



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

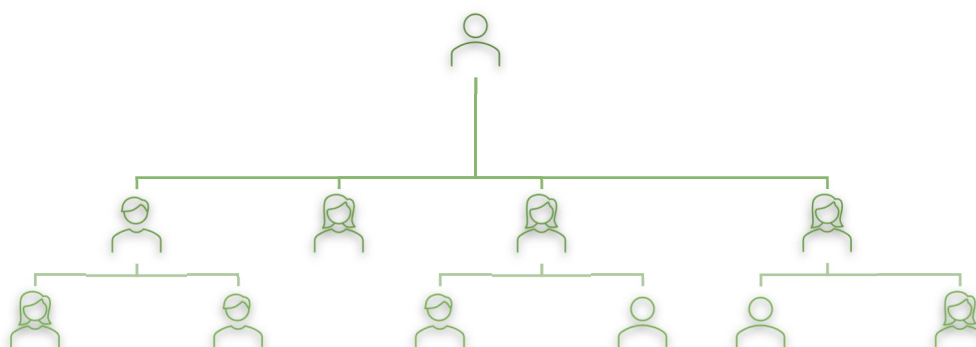
JAK PRZYGOTOWAĆ FIRMĘ NA ZMIANĘ W ZAKRESIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ?

INSTRUKCJA

CZYM JEST STRUKTURA ORGANIZACYJNA?

Struktura organizacyjna to układ tworzony przez poszczególnych pracowników organizacji oraz łączące ich więzi formalne. Jest odzwierciedleniem relacji i zależności pomiędzy poszczególnymi pracownikami i ich stanowiskami. Definiuje przez to podział władzy, obowiązków i odpowiedzialności w organizacji, a także wskazuje na możliwe kierunki przepływu informacji.

Wyróżnia się dwie podstawowe formy struktury w organizacji – strukturę płaską oraz strukturę smukłą (hierarchiczną).



Ryc. 1 Schemat płaskiej struktury organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

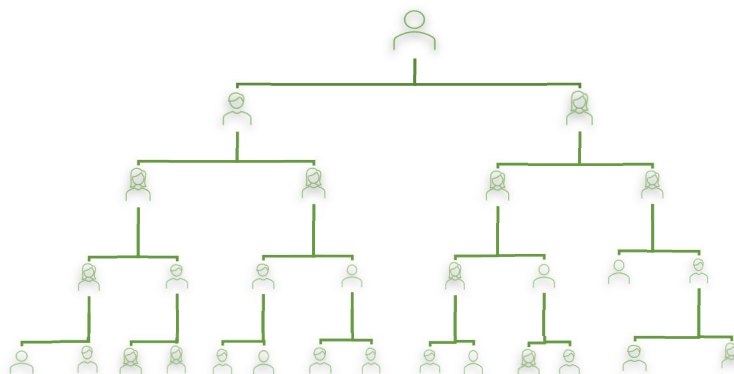
Płaska struktura organizacji (ryc.1) charakteryzuje się niewielką liczbą poziomów pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. Wiąże się z większym zaangażowaniem poszczególnych pracowników w proces podejmowania decyzji oraz wykonywanie pracy pod mniejszym nadzorem. Umożliwia szybsze komunikowanie się pomiędzy członkami organizacji oraz sprawniejsze podejmowanie decyzji. Popularność takiej formy struktury organizacji stale rośnie wśród MSP z branży usług opiekuńczych, z uwagi na interdyscyplinarny charakter udzielanego wsparcia.

Jednocześnie, prognozowany jest spadek struktur hierarchicznych (ryc. 2). Struktura smukła wyróżnia się wielością poziomów, przyjmując często kształt piramidy, na szczycie której znajduje się jeden, niepodlegający nikomu kierownik lub dyrektor. Pozostali pracownicy mają nad sobą co najmniej



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

jednego zwierzchnika. Taki układ wydłuża nieco proces komunikacji i podejmowania decyzji, zapewniając porządek wyznaczany przez jasno określone obowiązki i zakres odpowiedzialności.



