

Tychy, dn. 12.01.2012 Sośnicowice, dn. 13.01.2012



liderzy zmian

Janusz Jurcimiński

Studium przypadku / zarządzanie zmianą w ramach modelu 3R



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląaska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

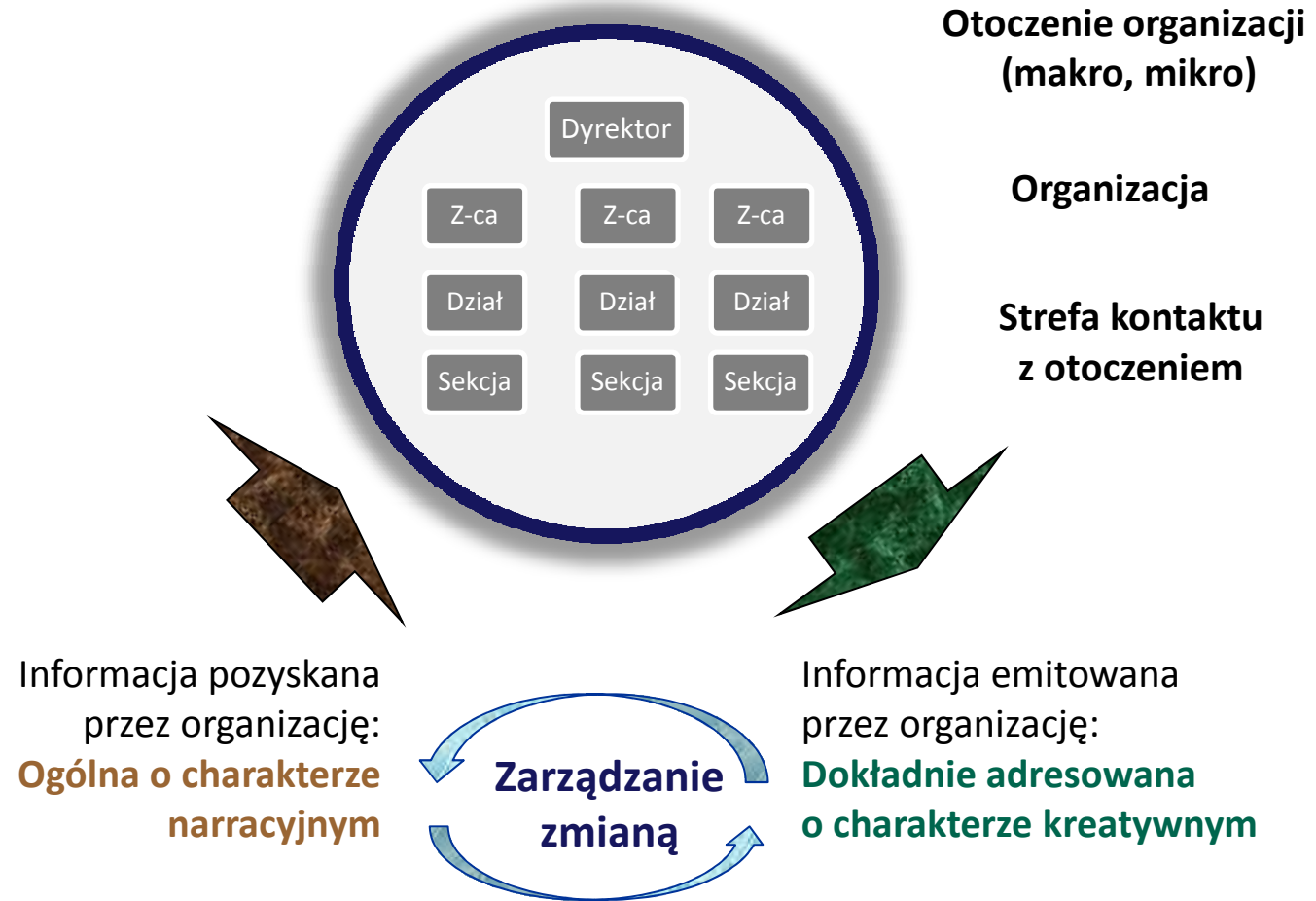
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Istota zmiany w organizacji

Istota zmiany w organizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

„ Każdej organizacji , która nie zdoła dokonać fundamentalnych zmian na czas, grożą fatalne konsekwencje. Jak dowodzą autorzy książki *Stall Points* Matthew, S. Olsen i Derek van Bever, firma, która popadnie w głębszy zastój i przestanie się rozwijać, ma mniej niż 10 % szans na to, by kiedykolwiek w pełni zregenerować swoje siły. Taka statystyka jest z pewnością deprymująca i tłumaczy w dużym stopniu, dlaczego 2/3 firm, które dotknęła stagnacja (*stalled companies*), czeka tak niepomyślna przyszłość: zostaną później przejęte, wycofane z obrotu publicznego lub zmuszone do upadłości.”

Źródło:

P. Nunes, T. Breene. Przebuduj firmę zanim będzie za późno. Harvard Business Review nr grudzień 2011/styczeń 2012 s. 52



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



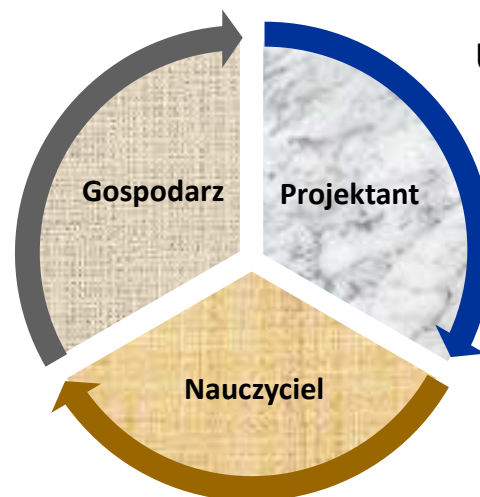
Istota zmiany w organizacji

ONA/ON - realizator zmiany

ONA / ON - Kierownik realizacji zmiany

Umiejętność diagnostycznego i analitycznego myślenia

- Doskonała znajomość technik i instrumentów zarządzania
- Rozumienie mechanizmów funkcjonowania organizacji
- Dostrzeganie funkcjonujących patologii



Umiejętność systemowego myślenia.

