



Zdefiniowanie Zakresu Transformacji

Prelegent

Edukacja



Certyfikacje



Pracodawcy

EgonZehnder





Agenda

01

Proces i model transformacji

02

Warsztaty

Przykładowy proces tworzenie planu transformacji

03

Wsparcie i wyzwania

Standardowe wyzwania, ich skutki oraz podejście do wsparcia



Agenda

01

Proces i model transformacji

02

Warsztaty

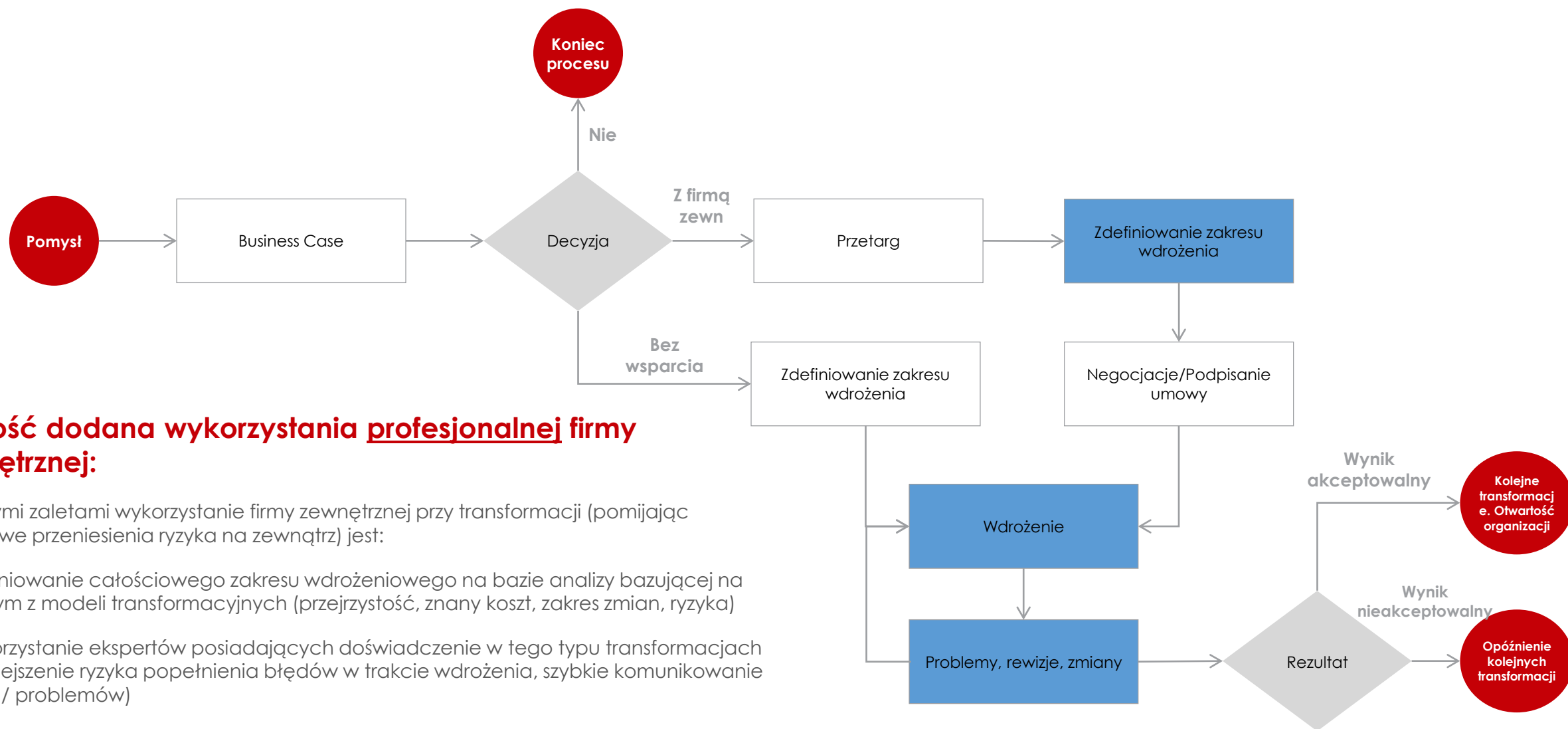
Przykładowy proces tworzenie planu transformacji

03

Wsparcie i wyzwania

Standardowe wyzwania, ich skutki oraz podejście do wsparcia

Proces transformacji



Wartość dodana wykorzystania profesjonalnej firmy zewnętrznej:

Głównymi zaletami wykorzystanie firmy zewnętrznej przy transformacji (pomijając częściowe przeniesienia ryzyka na zewnątrz) jest:

- Zdefiniowanie całościowego zakresu wdrożeniowego na bazie analizy bazującej na jednym z modeli transformacyjnych (przejrzystość, znany koszt, zakres zmian, ryzyka)
- Wykorzystanie ekspertów posiadających doświadczenie w tego typu transformacjach (zmniejszenie ryzyka popełnienia błędów w trakcie wdrożenia, szybkie komunikowanie ryzyk / problemów)
- Łatwiejsze przełamanie wewnętrznych barier

Model transformacji

Standardowe podejście

Z uwagi na potrzebę biznesową często połączoną z trendem na rynku, powstaje decyzja:

- Wdrażamy Przemysł 4.0
- Wdrażamy TPM
- Wdrażamy AI

Już na pierwszym etapie budowanie business case i zakresu wdrożenia dla danej transformacji, często jedynie część obszarów, które powinny zostać objęte transformacją jest branych pod uwagę.

W zależności od doświadczenia organizacji i/lub firmy zewnętrznej wspierającej która będzie wspierać/prowadzić przedsięwzięcie, zakresem „projektu” może być objęta większa lub mniejsza ilość elementów składających się na organizację.

Może to skutkować opóźnieniami w osiągnięciu planowanych korzyści lub też porażką całego programu.



Inne modele

Istnieje szereg innych modeli które umożliwiają pełną analizę organizację oraz koniecznych do przeprowadzenia zadań w ramach transformacji. Natomiast omawiany model charakteryzuje się łatwiejszym procesem przyswojenia w organizacji, w wyniku czego częściej w sposób ustrukturyzowany zmiany będą analizowane.

Wykorzystanie modelu planowania transformacji

David P. Hanna w swojej książce „Designing Organizations for High Performance” z 1988 roku, przedstawił model umożliwiający całościowe podejście do transformacji.

Podzielił cały proces na 3 etapy:

- Analizę Stanu Obecnego
- Zaprojektowanie Stanu Przyszłego
- Stworzenie Planu Akcji

Oczywiście dane 3 etapy są czymś standardowym w obecnych czasach, natomiast to co je wyróżnia to zakres analizy, która pomaga zrozumieć interakcje pomiędzy kluczowymi elementami każdej organizacji oraz jak wygląda przejście z poziomu strategii do osiągania wyników. Elementy które są brane pod uwagę to:

- Kultura organizacyjna
- Ludzie / ich umiejętności
- Procesy
- Struktura organizacyjna
- Podejmowanie decyzji
- Przepływ informacji
- Nagrody i kary

Wykorzystanie modelu planowania transformacji

Zaplanowanie warsztatu (ów)

W przypadku transformacji mający wpływ na jedną fabrykę / organizację, należy zaplanować minimum 3 dniowe warsztaty w celu zdefiniowania wstępnego planu działań.

Zarazem może się okazać, że w ramach warsztatów wyłonią się dodatkowe tematy dla których będzie trzeba podobnej skali warsztaty przeprowadzić lub wykonać dodatkową wewnętrzną pracę

Przygotowanie

Należy rzetelnie przygotować się do warsztatów zapewniając:

- Wszystkie dane potrzebne na danych warsztatach będą dostępne
- Uczestnicy będą w stanie wnieść różne perspektywy oraz będą wśród nich osoby decyzyjne
- Facilitatorów posiadających doświadczenie
- Zdefiniowanie jasnego tematu

Decyzyjność

Zespół biorący udział w warsztatach powinien posiadać decyzyjność co do definiowania planu akcji.

W przypadku ograniczonej decyzyjności, na bieżąco, należy podsumowywać działania z decydentami, w celu zapewnienia, że włożony wysiłek w warsztaty nie zostanie zaprzepaszczone.

Otwartość na wynik

W ramach przeprowadzonych warsztatów, mogą pojawić się silne rekomendacje dotyczące:

- Zmiany zakresu transformacji (np. przed rozpoczęciem wdrażania rozwiązań z obszaru Przemysłu 4.0, należy wdrożyć System Doskonałości Produkcyjnej)
- Zrezygnowania z transformacji z uwagi na koszty/skomplikowanie/nie przygotowanie organizacji itp..

Szybkie podsumowanie warsztatów

W ciągu kilku dni po zakończeniu warsztatów należy przeprowadzić ich podsumowanie z Komitetem Sterującym / Sponsorami / Zarządem.

Znaczące odsunięcie w czasie podsumowania i dyskusji, może negatywnie wpłynąć na odbiór rekomendacji/wniosków, lub też wygasić entuzjazm, który pojawił się w organizacji

Podjęcie decyzji

Odwlekanie podjęcia decyzji, pomimo posiadania kompletnej wiedzy na temat całościowego business casu, może wpłynąć negatywnie na samo osiągnięcie celów projektowych, czy też w przypadku planowania wykorzystania wsparcia firmy zewnętrznej, otrzymania wsparcia od innych osób niż było to wstępnie zdefiniowane.



Agenda

01

Proces i model transformacji

02

Warsztaty

Przykładowy proces tworzenie planu transformacji

03

Wsparcie i wyzwania

Standardowe wyzwania, ich skutki oraz podejście do wsparcia

Krok 0: Przygotowanie

Opisywany model analizy i zaprojektowania organizacji, sprawdza się dla tematów od poziomu zespołu/działu do poziomu organizacji. Jednakże im mniejszy zakres tematu, tym konkretniejsze akcje zostaną zdefiniowane.

Temat warsztatów powinien być konkretny np.

- „Wdrożenie TPM w 6 fabrykach organizacji w Polsce”
- „Wdrożenie AI w 3 SSC w Europie Środkowo - Wschodniej”

Należy przygotować wszystkie dane które będą potrzebne do omawiania tematów. W szczególności dotyczące:

- Aktualnie uzyskiwanych wyników
- Celów organizacji
- Wyników ankiet zadowolenia pracowników
- Założeń związanych z planowaną transformacją

Należy zarezerwować czas na przeprowadzenie danego warsztatu. W przypadku skomplikowanych/dużych tematów, warsztaty mogą trwać do 3 dni. W przypadku mniejszych tematów do 1 dnia.

Temat warsztatów

Uczestnicy

W zależności od tematu warsztatów, poziomu rozwoju organizacji, panującej w niej kulturze oraz czy dany temat jest jeszcze poufny czy też nie, pracownicy z różnych poziomów organizacji mogą w nim brać udział. Sugeruje się, żeby było max kilkanaście osób. Dla tematu: „Wdrożenie Industry 4.0 w 4 fabrykach w Polsce” uczestnikami mogą być:

- CTO, COO, dyrektorzy 4 fabryk, managerowie produkcji 4 fabryk, 1-2 przedstawiciele działu inżynieryjnego, 1-2 managerów liniowych produkcji, 1-2 mistrzów zmianowych, 1 zewnętrzny ekspert

Im bardziej zdywersyfikowana grupa, tym pełniejsze spojrzenie na omawiany temat.

Dane & rezerwacja czasu

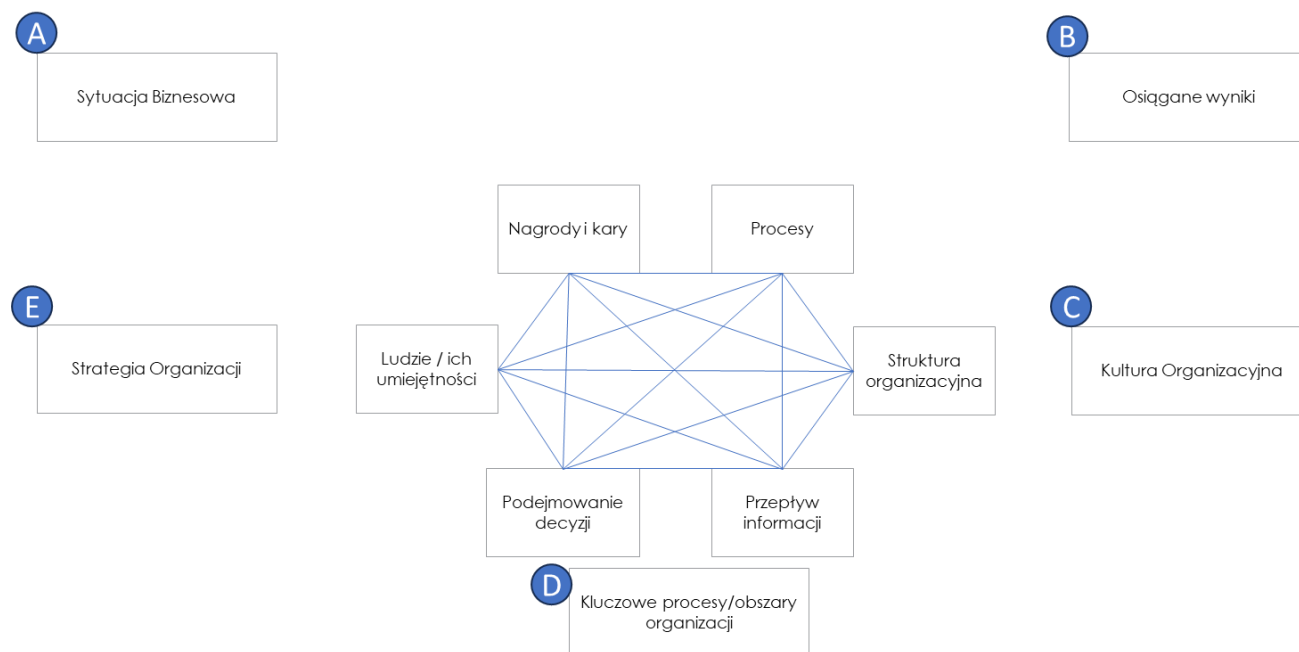
Facilitatorzy

Jest to kluczowa rola w przeprowadzonym warsztacie. Idealnie są to dwie osoby, z uwagi na podział na pracę w grupach w trakcie trwania warsztatów.

Są odpowiedzialni nie tylko za pilnowanie czasu vs postępów działań, ale także często odgrywają rolę „advokatów diabła” w celu zmapowania jak sprawy przedstawiają się w rzeczywistości, a nie jedynie na papierze.

Idealnymi kandydatami będą osoby, które nie raportują do żadnego z uczestników warsztatów, posiadają umiejętności facilitowania warsztatów oraz znają przynajmniej w minimalnym stopniu organizację. Częstym rozwiązaniem jest wykorzystanie osób z poza organizacji.

Krok 1: Analiza Stanu Obecnego



Czas trwania Kroku 1

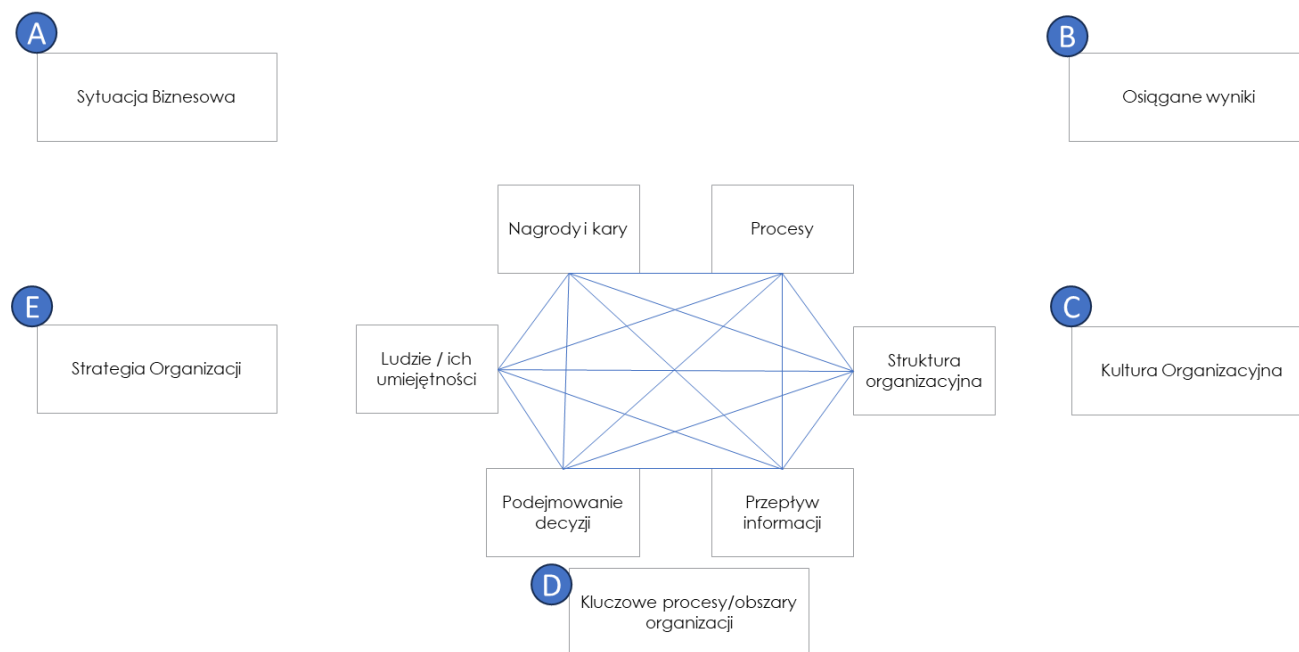
Zazwyczaj na dany krok przeznaczają się najwięcej czasu. Związane jest to z często spotykaną trudnością zdefiniowania rzeczywistych punktów C, D, E. W przypadku 3 dniowych warsztatów, zazwyczaj poświęca się na dany krok 1-1.5 dnia

Opis analizy

Analiza jest przeprowadzana w kolejności A->B->C->D->E.

- A. Na samym początku należy rozpocząć od odpowiedzenia sobie jakie są cele organizacji (twarde KPI), jak wyglądają wyniki bezpośredniej konkurencji, jakie są oczekiwania pracowników
- B. Następnie omawiane są aktualne wyniki oraz porównuje się ich do oczekiwanych (punkt A).
- C. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie RZECZYWISTEJ kultury organizacyjnej. Może ona znacząco różnić się od tej która jest oficjalnie komunikowana. Jakie jest podejście do celów, wynagradzania/karania, normy organizacyjne, charakterystyczne zachowania. Dane zachowania powinny mieć wpływ na osiągnięte obecnie wyniki (punkt B)
- D. Kluczowy krok – opisanie 6 obszarów w sposób jak one przedstawiają się w sposób RZECZYWISTY – znów może się okazać, że są nawet znaczące odchylenia od opisanych standardów. Należy pamiętać, że Kulturę organizacyjną de facto tworzą dane 6 obszarów
- E. Na bazie opisanych 6 obszarów (punkt D) definiuje się Rzeczywistą Strategię Organizacji. W większości przypadków różni się ona od oficjalnej strategii. Jest to jeden z najtrudniejszych punktów dla Liderów, ponieważ to oni są odpowiedzialni za Tworzenie i Kaskadowanie Strategii.

Krok 2: Zaprojektowanie Stanu Przyszłego



Czas trwania Kroku 2

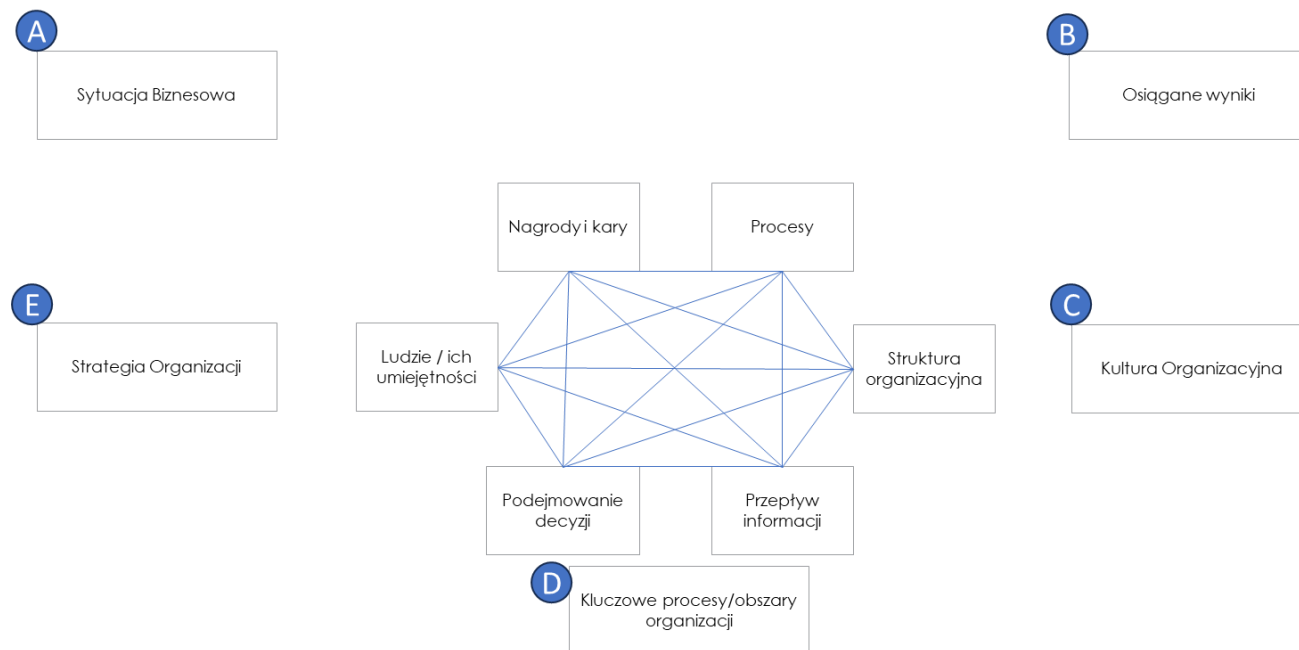
Zazwyczaj na dany krok przeznaczają się jeden dzień. Największym wyzwaniem są punkty D i C. Pozostałe punkty zazwyczaj są stosunkowo klarowne dla uczestników (przynajmniej dla części). Wyzwaniem może być punkt E, w przypadku organizacji, która potrzebuje znacząco innej strategii niż ta, która została zdefiniowana jako Rzeczywista w Kroku 1.

Opis analizy

Analiza jest przeprowadzana w kolejności E->D->C->B->A.

- E. Potwierdzamy rzeczywistą strategię organizacji na najbliższy okres czasu, biorąc pod uwagę planowaną transformację.
- D. Najtrudniejszy krok. Bardzo często w ramach warsztatów pojawia się apetyt na dużo głębszą transformację niż wynikało to z pierwotnych założeń, z uwagi na szereg obszarów do poprawy zidentyfikowanych w trakcie Kroku 1. Ważna rola facilitatorów, żeby tonować optymizm. Zazwyczaj rozwiązaniem jest wstępne podsumowanie obszarów do poprawy po pierwszym dniu z osobami decyzyjnymi i zawężenie obszarów objętych zmianą do tych, które są jedynie powiązane z transformacją.
- C. Po ciężkiej pracy nad punktem D, istnieje ryzyko chęci szybkiego przejścia przez dany punkt. Rolą facilitatorów jest zapewnienie skupienia na danym obszarze i wypracowania nowych norm/zachowań, które będą musiały się pojawić w danej organizacji, żeby zmiany z punktu D były w stanie być utrzymane po fazie wdrożeniowej.
- B. Wyniki powinny zostać wypracowane na bazie wcześniejszych punktów, a nie na bazie ogólnego celu, który został wcześniej narzucony. Rolą zewnętrznego eksperta jest wpływ na uczestników w celu urealnienia celów (podwyższenia/obniżenia vs narzucone).
- A. Biorąc pod uwagę czas trwania transformacji (np. 2 lata), jak będzie organizacja się przedstawiała vs konkurencja/rynek?

Krok 3: Stworzenie Planu Akcji



Czas trwania Kroku 3

Pomiędzy zakończeniem kroku 2 i rozpoczęciem kroku 3 istnieje potrzeba, wykonania analizy luk pomiędzy krokiem 2 i krokiem 1. Dzięki temu w ramach kroku 3 skupiamy się jedynie na zdefiniowaniu akcji. Zazwyczaj dany krok trwa 0.5-1 dzień.

Istnieje wysoka szansa, że co do niektórych akcji, będzie trzeba przeprowadzić dodatkową pracę po warsztacie.

Zakres planu akcji

Krok 3 rozpoczynamy od podsumowania analizy luk, aby potwierdzić z całym zespołem, że zgadzamy się co do ich zakresu. W przypadku braku zgody, należy poświęcić czas na potwierdzenie skąd dane luki się wywodzą.

Następnie dla punktów E, D i C definiujemy akcje. Mogą one być konkretne typu:

- Zmiana struktury w dziale X na XYZ

Ale także mogą prowadzić do kolejnych warsztatów:

- Potwierdzić / zaktualizować strategię organizacji biorąc pod uwagę planowaną transformację

W miarę możliwości oprócz definiowania akcji, należy zdefiniować wstępnych właścicieli oraz czas ich trwania. Zarazem te obszary zapewne ulegną zmianie.

W krótkim okresie po zakończeniu warsztatów należy przeprowadzić podsumowanie z np. Zarządem w celu podsumowania wszystkich 3 kroków oraz omówienia planu akcji, który staje się bazą zakresu planowanej transformacji.

Jak przeprowadzamy warsztaty?

Łatwa forma

Często najłatwiejsza forma jest najbardziej efektywna. Wykorzystanie karteczek samoprzylepnych (analiza kultury), dużych arkuszy papieru do opisania 6 obszarów kluczowych obszarów/procesów czy też excela do stworzenia planu akcji, jest najczęstszym rozwiązaniem.

Praca administracyjna

Wszystko co zostało wypracowane w ramach każdego kroku, a nie jest w formie elektronicznej, powinno być na koniec każdego dnia przepisane do np. excela. Jest to szczególnie ważne pod kątem codziennego podsumowania z osobami decyzyjnymi jak i przygotowaniu do Kroku 3

Praca indywidualna oraz grupach

W przypadku omawiania kultury organizacyjnej prosimy każdego o indywidualną kontrybucję (karteczki samoprzylepne), a przy analizie 6 obszarów, dzieli wszystkich na 2-3 grupy, które na koniec dzielą się z pozostałymi tym co napisali

Normy pracy w ramach warsztatów

Z uwagi na udział pracowników z różnego poziomu struktury organizacyjnej należy na samym początku jasno podkreślić normy pracy, w tym otwartość wypowiedzi. Będzie to w szczególności ważne przy omawianiu obszarów kultury organizacyjnej czy też 6 obszarów, gdzie uczestnicy mogą mieć całkowicie różne postrzeganie danego tematu.

Krok 1 -> skupienie na tym jak naprawdę to wygląda w organizacji

Analiza stanu obecnego często jest bolesnym doświadczeniem dla uczestników, którzy często skupiają się na tym jak powinna praca wyglądać wg. obecnie panujących standardów, a nie na tym, jak to przedstawia się w rzeczywistości.

Bardzo aktywny udział facilitatorów

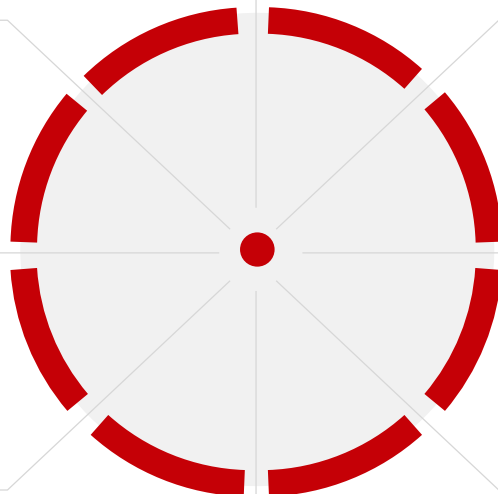
Facilitatorzy powinni być aktywni przez cały czas trwania warsztatów, zapewniając progres działań w ramach wcześniej zdefiniowanego czasu, przestrzegania norm pracy oraz kiedy potrzeba -> występowania w roli adwokata diabła czy zapewnienia, że dyskusja nie zbacza na inne tematy.

Dobór uczestników

Idealnym rozwiązaniem jest zaangażowanie pracowników z kilku poziomów organizacji, w celu zapewnienia, że wyniki z wszystkich kroków są realne. Zarazem konieczne jest zaangażowanie osób otwartych na zmiany i nie bojących się mówić przy swoim szefostwie.

Celebracja warsztatów

Drugiego dnia warsztatów po zakończeniu kroku 1 i 2 warto przeprowadzić drobną celebrację mającą na celu podkreślenia dobrej jakości i ciężkiej pracy w ciągu tych dwóch dni. Często ułatwia to w przeprowadzeniu kroku 3 – stworzenia planu akcji.





Agenda

01

Proces i model transformacji

02

Warsztaty

Przykładowy proces tworzenie planu transformacji

03

Wsparcie i wyzwania

Standardowe wyzwania, ich skutki oraz podejście do wsparcia

Czy dany model wystarczy, żeby stworzyć pełny zakres transformacji?

Dobry model to nie wszystko

Nawet w przypadku bardzo dobrze przeprowadzonych warsztatów, zapewne okaże się, że są tematy/obszary, które nie zostały poruszone (choćby były one w zakresie 6 obszarów lub kultury). Dlatego też warto jest nad nimi dodatkowo się pochylić już w węższym gronie. Zazwyczaj są to obszary związane z:

- Zapewnieniem zaangażowania osób decyzyjnych
- Przeprowadzenie transformacji z wykorzystaniem dobrych praktyk/metodologii Zarządzania Zmianą

Dlaczego dane tematy nie są często poruszane? Ponieważ nawet w bardzo otwartej organizacji, może być odebrane przez pracowników jako ryzykowne podniesienie konieczności zmiany sposobu pracy osób z Zarządu.

Tak samo, łatwiej dyskutować na temat Nagród/Kar/Wynagradzania osób na niższych stanowiskach niż np. Dyrektorów Fabryk.

Dlatego też dodatkowa dyskusja i uzupełnienie zakresu transformacji jest konieczne.

Wyzwanie

Zmiana rodzaju przywództwa dotyczy nie tylko osób na poziomie C-1;C-2 ale także na poziomie C

Zarząd nie jest zintegrowany i nie działa jak jeden zespół

Poleganie na tym, że pracownicy na stanowiskach zarządczych sami dadzą radę dostosować się do zmiany

Rewizja wynagrodzenia osób zarządzających vs cele transformacyjne

Brak zastanowienia czy wszystkie osoby zarządzające obecnie organizacją będą w stanie działać w nowej rzeczywistości

Omówienia

W celu osiągnięcia sukcesu w transformacji, kultura organizacyjna musi być spójna na wszystkich poziomach organizacji. Często dodatkowe wsparcia dla Zarządu / Osób Zarządzających w celu wsparcia ich w przeanalizowania ich obecnej kultury pracy oraz zdefiniowania sposobu jej zmiany jest kluczowe.

Czasami Zarząd nie współpracuje – członkowie Zarządu nie współpracują co może spowodować, że cała Transformacja nie przyniesie oczekiwanych korzyści. Wsparcie Zarządu w celu przełamania barier, głębszej współpracy pomiędzy obszarami, za który odpowiadają często jest konieczne w celu osiągnięcia zaplanowanych korzyści

Często szereg akcji jest przeznaczonych dla osób na niższych stanowiskach, natomiast brakuje ich dla osób zarządzających. Skutkuje to tym, że czasem nie mają nawet kompletu wiedzy na temat przeprowadzanej zmiany oraz jak powinni ją wspierać. Zdefiniowanie planu wsparcia osób zarządzających powinno być także w zakresie transformacji.

Większość osób skupia się na celach/działaniach z których są rozliczani i za które dostają wynagrodzenie/bonusy. W przypadku kluczowej transformacji warto zrewidować KPI wpływające na wynagrodzenie osób zarządzających, wzmacniających ich skupienie na wsparciu zmiany.

Część pracowników nie odnajdzie się w nowej rzeczywistości. Jednak czekanie na to (co może zająć czasami kilka lat), może opóźnić transformację czy też wstrzymać w niektórych obszarach. Wczesne przeprowadzone assessmenty kadry menadżerskiej mogą przyspieszyć decyzję o ich zastąpieniu / znalezieniu dla nich innego miejsca w organizacji

Wsparcie osób decyzyjnych

Integracja zespołu zarządzającego wokół strategii

Część organizacji nadal zorganizowana jest w silosach. Często dany podział widoczny jest już na poziomie zarządu. Skutkuje to powstanie, często sprzecznych, różnych strategii działania poszczególnych departamentów, które wręcz mogą zacząć działać przeciw sobie.

Dzięki zintegrowaniu i zdefiniowaniu jednej strategii, a następnie jej skaskadowaniu, zaczynamy burzyć silosy. Zarazem, w celu pełnej integracji firmy, często należy dodać także integrację działania (jako zespół) osób zarządzających. Standardowo, ocena stanu obecnego i domyślnego, a następnie stworzenie planu akcji jest generalnym kierunkiem działania.

Analiza i zdefiniowanie kultury organizacyjnej

Częstym wyzwaniem jest brak zastanowienia, jakiej kultury potrzebuje organizacja, żeby być w stanie osiągnąć zamierzone cele. Zarazem nawet jeśli dana świadomość istnieje, może się okazać, że kultura organizacyjna w HQ, a w poszczególnych oddziałach/fabrykach jest czymś kompletnie innym.

Przeprowadzenie analizy dotyczącej stanu obecnego oraz idealnego, bazując na wybranych zachowaniach, umożliwi zdefiniować zarówno różnice jakie występują obecnie, ale także jak duże zmiany kulturowe muszą nastąpić, żeby dojść do stanu idealnego / oczekiwanego

Indywidualne wsparcie

Dzięki indywidualnemu wsparciu dla osób zarządzających, mają szansę stać się motorem transformacji. Indywidualne wsparcie powinno być dostosowane do potrzeby osoby i być zgodne z procesem:

1. Zdefiniowanie potrzeb rozwojowych
2. Priorytetyzacja (biznes, indywidualne aspiracje, kompetencje/potencjał)
3. Potwierdzenie priorytetów (wizualizacja)
4. Stworzenie planu (doświadczenie, ekspozycja, szkolenie)
5. Realizacja planu
6. Rewizja postępów

Wymiana kadry zarządczej

Czasami może okazać się, że zmiana (kulturowa, sposobu działania organizacji, roli itp.) jest zbyt duża dla niektórych osób (niezależnie od poziomu w organizacji). Może to być związane ze znaczącą zmianą strategii (np. od wzrostowej do ograniczającej straty), oczekiwań względem roli czy też stylu zarządzania -> który musi ulec zmianie.

Jeżeli nie widać możliwości wsparcia osoby (wcześniejsze punkty) lub też gdy zmiana jest zbyt drastyczna, należy rozważyć znalezienie nowej osoby na dane stanowisko. Jeżeli nie uczyni się to wystarczająco wcześniej to nie tylko transformacja może uciec, ale też szereg frustracji będzie generowanych z uwagi na duże trudności związanych z brakiem możliwości sprostanie oczekiwaniom.

Dlaczego firmy pomijają / opóźniają pokrycie transformacją niektórych obszarów?

Powody niepełnego podejścia

	Pełna zmiana jest za duża, żeby otrzymać na nią aprobatę
	Próba skopiowania rozwiązania z innej firmy / wcześniejszego pracodawcy
	„Nie wiem, że nie wiem” jak należy przeprowadzić transformację
	Firma zewnętrzna – składa ofertę na bazie przetargu (zdefiniowany zakres -> często niepełny)
	Firma zewnętrzna – brak chęci / kompetencji, żeby przeprowadzić całościową transformację pomimo podpisanego kontraktu



Konsekwencje

	Ryzyko niepowodzenia transformacji / dużo wyższych kosztów niż było to przewidziane
	Nie wzięcie pod uwagi specyfiki firmy, może doprowadzić do sytuacji „a u nas TPM nie działa”
	Brak doświadczenia zazwyczaj skutkuje niepowodzeniem lub tylko szczątkowym osiągnięciem celów
	Firma zewnętrzna wypełnia kontrakt w pełni, ale oczekiwanych rezultatów nie widać
	Np. skupienie na niższych poziomach organizacji i obawa przeprowadzenia zmiany na poziomie zarządczym (jedynie krótkoterminowe cele osiągnięte)

Dziękuję za uwagę!



W razie pytań zachęcam do kontaktu:

<https://pl.linkedin.com/in/andrzejpajak>