Ryc. 2 Schemat smukłej struktury organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

ZNACZENIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ DLA PROCESU WDRAŻANIA ZMIANY

Rozwijanie kompetencji zatrudnionych pracowników powinno uwzględniać perspektywę indywidualną oraz systemową. Wprowadzenie zmiany na poziomie indywidualnym (np. zmiana zakresu obowiązków w wyniku zdobycia nowych umiejętności), prowadzi do konsekwencji o podłożu systemowym (związanych z funkcjonowaniem placówki jako całości). Jeżeli wdrożenie innowacji wymaga przypisania większej odpowiedzialności poszczególnym pracownikom, zmiana ta powinna znaleźć odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej określonej na poziomie formalnym.

Wyobraźmy sobie placówkę, w której psycholog i neurologopeda wspomagają pozostały personel podczas realizacji drobnych działań codziennych (przygotowywanie posiłków, pomoc w utrzymaniu czystości). Ich uczestnictwo w procesie reskillingu prowadzi do wzrostu zakresu obowiązków w związku z zakupem nowoczesnego oprogramowania do treningu funkcji poznawczych oraz terapii neurologopedycznej. Pogodzenie dotychczasowych obowiązków z nowymi nie jest możliwe z powodu ograniczeń czasowych. W związku z tym, zadaniem decydentów placówki jest przemodelowanie dotychczasowej struktury organizacyjnej w taki sposób, aby była ona dostosowana do nowego sposobu funkcjonowania organizacji. W przeciwnym razie, pracownicy mogą otrzymywać sprzeczne informacje na temat oczekiwań względem własnej pracy. Ten potencjalny problem wiąże się z niezdefiniowaniem roli zawodowej (czy też – ze zdefiniowaniem jej w stopniu niewystarczającym). Zadaniem kierownictwa placówki jest podjęcie działań zabezpieczających pracowników przed wystąpieniem takiego problemu. Personel zaangażowany w proces reskillingu powinien posiadać kompleksową wiedzę na temat nowych obszarów własnego działania oraz swojego miejsca w nowo ukształtowanej strukturze organizacyjnej. Pozostaje pytanie, jak to zrobić?



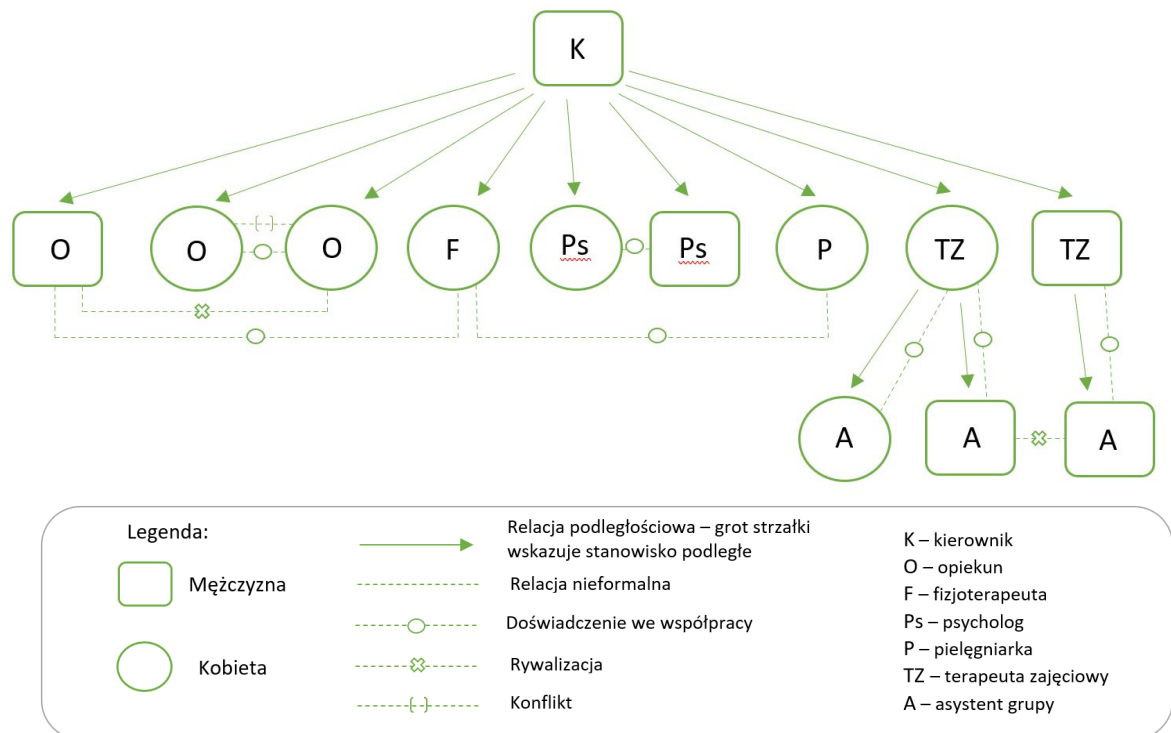
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

