



SZKOŁA  
ZARZĄDZANIA  
ZMIANA

# VIII OGÓLNOPOLSKIE BADANIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

OBZZ 2023 – Raport - Marzec 2023

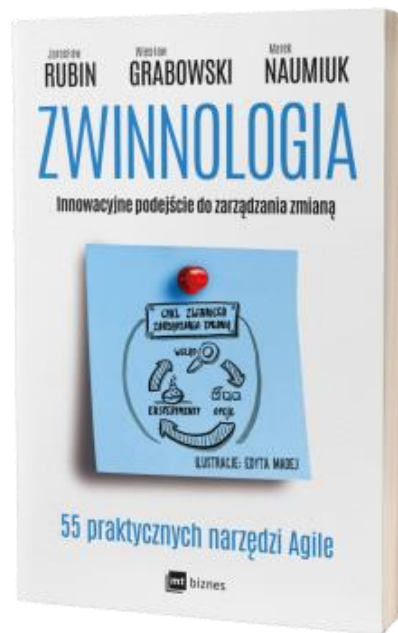
# Patroni Badania

**PIIT**

**PSMIL**  
The power of SCM network

Autorzy książki:  
**ZWINNOLOGIA**  
Innowacyjne podejście  
do zarządzania zmianą  
55 praktycznych narzędzi AGILE

Wydawnictwo MT Biznes  
zapraszają do lektury raportu





22%

zmian w pełni osiągnęto zakładane cele.

70%

respondentów nie znało stosowanej metodyki zarządzania zmianą

79%

respondentów uznało wizję i kierunek zmian oraz pracę zespołową jako kluczowe czynniki sukcesu

# 1

## SPOSOBY WPROWADZANIA ZMIAN

Trendy w podejściu do wdrażania  
zmian

## Przeraża brak wiedzy o metodyce

### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*W trakcie wdrażania zmiany wykorzystywano następujące metody, modele i praktyki*

W tym roku, co budzi największe przerażenie, w 70% przypadków respondenci nie mieli pojęcia jakie metodyki wykorzystywano w czasie wdrożenia zmiany.

Tam, gdzie było to wiadomo, więcej było zwolenników podejść zwinnych (15% wszystkich respondentów), przy tradycyjnych metodykach projektowych tuż za nimi. Pozostałe metodyki występowały bardzo rzadko.

Na kolejnych slajdach zobaczymy, jak wpływa wybrana metodyka lub jej nieznajomość na sukces wdrażanej zmiany.



# Trend stosowania klasycznego zarządzania projektowego w zarządzaniu zmianą

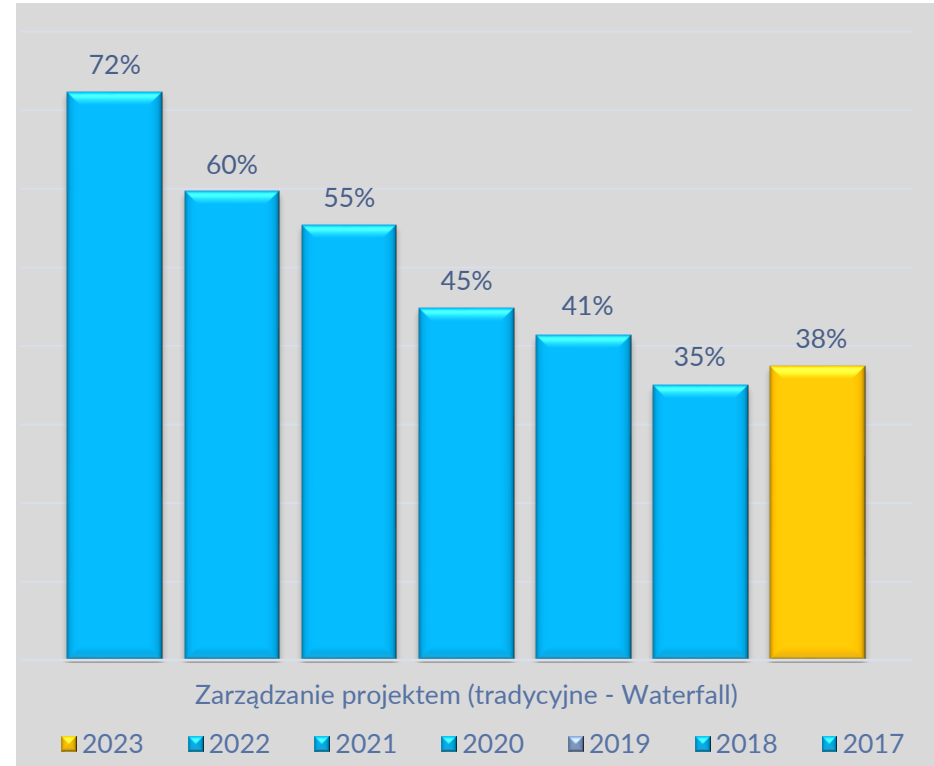
## Chwilowy powrót?

Od pierwszego badania OBZZ stosowanie metod klasycznych we wprowadzaniu zmian ma wyraźny trend spadkowy.

Nie jest to zaskoczenie, zwłaszcza gdy patrzy się na skuteczność metody „waterfall” w świetle historii naszych i zagranicznych badań. Oczywiście zawsze będą obszary, w których stosowanie metod klasycznych będzie uzasadnione i efektywne.

W miejsce metod klasycznych wchodzi „nowe”, zwinne metody. Wiemy, że z jednej strony są one bardziej efektywne, a z drugiej nie spełniają jeszcze oczekiwań. Na pewno wpływ na mniejszą efektywność metod zwinnych ma nieznaną przyczynę.

Czy mniejsza - niż oczekiwana - efektywność metod zwinnych, zachęca do powrotu do metod klasycznych? A może jest inna przyczyna? Być może jest to związane z potrzebą poczucia kontroli?



**Kamila Pępiak-Kowalska**

**Edukatorka i Konsultantka biznesowa, wykładowczyni, autorka.**

<https://www.linkedin.com/in/kamilapepiakkowalska/>



- ❑ Planując przyszłość, nawet 80% z nas może mieć stronnicy optymizm, co wiąże się z niedoszacowaniem budżetów lub terminów. Wyniki OBZZ wskazały, że aż 81%\* zmian nie miało ustalonego terminu lub budżetu, albo uczestnicy zmiany o nich nie wiedzieli, a aż 70% nie osiągnęło zakładanych celów.
- ❑ Aktualnie, możliwości precyzyjnej predykcji przyszłości i zaplanowanie na jej podstawie strategii wdrażania zmiany, jest jak budowanie domków z kart na ruchomych piaskach. Może warto podejść do zmian, tak jak do zdrowego optymizmu?
- ❑ Otwierając się na mikro-zmiany w czasie, adaptując na bieżąco, po kawałku i zwinnie do rzeczywistości? Bo ze zmianą i optymizmem jest jak z czerwonym winem; kieliszek czasem jest dla nas zdrowy, butelka może być niebezpieczna.
- ❑ Wyniki OBZZ zachęcają do świadomego stosowania zwinologii, która daje narzędzia do dbania o emocje i zaufanie pracowników w zmianie. Korygujmy na bieżąco stronnicy optymizm i dbajmy o transparentną komunikację, odpowiadającą na bieżąco na potrzeby stron, a wtedy więcej zmian zmieści się w budżecie i terminie oraz osiągnie optymalne cele.



# Wpływ stosowanej metodyki na poziom osiągnięcia celów zmiany

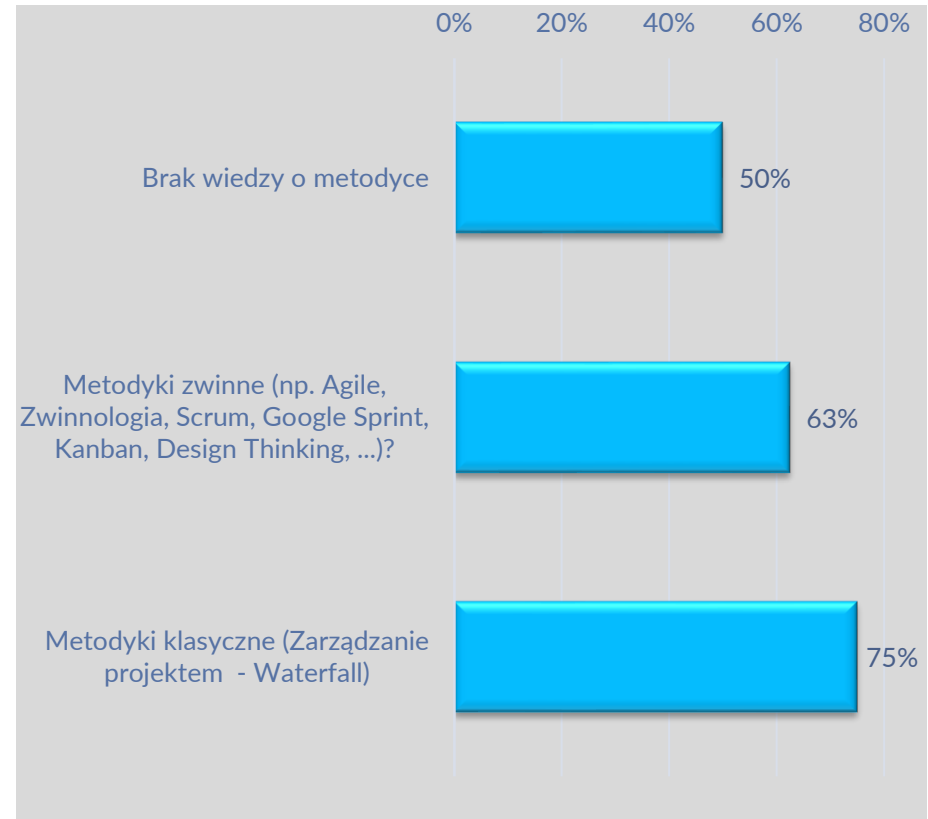
## Brak wiedzy o metodyce to droga do porażki zmian

W tym roku 70% respondentów nie potrafiło określić metodyki stosowanej do zarządzania zmianą, a organizacje gdzie zmiany się zakończyły, których ten brak wiedzy dotyczył osiągały sukces zmiany jedynie w 50% przypadków.

Widać, że warto jasno komunikować i tłumaczyć, jaką metodyką wdrażamy zmianę, bo w organizacjach, gdzie metodyka była znana, liczba zmian zakończonych powodzeniem zmieniła się dramatycznie:

- ☐ Metodyki zwinne – 63%,
- ☐ Metodyki klasyczne 75%.

Można zastanowić się, czy przewaga skuteczności metodyk klasycznych nad zwinnymi, nie wynika z „luźniejszego” podejścia do zwinnego zarządzania zmianą. A przecież to nie o luz tutaj chodzi...



# Dr Rafał Trzaska

## Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

<https://www.linkedin.com/in/rafa%C5%82-trzaska/>



Zmiana w obecnych czasach jest jedną z kluczowych zdolności organizacji do przetrwania. Trendy makrootoczenia – COVID19, wojna na Ukrainie, zmiana układu sił między USA i Chinami, a także trendy mikro – połamane łańcuchy dostaw, szalejąca inflacja, zawirowania energetyczne wpływają na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

A do tego nie możemy zapomnieć o problemach życia codziennego organizacji – potrzeba wykwalifikowanego pracownika w organizacji, zarządzanie produkcją, zarządzanie cyfryzacją organizacji i inne.

Te jak i inne opisane elementy wymagają od przedsiębiorstw albo przygotowanego planu działania albo nadzwyczajnej intuicji. Można powiedzieć, że w zarządzaniu firmą obecnie, aby odpowiedzieć na wszystkie wyzwania, poruszamy się w zachowaniach oportunistycznych, czy to prostych regułach, czy teorii zahaczającej o teorie złożoności.

