



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

Anna Staszewska
data: 23.10.2022



Warunki zaliczenia przedmiotu

- Forma zaliczenia przedmiotu:
obecność
- Nieobecność na zajęciach
-> uzupełnienie wiedzy i zaliczenie drogą mailową
- Kontakt z wykładowcą: anna.staszewska@10g.pl





Zarządzanie
zmianą

podstawowe
pojęcia,
cele

Podstawowe pojęcia: Organizacja

„**grupa ludzi**, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany”

Griffin R.W. , Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. 2, Warszawa 2004: 5.



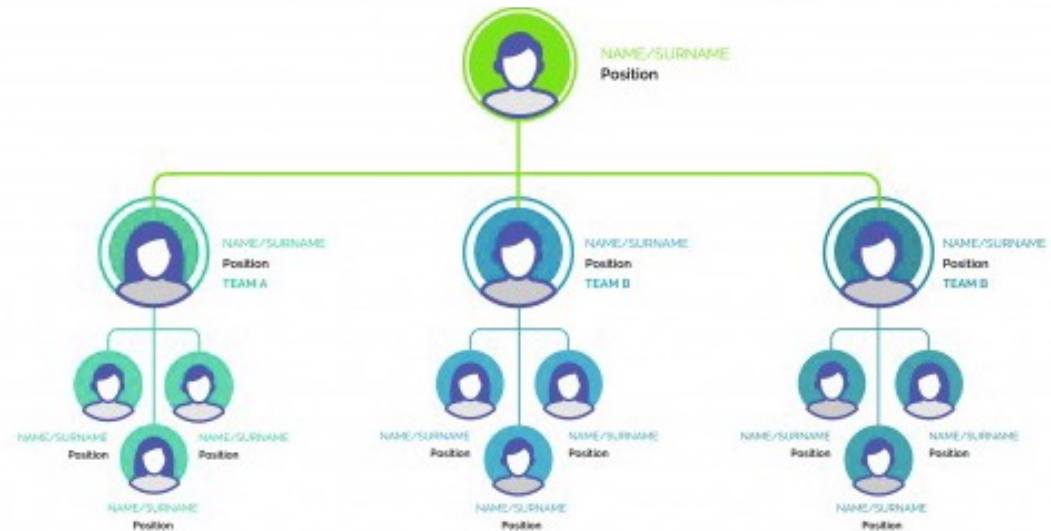
„ organizacja jest **wielością części**, z których każda dąży do **osiągnięcia szczegółowego celu** (celów) i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymują stan wzajemnego powiązania części”

Ch. Argyris, Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji:
jeden punkt widzenia (w:) M. Haire, Nowoczesna teoria organizacji, tł. z ang. S.
Łypacewicz, Warszawa 1965: 198.

Wspólne cechy:

- wyodrębnienie z otoczenia
- cel
- więzi między elementami organizacji
- istnienie przywództwa
- motywacja

Organizacja



Zarządzanie a organizacja

Podstawowe pojęcia

wg P. F. Druckera

Celem organizacji jest
umożliwienie zwykłym ludziom,
dokonywania niezwykłych rzeczy.

Peter Drucker

cytatybaza.pl



Zasady doskonałego:

Zarządzania



RT @CoolestLifeHack: The Iceberg of "Success"

Podstawowe pojęcia: Organizacja a organizowanie

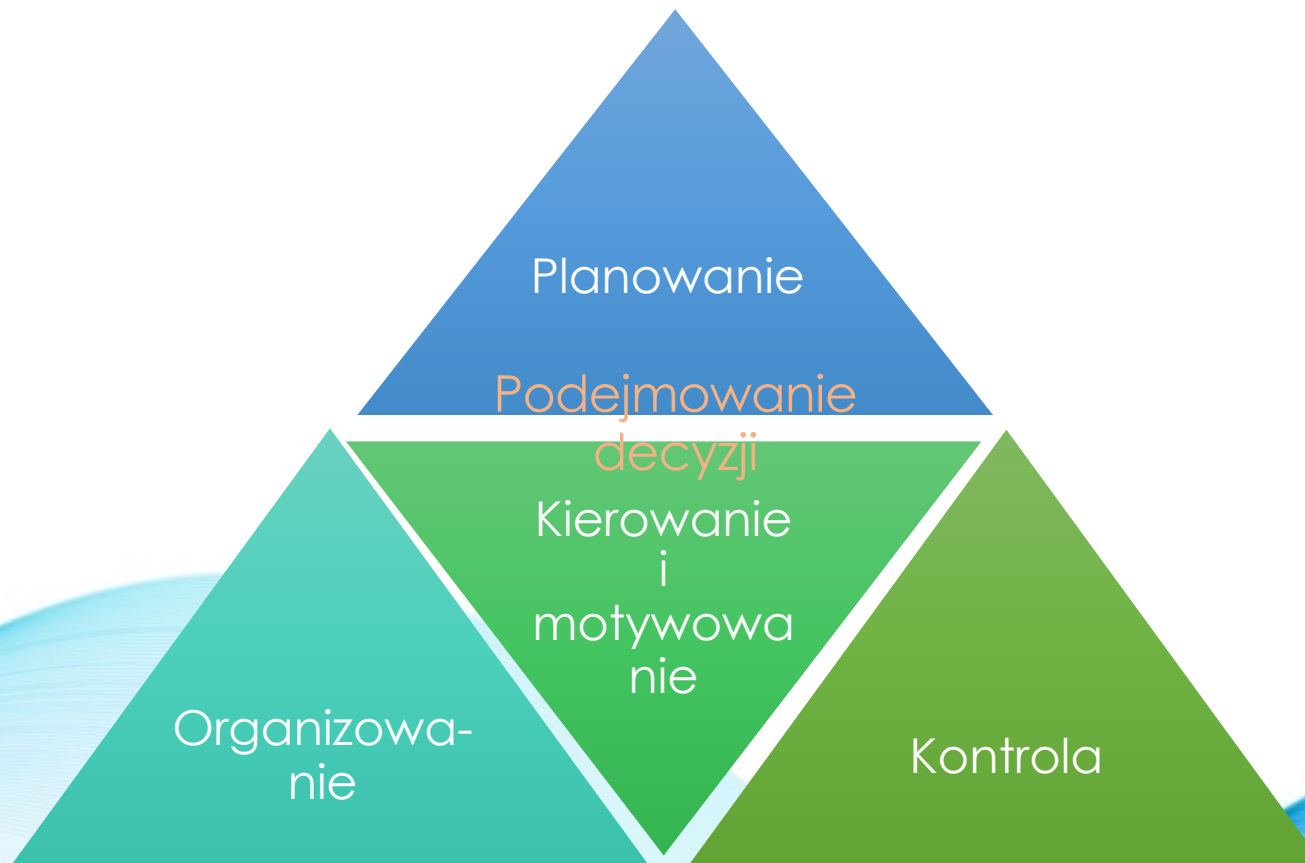
- funkcja zarządzania,
- **proces** odpowiedniego układu zasobów (w tym ludzi), w celu osiągnięcia wyznaczonego celu,
- porządkuje:
 - relacje/interakcje/oddziaływania między poszczególnymi zasobami i komórkami organizacji,
 - kto co robi,
 - kto kogo nadzoruje,



Źródło: Schermerhorn J.R., Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008: 176

Organizacja a organizowanie

Główne funkcje zarządzania



Podstawowe pojęcia: Funkcja organizowania

Zależy od:

- wielkości przedsiębiorstwa,
- stopnia skomplikowania przedmiotu działalności (produkcja/usługa; dziedziny gospodarki),
- liczby i wagi powiązań z otoczeniem,
- warunków (sytuacji/kondycji) panujących na rynku,
- profilu klienta,
- ...

Od czego jeszcze?



Źródło: Stankiewicz M.J. , Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudół S., Przedsiębiorstwo, PWE, Warszawa 2011, s. 251.