PRZED WDROŻENIEM ZMIANY

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, struktura organizacyjna najczęściej opiera się na utajonej wiedzy organizacyjnej oraz przesłanek nieformalnych. Wynika to z faktu, iż podmioty te zwykle nie posiadają wyspecjalizowanych działów HR, pozwalających na prowadzenie profesjonalizowanej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego powodu, przed przystąpieniem do wprowadzania innowacji, warto dokonać uporządkowania struktury organizacyjnej. Jej określenie może odbywać się w porozumieniu z pracownikami lub w ramach samodzielnych działań decydentów. W obu przypadkach pracownicy powinni zostać poinformowani o jej ostatecznym kształcie, aby posiadali niezbędną wiedzę na temat swojego miejsca i roli w strukturze organizacyjnej.

Aby uporządkować strukturę organizacji, możesz kierować się następującymi krokami:

1. Stwórz spis pracowników i stanowisk, jakie obejmują.
2. Ustal, jakie relacje łączą poszczególne stanowiska:
 - poziome – równoważne,
 - góra-dół – gdzie jedno ze stanowisk podlega drugiemu.
3. Przedstaw zebrane dane w formie schematu, podobnie jak na poniższym przykładzie (ryc. 3).



Ryc. 3 Przykładowe przedstawienie struktury organizacji na schemacie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Zaprezentuj stworzony schemat pracownikom.
5. Poproś pracowników o zweryfikowanie jego poprawności i wprowadź ewentualne poprawki.

Uzyskany w ten sposób schemat uporządkuje strukturę organizacji. Uplynni to komunikację w zespole, a także pozwoli na dookreślenie odpowiedzialności i zakresu obowiązków.

STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Po dokonaniu uporządkowania dotychczasowej struktury organizacyjnej, należy określić obszary wymagające korekty w kontekście procesu reskillingu. Jeżeli wprowadzane zmiany wiążą się ze zwiększeniem zakresu odpowiedzialności i decyzyjności części personelu, warto rozważyć spłaszczenie struktury organizacyjnej. Taka reforma organizacji wymaga przyjęcia odpowiedniej strategii zarządzania zmianą w zakresie struktury organizacyjnej (ryc. 4). Precyzyjne skonstruowanie schematu będzie więc bazą, z której możesz skorzystać wdrażając zmiany i innowacje. Wybór strategii powinien być dostosowany do liczby pracowników, wiążących ich relacji formalnych oraz od rodzaju i wielkości zmiany, jaka ma zostać wprowadzona.



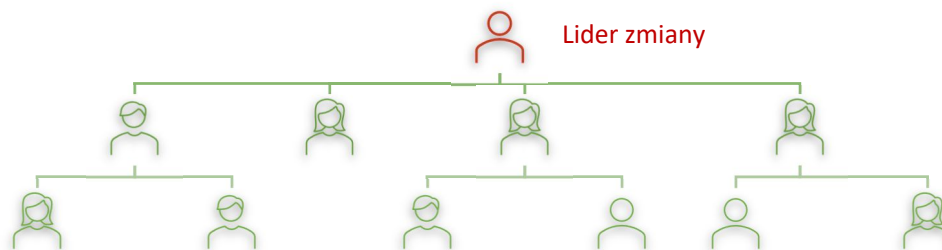
Ryc. 4 Strategie zarządzania zmianą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

1. Lider zmiany

Strategia ta zakłada, że zmianą zarządza wyłącznie jedna osoba (ryc.5), a reszta zespołu powinna się podporządkować proponowanym przez nią działaniom. Charyzmatyczny lider powinien poradzić sobie z oporem wśród pracowników i przyjąć całkowitą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Jest to technika skuteczna w przypadku drobnych zmian lub nadzwyczajnych sytuacji, kiedy innowacja jest potrzebna natychmiastowo.

Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

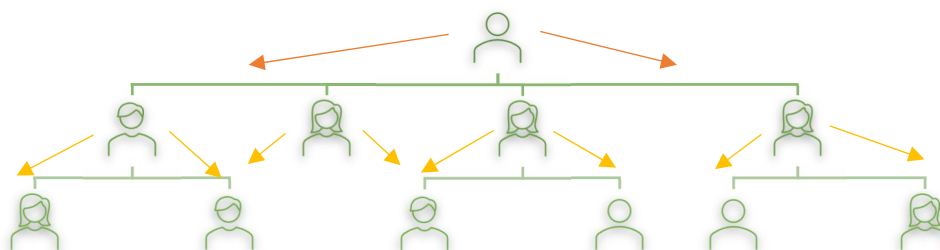


Ryc. 5 Strategie zarządzania zmianą – Lider zmiany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

2. Kaskada

W tym przypadku wizja zmiany przekazywana jest kaskadowo, od najwyższych szczebli organizacyjnej hierarchii w dół. Odpowiedzialność spoczywa tu głównie na wyższych pionach, a zadaniem podwładnych jest realizacja zakładanych celów. Bardzo ważnym aspektem tej strategii jest efektywna komunikacja pomiędzy wszystkimi poziomami.

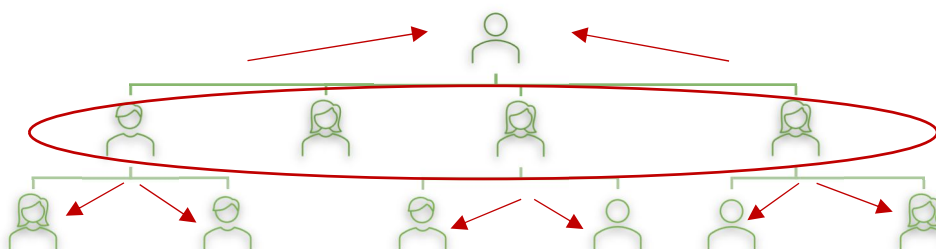


Ryc. 6 Strategie zarządzania zmianą - Kaskada

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

3. Echo

Strategia ta zakłada rozpoczęcie procesu wprowadzania zmian „od środka”, czyli od środkowych warstw struktury, które pełnią rolę spajającą wyższe i niższe poziomy struktury. Zmiany mają być rozprzestrzeniane przez środkowy poziom zarówno w górę, jak i w dół, zapewniając kompleksowość oddziaływań.



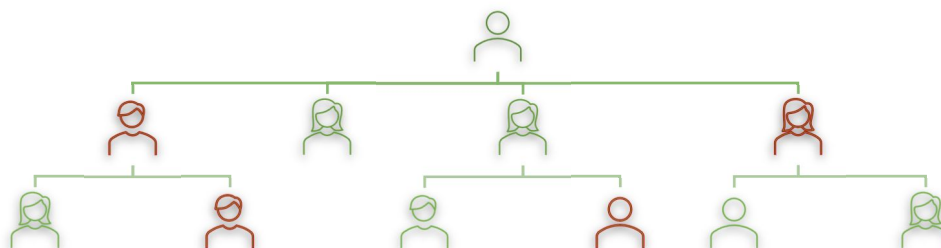
Ryc. 7 Strategie zarządzania zmianą - Echo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Przywódcy

Ta propozycja polega na odnalezieniu wśród pracowników wszystkich szczebli takich, którzy będą mieli odpowiednie możliwości i chęci, by przeprowadzić procesowi zmiany. Muszą oni być charyzmatyczni, dobrze się komunikować, posiadać umiejętność motywowania innych, a także wierzyć w zasadność wprowadzenia zmian. Strategia ta zakłada stworzenie zespołu zarządzającego zmianą, do którego włączony może zostać każdy pracownik, który spełni określone oczekiwania.

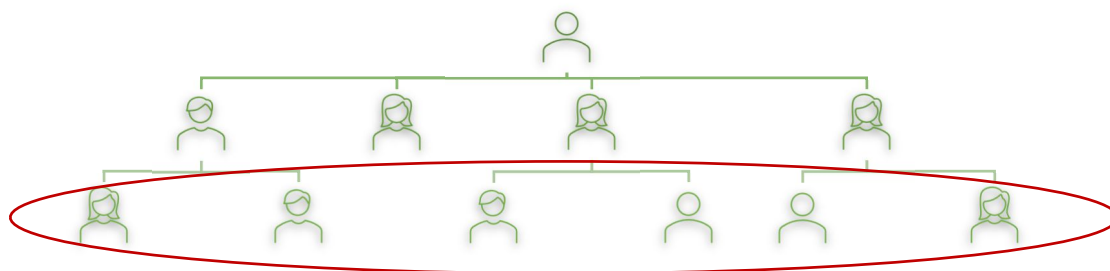


Ryc. 8 Strategie zarządzania zmianą - Przywódcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

5. Podstawa piramidy

Zaangażowanie w zarządzanie zmianą najniższego szczebla to rozwiązanie, które sprawdzi się szczególnie w przypadkach niewielkiej liczby pracowników. Spowoduje bowiem zaangażowanie w proces wdrażania innowacji cały zespół, co znacznie zminimalizuje ryzyko wystąpienia oporu oraz da pracownikom poczucie decyzyjności i motywację do skutecznego realizowania ustalonych celów.



Ryc. 9 Strategie zarządzania zmianą – Podstawa piramidy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

6. *Iskra nadziei*

To metoda, która zakłada zakomunikowanie potrzeby zmiany oraz jej ogólnej wizji wszystkim pracownikom, z nadzieją, że część z nich zacznie propagować konieczność zmiany i wydarzy się ona w pewnym sensie samoistnie. Jej efekt będzie wynikiem kompromisu pomiędzy wizjami pracowników, którzy „podchwycili” prezentowaną im wizję. Jest to technika, która nie zawsze przynosi zakładane rezultaty, więc jej zastosowanie powinno mieć miejsce dopiero wtedy, kiedy inne z proponowanych okażą się nieskuteczne.

7. *Sprzyjające warunki*

To najtrudniejsza i najsubtelniejsza technika, która nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Zakłada odejście od zasady informowania pracowników o planowanych zmianach. W zamian kierownictwo ma stworzyć warunki do jej samoistnego wejścia w życie. To kreowanie zasad czy systemu motywacyjnego w taki sposób, by nadać odpowiedni kierunek zmian.

