

6. Procedura zarządzania zmianą

6.1. Etapy procedury zarządzania zmianą

6.1.1 Diagnoza otoczenia zewnętrznego

6.1.2 Diagnoza potencjału organizacyjnego

6.1.3 Kwestionowanie dotychczasowego sposobu działania

6.1.4 Planowanie procesu zmian

6.1.5 Kreowanie kultury promującej zmiany

6.1.6 Przewycięzanie oporu wobec zmian

6.1.7 Przywództwo

6.1.8 Destabilizacja status quo

6.1.9 Komunikacja

6.1.10 Wybór okresu zmian – okres przejściowy

6.1.11 Realizacja zmian

6.1.12 Wzmocnienie zmian

6.1.1 Diagnoza otoczenia zewnętrznego

Makrootoczenie

- **Zmiany polityczne**
- **Zmiany społeczne**
- **Zmiany rynkowe – globalizacja (umiędzynarodowienie)**
- **Zmiany technologiczne**
- **Trendy ekologiczne**

6.1.1 Diagnoza otoczenia zewnętrznego

Mikrootoczenie

- **Organizacje konkurencyjne**
- **Organizacje partnerskie**
- **Dotychczasowi mieszkańcy**
- **Potencjalni mieszkańcy**
- **Dotychczasowe przedsiębiorstwa**
- **Potencjalni inwestorzy**

6.1.1 Diagnoza otoczenia zewnętrznego

Przewidywane cykle zmian

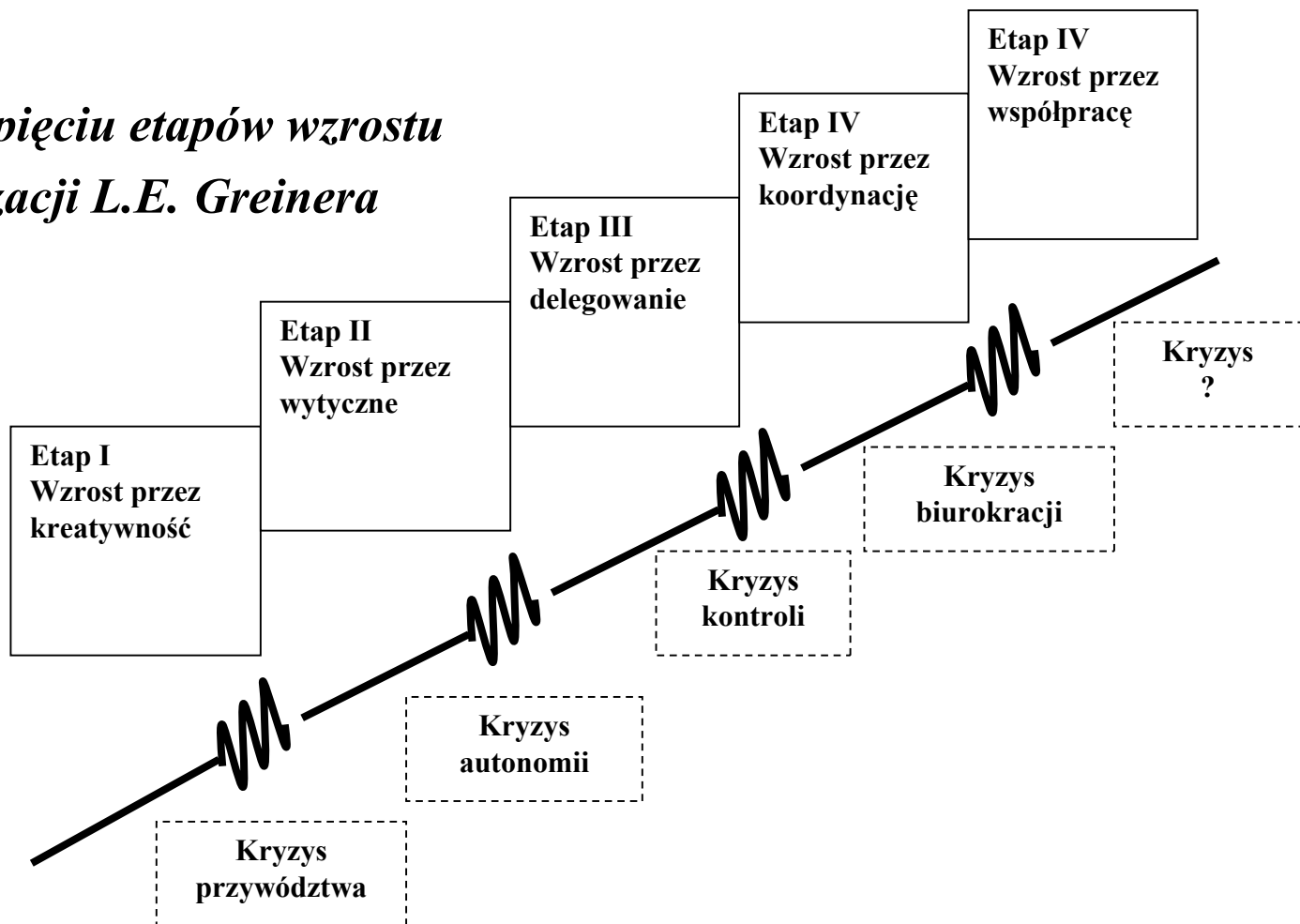
Długookresowe cykle Kondratiewa

- **I dziesięciolecie - RECESJA**
- **II dziesięciolecie - POCZĄTKI OŻYWIENIA**
- **III dziesięciolecie - WZROST**
- **IV dziesięciolecie - STOPNIOWE ZATRZYMANIE WZROSTU**
- **V dziesięciolecie - ZAŁAMANIE I WAHANIA KONIUNKTURY**

6.1.1 Diagnoza otoczenia zewnętrznego

Przewidywane cykle zmian

Model pięciu etapów wzrostu organizacji L.E. Greinera



6.1.2 Diagnoza potencjału organizacyjnego

Potencjał organizacyjny zmian - model organizacji



6.1.2 Diagnoza potencjału organizacyjnego

Potencjał organizacyjny zmian - model organizacji

Strategia

Struktura organizacyjna

- płaska -
- skupiona na kliencie - odbiorcy
- sieciowa
- komórkowa

Systemy

- systemy wynagradzania
- systemy kształtowania kariery zawodowej
- systemy oceny efektywności pracy
- systemy komunikacji

Ludzie

6.1.3 Kwestionowanie dotychczasowego sposobu działania

6.1.4 Planowanie procesu zmian

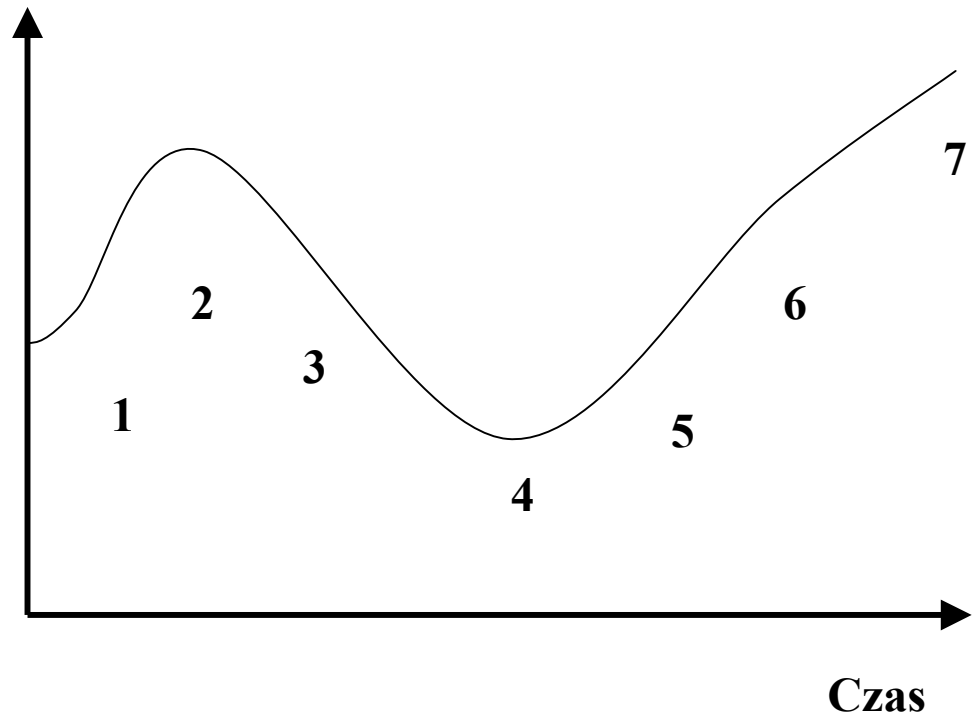
Zmiana jest dotkliwa

Zmiana jest przewidywalna

6.1.4 Planowanie procesu zmian

- krzywa okresu przejściowego (zmiany)

Poziom poczucia
własnej wartości



- (1) Szok - unieruchomienie
- (2) Niedowierzenie
- (3) Depresja
- (4) Porzucenie przeszłości
- (5) Testowanie (nowe modele zachowań)
- (6) Poszukiwanie zrozumienia
- (7) Akceptacja - internalizacja

6.1.5 Kreowanie kultury promującej zmiany

Elementy stymulujące kulturę zmian:

- **Tworzenie wewnętrznej potrzeby zmian**
- **Inwestowanie w edukację**
- **Pozyskanie zaangażowania w sprawy organizacji**
- **Kreowanie wspólnej wizji zmian**
- **Stymulowanie warunków utrzymujących zmianę (poprzez)**
- **Umacnianie stylu kierowania ukierunkowanego „na ludzi”**

6.1.6 Przewycięzanie oporu wobec zmian

Cechy „oporu wobec zmian”

Bezład organizacyjny i osobisty

Identyfikowanie sił oporu

Źródła oporu wobec zmiany

Opór jako siła napędowa

Techniki przewycięzania oporu wobec zmian

- **Konsultacje**
- **Analiza pola sił**

6.1.6 Przewycięzanie oporu wobec zmian – analiza pola sił

Siły wspierające	Siły hamujące
Zwiększona konkurencja →	← Przyzwyczajenia do starego sposobu działania
Konieczność zwiększenia zakresu działalności →	← Niewystarczająca wiedza i brak wykwalifikowanych pracowników
Zmiana wizerunku organizacji →	← Tradycja organizacji stabilnej
Uspokojenie zamieszania →	← Utrata pozycji przez niektórych pracowników
Ukierunkowanie działań na jakość obsługi klienta →	← Brak wiedzy, zasad, umiejętności pracy z klientem
Poprawa efektywności pracowników →	← Koszty finansowe szkoleń i awansów

6.1.6 Przewycięzanie oporu wobec zmian

- Mapa zaangażowania

Uczestnik	Antagonisty czny	Brak zaangażowa nia	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączenie się w realizację
1.			X	→	O
2.		X	→	O	
n.	X			→	O