



SGH

Marcin Witkowski

Instytut Kapitału Ludzkiego SGH

marcinwit@op.pl

**Role menedżerów we wprowadzaniu
zmian w organizacjach**

Seminarium IKL 02. grudnia 2017

Agenda

1. Rola w procesie zmiany
2. Głębokość zmian w organizacji
3. Skuteczność zmian w organizacji



Rola w procesie zmiany

Cel badania:

Identyfikacja kompetencji aktywnych uczestników zmian w organizacji

- Konieczność objęcia badaniem aktywnych uczestników zmiany:
 - pomysłodawców (inicjatorów)
 - osób kierujących zmianami w całej organizacji lub jednostce organizacyjnej (kierownik)
 - uczestników procesu zmian (aktywny uczestnik zmian)

- Zmiana realizowana w ostatnich 2 latach

~~Bierni uczestnicy zmian (korzystający jedynie z wdrożenia prowadzonego przez innych w organizacji)~~

Rola w procesie zmiany



- Rozkład ról w procesach zmian odzwierciedla stan faktyczny, obserwowalny w praktyce.

Rodzaje i klasyfikacja zmian w organizacji

Zasięg zmiany (kilka stanowisk pracy – jednostka organizacyjna - grupa organizacji)

Zakres zmiany (częstkowe – całościowe)

Dobrowolność zmiany (dobrowolne – przymusowe)

Siła oddziaływania zmiany w organizacji (core business – non-core business)

Horyzont czasowy zmiany (okres realizacji)

Związek zmiany z otoczeniem (reaktywne - wyprzedzające)

Charakter zmiany (innowacyjne – adaptacyjne)

Sposób przeprowadzenia zmiany (ewolucja – rewolucja)

Ciągłość wdrożenia zmiany (ciągła – stopniowa)

Przedmiot zmiany (struktura – systemy – ludzie)

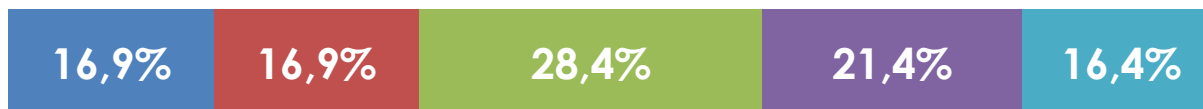
Głębokość zmiany (reprodukcyjne – transformacyjne)

Głębokość zmian w organizacji

Oceń w skali od 1 do 5 stwierdzenie: „Stopień głębokości zmiany miał charakter: ...”,
gdzie:

„1” oznacza bieżące ulepszanie poszczególnych elementów, bez charakteru przełomowego – zmiana reprodukcyjna

„5” oznacza zmianę istotną strategicznie np. modyfikację lub kompleksową zmianę kierunku i celów lub sposobu organizacji pracy firmy – zmiana transformacyjna / strategiczna



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Głębokość zmian w organizacji

Wnioski:

- Przeprowadzane zmiany są bardzo zróżnicowane - przedsiębiorstwa nie tylko podejmują się drobnych udoskonaleń, ale także realizują strategiczne zmiany w swojej działalności.
- Interpretacja wyników uzyskanych w powyższym obszarze wskazuje na potrzebę dostosowywania i weryfikacji podejścia do realizacji zmian ze względu na ich wysokie zróżnicowanie.

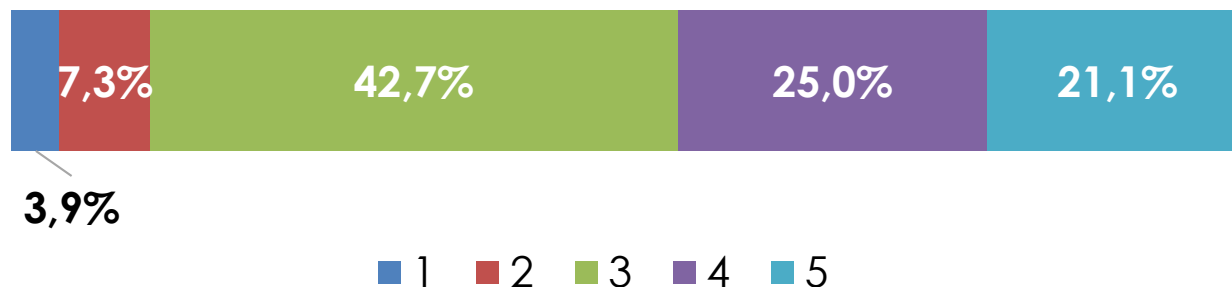
Skuteczność zmian w organizacji

Oceń w skali od 1 do 5 stwierdzenie: „Cele wyznaczone przedmiotowej zmianie: ...”,
gdzie:

„1” oznacza, że cele nie zostały zrealizowane

„3” oznacza, że cele zostały zrealizowane częściowo

„5” oznacza, że cele zostały zrealizowane w pełni



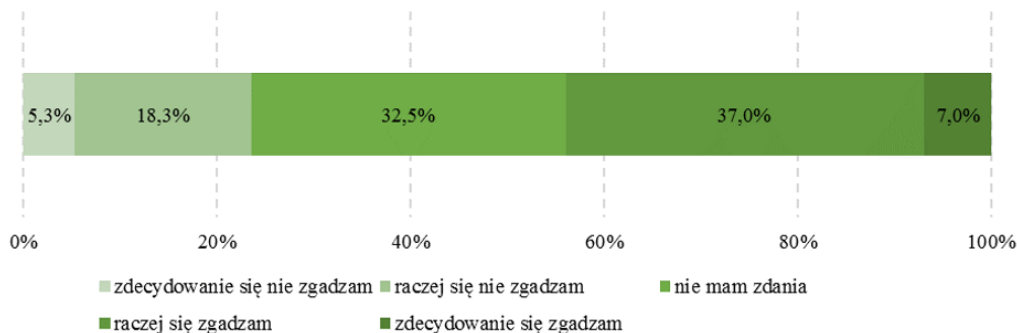
Skuteczność zmian w organizacji

Wnioski:

- Największa część procesów zmian ma swój efekt w przynajmniej częściowej realizacji celów postawionych przed przedmiotowymi projektami zmian.
- Zaledwie 1/5 procesów zmian zakończyła się pełnym sukcesem.

Wyniki badań Instytutu Kapitału Ludzkiego z roku 2016:

Pytanie 4: „Zmiany inicjowane przez mojego przełożonego prowadzą do większej efektywności”



B2B: 23,6%

T2B: 44,0%

→ Potwierdzenie struktury i relacji odpowiedzi