

# ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

---

## SPOSÓB NA PRZESZKODY W EFEKTYWNEJ PRACY DZIAŁU ZAKUPÓW I OBNIŻANIE KOSZTÓW

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

# Plan wystąpienia

- Powody, dla których korzystne dla firmy rozwiązania proponowane przez dział zakupów nie mają szansy się przebić
- Zarządzanie zmianą - kiedy "jak to zrobić" jest ważniejsze od tego "co należy zrobić"
- Co zrobić by zmiany miały szansę powodzenia

# 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

# Powody trudności w przekonaniu do zmiany

- Otwartość top managementu
- Opór
- Pozycja działu zakupów

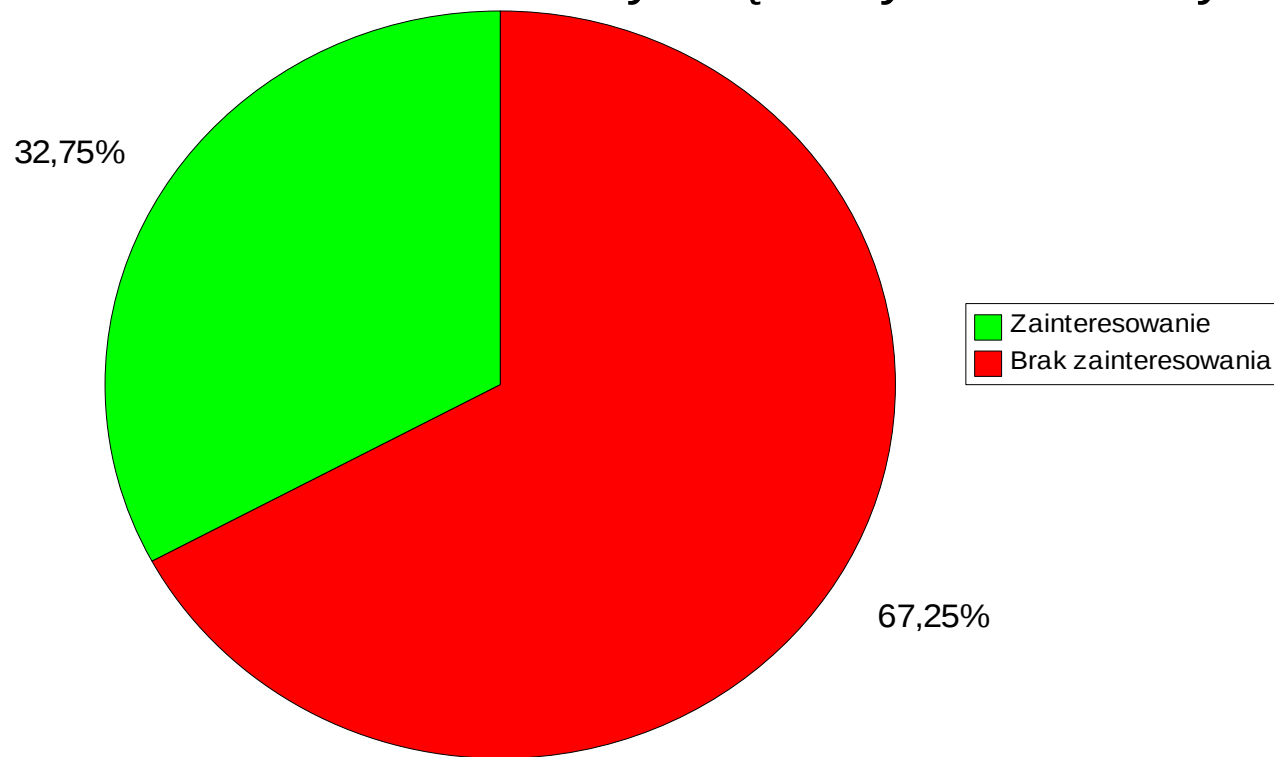
# Otwartość top managementu na zmianę

---

- Próba: 500 firm
- Wielkość: 200-2500 pracowników
- Kontakt: Top management (CEO; N-1)
- Analiza rzeczywistych relacji działu handlowego

