

PRAKTYCZNY ASPEKT ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

W TRAKCIE WDRAŻANIA ZMIAN W DZIALE ZAKUPÓW

Dlaczego proste rzeczy są takie trudne
i rzadko udaje się je w pełni zrealizować

Plan wystąpienia

- Pojęcie zmiany
- Przyczyny problemów podczas wdrażania zmian w dziale zakupów
- Co zrobić by zmiany miały szansę powodzenia

Zmiana powoduje opór

Dział zakupów i zmiana

- Scenariusze
 - Zmiana całej organizacji
 - restrukturyzacja
 - przejęcie
 - przebranżowienie
 - Zmiana w działaniu działu zakupów
 - zmiana polityki zakupów
 - wdrożenie nowych systemów

Definicja

- Planowa i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na dokonane lub przewidywane zmiany otoczenia mająca na celu podniesienie konkurencyjności.
 - Zmiana jako reakcja
 - Cel zmiany
 - Plan
 - Kontrola
 - Modyfikacja sposobu funkcjonowania

Problemy i przyczyny niepowodzeń

- Ogólne
 - Wynikające z nieprzestrzegania reguł zarządzania zmianą
- Specyficzne
 - Wynikające ze specyfiki wdrażania zmian w dziale zakupów

Problemy i przyczyny niepowodzeń

OPÓR

- Nieprawidłowe ocenianie sytuacji
 - niedostrzeganie korzyści; niewłaściwa ocena zmiany; konformizm
- Nieporozumienia i brak zaufania
 - brak dostatecznej INFORMACJI; błędy w informacji; atmosfera braku zaufania; nieprawidłowe relacje interpersonalne
- Mała tolerancja wobec zmiany
 - OBAWA przed nieznanym, porażką, kompromitacją; podejście 'dobrze jest jak jest'
- Zaściankowość i dbałość o własne dobro
 - poczucie ZAGROŻENIA własnych umiejętności i kompetencji, pozycji, władzy

Problemy i przyczyny niepowodzeń OGÓLNE

- Zezwolenie na **samozadowolenie**
- Brak wystarczająco wpływowej 'koalicji zmiany'
- Niedocenianie funkcji wizji i jej niewystarczająca komunikacja
- Dopuszczenie by problemy/trudności zablokowały realizację wizji
- Brak krótkoterminowych 'zwycięstw'
- Odtrąbienie sukcesu zbyt wcześnie
- **Brak utrwalenia** wprowadzonych zmian

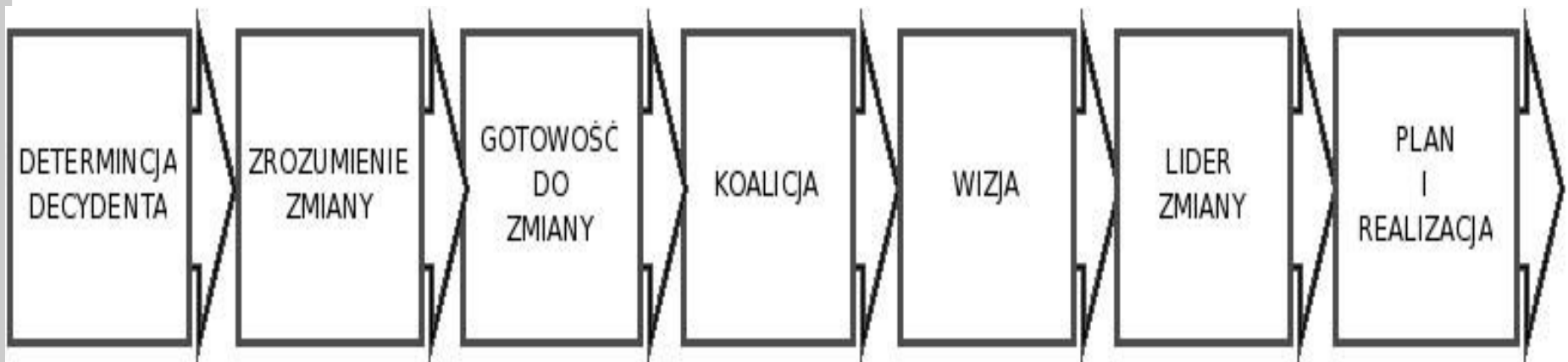
Problemy i przyczyny niepowodzeń SPECYFICZNE

- Brak wpływu na organizację w zakresie niezbędnym do wdrożenia zmian
- Brak aktywnego wsparcia na najwyższym szczeblu

