



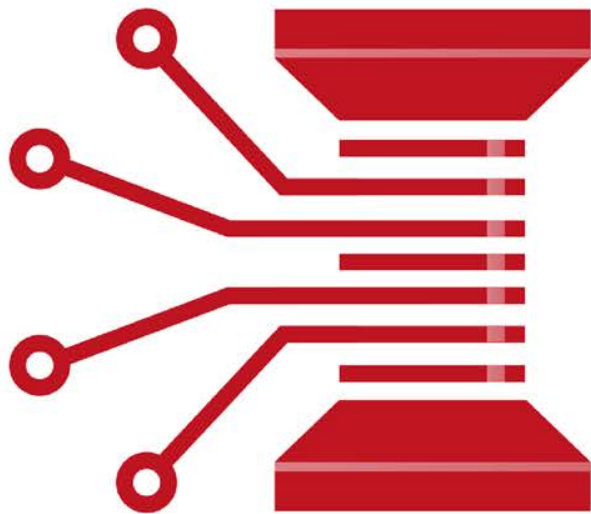
KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO



INTELIGENTNE TEKSTYLIA

dla regionu łódzkiego

Kolumna, 21 - 23 marca 2014

Strategie zarządzania innowacjami

Wdrożenie zmian w firmie

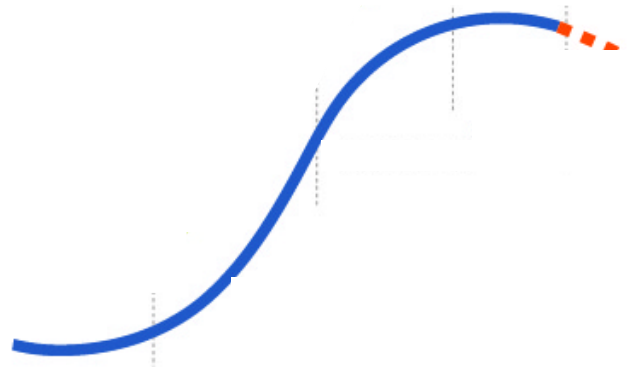
22 marca 2014, Przygoń

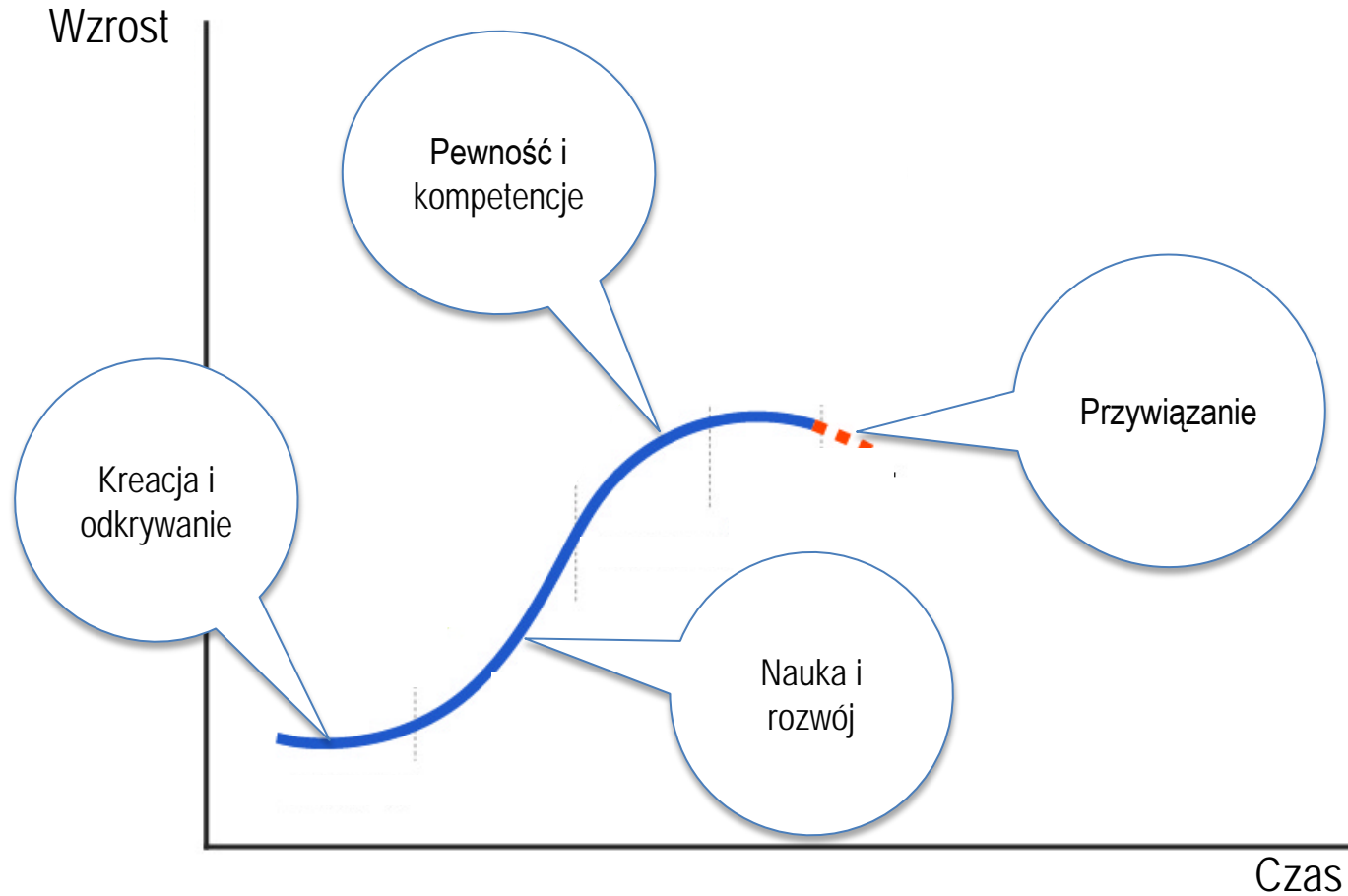
- Życie i rozwój każdej organizacji.
- Zmiana w organizacji
- Jak w praktyce wprowadzać zmiany

- Życie i rozwój każdej organizacji.
- Zmiana w organizacji
- Jak w praktyce wprowadzać zmiany

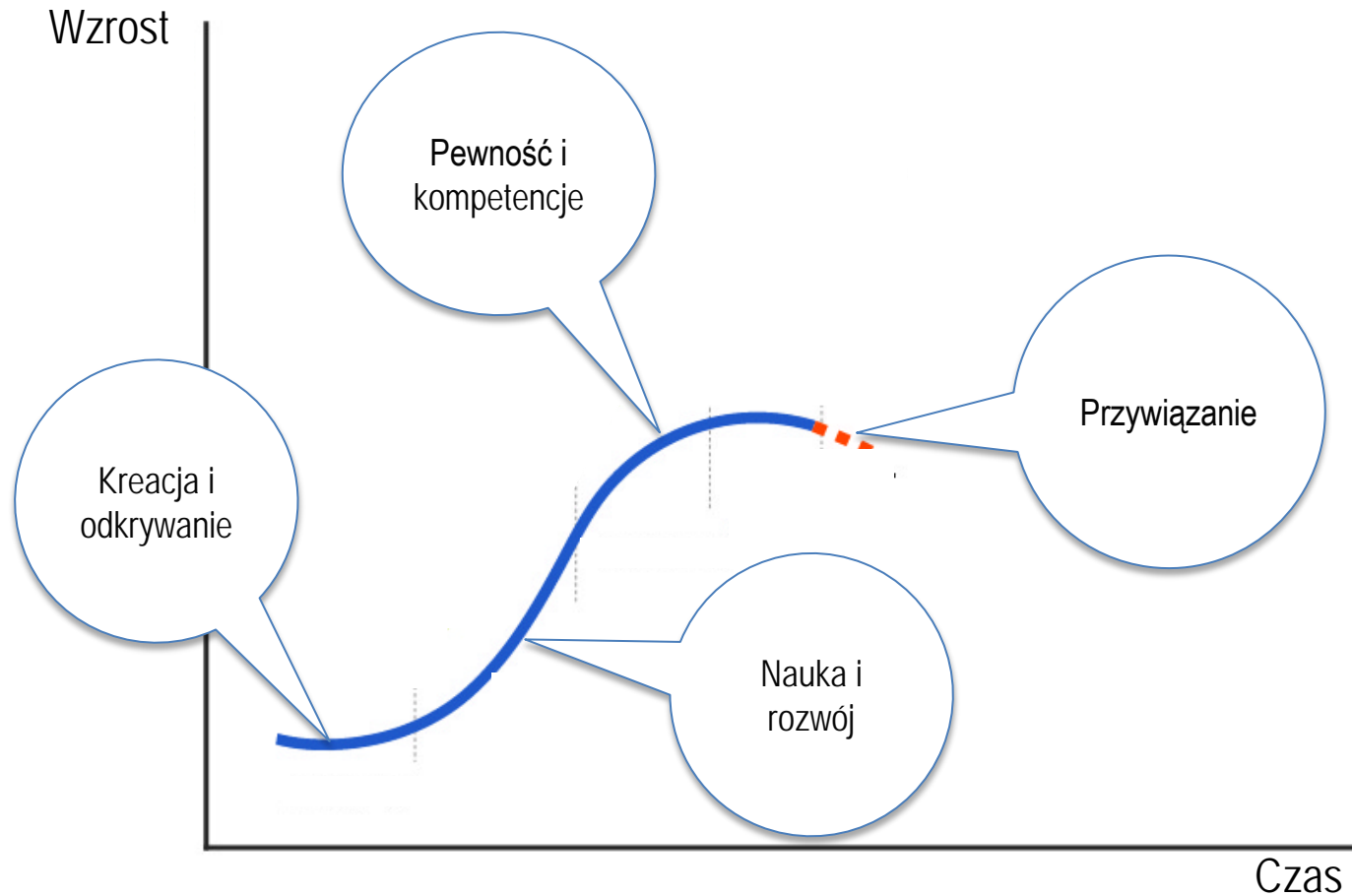
Jak Państwo widzą rozwój swojej firmy?

"S"

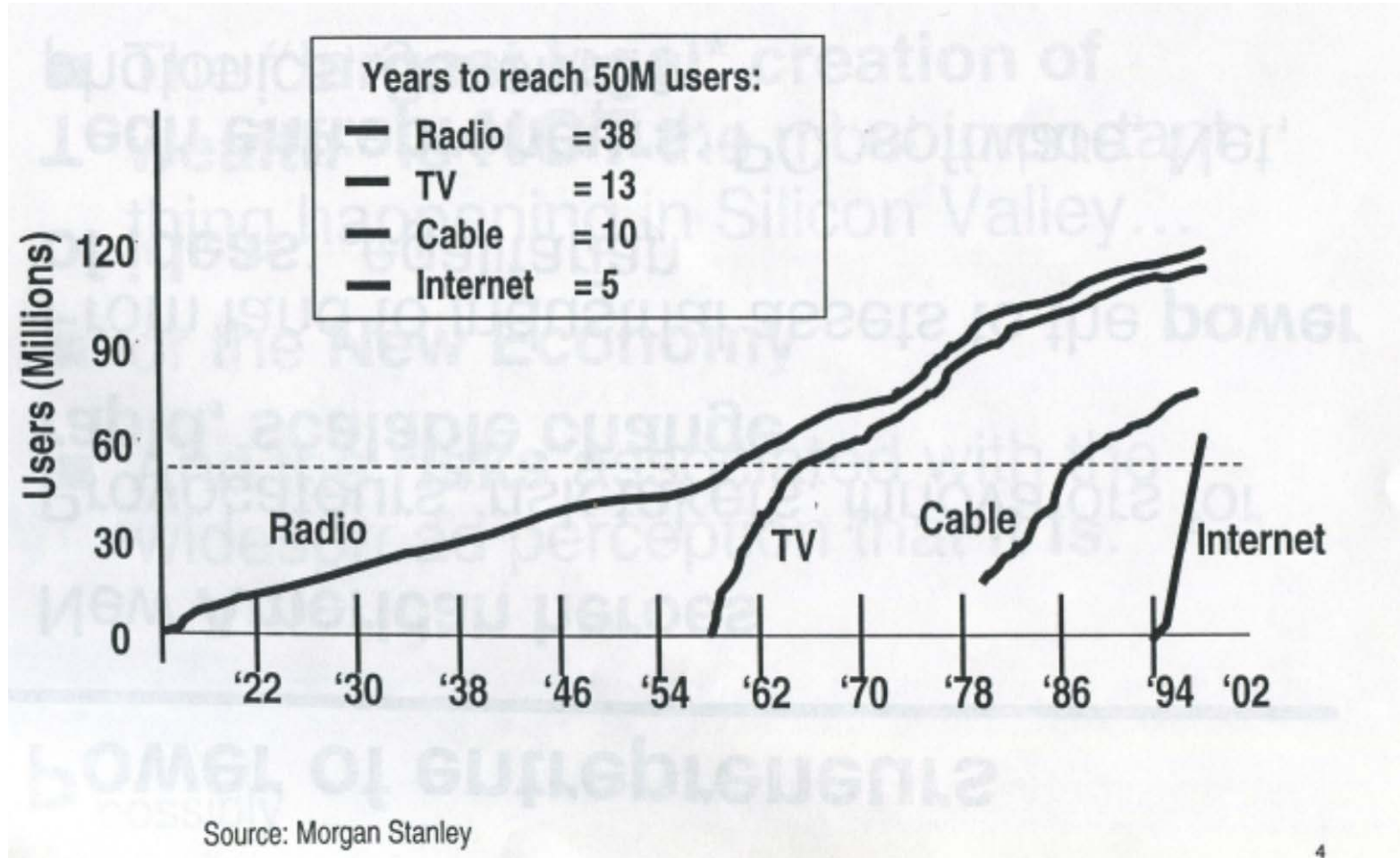




Linia życia każdej firmy?

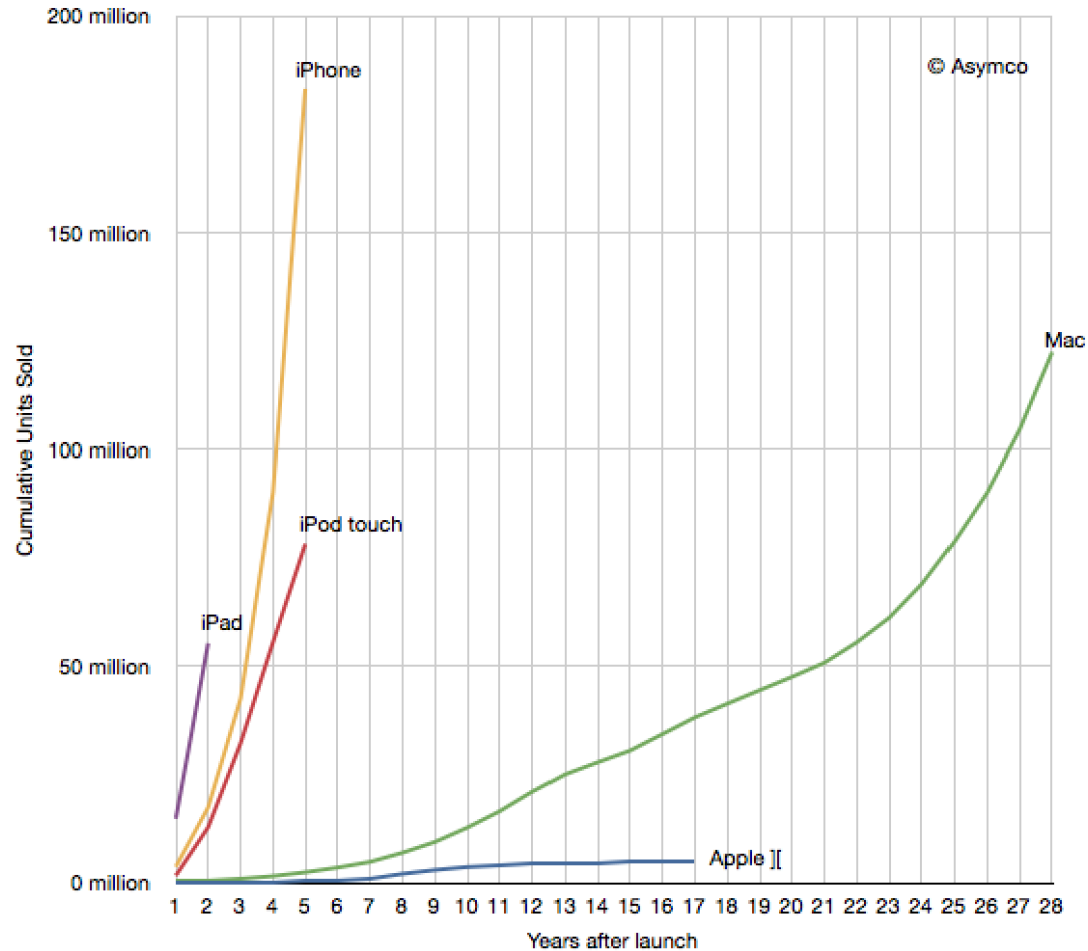


Świat pędzi coraz szybciej

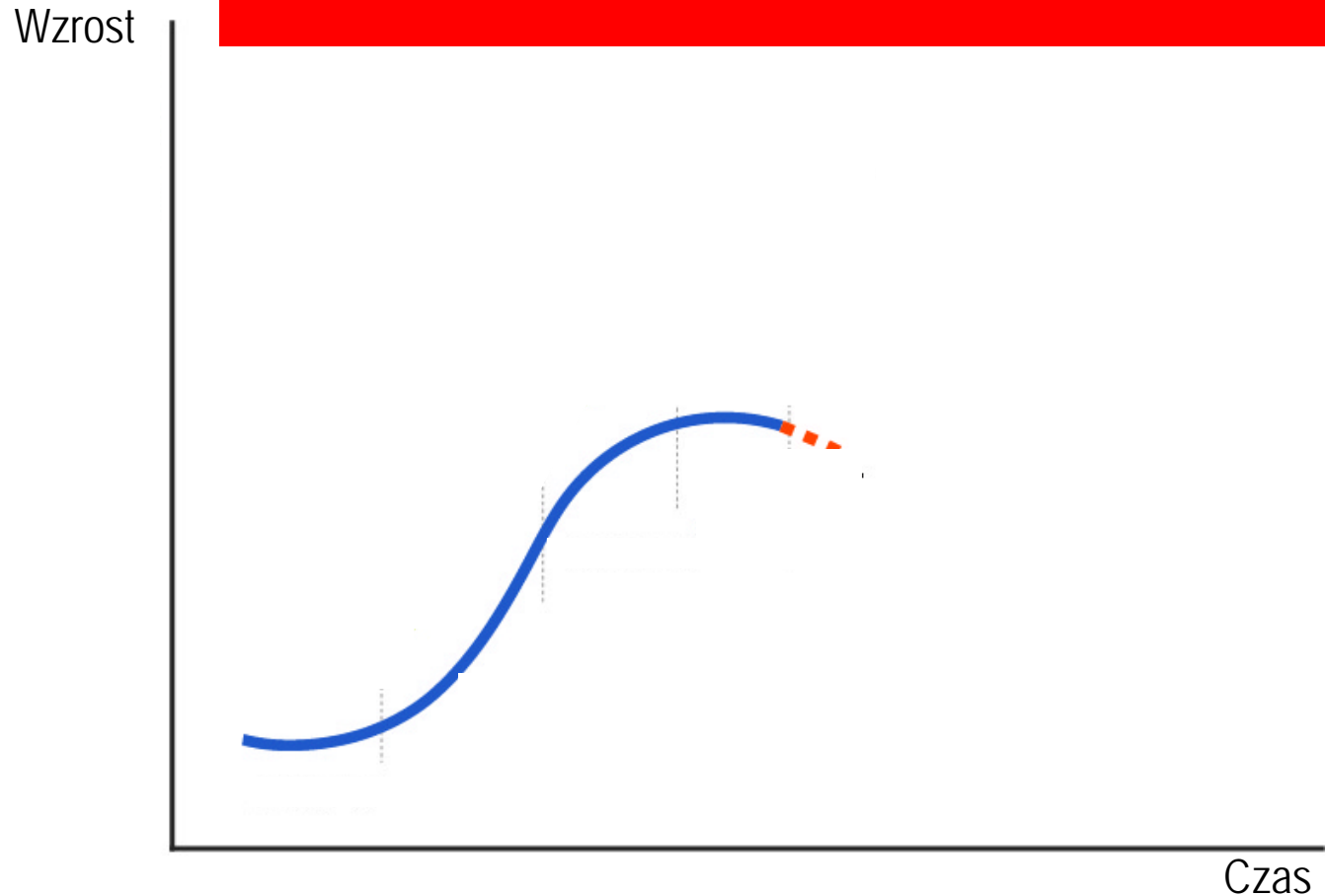


Świat pędzi coraz szybciej

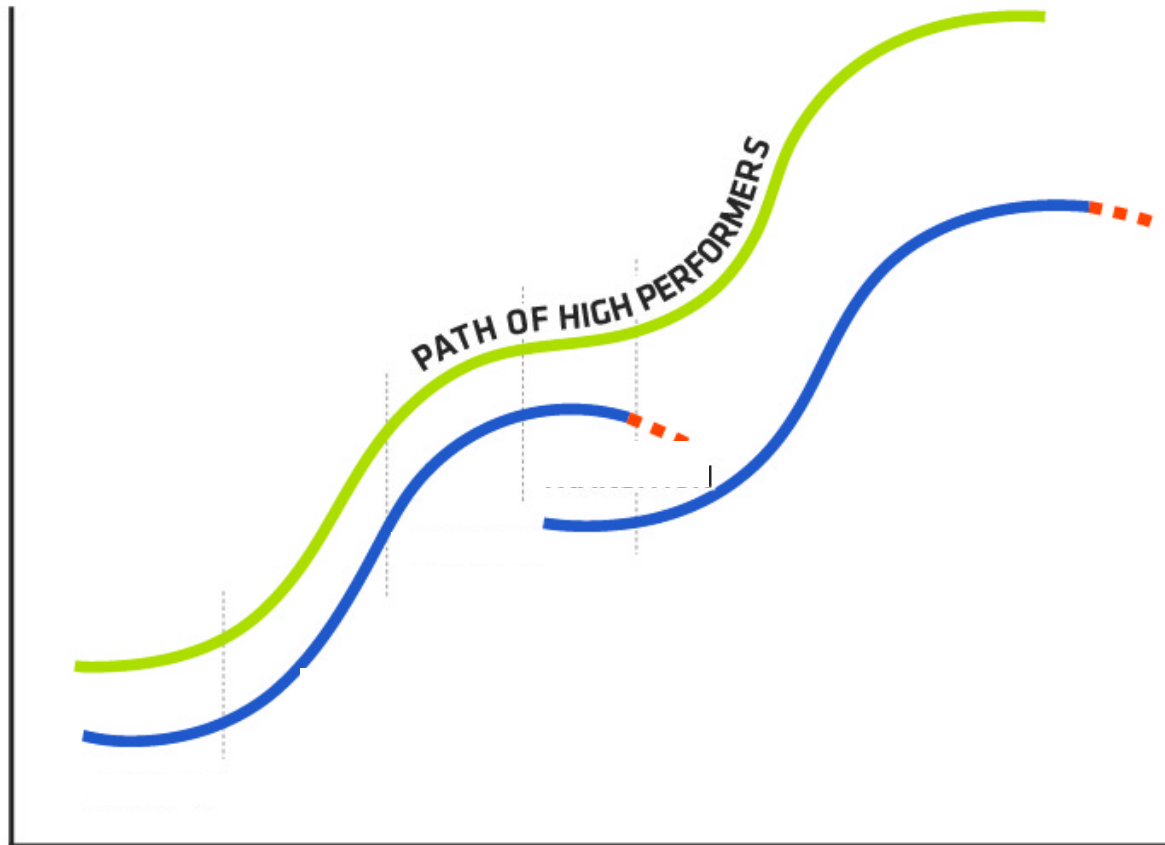
Cumulative Sales for Apple Computing Products



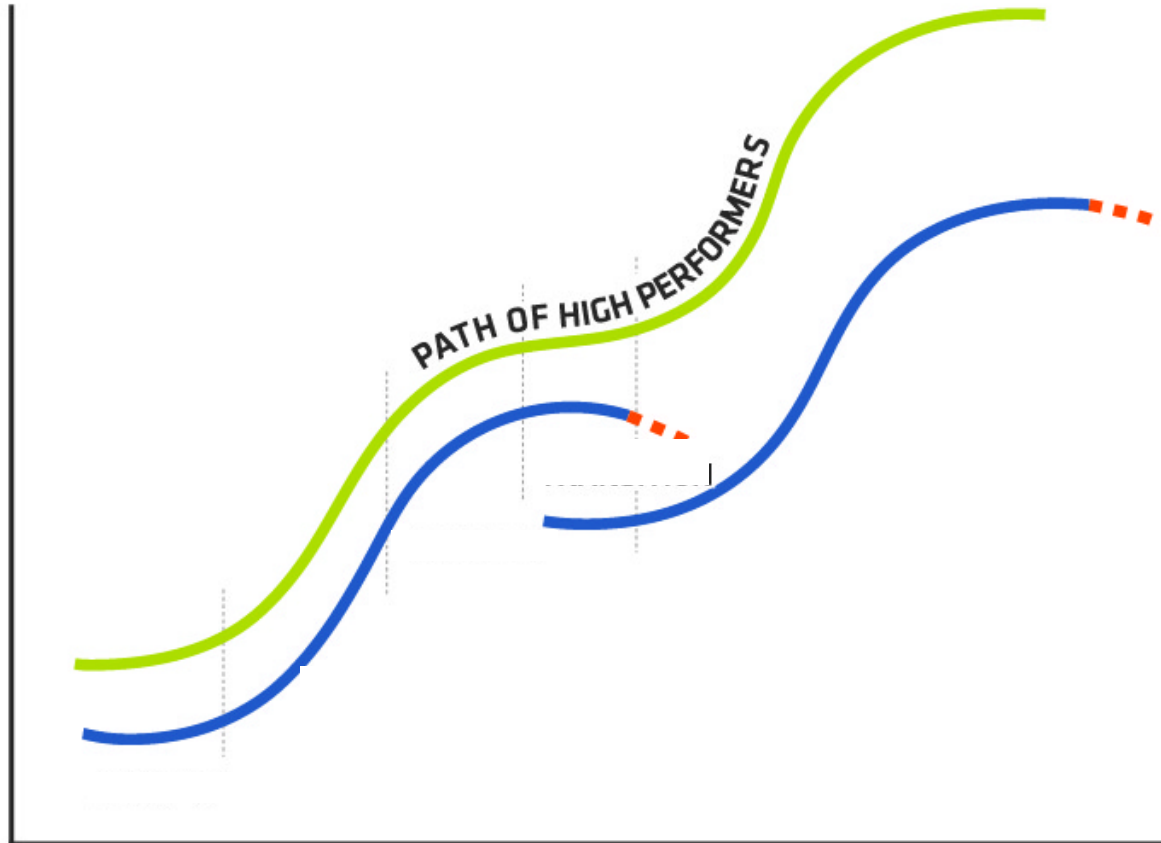
Sztuka zarządzania polega na tym,
żeby zamienić jedno „S” na wiele ...



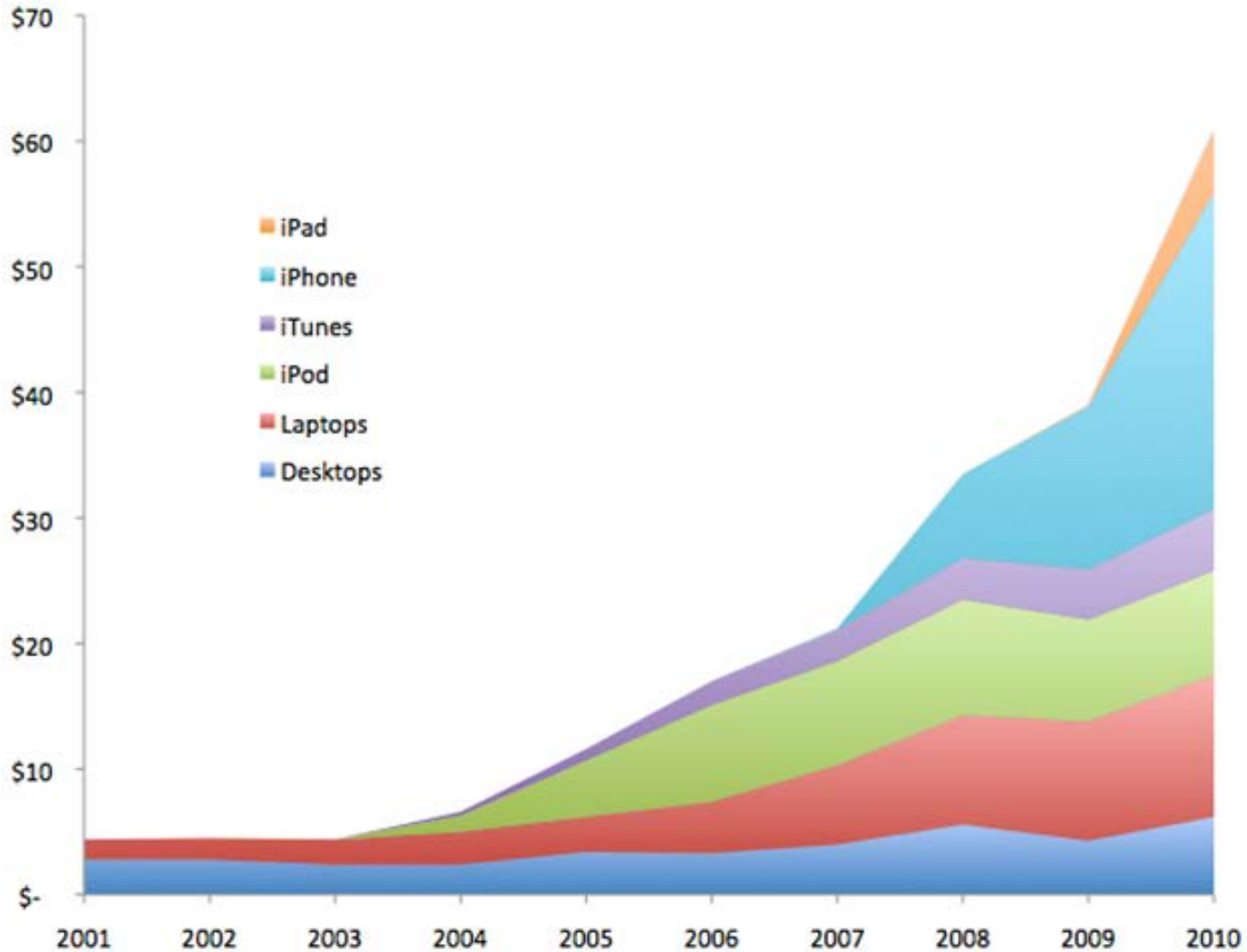
Pewnie cel każdej organizacji



A gdzie Państwo umieściliby swoją firmę?



Jak robią to najlepsi ...



Skąd wziąć natchnienie do zmian? No właśnie skąd?

Poza obecnym rynkiem/
klientami/ produktami/
rodziną/ przyjaciółmi/
ulubionymi miejscami/

- Życie i rozwój każdej organizacji.
- Zmiana w organizacji
- Jak w praktyce wprowadzać zmiany

Skąd w ogóle biorą się zmiany?

Pomyślcie Państwo o ostatniej zmianie wokół siebie (w firmie).

Co było jej bezpośrednią przyczyną?

Skąd w ogóle biorą się zmiany? Dyskomfort

- **Zagrożenie ekonomiczne** jeżeli się nie zmienisz, biznes upadnie, stracisz udziały w rynku lub poniesiesz jakieś inne straty
- **Zagrożenie polityczne** jeżeli się nie zmienisz, silniejsza grupa wygra z Tobą lub zdobędzie przewagę
- **Zagrożenie technologiczne** jeżeli się nie zmienisz, Twoje produkty będą przestarzałe
- **Zagrożenie prawne** jeżeli się nie zmienisz, pójdiesz do więzienia lub zapłacisz wysoką grzywnę
- **Zagrożenie moralne** jeżeli się nie zmienisz, będziesz postrzegany jako samolubny, zły lub społecznie nieodpowiedzialny
- **Dyskomfort wewnętrzny** jeżeli się nie zmienisz, nie osiągniesz niektórych własnych celów i ideałów.

Dyskomfort – poczucie winy, lęk o przetrwanie i lęk przed uczeniem się

Nie osiągnę swojego celu
Zbankrutuję
Inni mają lepsze wyniki

Dyskomfort

Poczucie
winy lub
lęk o
przetrwanie

Lęk
uczenia się

Nie podołam.
Nie umiem.
Boję się niekompetencji.

Dwie zasady wprowadzania zmian

Zasada pierwsza: lęk o przetrwanie lub poczucie winy muszą być większe niż lęk przed uczeniem się.

Zasada druga: należy raczej zmniejszać lęk przed uczeniem się niż zwiększać lęk o przetrwanie.

W jaki sposób zmniejszyć lęk uczenia się?

W jaki sposób zmniejszyć lęk uczenia się?

Przekonująca i pozytywna wizja.

Formalne szkolenie.

Zaangażowanie pracowników.

Motywowanie wpływowych grup (agentów zmiany) i samouczenie się pracowników.

Możliwość spróbowania „bez konsekwencji”, coachowie i informacja zwrotna.

Pozytywne wzorce.

Grupy pracownicze omawiające pojawiające się problemy.

Systemy i struktura zgodne z pożądanymi zmianami.

Zmiany w organizacji (uczenie się ludzi starszych)

Aby przeprowadzić transformację w organizacji (przeprowadzić zmianę) najpierw powinniśmy **oduczyć** się dotychczasowych przyzwyczajeń zanim nauczymy się nowych.

Etapy (fazy) podczas uczenia się i zmiany

Odmrożenie

Uczenie się

Ponowne
zamrożenie

Dyskomfort

Poczucie winy lub lęk o
przetrwanie

Poczucia
bezpieczeństwa
psychologicznego, aby
pokonać lęk uczenia się

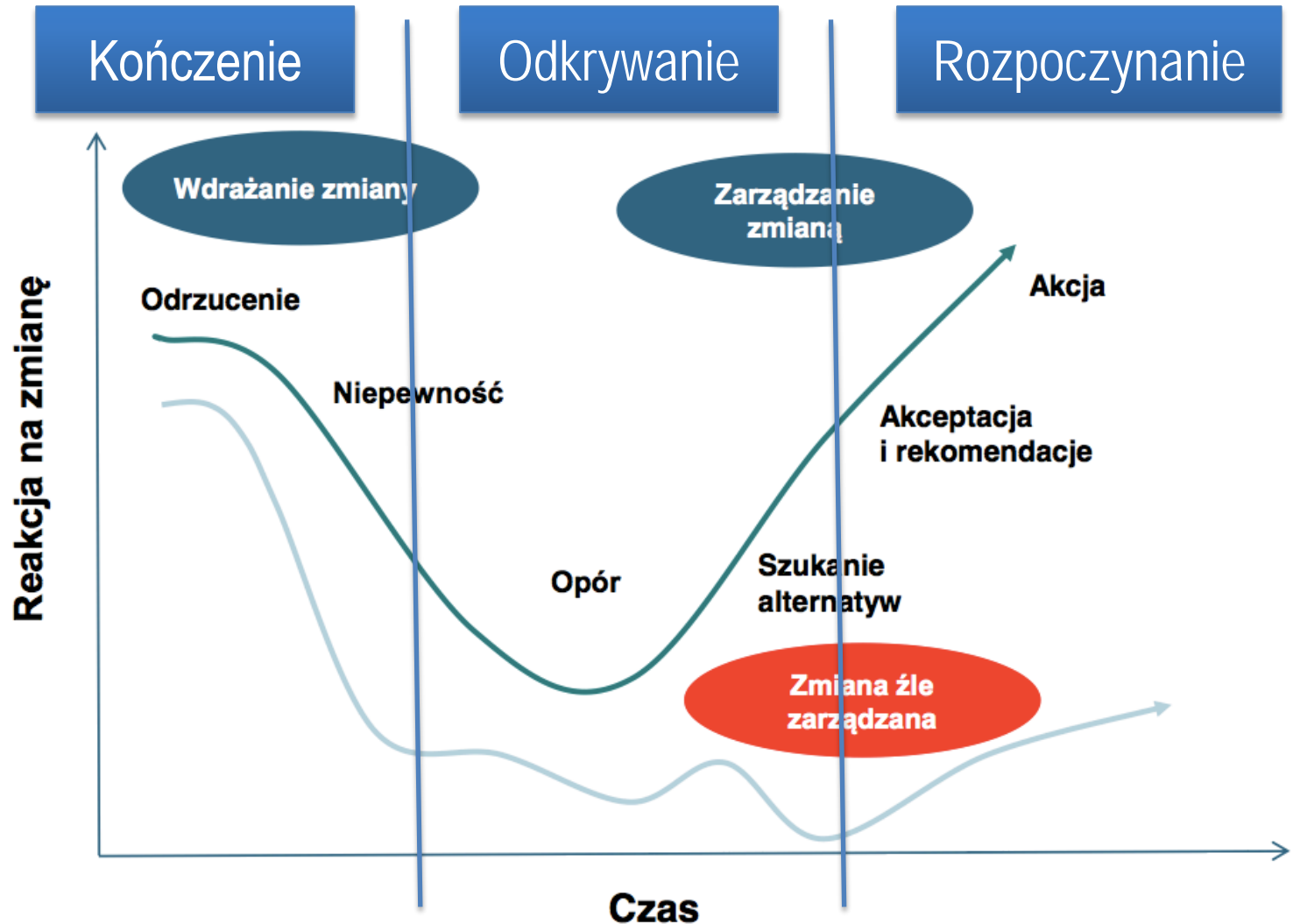
Uczenie się nowych
konceptji, nowych
znaczeń, nowych norm
dotyczących i
zachowań.

Naśladowanie i
identyfikacja z nowym
wzorcem
Nauka metodą prób i
błędów

Włączenie ich do
własnej koncepcji
myślenia o sobie i
utożsamienie się z nimi

Włączenie ich w
relacjach z innymi

Etapy (fazy) podczas uczenia się i zmiany



Strategia Błękitnego Oceanu

Sposób myślenia o zmianach – Błękitny Ocean

Strategia Czerwonego Oceanu

Strategia Błękitnego Oceanu

Sposób myślenia o zmianach – Błękitny Ocean

Strategia Czerwonego Oceanu	Strategia Błękitnego Oceanu
Konkurencja na istniejącym rynku	
Pokonanie konkurencji	
Wykorzystanie istniejącego potencjału	
Szukanie kompromisu między kosztami i ceną	
Szukanie optymalizacji kosztowej	

Sposób myślenia o zmianach – Błękitny Ocean

Strategia Czerwonego Oceanu	Strategia Błękitnego Oceanu
Konkurencja na istniejącym rynku	Stworzenie nowej przestrzeni rynkowej
Pokonanie konkurencji	Doprowadzenie, że konkurencja jest nieistotna
Wykorzystanie istniejącego potencjału	Wykreowanie nowego potencjału
Szukanie kompromisu między kosztami i ceną	Stworzenie nowej wartości
Szukanie optymalizacji kosztowej	Szukanie wyróżnika i optymalizacji kosztowej

Błękitny Ocean – Kanwa produktu lub usługi

<p>Redukuj</p> <p>Które z parametrów/ funkcjonalności przyjętych przez rynek za oczywiste można zredukować?</p>	<p>Stwórz</p> <p>Które z parametrów/ funkcjonalności należy stworzyć, czego jeszcze rynek nie zaoferował?</p>
<p>Wyeliminuj</p> <p>Które z parametrów/ funkcjonalności przyjętych przez rynek za oczywiste można wyeliminować?</p>	<p>Podnieś</p> <p>Które z parametrów/ funkcjonalności przyjętych przez rynek za oczywiste należy zintensyfikować?</p>

Błękitny Ocean – jakie konkretne rzeczy
można wpisać do kanwy przemysłu
tekstylnego w Łodzi? (love biustonosza?)

Redukuj	Stwórz
Wyeliminuj	Podnieś

Błękitny Ocean – spojrzenie na potencjalnych klientów?



Przy wdrożeniach zmian organizacyjnych **nie ma wyboru**: wzrost będzie związany z dotarciem do potencjalnych klientów i „nie-klientów”.

- Życie i rozwój każdej organizacji.
- Zmiana w organizacji
- Jak w praktyce wprowadzać zmiany

Pomyślcie Państwo o ostatniej zmianie w firmie, którą sami zainicjowaliście.

Jak się wtedy czuliście?

Pomyślcie Państwo o ostatniej zmianie w firmie, która została Wam zaproponowana przez kogoś innego (np. zmiana podatków).

Jak się wtedy czuliście?

Na czele każdej zmiany jest lider

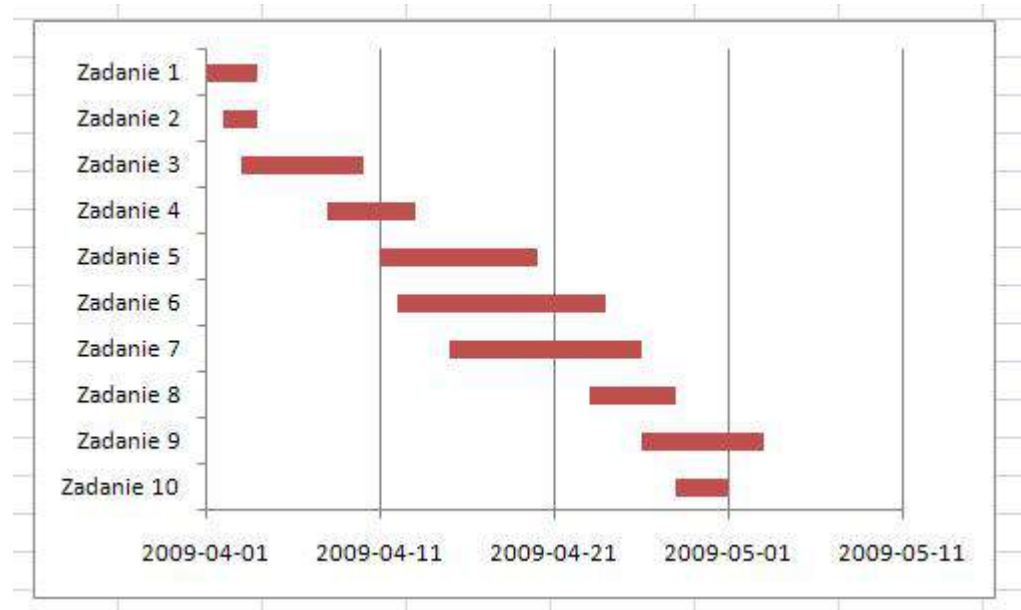
- Wiarygodny.
- Z jasną wizją przyszłości.
- Z umiejętnością prezentacji.
- Mający wyczucie zachodzących procesów w firmie i wokół niej.
- Z umiejętnościami zarządzania niezbędnymi procesami podczas zmiany.

Przedstaw zamierzenia

- Zorganizuj zebranie, spotkanie lub może wspólną kolację dla załogi
- Powiedz, co zamierzasz. Mów o konkretnych zachowaniach i Twoich oczekiwaniach, aby wszyscy zrozumieli i mogli to sobie wyobrazić.
- Zakreśl ramy czasowe (punkty kontrolne).

Działaj wg planu

- Podziel zadania na obszary
 - Inwestycje
 - Procesy w firmie
 - Sprzedaż
 - Marketing
 - System motywacyjny
 - ...



- Przydziel odpowiedzialnego do każdego zadania
- Koryguj plan, jeżeli widzisz, że nie zadanie nie zostanie wykonane w terminie lub w wymaganym zakresie

Świętuj pierwszy sukces (I KAŻDY NASTĘPNY)

- Zauważ pierwszy sukces
- Świętuj jego osiągnięcie, aby wszyscy wiedzieli, że coś dzieje się w firmie
- Wspieraj wszystkich i chwal za nawet najmniejszą zauważalną zmianę zachowania lub postawy



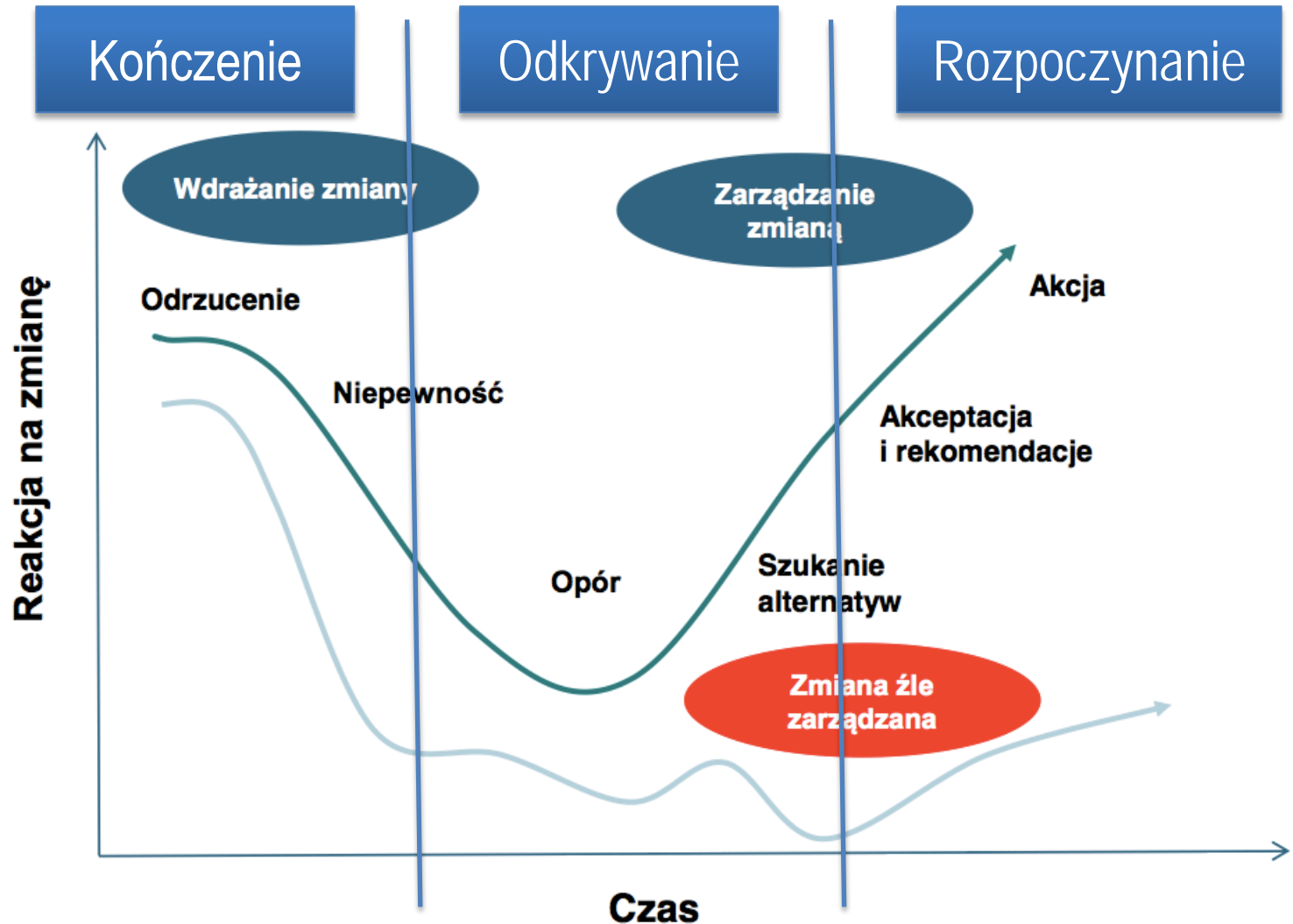
Sprawdzaj czy zadania są wykonywane wg ustaleń.

- Oczekuj formalnego raportu.
- Sprawdzaj raporty i rezultaty działań.
- Pozwól pracownikom wypowiedzieć się co do problemów i niespodziewanych okoliczności.
- Zaakceptuj fakt, że każdy działa w swoim tempie.
- Zastosuj sprawdzone metody prowadzenia projektów:
 - Prince 2
 - Agile

Sprawdzaj czy zadania są wykonywane wg ustaleń.

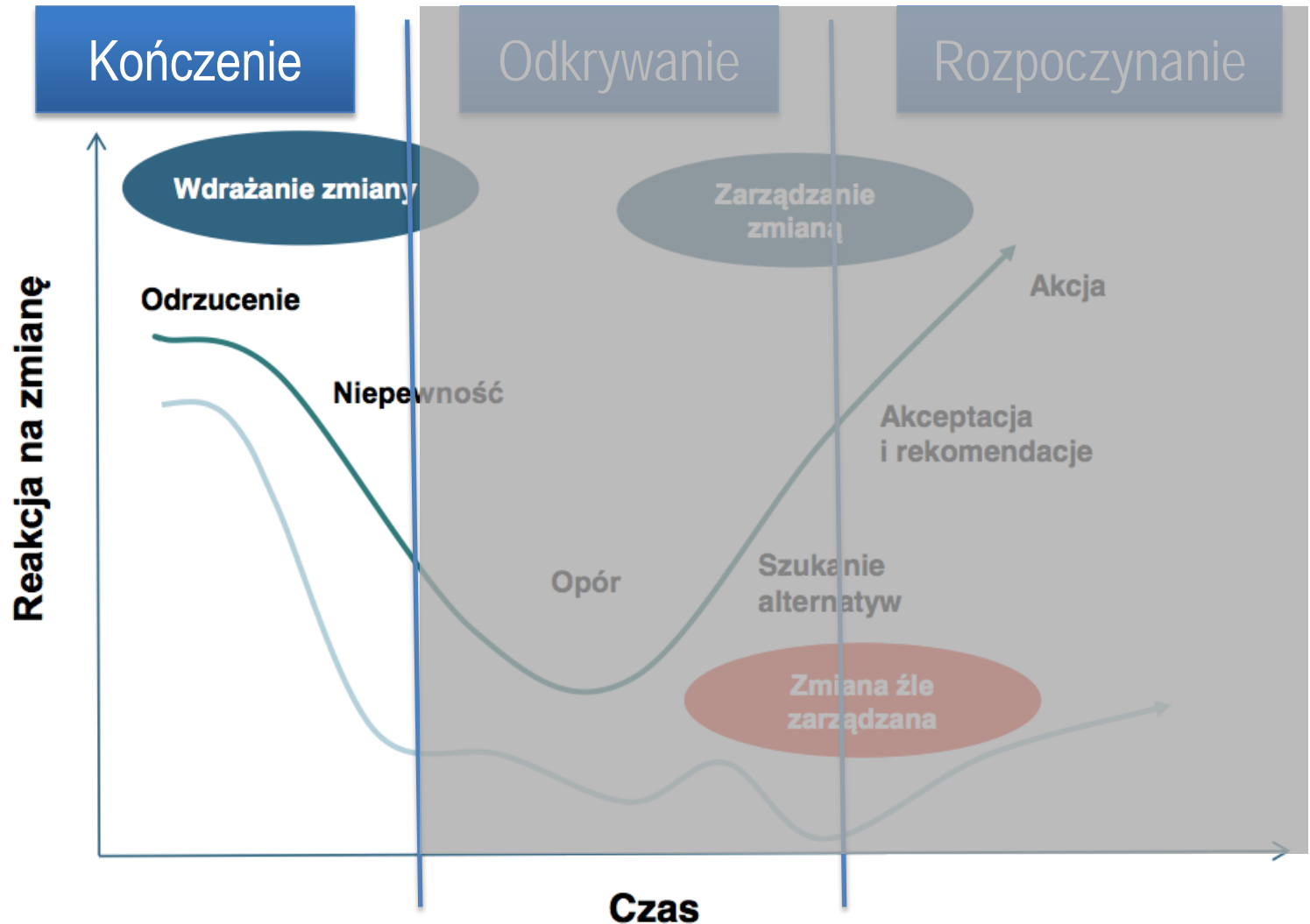
- Oczekuj formalnego raportu.
- Sprawdzaj raporty i rezultaty działań.
- Pozwól pracownikom wypowiedzieć się co do problemów i niespodziewanych okoliczności. Rozwiązujcie je wspólnie.
- Zaakceptuj fakt, że każdy działa w swoim tempie.

Co potrzebują pracownicy, a czego nie?



Odmrażania/ Kończenie

Co potrzebują pracownicy, a czego nie?



Odmrożenie/ Kończenie

Co potrzebują pracownicy?

Informacji

Komunikatów od liderów

Możliwości zadawania pytań

Uzasadnienia
przeprowadzenia zmiany

Czasu na przyswojenie
zmiany

Co
konkretnie
można
zrobić, aby
stworzyć
najlepsze
warunki?

Czego pracownicy nie
potrzebują?

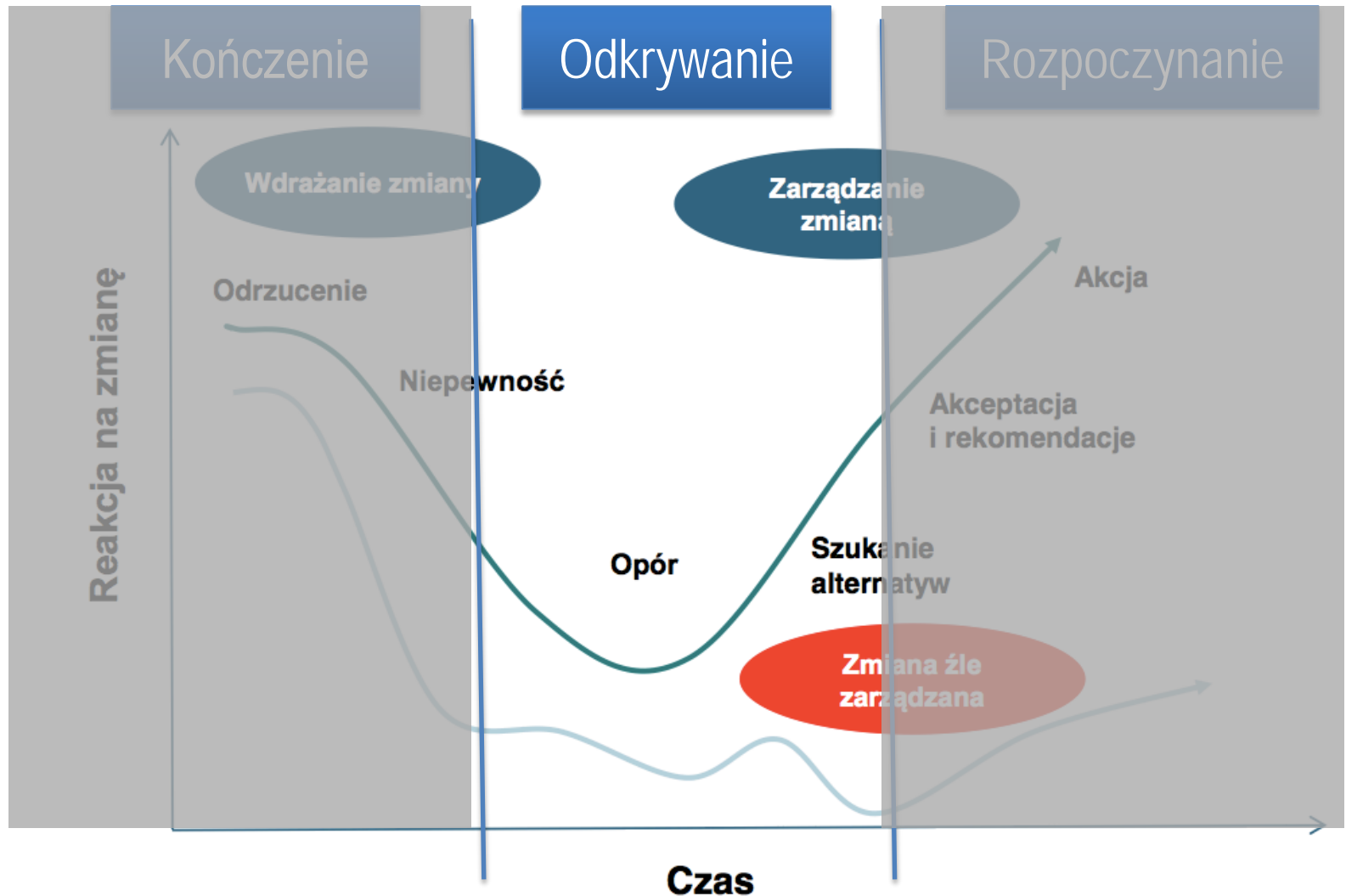
Ciszy

Braku widocznego
przywództwa

Niespójnych i niejasnych
komunikatów

Nacisku

Uczenie się/ odkrywanie Co potrzebują pracownicy, a czego nie?