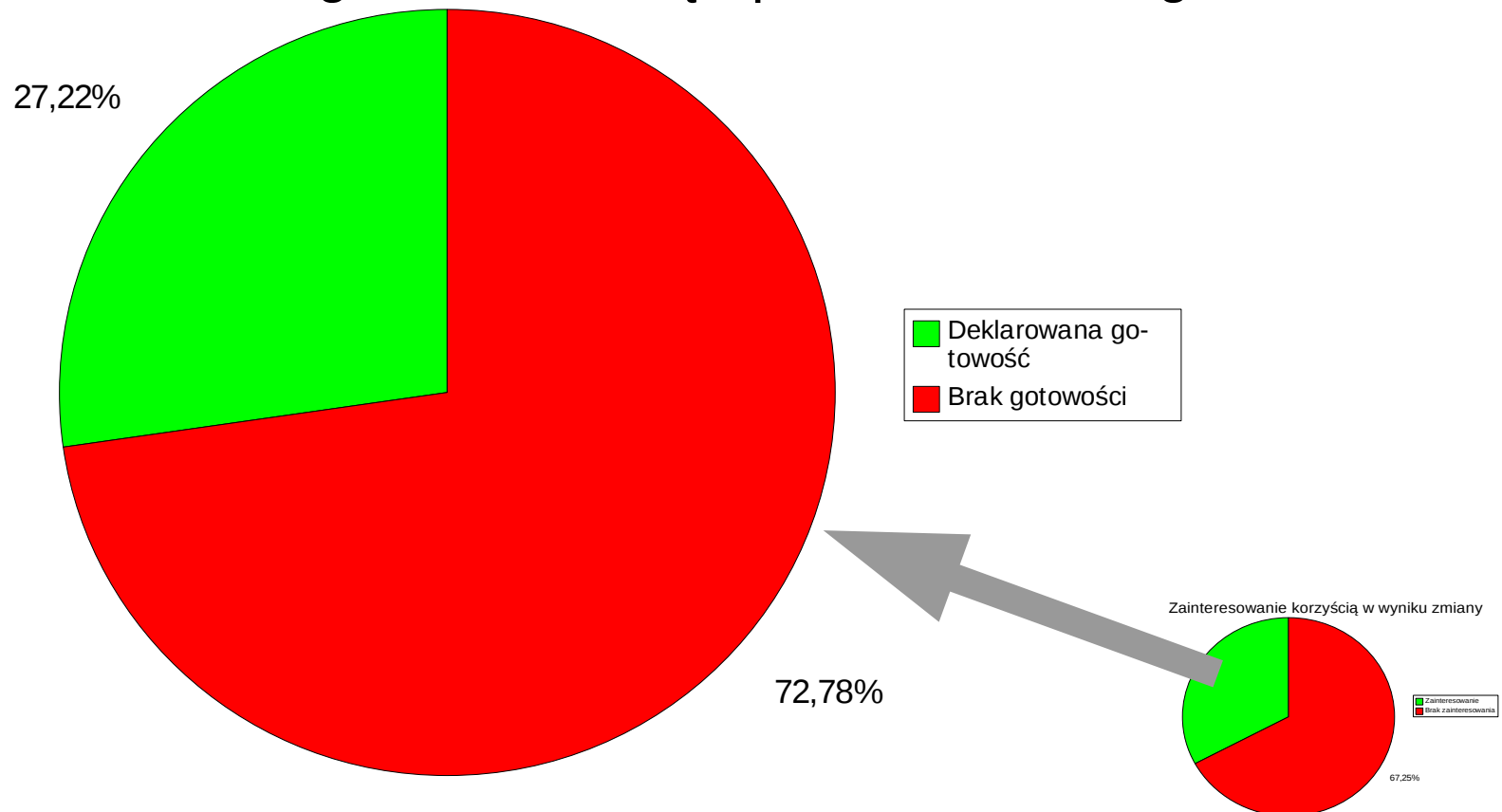
# Otwartość top managementu na zmianę

Zainteresowanie korzyścią w wyniku zmiany



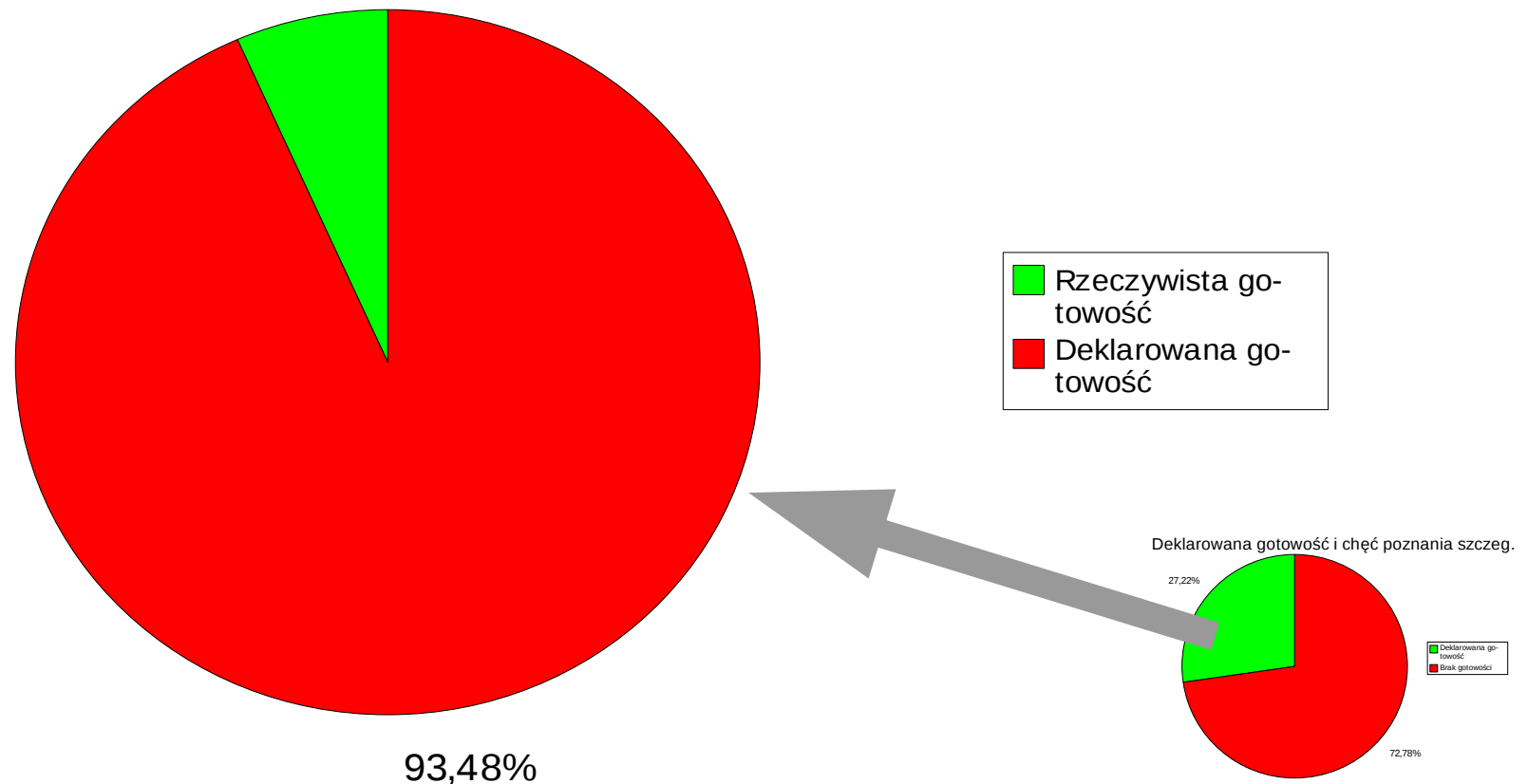
# Otwartość top managementu na zmianę

Deklarowana gotowość i chęć poznania szczeg.



# Otwartość top managementu na zmianę

## Rzeczywista i deklarowana gotowość





Zmiana powoduje opór

# 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

# Pozycja działu zakupów

- 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

# Taktyka

- Zarządzanie zmianą - kiedy "jak to zrobić" jest ważniejsze od tego "co należy zrobić"