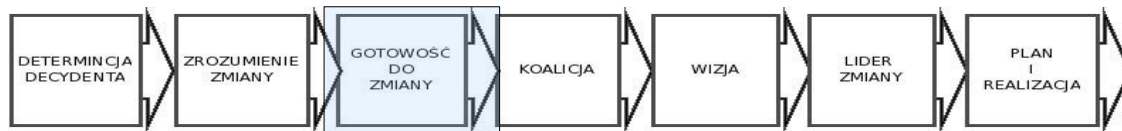
Przyczyny:

- Niska pozycja działu zakupów w strukturze/hierarchii organizacyjnej
- Przypisanie działowi zakupów służebnej i podporządkowanej roli -> odmowa prawa wpływu na innych
- Postrzeganie działu zakupów w wąskiej roli nadzorcy procesu pozyskania zakontraktowanych wcześniej zasobów

7 filarów sukcesu zmiany



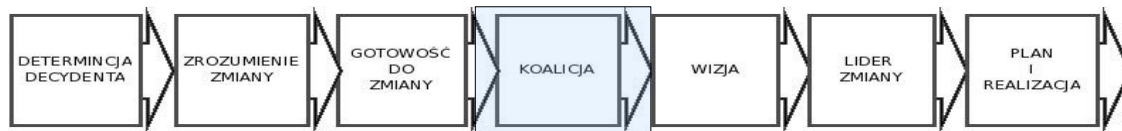
Dojrzałość sytuacji



$$O < N * W * Fd$$

- O – opór
- N – niezadowolenie ze stanu obecnego
- W – wizja stanu po wdrożeniu zmiany
- Fd – polityka faktów dokonanych – zmiany już się zaczęły

Siła napędowa zmiany



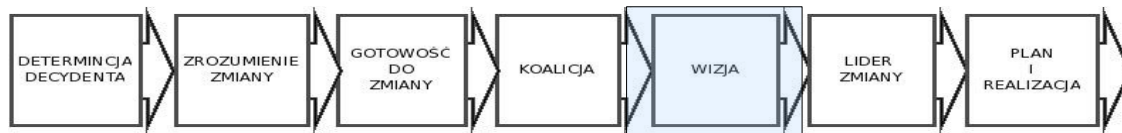
Piramida zarządzania



Oddziaływanie na proces zmiany

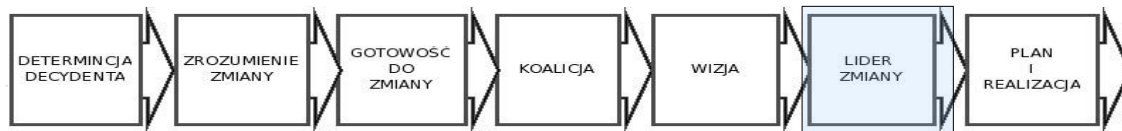


Wizja



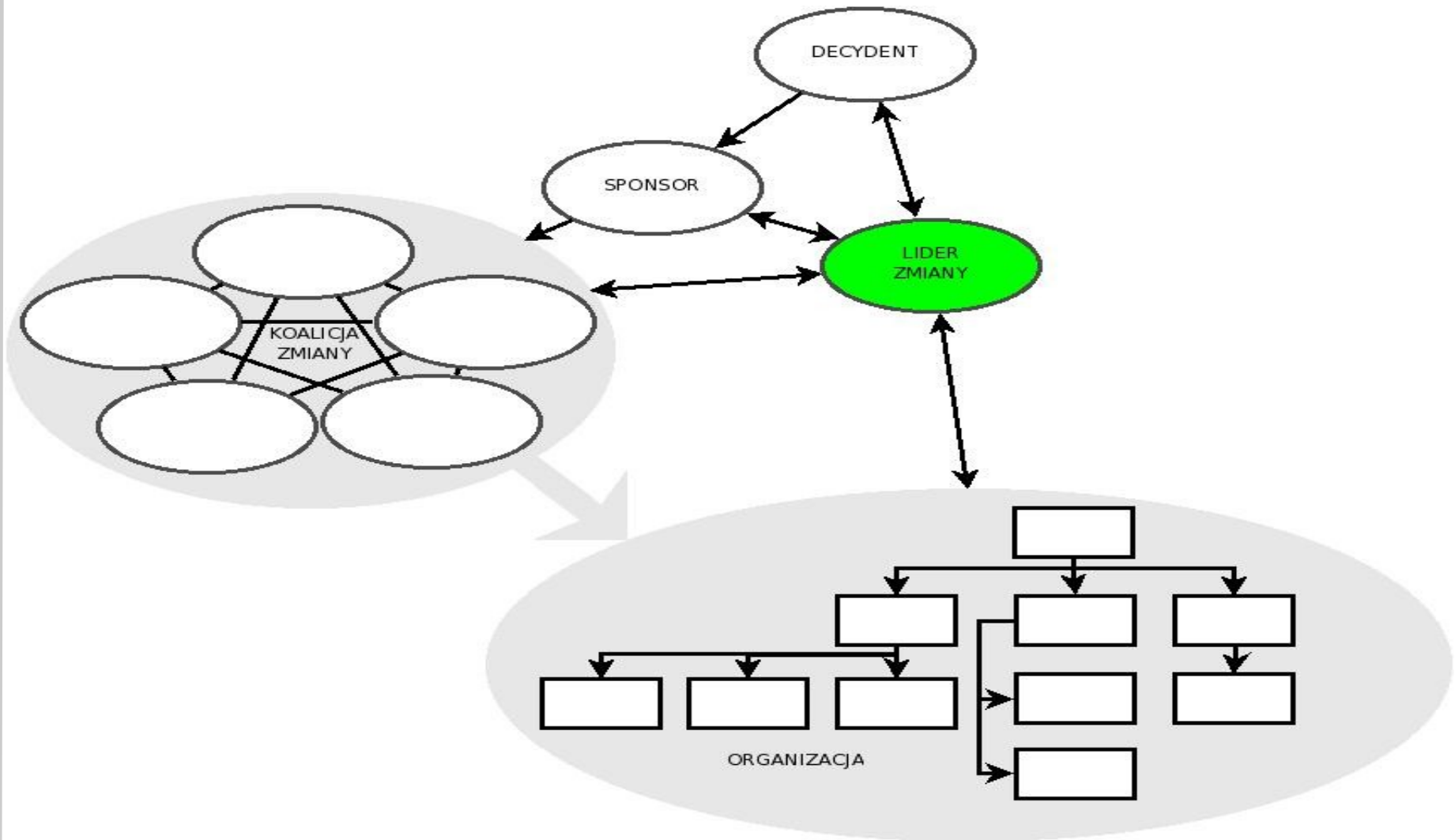
- Prosta i porywająca
- Skutecznie zakomunikowana