Dążenie do doskonałości koncepcyjnej w zakresie tworzenia wizji mocno osadzonej w świecie zewnętrznym, opartej na zaletach organizacji

Umiejętności techniczne, interpersonalnej komunikacji i wywierania wpływu

- Rozumienie realizowanych zadań przez organizację
- Kreowanie oczekiwanych przez organizację postaw pracowniczych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji
ONA/ON – realizator zmiany

**Analiza własnych umiejętności,
planowanie własnego rozwoju**

ONA / ON - analiza własnych umiejętności, planowanie własnego rozwoju

Charakterystyka kompetencji menedżerskich

Umiejętności menedżerskie

- Umiejętność realizacji komunikacji
- Umiejętność wprowadzania zmian
- Umiejętność uczenia innych
- Umiejętność porozumiewania się
- Nastawienie do innych
- Struktura aktywności zawodowej średniego dnia pracy

Samorealizacja, styl menedżerski, istota cech człowieka

- Zaspokojenie potrzeb: fizycznych, bezpieczeństwa, związku, poszanowania, niezależności i samorealizacji
- Zdefiniowanie poglądów dotyczących istoty natury człowieka: zwierzę kontrolowane przez cywilizację przede wszystkim istota rozwijająca się istotą myślącą, otwarta i kierującą się intelektem
- Klasyfikacja stylu menedżerskiego:
 - Kompleksowy
 - Wyizolowany
 - Przyjacielski
 - Gorliwy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnośląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji
ONA/ON – realizator zmiany

**Analiza własnych umiejętności,
planowanie własnego rozwoju**

ONA / ON - analiza własnych umiejętności, planowanie własnego rozwoju

- Klasyfikacja stylu zarządzania:
 - Otwarty
 - Dyrektorski
 - Życzliwy autokrata
 - Misjonarski
 - Biurokratyczny
 - Ugodowy
 - Autokratyczny
 - Olewający

Przegląd efektywności przedsiębiorstwa

- Efektywność kontaktów z przełożonym
- Zaplanowanie kompetencji i funkcji w przedsiębiorstwie
- Klimat dla efektywności
- Korzyści z nastawienia na efektywność
- Efektywność kontaktów z podwładnymi
- Efektywność kontaktów z partnerami
- Skuteczność informacji zawodowej w przedsiębiorstwie
- Dostępność środków



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



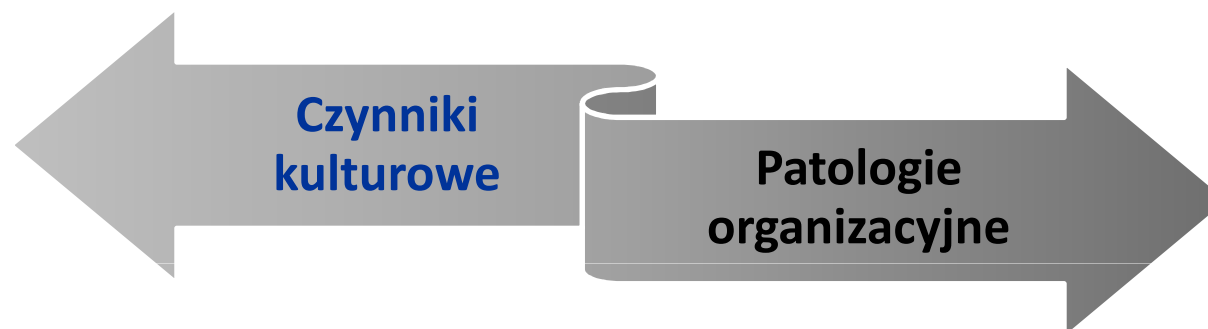
Istota zmiany w organizacji
ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

TWOJA FIRMA – analiza organizacji

TWOJA FIRMA - analiza organizacji

Jest kolektywnym
zaprogramowaniem umysłu, które
odróżnia członków jednej grupy
lub kategorii ludzi od drugiej.



... każda dysfunkcja w organizacji,
taka, która nie pozwala na osiągnięcie
realistycznych, wyznaczonych danej
organizacji i zgodnych z dobrem
społecznym celów w zakładanym
czasie przy określonych środkach.

Źródło definicji:

G. Hofstede, G. J. Hofstede. Kultury i organizacje.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007r. s. 17

R. Stocki. Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja.

Oficyna Ekonomiczna. 2005r. s.50



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji
ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

**TWOJA FIRMA – analiza organizacji
czynniki kulturowe**

TWOJA FIRMA - analiza organizacji

Czynniki kulturowe - w polskich organizacjach dominuje:

- Kolektywizm – 85 %
- Zewnętrzsterowność – 78 %
- Negatywny stosunek do niepewności – 71 %
- Mały dystans wobec władzy – 60 %
- Osiąganie statusu – 83 %

Cechy zachowań kulturowych:

- Sposób podejmowania decyzji przez kierownika
- Stosunek do władzy formalnej
- Dobro indywidualne / dobro firmy
- Dopasowanie się nowego pracownika do istniejącej sytuacji / uznanie przez grupę osiągnięć nowego pracownika
- System awansowania
- Stosunek do szybkiej kariery młodych pracowników
- Preferowana rozpiętość wynagrodzeń między pracownikami a kierownictwem
- Stosunek do zmiany
- Stosunek do ryzyka

Źródło:

R. Wolniak Czynniki kulturowe w polskich organizacjach
Przeгляд Organizacji nr 11/2011 s.18-20



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie



Faza
zaślepienia

Faza
narastania objawów

Faza
kryzysu

Charakter procesualny zmian

Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

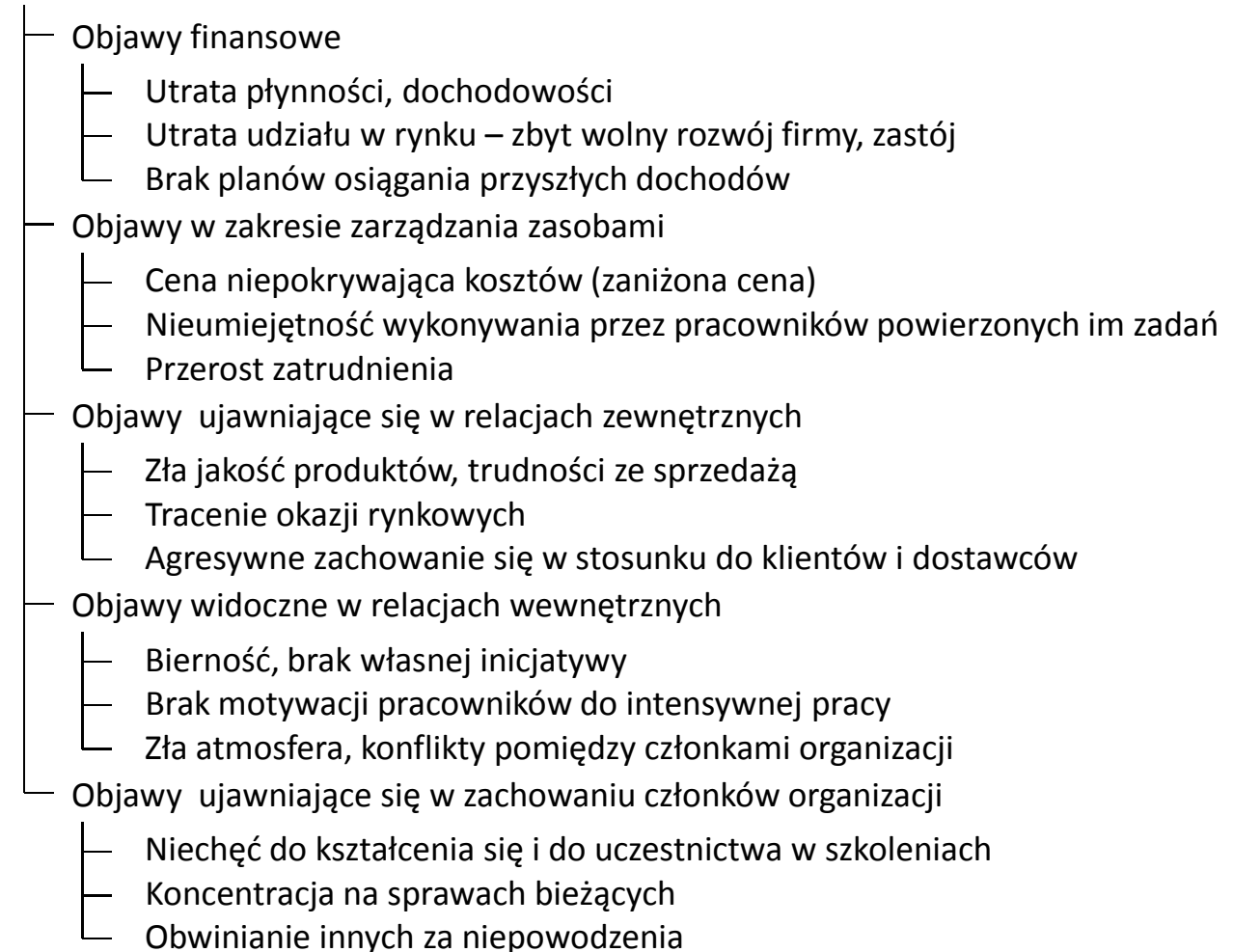
- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie

Łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych



Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie

Zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi

- Patologie ujawniające się w sferze wartości
 - └ Negowanie i niszczenie dorobku kulturowego
 - └ Niszczenie przyrody i zasobów naturalnych
- Patologie ujawnione w sferze przekonań – naiwne teorie organizacyjne
 - └ Komputeryzacja, ISO, TQM, Kaizen
 - └ Zabawa w policjantów i złodziei z kierownictwem firmy
- Patologie związane z emocjami
 - └ Lęk przed innowacją, nowością
 - └ Lęk przed odkryciem przez kogoś własnej niekompetencji
- Ograniczenia osobowościowe
 - └ Niechęć do podejmowania ryzyka
 - └ Zaburzenia poczucia własnej wartości
- Ograniczenia poznawcze
 - └ Trudności w postrzeganiu złożoności poznawczej
 - └ Trudności w wyznaczaniu poziomu ważności
- Procesy psychiczne
 - └ Syndrom wyuczonej bezradności
 - └ Syndrom wypalenia zawodowego

Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie

Nieprawidłowości operacji i procesów

- Obieg wiedzy
 - └ Absolutyzowanie ROA i ROE (wskaźniki rentowności aktywów i kapitału własnego)
- Upośledzenie lub patologia podstawowych systemów organizacyjnych
 - └ Zanik empatii
 - └ Wadliwy system zarządzania relacjami
 - └ Błędna polityka cenowa (za niska lub za wysoka cena)
- Wadliwe funkcjonowanie procesów
 - └ Brak właściwego planowania zużycia materiałów i innych zasobów
 - └ Zawyżone płace pracowników
 - └ Źle zorganizowany proces biznesowy
- Obieg finansowy
- Obieg kulturowy

Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

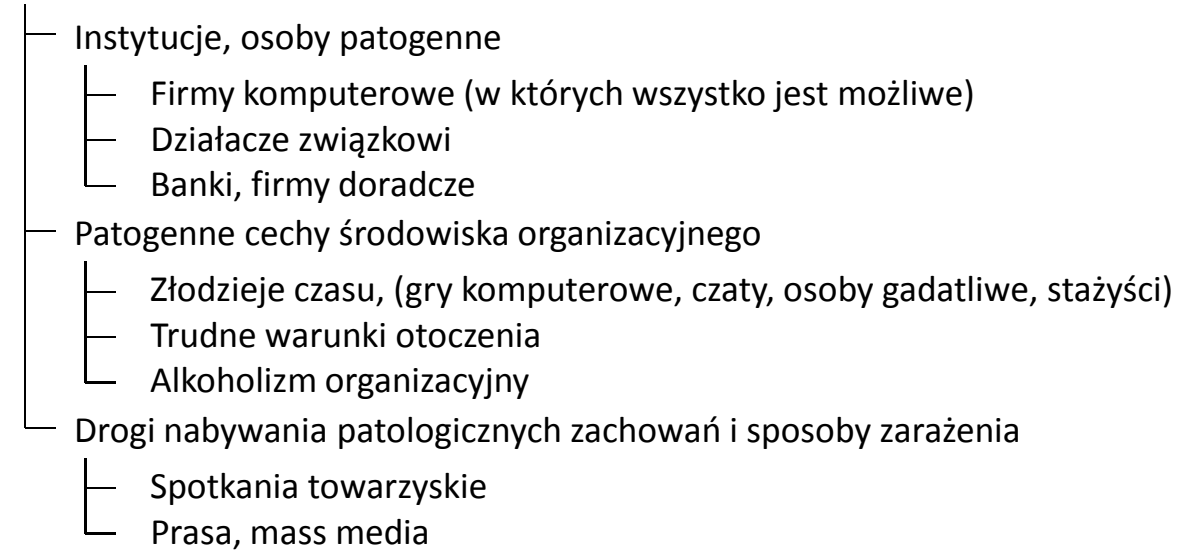
- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie

Patologiczne oddziaływanie środowiska organizacji



Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



TWOJA FIRMA - patologie

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe

TWOJA FIRMA – patologie

Rozwój zjawisk patologicznych w czasie

- Fazy rozwoju organizacyjnego organizacji
- Fazy rozwoju zjawiska patologicznego w firmie
- Patologie nagle pojawiające się w organizacji
- Patologie o charakterze chronicznym

Źródło:

R. Stocki. Patologie organizacyjne

– diagnoza i interwencja

Oficyna Ekonomiczna 2005 r. s. 55-64



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Scenariusz dalszego postępowania - studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

- Finanse:**
- Struktura kosztów
 - Płynność finansowa
 - Środki na realizację zmiany

Kadra:

- Kierownik zmiany i jego współpracownicy
- Kadra średniego szczebla
- Pozostały personel organizacji (wydziałami)

Procesy:

- Świadczonych usług przez firmę
- Przepływu informacji



Otoczenie:

- Szanse zagrożenia

Scenariusze dalszego postępowania:

- Definiowanie problemów
- Projektowanie niezbędnych modeli i procesów
- Formułowanie strategii

Marketing:

- Produkt
- Cena
- Promocja
- Dystrybucja

Systemy zakładowe:

- Zapewnienia jakości
- Kompetencji, odpowiedzialności i uprawnień pracowniczych
- Płac i oceny postaw pracowniczych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnosłaska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

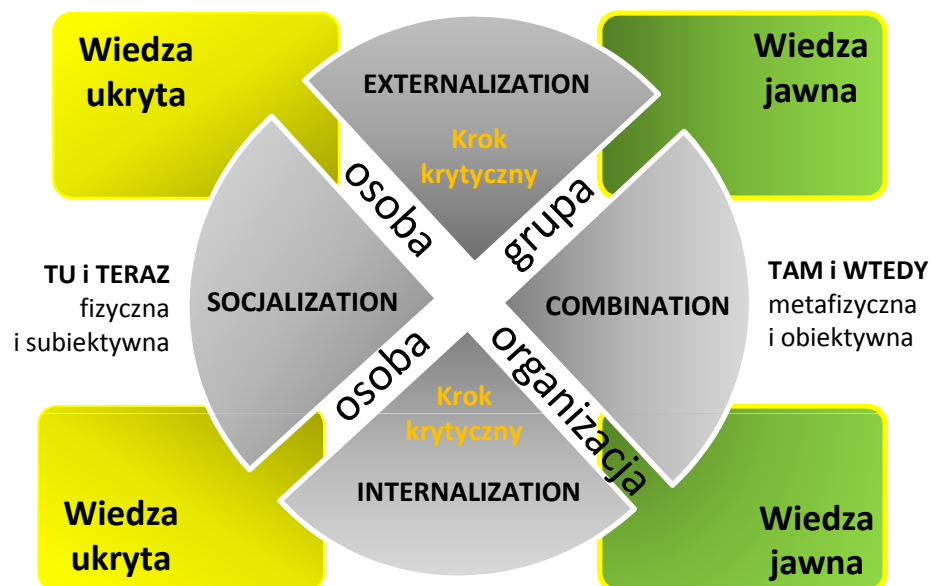
- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się



Źródło:

Opracowanie własne na podstawie:

Hirota Takeuchi, Ikujiro Nonaka . Hitotsubashi on Knowledge Management.

John Wiley and Sons (Asia) Pte Ltd 2004.

s. 3-4, 33-36



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Istota modelu 3R

Regeneracja + **R**ewitalizacja + **R**estrukturyzacja > **3R**
kultury organizacji strategii rynkowej sposobu pracy

Regeneracja – tworzenie systemów bodźców do ciągłego uczenia się

1. Zakładowy system odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji pracowniczych
2. Zakładowy system płac i oceny postaw pracowniczych
 - a) prowizyjno-jakościowy
 - b) ilościowo-jakościowy
 - c) zadaniowo-jakościowy
3. Zakładowy system zapewnienia jakości

Rewitalizacja – doskonalenie strategii rynkowej wspomaganą narzędziami klasy IT

Restrukturyzacja – procesowe zmiany o charakterze organizacyjnym w sposobie funkcjonowania organizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracownika

REGENERACJA – zakładowy system odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji pracowniczych

Mapa przestrzeni aktywności zawodowej pracowników – studium przypadku

Stanowiska pracy w ujęciu procesowym – cechy:

1. Cechy niezbędne do podjęcia pracy na danym stanowisku
 - a) poziom wymaganego wykształcenia
 - b) oczekiwanego doświadczenia zawodowego
2. Cechy umożliwiające kontynuowanie pracy na danym stanowisku:
 - a) zrozumienie zasadności i uzasadnienia przydzielonych zadań
 - b) jakość realizowanych zadań funkcjonalnych
 - c) jakość realizowanych zadań w ramach zespołów tematycznych
3. Cechy predysponujące do awansowania pracownika:
 - a) predyspozycje do kierowania zespołem
 - b) umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych

Stanowisk pracy w ujęciu indywidualnym – obszary:

1. Odpowiedzialności pracownika
2. Kreatywności pracownika
3. Kontroli pracownika
4. Udzielonego wsparcia dla pracownika



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

REGENERACJA – zakładowy system odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji pracowniczych

Mapa przestrzeni aktywności zawodowej pracowników – studium przypadku

Kryteria oceny aktywności pracowniczej – standardy:

1. Warunkowo dopuszczony do realizacji zadań zawodowych – tylko wstępny okres zatrudnienia
2. Bardzo dobry lub przekraczający obowiązujące standardy jakości pracy

Droga indywidualnej ścieżki rozwoju – kierunki:

1. Stanowiskowy – układ pionowy
2. Procesowy – układ poziomy
3. Procesowo-stanowiskowy

Poziomy odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji pracowniczych – wiersze macierzy:

1. Osoba nowoprzyjęta do pracy
2. Pracownik liniowy
3. Instruktor
4. Pracownik uniwersalny
5. Brygadzista
6. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REGENERACJA – zakładowy system odpowiedzialności, uprawnień i kompetencji pracowniczych

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

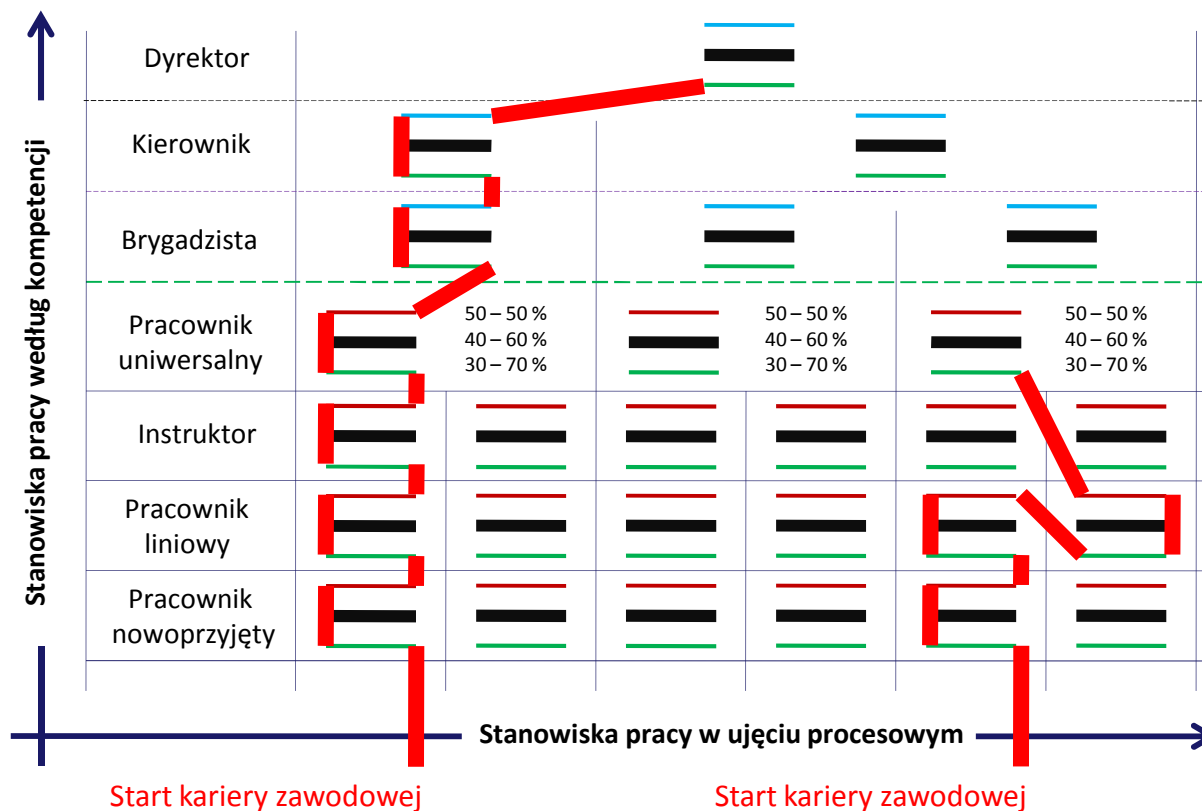
Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Mapa przestrzeni aktywności zawodowej pracowników – studium przypadku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnosłaska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REGENERACJA – zakładowy system płac i oceny postaw pracowniczych – studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Regeneracja

- system płac i oceny pracownika

Model systemu płac

„Płacimy za realizację zadań i przekraczanie granic”

Jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa

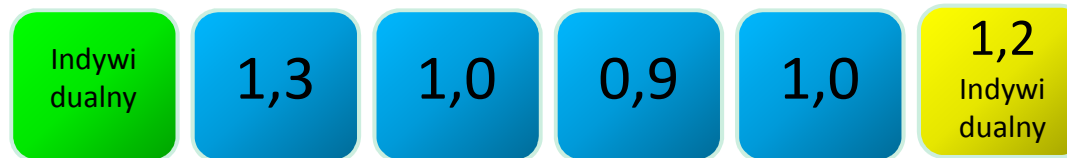
ujęcie procesowe



Metody szacowania poziomu wynagrodzenia



Szacowanie wskaźnika wynagrodzenia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REGENERACJA – zakładowy system płac i oceny postaw pracowniczych – studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Regeneracja

- system płac i oceny pracownika

Cel:

Stabilizacja poziomu kosztów wynagrodzeń w kosztach jednostkowych
Zarządzanie poziomem kosztów wynagrodzeń

Karta modelu poziomu wynagrodzenia produktu „X”

Miejsce powstania kosztu	Poziom planowany	Poziom uzyskany w określonym czasie	Rodzaj podejmowanych działań
Dział handlowy	100	90	Wzmacniająco-stabilizujące
Dział logistyki	100	110	Korygujące
Produkcja	100	100	Wzmacniająco-stabilizujące
Magazyn	100	100	Wzmacniająco-stabilizujące
Administracja	100	95	Wzmacniająco-stabilizujące
Transport	100	60	Stabilizujące
Podsumowanie	Oczekiwany wynik	Interpretacja uzyskanych poziomów kosztów	Miesięczny, kwartalny plan zadań zespołowych lub indywidualnych. System oceny postaw pracowniczych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REGENERACJA – zakładowy system płac i oceny postaw pracowniczych – studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Regeneracja

- system płac i oceny pracownika

Załączniki:

1. Arkusz szacowania stanowiska pracy
2. Karta pomiaru efektywności pracy
3. Projekty spotkań wdrażających system płac i oceny postaw pracowniczych
4. Arkusz płac

Składowe wynagrodzenie

Wartość wypracowanych środków = wielkość produkcji x cena		Premia za realizację zadań priorytetowych	Nagroda Dyrektora Przedsiębiorstwa	
Wielkość indywidualnie wykonanej produkcji	Ocena		Realizacja indywidualnych lub zespołowych zadań o charakterze priorytetowym	Za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej
	Wartość wykonanego błędu	Postawa pracownika		

Wartość wypracowanych środków = wielkość i wartość sprzedaży x cena		Premia za realizację zadań priorytetowych	Nagroda Dyrektora Przedsiębiorstwa	
Wielkość i wartość indywidualnie dokonanej sprzedaży	Ocena		Realizacja indywidualnych lub zespołowych zadań o charakterze priorytetowym	Za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej
	Taryfikator zakładowy	Postawa pracownika		

Wartość wypracowanych środków = zrealizowane zadania		Premia za realizację zadań priorytetowych	Nagroda Dyrektora Przedsiębiorstwa	
Realizacja przydzielonych zadań funkcjonalnych	Ocena		Realizacja indywidualnych lub zespołowych zadań o charakterze priorytetowym	Za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej
	Taryfikator zakładowy	Postawa pracownika		



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląaska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji
ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Regeneracja

- system płac i oceny pracownika

REGENERACJA – zakładowy system oceny postaw pracowniczych – studium przypadku

Pozycję pracownika w przedsiębiorstwie należy wiązać z jego dokonaniem, ekonomicznymi efektami wykonywanej pracy, uzyskaną jakością oraz zaangażowaniem w proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Zakres realizowanej oceny	Etap I	Etap II	Etap III
Zadania funkcjonalne 1. Jakość 2. Terminowość 3. Porządek na stanowiskach pracy 4. Przestrzeganie przepisów BHP	●	●	✘
Zadania priorytetowe wynikające z plany rozwoju przedsiębiorstwa 1. Indywidualne 2. Zespołowe	✘	●	●
Pełna ocena postaw pracowniczych 1. Realizacja zadań i czynności funkcjonalnych 2. Samodzielność 3. Zaangażowanie 4. Współpraca z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi 5. Wizerunek	✘	✘	●



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REGENERACJA – zakładowy system oceny postaw pracowniczych – studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników

Regeneracja

- system płac i oceny pracownika

Rodzaje i zakresy rozmów oceniających	Częstotliwość
<p>Rozmowa okresowa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Powinna być dialogiem w wyniku którego powstaje obraz osiągnięć, zadań oraz zakresu doskonalenia kompetencji pracownika. 2. Oceniany musi rozumieć, że przez dokonanie oceny kształtuje swoją wartość, że ma wpływ na jej wzrost. 3. Wynik rozmowy przekłada się na wynagrodzenie 	<p>Etap I miesiąc Etap II, III kwartał</p>
<p>Rozmowa roczna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jest ukierunkowaniem dalszego rozwoju pracownika, zwiększeniem jego efektywności, jakości pracy poprzez określenie rocznych celów 2. Wyniki rozmowy nie mają bezpośredniego przełożenia na awans finansowy pracownika. 	<p>rok</p>

Załączniki:

5. Karta oceny pracownika
6. Regulamin oceny pracownika
7. Kryteria oceny pracownika



REGENERACJA – zakładowy system zapewnienia jakości

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

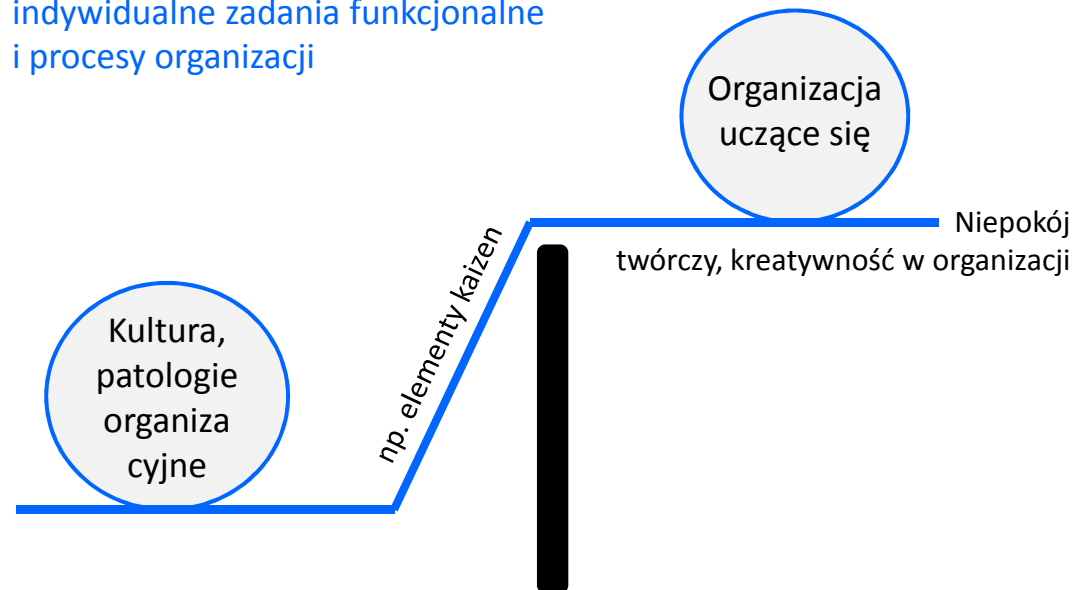
Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika

Regeneracja

- system zapewnienia jakości

Jakość jest wartością funkcjonującą w ramach procesów systemu, wartością niezależną od osób realizujących indywidualne zadania funkcjonalne i procesy organizacji



Załącznik:

8. Elementy zakładowej normy jakości



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REWITALIZACJA – doskonalenie strategii rynkowej

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości




Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej

Działania rynkowe

Sprzedaż powtarzalna

1. Budować i utrzymywać pozycję wyjątkowego partnera, który realizuje obecne potrzeby i dostrzega przyszłe.
2. Analizować i korygować aktualność swojej oferty handlowej w zakresie:
 - a) cech i jakości produktów,
 - b) cech i jakości usług,
 - c) cen produktów, towarów handlowych i usług.
3. Budować bazę danych o klientach, wspomagać badanie rynku i wizerunku firmy.
4. Podnoszenie kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie obsługi klientów.

Działania rynkowe	Klient, obszary naszego zainteresowania		
	1	2	3
1. Budować i utrzymywać pozycję wyjątkowego partnera, który realizuje obecne potrzeby i dostrzega przyszłe.			
2. Analizować i korygować aktualność swojej oferty handlowej w zakresie: a) cech i jakości produktów, b) cech i jakości usług, c) cen produktów, towarów handlowych i usług.			
3. Budować bazę danych o klientach, wspomagać badanie rynku i wizerunku firmy.			
4. Podnoszenie kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie obsługi klientów.			

Legenda:

1. Personel klienta.
2. Kadra zarządzająca średniego szczebla.
3. Właściciele, dyrektorzy, członkowie zarządów.

Bezpośredni uczestnik planowanych działań marketingowych.

Pasywny uczestnik planowanych działań marketingowych.

Raport, zapowiedź realizacji projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REWITALIZACJA – doskonalenie strategii rynkowej

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się




Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej

Działania rynkowe	Klient, obszary naszego zainteresowania		
	1	2	3
Innowacja			
1. Wspólna z klientami identyfikacja i realizacja potrzeb dotychczasowych nie uwzględnianych w planach współpracy.			
2. Koncentracja na długookresowej współpracy.			
3. Przedstawiciel DOK-u, menedżerem projektów przy silnym wsparciu Zarządu Przedsiębiorstwa.			
4. Przedstawiciel DOK-u posiada dodatkowe kompetencje w zakresie zarządzania sprzedażą na etapie inicjowania procesu lub jego realizacji.			

Legenda:

1. Personel klienta.
 2. Kadra zarządzająca średniego szczebla.
 3. Właściciele, dyrektorzy, członkowie zarządów.
- Bezpośredni uczestnik planowanych działań marketingowych.
 Pasywny uczestnik planowanych działań marketingowych.
 Raport, zapowiedź realizacji projektu.



REWITALIZACJA – doskonalenie strategii rynkowej

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

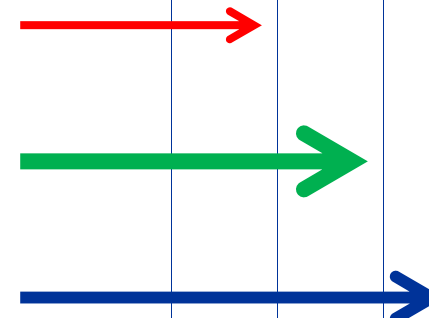
- doskonalenie strategii rynkowej

Działania rynkowe

Ekspansja

1. Rozpoznać potrzeby klientów, niezbędne do realizacji polityki ich pozycjonowania.
2. Ekspansja w zakresie:
 - a) rdzenia usług sprzedaży,
 - b) otoczenia usług sprzedaży poprzez realizację gotowych rozwiązań, nie wymagających inwestowania przez klientów.
3. Budowanie zaufania klientów w zakresie umiejętności technicznych i zarządzania projektami.
4. Koncentracja DOK-ów na sferze korzyści budżetowych klientów.

Działania rynkowe	Klient, obszary naszego zainteresowania		
	1	2	3
Ekspansja			
1. Rozpoznać potrzeby klientów, niezbędne do realizacji polityki ich pozycjonowania.			
2. Ekspansja w zakresie:			
a) rdzenia usług sprzedaży,			
b) otoczenia usług sprzedaży poprzez realizację gotowych rozwiązań, nie wymagających inwestowania przez klientów.			
3. Budowanie zaufania klientów w zakresie umiejętności technicznych i zarządzania projektami.			
4. Koncentracja DOK-ów na sferze korzyści budżetowych klientów.			



Legenda:

1. Personel klienta.
 2. Kadra zarządzająca średniego szczebla.
 3. Właściciele, dyrektorzy, członkowie zarządów.
- Bezpośredni uczestnik planowanych działań marketingowych.
- Pasywny uczestnik planowanych działań marketingowych.
- Raport, zapowiedź realizacji projektu.



REWITALIZACJA – doskonalenie strategii rynkowej

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej

Działania rynkowe	Klient, obszary naszego zainteresowania		
	1	2	3
<p>Przejęcie klienta od konkurencji</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Śledzić trendy na rynku. Analizować sukcesy i niepowodzenia konkurencji oraz realizowane przez nich projekty. 2. Wykorzystywać działania konkurencji jako elementy sprzyjające rozwojowi firmy lub jego zagrożenia. 3. Wnioskować do „Zespołu” oraz uczestniczyć w przygotowaniu narzędzi i środków do przejęcia klienta od konkurencji. 4. Koncentracja operacyjna na kliencie w celu jego przejęcia. 	→	→	→

Legenda:

1. Personel klienta.
 2. Kadra zarządzająca średniego szczebla.
 3. Właściciele, dyrektorzy, członkowie zarządów.
- Bezpośredni uczestnik planowanych działań marketingowych.
 Pasywny uczestnik planowanych działań marketingowych.
 Raport, zapowiedź realizacji projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



REWITALIZACJA – doskonalenie strategii rynkowej

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się













Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej

Działania rynkowe	Klient, obszary naszego zainteresowania		
	1	2	3
1. Sprzedaż powtarzalna			
2. Innowacje			
3. Ekspansja			
4. Przejęcie klienta od konkurencji			



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej

Rewitalizacja

- wspomaganie IT – studium przypadku

REWITALIZACJA – wspomaganie strategii rynkowej narzędziami klasy IT

Oferta minimalistyczna / wojna cenowa – studium przypadku

Wspomaganie strategii rynkowej narzędziami klasy IT – studium przypadku

Załączniki:

9. Oferta **British Airways / Wizz Air**
10. Narzędzia IT w europejskiej strategii rynkowej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej
- wspomaganie IT

Restrukturyzacja

- procesy, narzędzia, struktura

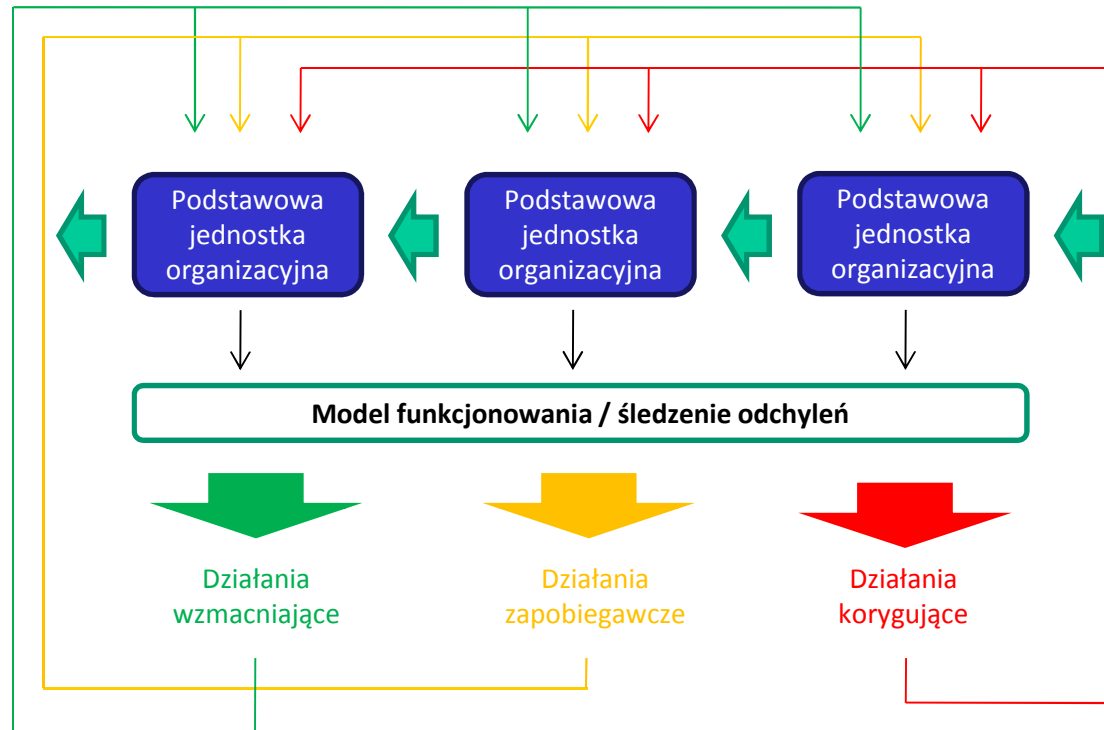
RESTRUKTURYZACJA procesowa

Modele – to obrazy myśli

Obrazy – z odpowiedziami na problemy nie mające jednego rozwiązania

Odpowiedzi – zdefiniowanej celami i drogami do nich prowadzącymi

Drogami – podlegającymi optymalizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



RESTRUKTURYZACJA – kanały

dystrybucji – studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej
- wspomaganie IT

Restrukturyzacja

- procesy, narzędzia, struktura

Restrukturyzacja

- kanały dystrybucji – studium przypadku

DH	Eksp.	OD	DT	BH 1	BH2	BH3	L1	L2	L3	Prod.1	Prod.2	MAG	Tr. śr.	AD	Zarz.	K U
2	3	2	1	4	4	4	1	1	1	8	5	4	7	4	4	55
DH		OD	DT				L1			Prod.1		MAG	Tr. ind.	AD	Zarz.	K D ...
0,5		2	0,3				1			8		2	2	2	1	18,8
DH	Eksp.		DT				L1	L2		Prod.1	Prod.2	MAG	Tr. ind.	AD	Zarz.	K E ...
1	3		1				1	1		8	5	5	14	3	2	44
DH			DT	BH 1			L2	L3		Prod.1	Prod.2	MAG	Tr. ind.	AD	Zarz.	K H ...
1,5			0,7	4			1	1		8	5	4	5	2	2	34,2

Wniosek:

Możliwość wejścia na niedostępne rynki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląaska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – zmiana rozwojowa czy transformacyjna? studium przypadku

Istota zmiany w organizacji

ONA/ON – realizator zmiany

- analiza własnych umiejętności

Twoja firma – analiza organizacji

- czynniki kulturowe
- patologie organizacyjne

Scenariusz dalszego postępowania

Idee fixe - organizacja ucząca się

Istota modelu 3R

Regeneracja

- system uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności pracowników
- system płac i oceny pracownika
- system zapewnienia jakości

Rewitalizacja

- doskonalenie strategii rynkowej
- wspomaganie IT

Restrukturyzacja

- procesy, narzędzia, struktura
- kanały dystrybucji – studium przypadku

Zarządzanie zmianą – zmiana rozwojowa czy transformacyjna?

Udzielenie odpowiedzi na zadane pytanie należy rozumieć jako refleksję nad własnymi poglądami, nad własną zdolnością do przekraczania granic.

Wybory, nie posiadają wymiaru teoretycznego, wybory posiadają tylko i wyłącznie wymiar praktyczny. To nasze poglądy, to nasza determinacja w realizacji podjętych decyzji definiują pojęcie powinności, wytyczają granice pomiędzy tym, co jest zmienne i niezienne.



Bibliografia, proponowana literatura

Literatura przedmiotu:

1. G.Hofstede, G. J. Hofstede. Kultury i organizacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007
2. Siedem kultur kapitalizmu. C. Hampden-Turner, A. Trompenaars. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2006
3. L. Zbiegień-Maciąg. Kultura w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2002
4. G. Morgan. Obrazy organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1997
5. Strategor. Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1996
6. Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka. Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley and Sons (Asia) Pte Ltd 2004.
7. R. Stocki. Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2005
8. M. Sierpińska, T. Jachna. Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004
9. B. Reddin. Testy dla menedżerów stawiających na efektywność poradnik psychologiczny. Oficyna Wydawnicza ALMA-PRESS. Warszawa 2005
10. M. Adamiec, B. Kożusznik. sztuka Zarządzania sobą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2001
11. M. McKay, M. Davis, P. Fanning. Sztuka skutecznego porozumiewania się. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk 2005
12. Praca zbiorowa pod redakcją D. M. Stewart. Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1996
13. P. M. Senge. Pięta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer. Kraków 2006
14. P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smitch. Pięta dyscyplina materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer. Kraków 2008
15. P. Grajewski. Organizacja procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2007
16. Redakcja naukowa M. Kostera. Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008.
17. Peter. F. Drucker. Praktyka zarządzania. Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków 1998
18. R. Simons. Jak projektować stanowiska pracy o maksymalnej efektywności. Sprawna i efektywna organizacja. Harvard Business Review. Helion. Gliwice 2007.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Bibliografia, proponowana literatura

Pozostałe materiały publikowane:

1. Przegląd organizacji, miesięcznik TNOiK. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Miesięcznik
2. Harvard Business Review Polska. Harvard Business Polska ICAN Sp. z o.o. Sp. K. Miesięcznik

Uwaga:

w celu **zapoznania się** z wymienionymi periodykami, wszystkie numery z 2011 r. oraz z literaturą proponowaną i wykorzystaną do opracowania niniejszej prezentacji udostępniam ją podczas naszego spotkania.

Niniejszą prezentację można pobrać:

1. www.jurcimierski.pl pliki pdf
2. e-mail: janusz@jurcimierski.pl pliki Power Point (edycja w wersji automatycznej)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Uprzejmie dziękuję za wspólnie spędzony czas

Janusz Jurcimierski



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Górnoląska
Agencja Rozwoju
Regionalnego S.A.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego