

Zarządzanie zmianą

Czyli jak skutecznie
minimalizować opór
pracowników wobec zmian





Plan prezentacji

1. Strefa komfortu i jej wpływ na gotowość do zmian.
2. Kluczowe przyczyny oporu wobec zmian i sposoby minimalizowania ich wpływu na pracowników.
3. Wzór na zmianę – najważniejsze zadania dla menedżera.

Strefa komfortu

PRAGNIENIA

WYZWANIA

SUKCES



CELE

WIARA W
SIEBIE

MARZENIA

Jak wychodzić ze strefy komfortu bezpiecznie i efektywnie?



CO POMAGA NAM OPUŚCIĆ STREFĘ KOMFORTU



DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 1

NIEZROZUMIENIE POTRZEBY ZMIAN PRZEZ PRACOWNIKÓW

„Dlaczego to robimy?“, „Co nam to da?“, „Przecież jest dobrze tak jak jest.“

Działania wspierające zmianę:

- Buduj atmosferę otwartej komunikacji
- Komunikuj przyczyny, cele i kierunki zmian na każdym szczeblu organizacji
- Informuj o możliwych trudnościach
- Przekazuj informację na temat korzyści, które proces zmian przyniesie organizacji i konkretnym pracownikom.

DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 2

PRACOWNICY NIE SĄ ANGAŻOWANI W PROCES ZMIAN

„Nikt mnie nie pyta czego potrzebuję”, „Nikt tego ze mną nie konsultował”

Działania wspierające zmianę:

- Pytaj ludzi o ich pomysły, rady, sugestie , dotyczące wprowadzanych zmian, zwłaszcza jeśli bezpośrednio dotyczą ich stanowisk pracy.
- Wykorzystuj pomysły pracowników, wprowadzaj je w życie.
- Doceniaj proponowane przez pracowników rozwiązania
- Dbaj o to, żeby autor pomysłu nie pozostawał anonimowy – nigdy nie przypisuj sobie autorstwa cudzych pomysłów.

DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 3

NIEPEWNOŚĆ CO DO SKUTKÓW ZMIAN

„Boję się jak to będzie”

Działania wspierające zmianę:

- Poznaj obawy pracowników
- Wyjaśnij im , co się stanie, jeśli nie wprowadzicie zmian. Szczególną uwagę zwróć na negatywne skutki, które dotkną ich bezpośrednio.
- Spraw, żeby pracownicy poczuli się niekomfortowo w obecnej sytuacji, żeby zobaczyli zagrożenia.

DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 4

NIEPEWNOŚĆ PRACOWNIKÓW CO DO PRZYDATNOŚCI ICH WIEDZY I DOŚWIADCZENIA PO WPROWADZENIU ZMIAN

„To jest zbyt trudne. Nie jestem w stanie nauczyć się czegoś nowego. Jestem bezużyteczny...”

Działania wspierające zmianę:

- Zapewnij ludziom czas na naukę nowych umiejętności
- Zadbaj o to, aby pracownicy mieli wszystko, czego potrzebują, aby sukces, w nowych okolicznościach, był możliwy.
- Traktuj trening priorytetowo
- Traktuj popełniane przez pracowników błędy, jak naturalną część procesu uczenia się
- Zapewnij pracownikom wsparcie i możliwość rozmawiania o pojawiających się problemach.

DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 5

ZBYT DUŻO DODATKOWEJ PRACY W OKRESIE WPROWADZANIA ZMIAN

„Dlaczego mam pracować więcej”, „Nie chcę być wykorzystywany”

Czynniki wspierające zmianę:

- Bądź wzorem pracowitości, jeśli wymagasz więcej pracy od swoich ludzi.
- Pokazuj im, że doceniasz ich dodatkowy wysiłek (nie traktuj go, jako czegoś oczywistego)
- Wyjaśniaj dlaczego niezbędny jest dodatkowy wysiłek i jak długo będzie trwał
- Zapewnij dodatkowe gratyfikacje

DLACZEGO PRACOWNICY OPIERAJĄ SIĘ ZMIANOM?

Przyczyna oporu nr 6

NIECHĘĆ DO NAGŁYCH I NIESPODZIEWANYCH ZMIAN

„Nie lubię jak mnie tak zaskakują”

II. Działania wspierające zmianę:

- Wprowadzaj zmiany stopniowo. Pozwól ludziom „oswoić” się z pierwszą falą zmiany, zanim wprowadzisz następną
- Empatyczne podejście ułatwi Ci pozyskanie zaangażowania pracowników w długofalowym procesie zmian.

Case study

- Duża ogólnopolska korporacja wprowadzała zmiany w zakresie jakości obsługi klienta. Powstał nowy podręcznik standaryzacji, opracowany przez Dział Marketingu.
- Standardy obejmowały zasady budowania wizerunku, aranżacji Biur Obsługi Klienta oraz samego procesu jego obsługi. Pracownicy otrzymali nowe meble, sprzęt, stroje firmowe oraz zestaw gotowych zwrotów, których należało używać w czasie rozmowy z klientem.
- We wdrażaniu, tak przygotowanych standardów, uczestniczyli zewnętrzni konsultanci, którzy zwrócili uwagę na następujące trudności:
 - Pracownicy nie wiedzieli dlaczego wprowadzane są niektóre zmiany
 - Pracownicy podkreślali, że nikt nie pytał ich o zdanie w kwestii strojów firmowych i aranżacji ich miejsc pracy, które według nich było zupełnie niepraktyczne i utrudniało pracę.

Case study cd.

- Część pracowników, która przeszła do otwartych biur obsługi klienta z innych działów (np. z działu księgowości), uważała, że się do tego nie nadaje i nie chce pracować bezpośrednio z klientem.
- Wielu pracowników spodziewało się, że nastąpią zwolnienia i że może ich to bezpośrednio dotyczyć.
- Pracownicy, kiedy tylko mogli, sabotowali zaproponowane formuły rozmowy z klientem.
- Pracownicy innych działów negatywnie komentowali, stosowane przez pracowników Biur Obsługi Klienta, formuły telefoniczne.

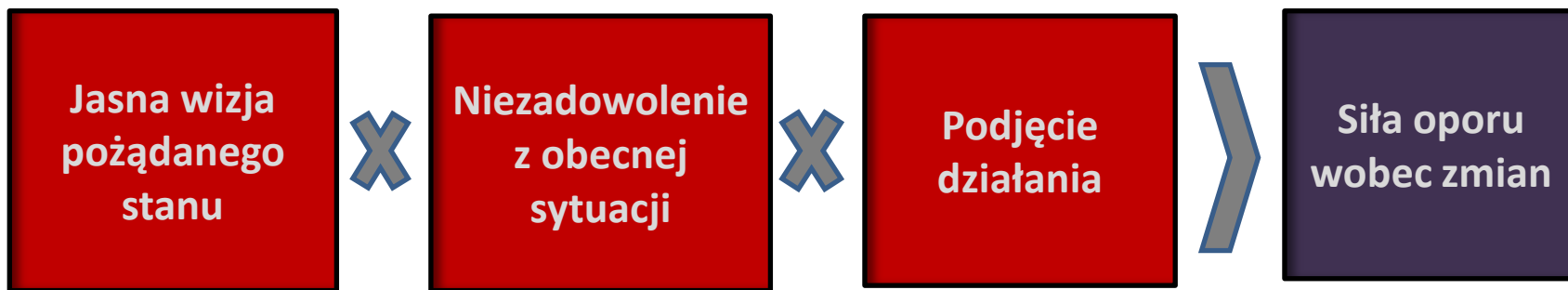
Case study cd

- W trakcie wprowadzania standardów obsługi organizacja popełniła wiele błędów, które przyczyniły się do powstania oporu wśród pracowników:
 - Nie poinformowano pracowników w dostateczny sposób o celach, planach i możliwych skutkach wprowadzanych zmian.
 - Nie przygotowano pracowników innych działów to tego, jak mają współpracować i wspierać kolegów z BOK.
 - Nie konsultowano z pracownikami żadnych pomysłów, dotyczących aranżacji ich miejsca pracy. W konsekwencji wiele elementów wyposażenia okazało się być niepraktycznymi (np. niewygodne dla klienta biurka – brak miejsca na nogi)
 - Pracownikom, którzy przeszli z innych działów nie zapewniono właściwego procesu adaptacji. Dobór tych pracowników, był często przypadkowy.

Case study c.d.

- Zaproponowane rozwiązania obejmowały:
 - Opracowanie i wprowadzenie nowych zasad komunikacji z pracownikami.
 - Włączenie całej organizacji w proces obsługi klienta.
 - Przeprowadzenie warsztatów i szkoleń dla wszystkich pracowników organizacji, łącznie z najwyższą kadrą zarządzającą.
 - Wprowadzenie poprawek, uwzględniających opinie pracowników obsługi.
 - Opracowanie właściwych kryteriów doboru pracowników na stanowiska obsługi klienta.

WZÓR NA ZMIANĘ



WARTOŚĆ PRAWEJ STRONY RÓWNANIA MUSI BYĆ WYŻSZA NIŻ WARTOŚĆ LEWEJ JEGO STRONY.

Dziękuję, proszę o pytania



Dorota Mejri WorkNet

Dorota.mejri@work-net.pl

tel. 795 994 821

