



**Śląski Związek  
Gmin i Powiatów**

# Zarządzanie zmianą w administracji publicznej

2017 r.

Trener: Katarzyna Wolna-Belska

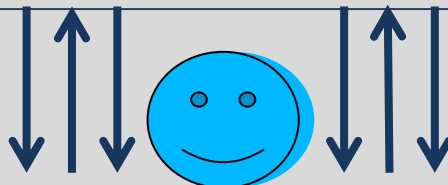
Oczekiwania społeczności

Prawo

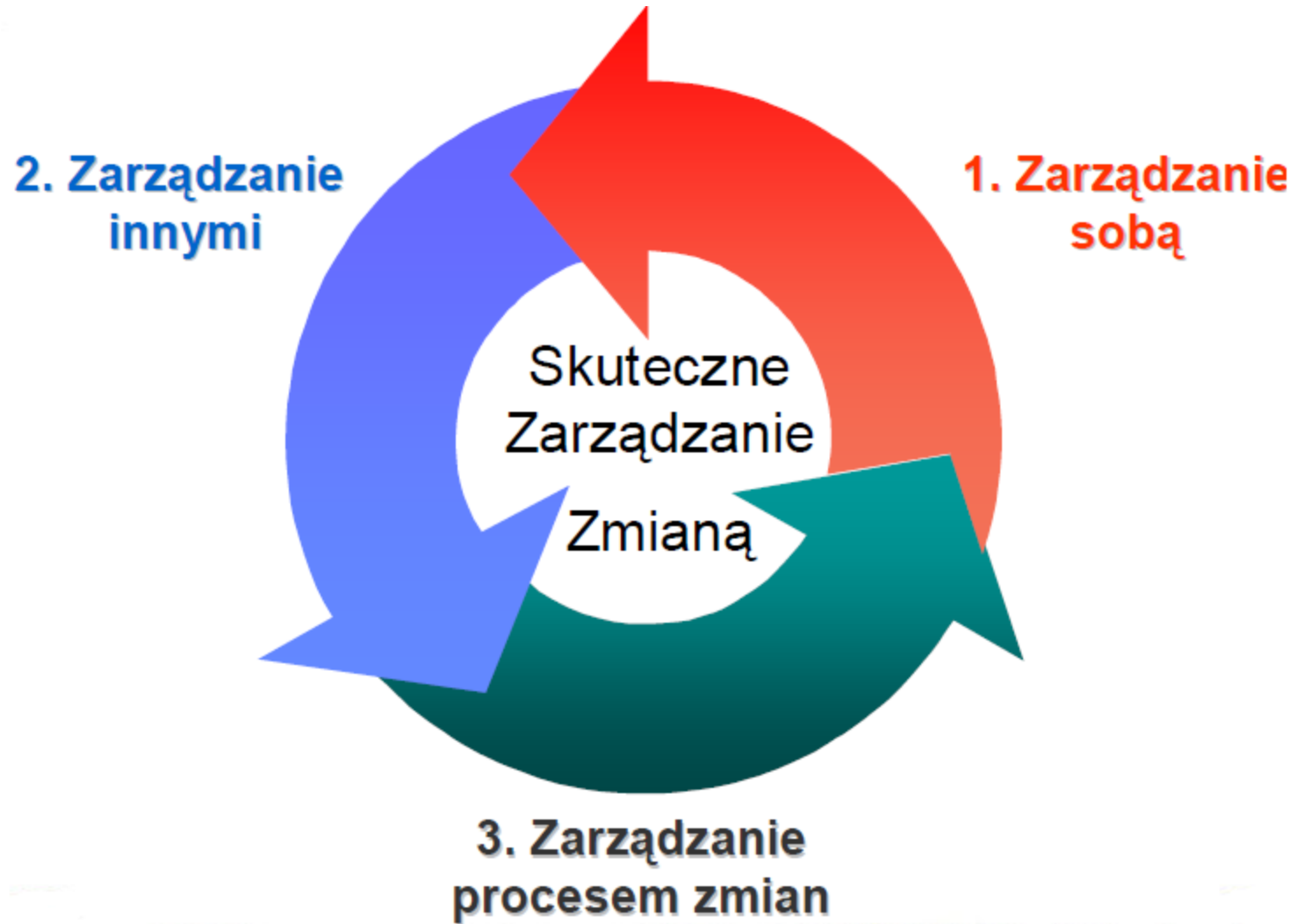
Technologia

System

Zadania  
Narzędzia  
Struktura organizacyjna  
Procedury  
Standardy



Miejsce pracy  
Zakres obowiązków  
Sposób wykonywania zadań  
Relacje interpersonalne  
Zdrowie  
Potrzeby





## FUNKCJE ZARZĄDZANIA

1. Mój wpływ na zmianę
2. Mój poziom akceptacji zmiany
3. Moja rola w zmianie
4. Mój cel w zmianie
5. Moje zadania w zmianie
6. Moje oczekiwania

AUTOMOTYWACJA

KONSEKWENCJE ZMIANY I ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

zmianie

**2. Zarządzanie  
innymi**



**2**





- Było dobrze, **czemu** to zmieniać?
- **Jaki** to ma **sens**?
- **Dlaczego** to robić?
- **Czy** to naprawdę **konieczne**?
- **Jak** to zrobić?
- **Czy będzie mi** tak **wygodnie** jak teraz?
- ...





**Pomiędzy 72% a 93% czasu dziennie**  
**„jedziemy na autopilocie”**

**TYLKO**  
**7%-28%**  
**czasu**  
**dziennie!!**

**100%**  
**czasu**  
**dziennie**



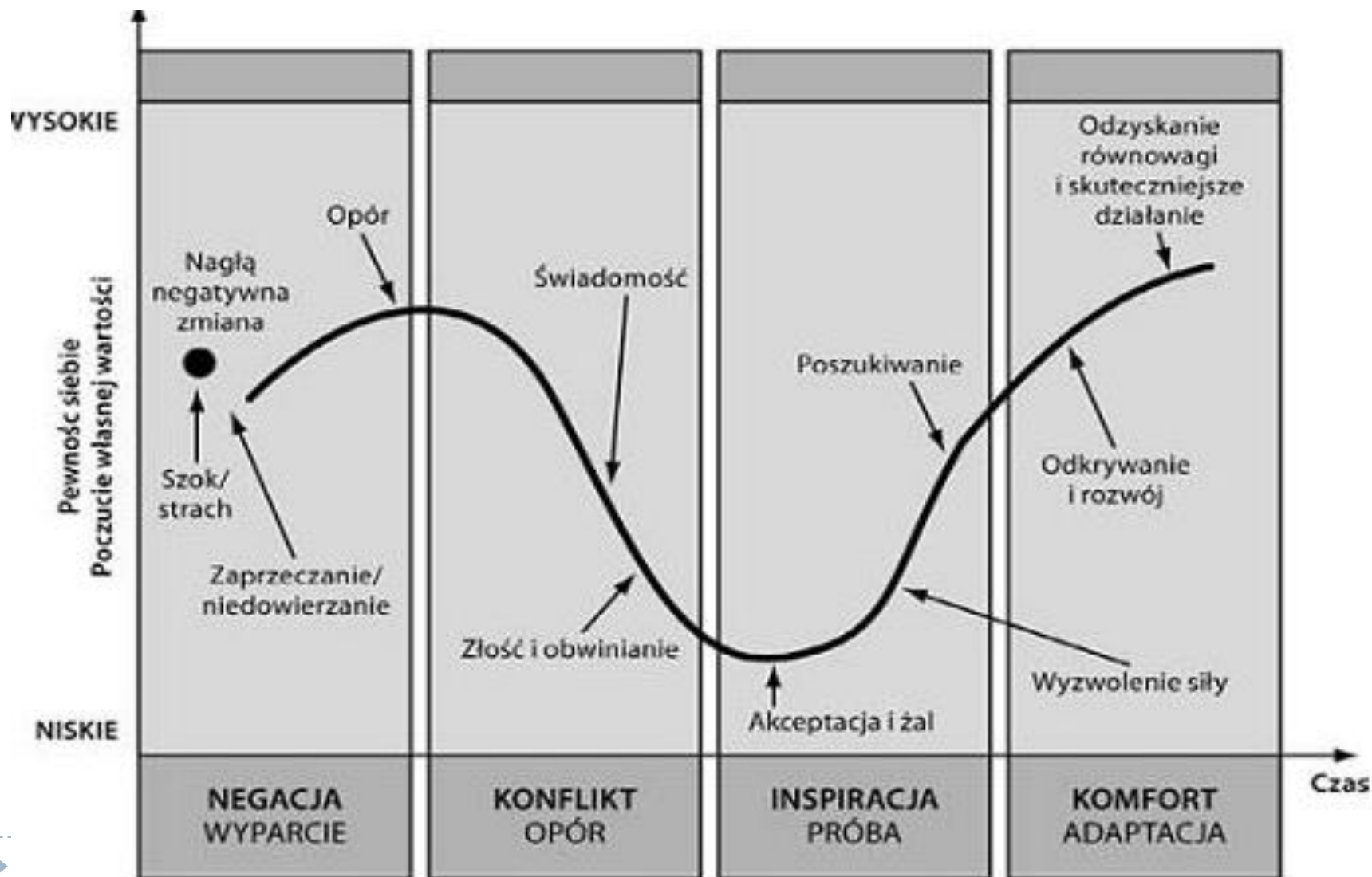
**72%-93%**  
**czasu**  
**dziennie**



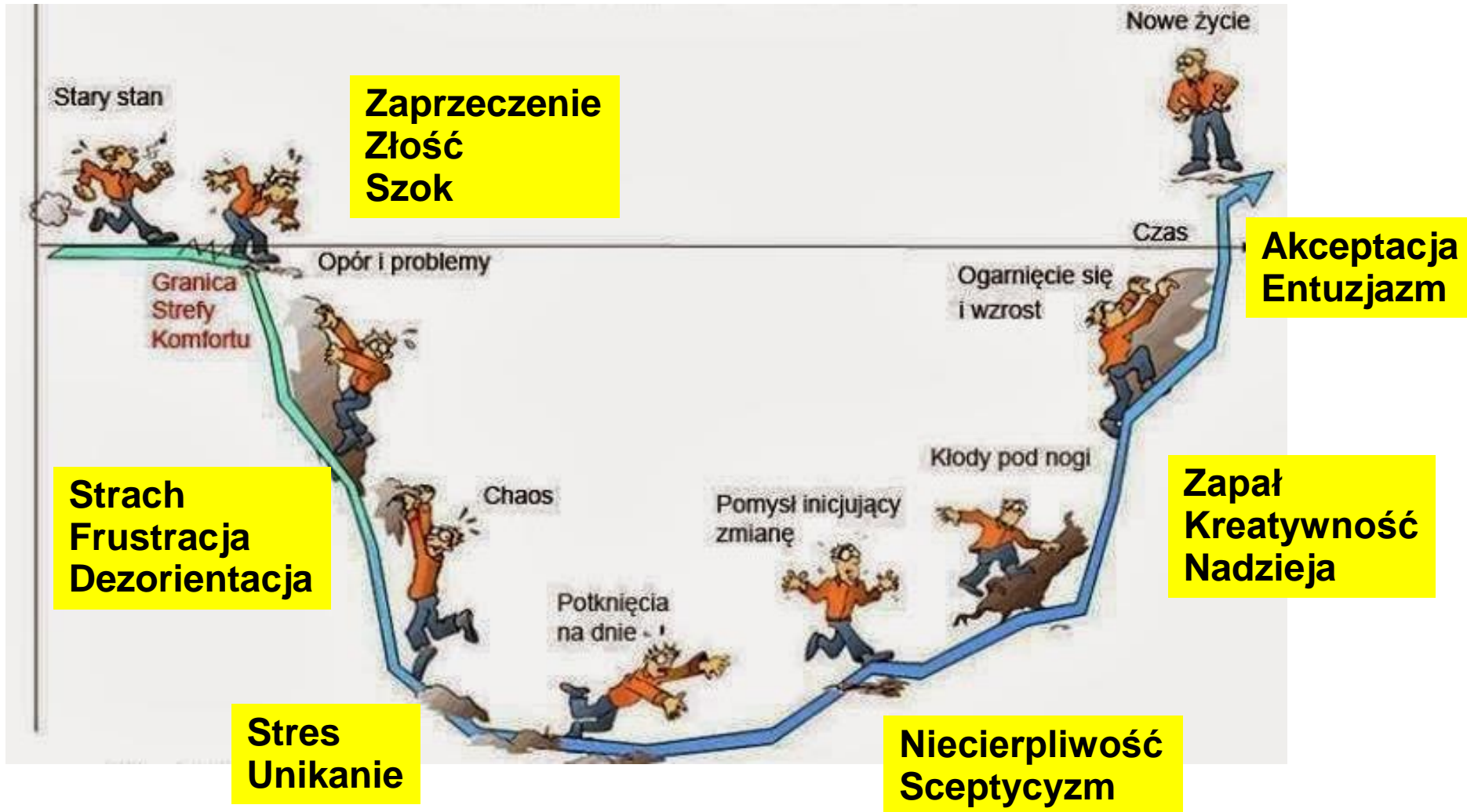
# Postawy ludzi w sytuacji zmian



# Fazy przechodzenia przez zmianę



# Emocje w procesie zmiany



# Opór może być:

- w obszarze struktur formalnych lub nieformalnych
  - jednostkowy, grupowy, globalny
    - racjonalny lub emocjonalny
      - jawny lub ukryty
      - czynny lub bierny
  - konstruktywny lub patologiczny



# Mapa przyczyn oporu

**POCZUCIE  
ZAGROŻENIA,  
UTRATY**

**LĘKI, OBAWY**

**NIEDOSTATECZNE  
PRZEKONANIE**

**NIEPOROZUMIENIA**

**NIEDOSTATECZNE  
ZAUFIANIE**

**NIEPRZYCHYLNA  
ZMIANOM KULTURA  
ORGANIZACYJNA**

# Kluczowe wskazania radzenia sobie z oporem

---

- Zadbaj o poparcie wśród kadry kierowniczej, pozyskaj nieformalnych liderów na ambasadorów zmiany
- Pozwól pracownikom wyrazić emocje, prezentuj otwartość na ich odczucia
- Przypomnij pracownikom cel, korzyści oraz kolejne kroki
- Informuj, rozmawiaj, wyprzedzaj plotki, pytaj o opinie
- Minimalizuj obawy, lęki, zapewnij wsparcie (gdzie można się zwrócić po informację, z problemem?..)
- Zapewnij szkolenie w zakresie nowych wiedzy/umiejętności
- Zespołowo wypracowujcie sposoby działania / narzędzia , pomysły - reguła zaangażowania.

---

▶ •17 Nie obiecuj, że wszystko będzie dobrze i będzie łatwo

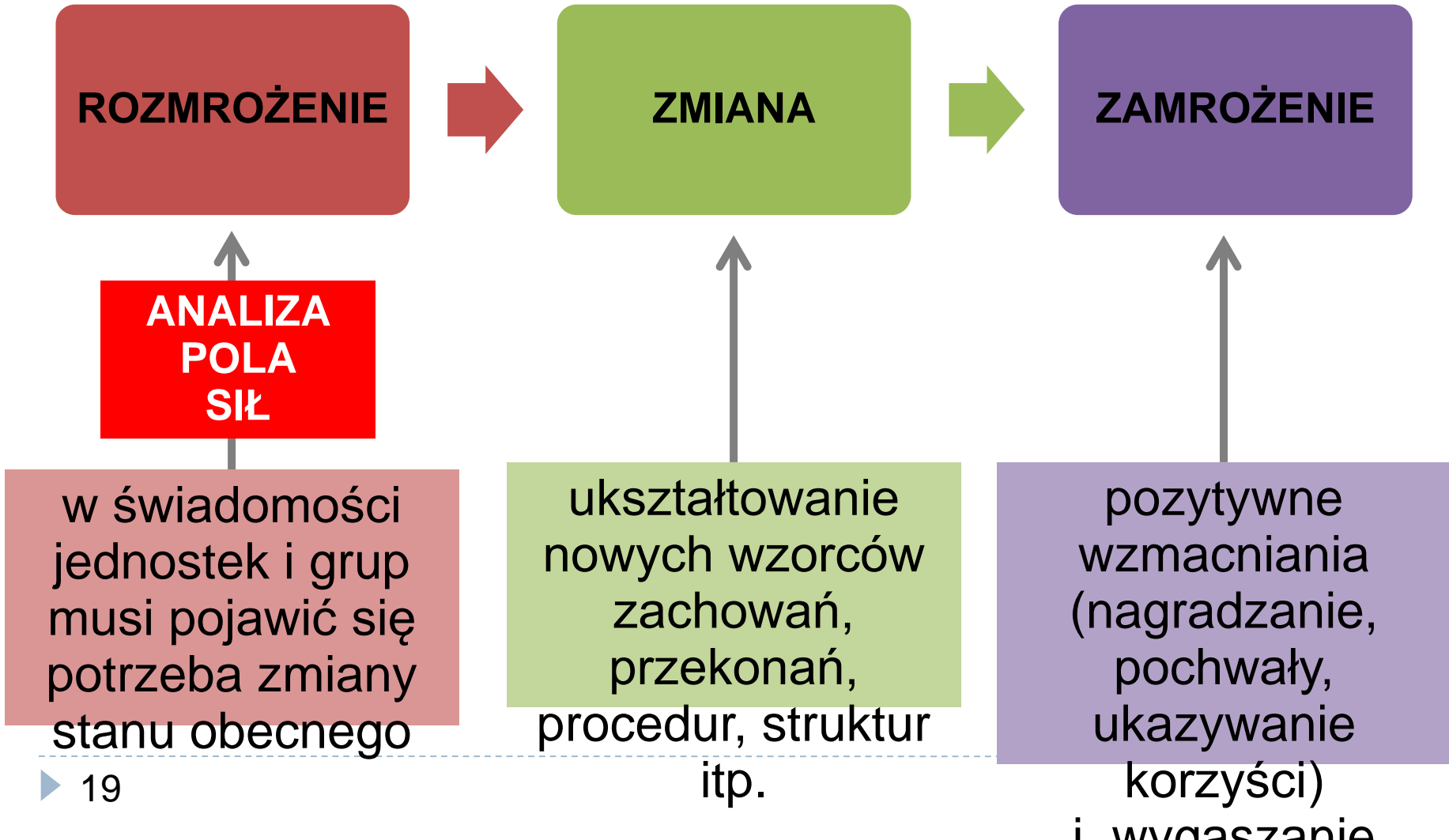


# 3



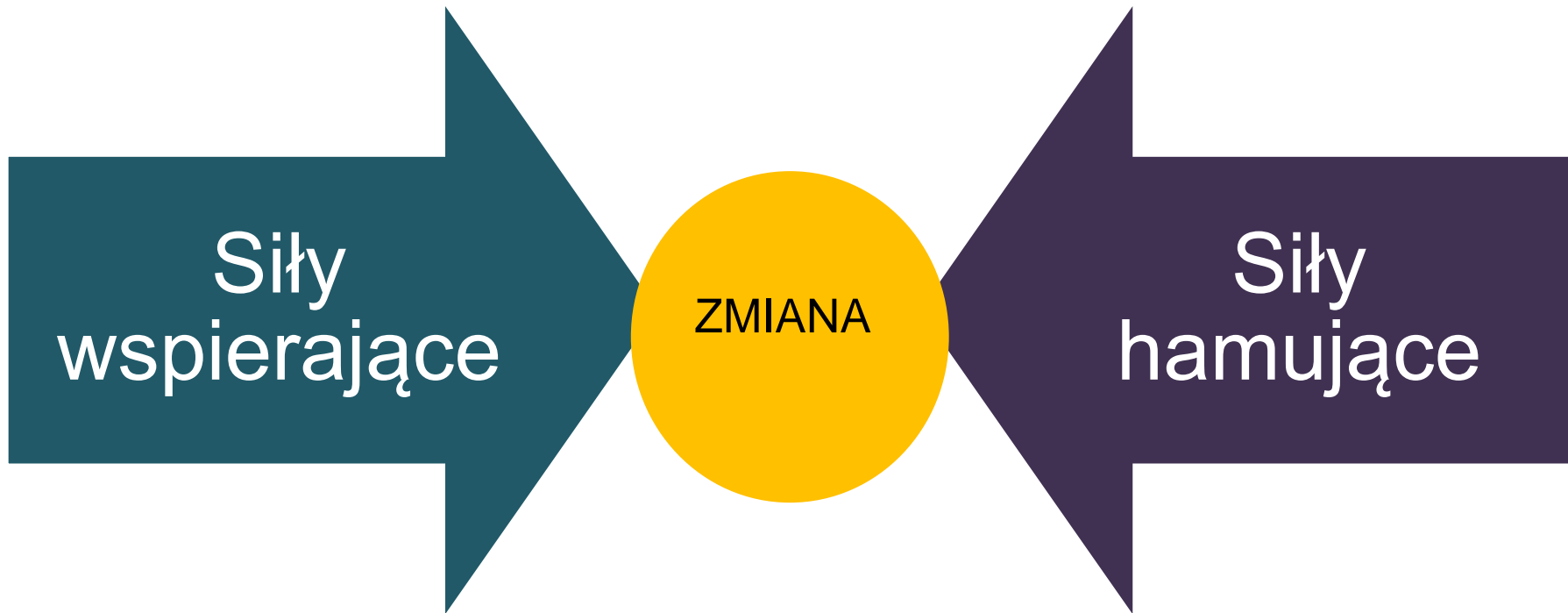
## 3. Zarządzanie procesem zmian

# ANALIZA POLA SIŁ (Force-Field Theory) Kurt Lewin

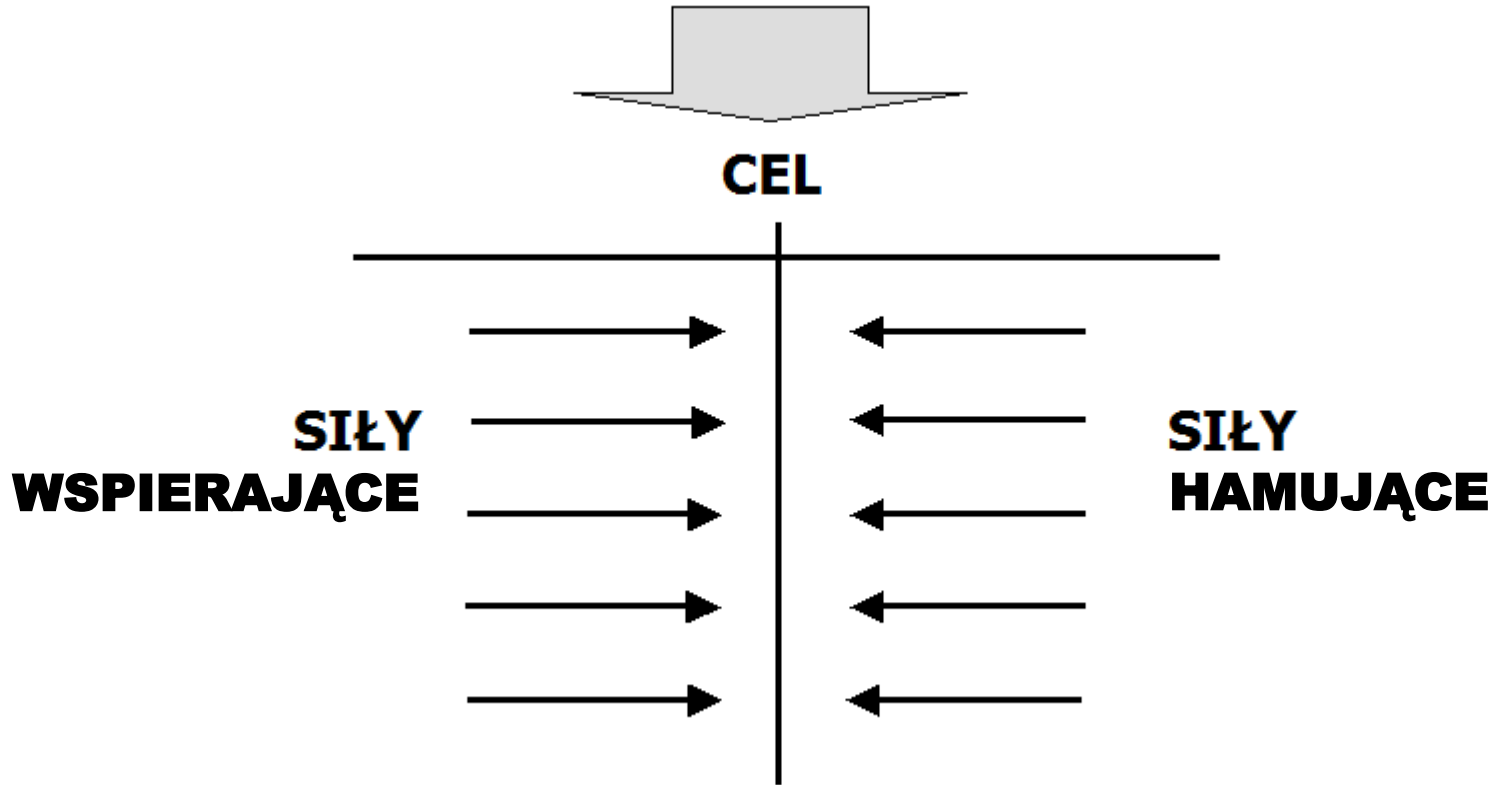


## Teoria Pola Sił (Force-Field Theory) Kurt Lewin

---



każdemu naciskowi mającemu skłonić do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zmierzające do zachowania status quo



Sytuacja:  
SKARGI NA JAKOŚĆ OBSŁUGI

Cel:  
WPROWADZENIE STANDARDÓW PROFESJONALNEJ  
OBSŁUGI KLIENTA

## Siły wspierające

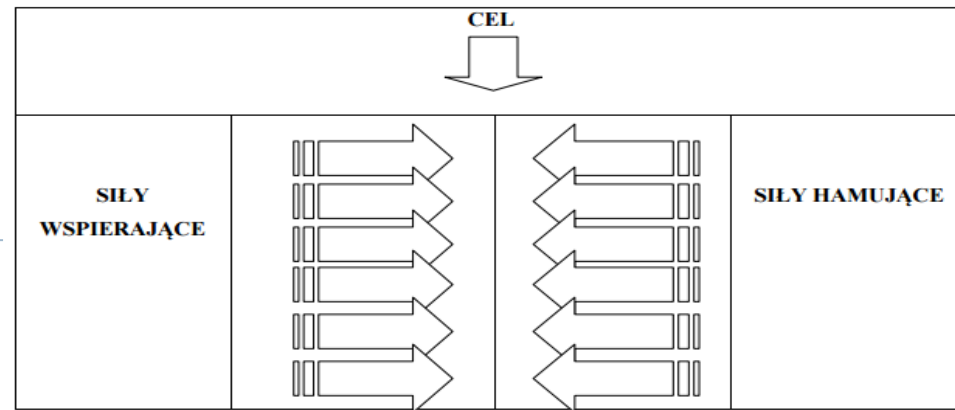
- Oczekiwania klientów
- Sprawdzone wzorce innych gmin
- Rozwój pracowników
- Poprawa wizerunku
- Poprawa efektywności pracowników
- Zwiększona konkurencja

## Siły hamujące

- Przyzwyczajenie do zwyczajowego sposobu działania
- Niechęć pracowników do zmiany
- Koszty finansowe doradztwa i szkoleń
- Utrata pozycji przez niektórych pracowników

# Diagram Pola sił

str. 10



1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
2. Wpisanie sytuacji docelowej poniżej.
3. Określenie sił pobudzających i umieszczenie ich na diagramie.
4. Określenie sił ograniczających i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian (możliwości wpływu) określonych czynników dla osiągnięcia celu:
  - *ustalenie priorytetowych czynników pobudzających (3-5),*
  - *ustalenie priorytetowych czynników hamujących (3-5),*
  - *określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające,*
  - *określenie działań, które mogą osłabić czynniki hamujące.*
6. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania:
  - *jeśli TAK – przygotowanie planu działania (dokładne określenie działań: kto? co? czym? kiedy? gdzie?),*
  - *jeśli NIE – szukanie innego rozwiązania.*

# Zrównoważone zarządzanie zmianą

---

**DOSKONALENIE**

**UTRWALANIE**

**WDRAŻANIE**

**TESTOWANIE**

**PLANOWANIE**

**FUNDAMENTY**

---



# Etap 1

## FUNDAMENTY

REZULTATY	DZIAŁANIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wizja zmiany</li><li>• Gotowość do zmiany</li><li>• Energia do zmiany</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zapewnienie silnego i kompetentnego przywództwa</li><li>• Przygotowanie przekonującej, opartej na faktach argumentacji, jednoznacznie wskazującej na to, że zmiany są konieczne</li><li>• Określenie konkretnej i realnej wizji organizacji po zmianie oraz jej komunikacja</li><li>• Wytworzenie w organizacji poczucia pilności zmiany oraz tego, że jest ona nieunikniona</li><li>• Powstanie zespołu liderów zmiany i doprowadzenie do tego, aby działał on jak spójny zespół</li></ul>



# Etap 2

## PLANOWANIE

### REZULTATY

- Szczegółowy efekt
- Plan zmiany
- Wiemy na co wpływa
- Mamy strukturę projektu zmiany

### DZIAŁANIA

- Określenie stanu po zmianie oraz identyfikacja różnic między stanem dzisiejszym a przyszłym
- Identyfikacja ryzyk oraz zaplanowanie i podjęcie działań zapobiegawczych
- Przygotowanie realistycznego harmonogramu projektu i zaplanowanie niezbędnych zasobów
- Określenie kluczowych mierników sukcesu (KPI) i narzędzi ich monitorowania
- Zaplanowanie „szybkich zwycięstw” i sposobu celebrowania sukcesów
- Organizacja struktur wspierających projekt (zespół komunikacji, komitet sterujący, zespoły projektowe, konsultanci, dostawcy itp.)

# Etap 3

## TESTOWANIE

### REZULTATY

- Szybkie zwycięstwa – fakty wspierające zmiany
- Grupa zaangażowanych agentów zmiany
- Sprawdzone rozwiązania
- Realny i uzupełniony plan wdrożenia

### DZIAŁANIA

- Wprowadzenie zmiany w pilotażu umożliwiającym sprawdzenie założeń projektu
- Identyfikacja i usunięcie głównych barier
- Wyciągnięcie wniosków, weryfikacja planów i narzędzi wdrożenia zmiany
- Podjęcie kluczowych decyzji dotyczących terminów, zakresu i sposobu wdrażania zmiany
- Komunikacja wyników testowania – pierwszych sukcesów oraz lekcji z porażek

# Etap 4

## WDRAŻANIE

REZULTATY	DZIAŁANIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaangażowanie wystarczająco dużej grupy</li><li>• Bieżąca informacja o przebiegu zmiany</li><li>• Zmiana „wydarzyła się” na każdym miejscu pracy</li><li>• Plany zrealizowane</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaangażowanie w zmiany pracowników</li><li>• Osiągnięcie pierwszych kamieni milowych i celebrowanie pierwszych sukcesów – nagradzanie ich twórców</li><li>• Zbieranie informacji zwrotnej oraz wprowadzanie niezbędnych modyfikacji do planu projektu. Inicjowanie nowych niezbędnych działań</li><li>• Identyfikacja i usunięcie lub ograniczenie barier</li><li>• Doprowadzenie do osiągnięcia planowanych rezultatów zmiany</li></ul>

# Etap 5

## UTRWALANIE

REZULTATY	DZIAŁANIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pracownicy działają zgodnie z nowymi standardami</li><li>• Pracownicy czują się dobrze w nowej sytuacji</li><li>• Systemy zarządzania wspierają nowe zachowania</li><li>• Kultura organizacyjna wspiera nowe zachowania</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doprowadzenie do tego, że zmiana będzie poprawnie funkcjonować na każdym miejscu pracy – stanie się standardem postępowania rozumianym i przestrzegany przez wszystkich pracowników</li><li>• Dostosowanie do wdrożonej zmiany procesów, systemów, narzędzi, które dotychczas nie zostały uwzględnione przy wdrażaniu zmiany, a które przeszkadzają w utrwaleniu nowych nawyków i zachowań pracowników</li><li>• Dopasowanie systemów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (rozwój, motywacja, ocena, rekrutacja, awanse)</li><li>• Gromadzenie doświadczeń oraz pomysłów pracowników w celu wprowadzenia zmian i korekt</li></ul>

# Etap 6

## DOSKONALENIE

REZULTATY	DZIAŁANIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doświadczenia ze zmiany są wykorzystywane</li><li>• Pracownicy mają inicjatywę wprowadzania usprawnień</li><li>• Wprowadzono mechanizmy ciągłego doskonalenia</li><li>• Wybrane pomysły są wdrażane</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wprowadzenie podstawowych mechanizmów systemu stałego doskonalenia umożliwiających dostosowywanie do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań</li><li>• Ukierunkowanie energii pracowników na wprowadzanie zmian i ulepszeń w ramach systemu ciągłego doskonalenia</li><li>• Komunikowanie zmian i świętowanie osiągniętych wyników</li><li>• Poszukiwanie oraz wykorzystywanie najlepszych praktyk i doświadczeń</li></ul>

# Zrównoważone zarządzanie zmianą

---

**DOSKONALENIE**

**UTRWALANIE**

**WDRAŻANIE**

**TESTOWANIE**

**PLANOWANIE**

**FUNDAMENTY**

---



**BRAK WIZJI**

**NIEADEKWATNA  
KOMUNIKACJA  
WIZJI**

**NIEWYSTARCZAJĄCO SILNA  
KOALICJA  
KIERUJĄCA  
PROCESEM  
WPROWADZANIA  
ZMIAN**

**BRAK  
PLANOWANIA,  
SPONTANICZNE  
DZIAŁANIA**

**NIE USUNIĘCIE  
PRZESZKÓD  
UTRUDNIAJĄCYCH  
REALIZACJĘ  
WIZJI**

**BRAK  
KREOWANIA  
SZYBKICH  
SUKCESÓW**

**ZA WYSOKI  
POZIOM  
SAMOZADOWOLENIA**

**BRAK  
ZAKOTWICZENIA  
ZMIAN W  
KULTURZE  
ORGANIZACYJNEJ**

---

# Dziękuję za uwagę



[k.wolna@doskam.pl](mailto:k.wolna@doskam.pl)

608 06 44 88

[www.doskam.pl](http://www.doskam.pl)