Zadania lidera



- Być **autorem** i gwarantem **wiarygodnej wizji** przed ludźmi
- **Utwierdzić** w przekonaniu o sukcesie **wszystkie grupy interesu**
- Zagwarantować, że zmiana ma profesjonalny charakter której nadrzędnym celem jest **dobro organizacji**
- **Zbalansować korzyści** dla firm z korzyściami dla ludzi
- Należy przygotować oprawę projektu (przejrzysty **plan**)
- **Mobilizować** grupy biznesowe odpowiedzialne za poszczególne części projektu i **zapewnić** na ich czele **najlepszych ludzi**
- Zagwarantować efektywny **plan komunikacji** i nadzorować jego działanie
- Komunikować, komunikować, **komunikować** najlepiej **bezpośrednio**
- **Porwać serca i umysły** kadry średniego szczebla
- Ustanowić **wskaźniki** i kontrolować **efekty** zmiany
- Na bieżąco **rozwiązywać** pojawiające się **problemy**
- Zagwarantować, że zmiana jest **ciągła** i postępuje tak **szybko** jak to tylko możliwe

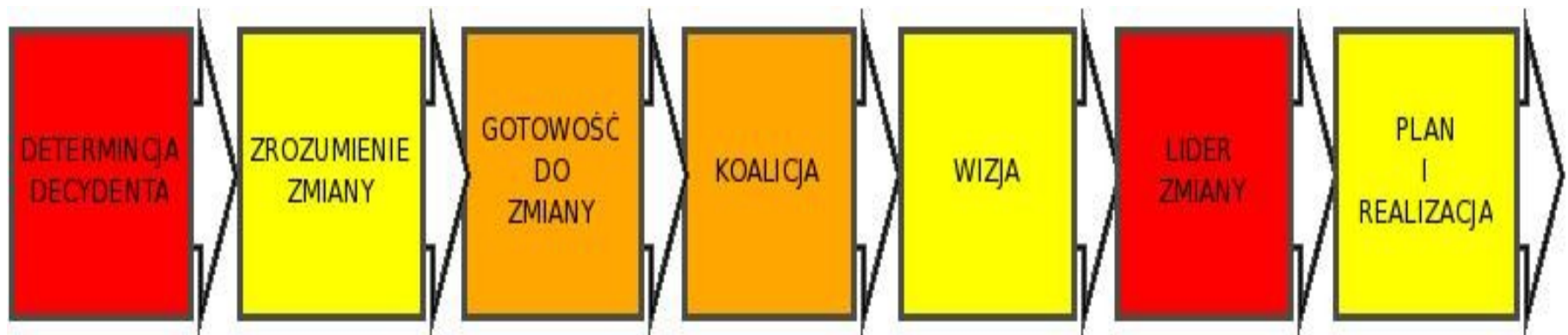
Umocnienie lidera zmiany



Lider zmiany

- Krótki żywot lidera zmiany

Zagrożenia



Sposób który działa

- Zmiana jako inwestycja
- Potrzeba pośpiechu
- Oddanie w ręce pracowników możliwości działania
- Zakorzenienie zmiany w organizacji