**Dr Rafał Trzaska**

**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

<https://www.linkedin.com/in/rafa%C5%82-trzaska/>

Jednak zmiana to nie tylko wypadkowa strategii i uwarunkowania rynkowego, ale także takich czynników jak zespół, leadership, narzędzia wspierające zmianę, cele organizacji i jej zaangażowanie w zmianę.

Można zastanowić się dlaczego te czynniki? Odnosząc się do przykładów transformacji cyfrowej przedsiębiorstw można powiedzieć, że cel, po co dana transformacja (zmiana) jest robiona jest nadrzędny. A kolejnym krokiem jest leadership, rozumiany jako przywództwo umiejące wytłumaczyć cel i zaangażować zespół, bez którego nie można z sukcesem wdrożyć zmiany. Tym bardziej, jeśli zespół nie będzie rozumiał zmiany i tego, co ona daje temu właśnie zespołowi. A samo wsparcie narzędziowe zmiany – oprogramowanie, sprzęt, metody i techniki zarządzania gwarantują stabilny przebieg zmiany wg pewnych ram.

Przyglądając się przygotowanemu raportowi, można jasno odnieść wrażenie, że bardzo często zapominamy o podstawowych elementach zmiany jakimi są: strategia przedsiębiorstwa, cel zmiany, obawy zespołów przed zmianami i brak jasnego przywództwa w kierunku zmiany.

# 2

## OCENA SKUTECZNOŚCI WPROWADZANIA ZMIAN

W jakim stopniu zmiany osiągnęły  
zakładane cele?

## Poziom realizacji celów dla zakończonych zmian

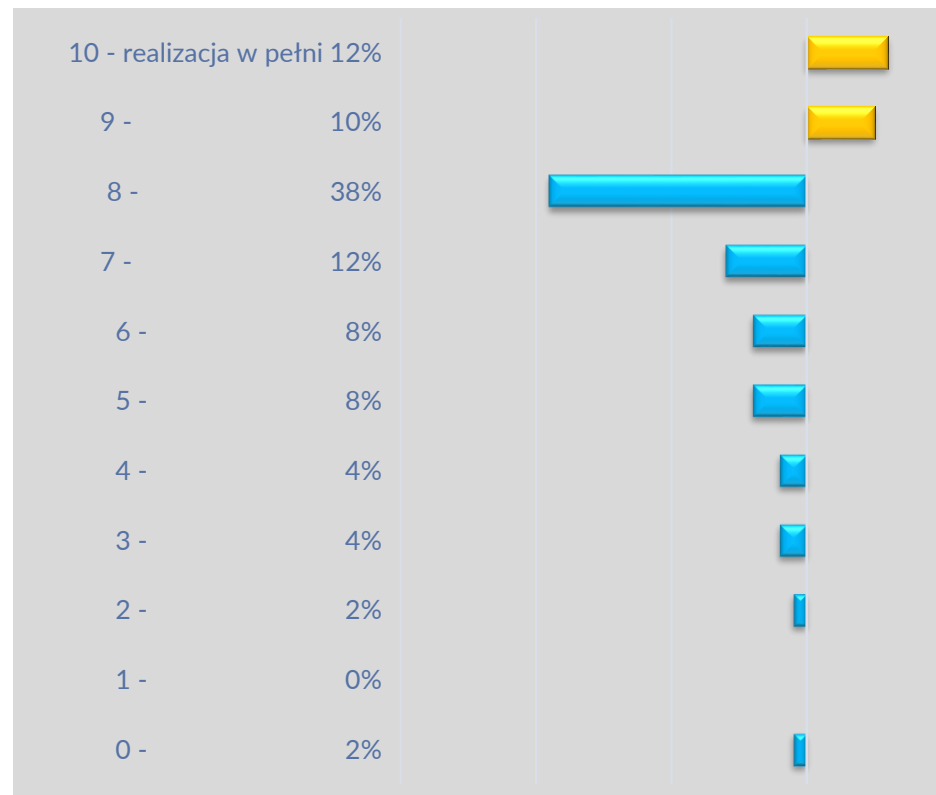
### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

W jakim stopniu wdrażana zmiana osiągnęła zakładane cele?

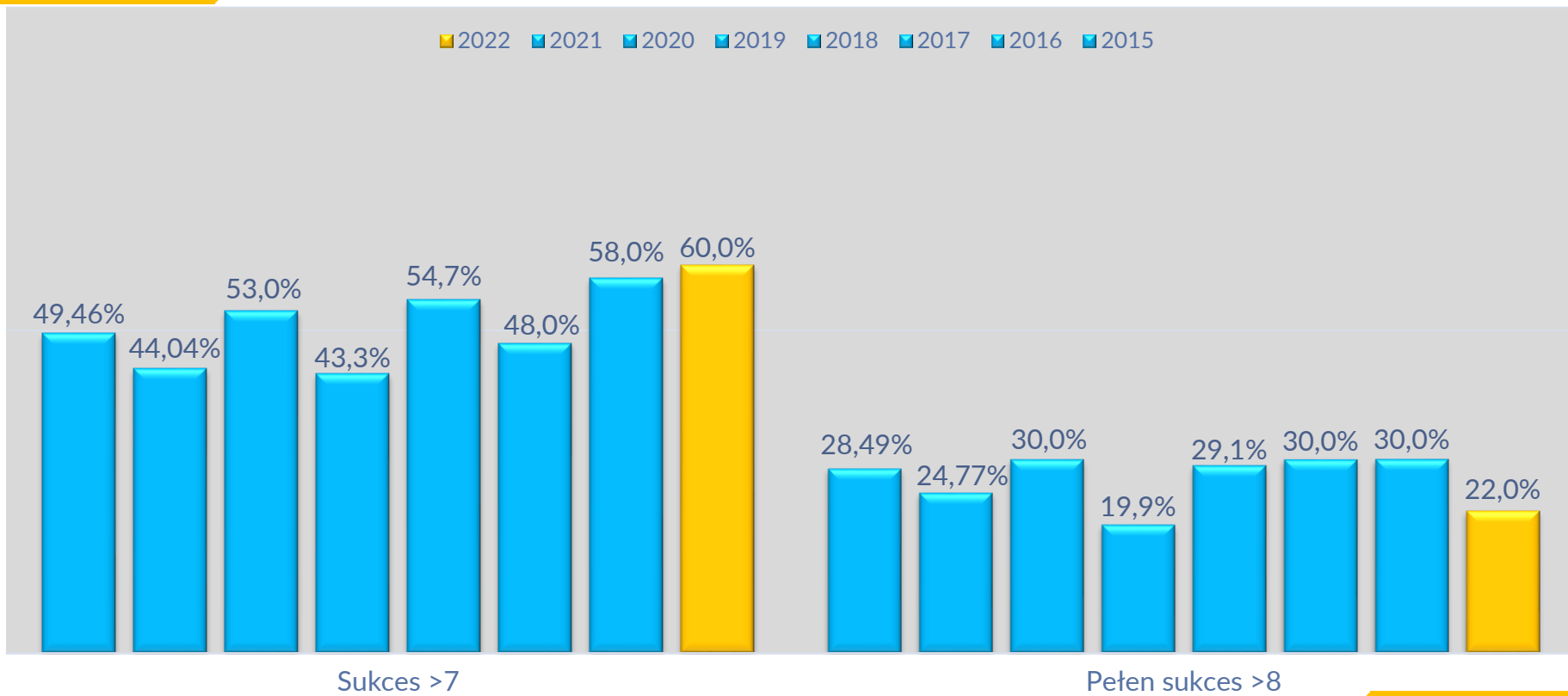
W roku luzowania obostrzeń pandemicznych skuteczność wdrażania zmian utrzymuje się na podobnym poziomie jak w latach ubiegłych.

Przyjmując, że ocena respondenta wyższa niż 7, czyli 8, 9 lub 10 to „Sukces”, a oceny 9 i 10 to „Pełen sukces” widzimy, że w oczach respondentów Sukces osiągnęło 60% wdrażanych zmian, a Pełen sukces - tylko 22%.

Być może wynika to ze zwinnego podejścia, gdzie w trakcie działania na bieżąco oceniamy kierunek zmian i się do nich dostosowujemy, co powoduje, że ostateczny stan docelowy może być różny od planowanego w chwili rozpoczęcia.



## Poziom realizacji celów zmian z lat 2015-2022



# Skuteczność na przestrzeni 2015-2023

## „Konsekwentna” (nie)skuteczność

W historii Ogólnopolskiego Badania Zarządza Zmianą granica 30% przeprowadzonych zmian, które zakończyły się pełnym sukcesem nigdy nie została przekroczona.

**W ostatnim roku było to tylko 22%.**

Utarło się już powiedzenie, nie tylko w Polsce, że „tylko 30% zmian osiąga zakładane cele”.

Pewnym pocieszeniem jest rosnący trend zmian zakończonych niepełnym sukcesem.

Z roku na rok, obserwujemy większy udział zmian zakończonych niepełnym sukcesem.

Należy mieć nadzieję, że w końcu przełożą się na pełen sukces.

Warto szukać sposobów, narzędzi czy metod, które się sprawdzają i je doskonalić oraz upowszechniać.

## Poziom realizacji celów zmian wg rodzaju zmiany

### „Twarde” zmiany częściej kończyły się sukcesem

Sukcesem najczęściej kończyły się zmiany, które można określić jak „twarde”, czyli dotyczące ściśle określonych zmian w procesach albo wdrożenia IT.

Spośród zmian wdrażanych w 2023 roku sukces osiągnęło:

- 89% zmian związanych z reinżynieringiem i doskonaleniem procesów,
- 86% zmian związanych ze zmianą oprogramowania lub systemu IT,

a tylko:

- 33% zmian kultury organizacyjnej,
- 20% fuzji i przejęć.

Powyższe dane pokazują, że zespoły wdrażające zmiany powinny w większym stopniu skupiać się na ludzkim wymiarze zmian i doskonalić umiejętności postępowania się narzędziami zarządzania ludzkimi reakcjami na zmianę.





## Poziom realizacji celów zmian w branżach

### Branże FMCG i IT najlepiej radzą sobie ze zmianami

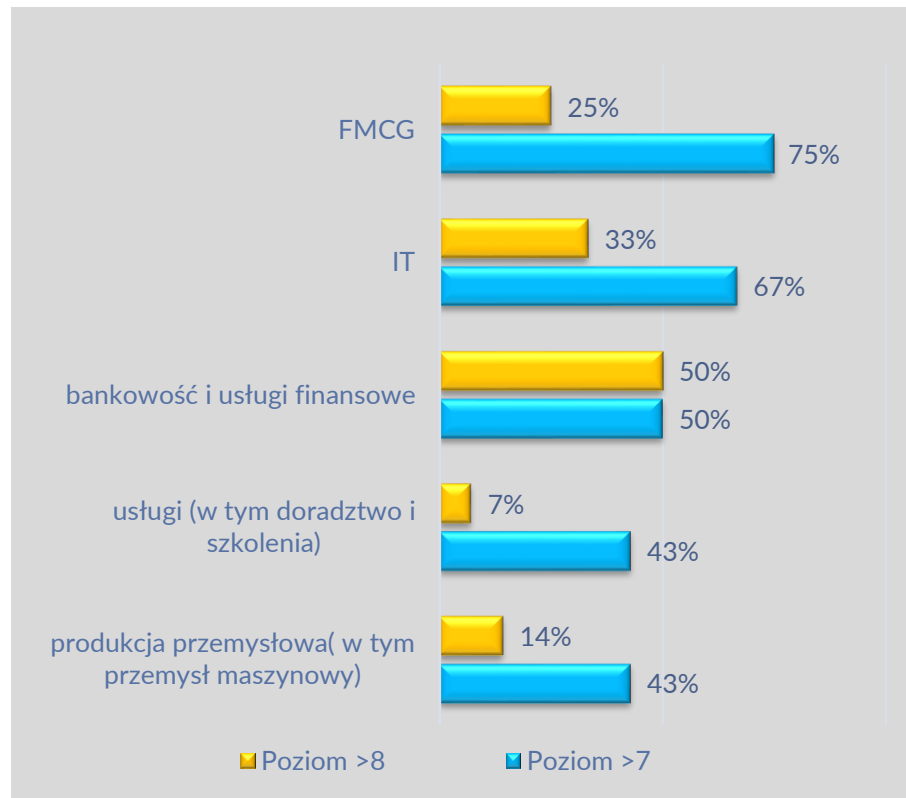
Dwie branże znalazły się wyraźnie „nad kreską” (22% - pełen sukces, 60% - sukces zmian) jeśli chodzi o wdrażanie zmian.

