

Zdolność organizacji do wdrażania zmian

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ metodą AIM

Accelerating Implementation Methodology



Wyzwania wdrożeń

90% firm doświadczyło porażki starając się **wdrożyć strategię**

Balanced Scorecard Collaborative

13% firm uznaje swoje wysiłki **innowacyjne** za udane

iSix Sigma

75 mld USD wydaje się rocznie w USA na **nieudane wdrożenia IT**

Gartner

8 z 10 największych **fuzji** ostatnich 10 lat zakończyło

się porażką przynosząc **789 mld USD** strat w wartości udziałów

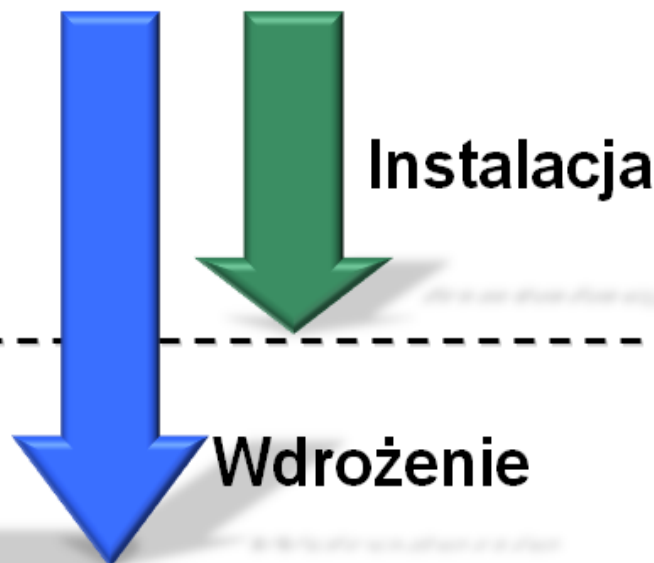
Fast Company



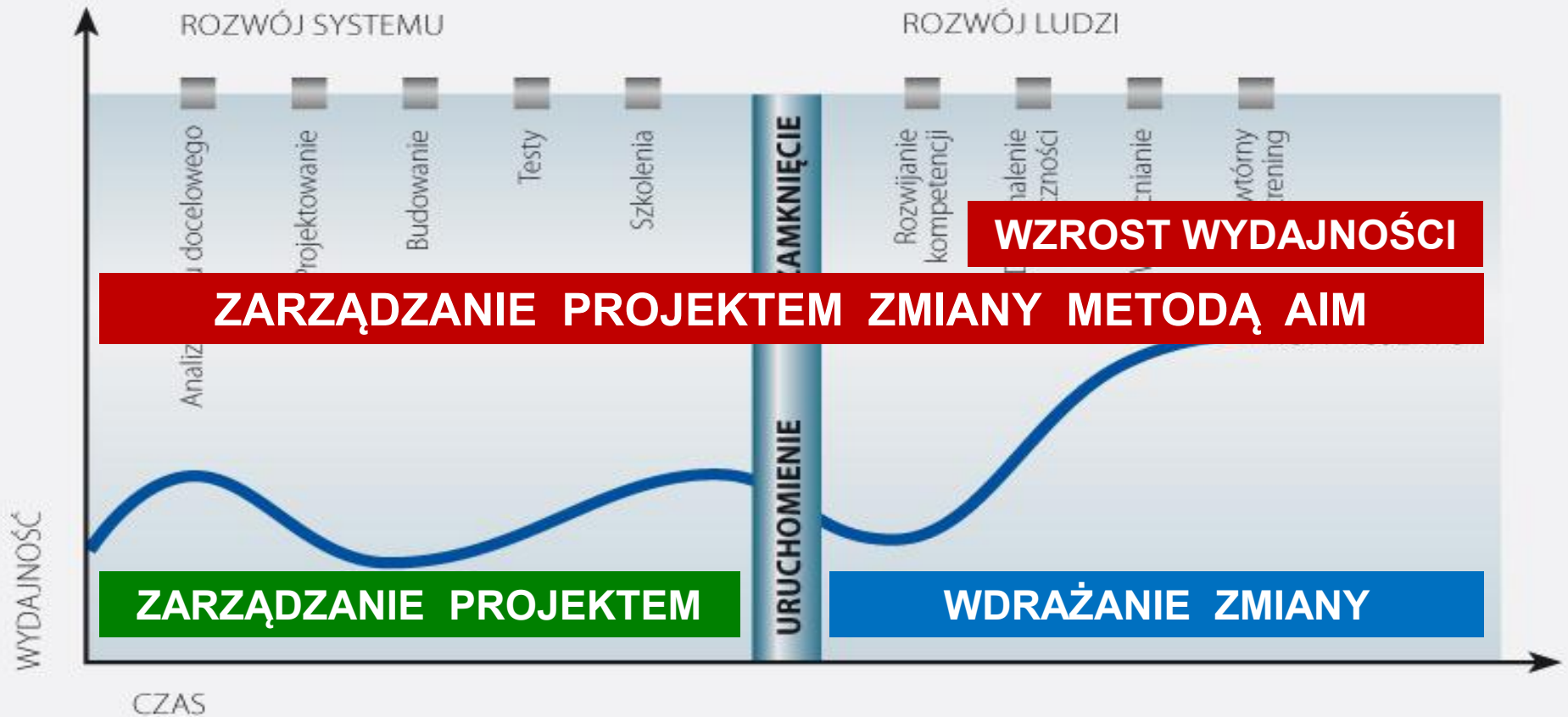
INSTALACJA ≠ WDROŻENIE

- ✓ Harmonogram
- ✓ Budżet
- ✓ Specyfikacja techniczna

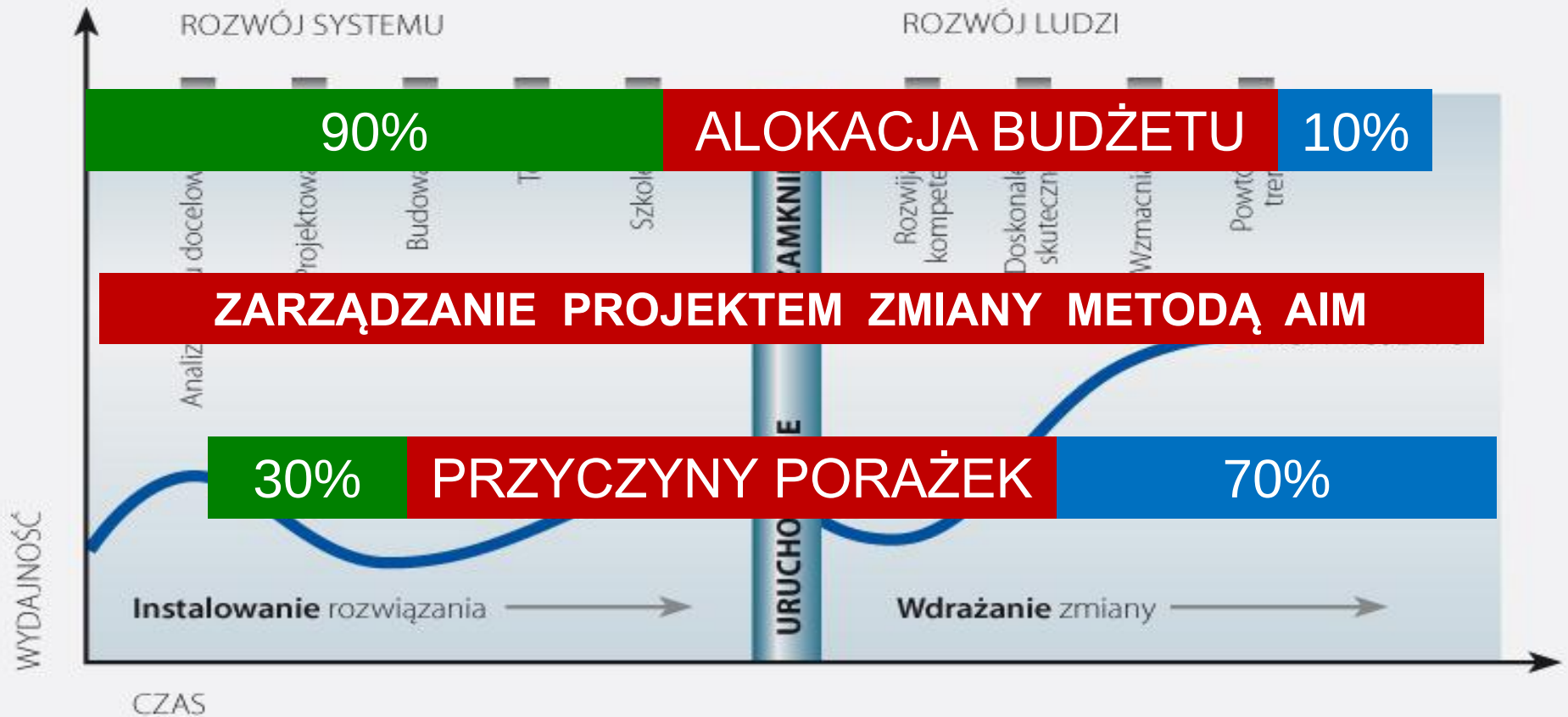
- ✓ Cele biznesowe
- ✓ Zachowania ludzi



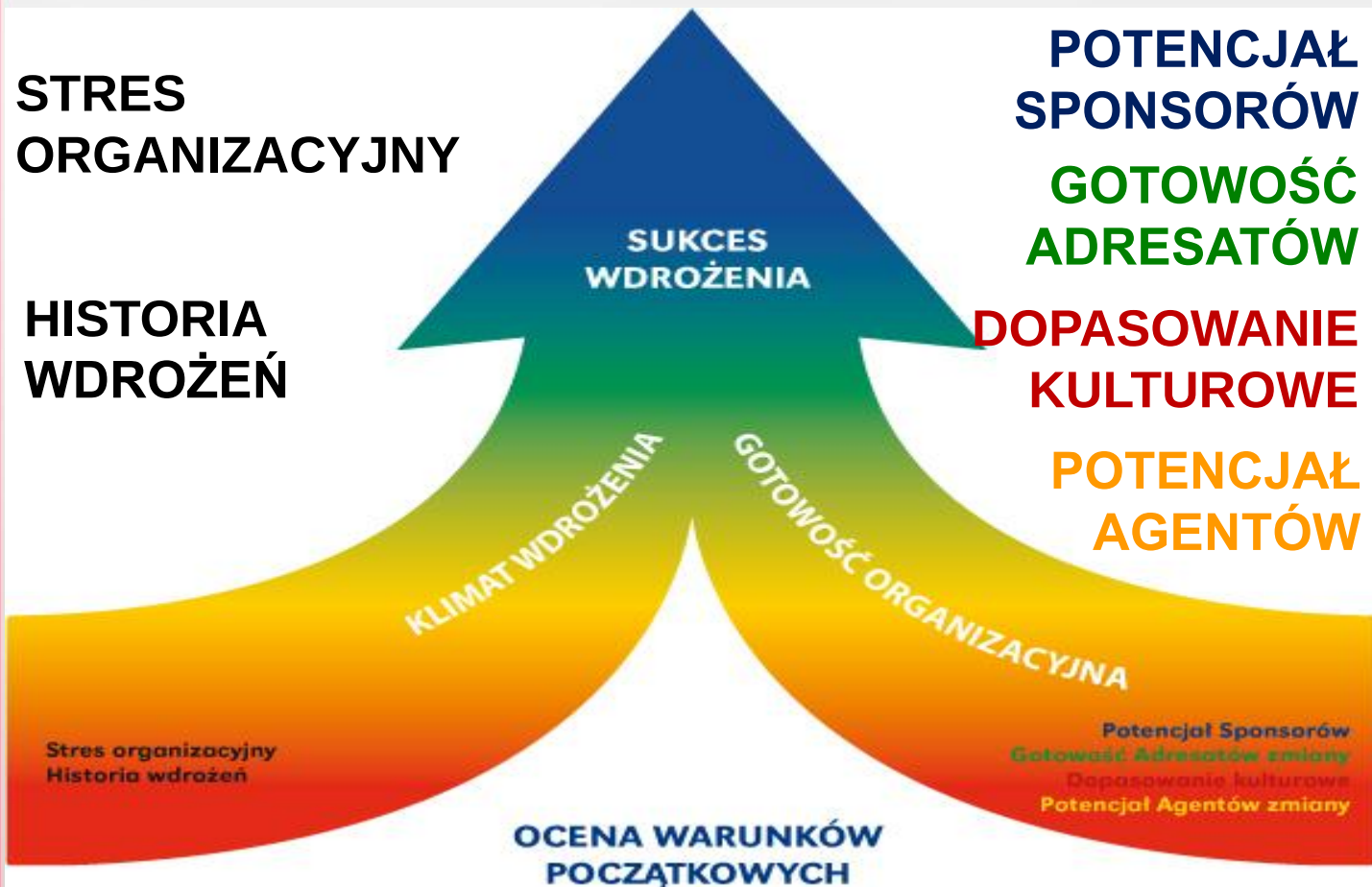
INSTALACJA ≠ WDROŻENIE

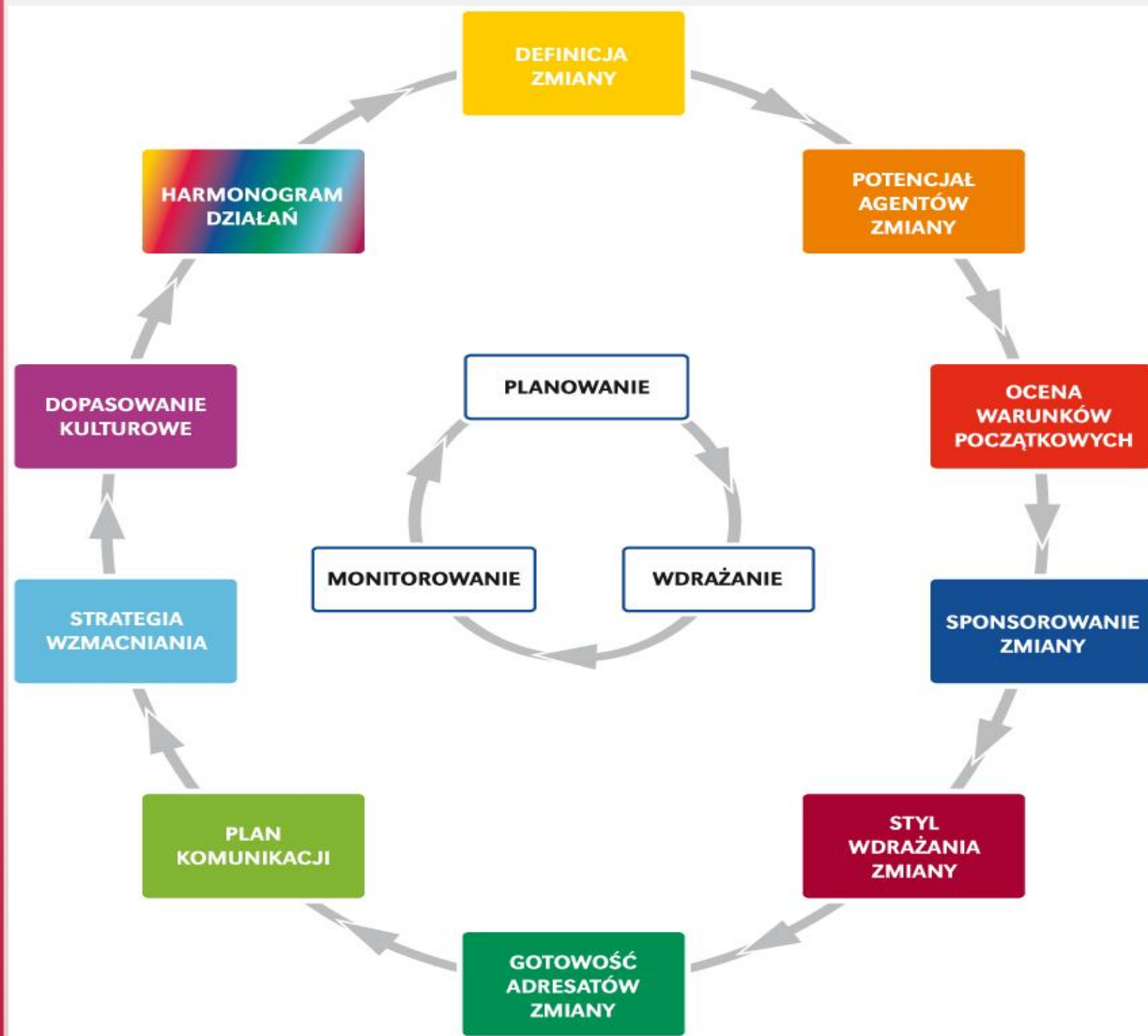


INSTALACJA ≠ WDROŻENIE



Czynniki Sukcesu Wdrożenia





Panel Zarządzania Zmianą



CASE - STUDY

- Międzynarodowy koncern energetyczny
- Wdrożenie polityki CSR
- Komunikat zarządu
- Kampania informacyjna
- Powtórny komunikat
- Kolejna kampania

REKOMENDACJE

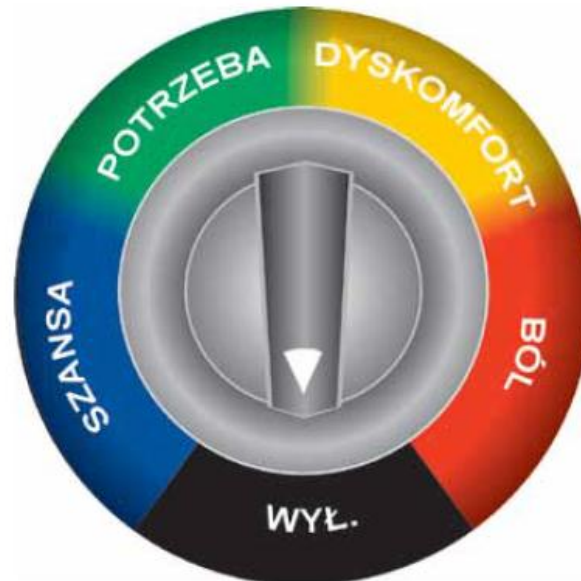
- Moja rola i wpływ na zmianę (co, kiedy, jak?)
- Moje korzyści ze zmiany
- Konsekwencje braku zmiany

DEFINICJA ZMIANY



Motywacja do zmiany

PROAKTYWNA
CHCEMY ZMIANY



Umiejscowienie kontroli:
wewnętrzne
(wybieramy zmianę sami)

umiejscowienie kontroli:
zewnętrzne
(zmianę dyktuje otoczenie)

REAKTYWNA
MUSIMY ZMIENIĆ



Ćwiczenie – opis zmiany

Obecna sytuacja

Dlaczego zmiana?

- Korzyści ze zmiany
- Konsekwencje braku zmiany

Oczekiwany rezultat

- Cele biznesowe
- Cele behawioralne

**DEFINICJA
ZMIANY**

PERSPEKTYWA ADRESATA ZMIANY!



CASE - STUDY

- Firma budowlana
- Przejęcie i re-strukturyzacja
- Likwidacje i redukcje
- Agenci zmiany

REKOMENDACJE

- Wiarygodność i zaufanie
- Zaangażowanie
- Wpływ na otoczenie
- Wsparcie menedżerów

**POTENCJAŁ
AGENTÓW
ZMIANY**



Ćwiczenie – profil agenta zmiany

Postawa...

Wiedza...

Umiejętności...

Czas (dostępność)...

Lokalizacja...

**POTENCJAŁ
AGENTÓW
ZMIANY**



CASE - STUDY

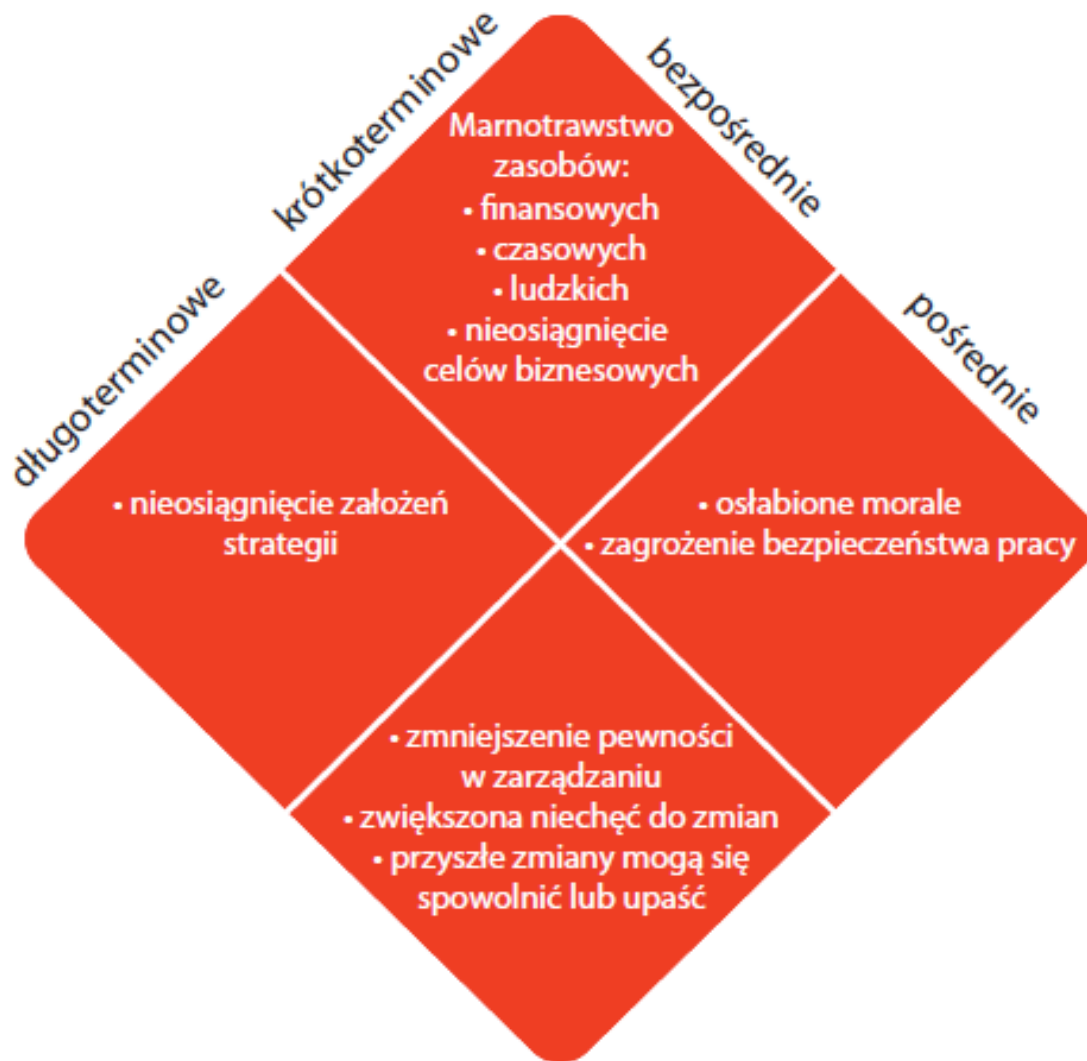
- Firma FMCG
- 3-cie wdrożenie systemu CRM
- Szkolenie w ost. tyg. kwartału
- Za dużo projektów naraz

REKOMENDACJE

- Selekcja i ranking priorytetów
- Wnioski z historii wdrożeń
- Strategie przeciw barierom
- Determinacja menedżerów

**OCENA
WARUNKÓW
POCZĄTKOWYCH**

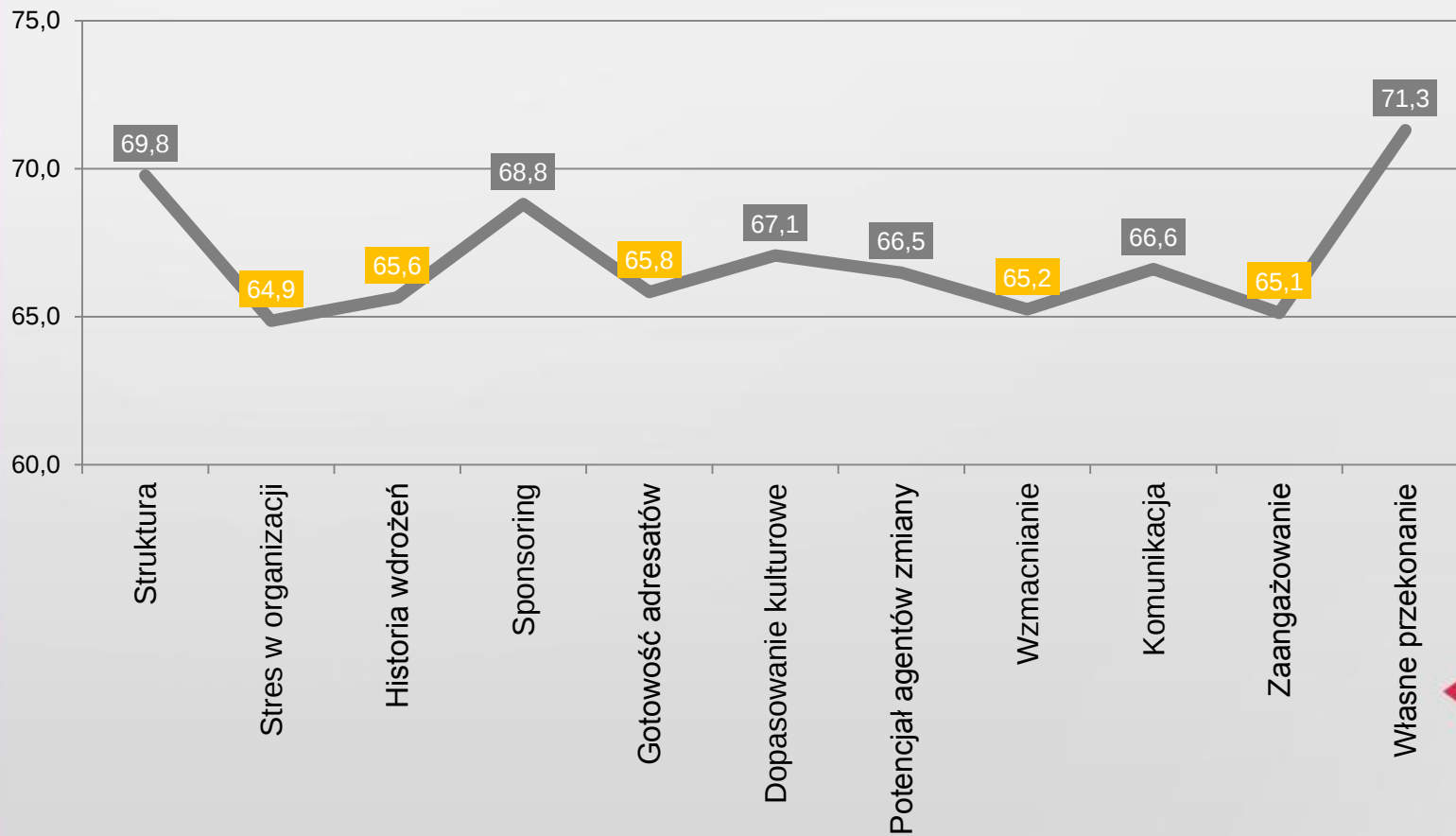




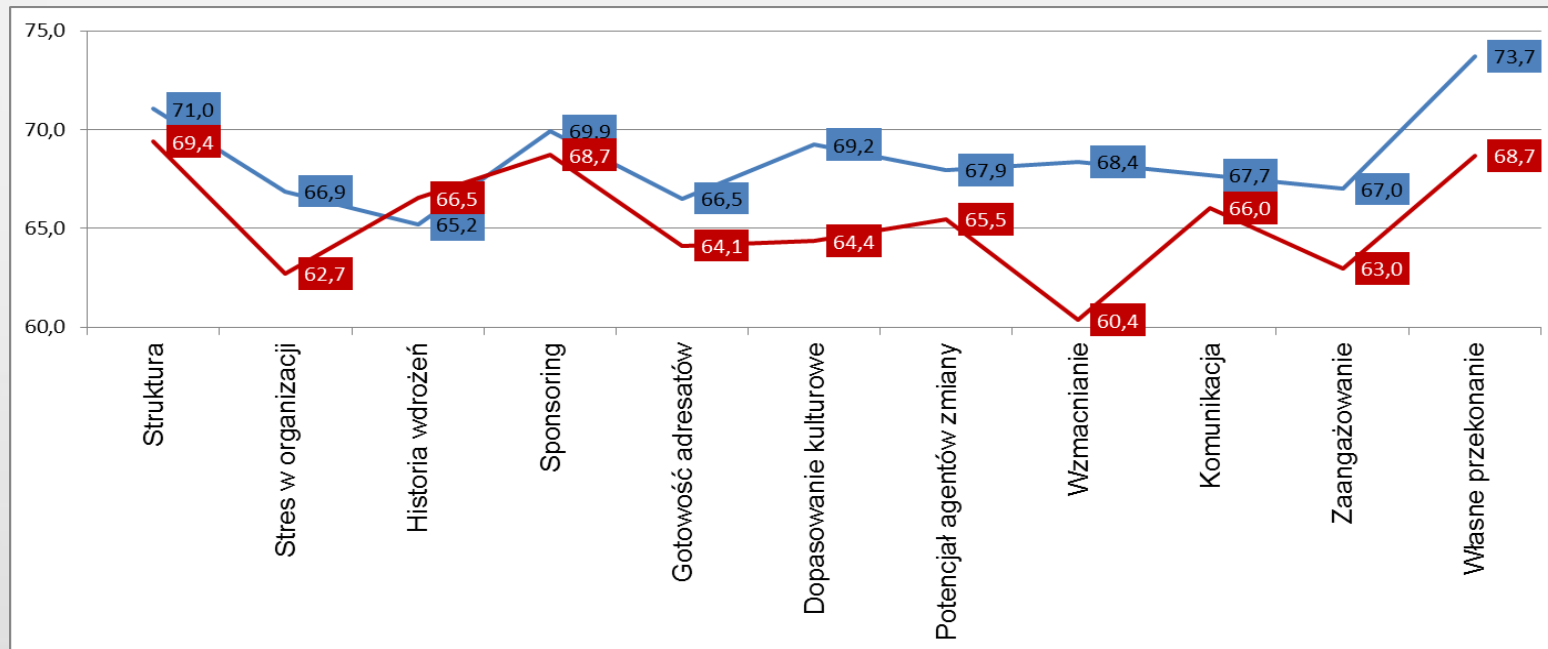
Koszty nieudanych wdrożeń



Obszary ryzyka w polskich organizacjach



Obszary ryzyka w polskich organizacjach

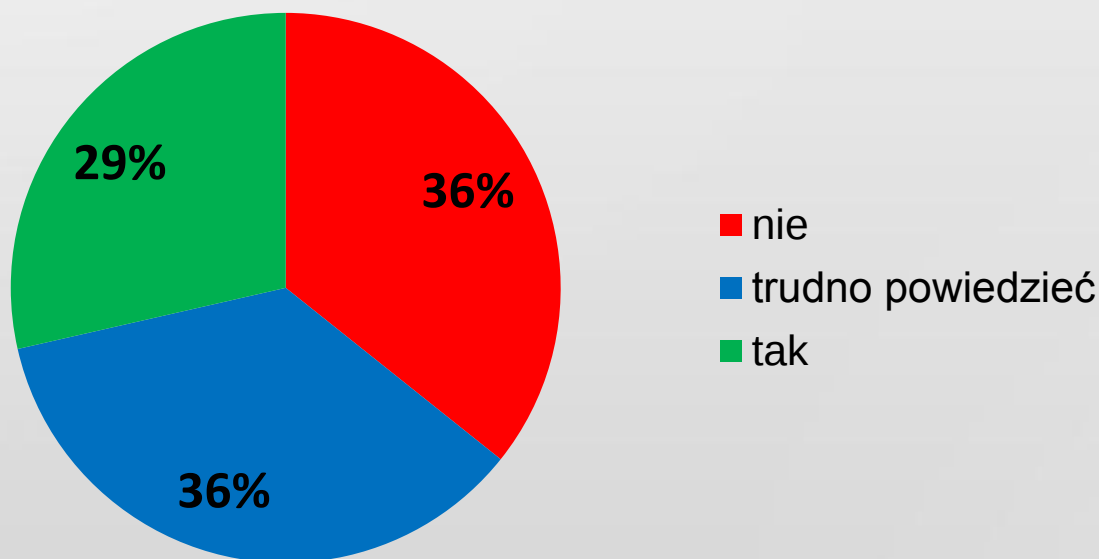


Oceny: **menedżerskie** / **pozostałe**



Za dużo priorytetów

Czy Twoja organizacja koncentruje się na priorytetach, nie jest rozpraszana przez inne zmiany?

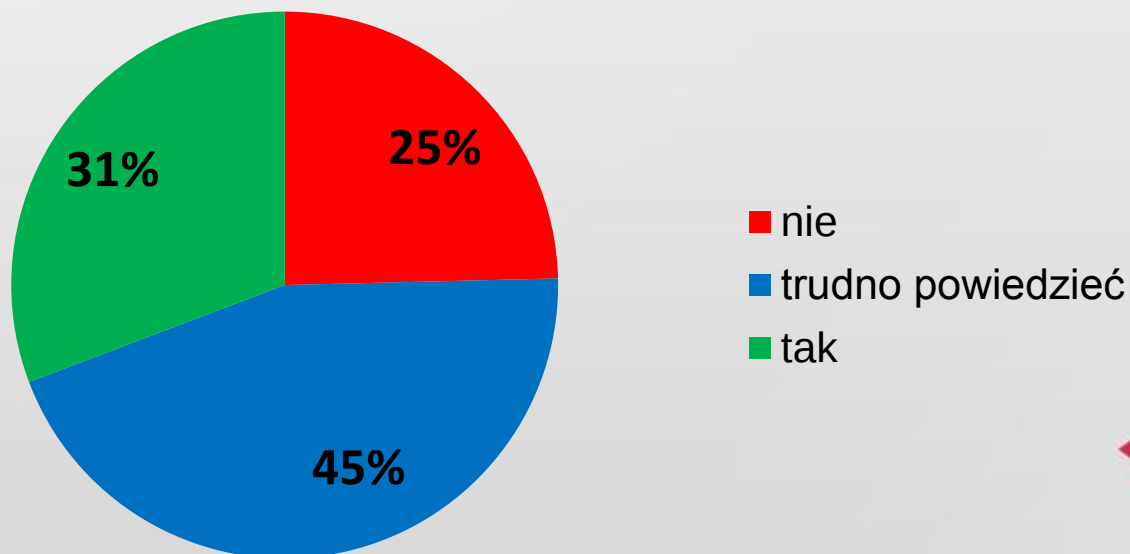


- nie
- trudno powiedzieć
- tak



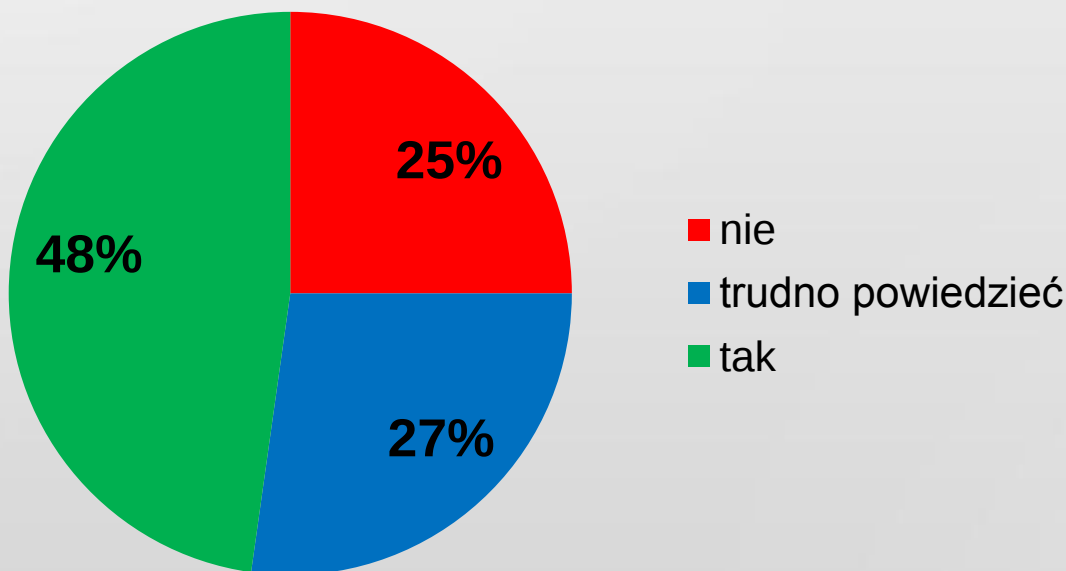
Tym razem też się nie uda

Czy w Twojej organizacji skutecznie zarządza się oporem pracowników?



Brak „masy krytycznej” zaangażowania

Czy w Twojej organizacji ludzie czują się zaangażowani w proces podejmowania decyzji wtedy, gdy główne zmiany mają na nich wpływ?



Badanie – Ocena Historii Wdrożeń

- Sekcja 1: Struktura
- Sekcja 2: Stres w organizacji
- Sekcja 3: Historia implementacji
- Sekcja 4: Sponsoring
- Sekcja 5: Gotowość adresatów
- Sekcja 6: Spójność kulturowa
- Sekcja 7: Skuteczność agenta
- Sekcja 8: Motywowanie
- Sekcja 9: Komunikacja
- Sekcja 10: Zaangażowanie
- Sekcja 11: Własne przekonanie

**OCENA
WARUNKÓW
POCZĄTKOWYCH**



CASE - STUDY

- Niemiecki koncern farmaceutyczny
- Zmiana koncepcji podejścia do Klientów
- Szkolenia
- Deklaracja od menedżerów wsparcia zmiany

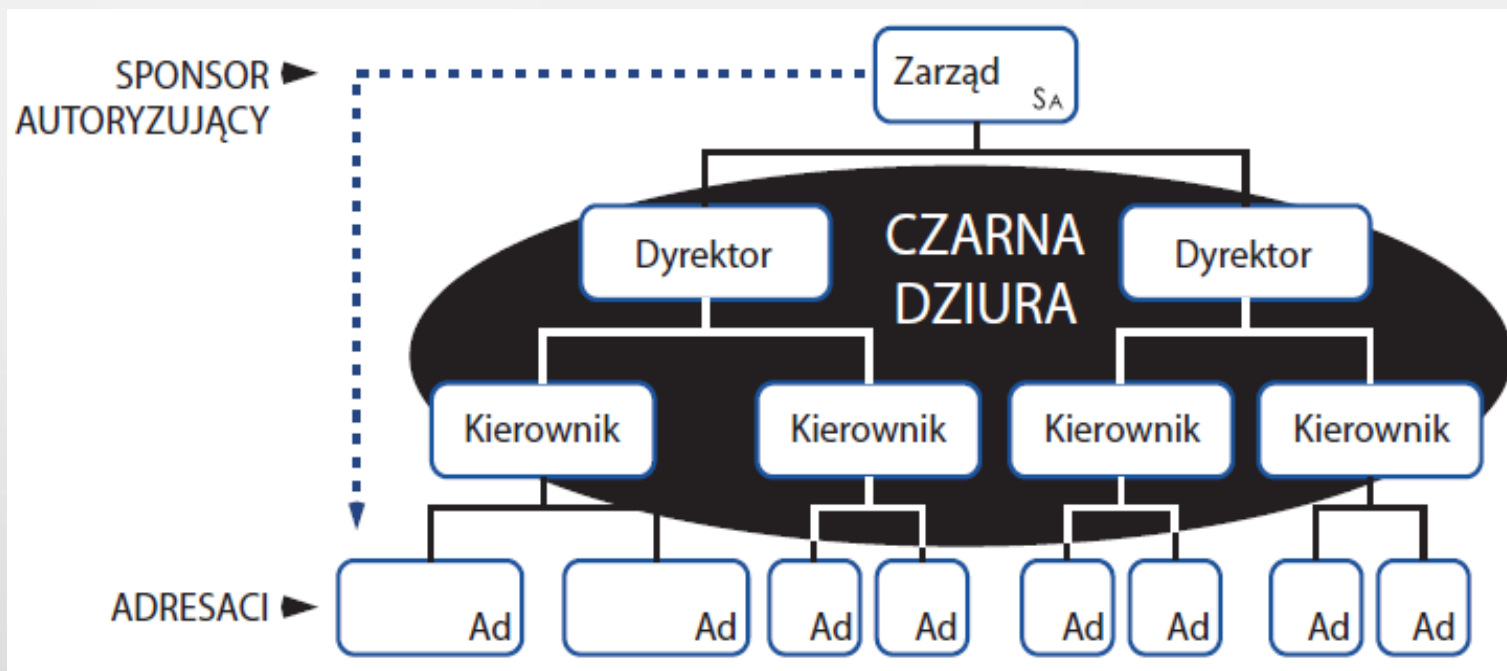
REKOMENDACJE

- Zaangażowanie menedżerów
- Deklaracja, modelowanie i wzmacnianie zmiany
- Natychmiastowa informacja zwrotna

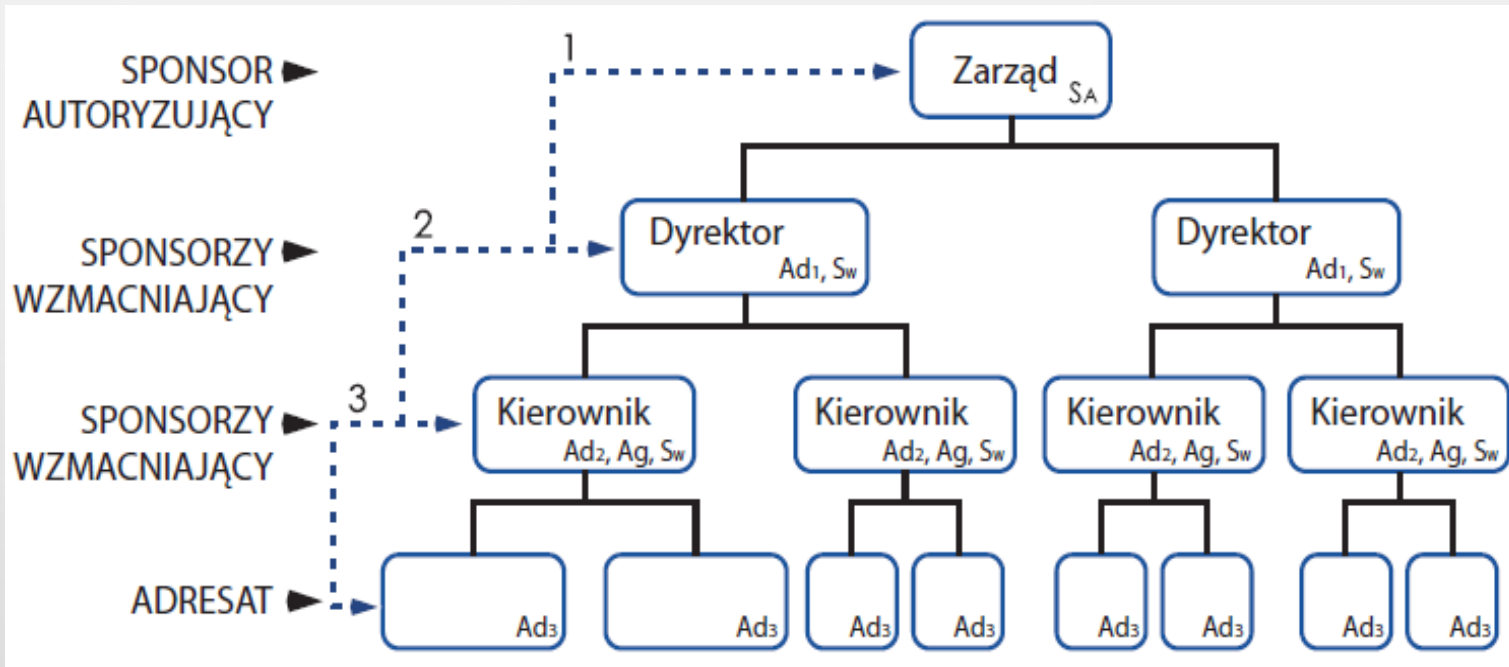
SPONSOROWANIE ZMIANY



Nieskuteczne sponsorowanie



Skuteczna strategia sponsoringu



CASE - STUDY

- Duży bank
- Nowe standardy obsługi Klienta
- Księga standardów
- Nowa procedura obsługi kredytów
- Konsultacje z pracownikami

REKOMENDACJE

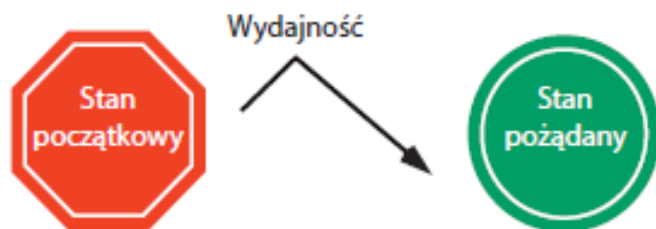
- Zaangażowanie jeśli mają wpływ na wdrożenie
- Jeśli brak wpływu – jasny przekaz

**STYL
WDRAŻANIA
ZMIANY**



Styl wdrażania zmiany

**Generowanie podporządkowania:
Podejście siłowe**



**Budowanie zaangażowania:
Podejście transformacyjne (perswazyjne)**



CASE - STUDY

- Firma telekomunikacyjna
- Komunikowanie nowej strategii
- Zachwalanie nowej strategii
- Liczne spotkania menedżerów z pracownikami
- Deklarowany entuzjazm ludzi

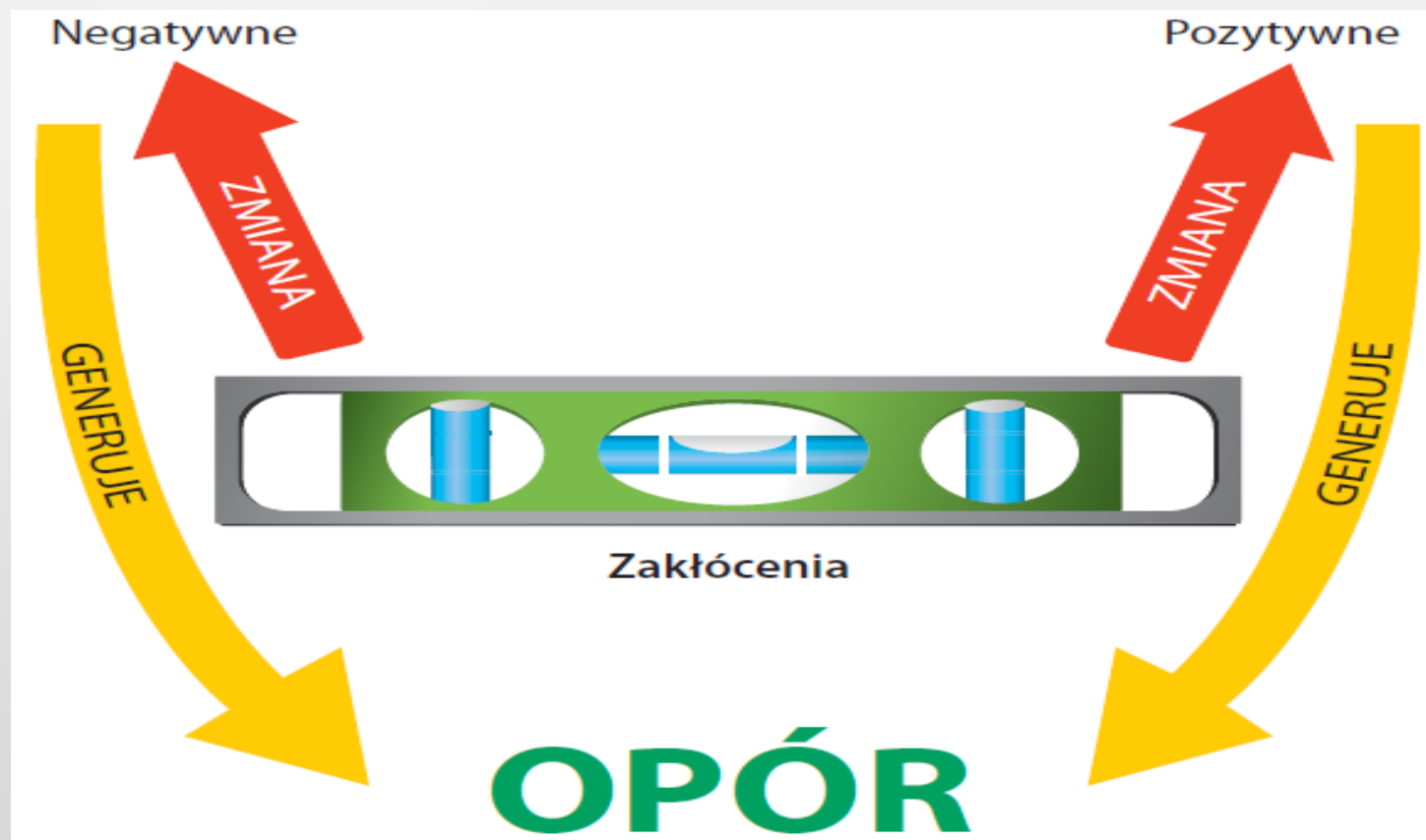
REKOMENDACJE

- Rzetelna informacja o zmianie
- 2-kierunkowa komunikacja
- Ujawnianie i zarządzanie oporem

**GOTOWOŚĆ
ADRESATÓW
ZMIANY**



Zarządzanie oporem



Ćwiczenie - zarządzanie oporem

UJAWNIANIE OPORU:

ZARZĄDZANIE OPOREM:



CASE - STUDY

- Koncern paliwowy
- Wdrożenie systemu MBO
- Oprac. proces, standardy, listę przykładowych celów
- Szkolenia ze spotkań monitor.

REKOMENDACJE

- 2-kierunkowa komunikacja
- Preferowany osobisty kontakt
- Monitorowana skuteczność

PLAN KOMUNIKACJI



Plan komunikacji - przykład

Narzędzia	charakterystyka					
	Koszt	Zaufanie	Dostosowanie perspektywy	Trwałość informacji	Zaangażowanie	Jakość informacji
Newsletter	Ś	N	Ś	N	N	Ś
e-mail	N	N	N	N	N	Ś
Pocztą głosową	N	Ś	W	N	N	W
Długa prezentacja	Ś	Ś	Ś	N	Ś	Ś
Spotkanie zespołu	W	W	W	W	W	W
Notka	N	N	N	N	N	W
Video	W	N	N	N	N	W
Strona WWW	W	Ś	N	Ś	N	W
Spotkanie w sieci	N	Ś	Ś	N	Ś	Ś
Tablice ogłoszeń	Ś	N	N	N	N	W
Rozmowa 1 na 1	W	W	W	W	W	W

W – WYSOKIE Ś – ŚREDNIE N – NISKIE



CASE - STUDY

- Firma doradcza
- Wdrożenie systemu ERP
- Funkcjonujące 2 wersje systemu: papierowa i ERP
- Deklaracja wsparcia menedżerów

REKOMENDACJE

- Wzmacnianie zmiany (+/-) zachowań
- Natychmiastowa informacja zwrotna

STRATEGIA WZMACNIANIA



Strategia wzmacniania

PROMOCJA ZMIANY ZACHOWAŃ

	ROZMROŻENIE STARYCH ZACHOWAŃ	ZAMROŻENIE NOWYCH ZACHOWAŃ
NAGRODY	—	NATYCHMIASTOWE ↑ + Z CAŁĄ SIŁĄ
NEGATYWNE KONSEKWENCJE	NATYCHMIASTOWE + ↑ ↑ ↑ ↑ ZE STOPNIOWYM ZWIĘKSZANIEM SIŁY	—
WYSIŁEK	+	—



CASE - STUDY

- Sieć salonów sprzedaży
- Zmiana wizerunku firmy na premium
- Nowe logo, remont salonów
- Stare nawyki pracowników

REKOMENDACJE

- Świadomość kultury organizacyjnej
- Znajomość subkultur
- Determinacja menedżerów

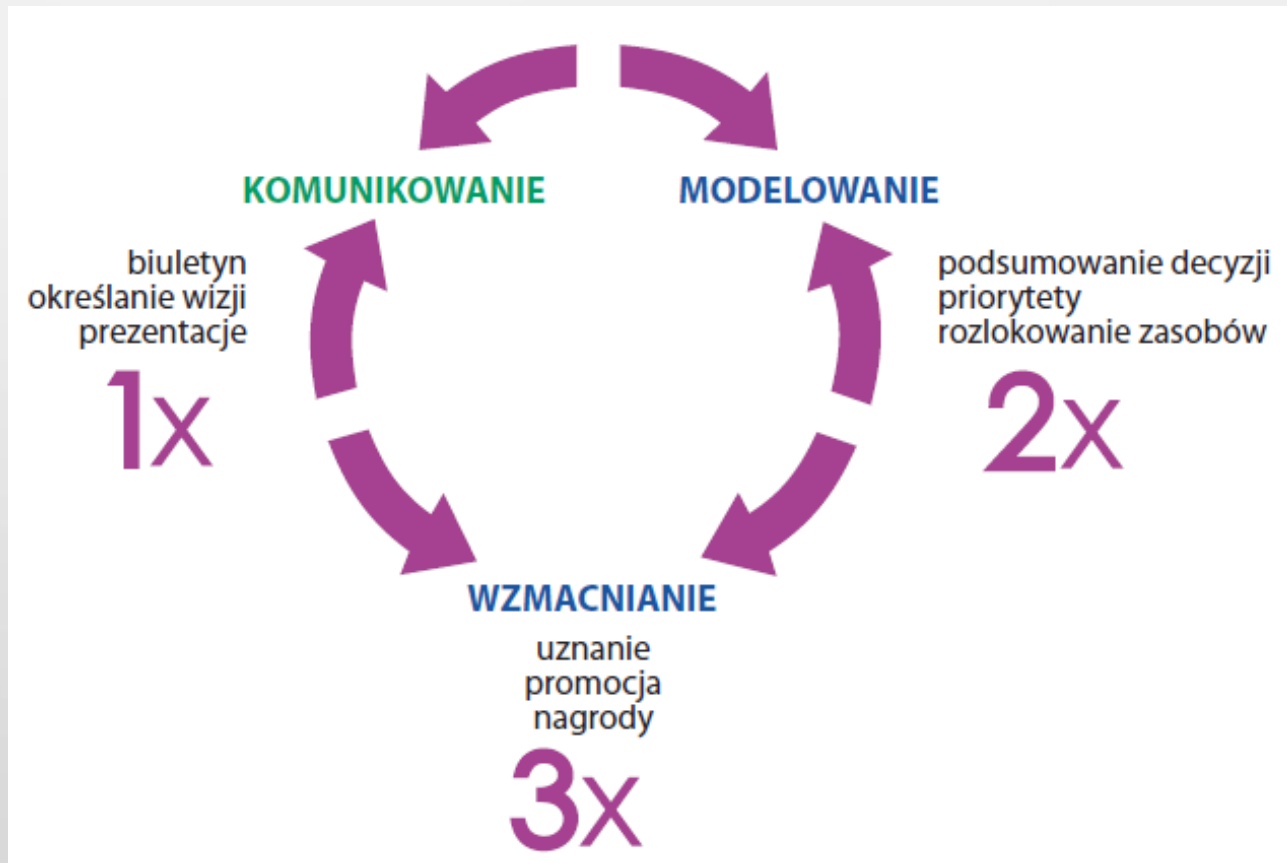
**DOPASOWANIE
KULTUROWE**



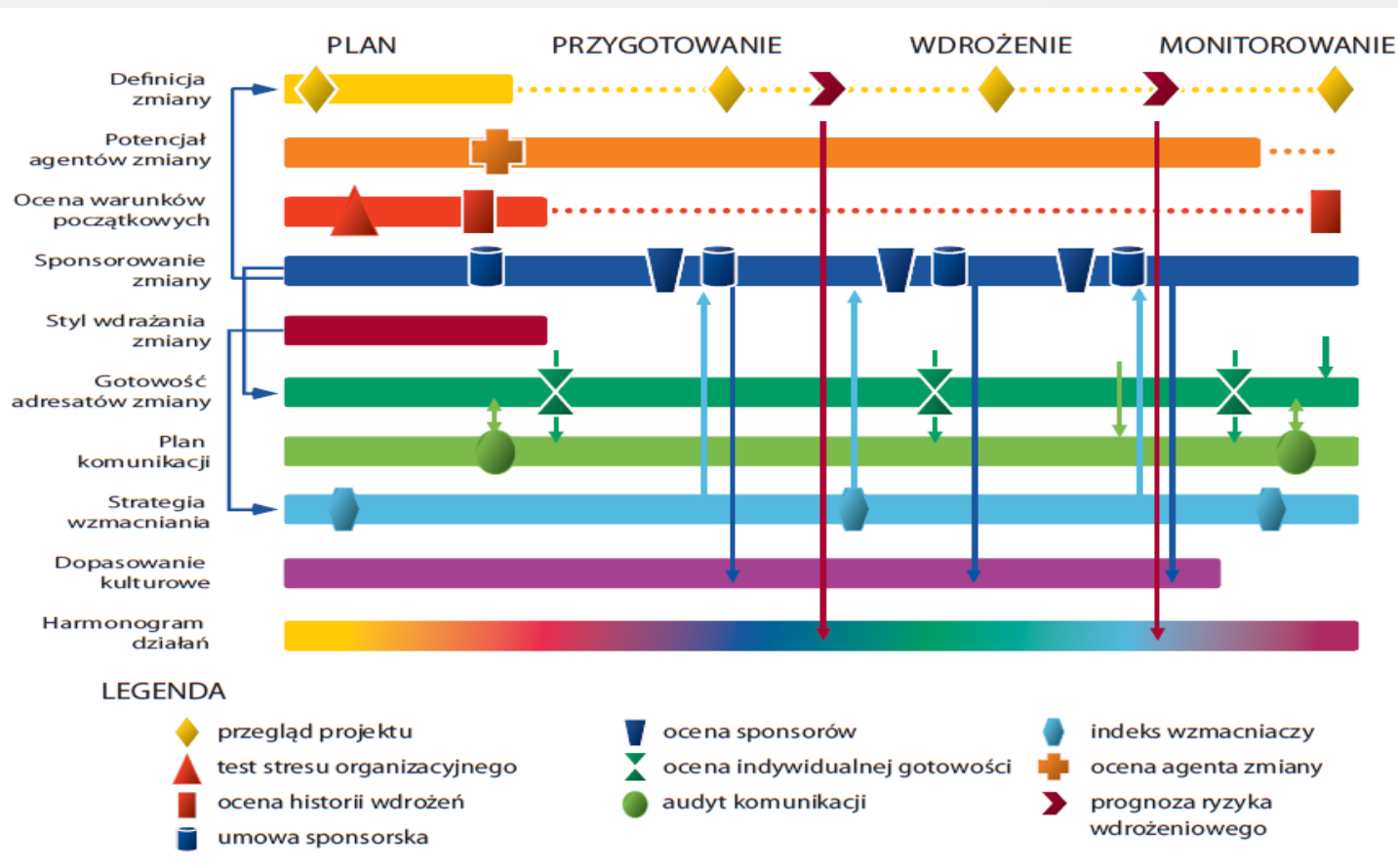
Dopasowanie kulturowe



Dopasowanie kulturowe

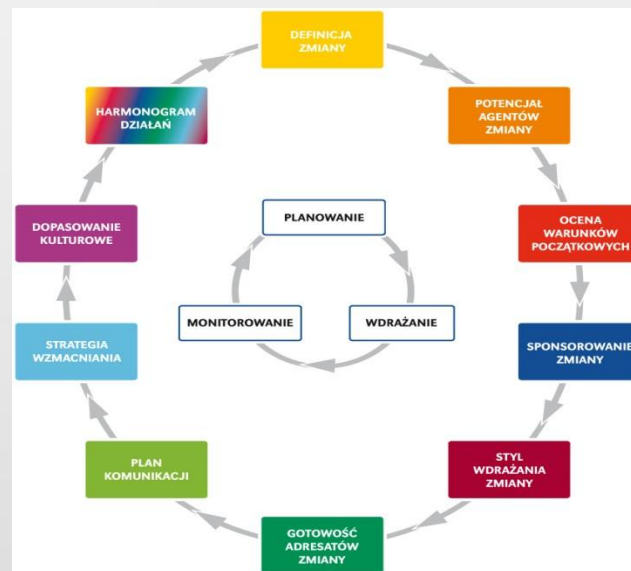


Harmonogram działań



Wyniki – Ocena Historii Wdrożeń

- Sekcja 1: Struktura
- Sekcja 2: Stres w organizacji
- Sekcja 3: Historia implementacji
- Sekcja 4: Sponsoring
- Sekcja 5: Gotowość adresatów
- Sekcja 6: Spójność kulturowa
- Sekcja 7: Skuteczność agenta
- Sekcja 8: Motywowanie
- Sekcja 9: Komunikacja
- Sekcja 10: Zaangażowanie
- Sekcja 11: Własne przekonanie



Badanie – interpretacja wyników

STRUKTURA:

Wysoki wynik (16-20 pkt)

Niski wynik (4-15 pkt)

- wydłużenie czasu wdrażania zmiany
- wzrost kosztów implementacji
- niepowodzenie

Doprecyzowanie zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach w organizacji



Badanie – interpretacja wyników

STRES W ORGANIZACJI:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- zbyt wiele bieżących aktywności konkuruje ze sobą o te same zasoby.
- osoby odpowiedzialne za wdrożenie zmiany nie mogą skoncentrować się na kluczowych aktywnościach
- znacząco wzrasta ryzyko niepowodzenia zmiany.



Badanie – interpretacja wyników

HISTORIA IMPLEMENTACJI:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- seria nieudanych wdrożeń albo
- od dłuższego czasu nawet nie podejmuje się próby wdrożenia znaczącej zmiany. ludzie nastawieni zdecydowanie niechętnie
- zmiana ich postawy będzie wymagała dużo wysiłku i czasu



Badanie – interpretacja wyników

SPONSORING:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- cele i strategie nie są jasno komunikowane.
- wielu liderów nie utożsamia się z komunikowaną strategią
- nie wspiera jej swoim bieżącym zachowaniem oraz decyzjami.
- można się spodziewać oporu lub co najmniej biernej postawy ze strony tych liderów



Badanie – interpretacja wyników

GOTOWOŚĆ ADRESATÓW:.

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- środowisko pracy nie sprzyja otwartej komunikacji
- pracownicy nie widzą sensu lub obawiają się wygłaszać odmienne zdanie
- po początkowym „braku oporu” pracownicy mogą zareagować silnym oporem w najmniej odpowiednim momencie.



Badanie – interpretacja wyników

DOPASOWANIE KULTUROWE:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- utrwalone organizacyjne wartości
- utrwalone zachowania i nieformalne reguły
- nie sprzyjają wprowadzaniu zmian
- mogą stanowić poważną przeszkodę lub główny powód niepowodzenia zmiany.

Aby zakończyć zmianę sukcesem potrzebne będzie bardzo duże zaangażowanie i konsekwencja przeważającej grupy liderów



Badanie – interpretacja wyników

POTENCJAŁ AGENTÓW ZMIANY:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- deficyt liderów którzy mieliby dostateczne kompetencje i autorytet do skutecznego wdrażania zmian
- wprowadzane zmiany będą „niedokończone” i w związku z tym nie przyniosą oczekiwanego zwrotu z inwestycji



Badanie – interpretacja wyników

WZMACNIANIE:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- system motywacyjny nie sprzyja wprowadzaniu zmian a
- raczej zachęca do postaw zachowawczych, utrwalających obecne zachowania.

Jednym z kluczowych zadań przy wdrażaniu zmiany powinna być weryfikacja istniejącego systemu motywacyjnego i jego dostosowanie do wymogów implementacji



Badanie – interpretacja wyników

KOMUNIKACJA:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- system komunikacji wymaga wielu usprawnień lub
- wręcz zbudowania go od podstaw
- większość osób w organizacji najprawdopodobniej nie rozumie celu i sensu wprowadzanych zmian
- nawet przy pozytywnym nastawieniu nie są w stanie zaangażować się w zmianę



Badanie – interpretacja wyników

ZAANGAŻOWANIE:

Wysoki wynik (20-25 pkt)

Niski wynik (5-19 pkt)

- organizacja angażuje w zmianę zbyt wąskie grono zainteresowanych
- i/lub robi to zbyt późno, działając metodą „faktów dokonanych”
- ludzie mogą mieć poczucie realizowania „czyjejs” zmiany i
- nie chcą wziąć na siebie współodpowiedzialności za wdrożenie zmiany



Metoda AIM

- **Diagnoza gotowości** organizacji do wdrażania zmian
- **Transfer metodologii** – certyfikacja z metody AIM dla project managerów i sponsorów
- **Doradztwo** w fazie instalowania i wdrażania
- **Narzędzia do kontroli** postępów i rezultatów wdrożenia



PYTANIA ?

Wiktor Siegel

Tel. 600 33 53 73

Mail: wiktor.siegel@door.com.pl

www.door.com.pl/aim