Organizacja a organizowanie

5 funkcji zarządzania wg Fayol'a (jako czynności)

czynności techniczne

- produkcja, przeróbka, doskonalenie

czynności handlowe

- zakup, sprzedaż, wymiana,

czynności finansowe

- poszukiwanie i obrót kapitałem,

czynności ubezpieczeniowe

- ochrona dóbr, majątku, osób,
- czynności związane z rachunkowością inwentaryzacja, bilans, ustalanie cen, statystyka,

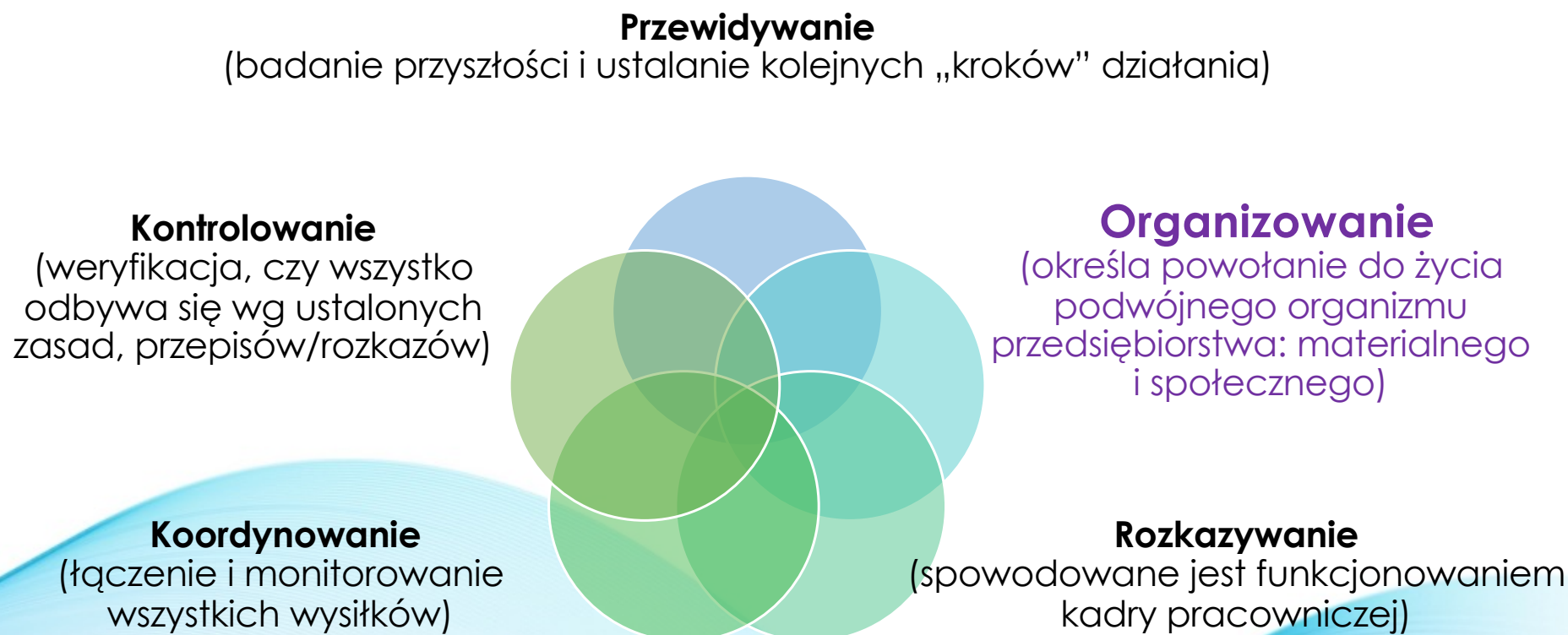
czynności administracyjne

- przewidywanie, **organizowanie**, rozkazodawstwo, koordynacja, kontrola.

Źródło: Fayol, H. Administracja przemysłowa i ogólna. Poznań: Wydawnictwo TNOiK, 1947: 34

Organizacja a organizowanie

5 funkcji zarządzania wg Fayol'a (czynności administracyjne)



Źródło: Fayol, H. Administracja przemysłowa i ogólna. Poznań: Wydawnictwo TNOiK, 1947:37.

Podstawowe pojęcia: Organizacja przyszłości/jutra

Funkcjonuje dzięki założeniu, iż istnienie i rozwój oparte są na:

- zdolności do nieustannej obserwacji i analizy otoczenia,
- do skutecznego radzenia **sobie ze zmianami** (do zarządzania zmianami i odnawiania się),
- nieustannej adaptacji do panujących warunków,

„Twój biznes i jego przyszłość leżą
w rękach ludzi, których zatrudniasz”

Akito Morita



Organizacja ucząca się

definicja

- ❖ Organizacja ukierunkowana na zarządzanie „kapitałem intelektualnym”, wspierająca rozwój pracowników,
- ❖ W globalnej konkurencji:
„szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność dzielenia się systemem wartości, właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”

Źródło: Ulrich D., Tworzenie organizacji wokół umiejętności, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Organizacja przyszłości, Business Press, Warszawa 1998: 222.



Organizacja ucząca się a innowacyjność

Definicja: dwa podejścia

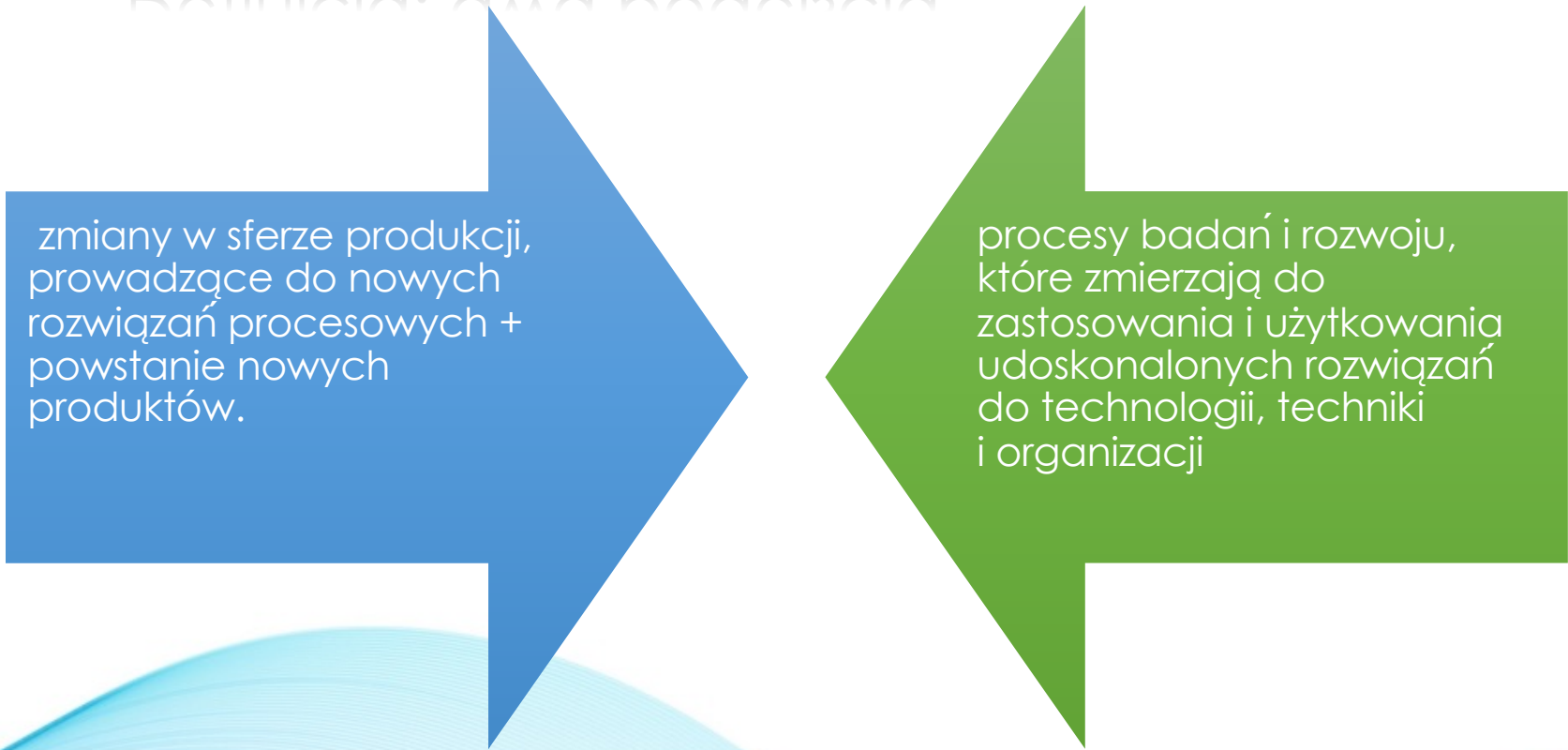
- nowa idea, działania „lepsze” jakościowo,
- „wszystko, co jest związane z tworzeniem i aplikacją całościem nowej **wiedzy** w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej.
- Innowacyjność obejmuje aspekty:
 - ekonomii,
 - technologii,
 - społeczeństwa
 - kultury



Źródło: Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

Organizacja ucząca się a innowacja

Definicja: dwa podejścia



zmiany w sferze produkcji,
prowadzące do nowych
rozwiązań procesowych +
powstanie nowych
produktów.

procesy badań i rozwoju,
które zmierzają do
zastosowania i użytkowania
udoskonalonych rozwiązań
do technologii, techniki
i organizacji

Organizacja ucząca się

Trzypoziomowy model organizacji uczącej się wg Garratta

OTOCZENIE
(koncentracja
na skuteczności)

Pętla
przeformułowań

Polityka
Organizacyjna

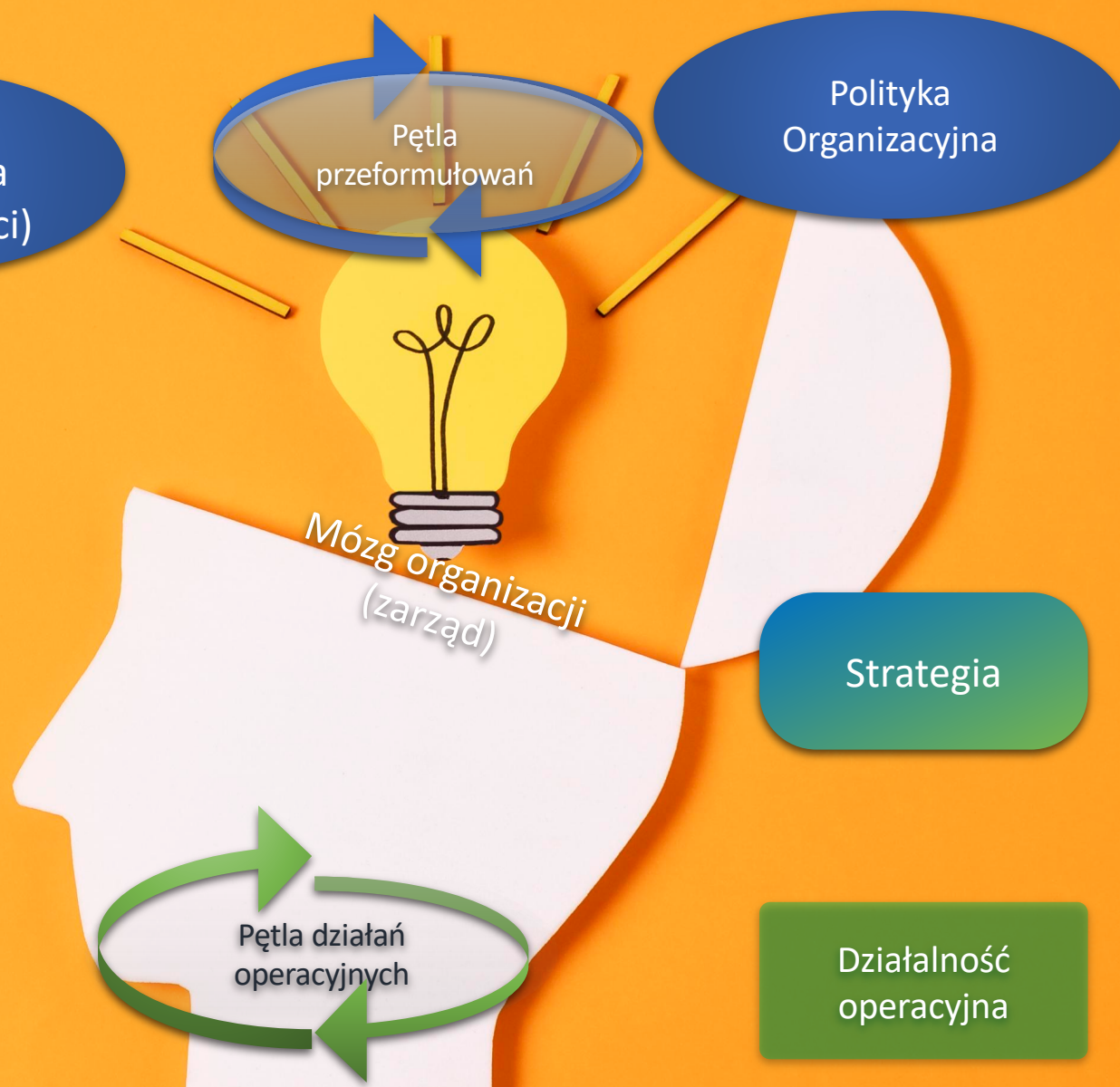
Mózg organizacji
(zarząd)

Strategia

ŚRODOWISKO
ORGANIZACYJNE
(koncentracja
na efektywności)

Pętla działań
operacyjnych

Działalność
operacyjna



Organizacja ucząca się

Krok po kroku

Stwórz
właściwą
atmosferę

- (analiza potrzeb pracowników, ocena systemu pracy -> planowanie zmian)

Otwórz się!

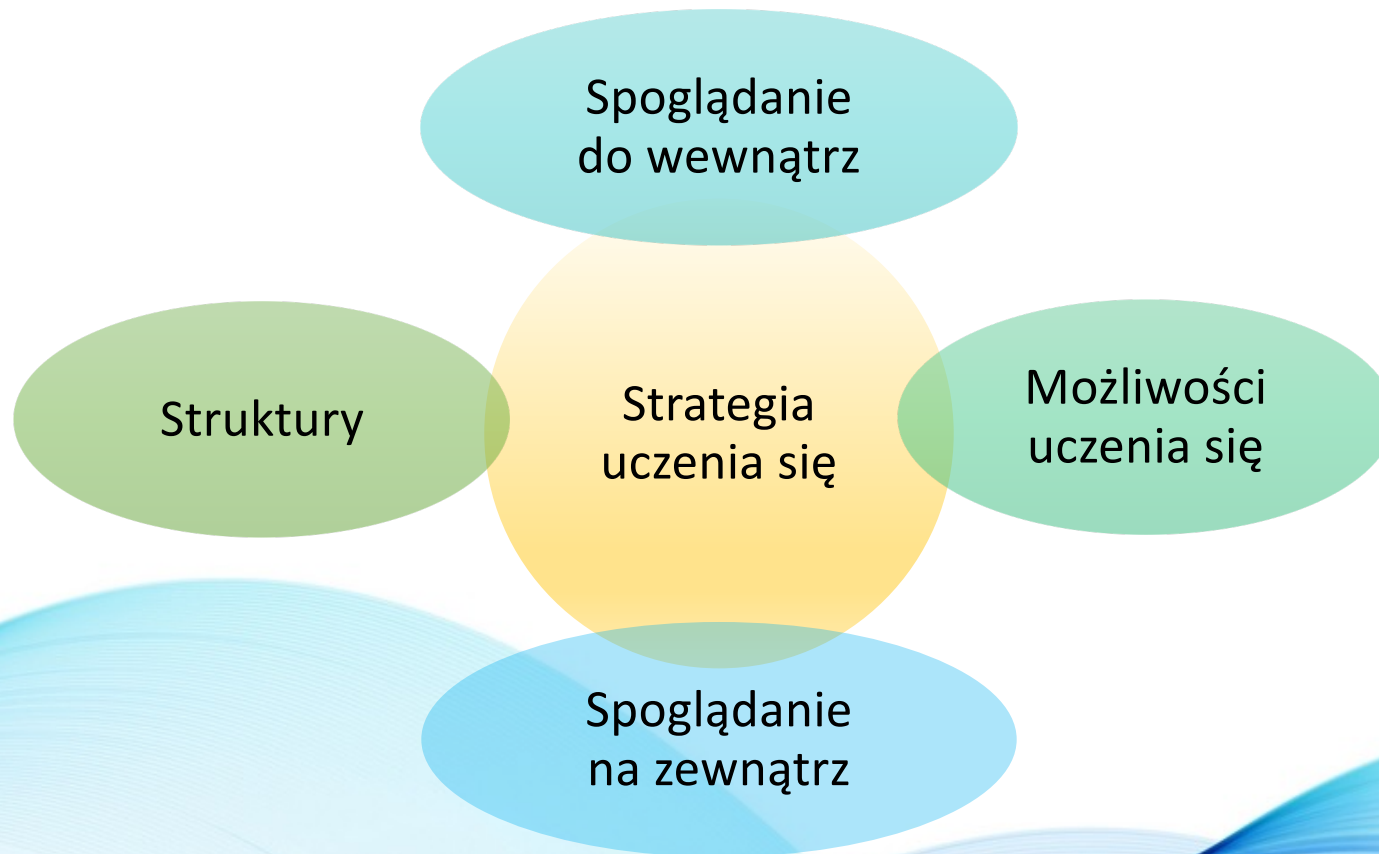
- Zakomunikowanie „otwartości”
- Zachęcanie do wymiany poglądów

Stwórz realną
przestrzeń
do uczenia się

- Różne formy doskonalenia
- Audyty
- Uczestniczenie w różnych procesach

Organizacja ucząca się

Model M. Pedler'a, J. Burgoyne'a i T. Boydell'a



Organizacja ucząca się

Model P. Senge'a



myślenie systemowe: zjawiska, procesy, struktury są mocno powiązane; integracja wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji. Umożliwia odkrycie, w jaki sposób jednostka (zespół, organizacja) wpływa na otaczającą rzeczywistość

zespołowe uczenie się: komunikacja jest fundamentem
-> ustalenie wspólnego kierunku działania i harmonizowania energii ludzi

wspólna wizja: wydobywaniu wizji przyszłości, tj. celów organizacji i każdego pracownika, które powinny być jasno sformułowane i konkretne

modele myślowe: zakorzenione założenia i idee, jak postrzegany jest świat (hamują lub przyspieszają procesy uczenia się). Powinno być nieustannie kwestionowane, zmieniane i ulepszane

mistrzostwo osobiste: wewnętrzna potrzeba uczenia się przez całe życie (trudności i przeszkody stanowią dla pracownika inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań;

Zarządzanie przedsiębiorstwem a zmiany

Przyczyny:

- Nieustanny wzrost złożoności struktury otoczenia,
- wzrost złożoności produktów,
- zmieniające się wymogi otoczenia +jakość + terminowość wytwarzanych produktów/usług,
- wzrost znaczenia innowacji, technologii,
- wzrost znaczenia szybkiego dostępu do wiarygodnej informacji,
- zmiany metodologii udzielania usług/technologii produkcji,
- wzrost znaczenia kapitału intelektualnego.



Jak personel radzi sobie ze zmianami?

Pandemia COVID-19 wpłynęła na zmianę podejścia przedsiębiorstw w zakresie gotowości na różne i mało prawdopodobne scenariusze.

Które stwierdzenie najlepiej określa przygotowanie Państwa organizacji na wystąpienie różnych zdarzeń przed wybuchem pandemii COVID-19?

Które stwierdzenie najlepiej określa podejście, którym Państwa organizacja będzie kierować się w przyszłości?

Przed COVID-19

Plany na przyszłość

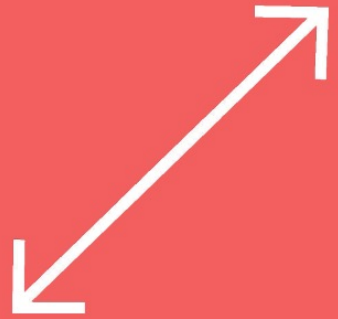
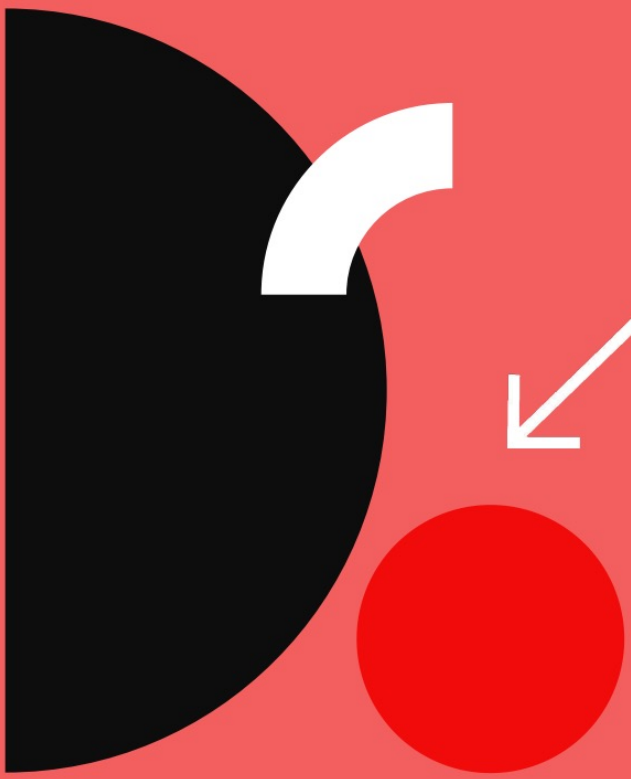


Źródło: Wyniki badania Deloitte Global Human Capital Trends 2021

Jak personel radzi sobie ze zmianami?



Jak personel radzi sobie ze zmianami?



Badanie zostało przeprowadzone za pomocą metody CAWI w dwóch edycjach: na początku pandemii (w II kwartale 2020 roku) i na koniec 2020 r. (IV kw.)

INFORMACJA O BADANIU

Pierwszy etap zrealizowano w dniach od 10 kwietnia do 29 czerwca i wzięło w nim udział 1001 osób, drugi etap trwał od 15 października do 31 grudnia, z udziałem 388 osób.

3

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA POLSKICH ORGANIZACJI 2020

humanpower

Jak personel radzi sobie ze zmianami?



Jak personel radzi sobie ze zmianami?



Jak personel radzi sobie ze zmianami?

JAK WYGLĄDA KONDYCJA EMOCJONALNA LIDERÓW I DLACZEGO JEST SŁABSZA NIŻ PRACOWNIKÓW?

Nasze badanie pokazuje, że wraz z długością trwania pandemii pogłębiają się różnice w odpowiedziach między badanymi na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych. Odpowiedzi osób na stanowiskach menedżerskich wskazują, że są w gorszej sytuacji emocjonalnej niż pracownicy.

W II KWARTALE 2020 R. LIDERZY WYPADALI KORZYSTNIEJ:

- 1** Pracownicy częściej zgłaszali, że czują się przytłoczeni obowiązkami zawodowymi (47,8 proc.). Problem z obciążeniem zawodowym zgłaszało 4 kierowników na 10.
- 2** Kierownicy częściej informowali (61,4 proc), że obecnie trudno im nad sobą zapanować w sytuacjach stresujących i zdarza im się zachowywać w sposób niepodobny do nich (pracownicy 52,2 proc.).
- 3** Kierownicy (83,3 proc.) nieco częściej oceniali, że bez względu na to co się będzie działo poradzą sobie z zaistniałą sytuacją (pracownicy 77,8 proc.).
- 4** Pracownicy (21,6 proc.) rzadziej, niż kadra zarządzająca (28,5 proc) korzystali z technik oddechowych, czy relaksacyjnych.

POD KONIEC ROKU 2020 LIDERZY WYPADLI **NIEKORZYSTNIE** NA TŁE PRACOWNIKÓW, DOŚWIADCZAJĄC CZĘŚCIEJ:

- 1** emocji typu: lęk i strach, irytacja, złość, gniew (blisko 4 na 10 liderów), lęk i niepokój (8 na 10), smutek, przygnębienie, zniechęcenie (blisko 3 na 10 liderów);
- 2** problemów ze snem (doświadcza ich częściej niż co drugi menedżer); trudności z nazwaniem emocji, których doświadczają lub poczucia pustki emocjonalnej (6 na 10 liderów);
- 3** poczucia przytłoczenia obowiązkami domowymi (częściej niż co drugi menedżer);
- 4** trudności z zapanowaniem nad sobą w sytuacjach stresujących (częściej niż co drugi menedżer).

Kierownicy częściej niż pracownicy **sięgają również po środki uspokajające**, żeby poradzić sobie z lękiem i niepokojem.

W II etapie badania wzięło udział 254 osób na stanowisku niekierowniczym i 134 osób na stanowiskach kierowniczych

25

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

humanpower

Jak personel radzi sobie ze zmianami?



Zmiana

definicje

- **celowe i świadome** działanie mające na celu maksymalizowanie **skuteczności i efektywności** pracy organizacji,
 - przekształcenia dokonywane przez firmę w:
 - swoim potencjale,
 - strukturze,
 - sposobie funkcjonowania,
 - działaniu na rynku,
- w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia.

Źródło: Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”, 2001:184

Zmiana

definicje

- Zmiany wyrażają się **w przekształceniach składników** (podsystemów) przedsiębiorstwa i **powiązań między nimi** oraz relacji zachodzących między **przedsiębiorstwem a jego otoczeniem**.
- Zmiana jest **procesem ciągłym**, a jej wprowadzenie powinno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku

Źródło: Borowiecki R. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji. W: Borowiecki R., Jaki A. (red.). Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Warszawa-Kraków: AE w Krakowie, TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”, 2003:30

Zmiana

definicje

- W warunkach turbulentnego otoczenia i gwałtownych zmian strukturalnych szanse na przetrwanie mają jedynie tzw. **liderzy zmian**, którzy nie traktują zmian jako zagrożenia, ale jako szansę (zorientowani na innowacje i potrafią) umiejętnie je wykorzystać.
- Związane jest to z koniecznością:
 - stworzenia polityki kreowania przyszłości;
 - systematycznego wykorzystania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian;
 - właściwego sposobu wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
 - stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji

Źródło: Drucker P.F. Zarządzanie w XXI wieku. Warszawa: Muza SA, 2000:73

Zmiana organizacyjna

definicje

- **Zmiana organizacyjna** to przejście ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego.
- Wyraża się ona w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między **celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą** w wymiarze **czasu, przestrzeni**, niezależnie od charakteru jej skutków.
- Zmiany organizacyjne to **przekształcenia** zachodzące pomiędzy określonymi w **czasie** punktami, zmieniające:
 - charakterystykę (właściwości),
 - sposób działania organizacji,bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki.

Źródło: Nogalski B., Falencikowski T.M.: Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze. „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, 305, 2014,

Zmiana organizacyjna

definicje

Podział wg M. Czerskiej:	Rodzaje zmian
1. Ze względu na źródło zmian	a) zmiany dobrowolne b) zmiany narzucone
2. Ze względu na zakładany cel	a) zmiany zachowawcze b) zmiany rozwojowe
3. Według kryterium zakresu	a) zmiany całościowe b) zmiany fragmentaryczne
4. Z punktu widzenia zakresu zmian organizacyjnych	a) zmiany innowacyjne (twórcze) b) zmiany adaptacyjne (odtwórcze)
5. Ze względu na korelację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	a) zmiany reaktywne b) zmiany wyprzedzające
6. Ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt zmiany	a) zmiany pozytywne b) zmiany negatywne c) zmiany obojętne

Źródło: Walas-Trębacz J. Zmiany organizacyjne przeprowadzone w przedsiębiorstwie, ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE NR 2(13)/2009 T. 2

Zmiana organizacyjna

definicje

Podział wg A. Zarębskiej:	Rodzaje zmiany
1. Kryterium relacji czasowej zmiany przedsiębiorstwa do zmiany w jego otoczeniu	a) charakter planowy zmiany b) charakter dostosowawczy zmiany
2. Kryterium przyczyn zmiany	a) zmiany dobrowolne b) zmiany przymusowe
3. Kryterium fazy ruchu organizacyjnego	a) zmiany związane z identyfikacją organizacji z otoczeniem b) zmiany w sposobach koordynacji działań umożliwiające dostosowanie struktur do cyklu życia organizacji c) zmiany w sposobach kontroli zachowań i sytuacji d) zmiany we właściwościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominujących koalicji

Źródło: Walas-Trębacz J. Zmiany organizacyjne przeprowadzone w przedsiębiorstwie, ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE NR 2(13)/2009 T. 2

Zmiana organizacyjna

definicje

Podział wg A. Zarębskiej:	Rodzaje zmiany
4. Kryterium czasu trwania	a) zmiany o charakterze ewolucyjnym b) zmiany o charakterze rewolucyjnym
5. Kryterium tempa i skali zmian	a) zmiany o charakterze odcinkowym b) zmiany o charakterze kompleksowym
6. Kryterium rozmiaru zmiany	a) zmiany o charakterze rozwojowym b) zmiany o charakterze przekształcenia c) zmiany o charakterze transformacji
Podział wg B. Grouarda i F. Mestona:	Rodzaje zmiany
1. Kryterium głębokości zmiany	a) zmiany modyfikowane powierzchniowo b) zmiany modyfikowane głęboko
2. Kryterium szybkości zmian	a) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy z powodu konieczności mobilizacji w czasie całego procesu zmian zasobów przedsiębiorstwa na zadaniach niełączących się bezpośrednio z jego podstawowymi, bieżącymi celami. b) czas przeprowadzenia zmiany powinien być jak najkrótszy i wiąże się to ze zdolnością włączania pracowników w proces zmian
3. Kryterium sposobu inicjowania zmian	a) zmiany narzucone b) zmiany uzgodnione

Źródło: Walas-Trębacz J. Zmiany organizacyjne przeprowadzone w przedsiębiorstwie, ZESZYTY NAUKOWE MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE NR 2(13)/2009 T. 2

Zmiana organizacyjna

definicje

Lp.	Kryterium klasyfikacji zmian	Charakterystyka
1.	ilościowe	miar skutków, które wywołuje zmiana
2.	jakościowe	wynalazki, innowacyjne zmiany administracyjne, kulturowe, regulacyjne, strukturalne; przyczyniają się do reorganizacji lub usprawniania działań organizacji ⁷
3.	zasięg zmian	– zmiany niewielkie – zmiany o szerokim zasięgu i intensywności – zmiany powstałe w wyniku działań złożonych, kompleksowych
4.	charakter zmian	innowacyjne, adaptacyjne, których rezultaty uznaje się za pozytywne i regresywne o charakterze negatywnym ⁸
5.	czas zmian	– zmiana planowana – zmiana dostosowawcza
6.	przyczyna	– zmiana dobrowolna – zmiana przymusowa
7.	faza ruchu organizacyjnego	– zmiana związana z identyfikacją organizacji z otoczeniem, – zmiana w sposobach koordynacji działań – zmiana w sposobach kontroli zachowań i sytuacji, – zmiana we właściwościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominującej koalicji
8.	czas trwania	– zmiana ewolucyjna – zmiana rewolucyjna
9.	tempo i skala zmian	– zmiana odcinkowa – zmiana kompleksowa
10.	rozmiar zmian	– zmiana rozwojowa – zmiana z przekształcenia – zmiana o charakterze transformacji⁹

Źródło:

Bubel D., ZARZĄDZANIE PROCESEM ZMIAN
W ASPEKcie DOSKONAŁENIA
DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA
PRZYKŁADZIE SIECI DEALERSKICH ZESZYTY
NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ, Nr kol.
1964, 2016

Typologie zmian i kryteria ich wyodrębniania

Kryterium	Rodzaje i charakterystyka zmian
Źródło (przyczyna) zmian	zmiana samoistna (dobrowolna, samodzielna) – to sytuacja, kiedy organizacja sama widzi potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania wyprzedzające; jej idea, impuls powstaje w organizacji, zmiana narzucona (wymuszona) – konieczność jej wprowadzenia i kierunek wyznacza otoczenie, a organizacja, reagując, odpowiada jedynie na zaistniałą sytuację, przygotowując jej warunki i wdrożenie.
Rozmiar zmian (cel zmian)	zmiana zachowawcza – jej celem jest utrzymanie dotychczasowego stopnia dostosowania się organizacji do otoczenia, wyrażonego stopniem jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania, zmiana rozwojowa – charakteryzuje te działania organizacji, których celem jest podniesienie stopnia zorganizowania i sprawności funkcjonowania oraz zapewnienie rozwoju organizacji poprzez wyprzedzające dostosowanie się do warunków zewnętrznych.
Strategia Przeprowadza- nia zmian	zmiany ukierunkowane na strukturę – to np. zmiana toku pracy, decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania, zmiany technologii – operacji roboczych, procedur, wyposażenia technicznego itp., zmiana ludzi – ich kwalifikacji, postaw, motywacji, relacji między nimi.

Źródło: Bubeł D., ZARZĄDZANIE PROCESEM ZMIAN W ASPEKCIE DOSKONALENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE SIECI DEALERSKICH ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ, Nr kol. 1964, 2016

Typologie zmian i kryteria ich wyodrębniania

Kryterium	Rodzaje i charakterystyka zmian
Zakres zmian	zmiany całościowe – obejmują całość organizacji, zmiany fragmentaryczne – dotyczą określonych, niesprawnych fragmentów organizacji o podstawowym lub pomocniczym znaczeniu.
Współzależność czasu zmian organizacyjnych i zmiany otoczenia	zmiany reaktywne – stanowiące reakcję na zaistniałe zmiany otoczenia, dokonywane dopiero po zaistnieniu potrzeby, przez to często okazują się mało efektywne, zmiany wyprzedzające – antycypują przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację zanim zaistnieje potrzeba zmiany organizacyjnej; stwarza to organizacji szansę wyeliminowania dystansu czasowego pomiędzy wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją na nią.
Ocena skutków (efektów) zmian	zmiany pozytywne – gdy w wyniku pomiaru skutków zmian realny wynik użyteczny przekracza poniesione nakłady (mówi się wówczas o usprawnieniu), zmiany negatywne – gdy uzyskane wyniki użyteczne są mniejsze od związanych ze zmianą kosztów, zmiany obojętne – gdy wyniki użyteczne i poniesione koszty są sobie równe lub zbliżone do siebie.

Źródło: Bubeł D., ZARZĄDZANIE PROCESEM ZMIAN W ASPEKcie DOSKONAŁENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE SIECI DEALERSKICH ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ, Nr kol. 1964, 2016

ZMIANA

źródła zmian

Wewnętrzne organizacjii

- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami kadry zarządzającej, personelu
- innowacja wynikająca z potrzeb procesu
- zmiany w strukturze przemysłu lub rynku, które wszystkich zaskakują

Zewnętrzne organizacjii

- zmiany w postrzeganiu/trendy np. mody
- nowa wiedza
- Zmiany poszczególnych elementów otoczenia

ZMIANA

dlaczego wdrażamy zmiany?



ZEWNĘTRZNE

- odnoszą się do procesów i działań zachodzących w **otoczeniu** przedsiębiorstwa,
- Zmiany lub/i wpływ otoczenia zewnętrznego

WEWNĘTRZNE

- Czynniki wewnętrzne subiektywne i obiektywne,
- Zmiany najczęściej związane z decyzjami zarządów organizacji wynikające z chęci ich rozwoju

ZMIANA

dlaczego wdrażamy zmiany?

Obiektywne czynniki wewnętrzne determinujące zmiany

- – spadek zysków,
 - rotacja kadry pracowniczej,
 - wzrost kosztów działalności,
 - konflikty i niezadowolenie wśród załogi,
 - obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów/usług,
 - niezadowalający poziom technologii,
 - zużycie parku maszynowego/technologicznego,
 - niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników,
 - brak środków na inwestycje,
 - spadek wydajności pracy,
 - małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów

Zarządzanie przedsiębiorstwem a zmiany

Czynniki o charakterze:

Technicznym/merytorycznym

- od dobrze zaplanowanego cyklu życia produktu zależy jakość,
- technologia a przewaga konkurencyjna

Organizacyjnym

- kompleksowe zarządzanie działalnością,
- skuteczna analiza rynku, potrzeb, oczekiwań i możliwości klientów,
- nadzór nad procesami,

Prawnym

- determinują funkcjonowanie organizacji
- **Na ile w danej branży ulegają zmianom?**

Ekonomicznym

- Jakie są możliwości finansowe przedsiębiorstwa?
- jak angażować/jak pomnażać kapitał?
- Skąd pozyskać?

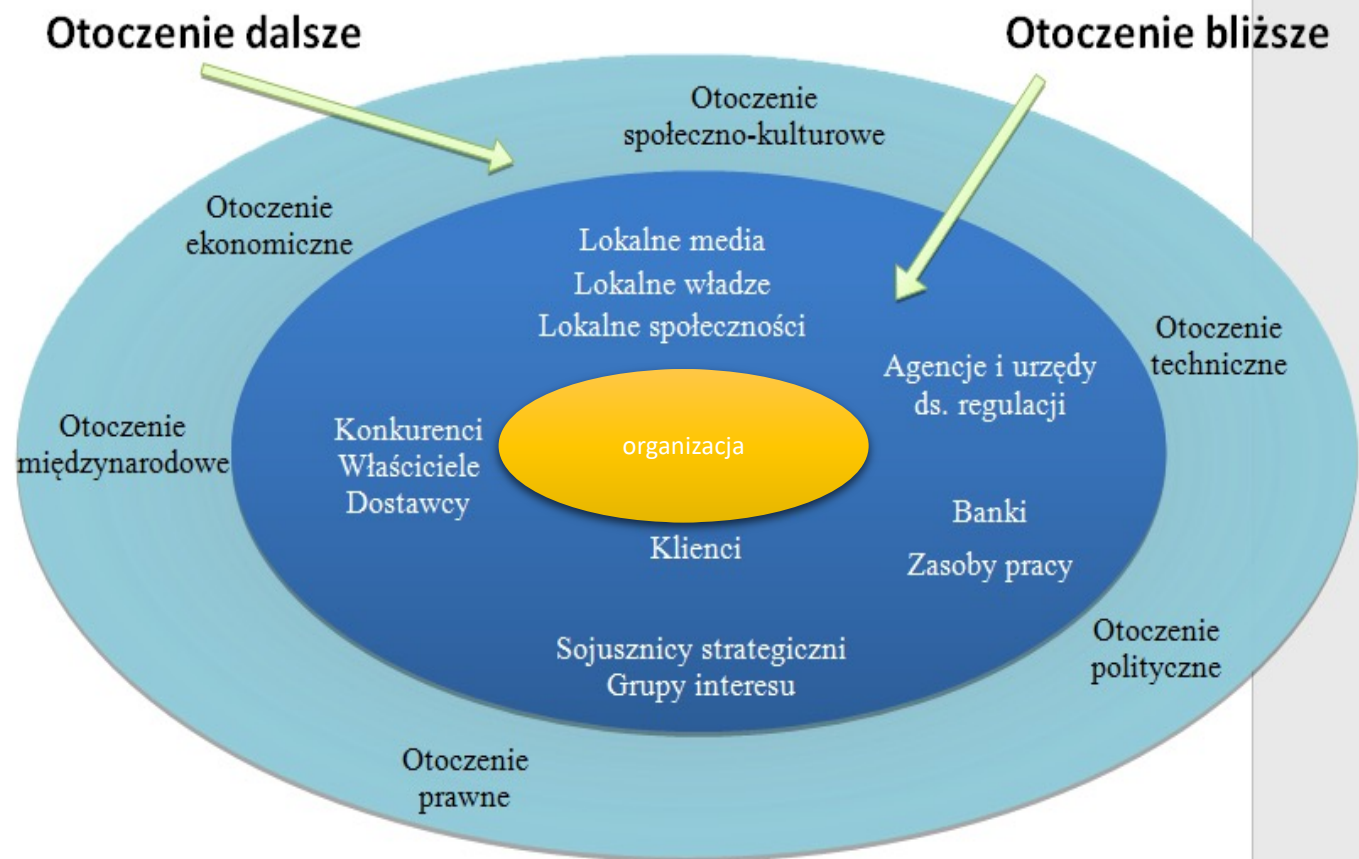
Psychologicznym

- Jak wywierać wpływy/ reakcje na zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym?

Společne

- trendy, świadomość prozdrowotna klientów, status socjo-ekonomiczny

Otoczenie organizacji a zmiany



Otoczenie organizacji a zmiany

Analiza PEST - obszary

Kto o tym decyduje?

- Regulacje prawne
- Stabilność polityczna,
- Regulacja cen,
- Prawo pracy,
- Polityka ekonomiczna: regulacje dotyczące: systemu podatkowego, inwestycji zagranicznych/ krajowych, wspieranie innowacyjności,
- udział sektora publicznego

POLITYCZNO
-PRAWNE

- Stopa wzrostu gospodarczego,
- Dostępność kredytów
- Tempo wzrostu inwestycji,
- Poziom inflacji
- poziom bezrobocia

EKONOMICZNE

- Innowacyjność kraju,
- Priorytetowe obszary rozwoju,
- Nowe technologie,
- Zachęty podatkowe/finansowe na rozwój technologiczny

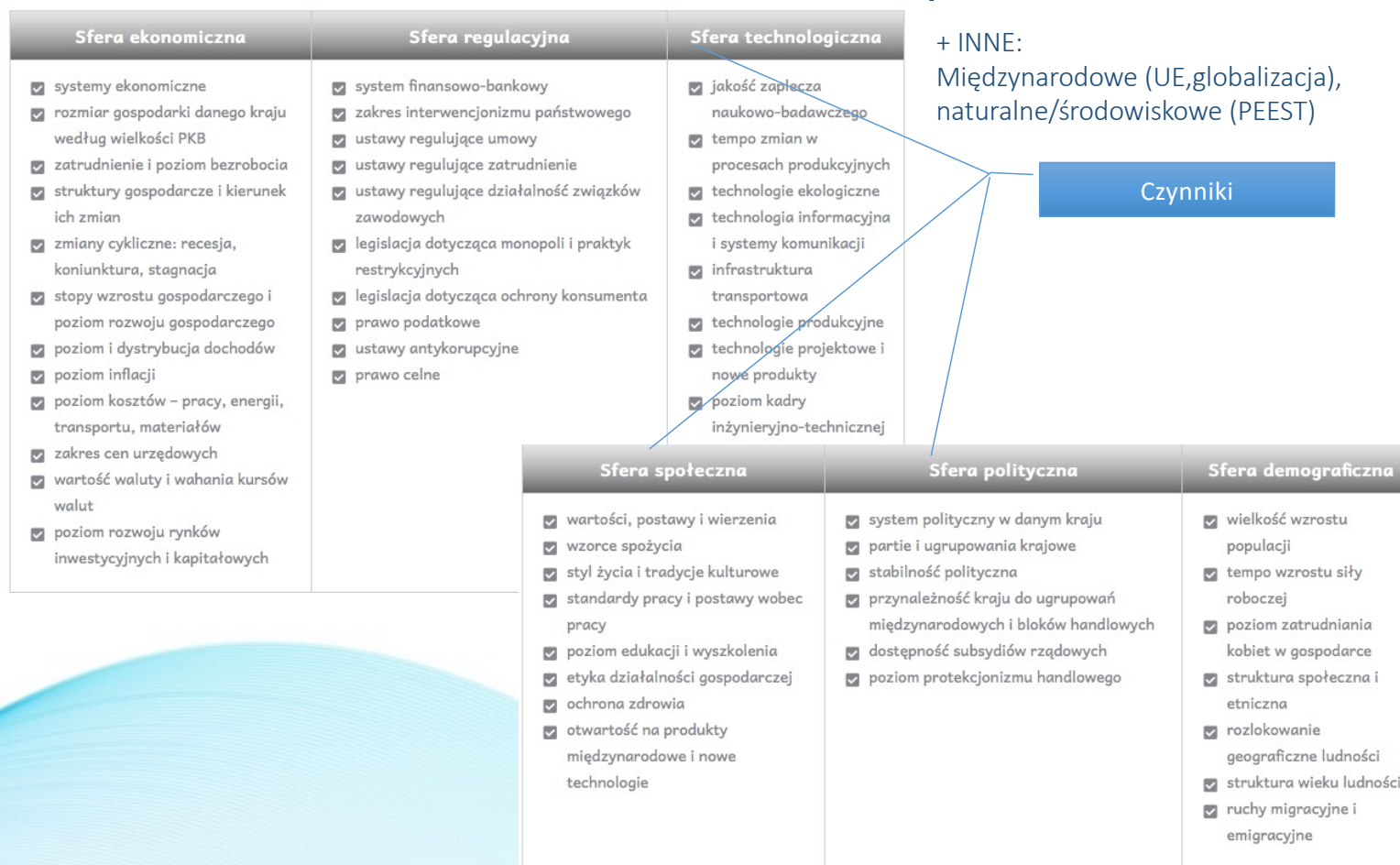
TECHNOLOGICZNE

- Uwarunkowania demograficzne,
- Wpływ kultury, tradycji
- Poziom edukacji, styl życia,
- Zwyczaje zakupowe,
- Świadomość zdrowotna

SOCJOKULTUROWE

Otoczenie organizacji a zmiany

Analiza PEST - obszary



Źródło: Noworudzki G., Analiza PEST. Analiza wstępna makrootoczenia organizacji,
https://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/analiza-pest/

Ćwiczenie 1

Spośród kategorii otoczenia bliższego i dalszego wybierz po 3: scharakteryzuj je, a następnie wskaż, jakie czynniki/przykłady (i w jaki sposób) mogą wywołać zmianę funkcjonowanie organizacji

Kategorie otoczenia dalszego/bliższego	Krótką charakterystyka	Jakie czynniki mogą wywołać zmianę	W jaki sposób firma może przygotować się do zmiany?
Otoczenie prawne	Decyduje o kształcie i mechanizmach funkcjonowania branży w której funkcjonuje firma, a także o możliwościach rozwoju	- Zmiany w aktach prawnych determinują zmianę funkcjonowania firmy, w tym finansowania, organizacji itd..	- Działania prewencyjne (posiadanie własnej komórki organizacyjno-prawnej, która na bieżąco śledzi) zmiany w prawie. Na etapie pierwszych symptomów zapowiadanych zmian, komórka analizuje je i przekazuje jakie działania będzie należało zmienić, wdrożyć, by szpital był na nie gotowy w momencie wprowadzenia zmian przez ustawodawcę

Podejścia do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie

Nurt systemowy

- organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów, będących pod wpływem tych samych sił,
- efekty zmian na wszystkich poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od całości,
- wszystkie podsystemy organizacji są z sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują, co powoduje, że **zmiana jednego obszaru organizacji wywołuje zmiany w innym obszarze**

Nurt behawioralny

- Ukierunkowany na doskonalenie organizacji
- Czyli zaplanowane długofalowe działania w celu przeniesienia organizacji na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnej poprawie wydajności i zadowolenia zasobów ludzkich organizacji,
- Koncentracja **na zmianie postaw ludzi** + jakości ich stosunków pracy

Nurt zintegrowany

- Obecnie najczęściej postulowany nurt we wdrażaniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach
- Kompleksowy,
- Łączy orientację strategiczną + pełne wykorzystanie potencjału kadrowego

Modele procesu zmian w przedsiębiorstwie

ujęcie teoretyczne

Model czynnych badań

- analiza
- proces uczenia się
- wykształcenie potrzeby zmiany

Trójfazowy model zmian

- Rozmrożenie (zmiana stanu obecnego)
- Wprowadzanie zmiany
- Stabilizacja (osiągnięcie równowagi na wyższym poziomie)

Wielofazowy model zmian

- Planowanie
- Wdrażanie/działanie
- integracja

Modele procesu zmian w przedsiębiorstwie

ujęcie teoretyczne

Model dyrektywny

- zmiany przygotowane przez kierownictwo + specjaliści – małe grupy

Model transporterów zmian

- Wytyczne narzucone odgórnie
- Zmiany wprowadzane szybko
- Osoby odpowiedzialne skupione głównie na fazie planowania wizji przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania

Model tworzenia koalicji

- Nacisk na wprowadzenie zaplanowanej zmiany,
- całe kierownictwo zaangażowane w przekazywanie idei zmiany organizacyjnej pracownikom,

Model zarządzania wartościami

- Wszyscy pracownicy zaangażowani we wprowadzanie zmian – wdrażają wspólne wartości,
- Pracownicy partycypują w zarządzaniu organizacją

model planowania i wdrażania zmiany wg K. Lewina

rozrożenie, czyli świadomość organizacji, że potrzeba zmiany jest oczywista;

bazuje na wytworzeniu w ludziach potrzeby zmian



zmiana (transformacja), która oznacza przejście z obecnego do pożądanego stanu i obejmuje takie działania jak:

- komunikowanie wizji,
- zdobywanie poparcia dla zmian,
- planowanie zmian,
- wdrażanie określonych projektów,
- Olikwidowanie oporów wobec zmian,



ponowne zamrożenie, na które składa się głównie integracja przekształceń i instytucjonalizacja zmian i ich ocena

Etapy procesu zarządzania zmianą

Określenie celów przedsiębiorstwa

Analiza otoczenia i sieci powiązań,
interakcji wzajemnych wpływów

Analiza mocnych i słabych stron
przedsiębiorstwa

Analiza możliwych scenariuszy zmian

Opracowanie strategii działania

Wdrożenie wybranej strategii działania

Etapy procesu zarządzania zmianą

Dlaczego należy wprowadzić zmianę

(jakie są przyczyny, powody, oczekiwania w związku z wprowadzanymi zmianami)

Jaki jest cel i zakres wprowadzanych zmian?

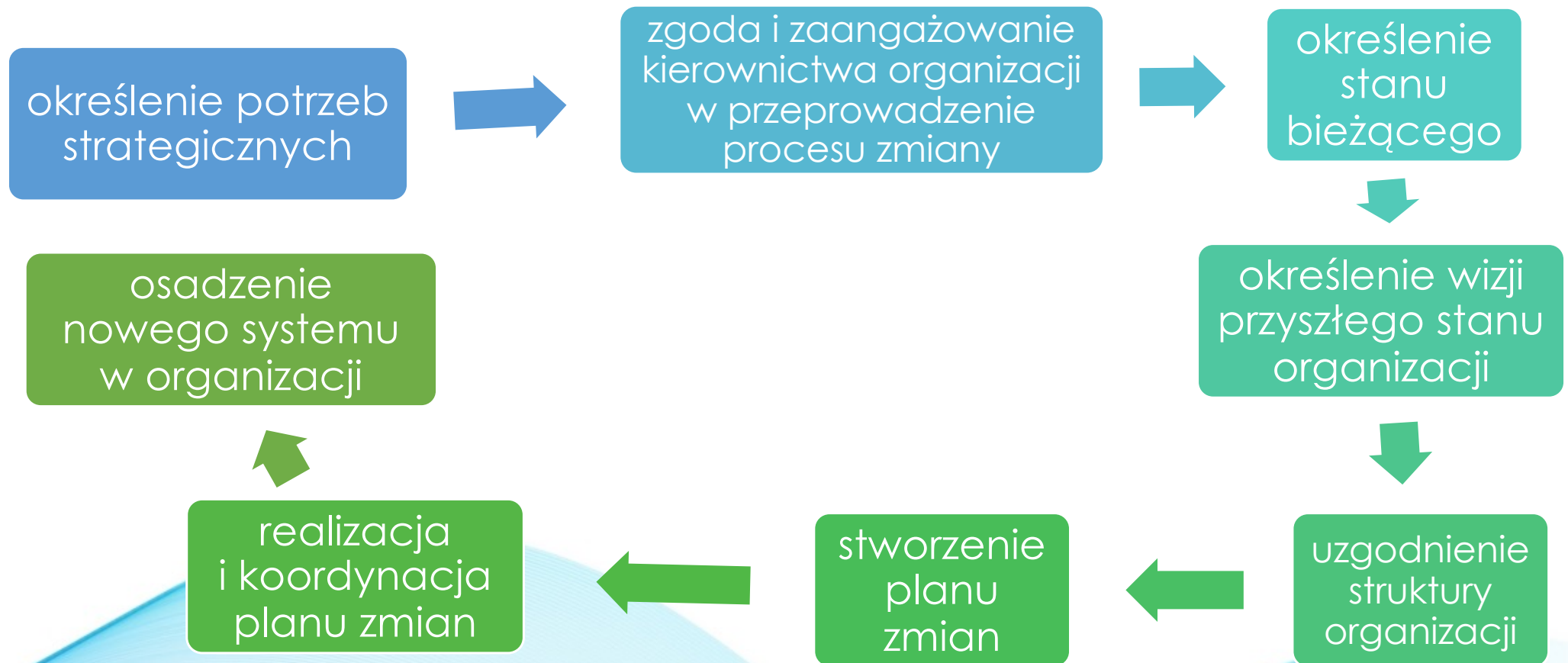
(na co wprowadzenie zmiany ma mieć wpływ, co zmieni i co się z tym wiąże)

W jaki sposób wprowadzić plan działań?

(jakie metody, techniki, narzędzia zostaną wykorzystane +ile to potrwa)

Źródło: Dziekoński K., Jurczuk A., Zarządzanie zmianą w procesowych inicjatywach klastrowych [w:] Wasiluk A., (red.), Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, Difin, Warszawa 2009: 77

Fazy cyklu zmian w przedsiębiorstwie

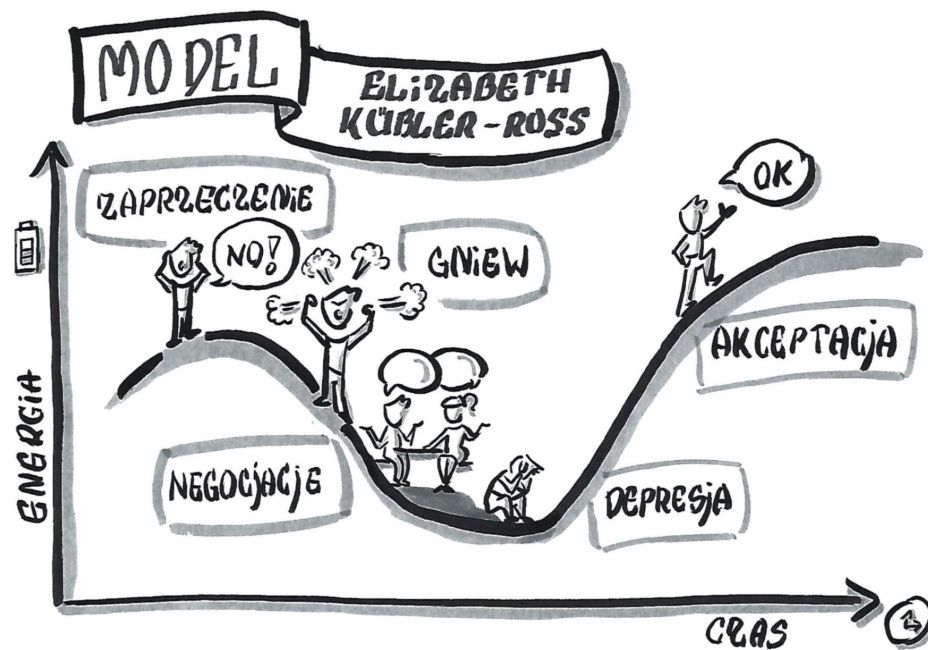


Źródło: Zajac S., Teorie i problematyka zmian w zarządzaniu organizacją 2016: 322;
https://www.researchgate.net/publication/309489652_TEORIE_I_PROBLEMATYKA_ZMIAN_W_ZARZADZANIU_ORGANIZACJA

Zarządzanie zmianą, a psychologia

Model Elisabeth Kübler-Ross

- Zmiana jako proces „żałoby” dla pracowników – podczas dokonywania zmian, doświadczają wewnętrznych psychologicznych i emocjonalnych przemian,
- Proces ten zależy od:
 - czy zmiana jest/nie jest aprobowana przez pracowników,
 - stopnia posiadanej kontroli nad pracownikami.
- Proces składa się z 5 faz:



Zarządzanie zmianą, a psychologia

Model Elisabeth Kübler-Ross

zaprzeczenie

„Nie, to na pewno nie dotyczy mnie (mojego zespołu, firmy!”

gniew

„Za co to mnie (nas) spotyka!?”

negocjacje

„Jeśli dostanę więcej czasu do namysłu, to na pewno znajdę inne wyjście z sytuacji”

depresja

„To nie ma sensu, po co cokolwiek robić, ale skoro nie ma wyjścia”

akceptacja

„No cóż, mój dział ulega likwidacji. Nic na to nie poradzę, lepiej zostawić po sobie dobre wspomnienia i zabrać się za szukanie nowej pracy”.

Źródło: Rubin J., Kategoria główna, Narzędzia zarządzania zmianą, Zwinnologia 17 października 2019, <https://zmiana.edu.pl/krzywa-zmiany-kubler-ross/>

Zarządzanie zmianą, a psychologia

Model Elisabeth Kübler-Ross

Szok:

pracownik czuje się przytłoczony całą sytuacją lub zdarzeniem;

Negacja:

pracownik sztywno obstaje przy dotychczasowych sposobach działania „nigdy na to nie pozwolę”

Depresja:

pracownik wie, że nie ma żadnego wpływu na rozwój sytuacji, przejawiając empatię w zachowaniu;

Rezygnacja:

pracownik godzi się na zmianę, ale niekoniecznie ją akceptuje;

Przymiarka:

pracownik testuje nowe zachowania i metody pracy;

Konsolidacja:

nowe doświadczenia i sposoby postępowania przekształcają się w nowe normy i rutynowe zachowania;

Przyswojenie:

pracownik zaczyna utożsamiać się ze zmianą „świat się zmienia, trzeba za nim nadążyć”.

Źródło: K. Szwedzka, J. Lipiak. Model PDCA w procesie implementacji zmiany w przedsiębiorstwie. Zarządzanie Przedsiębiorstwem Zeszyt 2, 2017, ss. 26–33 na podstawie: Jashapara A., Zarządzanie wiedzą. PWN, Warszawa 2014.

Zarządzanie zmianą

uczestnicy procesu

Dyfuzja innowacji wg Everetta Rogersa:

- proces, mający na celu zakomunikowanie wprowadzenia zmiany -> innowacji (zmiany), przez konkretne kanały (uwzględnia wymiar czasu),
- rodzaj przemiany **społecznej zespołu**,
- rodzaj **komunikacji**, w której informacja dotyczy nowych idei,
- podczas procesu uczestnicy kreują i dzielą się informacją, by szybko osiągnąć porozumienie,
- główne elementy:



źródło: Rogers E. M, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003.

Zarządzanie zmianą

uczestnicy procesu



źródło: Rogers E. M, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003.

Zarządzanie zmianą

uczestnicy procesu

Jakie argumenty
do każdej z grup?

innowatorzy

- osoby bardzo szybko dostosowujące się do zmian,
- **opracowują nowe pomysły**,
- skłonne do ryzyka,
- fani nowinek, gadżetów,
- **nie są lojalni** i szybko zaczynają poszukiwać nowych wyzwań, zainteresowań

Wcześni użytkownicy

- osoby bardziej **zachowawcze**,
- skłonni do szybkiego działania z nowymi pomysłami,
- Wartości: **korzyści wynikające z nowego rozwiązania**: im większe, tym szybciej je zaakceptują

Wczesna większość

- osoby **zachowawcze**
- korzystają ze sprawdzonych **rozwiązań**, które do tej pory się sprawdzały

Późna większość

- **sceptycy**,
- zanim podejmą działanie, muszą **przekonać się, że zmiana działa**,

Maruderzy

- grupa **bardzo zachowawcza** i traktująca innowacje bardzo podejrzliwie,
- najmniej skłonna do zmian,
- **Istnieje ryzyko, że nie dostosuje się do zmian**

źródło: Rogers E. M, Diffusion of Innovations, Free Press, New York 2003.

Dziękuję za uwagę!

