



Metody rozwoju organizacji: fanaberia czy konieczność?

Krzysztof Potyrała || Niezależny Konsultant

Agenda

- Czym jest Plan Rozwoju Organizacji (PRO)?
 - porozmawiamy...
 - definicje i podejście
- Czym PRO nie jest
- Metoda
 - propozycja (jedna z wielu)
 - „plusy ujemne”
- Zastosowania
 - przykład 1– Zmiana strategii oraz modelu operacyjnego w dużej sieci handlu detalicznego
 - przykład 2 – Budowa Europejskiego Zespołu ds. Rozwoju Talentu
- Dyskusja

Czym jest PRO* – porozmawiajmy...

Organizacja

Wasze definicje? Poglądy? Intuicje?

Plan Rozwoju Organizacji

Wasze definicje? Poglądy? Intuicje? **Doświadczenia?**

* Prezentowane dalej podejście oparte jest o wczesne modele rozwoju organizacji stworzone przez McKinsey, oraz materiały Ashridge Business School przepracowane w kilku firmach w bardzo praktycznych sytuacjach biznesowych

Czym jest PRO – proponowane definicje i podejście

Organizacja – (niestety) często (nad)używane metafory

- ❑ Organizacja jako „maszyna”
- ❑ Cybernetyczno-technologiczne: naczelne pojęcia to „kontrola”, „analiza wariacji”, „schematy”, itd.
- ❑ Także militarna wersja podejścia
 - zależność od, oparcie się na autorytecie
- ❑ Koncepcje „twarde”: terminologia nadużywająca słów „strategia”, „struktury”
- ❑ „Przywódca na czele”
 - „heroiczny” model przywództwa i organizacji

Czym jest PRO – proponowane definicje i podejście

Organizacja - (chyba) sposób na lepsze zrozumienie...

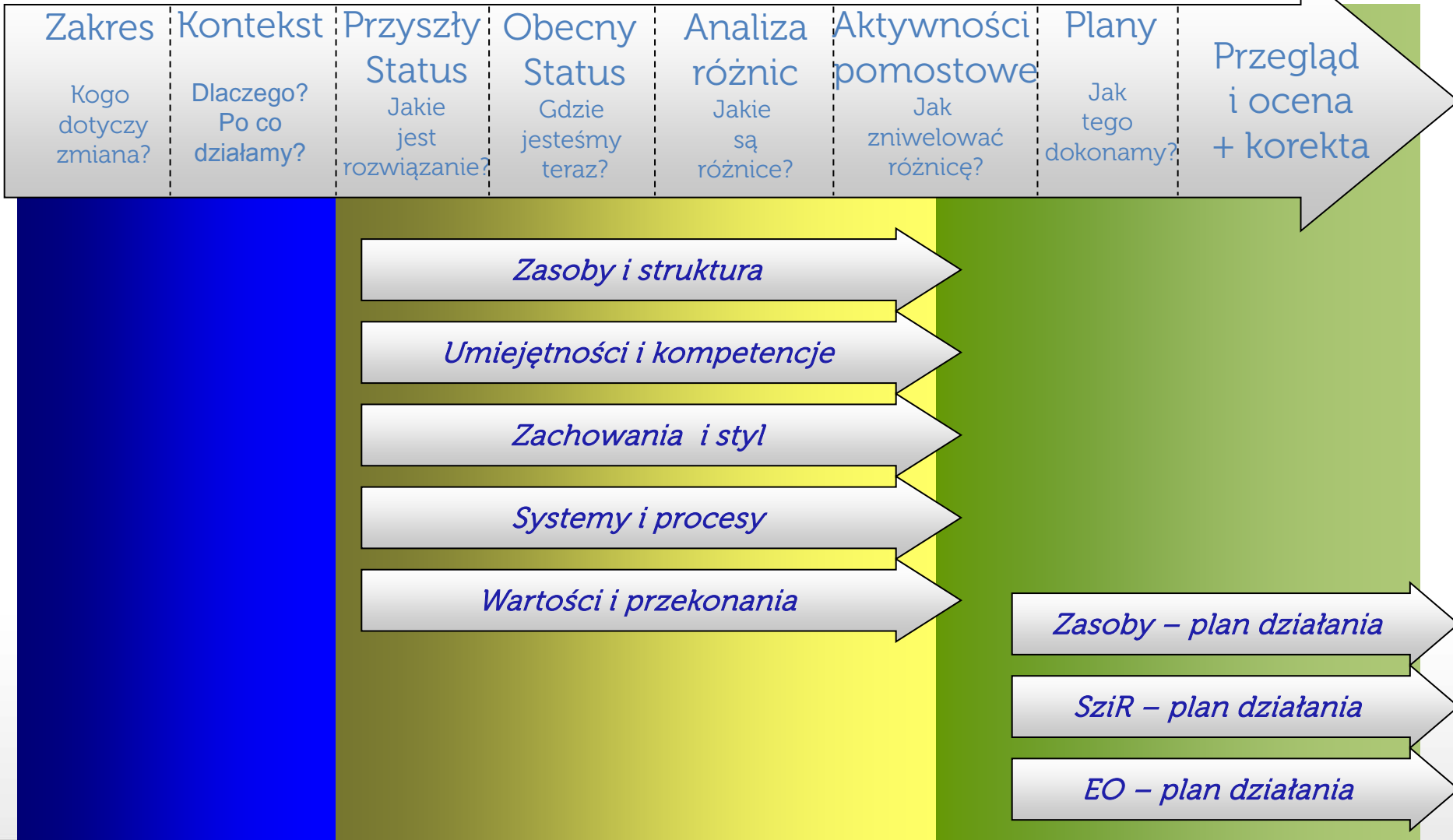
- Organizacje funkcjonują w oparciu o skomplikowane procesy społeczne
- Nie są rzeczami czy czymś „danym na zawsze” lecz ich naturą jest „ciągłe organizowanie się”
- Główna „waluta” organizacji to rozmowa, przepływ informacji, relacja
- Jakość organizacji zależy od jakości relacji, wzajemnych zależności, ich witalności
- Procesy, systemy to pochodna powyższych parametrów organizacji, nie odwrotnie

Czym jest PRO – proponowane definicje i podejście

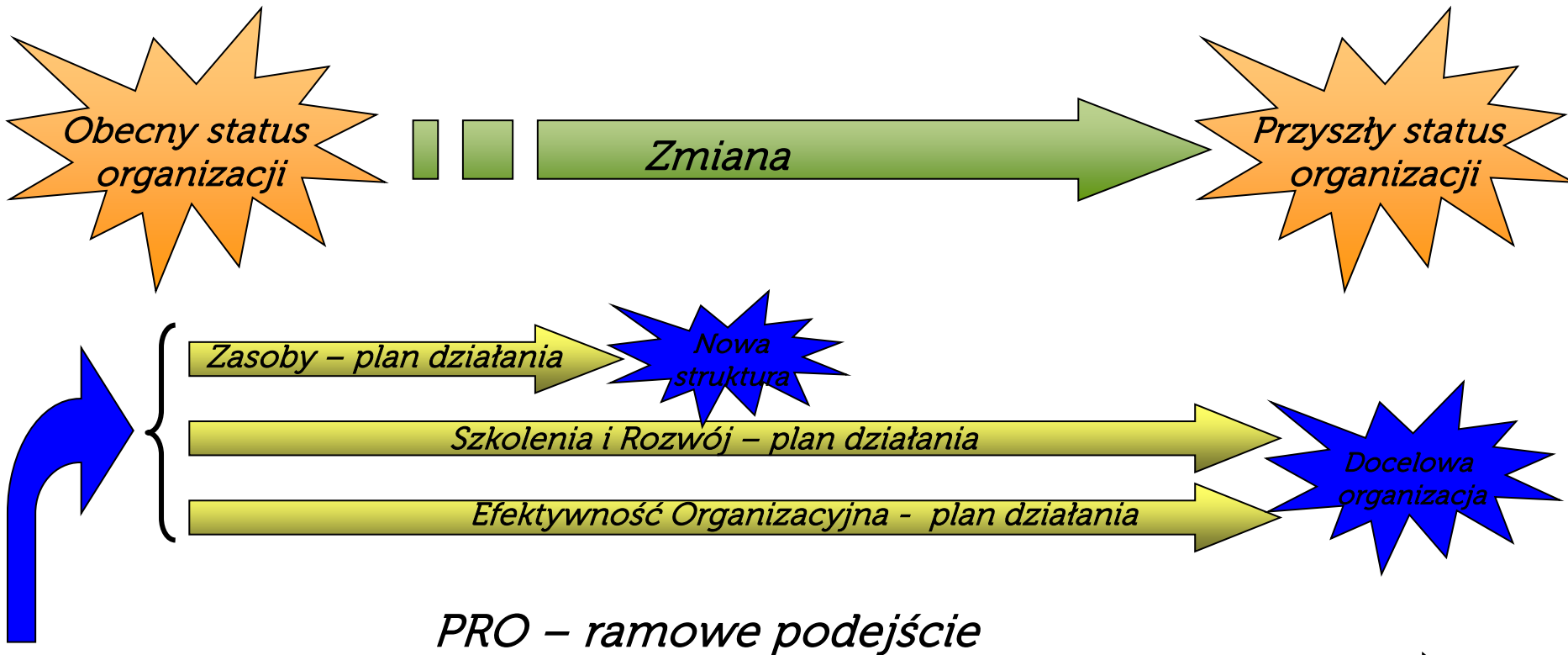
„TO” podejście nie jest ani „mechaniczne”, ani „płaskie”...

- Możliwe do stosowania i regionalnie, i lokalnie, niekoniecznie z całą organizacją od razu
- Uwzględnia procesy nieformalne
- Wyzwala reakcję i relację pomiędzy tym, co formalne i nieformalne
- Koncentruje uwagę na rutynowych, „odwiecznych” sposobach funkcjonowania i załatwiania spraw
- Identyfikuje tych ludzi w organizacji, którzy w danej chwili pozostają w relacji z rzeczami/procesami ważnymi (a nie odwrotnie)
- Łączy formalne procesy zarządzania ze zmianą natychmiast, gdy ta się pojawia

PRO: metoda – jedna z wielu, ale...



PRO: metoda – jedna z wielu, ale...



PRO – ramowe podejście

Zakres Kogo dotyczy zmiana?	Kontekst Dlaczego? Po co działamy?	Przyszły Status Jakie jest rozwiązanie?	Obecny Status Gdzie jesteśmy teraz?	Analiza różnic Jakie są różnice?	Aktywności pomostowe Jak zniwelować różnicę?	Plany Jak tego dokonamy?	Przegląd i ocena + korekta
--------------------------------	---------------------------------------	--	--	-------------------------------------	---	-----------------------------	----------------------------

PRO - 3 kluczowe etapy

- ❑ Projektowanie kształtu organizacji
 - Zakres
 - Kontekst/Strategia
 - Przyszły status

- ❑ Mapa aktywności organizacyjnych
 - Status obecny
 - Analiza różnic
 - Działania pomostowe

- ❑ Reorganizacja, zmiana
 - Plany (zasoby, szkolenia i rozwój, efektywność organizacji)
 - Przegląd i ocena

PRO – finalne „dlaczego?”

- ❑ Wszystkie podejmowane aktywności pozostają w ewidentnej relacji zgodności z wizją i strategią organizacji
- ❑ Metoda pozwalająca na profesjonalne zarządzanie złożonymi zmianami w organizacji
- ❑ Podejście, które zapewnia:
 - ≡ ramy i strukturę ujmujące aktywności zarządzania zmianą, które zawsze zachodzą w organizacji
 - łączność pomiędzy indywidualnymi rolami i zachowaniami a realizowaną strategią biznesową
- ❑ Narzędzie, które pozwala na:
 - efektywne podejmowanie decyzji
 - dotyka „miękkich” obszarów, o których należy pamiętać
- ❑ W większości przypadków w ciągu dwudniowej sesji pozwala „odpalić” proces zmiany w organizacji

PRO – „plusy ujemne...”

- „...to skomplikowane”
- „nie da się!”
- „„biznes” tego nie kupi”
- „nie ma czasu, trzeba działać”
- „nie wiem jak, boję się”
- „moi ludzie nie dadzą rady”
- „nigdy w ten sposób nie działaliśmy”
- „...to jakaś HR-owa fanaberia”
-
-
-

Zastosowania – przykład 1

Zmiana strategii oraz modelu operacyjnego w dużej sieci handlu detalicznego

Kontekst biznesowy

- nowa strategia globalna firmy
- duży wpływ na sposób funkcjonowania oddziału w Centralnej Europie
- konieczne przepracowanie sytuacji z uwzględnieniem różnych scenariuszy dla różnych krajów Centralnej Europy (także „efektywizacja” organizacji)
- brak koniecznego Know-How
- praca na dwóch frontach: budowa kompetencji organizacyjnej i natychmiastowe jej wdrażanie w praktyce

Zastosowania – przykład 1

Sesja 1 – Sytuacja firmy, 'business case'

- ❑ Analiza „biznesowego studium przypadku” prowadzącego do budowy nowej strategii
 - Gdzie – jako biznes – jesteśmy?
 - Co dzieje się w firmie i w jej otoczeniu?
 - Jakie powody skłaniają nas do zmiany strategii i organizacji?

- ❑ Wynik sesji
 - Klarowna definicja powodów prowadzących do stworzenia nowej strategii i organizacji

Zastosowania – przykład 1

Sesja 2 – Misja, wizja, wartości, strategia

- Jaka jest nowa strategia adekwatna do sytuacji, w jakiej jesteśmy?
- Co tak naprawdę robimy, jeśli chodzi o strategię, w rzeczywistości?
- Czy ostatnio zmienialiśmy już strategię?
- Jak chcemy wdrożyć nową strategię?
- Jakich zasobów możemy użyć do wdrożenia strategii?
- W jakim czasie planujemy wdrożenie nowej strategii?
- Jakie są kluczowe i mierzalne parametry strategii?

- Wyniki sesji
 - Klarowne dokumenty opisujące misję, wizję, wartości, strategię
 - Poziom wdrożenie strategii/dystansu do niej – uczciwa ocena
 - Identyfikacja barier utrudniających wdrożenie strategii (włącznie z ich hierarchizacją)

Zastosowania – przykład 1

Sesja 3 – nowa organizacja: zasady ('design principles')

- ❑ Zasady projektowania organizacji
 - Biorąc pod uwagę misję, wizję, wartości, strategię ... i bariery/przeszkody do ich wdrożenia stwórz maksymalnie 5-8 zasad opisujących „przyszły status” firmy

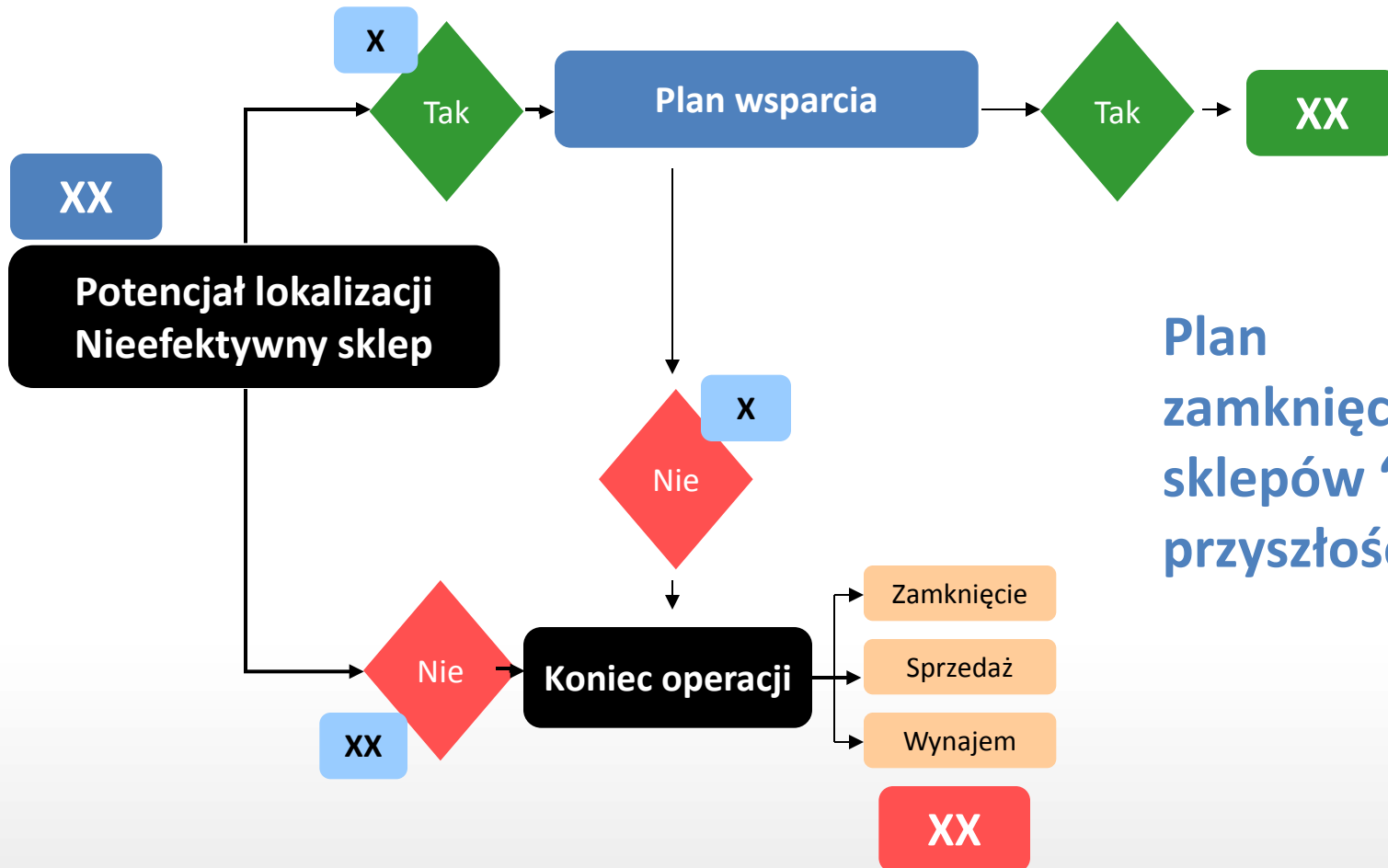
- ❑ Wyniki sesji
 - Uzgodniona lista zasad opisujących „przyszły status” organizacji
 - Pełnią funkcję „punktów odniesienia”

Zastosowania – przykład 1

Zasady projektowanej organizacji ('design principles')

1. Konieczność uwzględnienia nowego modelu organizacyjnego i strategii firmy matki
2. Pełna koncentracja organizacji na kliencie – z pracownikami skupionymi na satysfakcji klienta
3. Zdolność do reagowania w zmieniającym się otoczeniu
4. Koncentracja na tym co strategicznie ważne – outsourcing pozostałych aktywności
5. Centralizacja tego, co możliwe – decentralizacja tylko tego, co konieczne (zarówno lokalnie, jak i na poziomie europejskim)
6. Kultura organizacyjna ułatwiająca efektywną współpracę w poprzek całej organizacji
7. Bezwzględne wsparcie zaangażowania i rozwoju ludzi
8. Cały czas bycie: 'lean', logicznym i transparentnym

Zastosowanie - przykład 1



Plan zamknięcia X-sklepów "bez przyszłości"

Zastosowania – przykład 2

Budowa Europejskiego Zespołu ds. Rozwoju Talentu

Kontekst biznesowy

- nowa, paneuropejska organizacja biznesowa firmy
- główne procesy biznesowe zmienione zgodnie z nowymi wymogami
- po zmianie organizacji maksymalna uwaga skupiona na wynikach biznesowych
- dotychczasowe mocne strony firmy (rekrutacja, rozwój zasobów ludzkich) wymagają mocnej korekty
- decyzja o utworzeniu europejskiego Zespołu ds. Rozwoju Talentu z pełną odpowiedzialnością za „cykl życia pracownika”
- konieczność rozpoczęcia „pracy u podstaw”

- Realokacja zasobów zgodna z nową strategią biznesową
- Kontrakt z biznesem definiujący „unikalne zadania” Zespołu Talentowego
- Klarowna decyzja nt. strategii „Marki Pracodawcy” w Europie
- Nowe profile dla kluczowych ról w zespole

Zasoby i struktura

- Wprowadzenie kompetencji Lomingera jako narzędzi rekrutacji i rozwoju
- Zarządzanie sekcją umiejętności i kompetencji w curriculum HR

Umiejętności i kompetencje

- Przeprojektowanie procesu rekrutacji i rozwoju, także zasad i polityk
- Wsparcie rekrutacji wewnętrznej, następnie pełna odpowiedzialność
- Odpowiedzialność za proces MDP i sukcesji
- Rozwój i sukcesja w malejącej organizacji
- Planownie i zarządzanie budżetem

Systemy i procesy

- Spójne wdrożenie logo firmy w Europie w obszarze rekrutacji
- Zewnętrzny benchmarking
- W razie potrzeby – natychmiastowy feedback od biznesu/dla biznesu

Zachowania i styl

- Klarowność zasad i wartości
- Wsparcie i uznanie naprawdę pomagają...
- Dzielenie się doświadczeniami i wiedzą
- „Wsparcie cienia”, praca z osobą bardziej kompetentną

Wartości i przekonania

Zastosowanie
- przykład 2
Budowa
Europejskiego
Zespołu ds.
Rozwoju Talentu
- Plan akcji

Now

Bądźmy realistami... Warunki konieczne...

- Pełne zaangażowanie wszystkich „udziałowców”
- Bezwarunkowa (nie pozorna) partycypacja w procesie
- Samoorganizacja i gotowość do działania
- Współzależność i zróżnicowanie
- Całościowe podejście (widzenie „całego obrazu”)
- „Zewnętrzna prowokacja” jako wartość dodana
- Kontynuacja i konsekwencja warunkiem sukcesu zmiany
- ...
- ...
- ...

Fanaberia czy konieczność?