Uczenie się/ odkrywanie

Co potrzebują pracownicy?

Zachęty i rady

Poszukiwania i odkrywania
nowych możliwości

Jasnych celów

Dalszych informacji

Wsparcia innych

Rozwiązywania problemów

Widocznego lidera

Co
konkretnie
można
zrobić, aby
stworzyć
najlepsze
warunki?

Czego pracownicy nie
potrzebują?

Ograniczania

Karania

Ignorowania

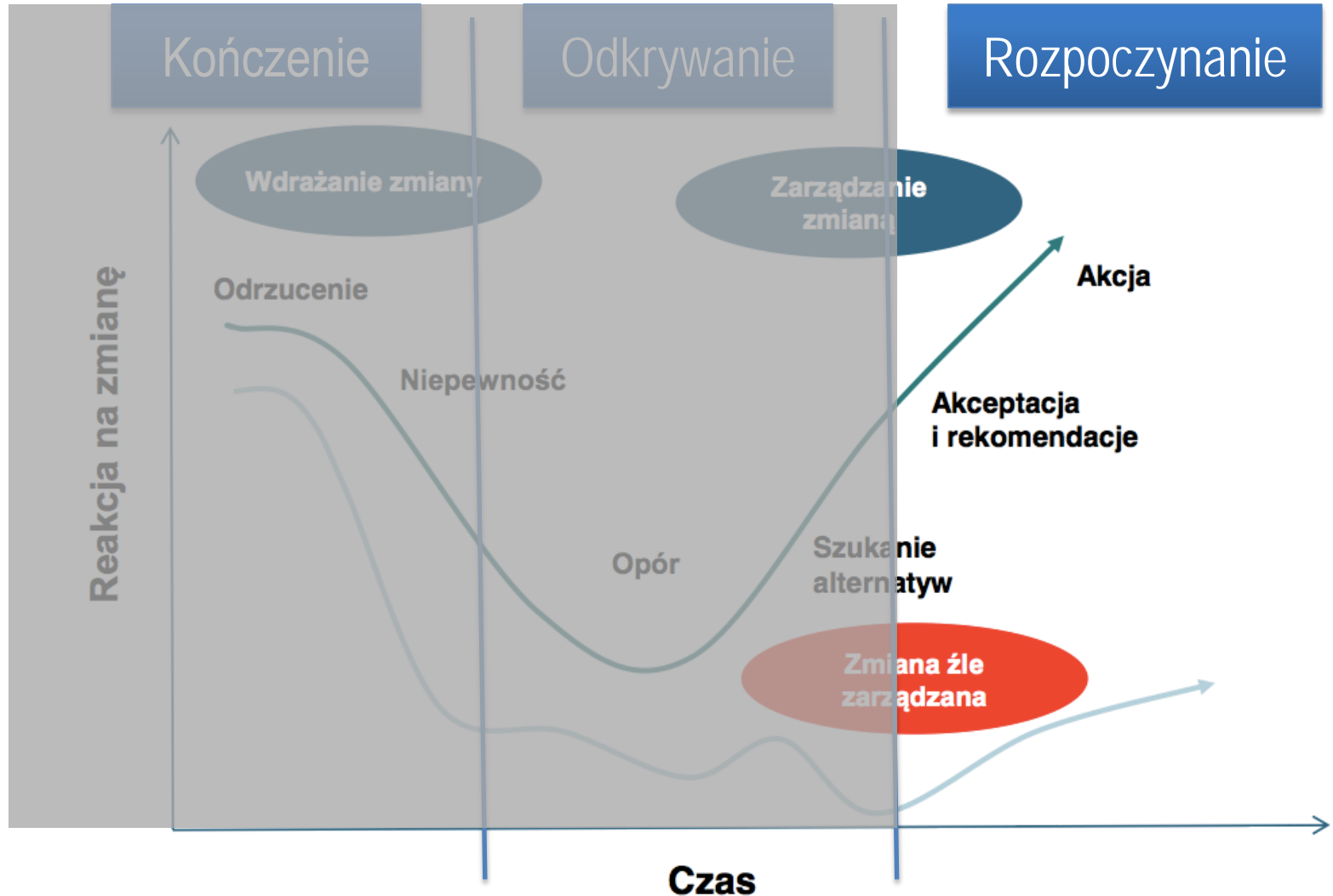
Wymuszonego entuzjazmu

Nacisku na wyniki pracy

Rozkazywania

Ponowne zamrażanie/ Rozpoczynanie

Co potrzebują pracownicy, a czego nie?



Ponowne zamrożenie/ rozpoczynanie

Co potrzebują pracownicy?

Poczucia bycia docenionym

Wsparcia

Co
konkretnie
można
zrobić, aby
stworzyć
najlepsze
warunki?

Czego pracownicy nie
potrzebują?

Nadmiaru kontroli

Z doświadczenia i obserwacji ...

Z doświadczenia i obserwacji ...

Jaka jest rzeczywista wartość zmiany dla organizacji
lub klientów?

Praca została wykonana ogromna, ale klienci nie docenili wysiłku lub nie byli do tego przygotowani.

Wykorzystaj podejście Błękitnego Oceanu.

Z doświadczenia i obserwacji ...

Dokonałem/ -am już takich inwestycji, że szkolenia, integracja, motywacja dla pracowników jest zbędna.

Może i zmiana nastąpi, ale można szybciej, z mniejszymi kosztami ze zmotywowanymi pracownikami.

Z doświadczenia i obserwacji ...

Prowadzenie działań nie skoordynowanych.

Opóźnienia, napięcia, dodatkowe koszty (nawet duże)

Z doświadczenia i obserwacji ...

Nie sprawdzanie „na własne oczy” jak sprawy się mają, bazując jedynie na potwierdzeniu przez pracowników.

Nie zakładając złej woli, sprawdź jak wygląda wykonane zadanie, bo czasem są niespodzianki.

Z doświadczenia i obserwacji ...

Z reguły koszt budowy domu jest% wyższy niż zakładany.

Miej w głowie plan konserwatywny i dołóż do niego 30% na margines błędu. Będziesz mile zaskoczony, gdy coś wydarzy się szybciej lub taniej.

Z doświadczenia i obserwacji ...

Innowacja i zmiana organizacyjna niesie ze sobą
potrzebę nowych kompetencji i umiejętności.

Indywidualnych i zespołowych.

Szkolenia. Szkolenia. Praca w zespole.

Z doświadczenia i obserwacji ...

Decyzje biznesowe są podejmowane wg
emocjonalnych przesłanek.

Właściciel nie jest w stanie oderwać się do
przyzwyczajień (status quo).

Z doświadczenia i obserwacji ...

Gdzieś zapodziała się pasja i konsekwencja (tak jak w starupie). Pojawiają się stwierdzenia: niech oni to zrobią, lider nie był widoczny.

Co jest rzeczywistym powodem dla właściciela w ogóle rozpoczęcia zmiany???

Z doświadczenia i obserwacji ...

W pewnym momencie dla firmy największą
przeszkodą jest jej pierwszy właściciel ...

Ty.

.....

Z doświadczenia i obserwacji ...

Ostatecznym celem jest sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż, sprzedaż,
sprzedaż, sprzedaż

Be inspired

Marcin Bajda

www.marcinbajda.eu