W 2023 roku przedsiębiorstwa branży FMCG zanotowały sukces zmian w 75% opisywanych przypadków, a 25% zmian zakończyło się pełnym sukcesem.

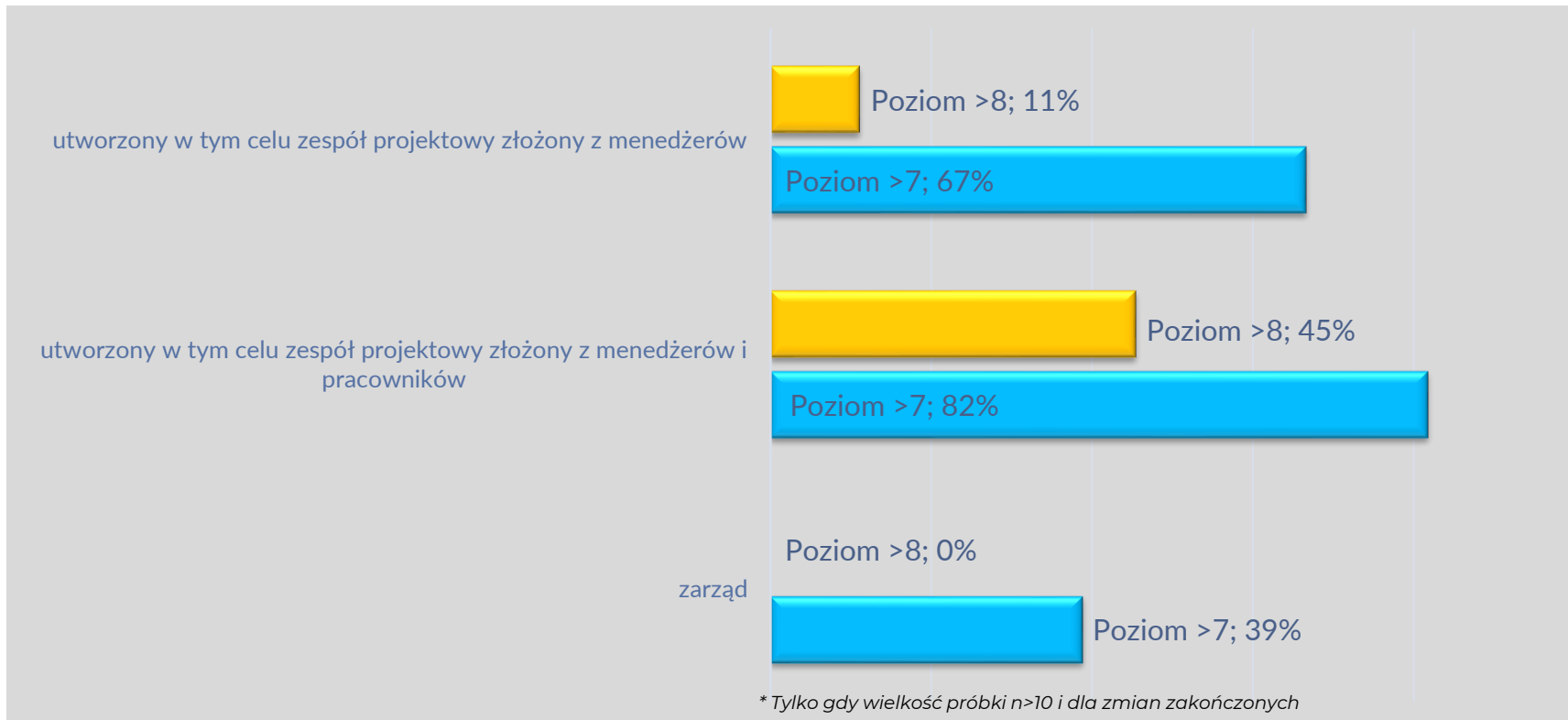
Firmy IT przodują jeśli chodzi o zmiany, których realizację oceniono jako „pełen sukces”. Takim rezultatem zakończyła się co trzecia zmiana wdrażana w firmach IT. Natomiast jako sukces oceniono 2/3 zmian prowadzonych w IT.

Zdecydowanie niski wynik zanotowała branża przemysłowa, bo spośród opisywanych zmian jedynie 14% zakończyło się pełnym sukcesem.

Warto więc przeanalizować czynniki, jakie wpływały na sukces zmian.



## Zależność sukcesu zmiany od kierowania nią przez \*



## Marcin Szlenk Dyrektor zarządzający Johnson Matthey Battery Systems



Zmiana wprowadzana metodą top-down, bez współudziału pracowników niższego szczebla, odbierana jest najczęściej jako rozwiązanie narzucone z góry.

Znacznie trudniej wówczas o akceptację takiej zmiany i zaangażowanie w jej wdrożenie na niższych poziomach organizacji. Nie dziwi zatem tak słaby współczynnik sukcesu zmian wdrażanych wyłącznie przez zarząd.

Wdrożenie zmiany przez zespół multidyscyplinarny, angażujący z jednej strony pracowników, na których zmiana ta bezpośrednio wpłynie, a z drugiej ich menedżerów, zapewnia jednocześnie właściwą koordynację (czasową, budżetową, międzywydziałową) oraz realny wpływ na sposób wdrażania zmiany przez tych, których te zmiany dotyczą. Tak wdrażana zmiana skraca czas poświęcany na fazę wyparcia i oporu. W efekcie skuteczność i tempo wdrożenia rośnie, co doskonale obrazują przedstawione obok wyniki badania.

# Wpływ czasu trwania w miesiącach na sukces zmiany (wszystkie zmiany)

## Śpiesz się powoli

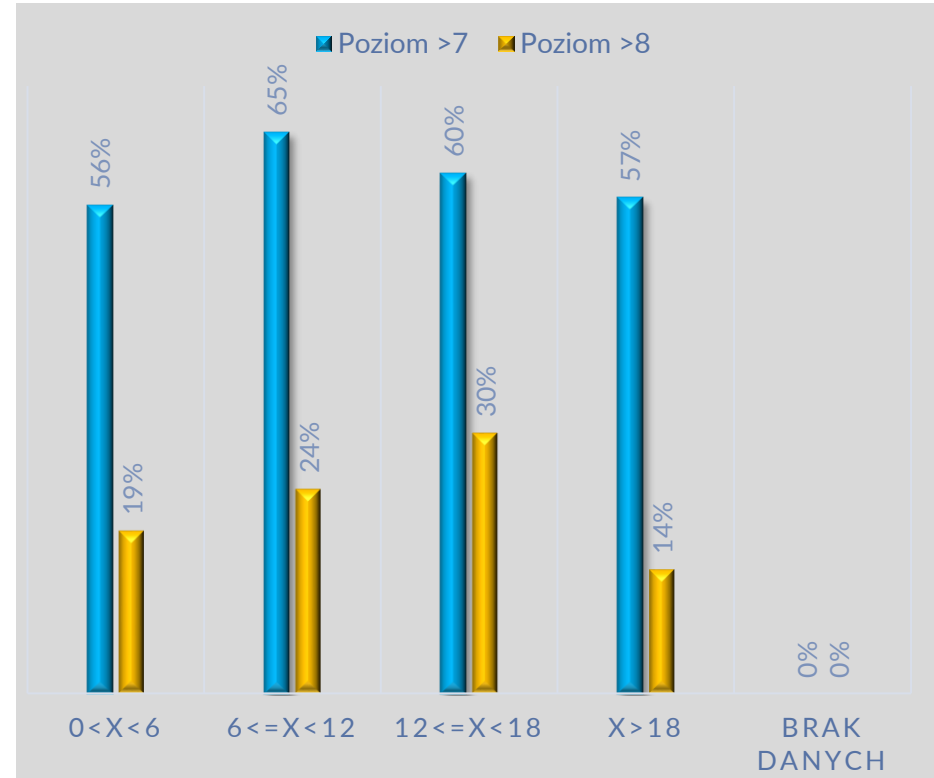
30% procent zmian, jakie trwały między 12 a 18 miesięcy kończyły się pełnym sukcesem. Aż 60% takich zmian zakończyło się niepełnym sukcesem

Z kolei te, które trwały pomiędzy 6 a 12 miesięcy kończyły się również efektywnie: 24% zmian – pełen sukces i aż 65% - niepełny sukces.

Zmiany trwające poniżej 6 miesięcy oraz powyżej 18 miesięcy nie osiągały tak dobrych rezultatów.

Jak widać nie ma sensu przeciągać w czasie wdrażania zmian, ponieważ odbija się to na ich skuteczności.

Z drugiej strony ważne jest by zmianę dobrze zaprojektować, a na to potrzebny jest czas.



# Wpływ ustalenia terminu i budżetu na sukces zmiany (>7)

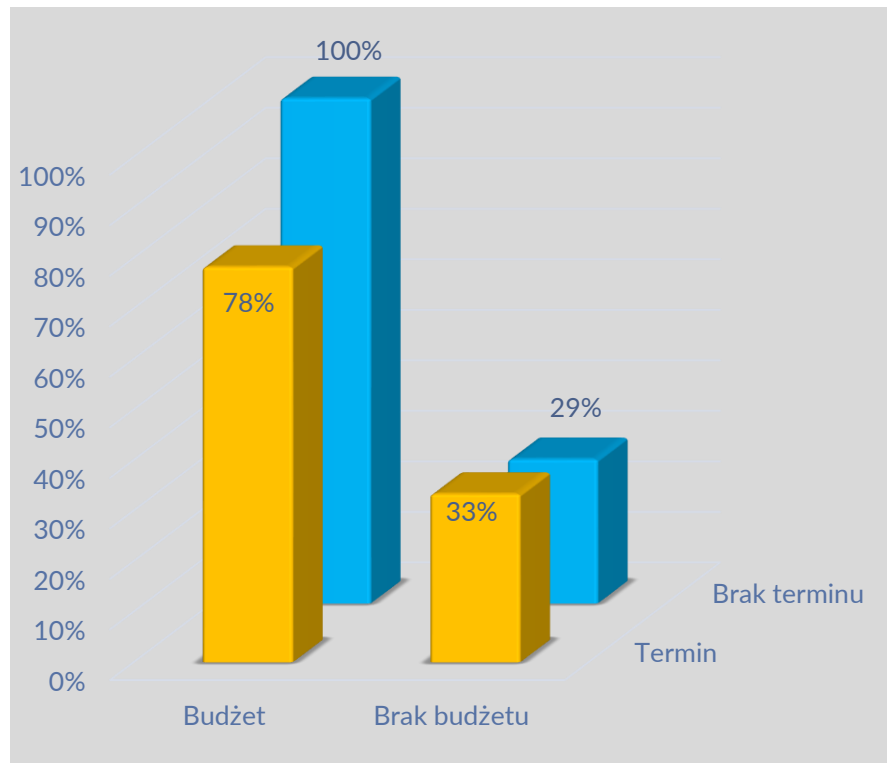
## Pamiętaj o założeniach budżetowych

Ustalenie budżetu i terminu powodowało, że zdecydowana większość zmian o takiej charakterystyce kończyła się sukcesem (78%).

Waga ustalenia budżetu zmian zakończonych w 2023 roku była większa niż sporządzenia harmonogramu zmian. Spośród zmian, gdzie ustalono termin, a nie zadbano o ustalenie budżetu, jedynie co trzecia zakończyła się sukcesem.

Natomiast, jeśli nie ustalono ani budżetu, ani terminu zakończenia zmiany, to liczba zmian zakończonych sukcesem nadal była względnie niska (29%), ale tylko o 3 p.p. niższa od zmian z ustalonym terminem i nieustalonym budżetem.

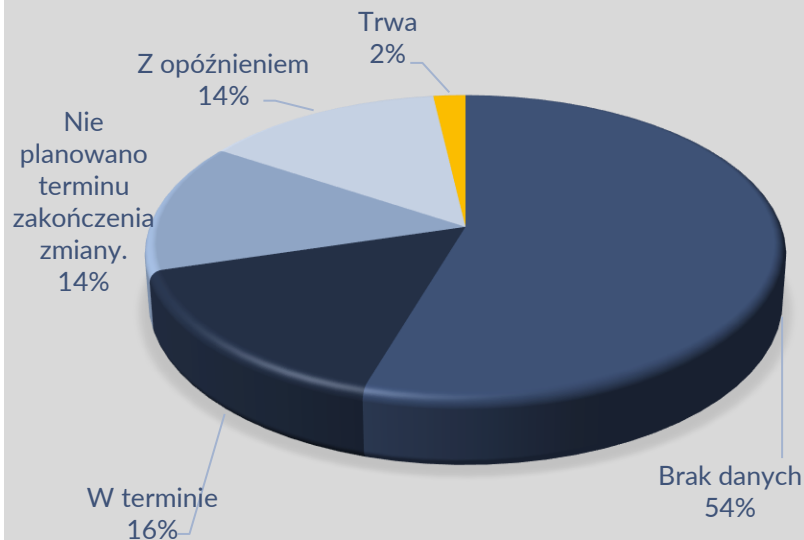
*(W analizie pominięto wynik „Budżet/brak terminu” ze względu na małą liczbę opisanych zmian, co wpłynęło na istotność statystyczną)*



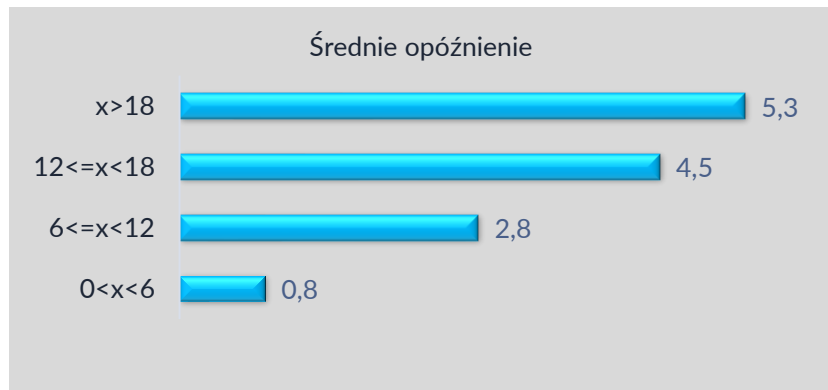
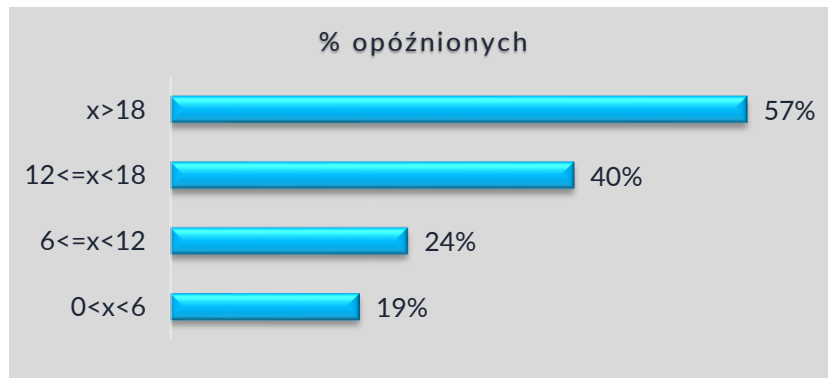
# Terminowość realizacji zmian

Pytanie zadane respondentom w badaniu:  
Zakończenie wdrożenia zmiany nastąpiło

Harmonogram wdrożenia zmiany



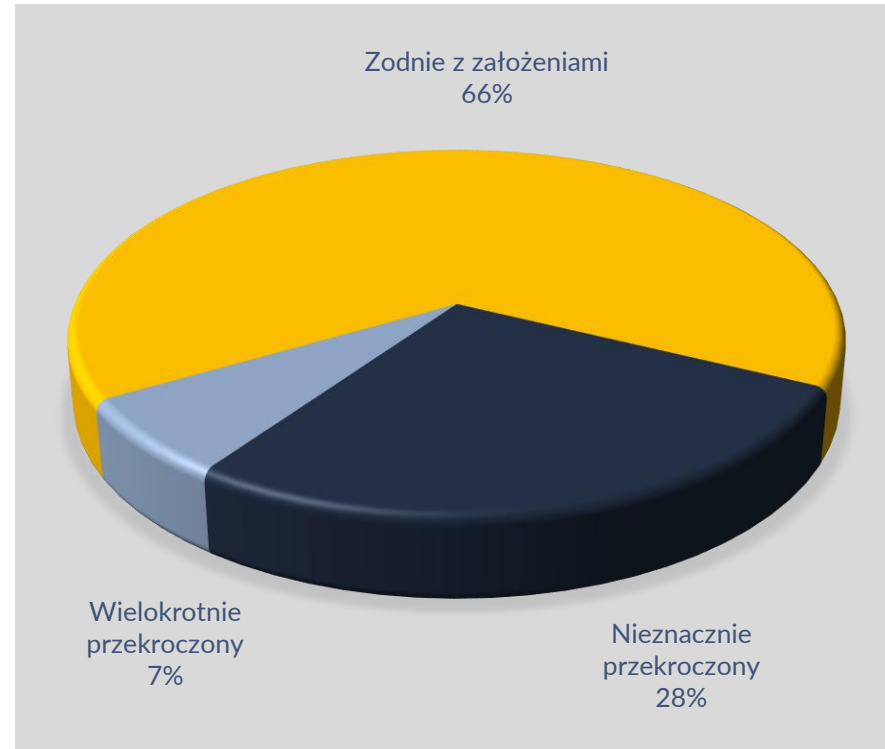
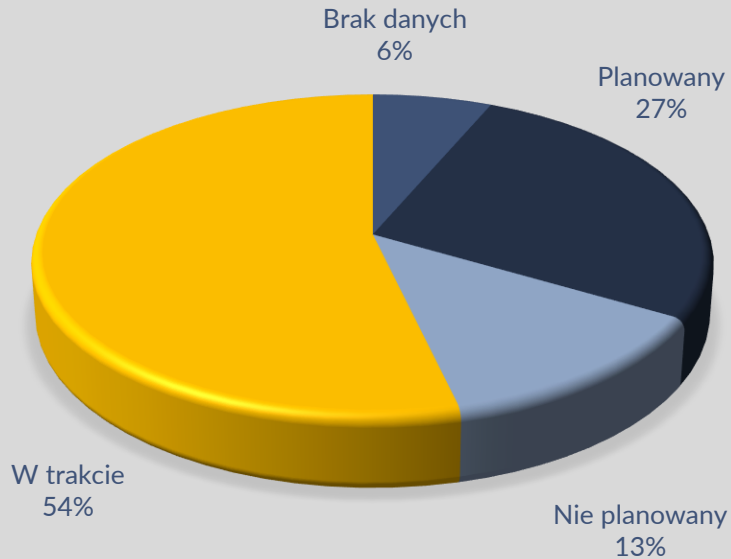
% Wielkości opóźnień dla opóźnionych



# Budżet zmian

Pytanie zadane respondentom w badaniu:  
*Budżet wdrożenia zmiany*

## Założenia budżetowe



# 3

## KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU ZMIAN

Jakie czynniki wpłynęły na powodzenie bądź porażkę zmian?



# Czynniki wpływające na wynik wdrożenia

	emocje pracowników pojawiające się w reakcji na zmiany	sabotowanie procesu zmian przez niektórych pracowników	zaangażowanie pracowników w proces zmian	postawa menedżerów najwyższego szczebla	postawa menedżerów średniego szczebla	postawa menedżerów liniowych	otwartość i zaufanie w organizacji	wizja i kierunek zmian	praca zespołowa	systemy i procesy
1 - znaczny negatywny wpływ	6%	9%	6%	0%	3%	3%	9%	6%	3%	0%
2 - niewielki negatywny wpływ	24%	48%	9%	12%	6%	9%	0%	0%	3%	6%
3 - brak wpływu	6%	9%	9%	3%	12%	12%	12%	6%	6%	18%
4 - niewielki pozytywny wpływ	6%	6%	21%	18%	24%	21%	21%	27%	33%	27%
5 - znaczny pozytywny wpływ	48%	0%	52%	52%	39%	27%	55%	52%	45%	30%

## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Jaki wpływ na końcowy rezultat opisywanej zmiany miały {wymienione poniżej czynniki}?*

Patrząc na zebrane dane, z perspektywy zmian w kolejnych latach, widzimy, że w ostatnim roku ważniejsze okazały się czynniki charakterystyczne dla przywództwa transformacyjnego niż postawy różnych szczebli kierownictwa firm, które były najważniejsze w 2 ostatnich latach.

To może być wynik rosnącego nastawienia na taki sposób przewodzenia ludziom lub być może zmiana sytuacji pandemicznej sprawiła, że gdy zmalało zagrożenie ochronna rola liderów straciła na znaczeniu.

Czynniki wpływające na wynik wdrożenia podzieliśmy na dwie kategorie: pozytywnie (odpowiedzi 4 i 5) i negatywnie (odpowiedzi 1 i 2) wpływające na wynik.

Jeśli chodzi o czynniki pozytywne to w 2022 roku największy wpływ miały:

- Wizja i kierunek zmian oraz Praca zespołowa wskazywane przez 79% uczestników badania
- Otwartość i zaufanie w organizacji – 76% odpowiedzi.
  
- Wśród czynników negatywnych, podobnie jak w latach ubiegłych dominują:
- Sabotowanie zmian przez pracowników – 50% wskazań
- Emocje – 30%, ten czynnik był też wskazywany pozytywnie przez 50% respondentów

## Arkadiusz Gos

### Skuteczne wdrażanie RevOps, AI, praca zdalna, przyszłość pracy

<https://www.linkedin.com/in/arkadiusz-gos-kanboevangelist/>



Zajmując się wdrażaniem zmian na co dzień, chcę podkreślić, że wyniki badania potwierdzają istotność czynników miękkich dla sukcesu procesu zmiany w organizacji. Zaangażowanie pracowników, otwartość i zaufanie w organizacji, wizja i kierunek zmian oraz praca zespołowa, to kluczowe elementy, które należy uwzględnić podczas wdrażania zmiany.

W przypadku zaangażowania pracowników, należy pamiętać, że to oni stanowią kluczowy element zmiany. To oni są bezpośrednio zaangażowani w proces wdrażania zmiany. Dlatego ważne jest, aby zapewnić im odpowiednią komunikację i narzędzia, które pozwolą na aktywny udział w procesie zmiany.

Otwartość i zaufanie w organizacji są równie ważne. Ludzie są zwykle oporni na zmiany, dlatego kluczowe jest, aby zarząd organizacji stworzył kulturę otwartości i zaufania, w której pracownicy czują się swobodnie. Mogą, a nawet powinni wyrażać swoje opinie i sugestie dotyczące zmian.

Wizja i kierunek zmiany to kluczowy element dla zapewnienia, że pracownicy będą wiedzieli, dokąd zmierzają zmiany i jakie cele chcemy osiągnąć.

Praca zespołowa to kolejny ważny element, który wpływa na wynik wdrażania zmiany. Jest to zwykle złożony proces, który wymaga koordynacji działań i współpracy na wielu płaszczyznach. Dlatego ważne jest, aby zapewnić odpowiednie narzędzia i procesy, które umożliwią pracownikom efektywną pracę w zespole.

**Arkadiusz Gos**

**Skuteczne wdrażanie RevOps, AI, praca zdalna, przyszłość pracy**

<https://www.linkedin.com/in/arkadiusz-gos-kanboevangelist/>

Bazując na moim doświadczeniu, chciałbym zwrócić uwagę na znaczenie transparentności i wizualizacji postępów w czasie rzeczywistym podczas wdrażania zmiany. Transparentność pomaga w zwiększeniu zaangażowania pracowników i umożliwia łatwiejszą koordynację działań. Natomiast wizualizacja postępów w czasie rzeczywistym pozwala na monitorowanie postępów i podejmowanie działań korygujących w razie potrzeby.

W kontekście aktualnych trendów, warto zwrócić uwagę na wpływ pracy zdalnej na wdrażanie zmiany. Wymaga to specjalnej uwagi na komunikację, koordynację i motywację pracowników, którzy pracują zdalnie. Z odpowiednim podejściem i narzędziami, praca zdalna może być korzystna dla wdrażania zmiany, ponieważ pozwala na większą elastyczność i ułatwia udział w procesie zmiany pracownikom z różnych lokalizacji.

Podsumowując, wyniki badania potwierdzają, że czynniki miękkie, takie jak zaangażowanie pracowników, otwartość i zaufanie w organizacji, wizja i kierunek zmian oraz praca zespołowa, są kluczowe dla sukcesu wdrażania zmiany. Jednocześnie, warto zwrócić uwagę na inne czynniki, takie jak transparentność, wizualizacja postępów w czasie rzeczywistym oraz wpływ pracy zdalnej na wdrażanie zmiany.

Wdrażanie zmiany to złożony proces, który wymaga uwagi i odpowiednich działań, aby zapewnić pozytywne wyniki dla organizacji

## Inne czynniki pozytywnie wpływające na wdrażane zmiany

### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

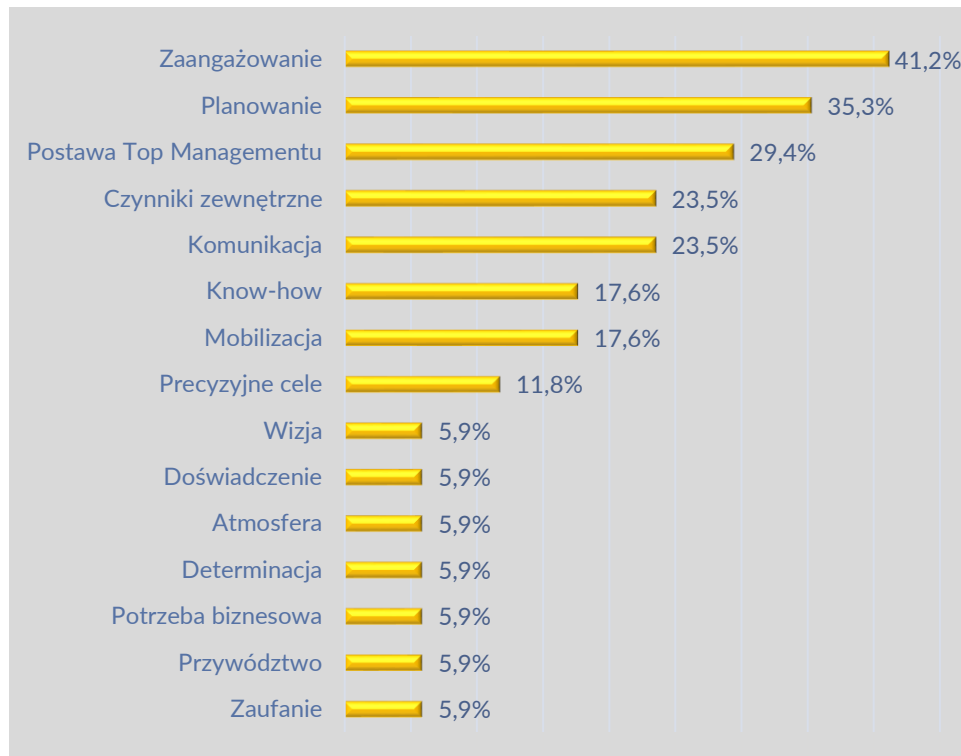
Jakie inne czynniki wpłynęły na powodzenie wdrożenia zmiany?

Czynniki, jakie w największym stopniu pozytywnie wpływały na wdrażanie zmiany, to:

1. Zaangażowanie,
2. Planowanie,
3. Postawa Top Managementu.

Wniosek wydaje się być jeden:

By odnieść sukces członkowie organizacji muszą być zaangażowani, muszą dobrze planować i mieć poparcie Top Managementu.



## Inne czynniki utrudniające wdrażanie zmiany

### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

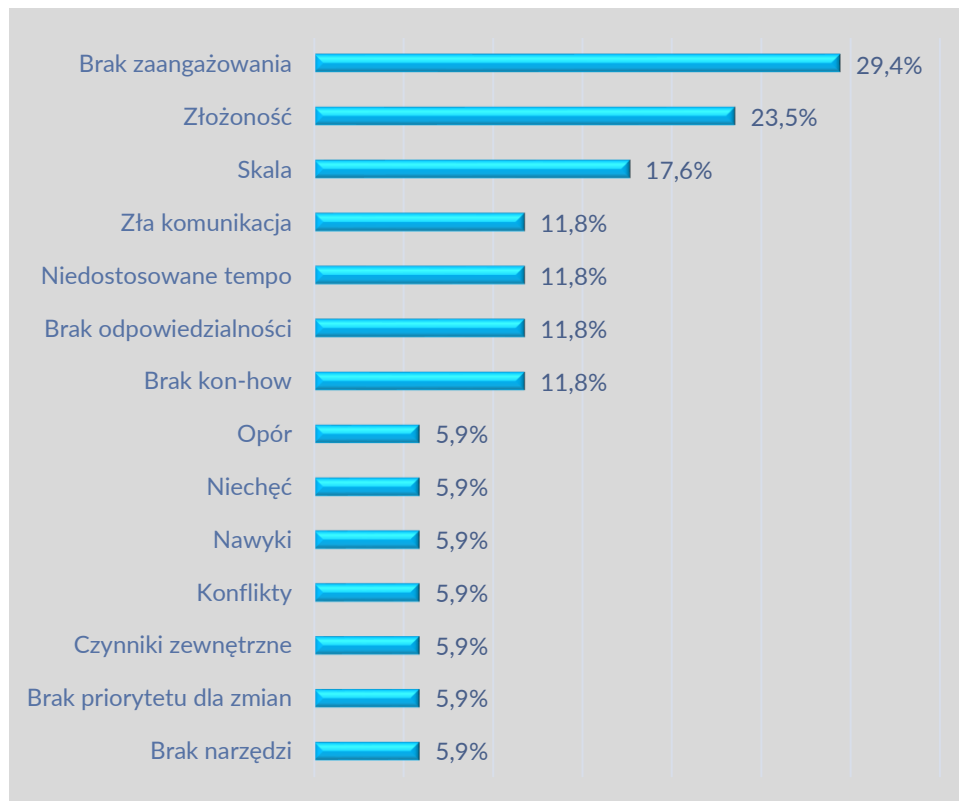
*Jakie inne czynniki były wyzwaniem lub utrudniały wdrożenie zmiany?*

Spośród wymienianych przez respondentów czynników utrudniających wdrożenie zmiany najczęściej pojawiały się:

1. Brak zaangażowania,
2. Złożoność,
3. Skala.

Na pierwszym miejscu jest czynnik ludzki w postaci braku zaangażowania. Co ciekawe w poprzednich edycjach badania brak zaangażowania był wskazywany jako jeden z najbardziej istotnych czynników.

Ponadto złożoność samej zmiany i jej skala również utrudniały osiągnięcie sukcesu



# 4

## EFEKTYWNOŚĆ TECHNIK ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Jakie techniki, metody i narzędzia wpłynęły  
na powodzenie zmian?

# Techniki wykorzystywane w procesie zmiany

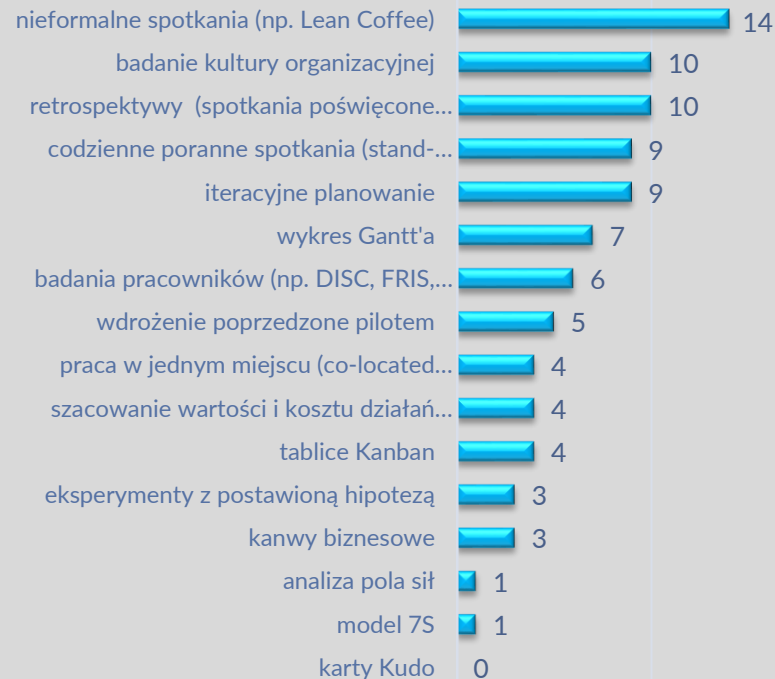
## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*W trakcie zmian wykorzystywano następujące techniki i narzędzia*

Trzy najczęściej wykorzystywane w procesie zmiany techniki i narzędzia to:

1. Nieformalne spotkania,
2. Badania kultury organizacyjnej,
3. Retrospektywy.

Na następnej stronie przeanalizowano skuteczność stosowanych taktyk.





# Wpływ wykorzystania technik na sukces zmiany

## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Metodyki (metody, modele i praktyki) wykorzystywane w procesie zmian*

Spośród wymienianych przez respondentów technik największą korelację z sukcesem zmiany wykazały:

1. Codzienne poranne spotkania,
2. Retrospektywy,
3. Iteracyjne planowanie.

Jak widać, całe podium zostało zajęte przez techniki i narzędzia zwinne (agile).

Pokazuje to, że w warunkach nieprzewidywalności i niepewności, warto sięgać po narzędzia, które umożliwiają szybkie dostosowanie planu wdrożenia do zmieniającej się sytuacji oraz uczenie się na podstawie rezultatów podejmowanych działań.



# Narzędzia komunikacji wykorzystywane w procesie zmian

## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

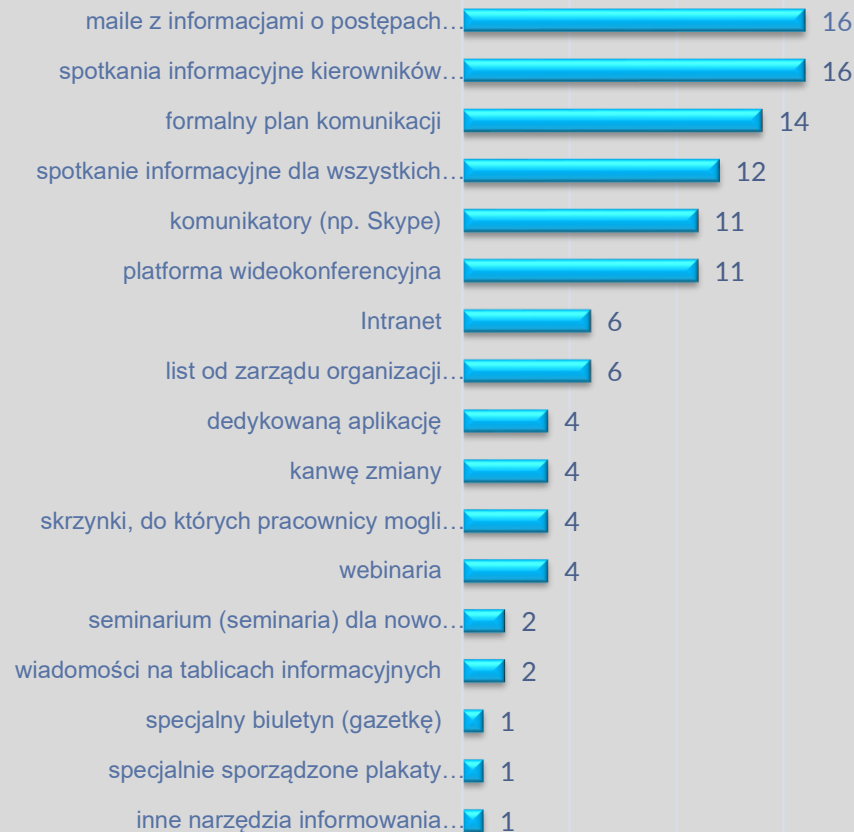
W ramach komunikacji w trakcie wdrażania zmiany w organizacji wykorzystywano

Poczta elektroniczna króluje jeśli chodzi o sposób komunikowania się z odbiorcami zmiany. Często wykorzystywane są też różnego typu spotkania informacyjne.

Patrząc na odpowiedzi respondentów pojawia się obraz komunikacji trochę jednokierunkowej. Oczywiście spotkania z pracownikami mogą umożliwić zebranie od nich informacji zwrotnych, ale nie zawsze jest to realizowane.

Na liście wykorzystywanych narzędzi dość wysoko są platformy wideokonferencyjne oraz komunikatory, które umożliwiają komunikację dwustronną.

Niewiele z organizacji korzystało z dedykowanego kanału jaki są skrzynki do zbierania opinii, informacji, pomysłów od pracowników



# Wpływ narzędzi komunikacji na sukces zmiany

## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

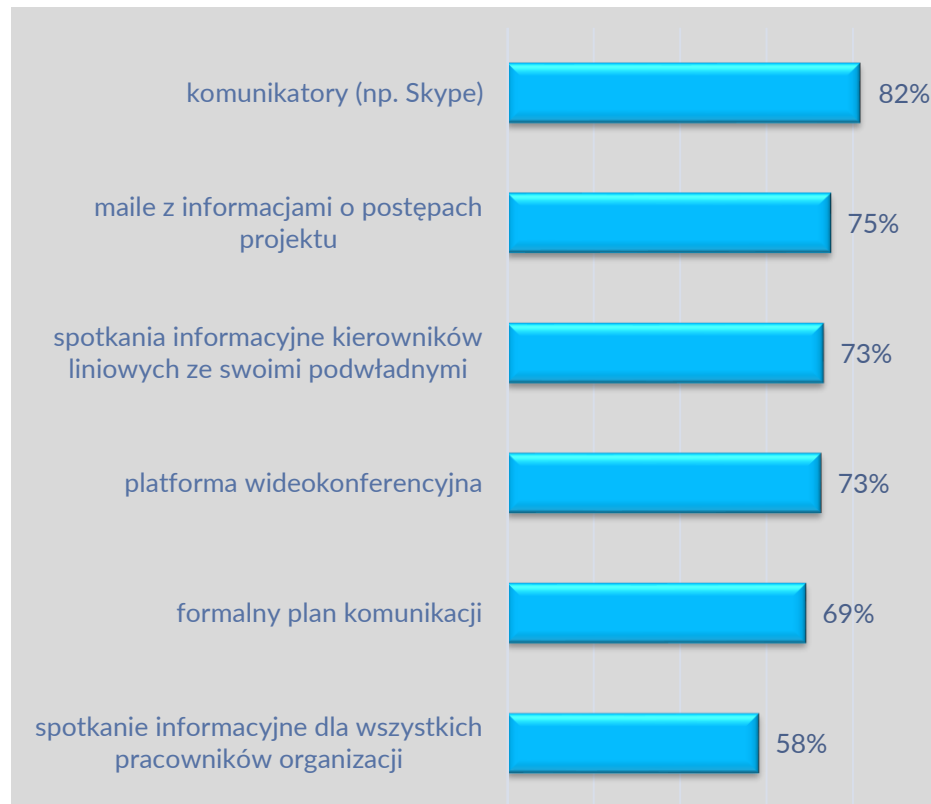
*Metodyki (metody, modele i praktyki) wykorzystywane w procesie zmian*

Analiza korelacji między stosowanym w zmianie narzędziem komunikacji, a tym czy uczestnik ankiety ocenił tę zmianę jako Sukces, pokazuje, że najskuteczniejsze było wykorzystanie mediów umożliwiających interakcje pomiędzy zainteresowanymi.

Z zebranych odpowiedzi wynika też, że informowanie o stanie zmiany i o postępach w jej wdrażaniu w 75% przypadków koresponduje z oceną Sukcesu zmiany.

Jeżeli odbywać spotkania, to większe znaczenie można przypisać spotkaniom kierowników liniowych niż spotkaniom wszystkich pracowników.

Może to wynikać z faktu, że spotkań liniowych jest więcej (tyle ile zespołów) oraz, że komunikacja od bezpośrednich przełożonych jest bardziej wiarygodna i bardziej dostosowana niż komunikaty wysyłane do wszystkich pracowników, które z natury są bardziej ogólne.



# Formy partycypacji pracowników w zmianach

## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Pracownicy organizacji w trakcie wdrażania zmiany mieli możliwość*

Wyrażanie swojej opinii przez pracowników podczas wdrażania zmian była najczęstszą formą ich partycypacji.

W dalszej kolejności okazuje się, że pracownicy mieli możliwość współtworzenia wizji zmian.

Podium form partycypacji zamyka udział w szkoleniach dotyczących przedmiotu wdrażanej zmiany.



# Wpływ narzędzi angażowania w zmiany na sukces

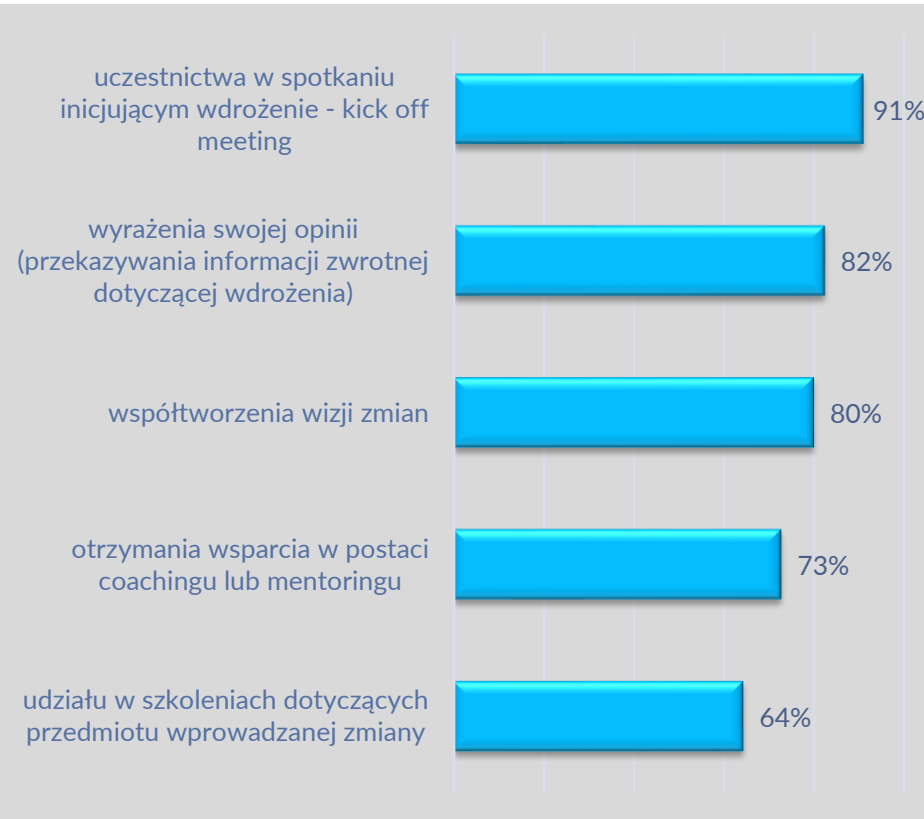
## Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Metodyki (metody, modele i praktyki) wykorzystywane w procesie zmian*

Kick off meeting to najbardziej efektywne narzędzie angażowania pracowników.

Możliwość wyrażenia swojej opinii dotyczącej wdrożenia zmiany oraz współtworzenie wizji zmian było równie ważne.

Co ciekawe, te czynniki równie wysoko były ocenione w poprzednich edycjach badania.



# 5

## WSPARCIE DLA ZMIAN

Jakiego wsparcia zewnętrznego  
oczekują firmy?

## Zewnętrzne wsparcie wykorzystywane w czasie zmiany (liczność)

### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Z jakiego wsparcia zewnętrznego korzystano w czasie zmiany?*

Trzy najczęściej wykorzystywane formy zewnętrznego wsparcia procesu wdrażania zmian to:

1. Konsultant w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmiana,
2. Trener / szkoleniowiec,
3. Kierownik Projektu (spoza organizacji)



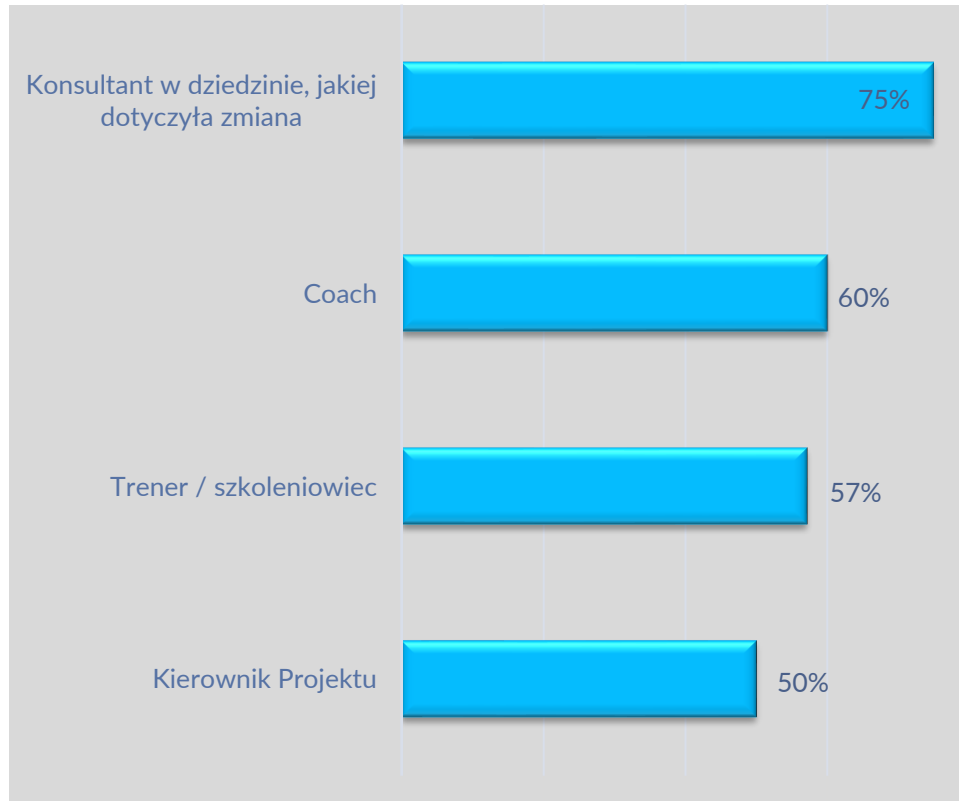
## Zewnętrzne wsparcie, a sukces zmian (poziom >7)

Sukces wdrażanych zmian był w największym stopniu skorelowany ze skorzystaniem ze wsparcia konsultanta w dziedzinie, jakiej dotyczyła zmian.

Pokazuje to, jak ważne są kompetencje merytoryczne w obszarze wdrażanych zmian. Sięgnięcie po takie zewnętrzne wsparcie wydaje się szczególnie uzasadnione, kiedy przedmiot zmiany jest w niewielkim stopniu związany z domeną działania organizacji.

Na sukces zmiany wpływało też pozytywnie zatrudnienie coacha, który „opiekował się” ludzkim wymiarem zmiany.

Biorąc pod uwagę średni współczynnik sukcesu zmian w naszym Badaniu (60%), sięgnięcie po zewnętrzne wsparcie (np. trener czy Kierownik projektu) wymaga starannego doboru takiej osoby (kompetencje, znajomość organizacji). W innym przypadku takie zewnętrzne wsparcie nie wpływa na osiągnięcie sukcesu, a może nawet przynieść wynik poniżej średniej.





## Oczekiwania wobec wsparcia zewnętrznego

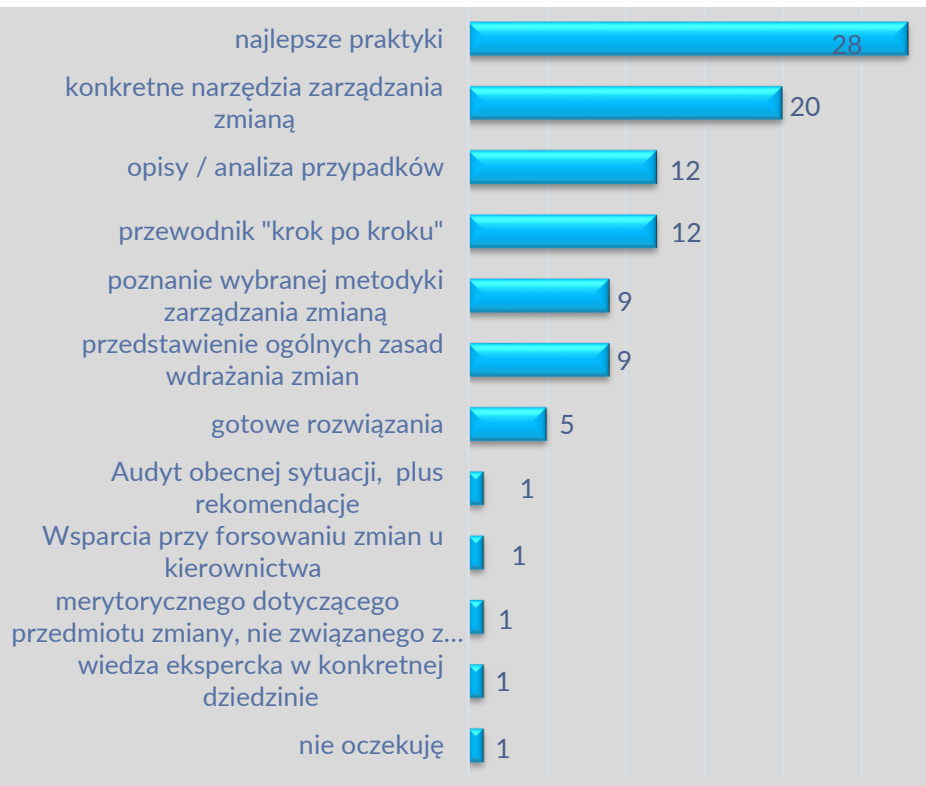
### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

*Jakiego wsparcia oczekujesz w czasie wdrażania zmiany od konsultanta zewnętrznego?*

Gdy potrzebujemy wsparcia zewnętrznego, to w najwyższym stopniu uczestnicy oczekują, że będą to najlepsze praktyki oraz konkretne narzędzia zarządzania zmianą.

Sugeruje to, że dla ludzi w zmianie, ważne jest, aby stosować metody wynikające z doświadczenia i mające swoje potwierdzenie jako skuteczne w wielu przypadkach zmian.

Ważne dla wszystkich zewnętrznych konsultantów, coachów i przedstawicieli innych form wsparcia jest to, aby mogli pokazać takie podejścia, metody, praktyki, które dość precyzyjnie opisują proces, stosowane narzędzia oraz pokazują ich rzeczywiste zastosowanie w innych organizacjach.



# 6

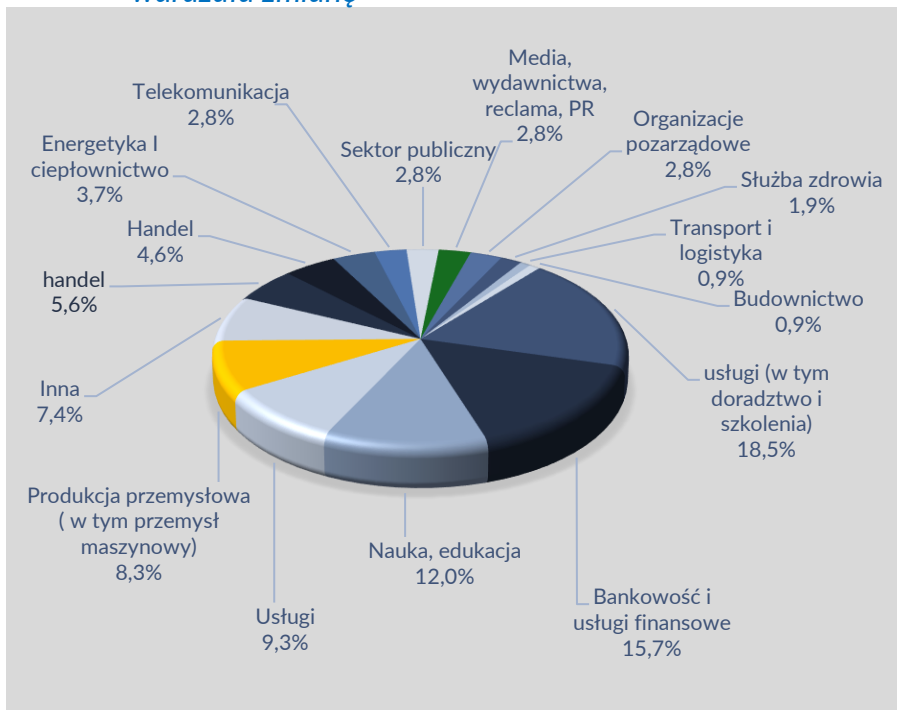
## O BADANIU

# Uwagi o badaniu

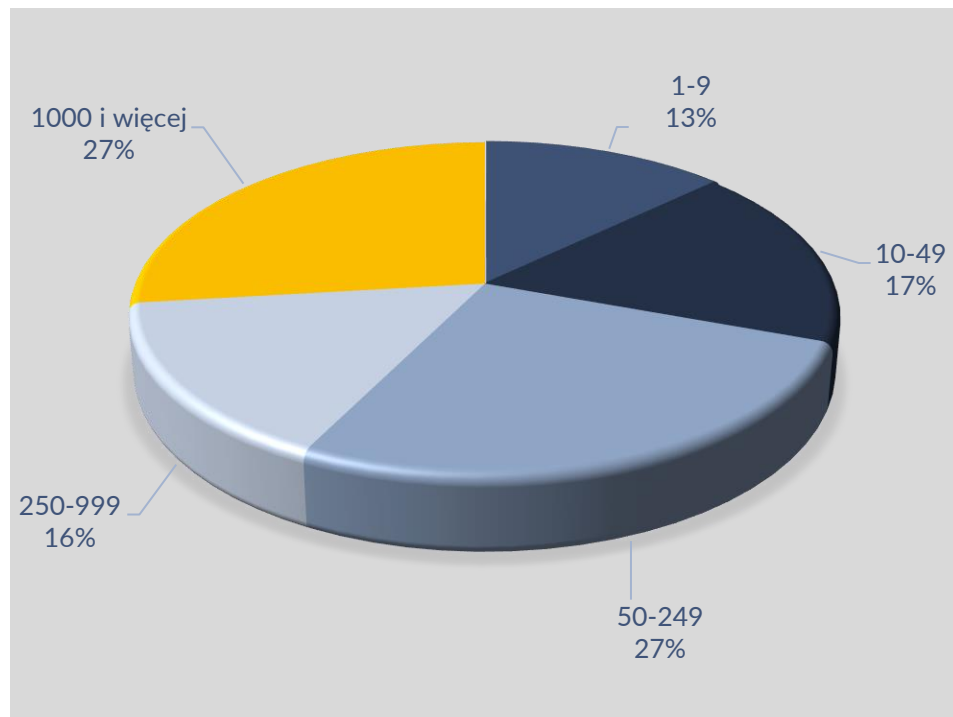
- Badanie przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2022 roku oraz styczniu 2023 roku wśród 108 respondentów.
- Kwestionariusz ankiety wykorzystany w niniejszym badaniu składał się z 22 pytań odnoszących się do wdrażanej zmiany.
- W większości pytania te były pytaniami zamkniętymi, w których respondent wybierał jedną lub kilka odpowiedzi z dostępnej kafeterii.
- Część pytań zawierała tzw. skalę Likerta. W badaniach społecznych wykorzystuje się ją do badania stopnia akceptacji danego zjawiska. Niniejszy raport traktuje tę skalę, jako skalę porządkową przez co nie jest możliwe wyliczenie średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego czy wariancji.
- Niektóre wykresy posiadają dodatkową informację dotyczącą liczby respondentów, którzy odpowiedzieli na dane pytanie, w przypadku, gdy było ich mniej niż całkowita liczba badanych.

# Branża i wielkość organizacji

**Pytanie: Branża, w jakiej działa organizacja, która wdrażała zmianę**

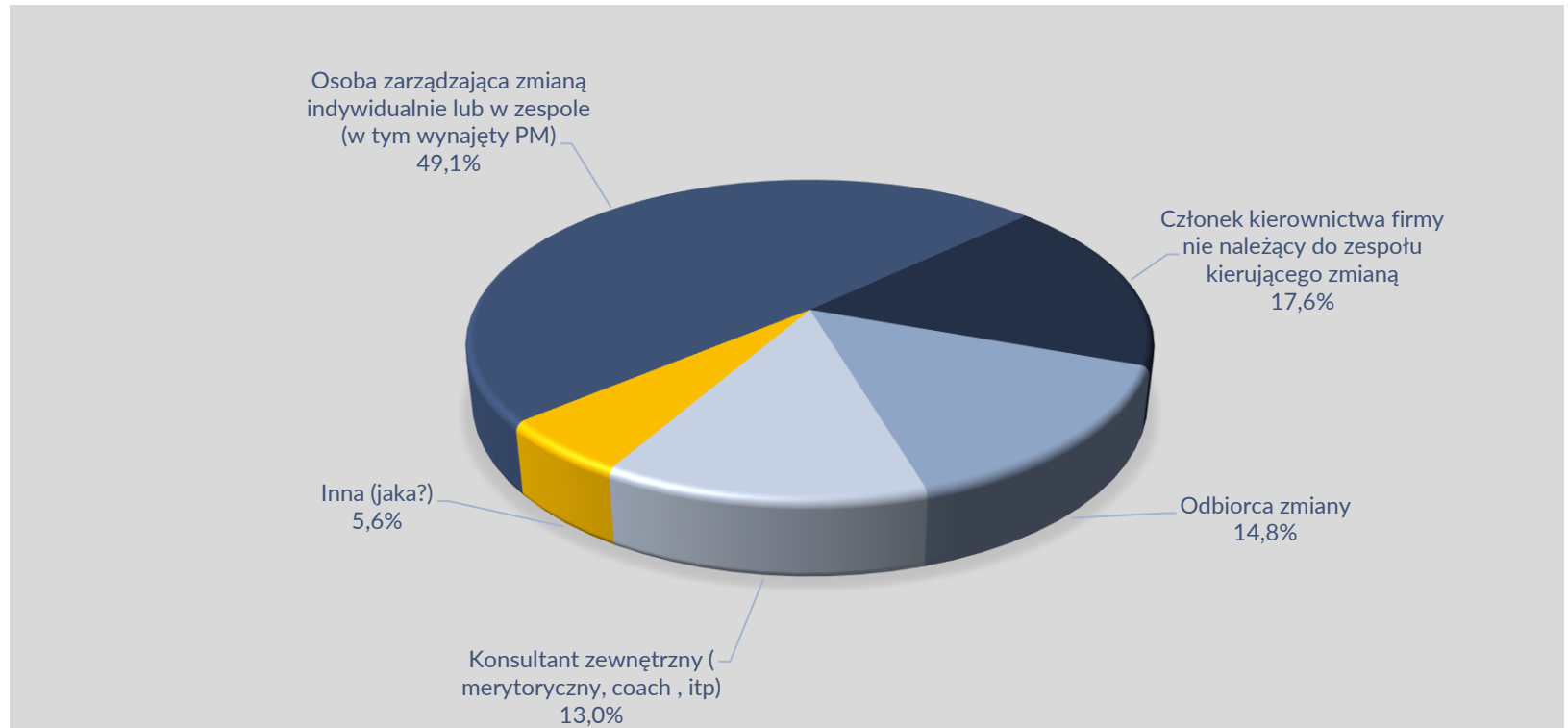


**Pytanie: Wielkość organizacji (liczba pracowników)**



# Rola respondenta badania w zmianie

Pytanie: Rola, jaką pełnił ankietowany w omawianej zmianie



## Główne cele zmiany w organizacji (liczność) \*

### Pytanie zadane respondentom w badaniu:

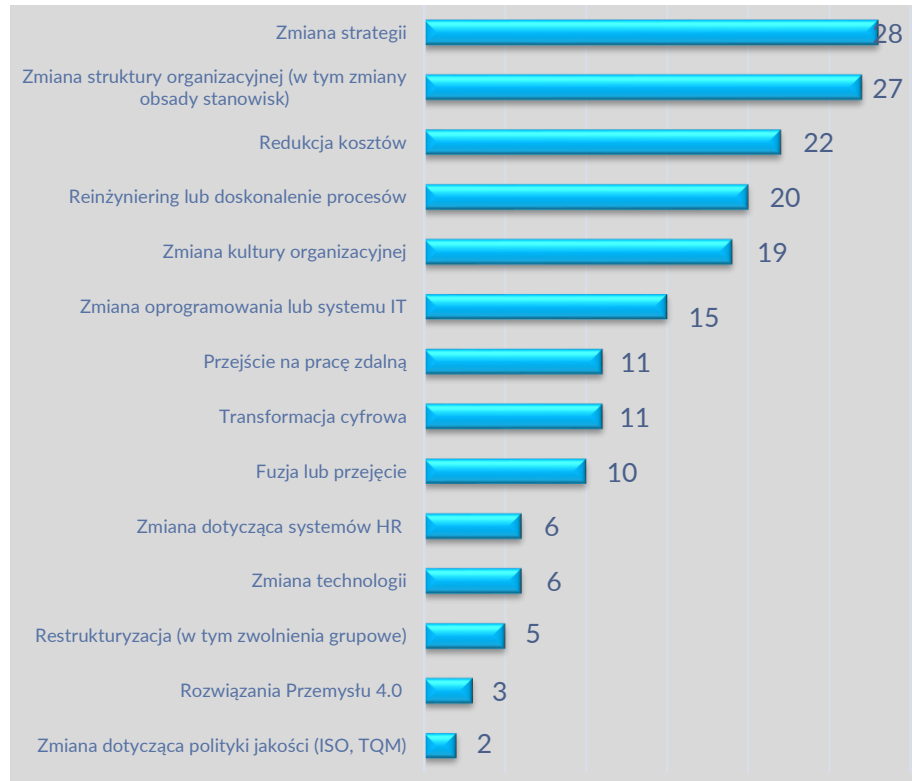
*Jakie były główne cele zmiany wdrażanej w organizacji?*

Nie tylko w obecnym badaniu, ale też w poprzednich edycjach, najczęstszą zmianą jaką wdrażają organizacje, jest zmiana strategii.

Nie jest to zaskakujące. Potwierdza to jedynie fakt zmienności w jakich działają organizacje i permanentnej konieczności dostosowywania się.

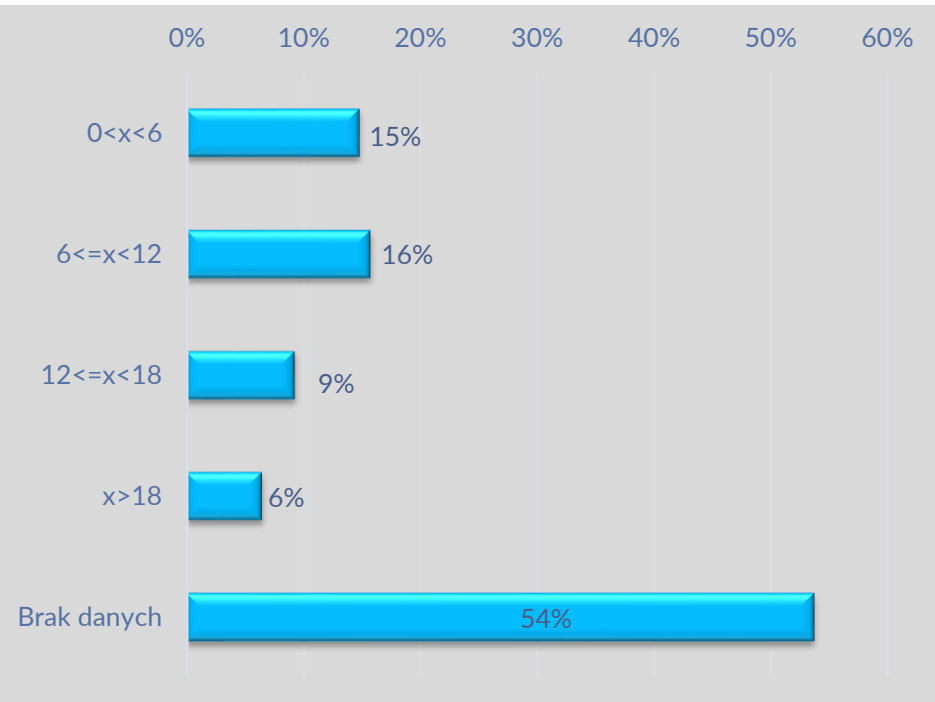
W dalszej kolejności najczęściej zajmowano się zmianą struktury organizacyjnej, co zapewne wynikało ze zmian strategii.

Inflacja wymusiła na organizacjach zmiany mające na celu redukcję kosztów.

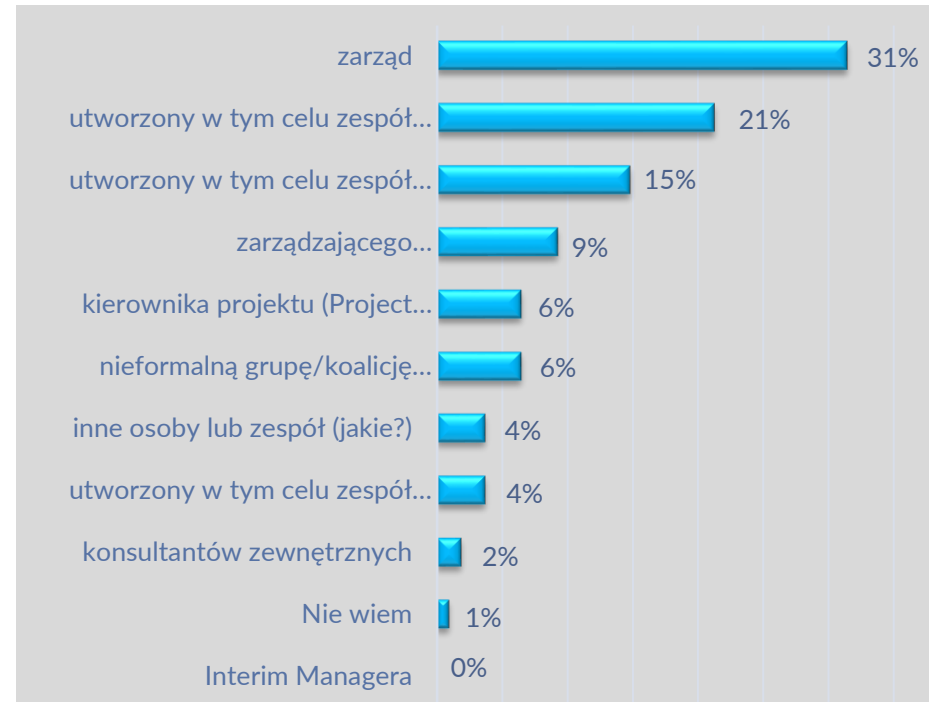


# Czas trwania wdrożenia i kierownictwo

Pytanie: Jak długo trwało wdrożenie zmiany w organizacji? (Częstość)



Pytanie: Wdrożenie zmiany w przedsiębiorstwie było kierowane przez?



# 7

## REKOMENDACJE

6 wskazówek, jak zwiększyć efektywność wdrażania zmian?



# REKOMENDACJE

- ❑ Informuj i ucz metodyki zarządzania zmianą, jaką wykorzystujesz w swojej organizacji dla wdrożenia konkretnej zmiany
- ❑ Jasno określaj stan docelowy zmiany, najlepiej angażując interesariuszy
- ❑ Włączaj pracowników do zespołu kierującego wdrożeniem zmiany
- ❑ Oszacuj i komunikuj budżet i termin zakończenia zmiany
- ❑ Organizuj codzienne stand-up'y oraz retrospektywy kończące etap
- ❑ Dostarczaj najlepszych praktyk i konkretnych narzędzi

# JAK ZWIĘKSZYĆ EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZMIANĄ?

Już ósmy rok informujemy o metodach zwiększenia efektywności wdrażania zmian na podstawie Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą. Intencją naszą jest znalezienie i promowanie sposobów, metod, technik, które działają, a nie są tylko i wyłącznie naszymi opiniami i przekonaniem.

Nasza sytuacja biznesowa się zmienia, czasem wynika to z otoczenia zewnętrznego (np. pandemia, decyzje regulatora, zmiany klimatu, przełomowe technologie), a czasem wynika z wnętrza naszych organizacji. W efekcie żyjemy w ciągłej zmianie i krytyczne jest, aby sobie z nią dobrze radzić.

Wyniki VIII OBZZ zachęcają do rozwijania i wykorzystywania kompetencji zarządzania zmianą lub korzystania z usług profesjonalistów. Pokazują też znaczenie wyciągania wniosków z doświadczenia, czyli zapraszają do używania technik charakterystycznych dla metod zwinnych.

Sami oferujemy pomoc w postaci praktycznych warsztatów i doradztwa. Występujemy na konferencjach i dzielimy się wiedzą uzyskaną z tego badania i wynikającymi z niego rekomendacjami.

Szkoła Zarządzania Zmianą

*dr Jarosław Rubin*

*Wiesław Grabowski*

*Marek Naumiuk*

# Raport: VIII Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą

Redakcja/autorzy raportu:

dr Jarosław Rubin, Wiesław Grabowski, Marek Naumiuk



© Copyright by Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2023

Cytowanie raportu powinno być opatrzone następującą notą bibliograficzną:

Raport: VIII Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą, J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2023, [www.zmiana.edu.pl](http://www.zmiana.edu.pl)

Szablon prezentacji:  Slides Carnival