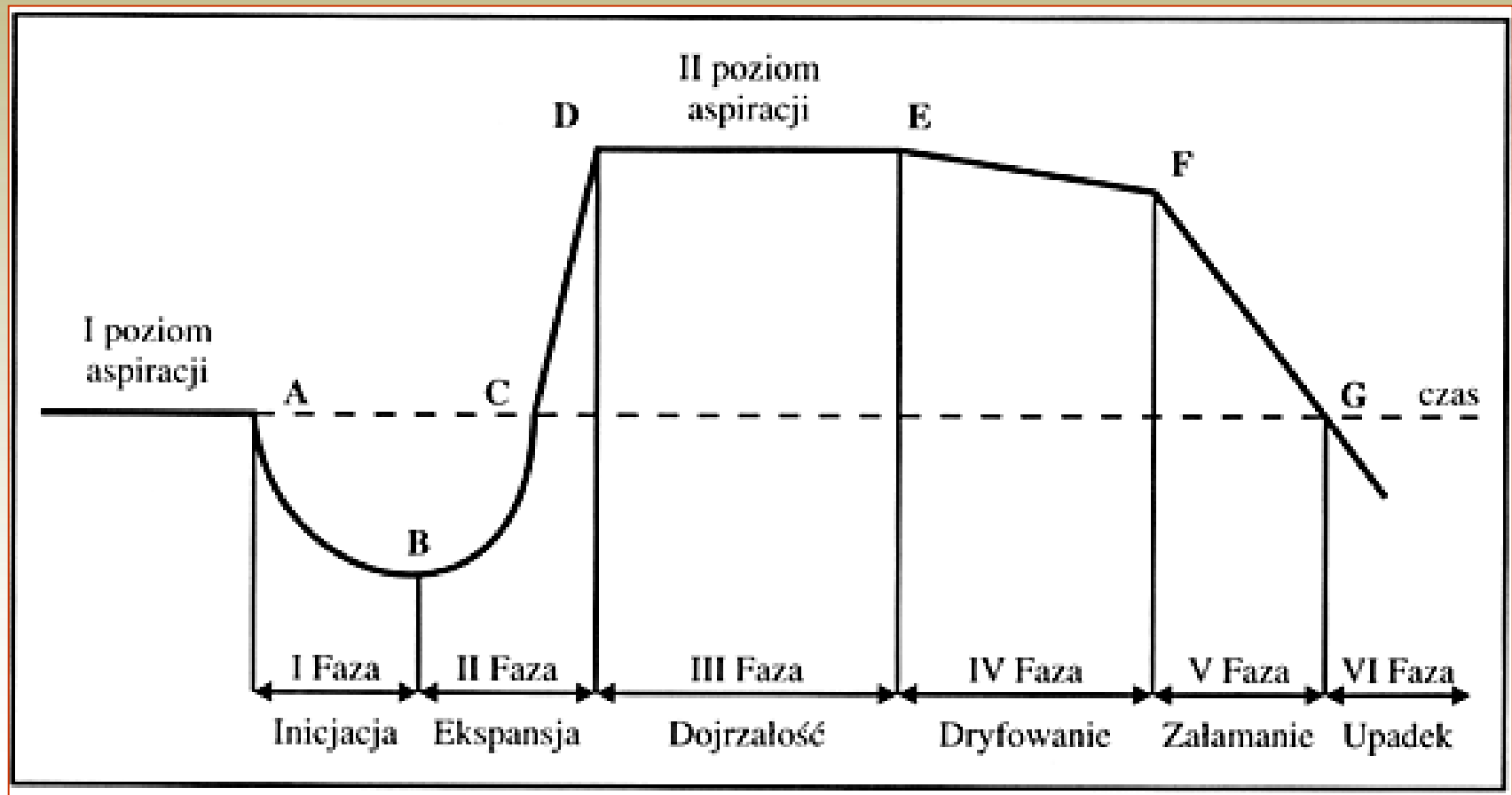
Typowe fazy zmian w organizacji: stopniowe, płynne, radykalne

- **Zmiany stopniowe i płynne** wynikają z konieczności dokonywania stałych korekt, ulepszeń, innowacyjności w zarządzaniu organizacją jak też zachowania pewnego ustabilizowanego rozwoju ilościowego firmy.
- **Zmiana radykalna** oznacza zmianę strategii działania firmy ale również *zmiany w strukturze, w zespole pracowniczym, kulturze i procesach zachodzących w organizacji*

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

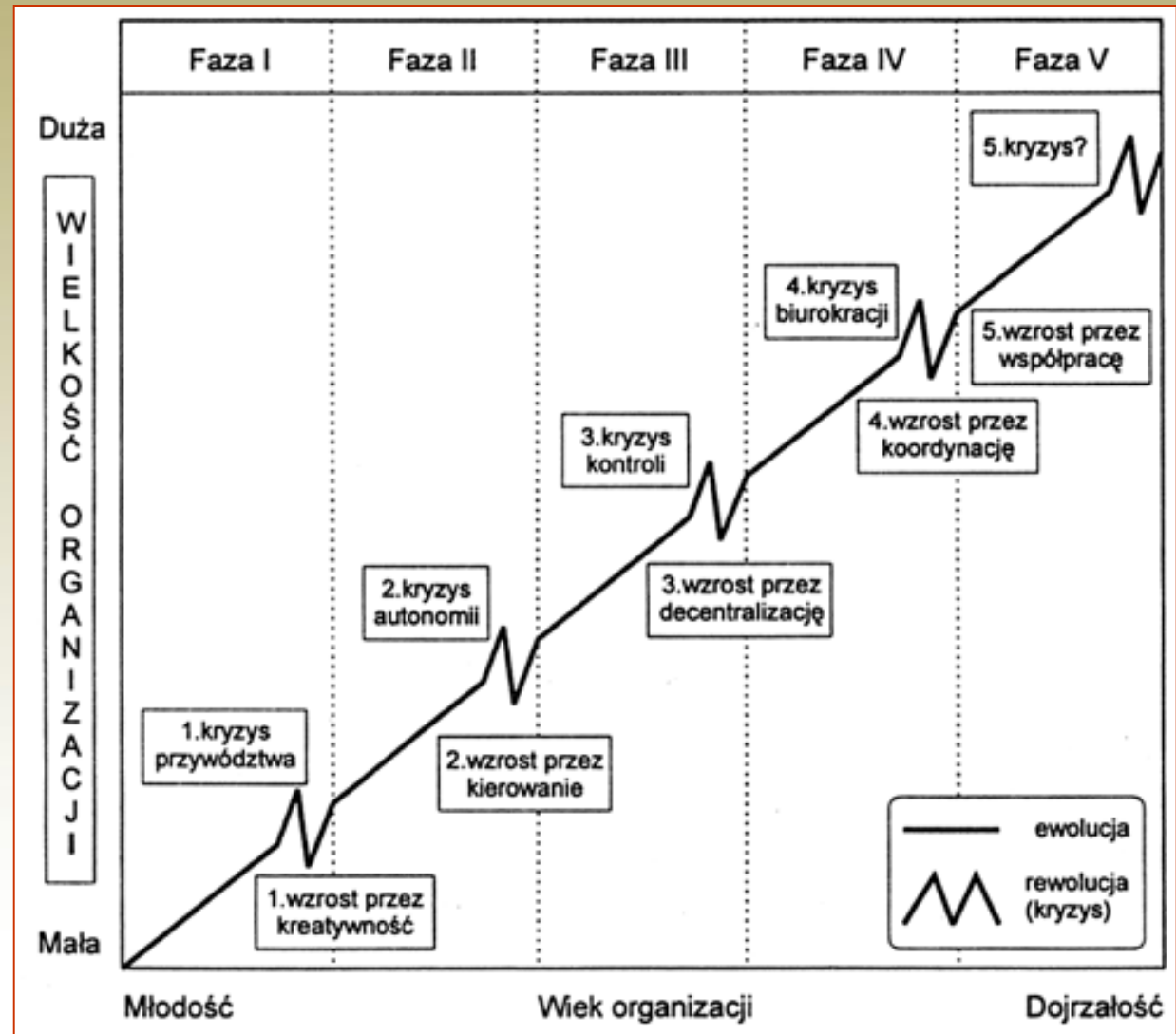
Krzywa życia organizacji - J.D. Antoszkiewicza



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Fazy ewolucji
i rewolucji -
model
wzrostu
wartości
organizacji
L. Greinera

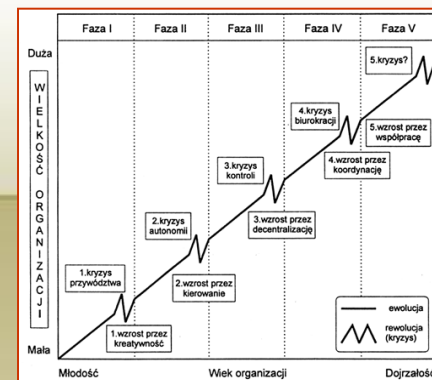




Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Fazy ewolucji i rewolucji - model wzrostu wartości organizacji L. Greinera

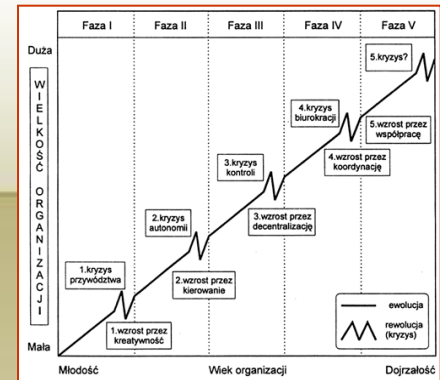


- Model L. Greinera przedstawia proces zmian organizacyjnych (wzrost wartości) dokonujący się poprzez fazy ewolucji i rewolucji.
- Każdy okres ewolucji kończy się kryzysem, który stanowi etap przejścia z jednego poziomu organizacyjnego na następny (wyższy).
- Każdemu kryzysowi towarzyszy wysoka skala zagrożenia (ryzyka), to mimo to każda zmiana generuje ostatecznie znacznie wyższą wartość danego systemu.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA I



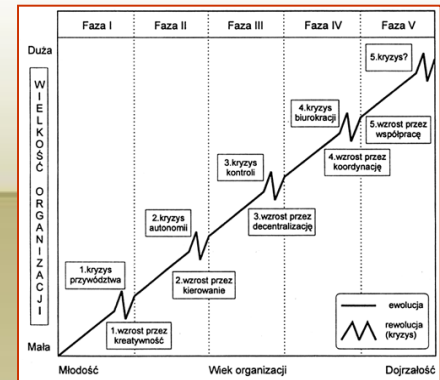
- **Wzrost poprzez KREATYWNOŚĆ:** pierwsza faza działalności firmy wykorzystująca energię i kreatywność założyciela/przedsiębiorcy. Szybka reakcja, elastyczność, komunikacja bezpośrednia, niewielkie zasoby i duży potencjał wzrostu.

- **Kryzys PRZYWÓDZTWA:** założyciel firmy w pewnym punkcie jej rozwoju nie potrafi zapanować nad całością. Powoli traci kontrolę nad decyzjami operacyjnymi; pojawia się syndrom zmęczenia i braku kontroli nad emocjami i temperamentem. Konflikt z pracownikami i klientami pojawia się coraz częściej.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA II

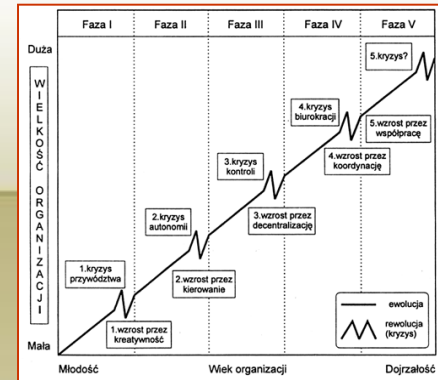


- **Wzrost poprzez KIEROWANIE:** przedsiębiorca staje się menedżerem - wzrost złożoności struktury organizacyjnej, komunikacja pośrednia, budżety, kontrola kosztów, autorytatywne dyrektywy, wzrost zatrudnienia i obrotów.
- **Kryzys AUTONOMII:** biurokracja, hierarchiczność, brak decyzji, brak szybkich reakcji, wzrost kosztów stałych, niski poziom innowacyjności, konflikty interpersonalne.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA III

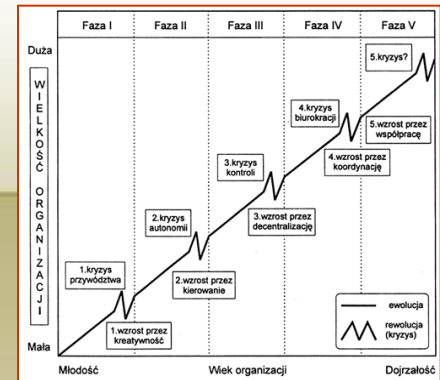


- **Wzrost poprzez DECENTRALIZACJĘ:** delegowanie uprawnień, płaska struktura, upraszczanie procesów, inicjatywa oddolna, zarządzanie przez wyjątki/ cele, centra zysku, systemy premiowania, wysoka motywacja i indywidualizacja.
- **Kryzys KONTROLII:** Utrata bezpośredniej kontroli nad działaniami operacyjnymi przez zarząd firmy. Wolność i niezależność organizacyjna prowadzi coraz częściej do samowoli i subiektywnych ocen.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA IV

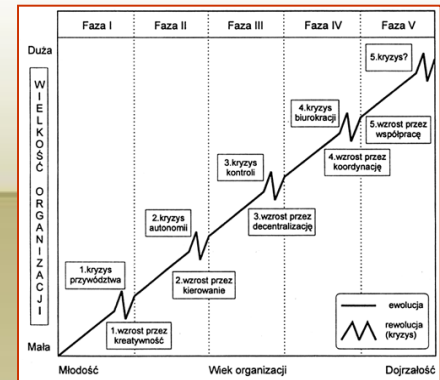


- **Wzrost poprzez KOORDYNACJĘ:** funkcje sztabowe, formalne i wystandaryzowane procedury planowania, mapowanie procesów, centra inwestycji, zarządzanie projektowe.
- **Kryzys BIUROKRACJI:** podziały biurokratyczne, funkcjonalne, produktowe prowadzące do kosztownej rywalizacji o zasoby.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA V



- **Wzrost poprzez WSPÓŁPRACĘ:** tworzenie struktur macierzowych - równoczesna podległość hierarchiczna i produktowa; zintegrowane systemy zarządzania; team work, innowacyjność, jakość (TQM), organizacja ucząca się.
- **Kryzys ?**



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

FAZA V i kolejne

- Wzrost poprzez WSPÓŁPRACĘ:

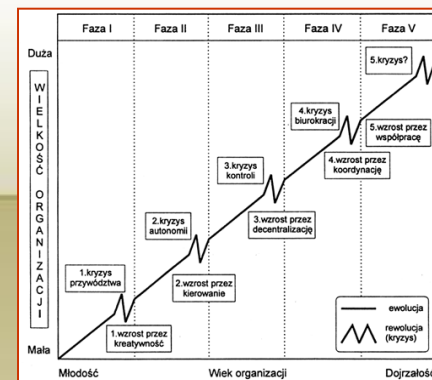
- Kryzys WARTOŚCI / KOMUNIKACJI

- Wzrost poprzez KULTURĘ / INFORMATYZACJĘ:

- Kryzys TOLERANCJI / ZŁOŻONOŚCI

- Wzrost poprzez ...: PROSTOTĘ (Lean Management)

- Kryzys ?



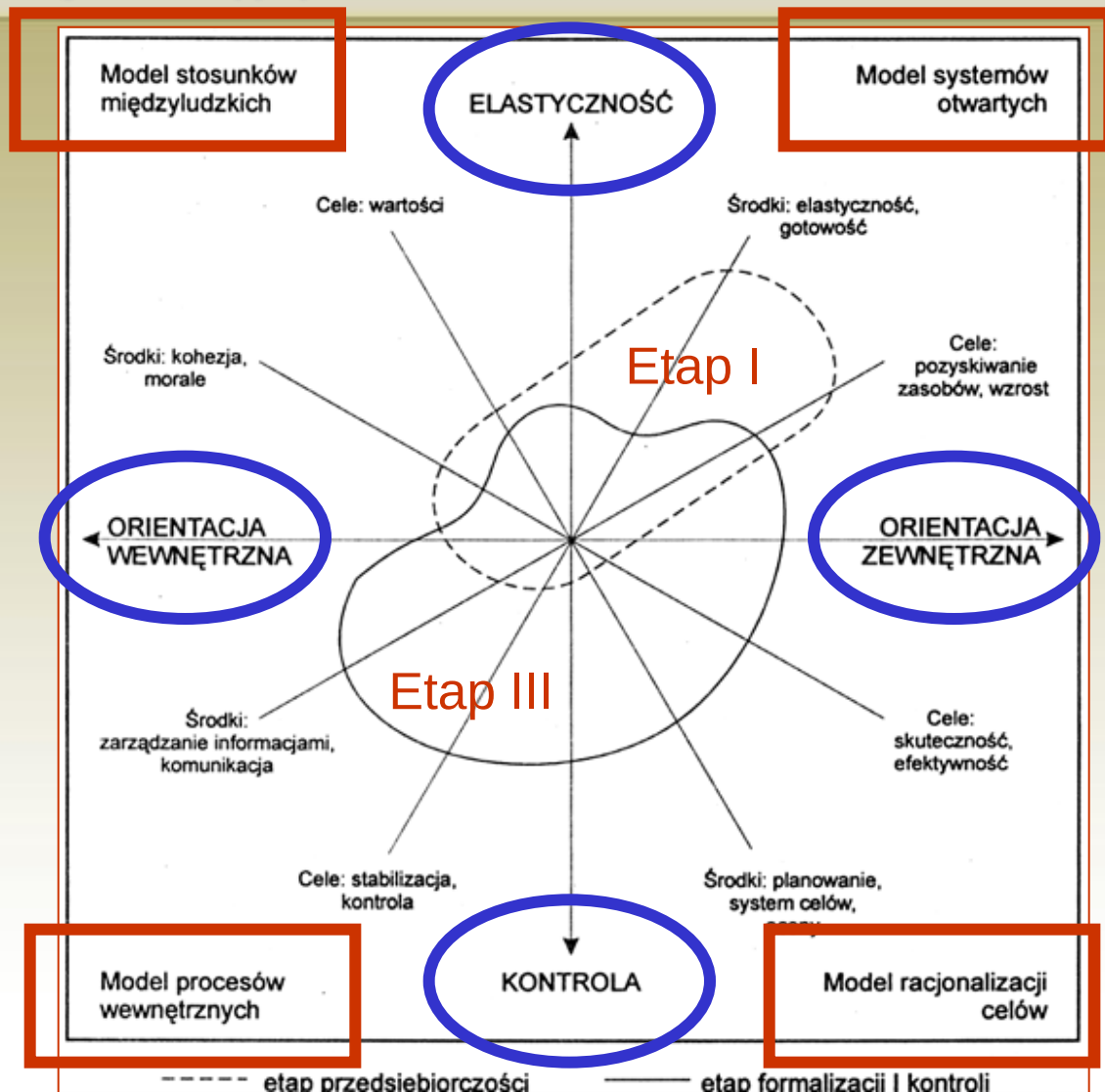
Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Zintegrowany
model rozwoju
organizacji
Quinna-Camera

Etap I: faza
przedsiębiorczości

Etap III: faza
formalizacji i kontroli





Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

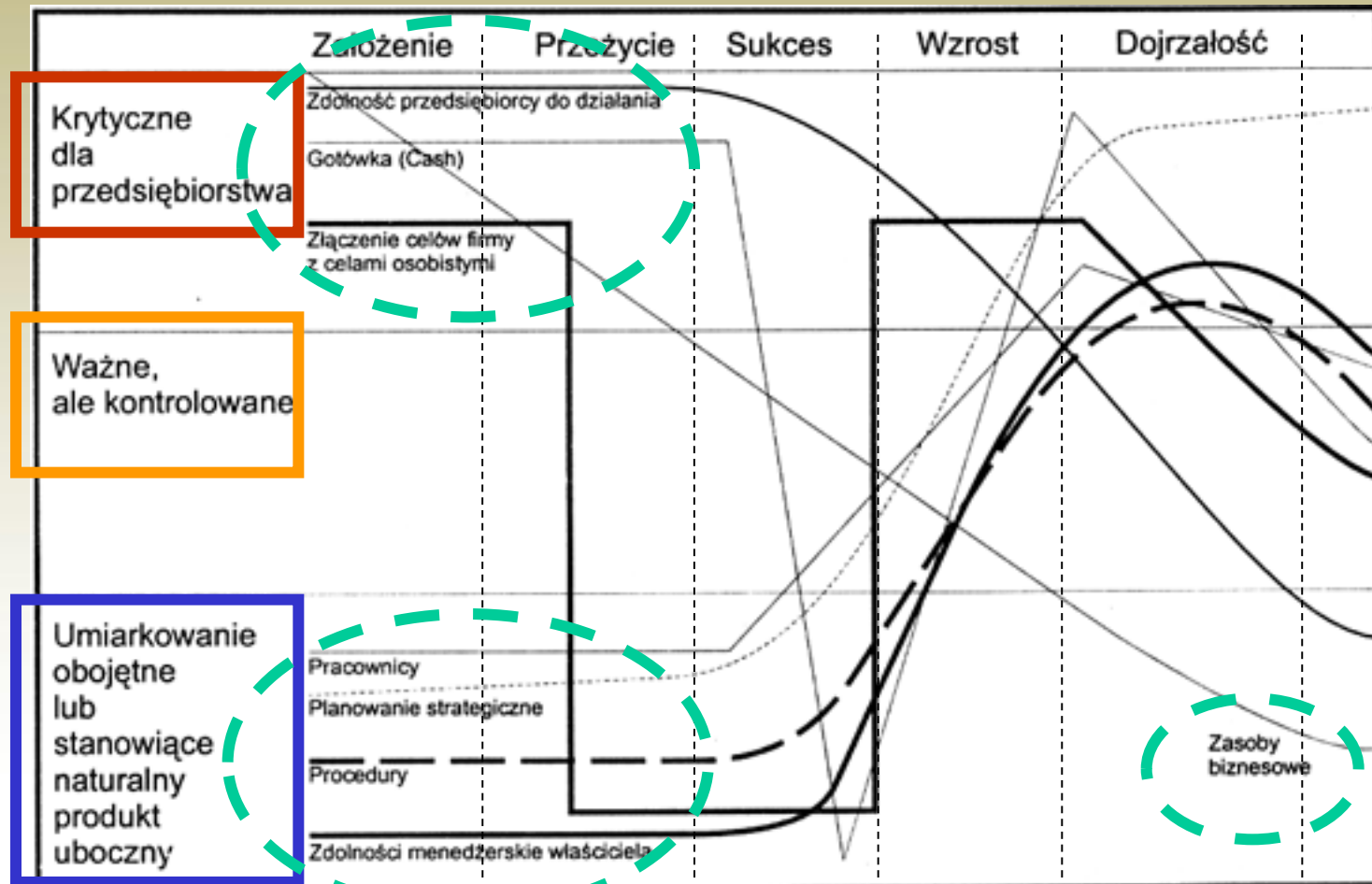
Charakterystyki faz rozwoju organizacji w modelu Quinna i Camerona

Faza rozwoju Czynniki	<i>I.</i> <i>Przedsiębiorczość</i>	<i>II.</i> <i>Zespołowość</i>	<i>III.</i> <i>Formalizacja</i> <i>i kontrola</i>	<i>IV.</i> <i>Dostosowanie i</i> <i>odnowa</i> <i>struktury</i>
Rodzaj modelu organizacji	model systemów otwartych	model stosunków międzyludzkich	model procesów wewnętrznych	model racjonalizacji celów
Realizowane cele (ends)	wzrost, pozyskiwanie zasobów	uznawane wartości	stabilność i kontrola	ekonomiczność
Wykorzystywane środki (means)	elastyczność, gotowość	morale, kohezja	zarządzanie informacjami	kształtowanie celów, planowanie
Orientacja organizacji	zewnętrzna	wewnętrzna	wewnętrzna	zewnętrzna
Mechanizm koordynacji	elastyczność	elastyczność	kontrola	kontrola
Kultura organizacji	przedsiębiorczość i innowacje	poczucie misji i zaangażowanie	formalizowanie reguł i zachowań	odnowa i decentralizacja

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Ewolucja kluczowych czynników przedsiębiorczości i zarządzania w procesie rozwoju firmy wg N. Churchilla i V. Lewisa

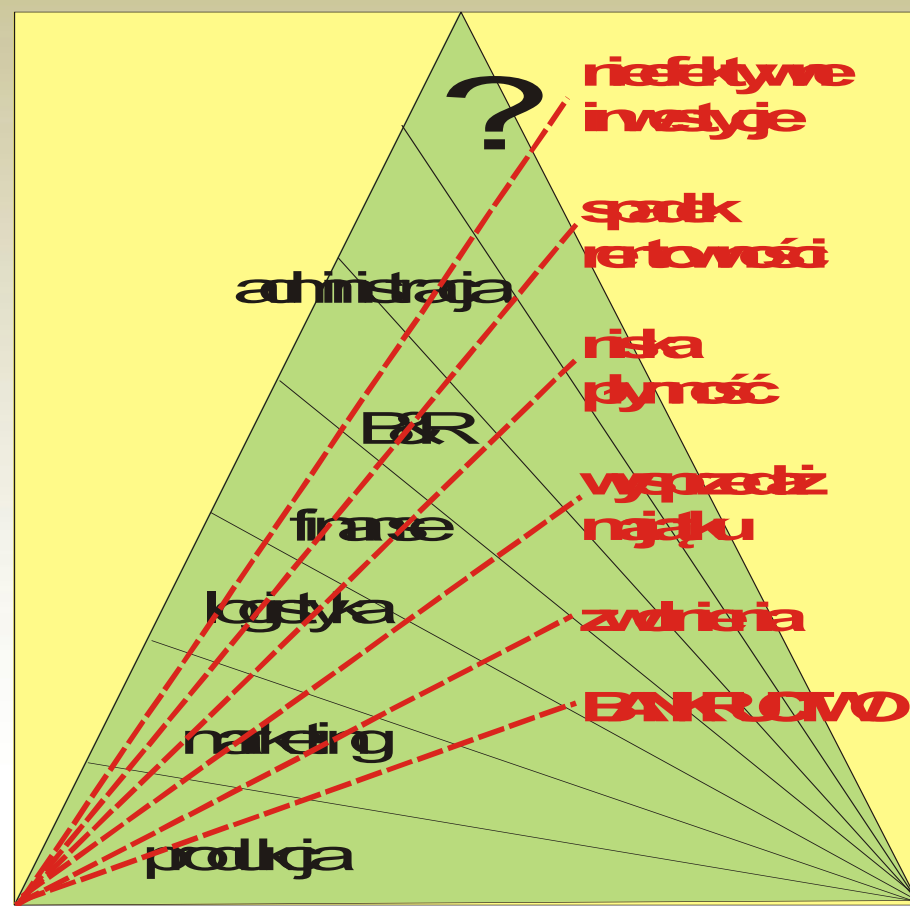
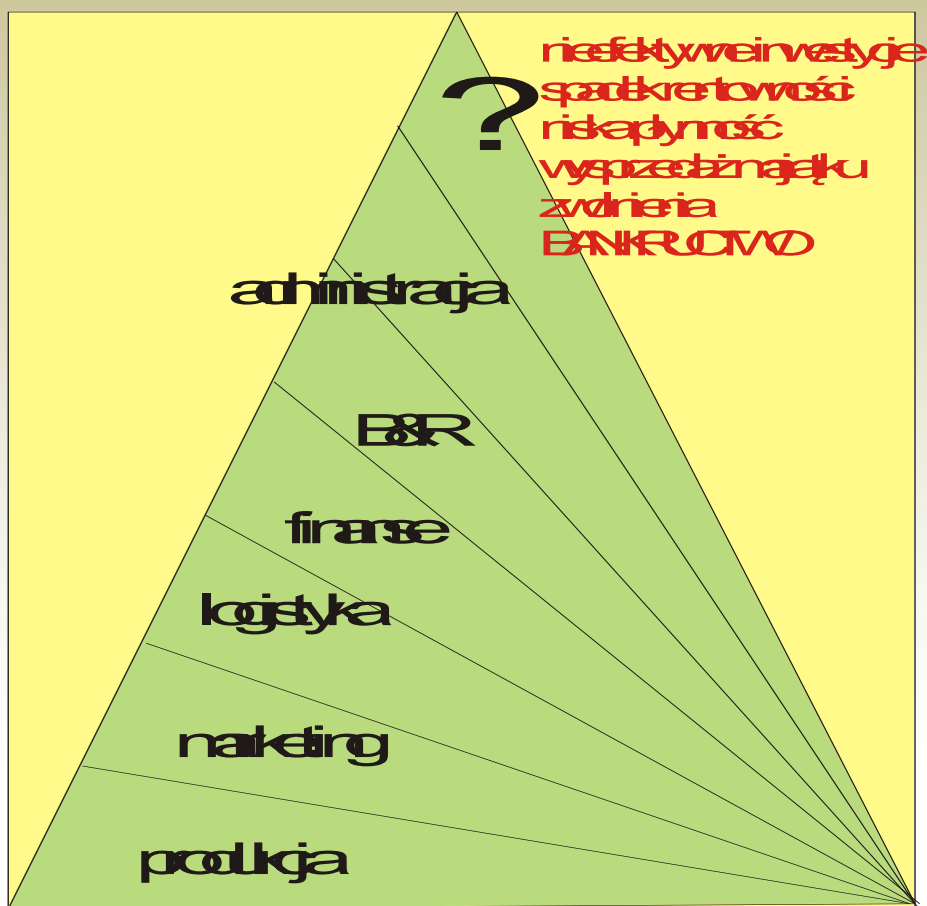




Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Funkcjonalny model rozwoju/spadku wartości przedsiębiorstwa [Krupa]





Zarządzanie zmianą organizacyjną

Istota procesu zmian organizacyjnych

Funkcjonalny model rozwoju/spadku wartości przedsiębiorstwa [Krupa]

	OBSZARY TWORZENIA WARTOŚCI		ETAPY SPADKU WARTOŚCI
1	Produkcja – inwestycje	1	Nieefektywne inwestycje / wydatki
2	Marketing – kampanie marketingowe	2	Spadek ogólnej rentowności
3	Logistyka – Łańcuch logistyczny (SCM)	3	Niska płynność finansowa
4	Finanse – Business Intelligence	4	Wyprzedaż majątku firmy
5	B&R – nowe produkty i usługi	5	Zwolnienia
6	Administracja - standaryzacja	6	Bankructwo, zarząd komisaryczny

7. Informatyzacja – systemy ERP



3. Kryzys zmiany a rozwój organizacji



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Powody występowania oporu w stosunku do zmian (1)

1. **Brak przekonania, że zmiany są niezbędne.** Jeżeli ludzie nie są właściwie poinformowani i nie udziela im się wyjaśnień odnośnie do celowości zmian, istnieje duże prawdopodobieństwo, że uznają obecną sytuację za satysfakcjonującą, a zmiany za bezużyteczne i irytujące.
2. **Niechęć do narzucanych zmian.** Ogólnie rzecz biorąc, ludzie nie lubią być traktowani w sposób przedmiotowy. Nie znoszą zmian, które się im narzuca i na których temat nie mogą wypowiedzieć własnego zdania.
3. **Niechęć w stosunku do niespodzianek.** Ludzie nie lubią być trzymeni w niepewności i niewiedzy w zakresie przygotowywanych zmian. Zmiany organizacyjne, które pojawiają się w charakterze niespodzianki, wywołują niechęć.
4. **Strach przed nieznanym.** Przede wszystkim ludzie nie lubią żyć w niepewności i wolą niedoskonałą teraźniejszość niż niepewną przyszłość.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Powody występowania oporu w stosunku do zmian (2)

5. **Niechęć w stosunku do działań, które nie cieszą się popularnością.** Menedżerowie i inni ludzie próbują uniknąć nieprzyjemnej rzeczywistości i działań, które nie są popularne.
6. **Strach przed nieadekwatnością i porażką.** Wielu ludzi martwi, czy są zdolni do przystosowania się do zmian, utrzymania i poprawienia wyników pracy w nowej sytuacji. Niektórzy mogą czuć się niepewnie i wątpić we własną zdolność do poczynienia specjalnego wysiłku w kierunku przyswojenia nowych umiejętności i osiągania lepszych wyników.
7. **Zakłócenie rutyny, zwyczajów i relacji.** W następstwie zmian organizacyjnych ustalone i doskonalone metody działania i zwyczaje mogą okazać się zbędne, a znane układy w pracy ulec drastycznym zmianom.
8. **Brak szacunku i zaufania w stosunku do osób dążących do zmian.** Ludzie odnoszą się z dużą dozą podejrzliwości do zmian proponowanych przez menedżera, któremu nie ufają i którego nie szanują, czy też przez jakąkolwiek inną osobę z zewnątrz, której kompetencje i motywy nie są im znane i nie są dla nich zrozumiałe.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Kto jest odpowiedzialny za kryzys zmiany w organizacji?

*Kiedy znajdujemy się w środku jednego paradygmatu, trudno jest nam sobie wyobrazić, że może istnieć jakikolwiek inny paradygmat. **A. Smith***

*Zmiana rozpoczyna się od nas samych. Kiedy decydujemy się zobaczyć świat w nowy sposób, de facto zmieniamy świat, na który patrzymy. **L. Clark***

***Sukces przeprowadzenia organizacji przez zmiany jest
zdecydowanie determinowany umiejętnościami komunikacyjnymi i
interpersonalnymi menedżera/administratora.***



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Syndrom sprzeciwu wobec zmian [M. Skala]

- ✓ *Jeśli chcesz coś zmienić, spowodować, by Twoje życie w jakimś obszarze stało się inne, to wkurzenie, złość czy irytacja SĄ NAJLEPSZYM ZE STARTERÓW.*
 - ✓ *Emocja (NEGATYWNA), związana z tym, że czegoś nie potrafisz, że Cię odrzucili, że inni potrafią a Ty nie, to świetny i chyba, najbardziej polecany element dokonywania zmian.*
- ✓ *Praktycznie biorąc - **JAK SIĘ NIE WŚCIEKNIESZ, TO SIĘ NIE ZMIENISZ.***



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Kultura organizacyjna

Budowanie kultury zmian - podsumowanie

Fundamentem efektywnej zmiany jest rozumienie „kultury” organizacji, którą poddajemy zmianie.

Jeżeli proponowane zmiany przeczą historii i tradycji firmy, bardzo trudno będzie osadzić je mocno w organizacji.



4. Indywidualne predyspozycje do postawy zmiany

- diagnoza profilu
kognitywnego menedżera



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Profil kognitywny menedżera

PYTANIA:

- Co myślimy o sobie i skłonności do zmiany naszego życia, postaw, wartości, sukcesu?
- Jak to myślenie prowadzi do miejsca, w którym się znajdujemy?
- Czy wiemy o tym, że nasz sposób myślenia, perspektywa spojrzenia na siebie i otaczającą rzeczywistość ma wpływ na to kim tak naprawdę jesteśmy?