Zmiana jako inwestycja

- Nadanie procesowi zmiany odpowiedniej rangi w organizacji
- Doprowadzenie do sytuacji, w której proces zmiany zaczyna być postrzegany w kategoriach rozumianych przez organizację
- Zagwarantowanie odpowiednich zasobów finansowych i organizacyjnych
- Prowadzenie procesu kontroli przez pryzmat ROI (zwrot na inwestycji), co w przypadku mobilizowania aktywności organizacji do pracy zgodnie z przyjętym planem ma kluczowe znaczenie

Potrzeba pośpiechu

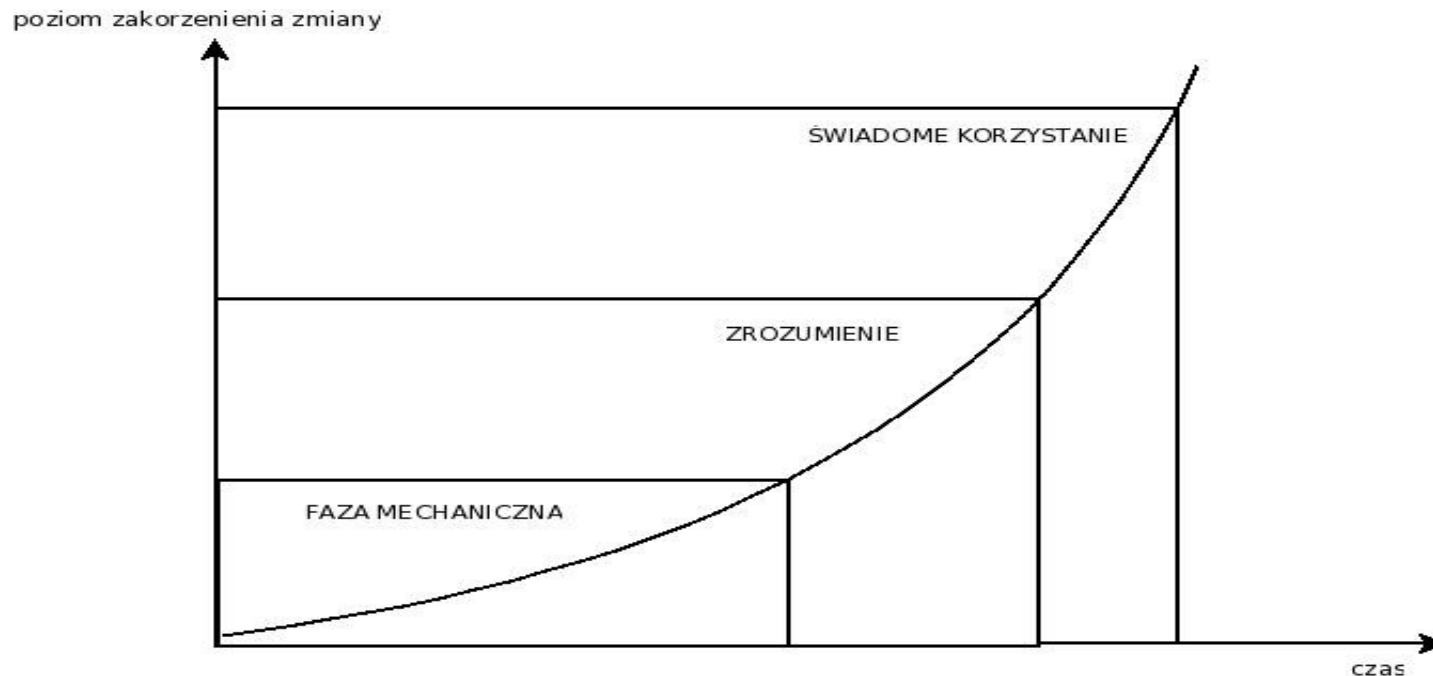
- Na wdrożenie zmiany mamy tylko 4-8 miesięcy

Oddanie w ręce pracowników możliwości działania

- Wyeliminowanie problemów stojących na drodze realizacji wizji
- Zmiana struktur przeszkadzających realizacji wizji
- Dopingować pracowników do podejmowania ryzyka i działań wykraczających poza dotychczasowe standardy by posuwać w kierunku wyznaczonej wizji

Zakorzenie zmiany w organizacji

- Promować widoczne elementy zmian / zachowania
- Wprowadzić mechanizmy gwarantujące trwałość wdrożonych zmian podczas sukcesji władzy



Sposób który działa

- Zmiana realizowana samodzielnie
- Zmiana sterowana przez firmę zewnętrzną
 - tempo
 - skuteczność
 - prostolinijność (zgodność z wizją)