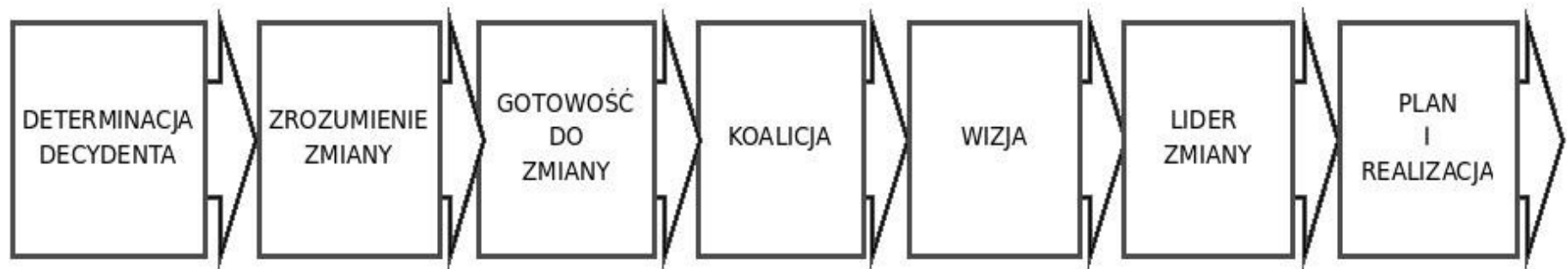
# Definicja

- **Zarządzanie zmianą** to komplementarne do samej zmiany działania i techniki wspierające proces zmiany, których celem jest akceptacja zmiany w organizacji.
  - Komplementarne
  - Techniki wspierające
  - Akceptacja = powodzenie

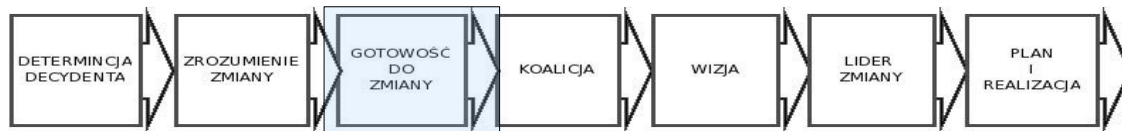
# Problemy i przyczyny niepowodzeń OGÓLNE

- 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

# 7 filarów sukcesu zmiany



# Dojrzałość sytuacji

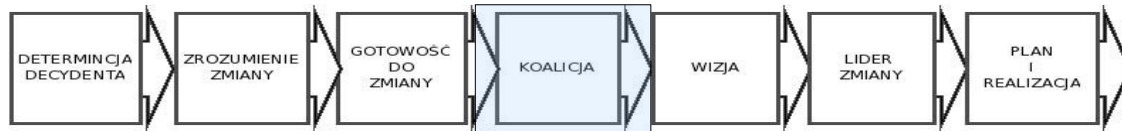


$$O < N * W * Fd$$

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



# Siła napędowa zmiany



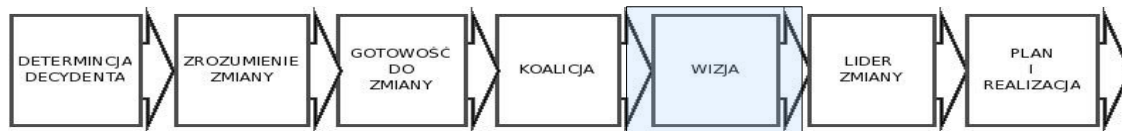
Piramida zarządzania



Oddziaływanie na proces zmiany

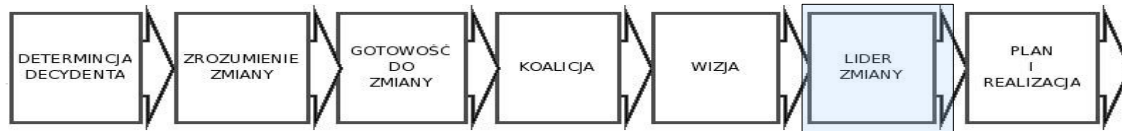


# Wizja



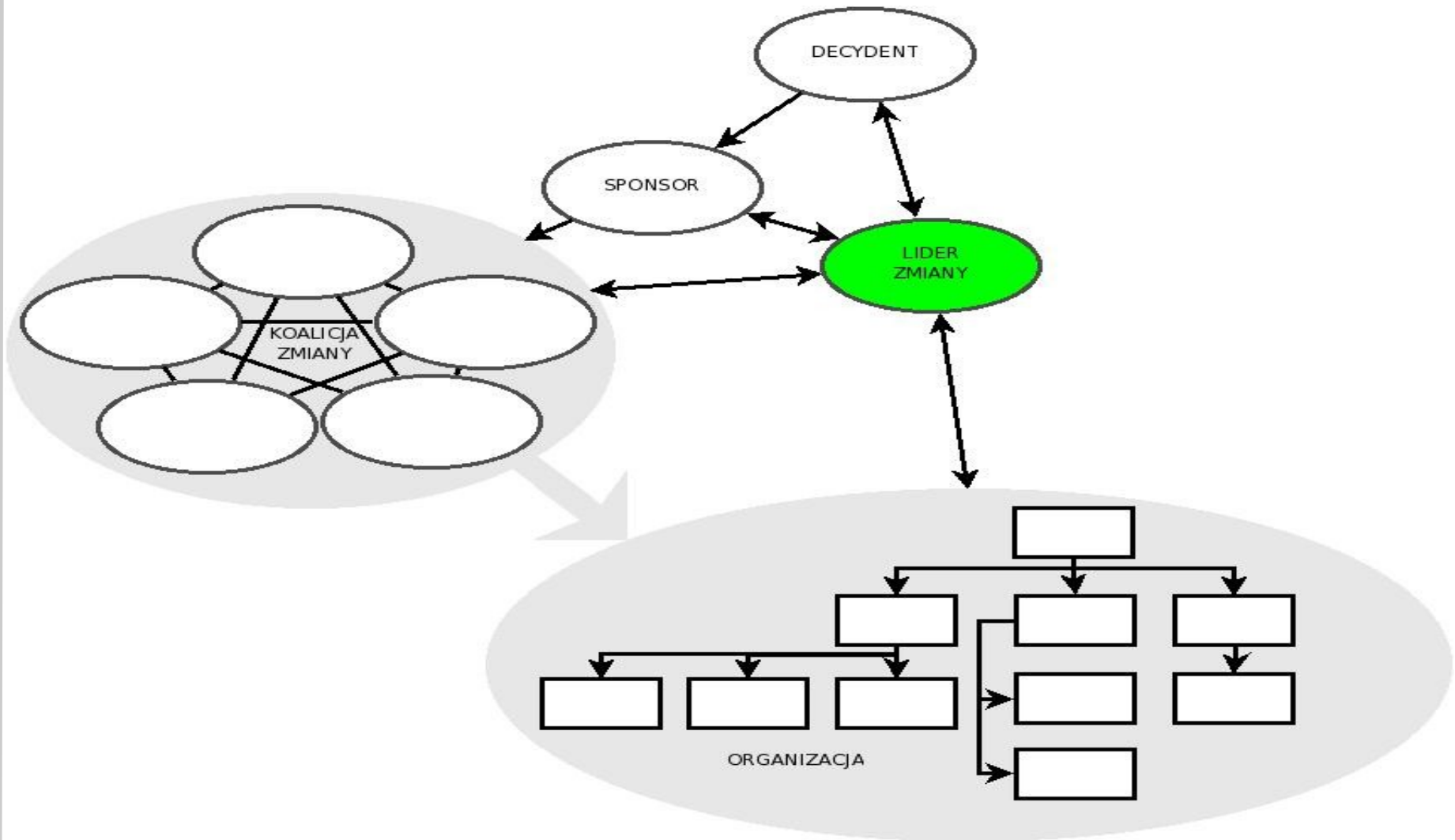
- Prosta i porywająca
- Skutecznie zakomunikowana

# 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

# Umocowanie lidera zmiany

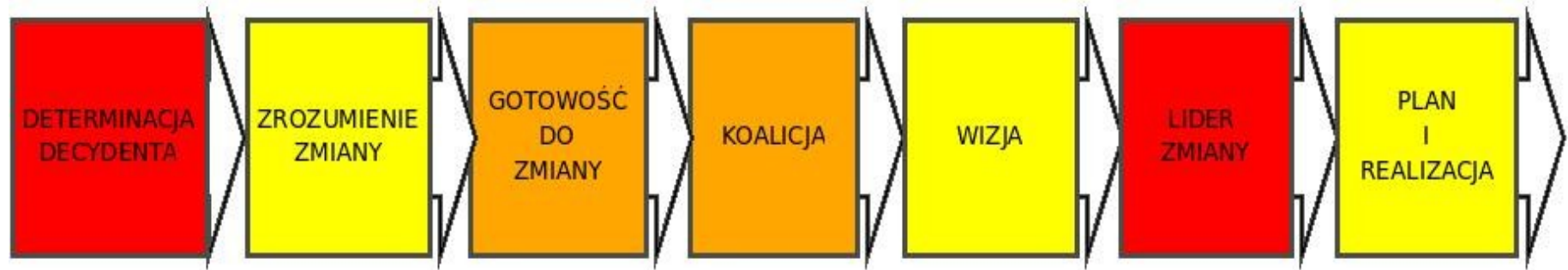


# Lider zmiany

---

- 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

---

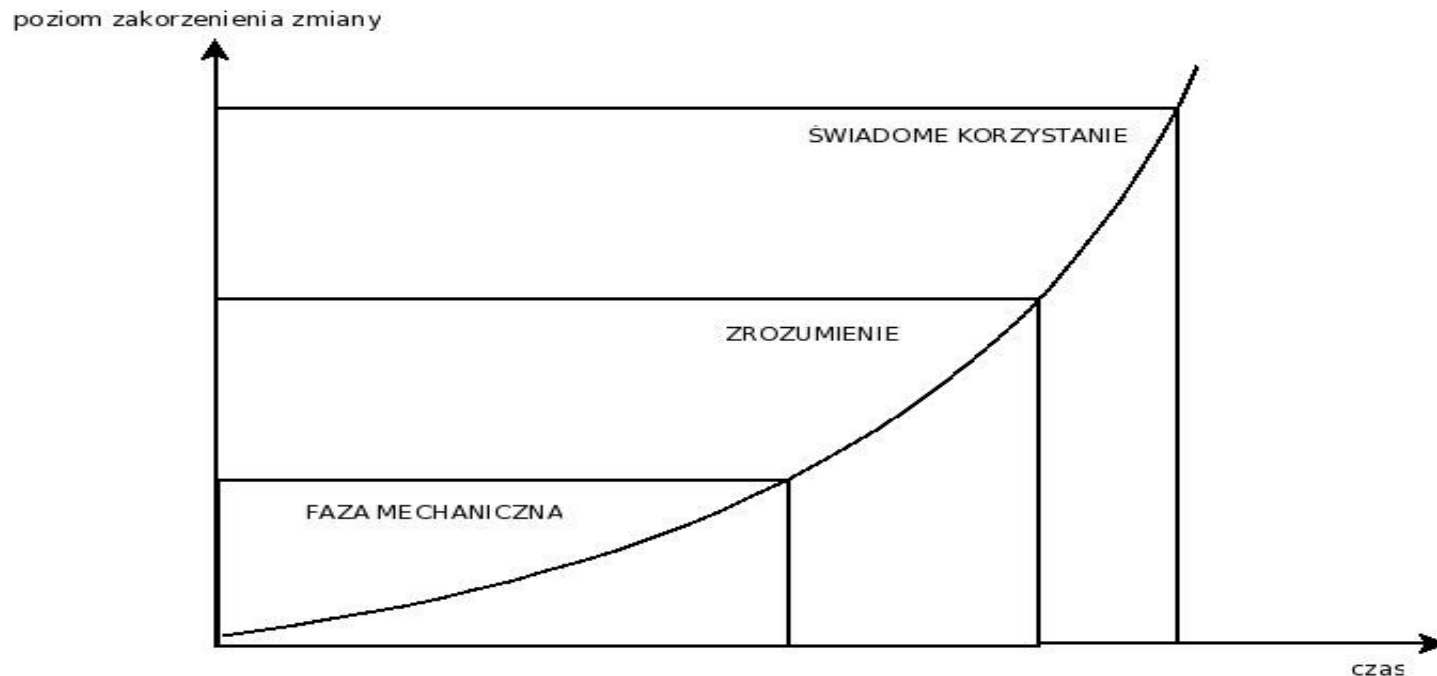
- Na wdrożenie zmiany mamy tylko 4-8 miesięcy

# 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)

# Roman Wendt

Praktyk skutecznego zarządzania zmianą

Specjalizuje się w obszarach z zakresu:  
logistyka, zaopatrzenie, sprzedaż i  
podnoszenie sprawności operacyjnej  
produkcji.

Zdobywał doświadczenie tworząc od podstaw i  
doprowadzając do pozycji lidera branży  
swoją firmę usługową B2B a następnie  
pracując w ogólnopolskiej firmie  
konsultingowo-wdrożeniowej.

Posiada na swoim koncie portfolio 16  
zakończonych sukcesem projektów  
biznesowych.

Autor książki "Zarządzanie zmianą - praktyka w  
warunkach polskiego przedsiębiorstwa".

Wykłada na w Wyższej Szkole Psychologii  
Społecznej.

<http://www.wendt.pl>