Przykładem zastosowania tej techniki może być anegdota o Ferdynandzie II Wielkim, który w obliczu głodu, którym zostało dotknięte jego królestwo nakazał obsiać pola ziemniakami. Jego decyzja nie spotkała się z entuzjazmem, a poddani bali się jeść ziemniaki ze względu na plotki, że król chce ich nimi otruć. Wtedy władca zakazał poddanym jedzenia ziemniaków twierdząc, że jest to królewskie warzywo i wysyłał nawet żołnierzy, by strzegli pola, na którym rosły. W niedługim czasie, po wydaniu zakazu poddani zmienili swoje nastawienie i sami zabiegali o ziemniaki, które wcześniej uważali za zatrute.

PODSUMOWANIE

Struktura organizacji jest jednym z czynników, który powinien być uwzględniony w planowaniu zmian w placówce. Przed rozpoczęciem działań warto ustalić jak w rzeczywistości ona wygląda, by odpowiednio dostosować działania oraz włączyć w nie pracowników już na wczesnych etapach. Zaplanowanie procesu wprowadzenia zmiany w oparciu o strukturę organizacji prowadzi do zminimalizowania ryzyka wystąpienia oporu, a także pozwala na dookreślenie odpowiedzialności i zakresu obowiązków każdego z pracowników.

W celu dobrania odpowiednich działań można skorzystać z tabeli 1, w której podsumowano proponowane strategie.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Tabela 1. Strategie wprowadzania zmian – perspektywa struktury organizacyjnej.

Strategia	Decyzyjność, odpowiedzialność	Zaangażowanie pracowników	Tempo zmiany	Ryzyko wystąpienia oporu	Ryzyko niepowodzenia	Zalecenia
<i>Lider zmiany</i>	Kierownik/dyrektor	Niskie	Wysokie	Wysokie	Średnie	Zmiany niewielkie lub potrzebne natychmiast, np. przejście na zdalną formę pracy.
<i>Kaskada</i>	Wyższe poziomy organizacji	Średnie	Średnie	Średnie	Niskie	Zmiany mające objąć całą organizację, np. zmiana systemu komunikacyjnego. Strategia wskazana w przypadku hierarchicznej struktury organizacji.
<i>Echo</i>	Środkowe/niższe poziomy organizacji	Wysokie	Średnie	Niskie	Niskie	Zmiany związane z kontaktem z klientem, np. ustrukturyzowanie wywiadów wstępnych.
<i>Przywódcy</i>	Wybrane jednostki	Średnie	Średnie	Niskie	Niskie	Zmiany, które mają objąć całą placówkę, np. reorganizacja stanowisk. Strategia wskazana w przypadku płaskich struktur organizacji.
<i>Podstawa piramidy</i>	Niższe poziomy organizacji	Wysokie	Średnie	Niskie	Niskie	Zmiany, które mają objąć głównie niższe poziomy struktury lub związane z kontaktem z klientem, np. wprowadzenie nowej techniki rehabilitacji. Strategia wskazana w przypadku spłaszczonych struktur organizacji, a także w przypadku utraty przez pracowników zaufania do kadry kierowniczej, w wyniku wcześniejszych niepowodzeń.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Strategia	Decyzyjność, odpowiedzialność	Zaangażowanie pracowników	Tempo zmiany	Ryzyko wystąpienia oporu	Ryzyko niepowodzenia	Zalecenia
<i>Iskra nadziei</i>	Naturalni liderzy	Średnie	Niskie	Niskie	Wysokie	Strategia zalecana w przypadku niepowodzenia wcześniejszych metod lub kiedy planowana zmiana nie jest niezbędna, np. stworzenie dodatkowego miejsca wypoczynku.
<i>Sprzyjające warunki</i>	Brak	Niskie	Niskie	Niskie	Wysokie	Strategia zalecana w przypadku niepowodzenia wcześniejszych metod lub kiedy planowana zmiana nie jest niezbędna, np. organizowanie przez pracowników spotkań tematycznych (owocowe czwartki).

źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych