



SZKOŁA
ZARZĄDZANIA
ZMIANĄ

VI OGÓLNOPOLSKIE BADANIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

OBZZ 2021 – Raport. Styczeń 2021

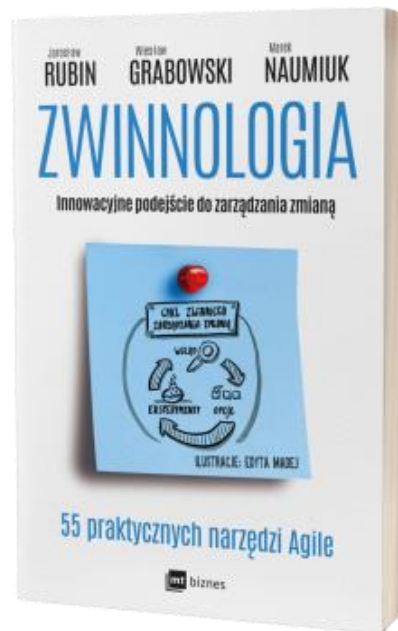
PARTNERZY BADANIA



Autorzy książki:
ZWINNOLOGIA
Innowacyjne podejście
do zarządzania zmianą
55 praktycznych narzędzi AGILE

MT Biznes 2019

zapraszają do lektury raportu



ZAWARTOŚĆ RAPORTU

1. Kluczowe wnioski
2. Charakterystyka zmian
3. Strategiczny profil zmiany
4. Efekt zmiany
5. Kluczowe czynniki sukcesu zmian
6. Wsparcie dla zmian
7. Rekomendacje
8. O raporcie

1

KLUCZOWE WNIOSKI

Dlaczego warto przeczytać raport?



DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TEN RAPORT

Co jest ważniejsze? Teoria czy dowody, rozumiane jako dane z obserwacji lub badania?

Historia wielu dziedzin (np. medycyny lub psychologii) pokazuje, że ważniejsze jest opieranie się na dowodach!

Odpowiedź ta jest szczególnie istotna w sytuacji, kiedy:

- Pandemia to kolejny bodziec pochodzący ze świata SPAM-u (VUCA), który wymusza podjęcie szybkich działań.
- Mamy wielość modeli i narzędzi przy wdrażaniu zmian.
- Skuteczność wdrażania zmian, w tym innowacji jest ciągle na poziomie do 30%.
- Po raz kolejny doświadczamy, że „kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie”.



DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TEN RAPORT

Opieramy się na dowodach, czyli zebranych i opracowanych wynikach 251 zmian opisanych przez menedżerów, konsultantów, agentów i uczestników zmian. Na tej podstawie przygotowaliśmy wnioski i rekomendacje.

Opatrujemy je komentarzami ekspertów, które mają skłaniać do refleksji oraz inspirować, a czasem wskazywać przydatne modele teoretyczne.

Pokazujemy, że nie jest najważniejsze, jakie metodyki i narzędzia są najczęściej wykorzystywane w firmach, ale które z nich są najefektywniejsze. Tylko te teorie i metody są wartościowe, które przynoszą rezultaty.

Każda zmiana zaczyna się od innowatorów i pierwszych naśladowców. Dołącz do nich i rozwijaj zwinne podejście do zarządzania w firmie. Stosuj zarządzanie oparte na dowodach. Zaczynij już dziś!

Partnerzy Szkoły Zarządzania Zmianą

dr Jarosław Rubin

Wiesław Grabowski

Marek Naumiuk

KLUCZOWE WNIOSKI





30%

Niecała 1/3 zmian osiągnęła w pełni
zakładane cele

54%

Taki poziom realizacji celów zmiany
osiągnęły zespoły projektowe
złożone z menadżerów i pracowników

45%

Niemal połowa respondentów oczekiwała od
ekspertów zewnętrznych prezentacji
najlepszych praktyk



KLUCZOWE WNIOSKI



Zagrożenie zewnętrzne może mieć pozytywne oddziaływanie.

W naszym badaniu 30% respondentów wskazało na pełną satysfakcję z osiągnięciem celów zmian. Działo się to w roku pandemii, w sytuacji zagrożenie zarówno fizycznego jak i biznesowego. Przyczyną może być zwiększone zaangażowanie, mobilizacja pracowników. Nie dotyczy to jednak wszystkich branż, w handlu i usługach skuteczność wdrażanych zmian spadła, co może być wynikiem wpływu ograniczeń sanitarnych na te gałęzie gospodarki. W tym przypadku w wyniku narzuconych ograniczeń pole manewru organizacji zostało znacznie ograniczone i nawet zwiększona mobilizacja ludzi mogła być niewystarczająca. Wydaje się też, że pandemia spowodowała uruchomienie wielu zmian jednocześnie, co w niektórych przypadkach powodowało zbytne spiętrzenie zadań i trudność wyboru priorytetu.



KLUCZOWE WNIOSKI



Fachowość w cenie.

Po raz pierwszy zapytaliśmy o to, z jakiego wsparcia zewnętrznego korzystano w czasie wdrożeń. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że korzystający z usług Kierowników projektów lub Konsultantów byli o ok. 10 p.p. bardziej zadowoleni z osiągniętych wyników zmiany w porównaniu do całej badanej próby. Większość firm w swoim działaniu posługiwało się jakąś metodyką wdrażania. Być może większa skuteczność ekspertów zewnętrznych wynika z tego, że posiadają oni znacznie większe doświadczenie i wiedzę niezbędną do skutecznego wykorzystywania technik i narzędzi właściwych danej metodyce. W przypadku konsultantów „dziejzinowych”, dodatkowym czynnikiem może być potrzeba szybkiego pozyskania wiedzy, zamiast uczenia się własnymi siłami. Z drugiej strony w odpowiedziach respondentów pojawia się wyraźne stwierdzenie, że wsparcie zewnętrzne jest skuteczne tylko wtedy, gdy konsultanci są wiarygodni i budują zaufanie w zespołach, które z nimi współpracują.



KLUCZOWE WNIOSKI



Eksperymenty drogą do sukcesu.

Rezultaty tegorocznego badania wskazują, że w organizacjach, które wykorzystywały wdrożenia poprzedzone pilotem oraz iteracyjne planowanie, odsetek odpowiedzi wskazujących na sukces zmian był najwyższy.



W sytuacji zagrożenia ważni są liderzy partycypacyjni.

Czynniki sukcesu o najwyższym wpływie na sukces zmiany to Postawa menedżerów najwyższego szczebla, Postawa menedżerów średniego szczebla oraz Praca zespołowa. Liderzy potrzebni są by ustawić cele i priorytet oraz zaproszą do działania zespoły. Jest to dodatkowo wspierane analizą skuteczności sposobów zarządzania zmianą, gdzie najwyższe wyniki osiągają zespoły mieszane złożone z pracowników i menedżerów.



KLUCZOWE WNIOSKI



Wymuszone przejście na pracę zdalną nie wpłynęło na obniżenie skuteczności wdrażanych zmian, a samo przejście na pracę zdalną (*home office*) było celem zmian najczęściej wymienianym przez respondentów. Również dla tego przypadku zmiany wskazywano wysoką skuteczność realizacji celów zmiany.



Klasyczne kaskadowe podejście projektowe jest w odwrocie, a skuteczność zmian nie spada. W naszym badaniu częstość stosowania klasycznego podejścia do zarządzania projektami spadła z 72% wskazań w 2017 roku do 41% w najnowszym badaniu.

W tym samym czasie liczba wskazań na osiągnięcie pełnego sukcesu zmian mieściła się w przedziale 19,88% w roku 2018 do 30% w latach 2017 i 2020. Może to oznaczać, że podejście to nie było stosowane właściwie lub w stosunku do zmian, do których należy podchodzić w inny sposób.



Komentarz eksperta

Zmiany w roku 2020 były przede wszystkim reakcją na niespodziewany kryzys COVID-19.

Priorytetami było przejście na pracę zdalną, zmiany organizacyjne i redukovanie kosztów (40% projektów), a dopiero od 4-tej pozycji na tej liście pojawiały się popularne wcześniej zmiany kultury organizacyjnej, strategii i doskonalenia procesów (30% projektów).

Dla tak specyficznego zestawu potrzeb, nie dziwi relatywnie krótki czas trwania zmian, gdzie połowa trwała poniżej 6 miesięcy.



Roman Wendt

Członek Rady
Dyrektorów
Stowarzyszenia
Interim Managers
(SIM).

Zajmuje się od 15 lat
wdrażaniem zmian -
najlepszych praktyk
efektywnościowych i
transformacjami firm.



Nieźmiennie, co jest odzwierciedleniem poziomu dojrzałości biznesowej i operacyjnej naszych organizacji, w dużej części zmiany miały charakter spontaniczny i akcyjny (w 27% przypadków brak harmonogramu i budżetu lub wiedzy na ich temat), choć wynik ten i tak jest lepszy niż w latach poprzednich.

Nie przeszkodziło to w pozytywnej ocenie wyników zmian (poziom 60%), pomimo iż na początku nie wyznaczono sobie kryteriów, planów czy potrzeb do zaspokojenia. Widać, co prawda różnicę wskazywania sukcesu dla projektów zaplanowanych oraz niezaplanowanych, ale dla kategorii planowania budżetu wynosi ona zaledwie 15 punktów procentowych (sukces 62% dla zaplanowanych, 46% dla niezaplanowanych).

W przypadku projektów, które nie posiadały planów, ewidentnie widać, że zmiana, czym była krótsza, tym częściej wskazywano jej sukces, co jest zgodne z naturalnym, intuicyjnym, a nie systemowym podejściem do zarządzania.



W tym aspekcie, pomimo że miniony rok był ewidentnie rokiem zmian w sposobie funkcjonowania i prowadzenia biznesu, to wprowadził on niewielkie różnic w samym podejściu do planowania i wdrażania zmian. Podobnie jak przed rokiem, na pierwsze miejsce wśród częstości kierowania zajęły zarządy firm.

Przed nami czas realnych zawirowań i kryzysu wywołanych skutkami minionego roku 2020. Możemy mieć tylko nadzieję, że tak pozytywnie ocenione zmiany, przejdą pozytywnie sprawdzian w warunkach rynkowych.



Komentarz eksperta

Kluczowa umiejętność w czasie pandemii

Zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego wdrażania zmian w okresie naznaczonym przez pandemię okazała się jedną z kluczowych kompetencji zapewniających sukces przedsiębiorstwu (zdolność przetrwania, ale i wykorzystanie szans). Jak wynika z tegorocznych badań OBZZ2021 ta umiejętność była „obudowana” zdolnością do zmian w odpowiednim tempie oraz wsparta odpowiednią mobilizacją zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników.

Ciekawą tendencję przynosi analiza stosowanych form komunikacji i ich skuteczności w procesie zmian. Nowoczesne formy komunikacji nie zdominowały sposobów porozumiewania się.



Krzysztof Safin

prof. WSB.
dr hab.,
Dyrektor Centrum
Biznesu
Rodzinnego.



Tradycyjne formy -plakaty, tablice informacyjne, spotkania informacyjne dla załogi a nawet list od władz stosowane są relatywnie często, choć ich skuteczność nie jest wysoka. Skuteczne narzędzia, jak np. aplikacje, czy specjalne biuletyny z kolei są relatywnie wykorzystywane rzadziej.

Spośród stosowanych form zmian najczęstszymi były te, które zapewniają zwiększenie zdolności adaptacyjnych (do nowych warunków, głównie prawnych), a więc przejście na pracę zdalną (*home office*), zmiana struktury organizacyjnej, czy redukcja kosztów.

Zaskakująca w tym zestawieniu jest „zmiana kultury organizacyjnej” jako przejaw zmian, które wymagają długiego okresu, nie zależą jedynie od woli inicjatorów zmiany, a ewentualne skutki są trudne do przewidzenia. Świadczy to, jak się wydaje, o ogólniejszej tendencji – dostrzeganie konieczności dokonania w przedsiębiorstwie zmian zasadniczych.

Najlepiej do tych zmian, jak wynika z badań, przygotowany jest sektor bankowy (najwyższy poziom realizacji celu) oraz produkcja przemysłowa, zaskakująco słabo nauka i szkolnictwo, opierające się wszak na nowym modelu nauczania zdalnego.

2

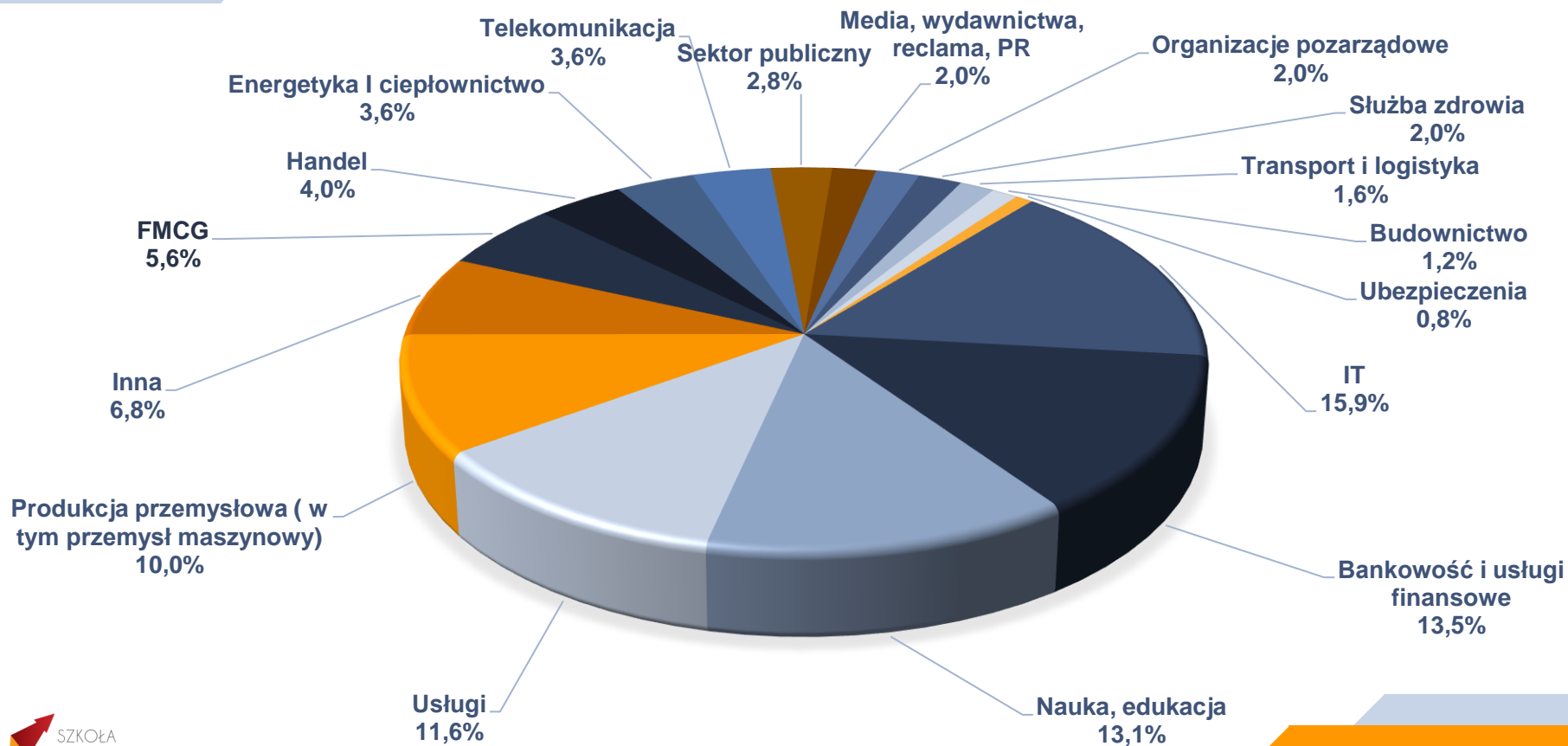
CHARAKTERYSTYKA ZMIAN

Gdzie wdrażano zmiany i kto
dokonał ich oceny?

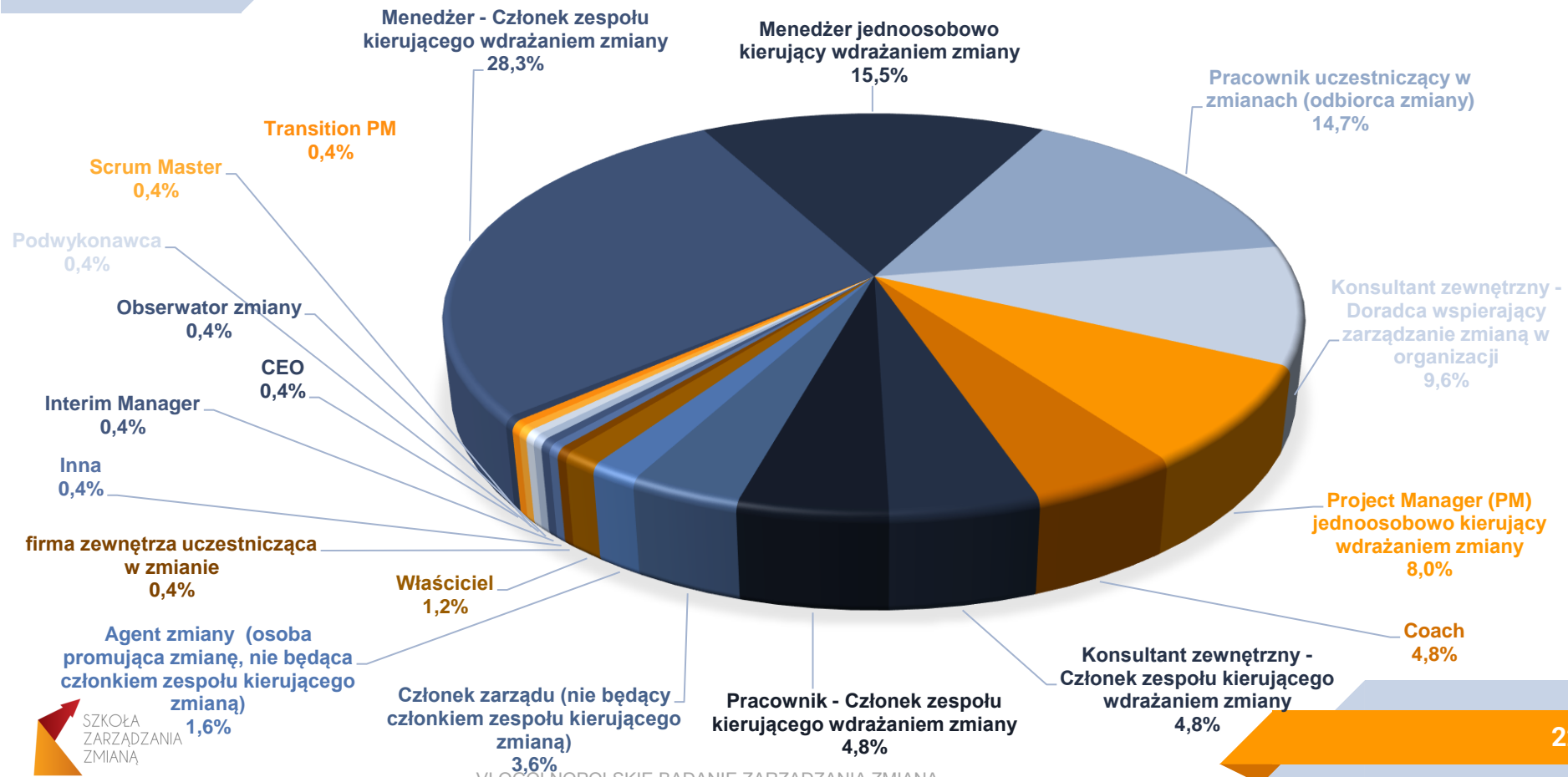
Swoimi doświadczeniami podzieliło się 251 respondentów

- Ponad 40% opisywanych zmian miała miejsce w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób.
- Ponad 60% respondentów miało istotny wpływ na zmianę, kierując wdrożeniem opisywanej zmiany (samodzielnie, w ramach zespołu projektowego lub jako agent zmiany), a niemal 15% respondentów stanowili pracownicy - odbiorcy zmiany.
- Prawie 90% wypowiadających się kierowników projektów oceniło rezultat zmiany jako sukces (>7).

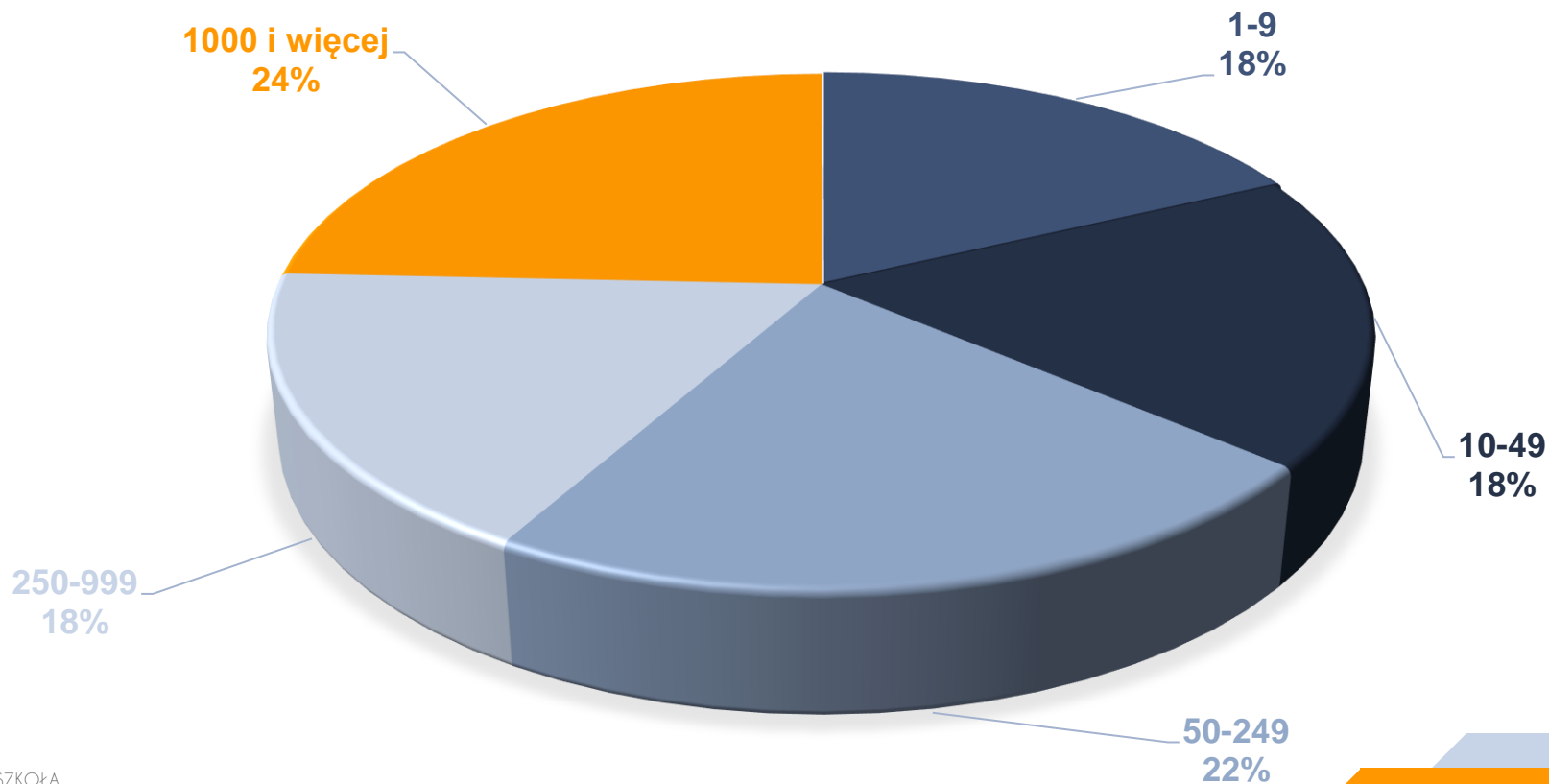
Branża, w której działa organizacja, która wdrażała zmianę



Rola pełniona przez ankietowanego w zmianie



Wielkość organizacji (liczba pracowników)



Postrzeganie sukcesu zmiany (>7) w zależności od roli w zmianie tylko dla zmian zakończonych





Komentarz eksperta

Kilka słów o raporcie

W tym roku nasze badanie zgromadziło 251 respondentów, którzy opisali zmiany z ponad 16 branż.

Większość opisywanych zmian było już zakończone (164) i wdrożone w czasie wypełniania kwestionariusza. 87 respondentów odniosło się do zmian jeszcze będących w trakcie.

W naszym raporcie, gdy analizujemy aspekty, które wiążą się z oceną wyników, odnosimy się tylko do zmian już zakończonych. Jeśli jest inaczej to pokazujemy to w opisie diagramu.



**Wiesław
Grabowski**

Partner Szkoły Zarządzania Zmianą, trener, coach biznesu i konsultant procesów zmian w firmach.



Wśród respondentów były osoby, które zarządzały zmianą, konsultanci zewnętrzni, pracownicy i obserwatorzy.

Odpowiedzi respondentów potwierdzają starą prawdę, że zaangażowanie kogoś w działanie podnosi prawdopodobieństwo, że będzie on odbierał jego wynik pozytywnie.

Wśród respondentów byli przedstawiciele firm i instytucji od jednoosobowych po liczące ponad 1000 pracowników.

3

STRATEGICZNY PROFIL ZMIANY

Jakie były cele, czas trwania
zmiany i kto nią kierował?

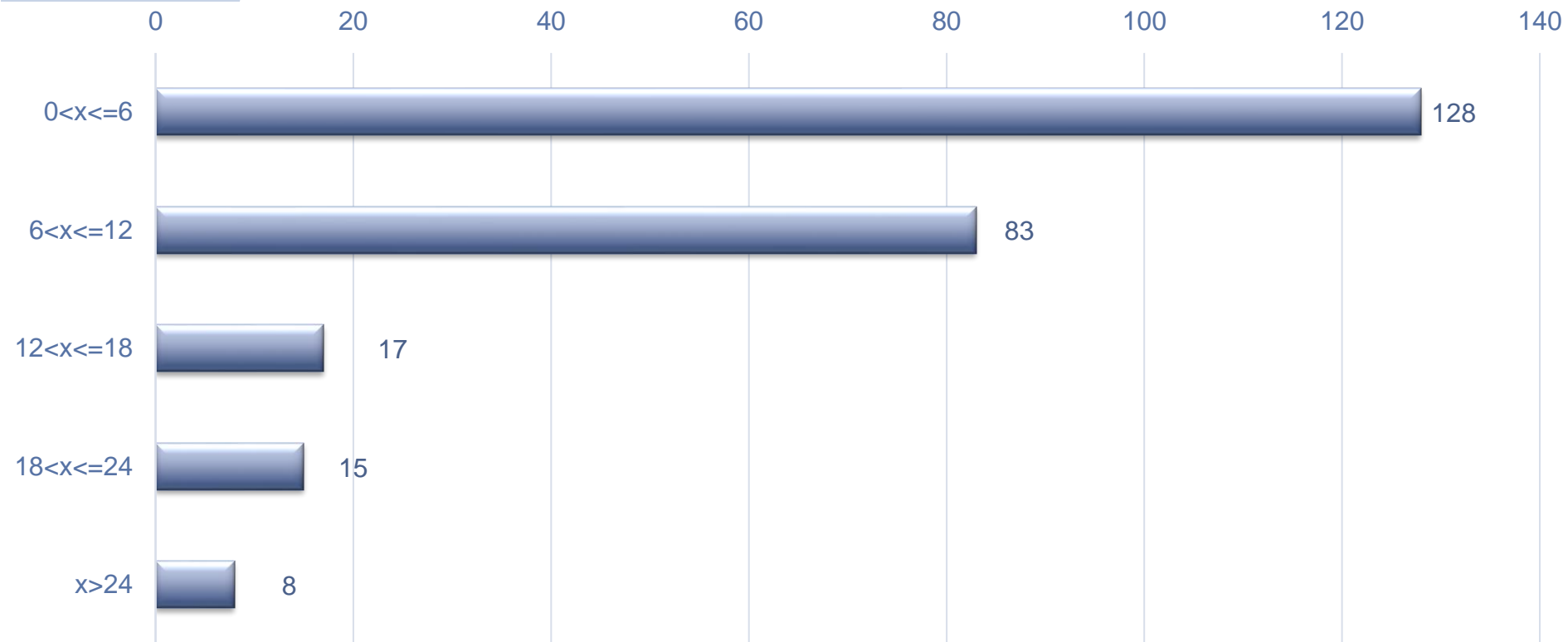
Pandemia wpłynęła na wybór celów zmian – najczęstszym celem było przejścia na pracę zdalną

- Kolejne - często wymieniane - cele zmian to zmiana struktury organizacyjnej, redukcja kosztów i zmiana kultury organizacyjnej oraz strategii.
- Ponad 80% opisywanych zmian trwało nie dłużej niż rok (podobnie jak w poprzednim badaniu).
- 45 zmian dotyczyło transformacji cyfrowej, a 6 wdrażania rozwiązań Przemysłu 4.0.

Główne cele zmiany w organizacji (liczność) *



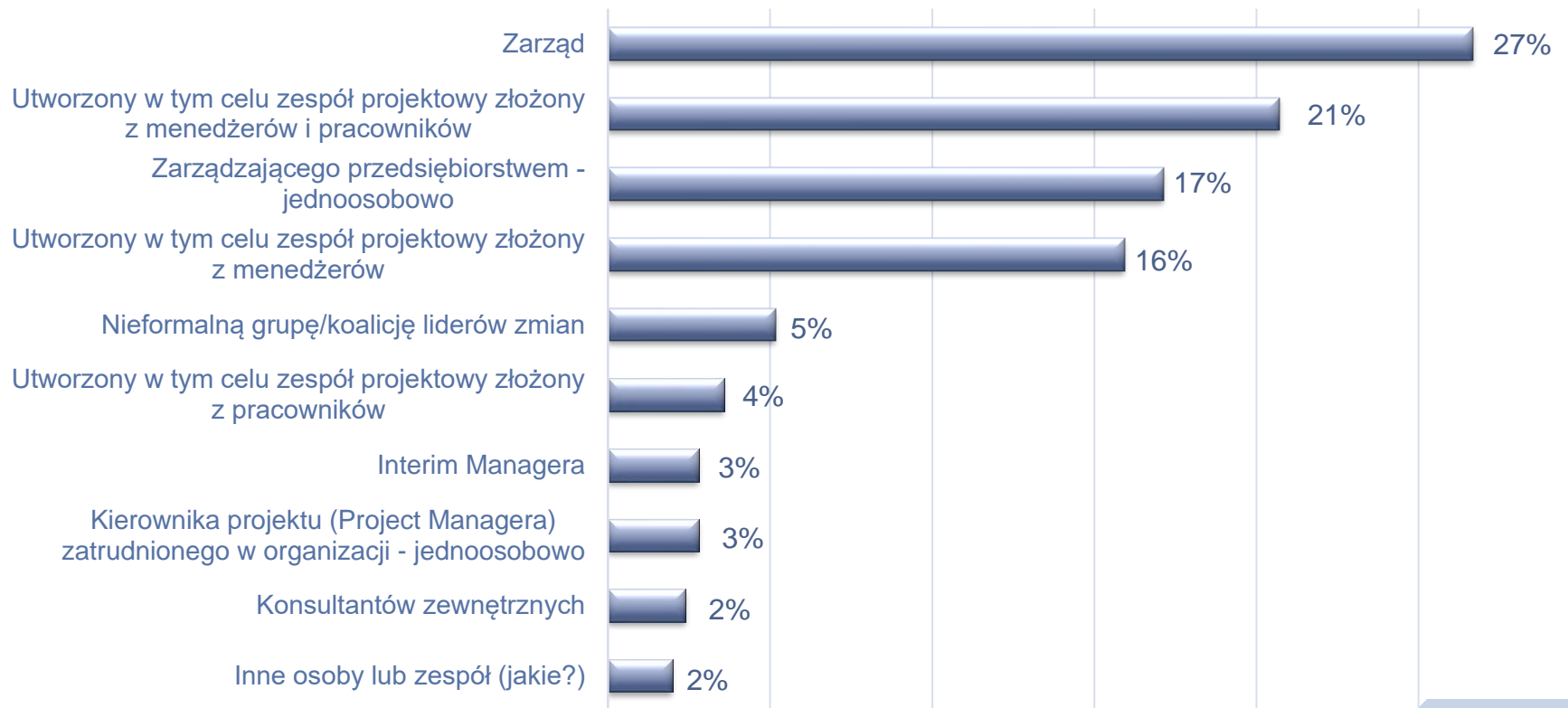
Częstość czasu wdrażania zmiany w miesiącach



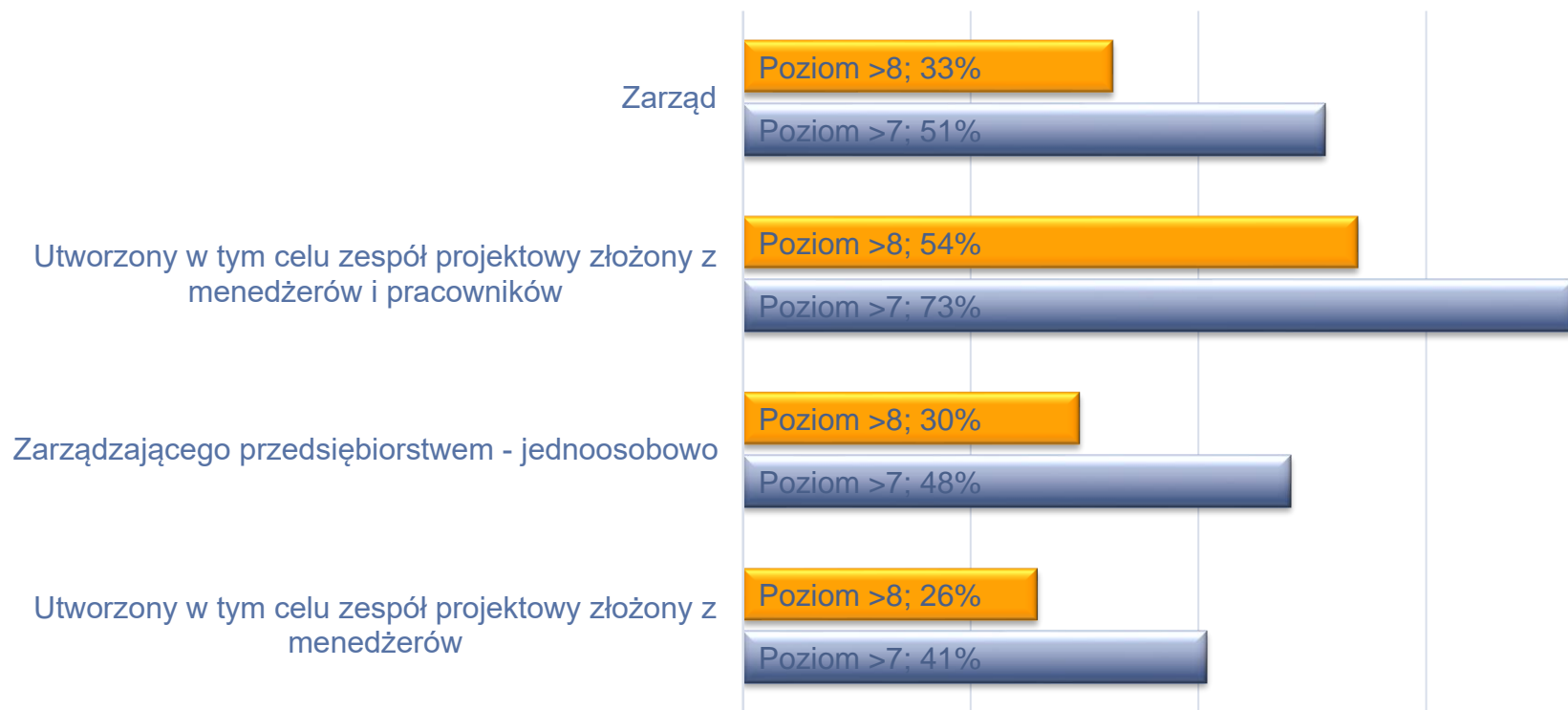
W ponad 1/4 przypadków odpowiedzialność za wdrożenie zmiany brał na siebie zarząd organizacji

- Co piąta zmiana była kierowana przez zespół projektowy złożony menedżerów i pracowników.
- Kolejny rok pokazuje, że zespoły kierujące zmianą złożone z menedżerów i pracowników były najskuteczniejsze we wdrażaniu zmian. Efektywność takich zespołów była co najmniej o 20 p.p. wyższa niż innych form kierowania zmianą. Pomimo to liczba zmian kierowanych przez zespoły włączających pracowników w kierowanie zmianą nie wzrasta (rok do roku).
- Rzadko sięgano po wsparcie zewnętrznych ekspertów. Tylko w 8% przypadków kierowanie zmianą powierzono kierownikowi projektu, konsultantom zewnętrznym lub Interim Managerowi.

Kierowanie wdrożeniem zmiany

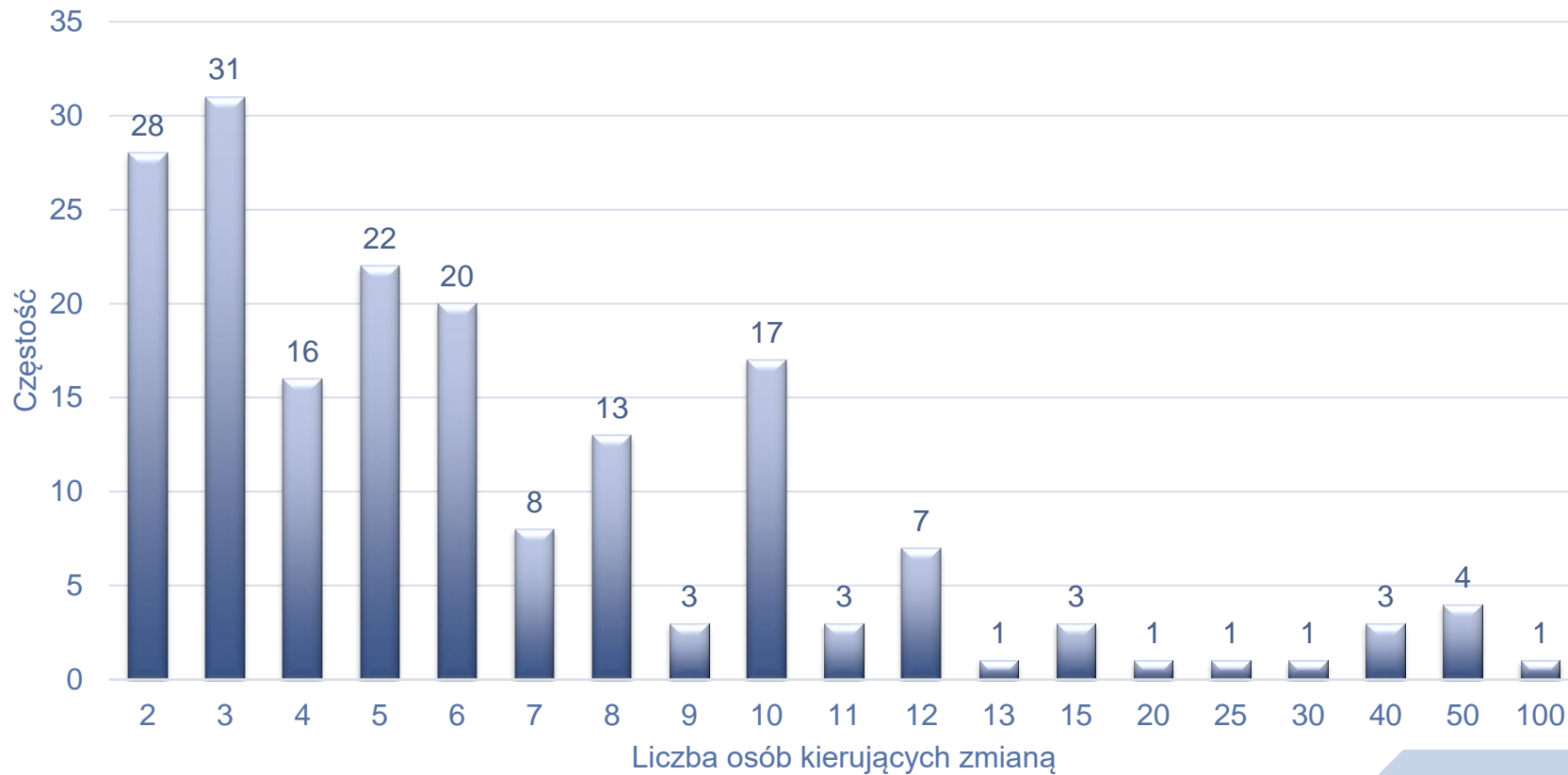


Zależność sukcesu zmiany od kierowania nią przez *

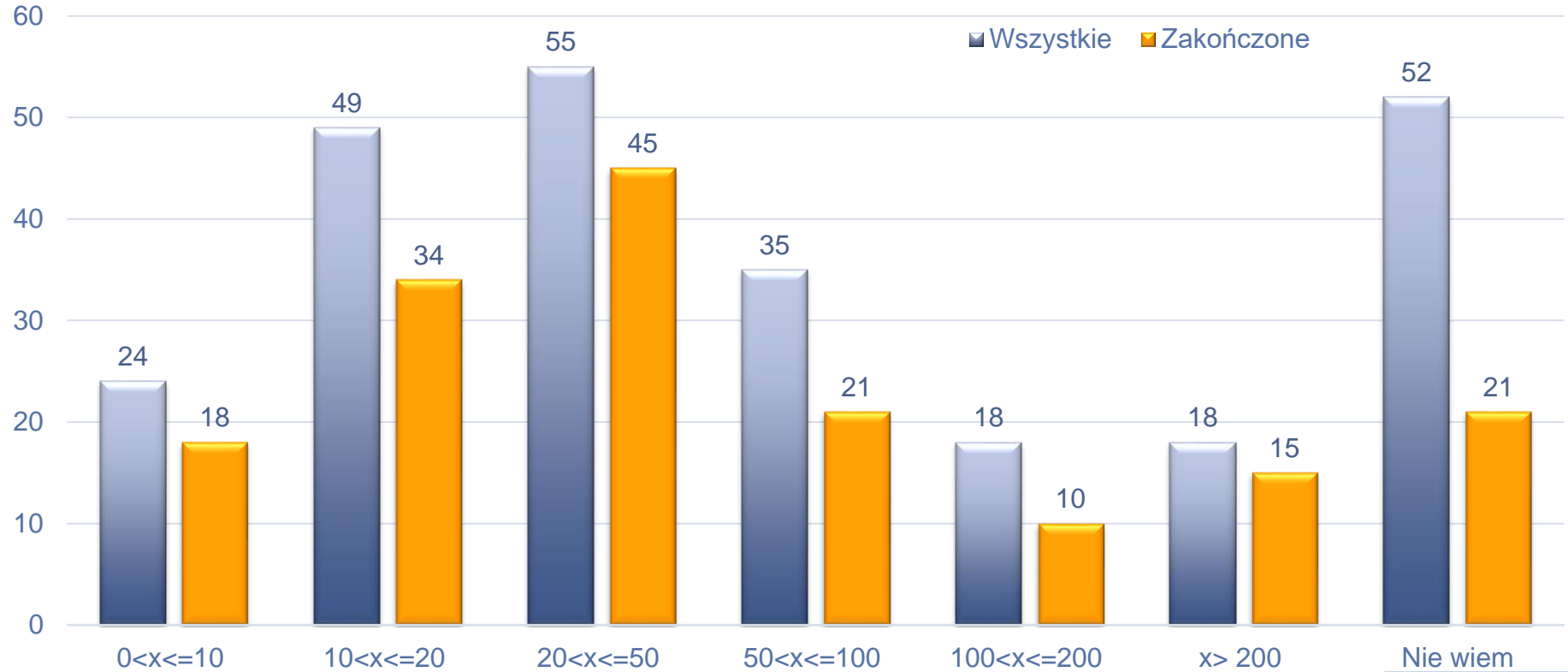


* Tylko gdy wielkość próbki $n > 10$ i dla zmian zakończonych

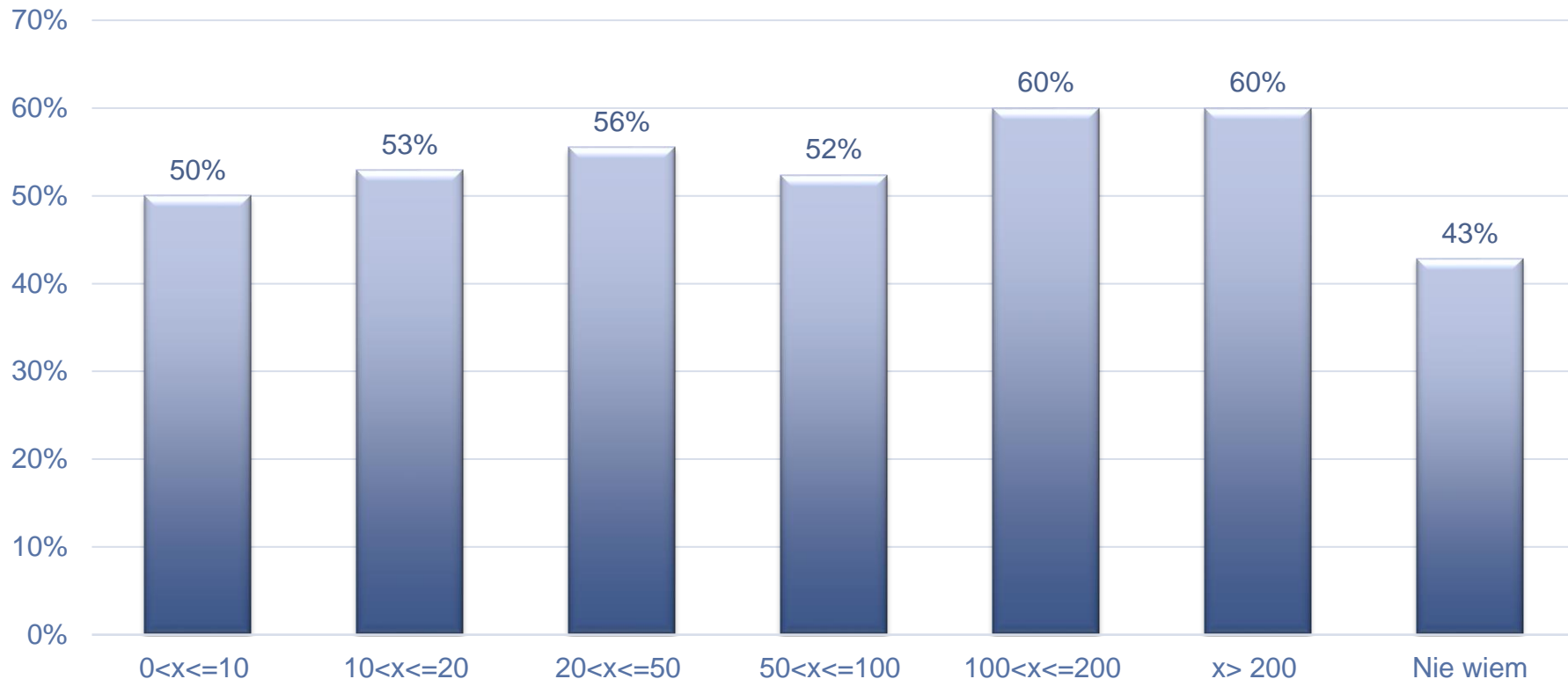
Liczebność zespołu kierującego zmianą



Częstość czasu łącznego w godzinach poświęconego przez kierujących na zarządzanie zmianą w ciągu miesiąca



Czas poświęcony przez kierujących na zarządzanie zmianą w ciągu miesiąca a poziom osiągnięcia celów (>7) tylko zmiany zakończone i n>10





Komentarz eksperta

Skład zespołu kierującego zmianą jest fundamentem sukcesu

Od kilku lat wyniki naszego badania pokazują, że forma kierowania wdrożeniem zmiany ma istotny wpływ na jej powodzenie.

Już kolejny rok najefektywniej kierują wdrożeniem zespoły projektowe złożone z menedżerów i pracowników. Osiągają one cele zmiany w pełni w 54% przypadków (wskazania 9 i 10) oraz w zadowalającym stopniu aż w 73% przypadków (wskazania 8-10). Dla porównania zmiany kierowane przez zarząd osiągają cele odpowiednio w 33% i 51 % przypadków. To wynik o ponad 20 p.p. gorszy!



**Dr Jarosław
Rubin**

Założyciel Szkoły
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Osoby zarządzające firmą biorą na siebie odpowiedzialność za rezultat zmian, ale osiągają efekty znacznie gorsze niż zespoły wzmocnione o pracowników. I tak 27% ogółu zmian było kierowane przez zarząd, a kolejne 17% - jednoosobowo przez zarządzającego przedsiębiorstwem, a jeszcze 16% przez zespół projektowy złożony z menedżerów. Odwaga menedżerska – tak, powodzenie zmian – nie!

Sytuacja koronakryzysu wyzwalała u wielu menedżerów zwiększone poczucie odpowiedzialności za organizację, którą kierują. Może właśnie ta odpowiedzialność powinna doprowadzić do zaproszenia pracowników do zespołów planujących i realizujących zmiany. Zwiększy to motywację wewnętrzną pracowników, zaowocuje większym zaangażowaniem we wdrożenie zmiany, a w efekcie przyniesie wyższy poziom realizacji celów zmiany. Warto!



Komentarz eksperta

Postawa liderów i ich zaangażowanie ma znaczenie!

Wszyscy tak mówimy, a teraz mamy potwierdzenie w danych!

Analizując jaka jest zależność pomiędzy czasem poświęcanym na zarządzanie zmianą, a oceną osiągnięcia sukcesu pokazuje, że im więcej zaangażowania zespołu w zmianę tym lepsze są osiągnięte wyniki. Potwierdza to zalecenie, że większą efektywność osiągamy wtedy, gdy działamy „jednowątkowo”. Wszystkie badania pokazują, że wielozadaniowość jest nieefektywna.

Biorąc pod uwagę czas trwania zmian i podany przez respondentów łączny czas pracy na zarządzanie zmianą, możemy wyliczyć, że organizacje, z których pochodzą respondenci, wykorzystały między 93 060 a 872 336 osobogodzin pracy.



**Wiesław
Grabowski**

Partner Szkoły Zarządzania Zmianą, trener, coach biznesu i konsultant procesów zmian w firmach.

4

EFEKTY ZMIANY

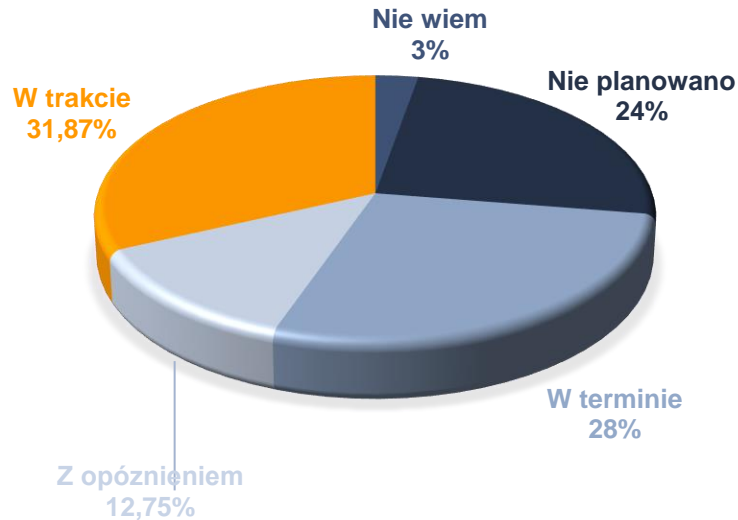
Jakim rezultatem zakończyła się zmiana?
Jakie były strategiczne i operacyjne efekty
zmiany?

Mniej niż 1/3 zmian posiadało cechy projektu (ustalone: cel, termin zakończenia i budżet).

- Spośród zmian o ustalonym terminie zakończenia, 30% nie zmieściło się w zakładanym harmonogramie.
- Przekroczenie zakładanego budżetu miało miejsce tylko w prawie 40% wdrożeń o ustalonych wydatkach, ale tylko w 4% budżet został wielokrotnie przekroczony.
- Potwierdzają się rezultaty badań z lat ubiegłych, wskazujące, że ustalanie budżetu i terminu pozytywnie koreluje z sukcesem zmiany.
- Prawie 80% krótszych zmian (trwające do 6 miesięcy) kończyło się terminie, ale również zmiany dłuższe (trwające od 1,5 roku do 2 lat. Uwaga: n=5) miały podobny rezultat. Należy jednak podkreślić, że zmiany krótkie miały najwyższy poziom osiągnięcia celów zmiany.

Termin zakończenia wdrożenia zmiany*

Harmonogram wdrożenia zmiany



W terminie 69%

$0 < x \leq 3$ 21%

$3 < x \leq 6$ 8%

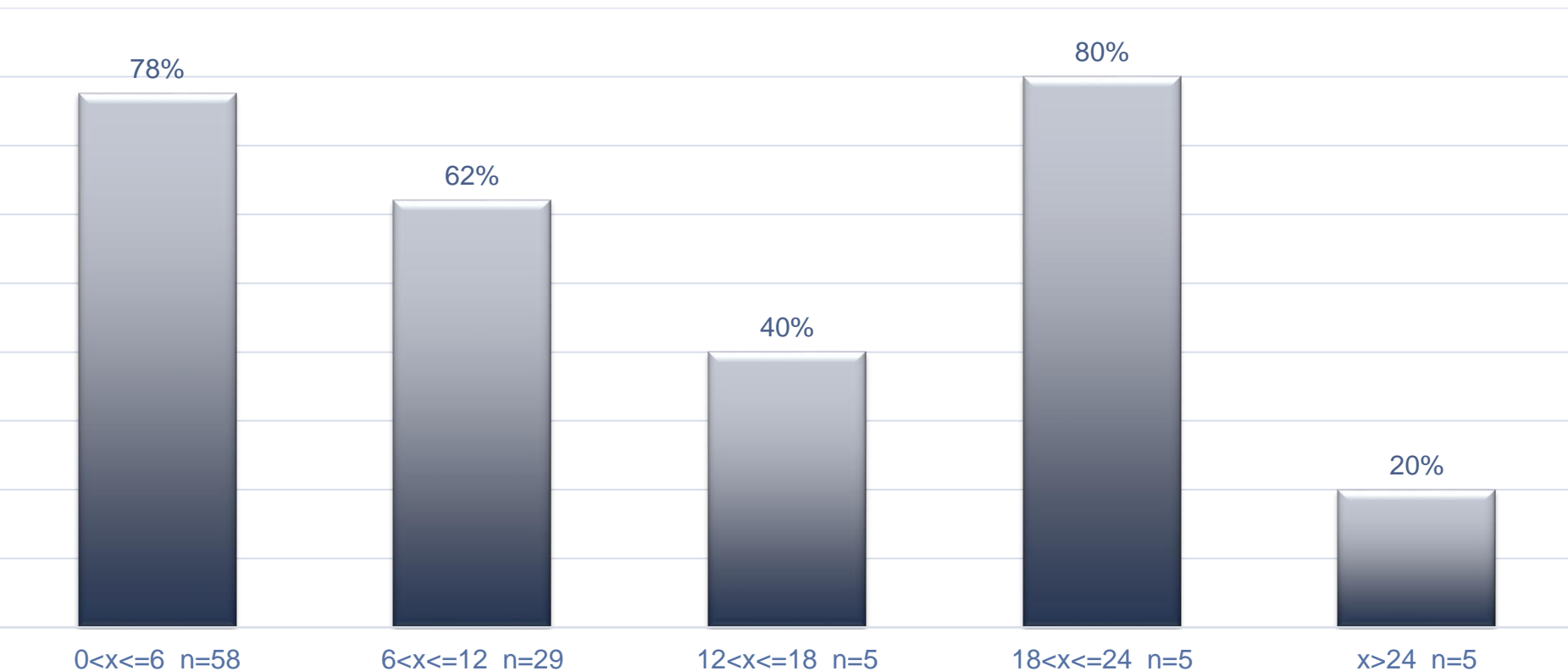
$6 < x \leq 9$ 0%

$9 < x \leq 12$ 1%

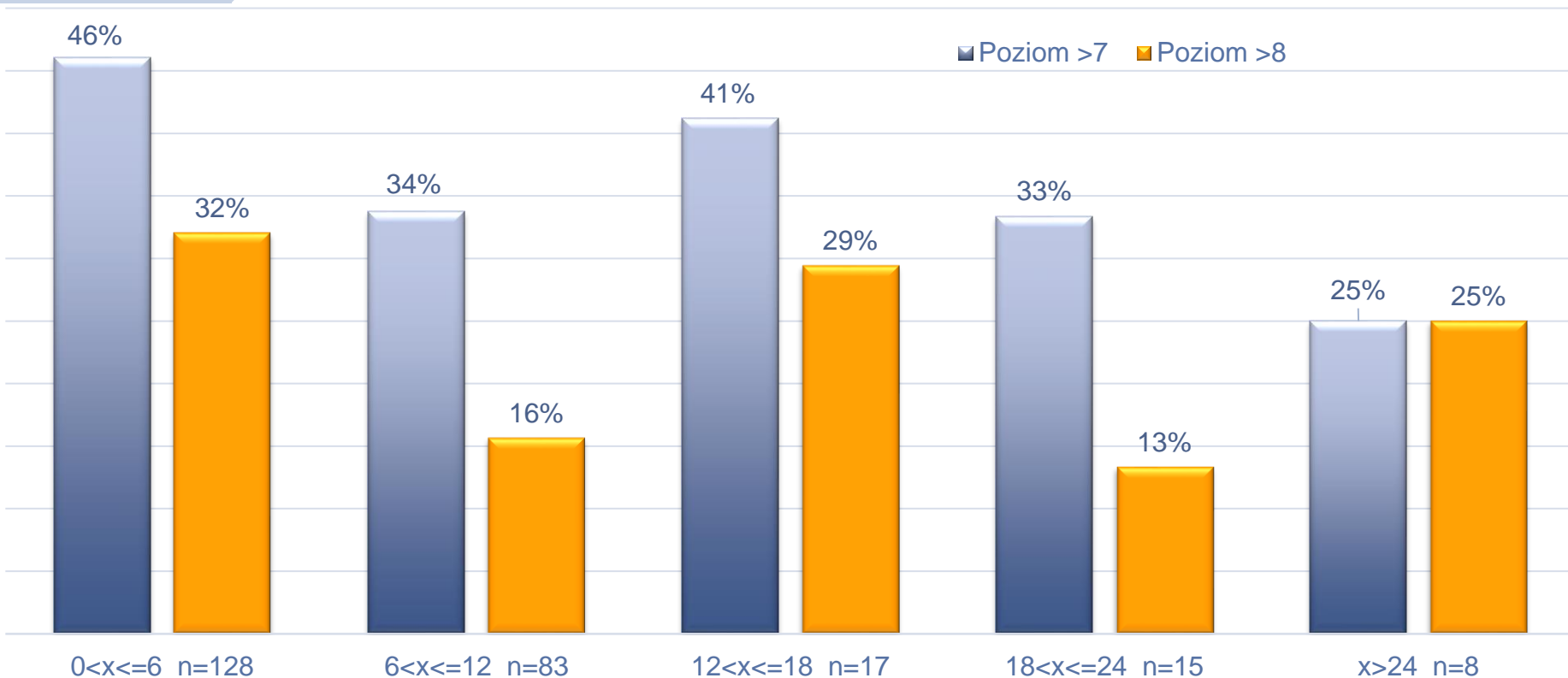
$x > 12$ 1%

Brak danych - -4% 1%

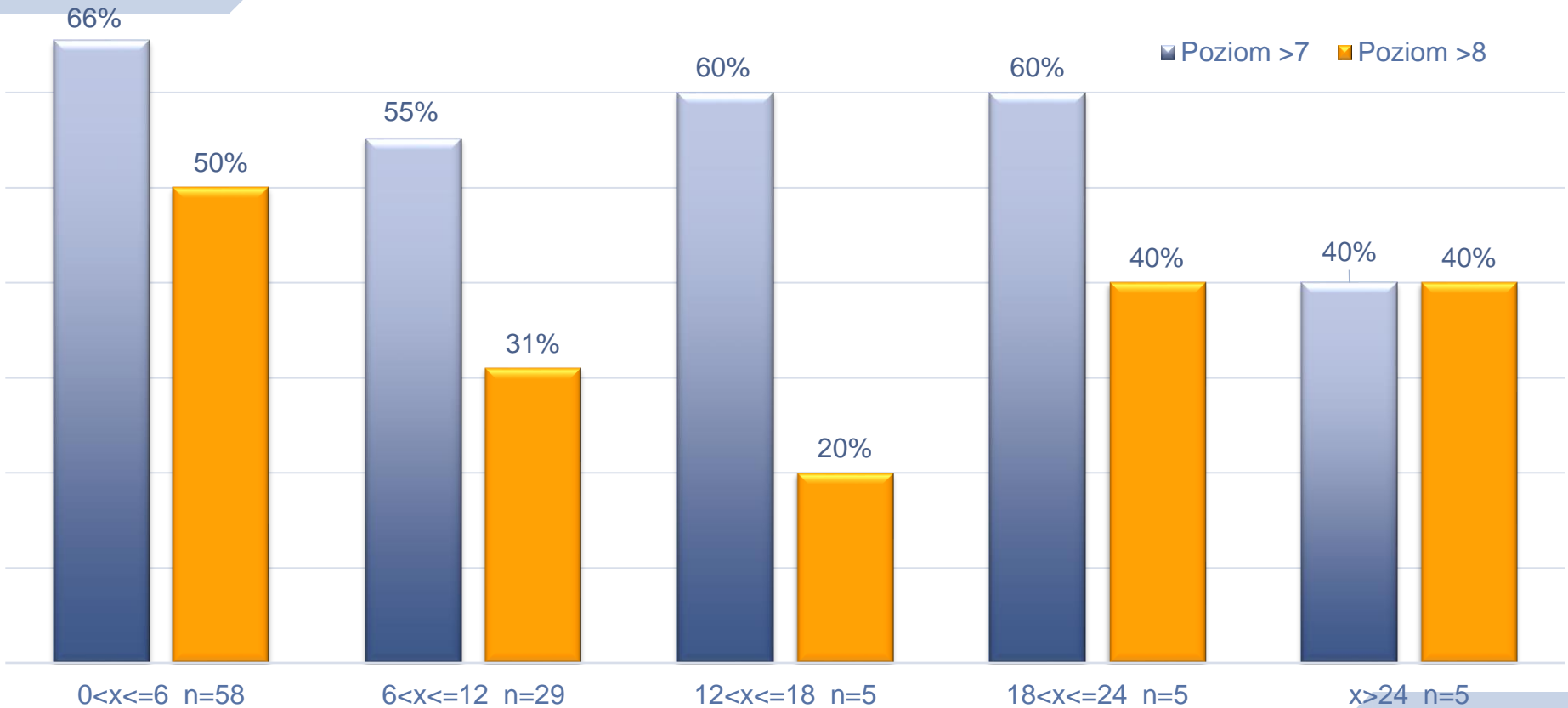
% zakończonych terminowo zmian o czasie trwania X miesięcy



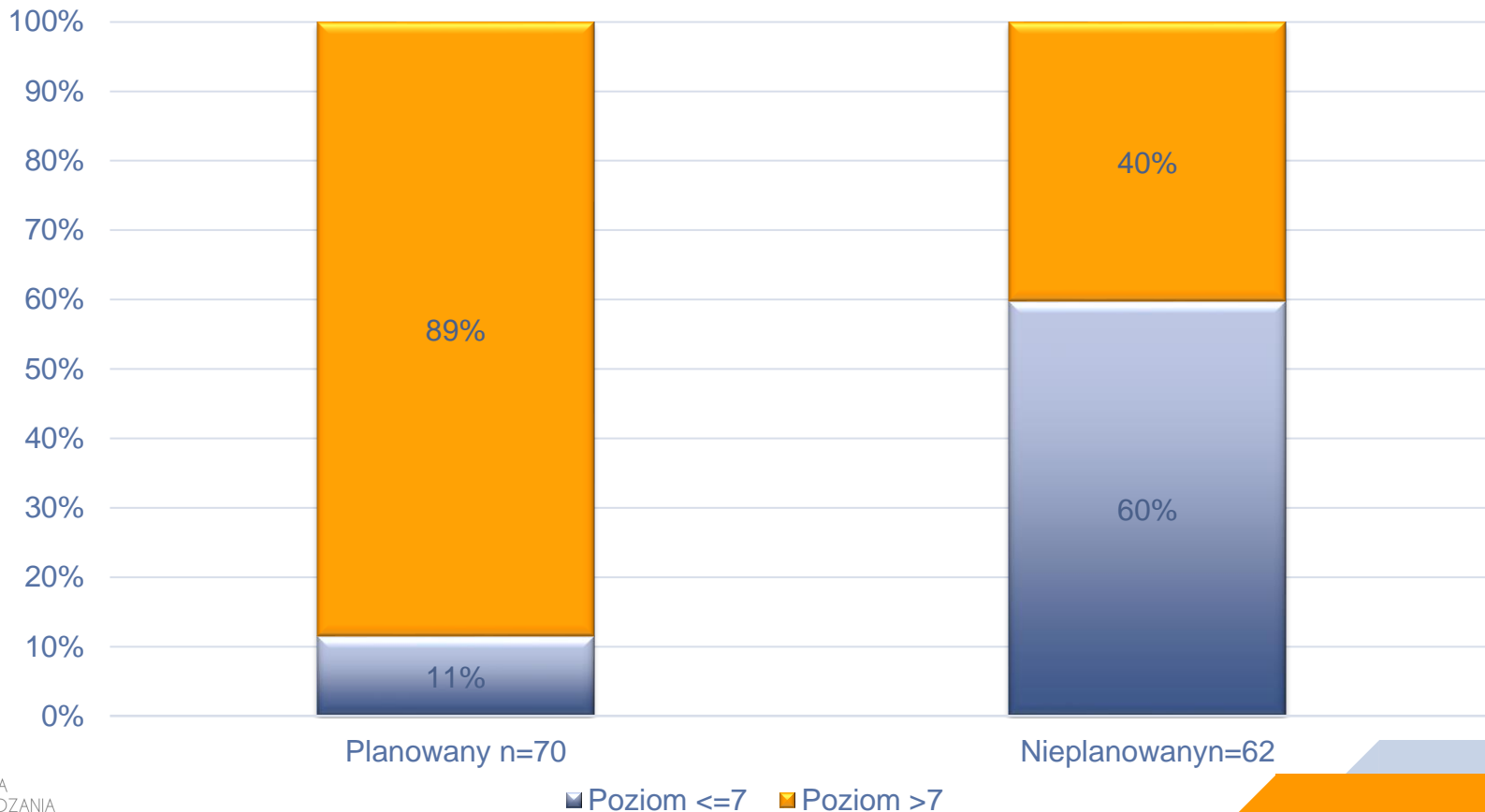
Wpływ czasu trwania na sukces zmiany (wszystkie zmiany)



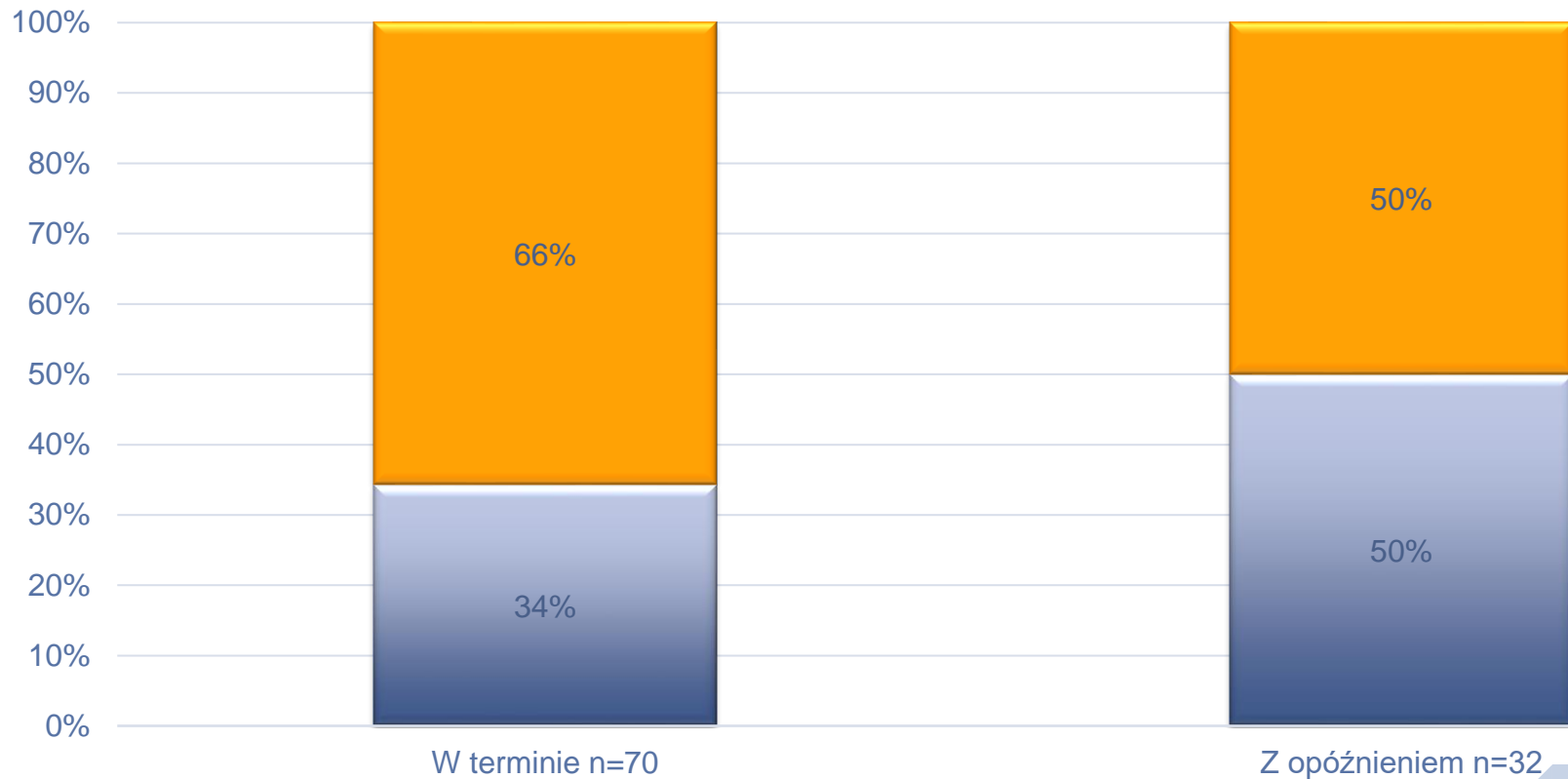
Wpływ czasu trwania na sukces zmiany (zmiany z planowanym terminem)



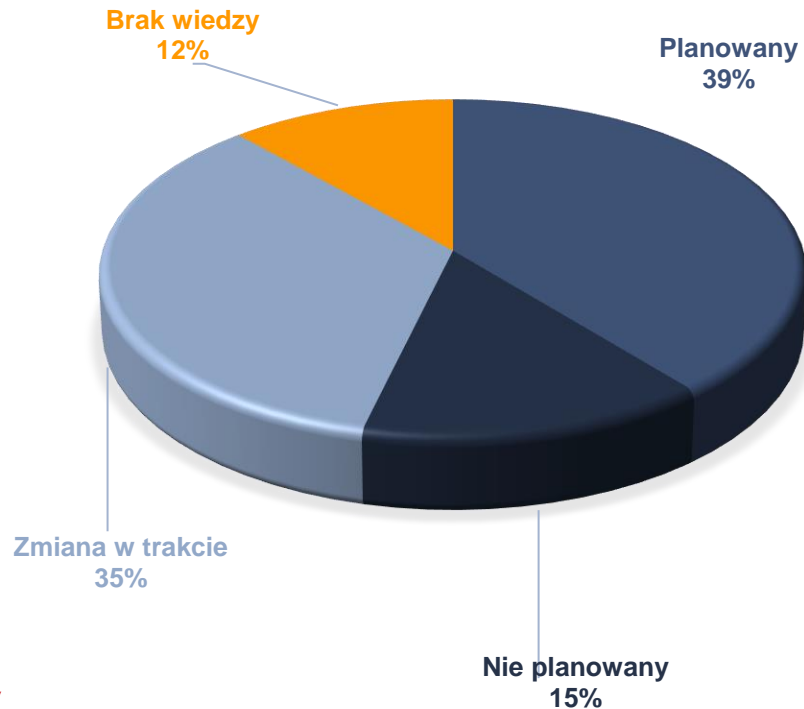
Wpływ ustalenia terminu na poziom osiągnięcia celów



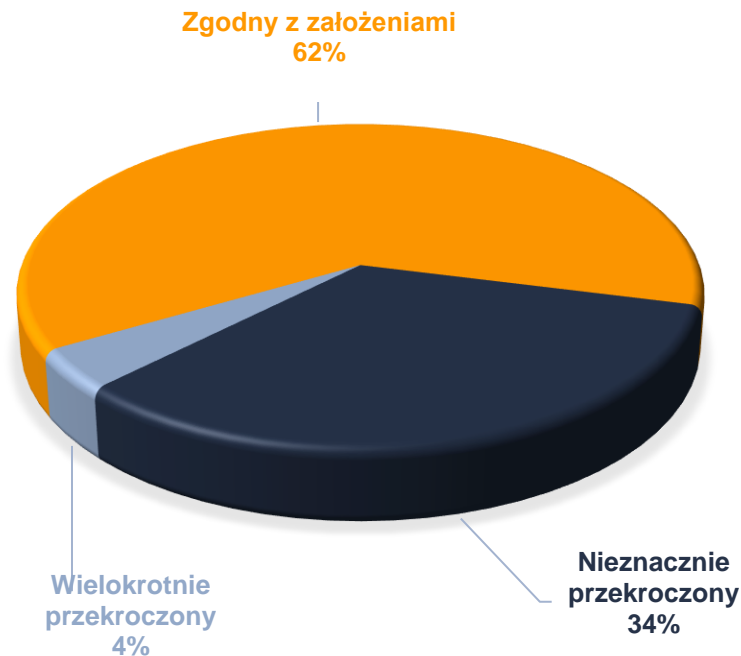
Wpływ opóźnienia terminu na poziom osiągnięcia celów, gdy był ustalony termin*



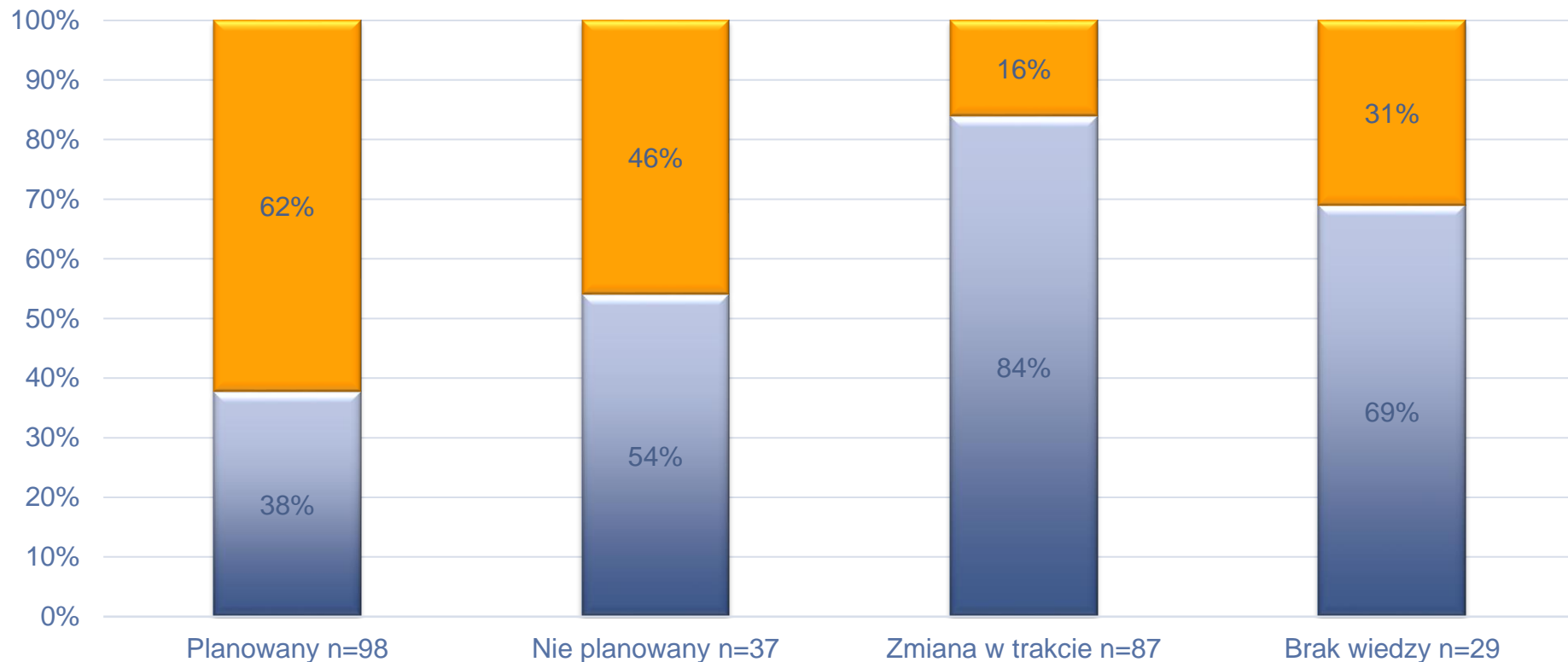
Założenia budżetowe



Budżet wdrożenia zmiany*

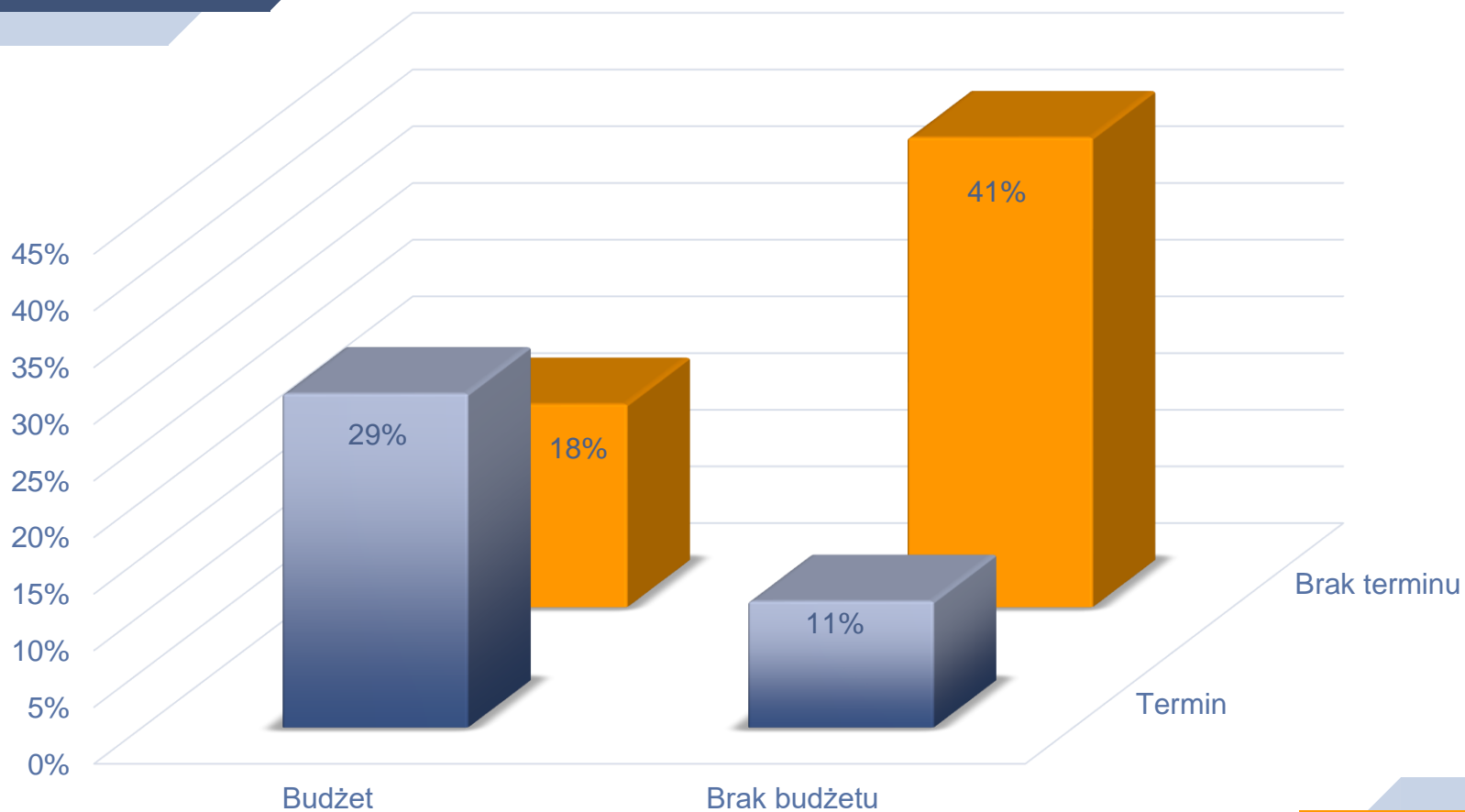


Wpływ ustalenia budżetu na poziom osiągnięcia celów

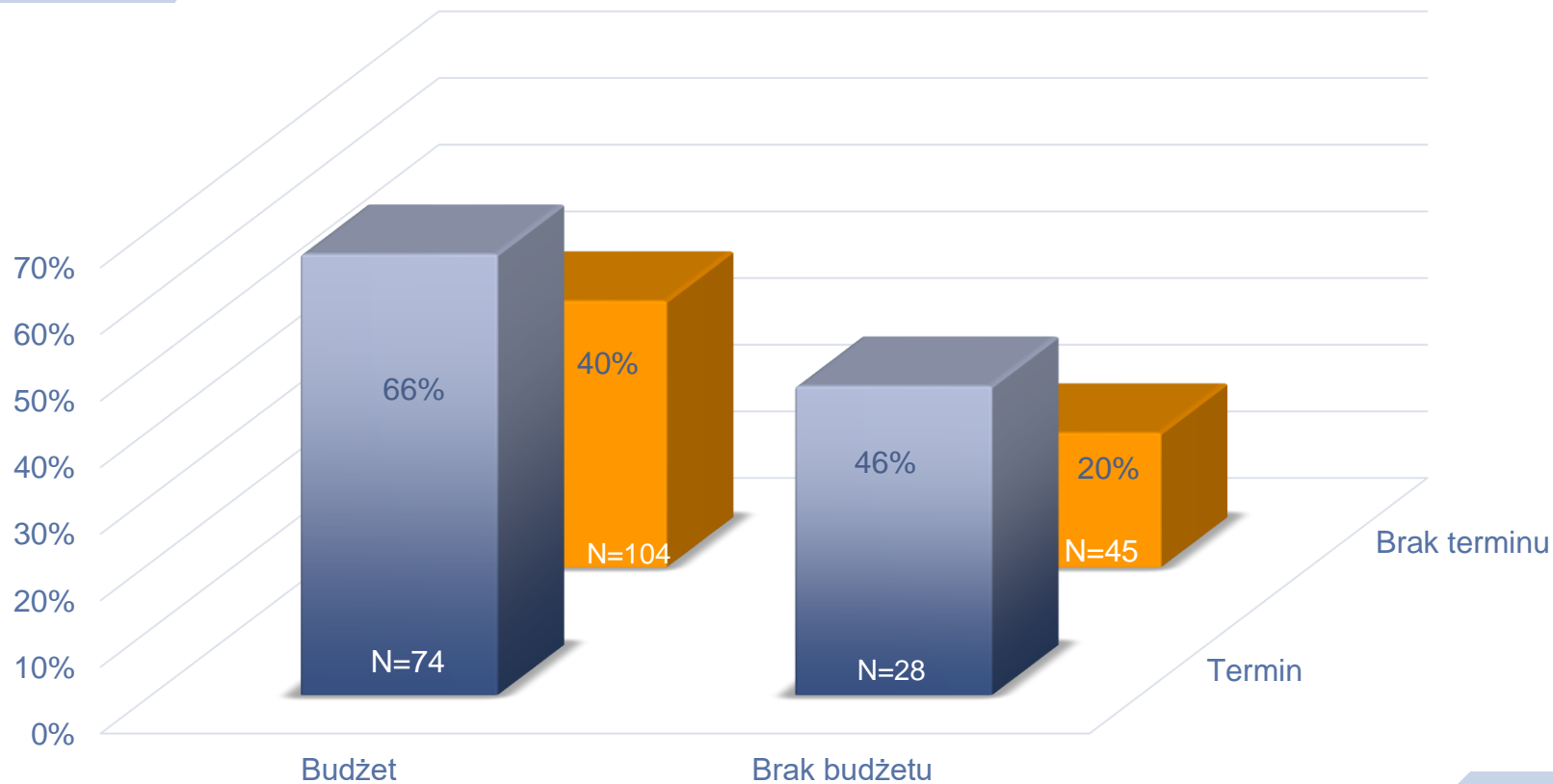


■ Poziom <=7 ■ Poziom >7

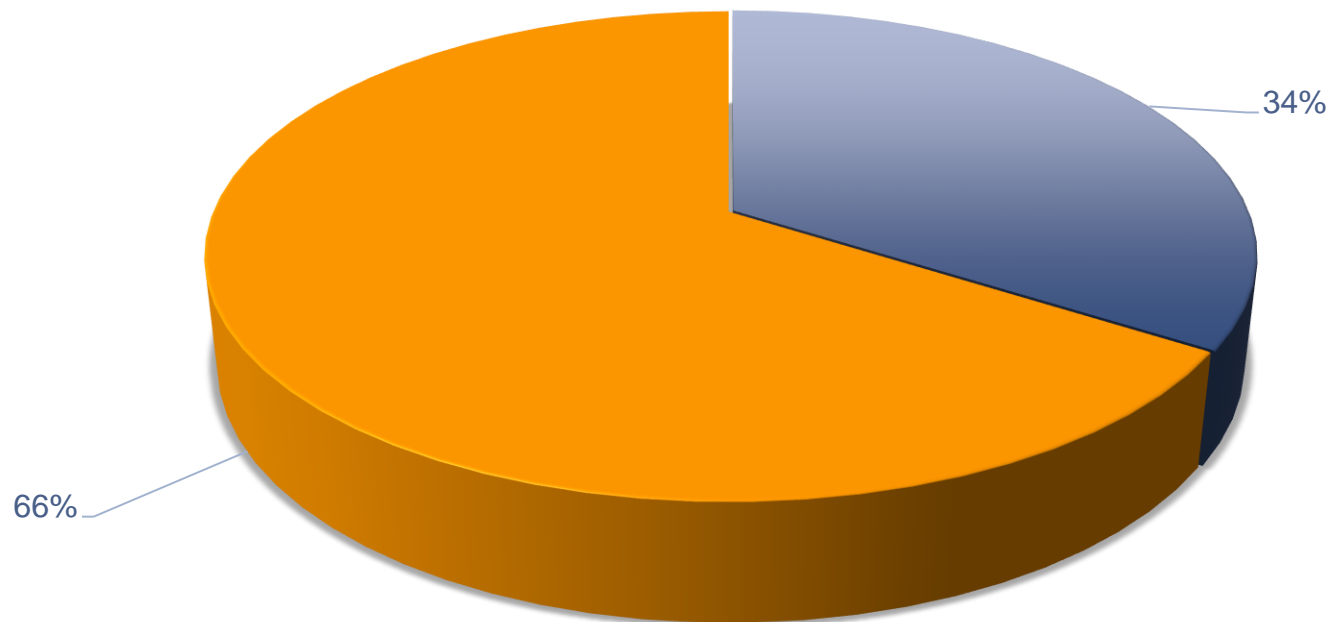
Wzajemne relacje terminu i budżetu



Wpływ ustalenia terminu i budżetu na sukces (>7)



Wpływ jednoczesnego ustalenia terminu i budżetu na poziom osiągnięcia celów*



■ Poziom ≤ 7 ■ Poziom > 7

*n=67



Komentarz eksperta

Ograniczenia pomagają!

Czasem zwinność kojarzy się niektórym wdrażającym zmiany z pełną wolnością. Co oznacza, że nie tworzą planów, a co za tym idzie nie narzucają terminów ani budżetów. Niestety mam dla nich wszystkich złą informację.

Skuteczność tych wszystkich, którzy podejmując się zmiany ustalają budżet i termin zakończenia znacząco przekracza wskazania dla całej próbki badanych i wynosi 60% tych, którzy wskazali sukces zmiany (poziom realizacji celów wyższy od 7) wobec 48% dla całej próbki.

Patrząc tylko na termin zakończenia, to dla opisywanych ukończonych zmian, był on ustalony w 53% przypadków, zaś dla budżetu było to nawet częściej bo w 60% przypadków gdzie zmiana została zakończona.



**Wiesław
Grabowski**

Partner Szkoły Zarządzania Zmianą, trener, coach biznesu i konsultant procesów zmian w firmach.



W tym roku, jeśli w jakiejś zmianie był ustalony termin zakończenia, to procent wskazań zakończenia zmiany sukcesem był na poziomie 89% wobec 48% dla wszystkich zmian.

Dla przypadków, gdy był ustalony budżet, odsetek tych wskazań wyniósł odpowiednio 62%.

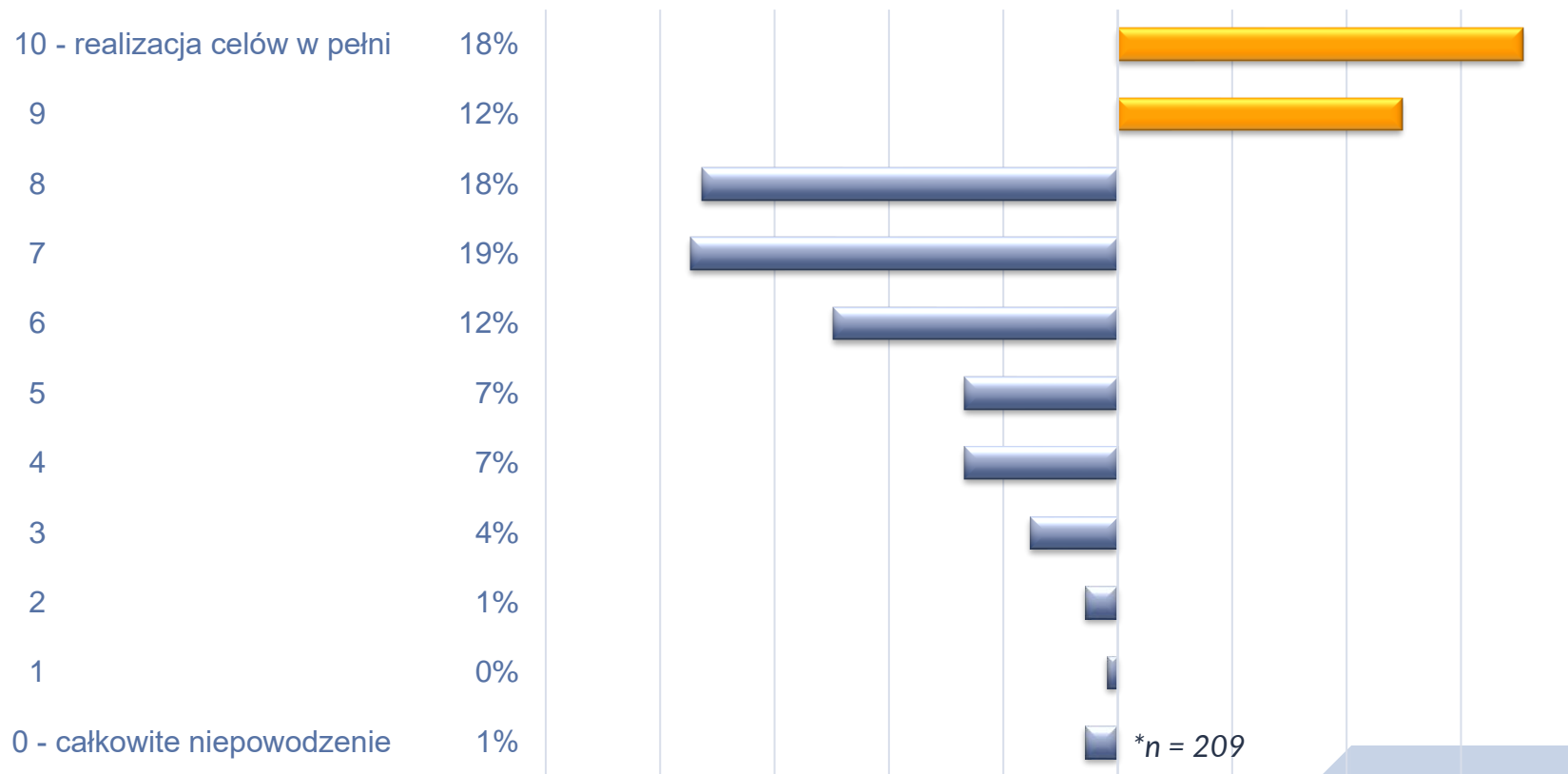
Jeżeli ustalamy termin, to lepiej go dotrzymać, bo w przeciwnym przypadku ocena zmiany spada. Kolejna intuicja, jaka znajduje potwierdzenie w danych, to stwierdzenie, że im krótsza zamiana tym większe szanse na dotrzymanie terminu. Przy krótszych zmianach osiągamy też wyższy poziom satysfakcji z poziomu realizacji celów zmian.

Przy analizie wpływu czasu trwania zmiany na poczucie sukcesu zmiany pojawia się efekt rosnącej różnicy pomiędzy liczbą respondentów, którzy wskazali na poziom realizacji celów >7 od tych, którzy są w pełni zadowoleni z realizacji czyli wybrali wskazanie 8 lub wyższe. Otóż wraz z długością czasu wdrożenia znacząco spada szansa na wskazanie pełnego sukcesu.

30% wdrażanych zmian osiągnięto w pełni zakładane cele

- Od początku badań (2016-2021) liczba zmian zakończonych pełnym sukcesem nie przekracza 30% i nie wykazuje tendencji wzrostowej.
- Liczba zmian zakończonych całkowitą porażką (wskazania od 0-3) wyniosła 6% (rok temu 3%), a w latach 2016-2021 nigdy nie przekraczała 9%.
- Spośród wyróżnionych branż najlepiej radziła sobie z wdrażaniem zmian Bankowość i usługi finansowe (pełny sukces w 38% opisywanych zmian). Ponad kreską (ponad 30%) znalazły się też branże: FMCG (36%) i Produkcja przemysłowa (32%).
- Słabo ze zmianami radziły sobie firmy handlowe oraz usługowe. Pełny sukces zakończonych zmian wskazało 10% respondentów z branży Handel i 21% z branży Usługi.

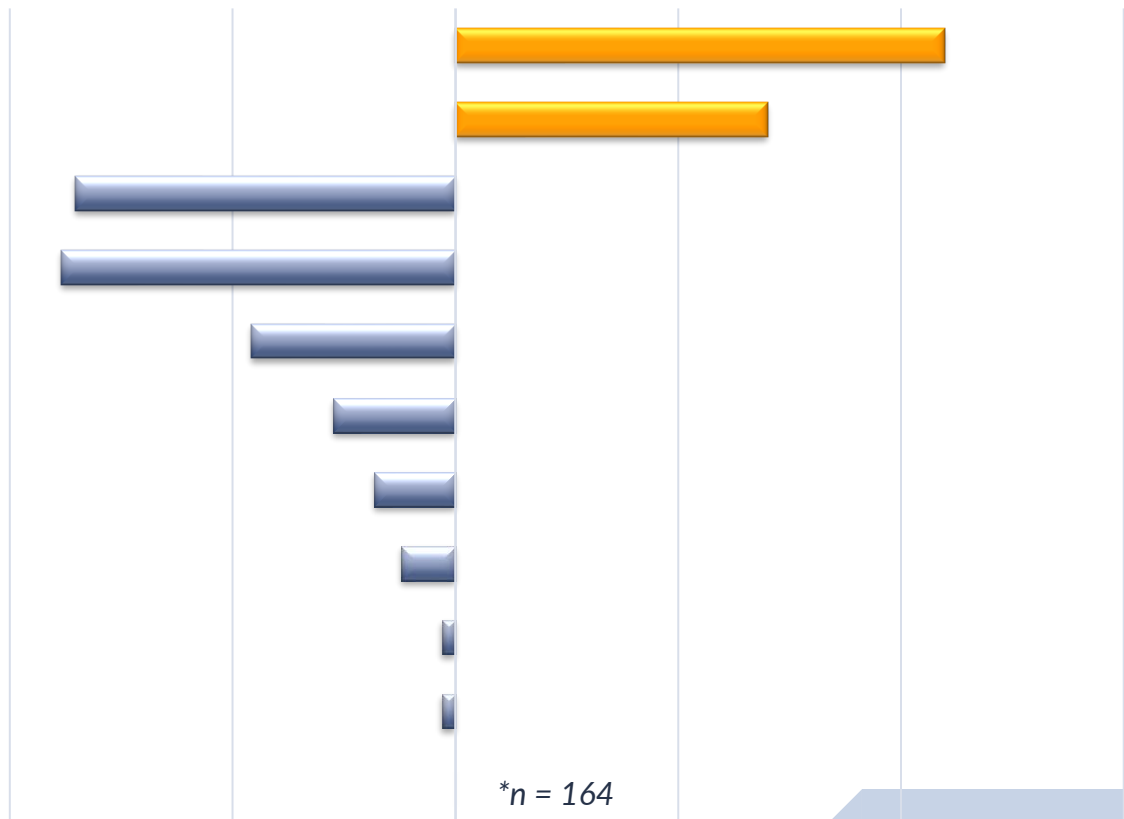
Poziom realizacji celów zmian*



Poziom realizacji celów zakończonych zmian *

10 - realizacja celów w pełni	22%
9	14%
8	17%
7	18%
6	9%
5	5%
4	4%
3	2%
2	1%
1	1%

0 - całkowite niepowodzenie w realizacji celów%





Okiem respondentów

- Zabrakło konsekwencji w realizowaniu zmiany (0)*
- Odeszli kluczowi pracownicy (3)
- Utraciliśmy cel z oczu (3)
- Zmiana wpłynęła na znaczną redukcję kosztów, redukcję zatrudnienia, ale tym samym spowodowała bardzo duże obciążenie pracą, brak motywacji ludzi i przemęczenie (4)
- Trudno odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ właściciel firmy, który mnie wynajął do wprowadzenia zmian, nie zaangażował się w proces ustalania i realizacji celów zmian - po czasie okazało się że nie był do tego gotowy (5)
- Firma wciąż dopasowuje się do zmiany. Najślabszy czynnik ludzki, stare nawyki, przyzwyczajenia i niechęć do korzystania z nowych narzędzi i procesów (7)

*w nawiasach poziom osiągnięcia celów określony przez respondenta



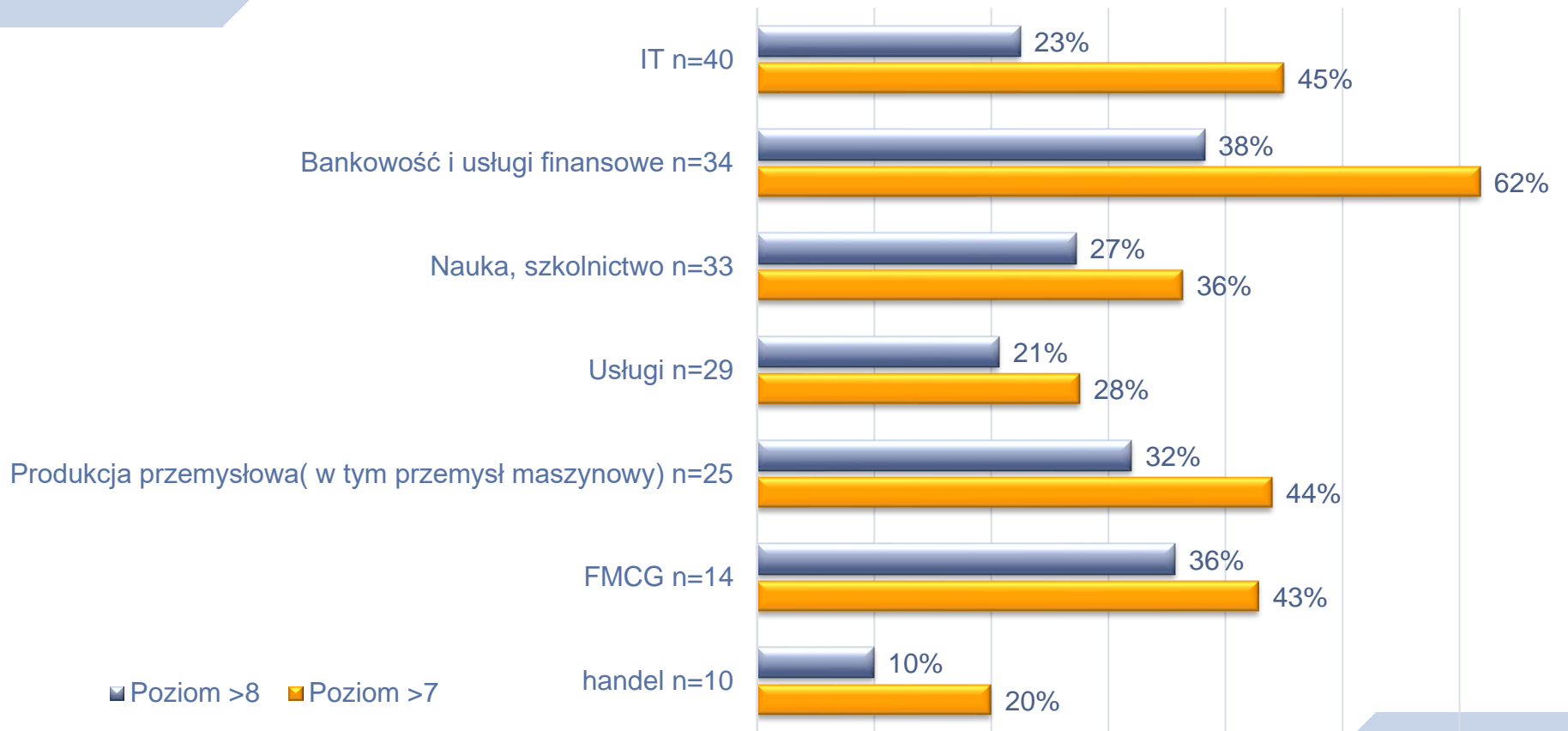


Okiem respondentów

- Zostały osiągnięte cele krótkoterminowe, na rezultaty długoterminowe trzeba poczekać (8)
- Zmiana została wdrożona, ale niektóre działy których dotyczyła wyraziły swoje niezadowolenie (8)
- Jesteśmy w stanie pracować online, chociaż czasem pojawiają się przeszkody techniczne (8)
- Całość zmian została wprowadzona w terminie i jest obecnie realizowana przez wszystkich pracowników (9)
- Praca zdalna sprawdziła się w 100% (9)
- Niektóre wstępnie planowane zmiany straciły sens wprowadzenia (9)
- Oszczędności wraz z prognozą na 2021 rok przekroczyły zakładane cele (10)

*w nawiasach poziom osiągnięcia celów określony przez respondenta

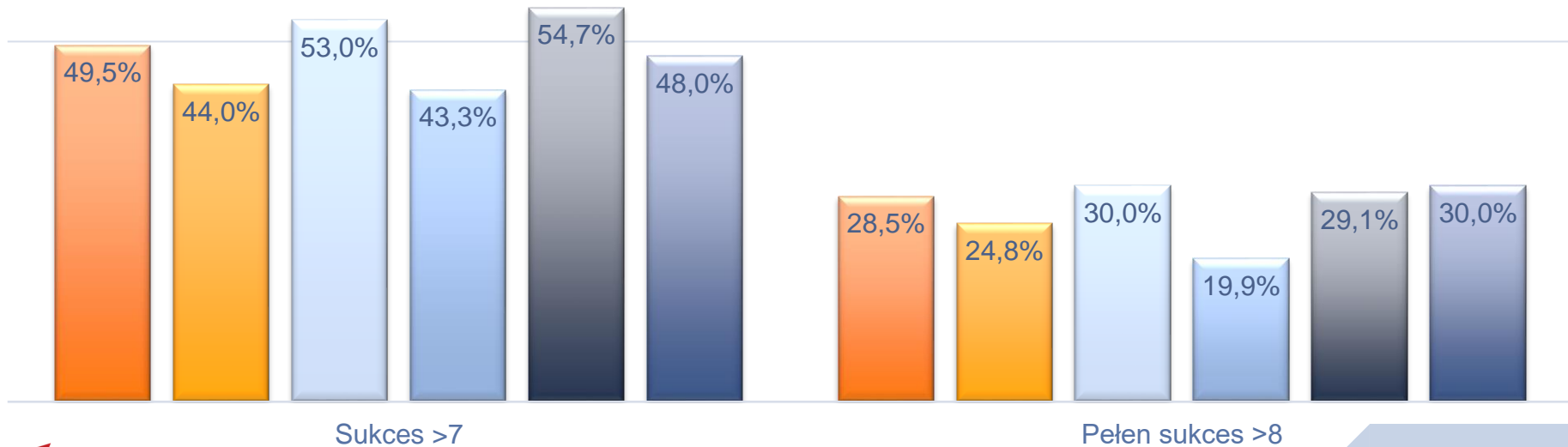
Poziom realizacji celów zmian w branżach*



■ Poziom >8 ■ Poziom >7

Poziom realizacji celów zmian OBZZ 2016-2021

■ 2021 ■ 2020 ■ 2019 ■ 2018 ■ 2017 ■ 2016





Komentarz eksperta



**Marek
Naumiuk**

Partner w Szkole
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.

Efektywność w czasie pandemii

Nie ukrywam, że od początku pandemii zżerała mnie ciekawość, jaki wynik - na koniec roku - osiągną organizacje w Polsce w zakresie wdrażania zmian. Czy będzie to kompletna porażka, a może wręcz przeciwnie - firmy zmobilizują się i wdrożą z sukcesem wiele zmian by przetrwać i przetrwają.

Tymczasem wynik znowu mamy „światowy”, to znaczy 30% wdrażanych zmian osiągnęło pełny sukces, który rozumiemy jako zaznaczenie w badaniu odpowiedzi na poziomie 9-10.



Niepełny sukces, czyli wynik 7-8, osiągnęło 37% firm. To jest gorzej niż w latach poprzednich.

Ciekawe jest spojrzenie na ocenę zmian zakończonych. Tu wynik oceniany jako pełny sukces osiągnęło 36% firm.

Kto sobie radził stosunkowo najlepiej (wynik powyżej 7):

- Bankowość i usługi finansowe 62%,
- IT 45%,
- Produkcja przemysłowa 44%.

Najgorzej handel, bo tylko 20% ale to specjalnie nie dziwi.

Wszystko to oznacza, że w dalszym ciągu firmy muszą szukać sposobów jak zwiększyć swoją efektywność wdrażanych zmian.

Rozwiązania Przemysłu 4.0 kończyło się pełnym osiągnięciem celów w połowie przypadków

- Najwyższy poziom pełnej realizacji celów (50%) wykazywały zmiany: wdrażanie rozwiązań Przemysłu 4.0 (na 6 wdrożeń).
- Przejście na pracę zdalną osiągnęło drugi wynik (34%).
- Najniższy poziom pełnej realizacji celów przynosiły zmiany dotyczące polityki jakości (12%) oraz – co należy uznać za niepokojące – zmiana strategii (14%).
- Debiutujący w naszym badaniu typ zmiany – transformacja cyfrowa – osiągnął 31% poziom realizacji celów.
- Tylko co piąta zmiana kultury organizacyjnej kończy się pełnym sukcesem.

Poziom realizacji celów w zależności od rodzaju zmiany*

Rodzaj zmiany	Procent zaznaczeń odpowiedzi 9 i 10 (pełne osiągnięcie celów)					
	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Rozwiązania Przemysłu 4.0	50%					
Przejście na pracę zdalną (home office)	34%					
Fuzja lub przejęcie	33%	20%	20%	22%	18%	39%
Transformacja cyfrowa	31%					
Zmiana oprogramowania lub systemu IT	31%	32%	15%	18%	34%	25%
Redukcja kosztów	28%	38%	23%	48%	18%	22%
Zmiana technologii	26%	15%	17%	53%	25%	39%
Reinżyniering lub doskonalenie procesów	26%	41%	10%	21%	25%	24%
Zmiana dotycząca systemów HR (system wynagrodzeń, ocen okresowych, ścieżek kariery itp.)	24%	29%	32%	23%	0%	0%
Zmiana kultury organizacyjnej	20%	29%	15%	16%	24%	24%
Zmiana struktury organizacyjnej (w tym zmiany obsady stanowisk)	19%	28%	16%	20%	0%	0%
Restrukturyzacja (w tym zwolnienia grupowe)	18%	25%	20%	18%	22%	27%
Zmiana strategii	14%	26%	16%	17%	27%	28%
Inne (jakie?)	13%	17%	22%	0%	29%	0%
Zmiana dotycząca polityki jakości (ISO, TQM)	12%	50%	0%	40%	37%	10%

Wpływ wdrożonej zmiany na poziom wyników operacyjnych*

10 - nadzwyczajna poprawa

9

8

7

6

5 - brak wpływu

4

3

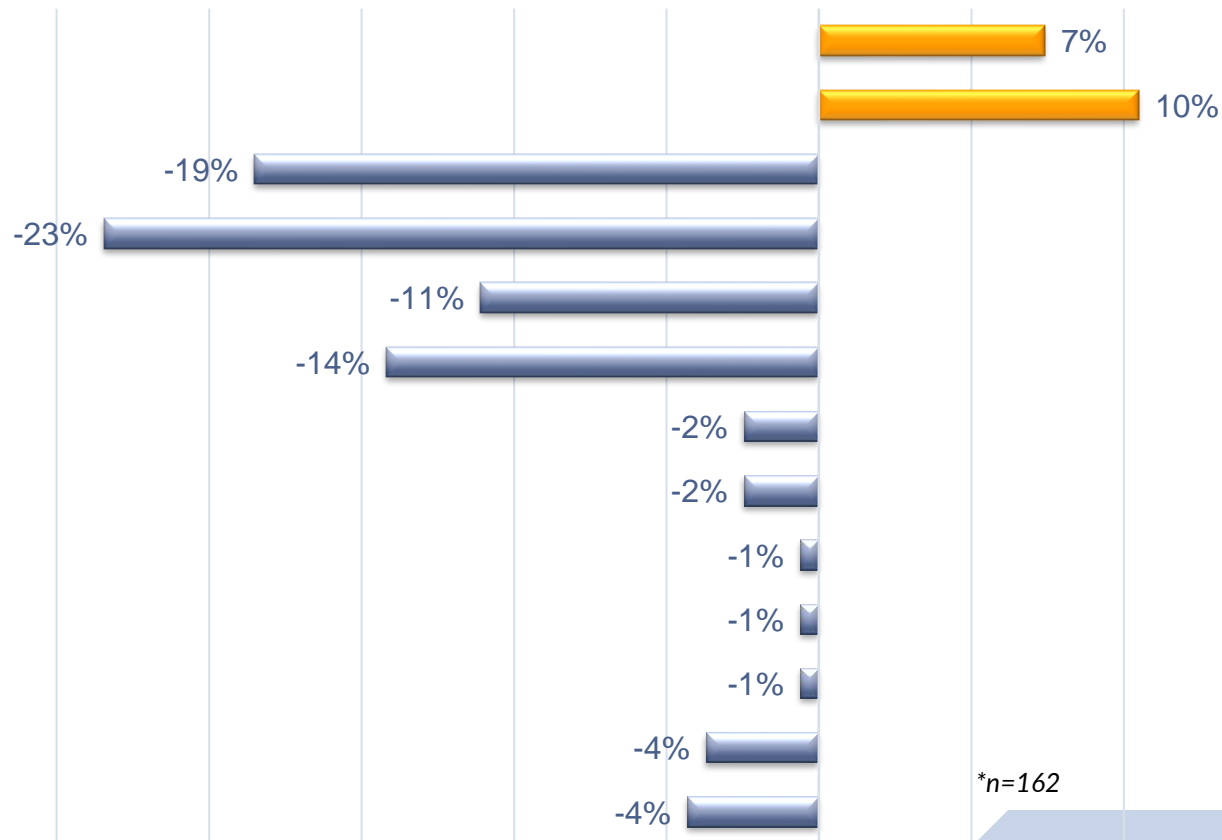
2

1

0 - krytyczne pogorszenie

Nie wiem

Zmiana trwa



*n=162



Okiem respondentów

- Nic się nie wydarzyło (0)*
- Znaczna redukcja kontraktów / spadek liczby klientów (1)
- Chaos informacyjny. Ustalanie procedur, brak informacji dla zespołu. Brak osób odpowiedzialnych (3)
- Efektywność pracy nie pogorszyła się (5)
- Dzięki zmianie "naprawiłam" budżet firmy, który ucierpiał przez pandemię (6)
- Nastąpiła poprawa w zrozumieniu i stosowaniu przepisów i procesów oraz stosowania się do wytycznych (6)
- Zmiana spowodowała zbliżenie się do wyników na poziomie poprzedniego roku (7)

*w nawiasach wpływ zmiany na poziom wyników operacyjnych określony przez respondenta

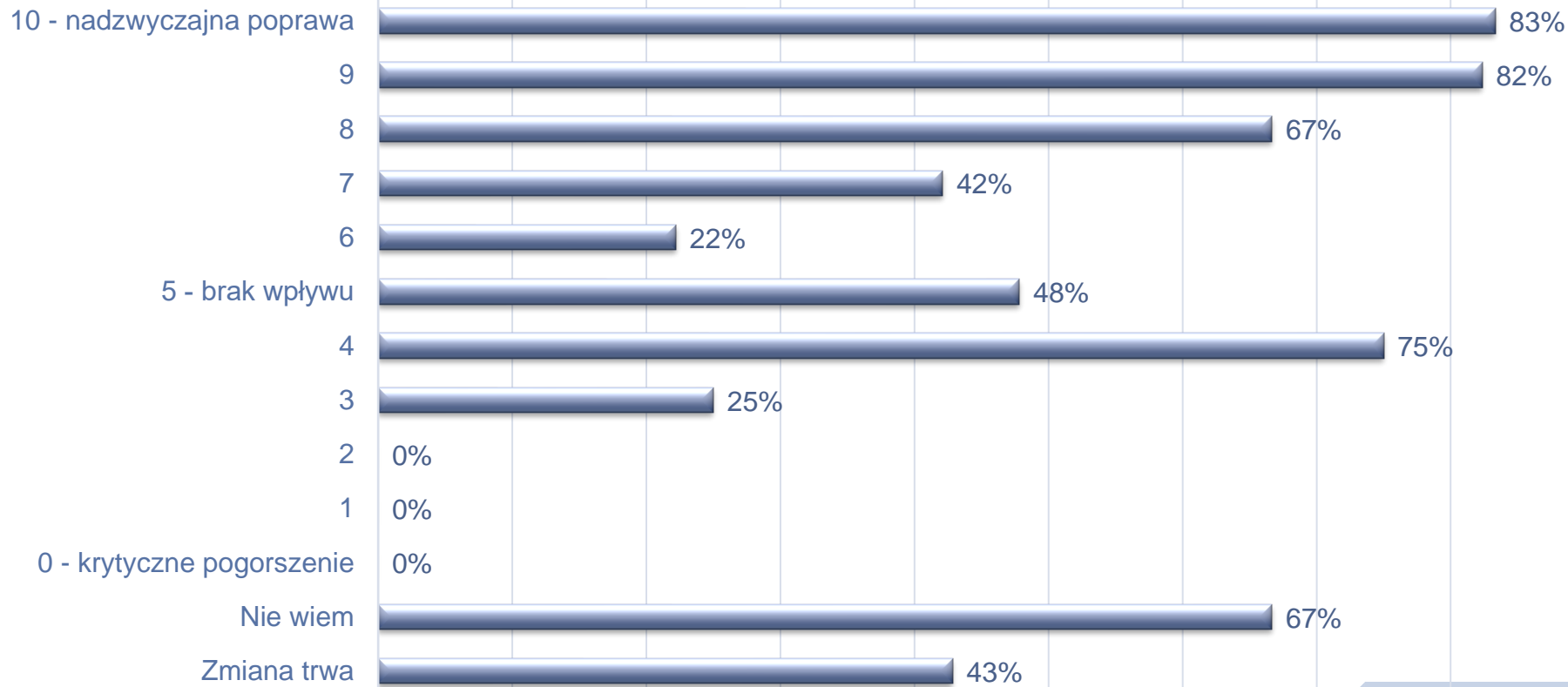


Okiem respondentów

- Drastycznie zwiększyliśmy marżowość, co pozwoliło radzić sobie ze spadkiem przychodów (8)
- Zmiana jeszcze się nie zakończyła, jednak już widać większą skuteczność i terminowość prowadzonych projektów (8)
- Redukcja kosztów TCO (8)
- EBIT znaczny wzrost (9)
- Nastąpiła poprawa wyników operacyjnych o ok. 30% (9)
- Efektywność pracowników nie spadła - a nawet się poprawiła i wyniki operacyjne realizujemy (9)
- Więcej czasu dla siebie i na rozwój firmy! (10)
- Przekroczona zakładana oszczędność i zbudowanie kultury współpracy (10)

*w nawiasach wpływ zmiany na poziom wyników operacyjnych określony przez respondenta

Korelacja pomiędzy oceną wyników operacyjnych, a oceną powodzenia wdrożenia zmiany (poziom >7)



Wpływ wdrożonej zmiany na długoterminową pozycję konkurencyjną firmy*





Okiem respondentów

- Ludzie są sfrustrowani oszczędnościami (w tym na personelu) i zaczynają odchodzić (1)*
- Wg mnie owa zmiana mogła mieć wpływ na fakt, że umowa z głównym partnerem dot. współpracy nie zostanie przedłużona po wygaśnięciu obowiązującej umowy (3)
- Większe zdolności produkcyjne , zmiana profilu (4)
- Pozycja konkurencyjna na rynku bez zmian (5)
- Powrót do sytuacji sprzed pandemii się nie zdarzył (6)
- Możliwość większej elastyczności względem oczekiwań rynku i klientów w dłuższym horyzoncie czasowym (7)
- Bez tej zmiany organizacja musiałaby drastycznie się zmniejszyć, lub nawet zamknąć (7)

*w nawiasach wpływ zmiany na długoterminową pozycję konkurencyjną określony przez respondenta



Okiem respondentów

- Odblokowanie nowych obszarów do rozwoju (8)*
- Wypracowano standardy, które mogą być używane w kolejnych projektach (8)
- Lepsze budowanie relacji z klientami = długotrwała współpraca. Już na ten moment kontrahenci wskazują na poprawę współpracy (8)
- Klienci są bardzo zadowoleni z zaproponowanych zmian - rozwiązania zaproponowane zapewne zostaną utrzymane także po pandemii (9)
- Osiągnęliśmy benchmarki firm uważanych za „best practice” (9)
- Udało się zwiększyć rozpoznawalność na rynku poprzez alokację środków na marketing (10)
- Firma dołączyła do 2 liderów na rynku światowym (10)

*w nawiasach wpływ zmiany na długoterminową pozycję konkurencyjną określony przez respondenta



Komentarz eksperta

Prowadząc badanie w części dotyczącej pytań o cel zmiany dołączyliśmy opcje odpowiedzi: *Rozwiązania Przemysłu 4.0*, *Transformację cyfrową* i oczywiście *Przejście na pracę zdalną*.

Jak się okazuje *Rozwiązania Przemysłu 4.0* w 50% osiągnęło pełen sukces co jest najlepszym i niezwykle ciekawym wynikiem. Jednak trzeba pamiętać, że było to przy liczebności $n=6$.

Tylko 31% zmian w obszarze *Transformacji cyfrowej* osiągnęło pełen sukces. Nie mamy danych, jak ten cel był realizowany we wcześniejszych latach, ale biorąc pod uwagę fakt, że *Transformacja cyfrowa* jest nieunikniona to ważnym wydaje się być pytanie: czego brakuje by zmiany odbywały się z większą efektywnością?



Marek Naumiuk

Partner w Szkole Zarządzania Zmianą, trener biznesu i konsultant procesów zmian.



Natomiast *Przejsie na pracę zdalną* w 34% osiągnęło pełen sukces. Co prawda, w kategorii poziom realizacji celów a rodzaj zmiany jest to drugi wynik, to i tak pokazuje, że taka nieoczekiwana zmiana, wbrew pozorom, nie jest łatwa. Na pewno nie wystarczy zatrzymać pracowników w domu przed ekranem komputera.

A ponieważ wiele firm deklaruje, że ten rodzaj pracy, przynajmniej w części, zostanie na dłużej to warto doskonalić się, jak ją organizować.

Analizując wyniki jak wdrożona zmiana wpłynęła na długoterminową pozycję konkurencyjną firmy można powiedzieć: VUCA/SPAM.

Na ten moment tylko 17,5% respondentów oceniło zmianę jako taką która poprawi wyniki długoterminowo. Co dziesiąty ankietowany nie potrafi odpowiedzieć.

A jak będzie w rzeczywistości? Musimy poczekać.

5

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU ZMIAN

Jakie czynniki, metody i narzędzia wpłynęły
na powodzenie zmian?

Jakie elementy utrudniały wdrażanie zmian?

Metodyki zwinne są stosowane podobnie często jak tradycyjne zarządzanie projektami

- Udział wykorzystania klasycznej metodyki zarządzania projektami w zarządzaniu zmianą wykazuje wyraźny trend spadkowy w latach 2017-2021 (od 72% w 2017 roku do 41% w 2021 roku).
- Dominujące metodyki (zwinna i klasyczne zarządzanie projektami) prowadziły do podobnego poziomu osiągnięcia celów zmiany (43% i 42% - wskazania respondentów ponad 7). Trudno ten poziom uznać za zadowalający.



Komentarz eksperta

Sposób myślenia a wdrażanie zmian

Parafrazując Heraklita z Efezu możemy powiedzieć, że „jedyną stałą rzeczą w naszej pracy jest zmiana”. Wiemy o tym nie od dziś, ale ostatni rok bardzo wyraźnie nam pokazał, jak istotna jest świadomość tego zjawiska oraz, że prawdziwą odporność na zmiany mają ci, którzy są na nie otwarci.

Czytając rozdział opisujący metodyki i narzędzia stosowane przez firmy w procesie wdrażania zarządzania zmianą, możemy zauważyć, że podczas gdy podejście waterfall nadal ma swoich zwolenników (41%), metodyki zwinne, jak również Design Thinking i Service Design również plasują się wysoko (odpowiednio 39% i 18%). Patrząc z kolei na wpływ stosowanych metodyk na poziom osiągnięcia planowanych celów, w przypadku wszystkich trzech podejść mówimy równym poziomie 42-43%.



**Weronika
Rochacka-
Gagliardi**

Design Strategist i
współzałożycielka
DESIGN
PROVISION,
współtwórczyni
Design Mindset
Detector

www.design-provision.com



Wyżej (na poziomie 50%) plasują się modele 7S McKinseya oraz ADKAR, które są metodykami stosowanymi ściśle w procesie zarządzania zmianą. Co ważne, w obu tych modelach kluczową rolę odgrywa jak najlepsze zrozumienie potrzeb ludzi, bo to oni wprowadzają zmiany do organizacji.

Kolejne strony raportu pokazują jak istotną rolę w procesie wprowadzania zmian w organizacji mają komunikacja, transparentność oraz ko-kreacja – otwarcie się na pracowników w procesie, w miejsce tradycyjnego modelu zarządzania „top down”.

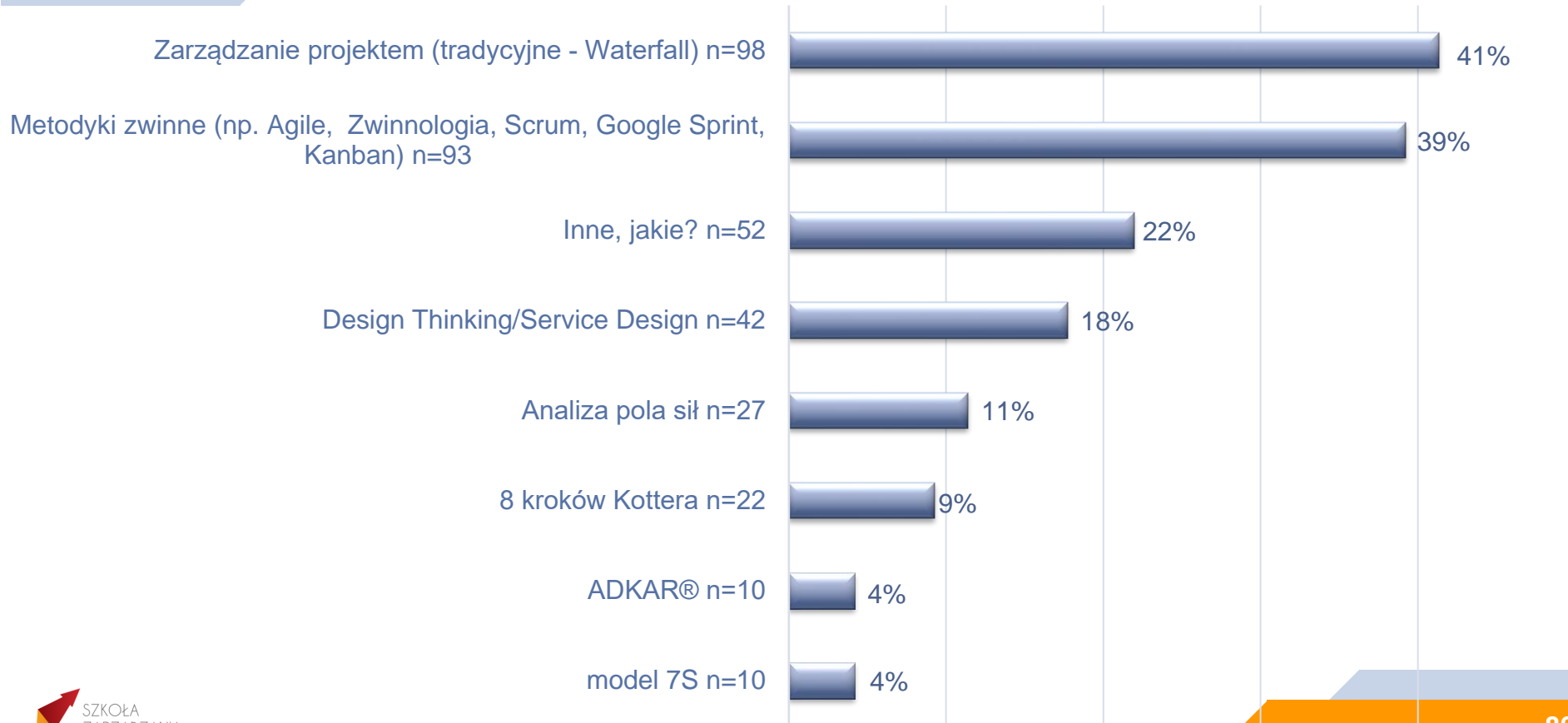
Wyniki badania potwierdzają nasze obserwacje jako agencji projektowania strategicznego, odnoszące się do roli tzw. Design Mindsetu w kontekście biznesowym. Design Mindset to postawa, która została opisana przez wielu praktyków projektowania i nie mniejszą liczbę artykułów naukowych. Obejmuje ona sposoby myślenia i działania charakterystyczne dla projektantów. Jest ukierunkowana na definiowanie i rozwiązywanie problemów z uwzględnieniem potrzeb użytkowników. Jej ważnymi komponentami są: empatia, ciekawość, całościowe rozumienie problemu, szybkie przechodzenie do działania i materializowania idei.



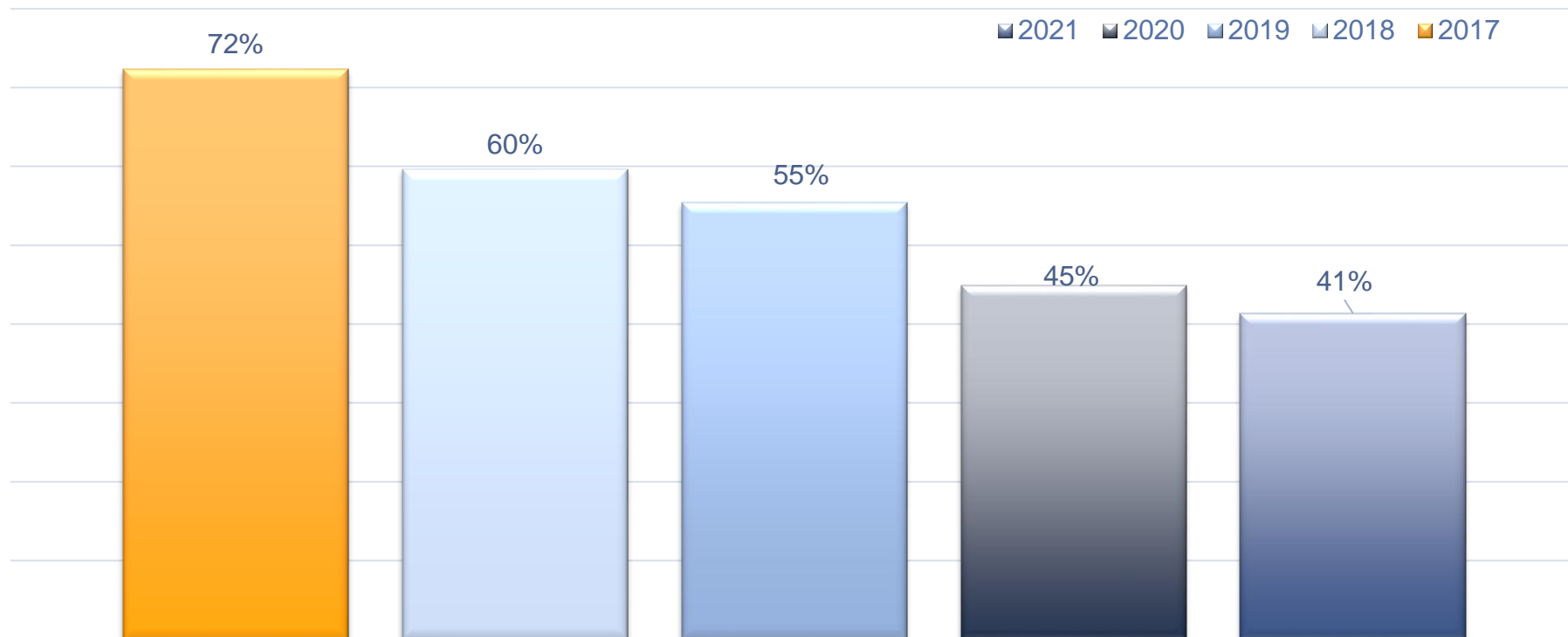
Według niezależnej instytucji badawczej, Institute for the Future z Palo Alto w Kalifornii, Design Mindset to jedna z dziesięciu kluczowych umiejętności pracowników przyszłości. Tezę tę potwierdza również raport z 2019 roku „Kompetencje Przyszłości – jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?”, opracowany na zlecenie PFR i Google.

Sytuacja pandemii wyraźnie pokazała, że to właśnie osoby, które kierują się w swoich działaniach tym sposobem myślenia i działania, są otwarte na współpracę, eksperymentowanie i przede wszystkim koncentrują się na potencjale ludzi, na ich emocjach, tworzą kultury organizacyjne odporne na zmianę.

Metodyki (metody, modele i praktyki) wykorzystywane w procesie zmian

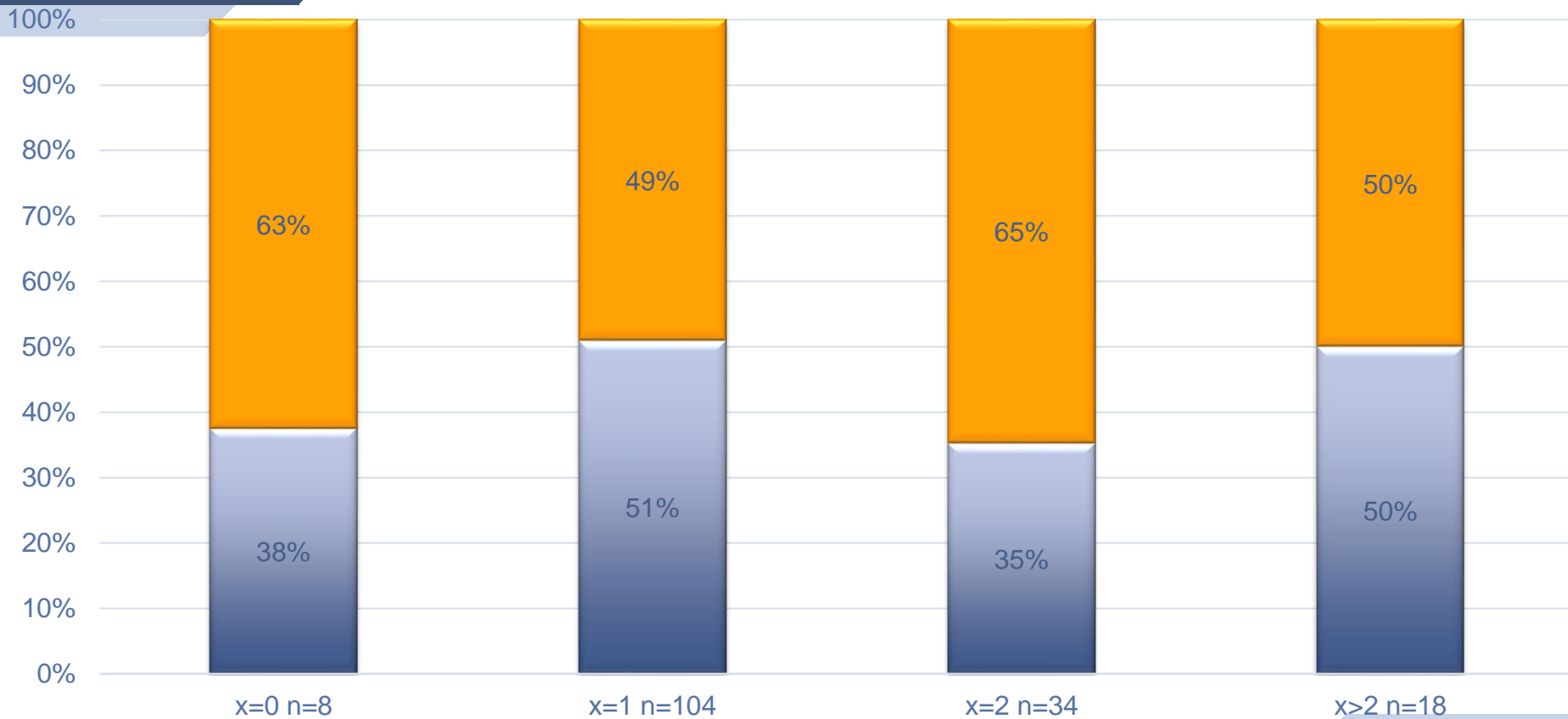


Trend stosowania klasycznego zarządzania projektowego



Zarządzanie projektem (tradycyjne - Waterfall)

Wpływ liczby wykorzystywanych metodyk na poziom osiągnięcia celów





Komentarz eksperta

Zmiana staje się ważnym organizacyjnie przedsięwzięciem

Bezspornie rok 2020 był rokiem zmian. Zakładając, że kryzys jest motorem napędowym transformacji, które - gdyby nie on - prawdopodobnie lub szybko nie miałyby miejsca, ten rok zweryfikował również samo podejście do zmiany.

Organizacje zmierzyły się ze zmianą, wdrażając cały wachlarz narzędzi, technik i podejść. W procesie zarządzania prym wiedzie waterfall, a tuż za nim agile. Jest to zwiastun inkrementalnego wdrażania zmian w przyszłości, co bez wątpienia będzie wpływać na zwiększone poczucie kontroli beneficjentów zmiany. Będzie to przełom w oddziaływaniu zmiany na nastroje pracowników, a co za tym idzie - szanse na wdrożenie zmian z sukcesem wzrosną.



**Karolina
Jarocka**

Doradca Biznesu,
Executive Coach



Najwięcej projektów zakończonych powodzeniem stosowało 2 metodyki lub żadną, co pozwala myśleć, że brak jakiegokolwiek podejścia jest równie skuteczny, co ustrukturyzowana metodyka. I to najbardziej zaskakujący dla mnie wniosek badania. Czy intuicja i zdrowy rozsądek będą wyznaczać trendy w zarządzaniu w następnych latach? Zobaczmy.

Im więcej stosowanych narzędzi komunikacji, tym więcej projektów zakończonych sukcesem, co tylko potwierdza odwieczną prawdę, że zmiany należy komunikować. W tej kategorii dedykowane aplikacje okazały się kluczem do sukcesu, wyprzedzając spotkania bezpośrednie, co można tłumaczyć zdystansowanym społecznie środowiskiem pracy w 2020 roku, ale również scentralizowaniem wszystkich danych w jednym miejscu.

Nic (dobrego) nie dzieje się bez ludzi i ich zaangażowania. Podobnie jak w przypadku komunikacji, im więcej narzędzi angażowania pracowników, tym częściej projekt zarządzania zmianą kończył się sukcesem. To powinien być bezsprzeczny trend na 2021 rok.

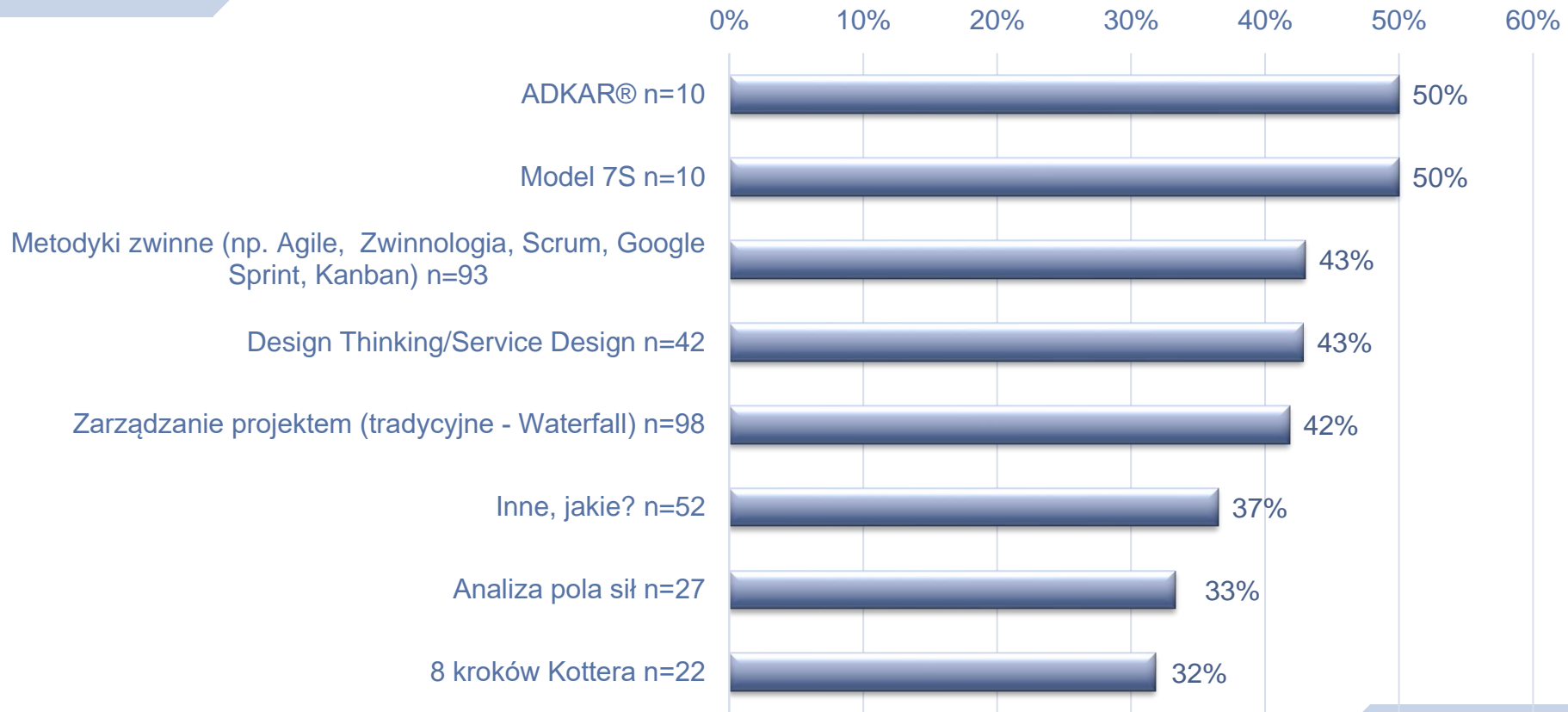


Zmiana wymaga sojuszników, o czym świadczą czynniki wpływu na sukces zmiany. Emocje pracowników i sabotowanie zmian to czynniki negatywnie wpływające na proces zmiany. Te organizacje, które będą podążały za emocjami pracowników i nimi zarządzały, zwiększą szanse na powodzenie swojego przedsięwzięcia.

Najwięcej korzyści przyniosły zmianie iteracyjne spotkania, wdrożenia pilotażowe i praca zespołów w jednym miejscu, a także postawa managerów wyższego i średniego szczebla oraz praca zespołowa. Obsesyjną wręcz dbałość o te czynniki powinien mieć na uwadze każdy kierownik zmiany.

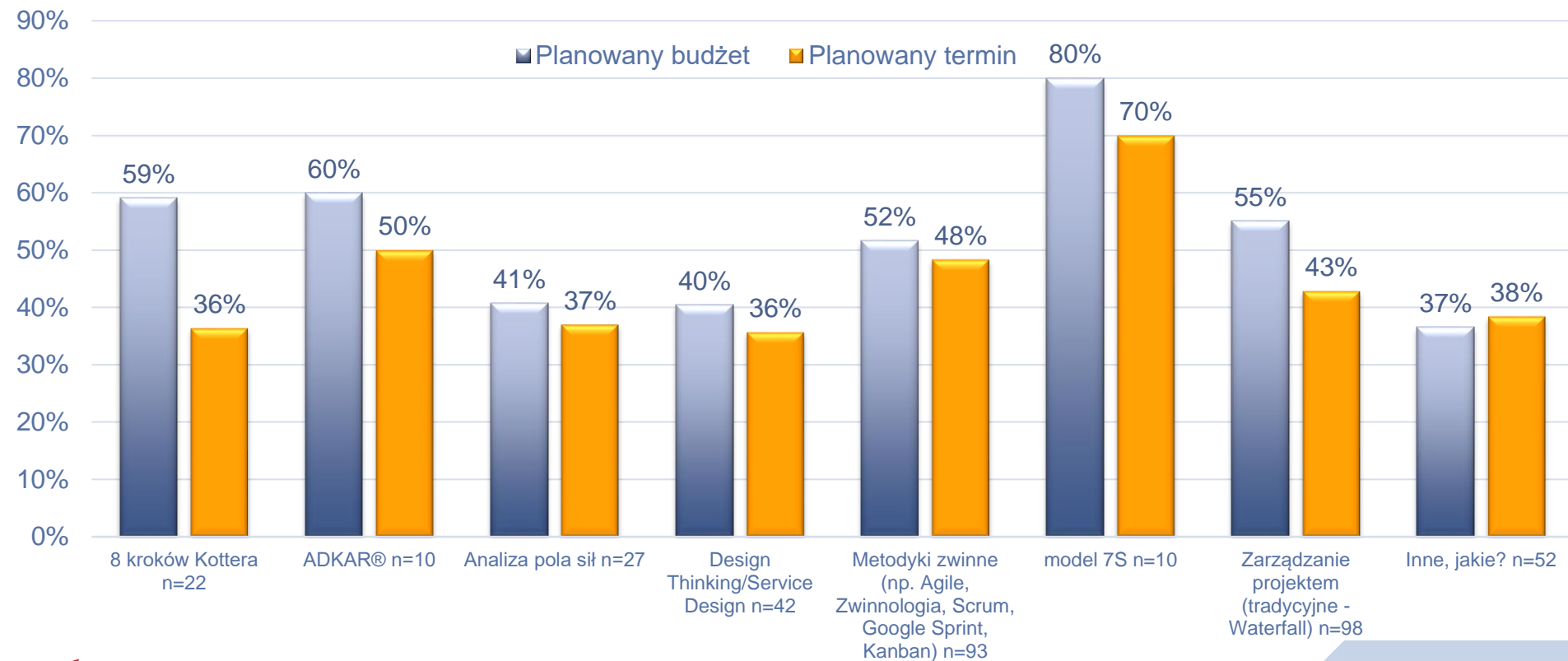
Do gry wkroczyli konsultanci, trenerzy i zewnętrznymi project managerowie. Gotowość firm do skorzystania ze wsparcia zewnętrznego świadczy o tym, że zmiana staje się ważnym organizacyjnie przedsięwzięciem. To otwiera nowe możliwości niezależnym ekspertom w dziedzinie zarządzania zmianą.

Wpływ stosowanej metodyki na poziom osiągnięcia celów*



* poziom >7

Planowanie terminu lub budżetu a metodyka projektowa n>10





Komentarz eksperta

Nie tylko metodyka decyduje o powodzeniu zmiany, ale właściwie zastosowana metodyka

Dominujące trzy metodyki używane przy wdrażaniu zmian (metodyki zwinne, klasyczne zarządzanie projektami oraz Design Thinking) prowadziły do podobnego poziomu osiągania celów zmiany (odpowiednio: 43%, 42% i 43% - wskazania respondentów ponad 7). Trudno ten poziom uznać za zadowalający.

Można postawić kilka hipotez dotyczących niskiego poziomu realizacji celów. Przyjrzyjmy się trzem hipotezom:



**Dr Jarosław
Rubin**

Założyciel Szkoły
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Hipoteza 1: Osoby kierujące wdrożeniem nie znały dość dobrze stosowanej metodyki i nie wykorzystały jej potencjału.

Hipoteza 2: Wpływ sytuacji zewnętrznej (koronawirus, regulacje stosowane przez państwo) był na tyle duży, że uniemożliwiał osiągnięcie lepszych rezultatów.

Hipoteza 3: Zastosowano niewłaściwą metodykę.

Popatrzmy na wyniki rok do roku pod względem poziomu osiągania celów (w nawiasach wynik 2020/wynik 2021): metodyki zwinne (54%/43%), klasyczne zarządzanie projektami (60%/42%) oraz Design Thinking (52%/43%). Metodyki, które opierają się o elastyczność reagowania na informacje płynące z otoczenia zanotowały wynik gorszy o ok. 10%. Można go przypisać po części czynnikom zewnętrznym (pandemia – hipoteza 2).



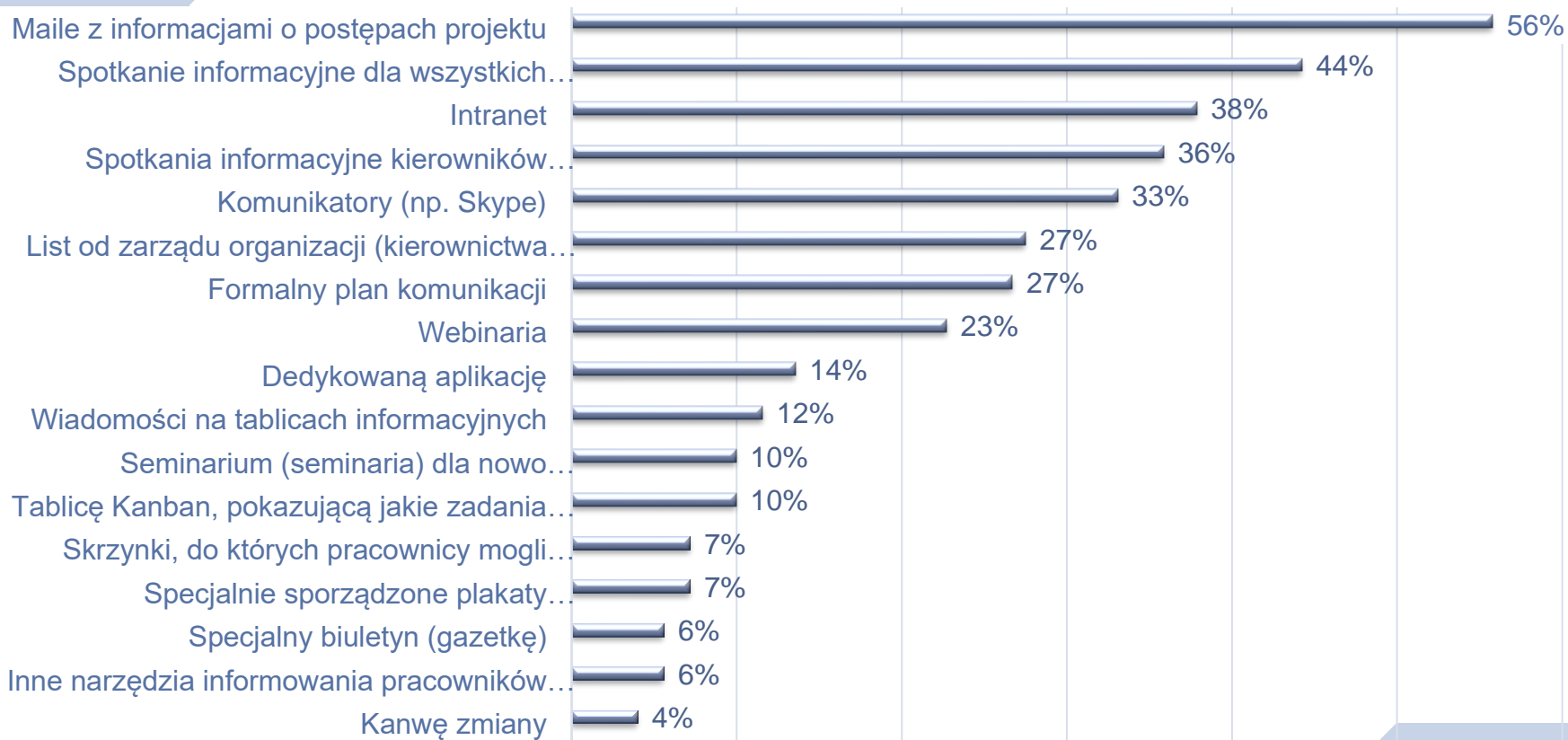
Większe spadki nastąpiły w odniesieniu do klasycznego zarządzania projektami. Może to wynikać z charakterystycznego dla Project Managementu większego uzależnienia rezultatów projektu od sprawnej realizacji pierwotnie założonego planu (hipoteza 3).

Ktoś może powiedzieć, że również metody elastyczne (adaptacyjne) nie dały lepszych rezultatów. Zgadzając się z tym, przechodzę do hipotezy 1. Każda z metodyk powinna być właściwie użyta, czyli osoby wybierające metodę powinny posiadać kompetencje umożliwiające jej efektywne stosowanie. Jeśli takich kompetencji nie posiadają albo nabycie kompetencji wymaga czasu, to wtedy warto sięgnąć po zewnętrzne wsparcie, czyli ekspertów od danej metodyki (PM, Interim Manager, konsultant zmiany).

Najsukuteczniejszym narzędziem komunikacji okazała się dedykowana aplikacja, stosowana w 14% organizacji

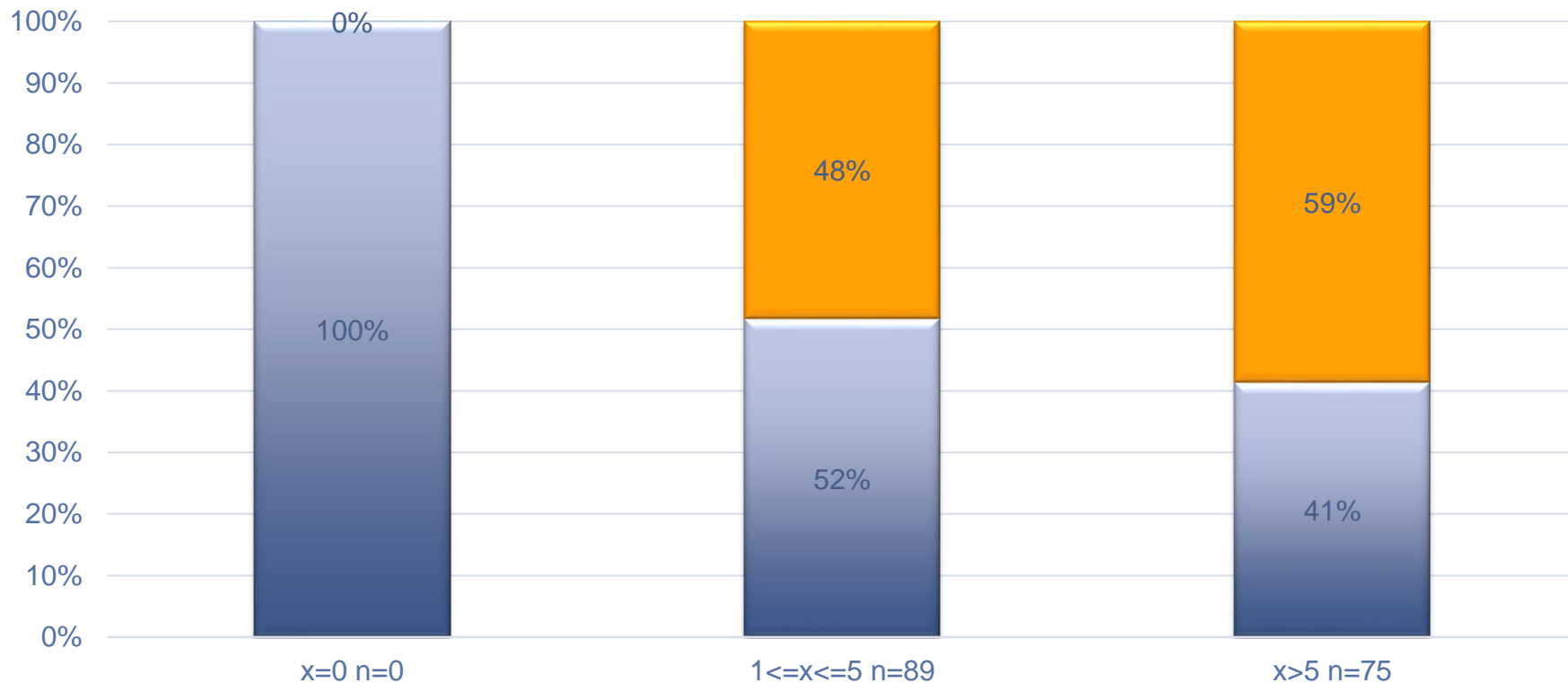
- Najczęściej wykorzystywanym narzędziem komunikacji była poczta elektroniczna (wysyłanie maili). Pod względem skuteczności narzędzie to zajęło 8 miejsce. Jeszcze raz badanie wykazuje, że popularny nie oznacza skuteczny.
- Tylko w niecałych 30% organizacji wdrażających zmianę sporządzono formalny plan komunikacji.
- Już kolejne badanie potwierdza, że korzystanie z różnorodnych form komunikacji wspiera sukces zmiany - korzystanie z większej liczby narzędzi komunikacyjnych zwiększa szanse na osiągnięcie celów wdrażanej zmiany.

Narzędzia komunikacji wykorzystywane w procesie zmian

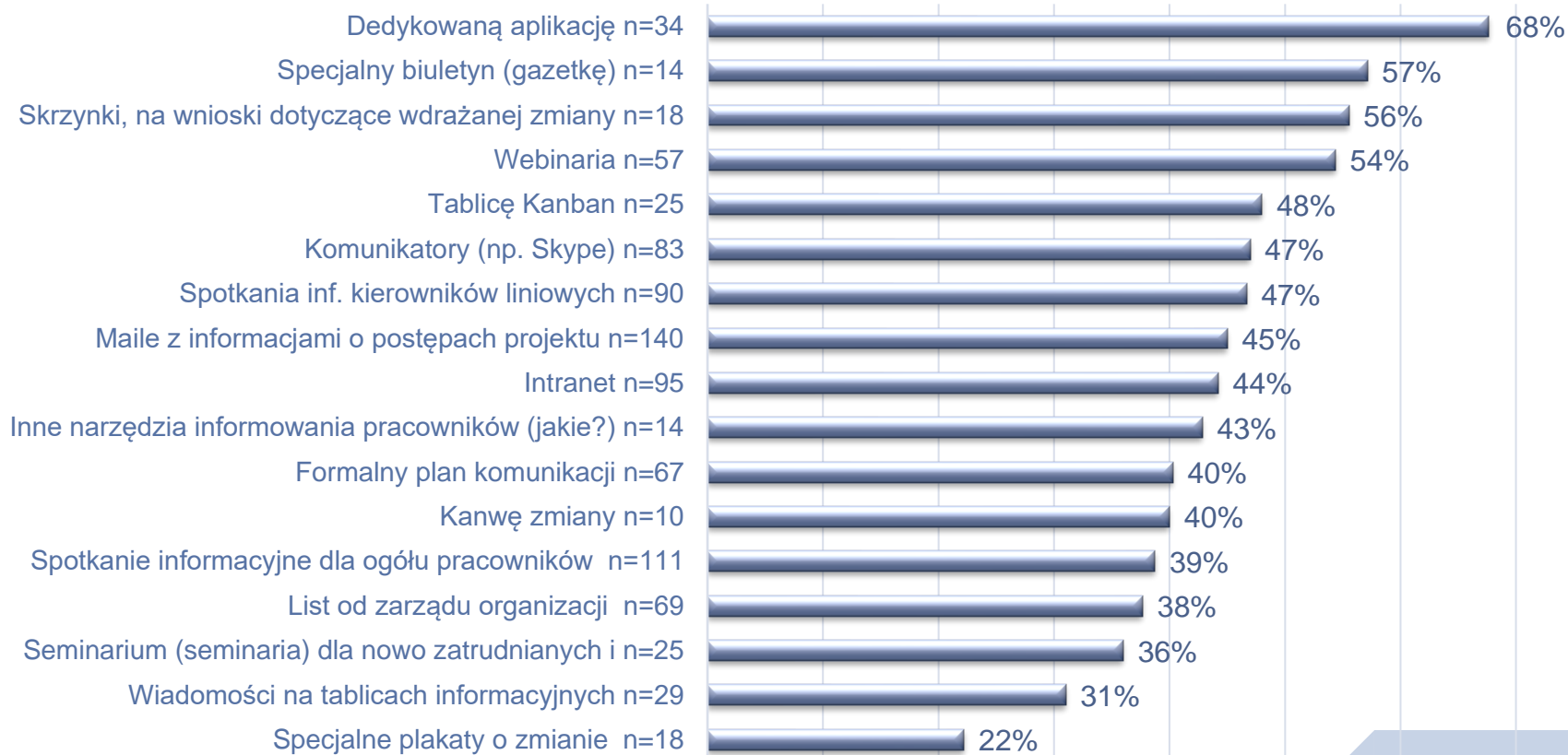


Wpływ liczby wykorzystywanych narzędzi komunikacji na poziom osiągnięcia celów

■ Poziom ≤ 7 ■ Poziom > 7



Wpływ narzędzi komunikacji na sukces zmiany





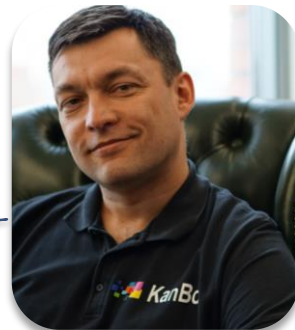
Komentarz eksperta

Pamiętajmy - sprawna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla całego przebiegu zmiany!

Proces zmiany bez względu na cel zmiany, bez sprawnej komunikacji jest bardzo trudny do przeprowadzenia. Nie tylko z technicznego punktu widzenia – jak zmianę przeprowadzić bez komunikacji, lecz także ze względu na potrzebę komunikowania postępów zmiany dla osób, na które zmiana ma wpływ – bezpośredni lub pośredni.

W raporcie przedstawione zostały narzędzie i ich procentowe użycie, jakie zadeklarowali ankietowani.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem były maile z informacjami o postępach projektu - 56%, spotkania informacyjne dla wszystkich – 44%, Intranet – 38%, spotkania informacyjne kierowników 36%.



Arkadiusz Gos

Specjalizuje się w zarządzaniu wiedzą i informacją w zdecentralizowanych organizacjach



Zaskakuje mnie brak wskazania narzędzi, które w czasie rzeczywistym przedstawiałyby stan zaawansowania prac związanych z procesem zmiany. Doskonale do tego nadają się tablice Kanban (10%) w wersji digitalnej z dostępem przez przeglądarkę, czy dedykowane zakładki, witryny w firmowych serwisach Intranet.

Wskazane w badaniu narzędzia to w większości jednokierunkowe, bardzo często analogowe formy przekazywania informacji. Tak ważny proces jakim jest zmiana – powinien być traktowany w każdej organizacji priorytetowo. Nie można go powierzyć przypadkowym narzędziom.

Podobnie jak zespół składający się z najlepszych osób, tak i narzędzia komunikacji powinny być dostosowane do wyśrubowanych standardów.



Dwukierunkowa komunikacja, przedstawianie planu postępu prac w czasie rzeczywistym oraz możliwość dostępu do informacji z dowolnego miejsca w modelu 24/7 – to w dzisiejszych czasach powinien być standard dla głównego narzędzia komunikacji wykorzystywanego w procesie zmian. Pozostałe narzędzia są jedynie uzupełnieniem i wspomagają przekaz informacji dla interesariuszy zmiany.

Ten smutny obraz rozświetlają „dedykowane aplikacje”, które miały 68% pozytywny wpływ na proces zmiany. Jak widać właściwie dobrane i przygotowane narzędzia komunikacji znacznie wpływają na sukces zmiany.

Korzystajmy z dobrych wzorców.

Innovate or Die!

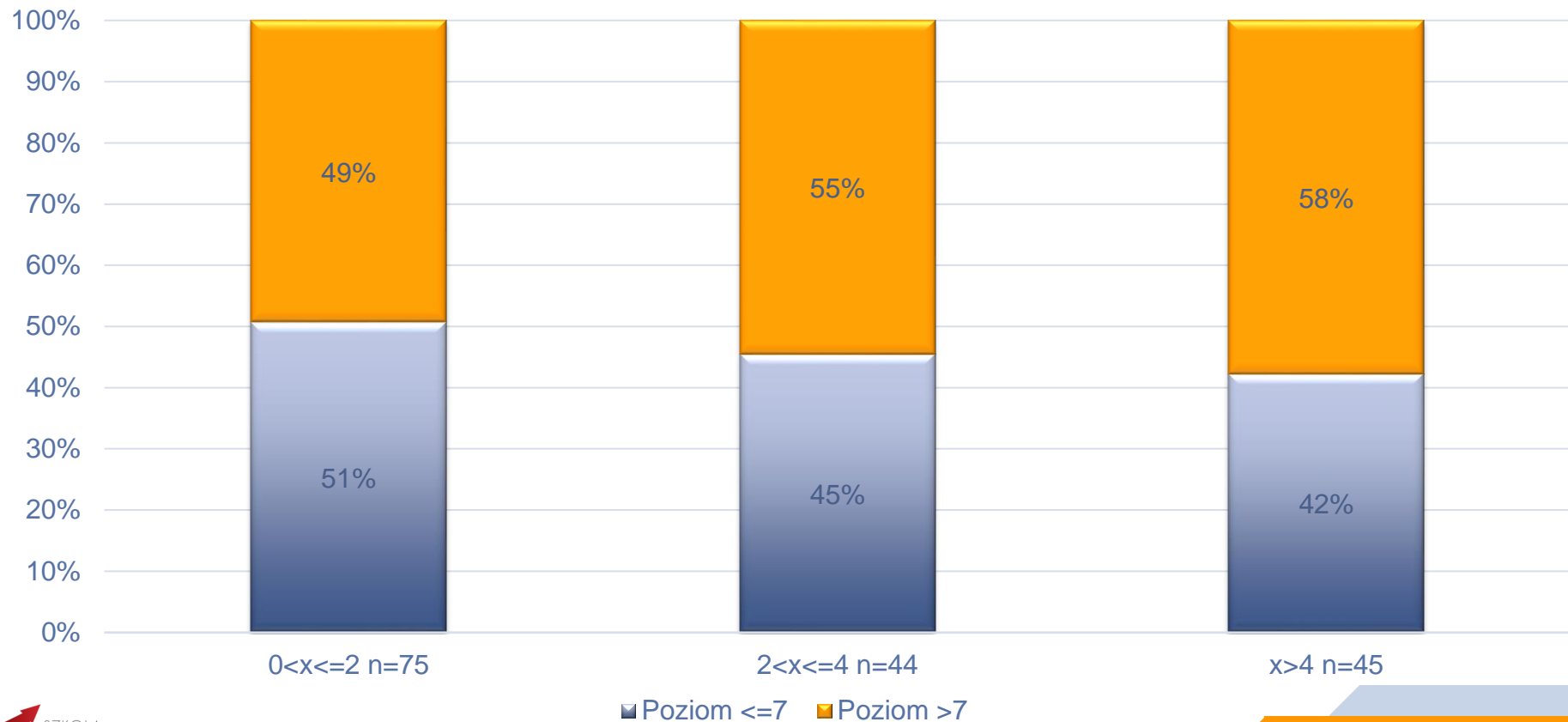
Najskuteczniejsze formy partycypacji to wypracowanie wariantów działań oraz współtworzenie wizji zmian.

- Najczęściej stosowana forma partycypacji (wyrażanie swojej opinii przez pracowników) była na 5 miejscu pod względem skuteczności w osiągnięciu celów zmiany.
- W 39% przypadków pracownicy współtworzyli wizję zmian (nieznaczny spadek w porównaniu z ub. rokiem).
- Szkolenia dla pracowników oraz coaching lub mentoring wspierały wdrożenie w ponad 40% przypadków opisanych zmian.
- Co piąta zmiana była zakończona imprezą integracyjną celebrującą sukces, pomimo ograniczeń związanych z pandemią.

Formy partycypacji pracowników w zmianach



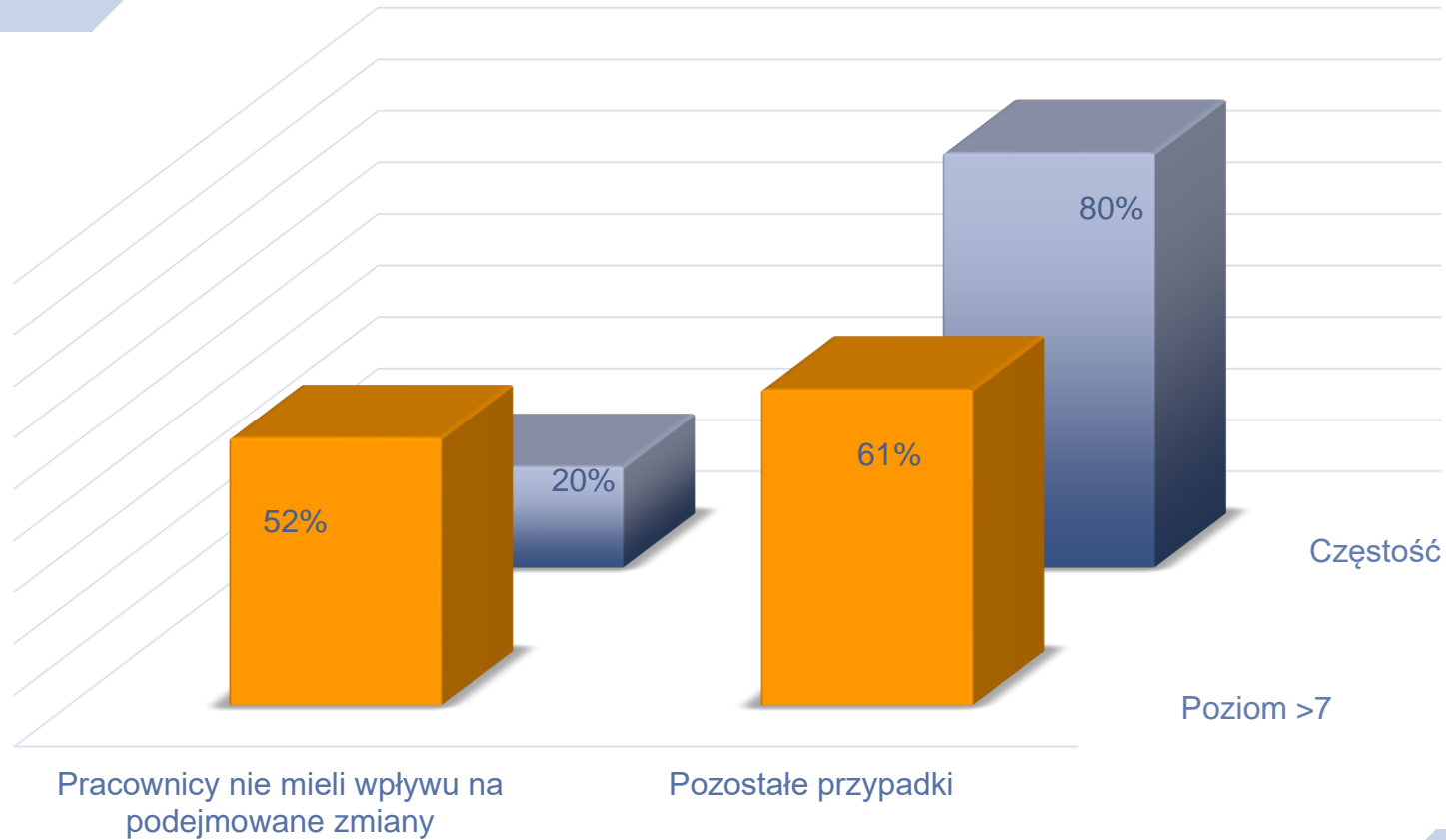
Wpływ liczby wykorzystywanych narzędzi angażowania na poziom osiągnięcia celów



Wpływ narzędzi angażowania w zmiany na sukces



Brak wpływu pracowników na decyzje



Pracownicy nie mieli wpływu na podejmowane zmiany

Pozostałe przypadki

Częstość

Poziom >7



Komentarz eksperta

Zrób to SAM: Sens - Autonomia - Mistrzostwo

Metody angażowania pracowników w zmianę, które okazały się w największym stopniu wspierać osiągnięcie celów zmiany to współtworzenie wizji zmian oraz udział w wypracowaniu wariantów działań w ramach projektu. Na trzecim miejscu znalazło się otrzymanie wsparcia w postaci coachingu lub mentoringu. Wynik ten podkreśla rolę motywacji wewnętrznej podczas wdrażania zmian.

Daniel Pink w swojej książce „Drive” wymienił trzy czynniki budujące motywację wewnętrzną: Mistrzostwo, Autonomię i Cel.



**Dr Jarosław
Rubin**

Założyciel Szkoły
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.






W Szkole Zarządzania Zmianą zmodyfikowaliśmy nazwy czynników, aby utworzyć akronim SAM: Sens, Autonomia i Mistrzostwo.

Patrząc na wykres ilustrujący wpływ narzędzi angażowania na sukces zmiany, można dostrzec wymienione wyżej czynniki. Współtworzenie wizji pozwala pracownikom dostrzec sens zmiany oraz daje im poczucie wpływu na toczący się proces (autonomię).

Autonomia jest umacniana podczas udziału w wypracowaniu i wyborze opcji działań. Natomiast mistrzostwo (doskonalenie kompetencji) jest osiąganе przy wsparciu coacha lub mentora. Dodatkowo rozwój kompetencji następuje przy tworzeniu wizji i generowaniu opcji, kiedy pracownik wchodzi w obszar wymuszający na nim kreatywność oraz uczenie się nowych praktyk i sposobów pracy.

Wniosek: Jeśli zależy Ci na sukcesie zmiany, pamiętaj, aby każdy interesariusz zrobił to SAM!

Techniką o największej efektywności pod względem osiągnięcia celów zmiany było iteracyjne planowanie

-  Spośród technik wspierających wdrażanie zmian najczęściej wykorzystywano różne formy spotkań zespołu: retrospektywy, nieformalne spotkania i stand-up'y.
-  W roku kiedy nic nie było pewne, a sytuacja zmieniała się dynamicznie, techniką o najbardziej przydatną pod kątem osiągnięcia celów zmiany okazało się iteracyjne planowanie.
-  Drugą z najefektywniejszych technik było wdrożenie poprzedzające pilotem, które umożliwiało bezpieczne prowadzenie zmian i uczenie się na błędach.

Techniki wykorzystywane w procesie zmiany





Komentarz eksperta



Ewa Koprowska

od ponad 20 lat jest związana z branżą IT jako actuarial developer, analityk, project manager, Scrum Master, Product Owner i Agile Coach.

Retrospektywy i eksperymenty

Ograniczę się do dwóch obserwacji. Obydwie obserwacje odnoszą się do diagramu ilustrującego techniki wykorzystywane w procesie zmiany. Widzimy retrospektywę jako najpopularniejszą technikę zarządzania zmianą (43% respondentów) oraz eksperymenty z postawioną hipotezą jako najmniej popularną z wymienionych w badaniu technik (9% respondentów). Dziwne prawda? Niepokojące wręcz. Poniżej tłumaczę powód zaniepokojenia.



Wskazane w badaniu obszary zmiany należą do domeny złożonej. Respondenci wymieniają takie obszary jak „zmiana strategii”, „transformacja cyfrowa” czy „zmiana technologii”. W zarządzaniu zmianą złożoną (*complex*) powinniśmy mieć świadomość, że przyczyna i skutek nie działa. Rozwiązanie, które zostało z sukcesem wdrożone w jednym przedsięwzięciu, może dać opłakane rezultaty w analogicznym przedsięwzięciu nawet w ramach tej samej organizacji. Dlatego marnotrawstwem jest formułowanie długoterminowych, szczegółowych planów.

Właściwym podejściem dla tej domeny jest podejście empiryczne. Empiryzm opiera się na trzech filarach: transparentności, inspekcji i adaptacji. Zbieramy dane (do tego potrzebna nam jest transparentność), poddajemy je analizie (inspekcja) i planujemy działania korygujące (adaptacja). Wszystkie te czynności wykonujemy regularnie w krótkich odstępach czasu.



Wyniki badania wskazują, że największa ilość respondentów (43%) wskazuje retrospektywę jako technikę wykorzystywaną w procesie zmiany. To cieszy. Na dobrze przeprowadzanych, regularnych retrospektywach można oprzeć proces ciągłego doskonalenia procesu. Można domniemywać, że proces regularnej inspekcji i adaptacji staje się czymś naturalnym w procesie zmiany dla kadry zarządzającej tą zmianą. To bardzo dobra wiadomość.

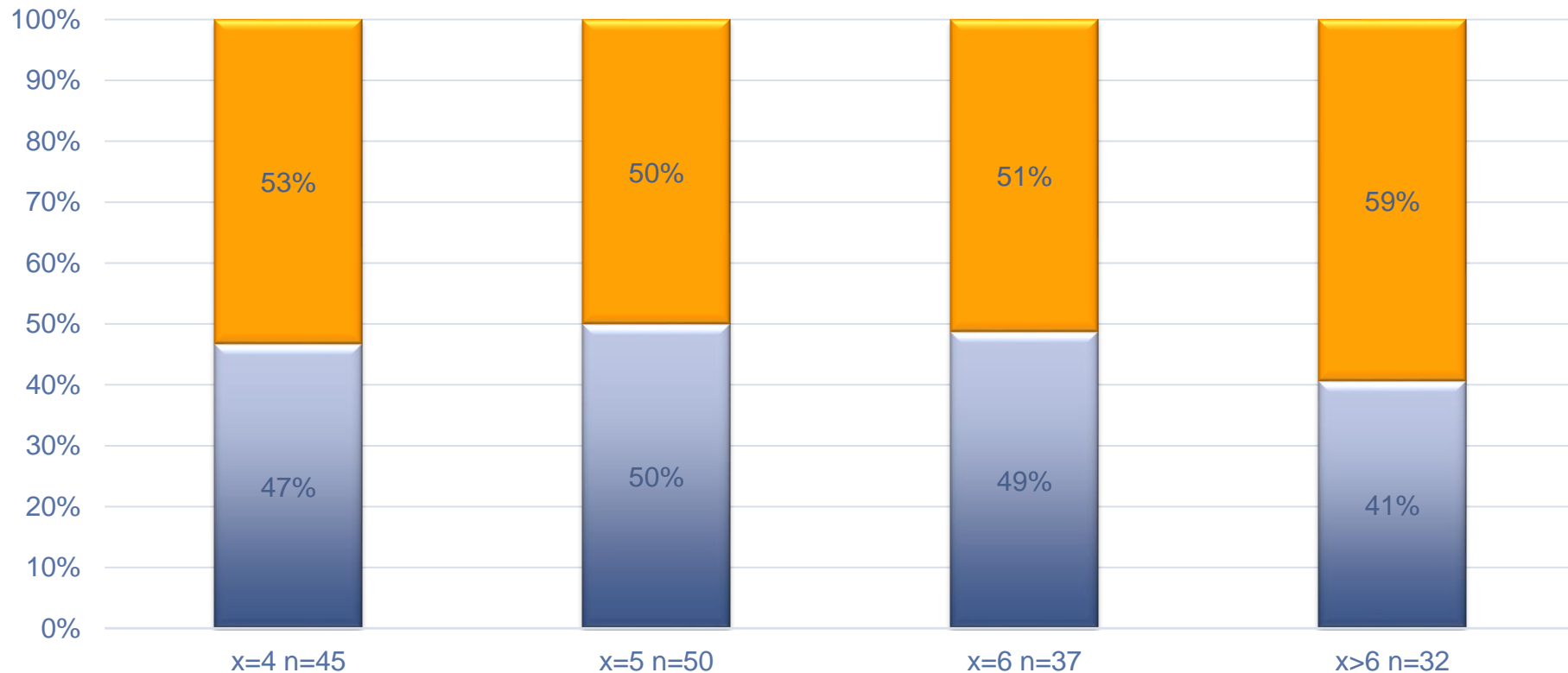
Z drugiej strony mamy informację niepokojącą. Tylko 9% respondentów przywoływało działanie oparte na podejściu empirycznym (eksperymenty z postawioną hipotezą). Mogą być różne przyczyny takiej sytuacji. Zaczynam się jednak zastanawiać, czy przywołane powyżej retrospektywy są przeprowadzane w oparciu o dane empiryczne. Zastanawiam się czy usprawnienia adresują postawione hipotezy i są realizowane jako eksperymenty.



Nie wiem tego. Nie znajduję w raporcie informacji o tym, czy retrospektywy oparte są na rzeczywistych danych. Czy występuje w procesie zmiany wystarczająca transparentność, aby inspekcja i adaptacja dała oczekiwany skutek. Mówiąc brutalnie inspekcja i adaptacja bez transparentności nie mają większego sensu. Przy braku transparentności po przeanalizowaniu fikcji formułujemy fikcyjne usprawnienia, które nie mają żadnego znaczenia, ponieważ w kolejnym cyklu będziemy analizować fikcję.

Ciekawa również byłaby informacja czy zidentyfikowane podczas retrospektywy usprawnienia są wdrażane. Dodatkowo nie wiemy, czy hipotezy, które zostały poczynione przy formułowaniu usprawnień, były poprawnie sformułowane. Nie wiemy, czy wynikające z retrospektyw usprawnienia są eksperymentem, działaniem mającym na celu zweryfikowanie poprawności sformułowanych podczas retrospektywy hipotez.

Wpływ liczby wykorzystywanych technik na poziom osiągnięcia celów



Wpływ wykorzystania technik na sukces zmiany





Komentarz eksperta

Czy leci z nami pilot?

Jakie techniki, wspierające wdrażanie zmian, sprawdziły się w czasie pandemii?

Dwie najbardziej efektywne to iteracyjne planowanie oraz wdrożenie poprzedzone pilotem. Taki rezultat stanowi odpowiedź, jak działać w świecie VUCA / SPAM-u, jak działać, kiedy pojawia się Czarny Łabędź.

Kiedy sytuacja jest szybkozmienna i płynna, a do tego pojawiają się arcyzłożone problemy a obraz przyszłości jest mętny, to długoterminowy, szczegółowy plan zmiany przestaje być przydatny.



**Dr Jarosław
Rubin**

Założyciel Szkoły
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Sprawdza się planowanie iteracyjne. Polega ono na wyznaczeniu celu zmiany, a następnie planowaniu na krótsze okresy i zbieraniu informacji o efektach działań. W wyniku analizy rezultatów działań i zebranych informacji zwrotnych można dokonać ewentualnej korekty planu i przygotować zestaw działań na kolejny etap. Powtarzając takie cykle diagnozy sytuacji, wyboru działań i analizy rezultatów, zwiększamy szansę na powodzenie wdrażanej zmiany, nawet w świecie VUCA.

Drugim elementem, który może pomóc, jest pilot. Kiedy sytuacja jest niepewna, nie należy stawiać wszystkiego na jedną kartę. Warto wypróbować, czy przyjęte rozwiązanie sprawdzi się w wybranej części organizacji. Poprzedzenie zmiany pilotem jest eksperymentem, który pokazuje, czy dane rozwiązanie przynosi zakładane rezultaty. Jednocześnie pilot zwiększa bezpieczeństwo organizacji, czyniąc ją w większym stopniu antykruchą.

Największy wpływ na sukces zmiany respondenci przypisali postawie menedżerów najwyższego szczebla

- Drugim pod względem ważności czynnikiem jest praca zespołowa, a tuż za nią plasuje się postawa menedżerów średniego szczebla.
- Czynnikiem, który stanowi największe zagrożenie dla wyniku zmian jest sabotowanie zmian przez pracowników, choć rozpatrując tylko „znaczący negatywny wpływ” równie istotne są emocje pracowników.

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	12%	12%	3%	5%	3%	3%	7%	4%	3%	4%
2 - niewielki negatywny wpływ	22%	41%	6%	5%	5%	5%	9%	8%	4%	7%
3 - brak wpływu	14%	37%	11%	7%	9%	13%	11%	11%	9%	18%
4 - niewielki pozytywny wpływ	26%	7%	27%	21%	31%	32%	25%	32%	30%	36%
5 - znaczny pozytywny wpływ	25%	4%	54%	63%	52%	48%	48%	46%	54%	35%

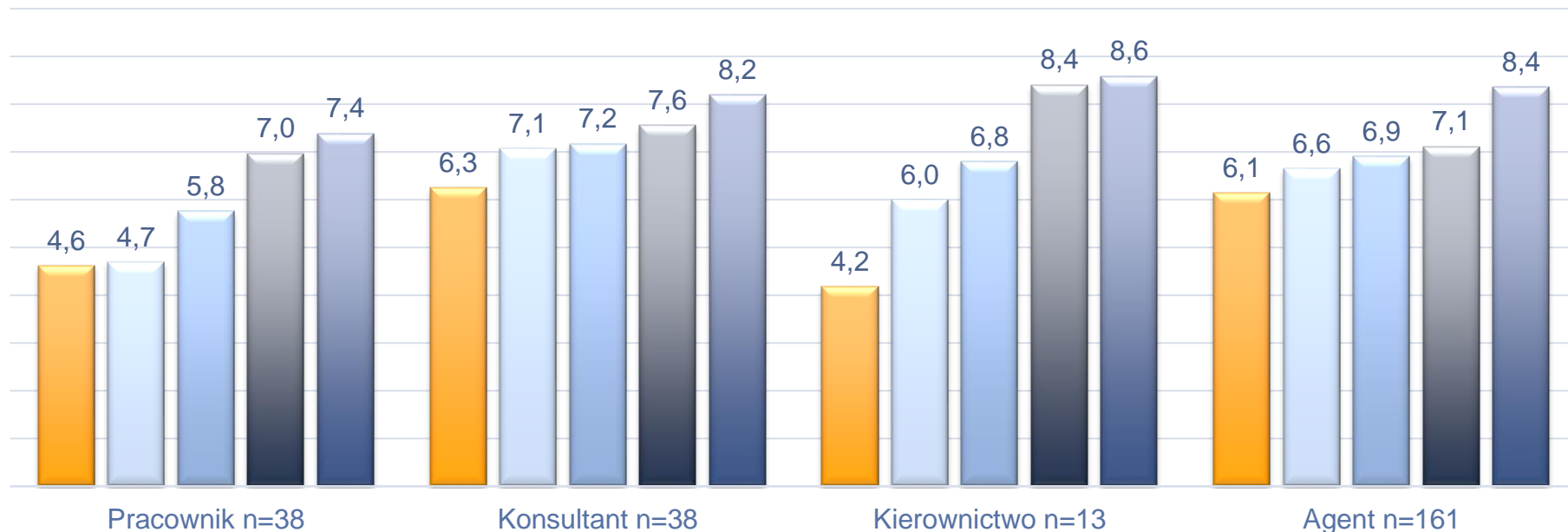
Znaczenie czynników wpływających pozytywnie na wynik wdrożenia w podziale na role w zmianie

	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
Agent	59%	12%	83%	84%	84%	83%	78%	81%	86%	73%
Kierownictwo	55%	0%	82%	100%	90%	78%	78%	92%	90%	92%
Konsultant	47%	8%	88%	81%	86%	76%	71%	76%	88%	67%
Pracownik	22%	9%	58%	80%	71%	67%	48%	59%	65%	52%
Inna	0%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	0%

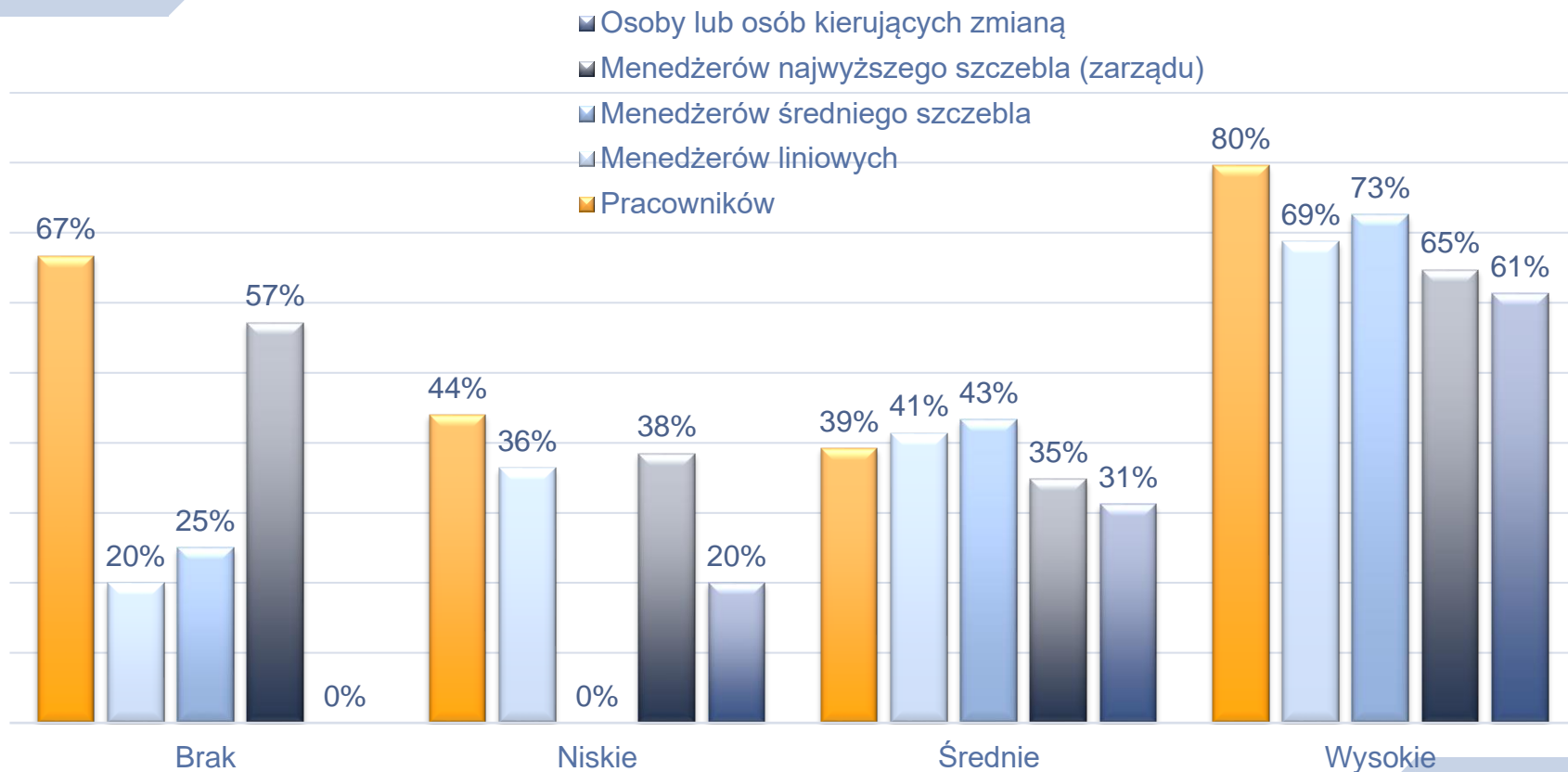
Postrzegane zaangażowanie ról – średnia ocena

- Osoby lub osób kierujących zmianą
- Menedżerów średniego szczebla
- Pracowników

- Menedżerów najwyższego szczebla (zarządu)
- Menedżerów liniowych



Postrzegane zaangażowanie ról, a ocena sukcesu. Poziom > 7





Komentarz eksperta

Czego potrzebują pracownicy w podczas zmiany?

Jak co roku pytamy, jakie zdaniem respondentów są kluczowe czynniki sukcesu zmian i to, co wybija się na pierwszy plan w roku pandemii, to fakt, że 2 pierwsze miejsca zajmują „Postawa menedżerów najwyższego szczebla” oraz „Postawa menedżerów średniego szczebla”.

Ostatnie miejsce na podium, podobnie jak w latach ubiegłych, zajmuje „Praca zespołowa”.



**Wiesław
Grabowski**

Partner Szkoły Zarządzania Zmianą, trener, coach biznesu i konsultant procesów zmian w firmach.



Pamiętając, że był to rok pandemii, możemy postawić hipotezę, że pokazuje to występujące u pracowników: potrzebę bezpieczeństwa i oczekiwanie nadania jasnego kierunku zmian przy jednoczesnym oczekiwaniu posiadania wpływu na działania.

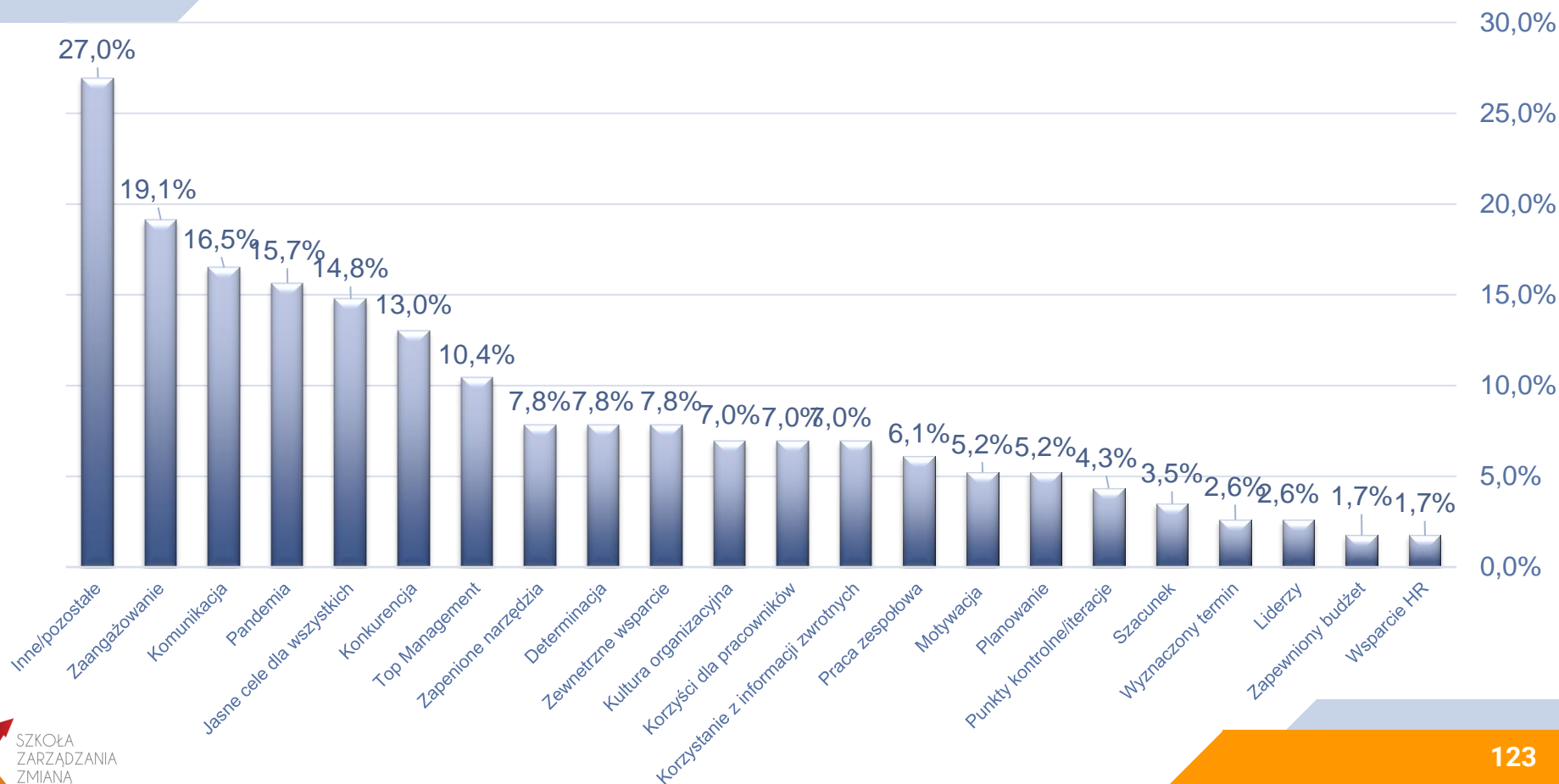
Ten wniosek jest wspierany odpowiedziami na pytania o to jakie formy angażowania pracowników okazały się najbardziej skuteczne. Były to „Współtworzenie wizji” oraz „Wypracowania wariantów działań w ramach projektu (opcji działań)”.

Dodatkowo z odpowiedzi respondentów wynika, że gdy pracownicy nie mieli wpływu na podejmowane decyzje to skuteczność wdrażania zmiany była na poziomie o 9pp niższa niż w pozostałej grupie.

Inne czynniki wpływające na powodzenie wdrożenia zmiany



Inne czynniki pozytywnie wpływające na wdrażane zmiany





Komentarz eksperta

Zmiany ludźmi stoją

Niezwykłe ciekawe są odpowiedzi dotyczące pozostałych czynników wpływających na powodzenie wdrażanej zmiany.

Gdybyście chcieli odpowiedzieć jednym słowem, to byłoby to LUDZIE.

A co konkretnie to oznacza?



**Marek
Naumiuk**

Partner w Szkole
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Bez zaangażowania wszystkich członków organizacji, sprawnej dwukierunkowej komunikacji, jasnych celów dla wszystkich i właściwej postawy Top Managementu nie da się wprowadzać jakiejkolwiek zmian i odnosić sukces. Każdy z tych czynników odpowiadał minimum w 10% za sukces.

Oznacza to, że warto budować transparentne organizacje i dbać o motywację.

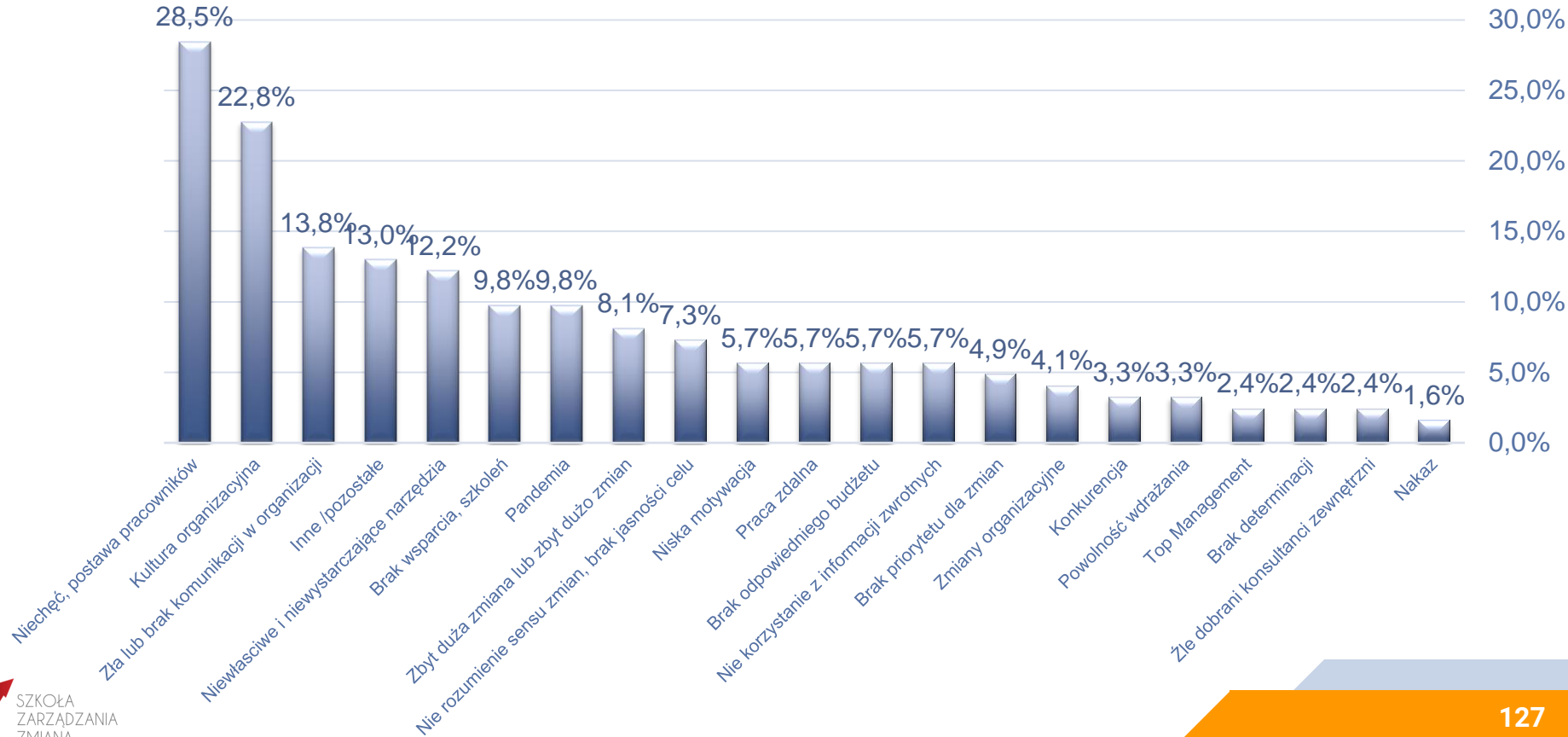
Nie można też zapominać o wsparciu, narzędziach (nie tylko w sytuacji przejścia na pracę zdalną) i kształtowaniu właściwej kultury organizacyjnej.

Jak się okazuje, do sukcesu może „dopingować” również konkurencja oraz pandemia (oby ostatni raz).

Inne czynniki utrudniające wdrożenie zmiany



Inne czynniki utrudniające wdrażanie zmiany





Komentarz eksperta

Ludzie

Jeśli wdrażana zmiana zakończyła się sukcesem dzięki ludziom, to równie dobrze przez nich może zakończyć się porażką.

Brzmi to prawie jak tytuł trzeciego rozdziału naszej książki „Zwinnologia. Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą”.

Niechęć, negatywna postawa pracowników lub wręcz sabotowanie zmian w największym stopniu (28,5%) utrudniały wdrażanie zmiany.

W dalszej kolejności była to niewłaściwa kultura organizacyjna czyli taka, która blokowała wdrażanie zmian i zła lub całkowity brak komunikacji w organizacji.



**Marek
Naumiuk**

Partner w Szkole
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Oczywiście ludzie muszą mieć jeszcze odpowiednie narzędzia, należy ich wspierać, szkolić i dbać o motywację i rozumienie sensu zmian.

Ze zmianami nie powinno się czekać. Nagromadzenie ich lub nawet jedna ale zbyt duża zmiana może być bardzo trudna w realizacji. Z wielu zmian należy wybierać te, które są kluczowe i realizować je po kolei. Dużą zmianę należy dzielić na mniejsze.

To są wskazówki, które należy zamienić na działania a staną się swoistą „receptą na sukces”.

6

WSPARCIE DLA ZMIAN

Jakie efekty przynosi współpraca z ekspertami zewnętrznymi?

Jakie są oczekiwania względem zewnętrznych ekspertów?

Najczęstszą formą zewnętrznego wsparcia była współpraca z konsultantami w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana.

- Spośród form zewnętrznego wsparcia wykorzystywanego w czasie zmiany, respondenci najczęściej wskazywali na konsultantów w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana (23%) oraz trenerów/szkoleniowców (18%).
- Korelacja między skorzystaniem z zewnętrznego wsparcia a osiągnięciem celu zmiany była najwyższa w przypadku współpracy z kierownikiem projektu lub konsultantem w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana.
- Respondenci oczekiwali od zewnętrznych ekspertów dzielenia się najlepszymi praktykami (45%) i dostarczenia konkretnych narzędzi zarządzania zmianą (27%). Tylko 9% respondentów oczekiwało gotowych rozwiązań.

Najczęstszą formą zewnętrznego wsparcia była współpraca z konsultantami w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana.

- Spośród form zewnętrznego wsparcia wykorzystywanego w czasie zmiany, respondenci najczęściej wskazywali na konsultantów w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana (23%) oraz trenerów/szkoleniowców (18%).
- Korelacja między skorzystaniem z zewnętrznego wsparcia a osiągnięciem celu zmiany była najwyższa w przypadku współpracy z kierownikiem projektu lub konsultantem w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana.
- Respondenci oczekiwali od zewnętrznych ekspertów dzielenia się najlepszymi praktykami (45%) i dostarczenia konkretnych narzędzi zarządzania zmianą (27%). Tylko 9% respondentów oczekiwało gotowych rozwiązań.



Komentarz eksperta

Standardy, etyka i jakość

Wyniki VI Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą pokazują, że samo zarządzanie zmianą jest pojęciem bardzo szerokim, obejmującym wszelkie formy działań prowadzących do przeniesienia zespołu lub firmy z jednego miejsca w drugie. Może mieścić w sobie zarówno duże inicjatywy, jak fuzja lub przejęcie jednej organizacji przez drugą, jak również indywidualny proces coachingowy.

Z perspektywy organizacji, która dąży do tego, aby według określonych standardów, w poszanowaniu etyki oraz zapewniając najwyższą jakość, coaching stawał się profesją przyczyniającą się do społecznego rozwoju, jaką jest Izba Coachingu, cieszy fakt, że respondenci widzą rolę coacha w procesach zarządzania zmianą.



Bartosz Berendt

Prezes Izby Coachingu



Co więcej, coaching znajduje się w pierwszej czwórce zewnętrznych form wsparcia wykorzystywanych w czasie zmiany i na piątym miejscu, jeśli chodzi o wpływ na sukces zmiany.

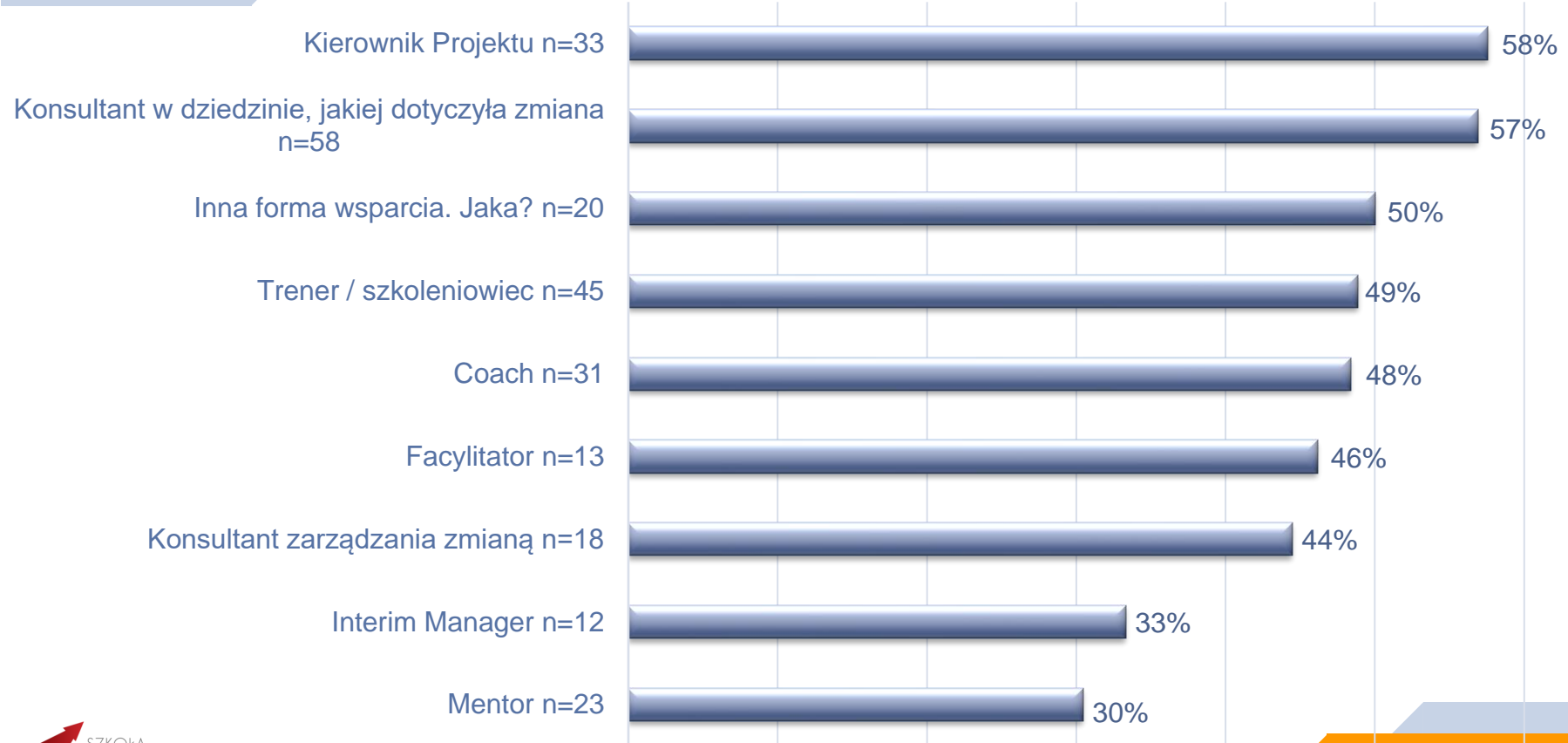
Wsparcie coachingu lub mentoringu znalazło się również na drugim miejscu, jeśli chodzi o formy partycypacji pracowników w zmianach oraz bardzo wysoko, jeśli chodzi o jego wpływ na sukces projektu. Bardzo cieszy fakt wykorzystywania coachingu w zarządzaniu zmianą, a jeszcze bardziej docenienie jego roli i skuteczności przez badanych. Warto przy tym wspomnieć, że coaching zawdzięcza swą skuteczność wartościom na jakich opiera się profesja.

Standardy, etyka i jakość, mają za zadanie prowadzić coachów, tak aby ich działania były profesjonalne i budowały zaufanie do profesji. Natomiast akredytacje niezależnych organizacji coachingowych potwierdzają kompetencje posiadane przez coachów.

Zewnętrzne wsparcie wykorzystywane w czasie zmiany



Zewnętrzne wsparcie, a sukces zmian (poziom >7)





Komentarz eksperta



Zuzanna Mazurek

prezes International
Coach Federation
Polska

Coachowie mogą skutecznie wspierać firmy w zmianie

W tym roku, po raz pierwszy w badaniu pojawiło się pytanie o to, z jakiego zewnętrznego wsparcia firmy korzystają w czasie zmiany. Cieszy mnie fakt, że coachowie uczestniczą w tym procesie i przyczyniają się do końcowego sukcesu przedsięwzięcia.

Myślę, że patrząc na wyniki badania, na szczególną uwagę osób i firm mierzących się ze zmianą zasługują czynniki wpływające na wynik wdrożenia.



Wśród tych, które mają negatywny wpływ największe znaczenie ma sabotowanie zmian przez pracowników oraz ich emocje.

Z kolei wśród czynników, które mają największe pozytywne przełożenie respondenci wskazują przede wszystkim postawę managerów najwyższego i średniego szczebla oraz pracę zespołową.

Wzmocnienie wskazanych obszarów, a tym samym zapewnienie większej efektywności procesu, leży w kręgu typowych oddziaływań coachingu.

Dla mojej profesji oznacza to, że jesteśmy w stanie skutecznie wspierać firmy w zmianie.

Oczekiwania wobec wsparcia zewnętrznego – częstość wskazań





Okiem respondentów*

- Dostosowanie metody do danej organizacji, szczegółowe zbadanie, co przydałoby się w danej firmie
- Możliwość adaptacji pierwotnej wizji w miarę postępu prac i okazania się błędnych założeń
- Praca „ręka w rękę”
- Spojrzenie na chłodno z zewnątrz. W środku, czasem się nie widzi
- Doradztwo ad hoc

*oczekiwane przez respondentów inne formy wsparcia od ekspertów zewnętrznych



Komentarz eksperta

Zatrudniaj profesjonalistów!

Kiedy przeglądałem efektywność metodyk, technik i narzędzi wspierających wdrażanie zmian, to zobaczyłem, że ten wpływ na osiągnięcia celów zmiany jest niski lub zbyt niski.

Przykładowo, patrząc na zadowalający sukces zmian (ocena większa niż 7), 43% organizacji stosujących metodyki zwinne osiągnęło powodzenie zmian, a 42% wykorzystujących klasyczne zarządzanie projektami.

Podobnie było z popularnymi technikami. Tylko 40% spośród organizacji, które praktykują stand-up meetingi osiągnęło sukces zmian, 37% korzystających z retrospektyw i tylko 31% spośród badających kulturę organizacji.



**Dr Jarosław
Rubin**

Założyciel Szkoły
Zarządzania
Zmianą, trener
biznesu i konsultant
procesów zmian.



Czy to oznacza, że nie warto wykorzystywać wymienionych metodyk i technik?

Z pewnością tak nie jest. Na trop naprowadził mnie wykres, który pokazuje związek między sukcesem zmiany a zatrudnieniem ekspertów zewnętrznych.

Okazuje się, że spośród organizacji, które współpracowały z PM-ami, aż 58% osiągnęło sukces. Również 57% organizacji korzystających z usług konsultantów zewnętrznych, w dziedzinie jakiej dotyczyła zmiana, zakończyła wdrożenie powodzeniem.

Z pewnością warto sięgać po zewnętrzne wsparcie, aby zwiększyć szansę sukcesu wdrożenia. Aby zwiększyć ją znacznie, należy zatrudniać prawdziwych profesjonalistów!

7

REKOMENDACJE

6 wskazówek, jak zwiększyć
efektywność wdrażania zmian?

JAK ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZMIANĄ?

Od sześciu lat szukając sposobów zwiększenia efektywności wdrażania zmian prowadzimy Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą. Intencją naszą jest znalezienie i promowanie sposobów, metod, technik, które działają, a nie są tylko i wyłącznie naszymi opiniami i przekonaniami.

Nasza sytuacja biznesowa się zmienia, czasem wynika to z otoczenia zewnętrznego (np. pandemia, decyzje regulatora, zmiany klimatu, przełomowe technologie), a czasem wynika z wnętrza naszych organizacji. W efekcie żyjemy w ciągłej zmianie i krytyczne jest, aby sobie z nią dobrze radzić.

Wyniki VI OBZZ zachęcają do rozwijania i wykorzystywania kompetencji eksperckich i do bycia liderem angażującym. Pokazują też znaczenie wyciągania wniosków z doświadczenia, czyli zapraszają do używania technik charakterystycznych dla metod zwinnych.

Sami oferujemy pomoc w postaci praktycznych warsztatów i doradztwa. Występujemy na konferencjach i dzielimy się wiedzą uzyskaną z tego badania i wynikającymi z niego rekomendacjami.

Szkoła Zarządzania Zmianą

dr Jarosław Rubin

Wiesław Grabowski

Marek Naumiuk

REKOMENDACJE

Bądź liderem angażującym:

- Do kierowania zmianą twórz zespoły złożone z menedżerów i pracowników, co potwierdzają kolejny raz wyniki badania.
- Włączaj pracowników w tworzenie wizji i wypracowywanie wariantów działań. Przekaż decyzyjność pracownikom i wspieraj zespoły w zwiększaniu samodzielności.

Fachowość w cenie:



- Zadbaj o kompetencje osób zarządzających wdrożeniem poprzez ich kształcenie.
- Korzystaj z wiarygodnych, sprawdzonych ekspertów zewnętrznych do wsparcia zarządzania i w dziedzinie zmiany.

Działaj zwinnie:



- Poprzedzaj wdrożenie pilotem, przeprowadzaj eksperymenty.
- Planuj w sposób iteracyjny w oparciu o wnioski z wykonanych działań.
- Dziel duże zmiany na mniejsze części. Nie rób wszystkiego naraz. Ustal priorytet i wybieraj!

REKOMENDACJE




Sytuacja pandemii pokazuje, że wyzwanie mobilizuje i buduje motywację:

-  Stawiaj ambitne cele, wyzwania.
-  Jako lider dawaj innym przykład swoją postawą.

Do współpracy ludzi wykorzystuj technologię:

-  Korzystaj z pracy zdalnej.
-  Stosuj dedykowane aplikacje.

Komunikacja źródłem sukcesu lub porażki:

-  Stosuj otwartą, dwukierunkową, partnerską komunikację
-  Uwzględniaj sferę emocjonalną i traktuj emocje jako źródło informacji.
-  Zadbaj o pełne i jednolite zrozumienie celów.

8

O RAPORCIE

Uwagi o badaniu

- Badanie przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2020 roku wśród 251 respondentów.
- Kwestionariusz ankiety wykorzystany w niniejszym badaniu składał się z 23 pytań odnoszących się do wdrażanej zmiany.
- W większości pytania te były pytaniami zamkniętymi, w których respondent wybierał jedną lub kilka odpowiedzi z dostępnej kafeterii.
- Część pytań zawierała tzw. skalę Likerta. W badaniach społecznych wykorzystuje się ją do badania stopnia akceptacji danego zjawiska. Niniejszy raport traktuje tę skalę, jako skalę porządkową przez co nie jest możliwe wyliczenie średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego czy wariancji.
- Niektóre wykresy posiadają dodatkową informację dotyczącą liczby respondentów, którzy odpowiedzieli na dane pytanie, w przypadku, gdy było ich mniej niż całkowita liczba badanych.

AUTORZY BADANIA



DZIĘKUJEMY PARTNEROM BADANIA!



Raport: Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą 2021

Redakcja/autorzy raportu: dr Jarosław Rubin,
Wiesław Grabowski, Marek Naumiuk

Eksperti zewnętrzni:

Prof. WSB, dr hab. Krzysztof Safin

Karolina Jarocka

Ewa Koprowska

Zuzanna Mazurek

Weronika Rochacka-Gagliardi

Bartosz Berendt

Arkadiusz Gos

Roman Wendt

© Copyright by Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2021

Cytowanie raportu powinno być opatrzone następującą notą bibliograficzną:

Raport: VI Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą, J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2021, www.zmiana.edu.pl

Szab. Slides Central