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Profil kognitywny menedżera

Kształtowanie indywidualnej mentalności zmiany i rozwoju

- Bez względu jaką pełniemy rolę zawodową, społeczną, często sami sabotujemy swoje dążenia do sukcesu.
- Nasze myślenie, postawa, zaangażowanie, wiara lub brak wiary w siebie, buduje lub rujnuje wszystko to co moglibyśmy osiągnąć dla siebie i dla innych.
- Nasze nastawienie do zmiany i rozwoju indywidualnego w zakresie sportu, edukacji, biznesu itp. jest kluczową miarą sukcesu lub porażki.
- Niezwykle ważną kwestią są również nasze wyobrażenia o ludziach sukcesu, tych, którzy myślą pozytywnie i są aktywni.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Profil kognitywny menedżera

TEST: Profil kognitywny kierownika projektu, menedżera, przedsiębiorcy, lidera, profesjonalisty





5. Zarządzanie zmianą w projekcie wdrożenia systemy zintegrowanego (ERP)

– studium przypadku



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Gdyby tylko nie ci pracownicy...

- **Zmiana organizacyjna** wynikająca z wdrożenia dużego systemu ERP jest zawsze procesem długim, czasochłonnym, obarczonym również bardzo dużą dawką negatywnych emocji, które wynikają z odczucia utrąty przez pracowników istotnych dla nich wartości.
- Elizabeth Kübler-Ross wskazuje na **pięć etapów zmiany**, przez które przechodzi każdy człowiek, w tym pracownik, w sytuacji utraty kogoś lub czegoś cennego.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Etap 1

- **Negacja** (*Denial*) – pracownicy „zderzając się” z nowym, nieznanym dla siebie systemem – z nową sytuacją, doznają swoistego szoku. Jest to stan niedowierzania, zatrzymania się, próby szybkiego zrozumienia nowej sytuacji.
- Często pojawiają się takie określenia jak: „Czy na pewno będziemy pracować z tym nowym (w domyśle ‘złym’)?”; „To na pewno nie jest ostateczna decyzja”; „Jest to zapewne jakaś kolejna plotka, żart”.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Etap 2

- **Złość** (*Anger*) – pracownicy dokonując pierwszych ocen nowej sytuacji próbując jakoś odreagować emocjonalnie.
- Przede wszystkim poprzez takie stwierdzenia jak: „Stary system jest o wiele lepszy, dlaczego zatem mamy pracować na nowym?”; „Kto w ogóle podjął taką decyzję?”; „Nie ma mowy, nie będziemy pracować w ten sposób”; „Czy w ogóle, ktoś pytał się nas o zdanie?”



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Etap 3

- **Pertraktacje** (*Bargaining*) – świadomość nieodwracalności zmiany staje się faktem. „Cóż..., takie jest życie”.
- Pracownicy próbują się mimo wszystko zaadoptować do nowej sytuacji poprzez wypracowanie najbardziej korzystnych relacji z nowym modelem, systemem pracy.
- Pojawiają się takie opinie typu: „musi być jakiś sposób na ten system”; „lepiej będzie się dogadać z szefem projektu”; „dobrze, będę pracował/ła dłużej ale tylko za dodatkowe wynagrodzenie”; „może warto zapisać się na dodatkowe szkolenie zamiast wykonywać regularne obowiązki”.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Etap 4

- **Depresja** (*Depression*) – Pracownicy rozumieją nie tylko to, że zmiana jest nieodwracalna, ale również niezwykle bolesna i uciążliwa z punktu widzenia dotychczasowych doświadczeń.
- Oznacza to postawę typu: „Tak źle jeszcze nigdy nie było”; „Może warto poszukać innej pracy”; „Tego się nigdy nie da dobrze nauczyć”; „A tak w ogóle, to wszystko nie ma sensu”!
- A może pójdę na L4...



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Etap 5

- **Akceptacja** (*Acceptance*) – Stan depresji nie trwa jednak wiecznie. Mogę się poddać, ale lepiej jednak wykorzystać swoją szansę.
- Niektórzy pracownicy zaczynają dostrzegać również i pozytywne strony zmiany, wynikającej z posiadania nowego systemu w firmie.
- „W sumie nie jest aż tak źle”. „Przecież jest to takie proste”, „Jak się już przyzwyczaję to fajnie się pracuje”. „Wiem jak można lepiej teraz pracować w nowym systemie”. Jak fajnie, że jest duże zapotrzebowanie na pracowników z moim doświadczeniem!



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Zarządzanie zmianą w projekcie ERP

Reasumując, rola kierownika projektu, w tym przede wszystkim tzw. „agenta zmiany” jest niezwykle istotna i wpisuje się zasadniczo w realizację trzech funkcji:

- Dbłość o równowagę w zakresie definiowania postulatów sprawnościowych i społecznych/kulturowych;
- Troszczenie się o pozytywny wizerunek projektu, oraz
- Przede wszystkim POMOC w zakresie indywidualnego wsparcia emocjonalnego dla pracowników.



pytania

Dr Marian Krupa