

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Kierowanie zmianami organizacyjnymi

Wykład X

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Cel wykładu

1. Opisanie istoty zmian organizacyjnych włącznie z siłami działającymi na rzecz zmian oraz różnicami między zmianami planowanymi i dostosowawczymi
2. Omówienie kroków w kierunku zmian organizacyjnych i sposobów działania w obliczu oporu stawianego zmianom
3. Wyodrębnienie i opisanie głównych obszarów zmian organizacyjnych
4. Omówienie założeń, metod i skuteczności rozwoju organizacji
5. Opisanie procesu innowacji, różnych form innowacji, niepowodzeń w innowacji oraz sposobów ich wspierania



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Charakter zmian organizacyjnych

Zmiana organizacyjna – każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji

1. Siły działające na rzecz zmian
 - Siły zewnętrzne
 - Siły wewnętrzne
2. Zmiana planowana - zmiana dostosowawcza



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zmiany w organizacji

Zmiana planowana – zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzająca oczekiwane przyszłe wydarzenia

Zmiana dostosowawcza – zmiana w reakcji na pojawiające się okoliczności, raczej stopniowa niż całościowa



Zarządzanie zmianami

- Model Lewina
- Wszechstronne podejście do zmian
 1. Uznanie potrzeby zmian
 2. Ustalenie celów zmian
 3. Diagnoza istotnych zmiennych
 4. Wybór odpowiedniej metody zmian
 5. Planowanie wprowadzenia zmian
 6. Faktyczne wprowadzenie
 7. Ocena i kontynuacja



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przyczyny oporu wobec zmian

- **Niepewność** – obawy przed nowymi wymaganiami, sytuacjami niejasnymi lub zagrożenie bezpieczeństwa miejsca pracy
- **Zagrożenie osobistych interesów** – obawa przed utratą władzy czy wpływów
- **Odmiennność spostrzegania** – sprzeciw przed podejmowanymi błędnymi decyzjami menedżerów
- **Uczucia straty** – zagrożenie istniejących powiązań społecznych



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przewycięzanie oporu wobec zmian

- Uczestnictwo
- Edukacja i komunikowanie się
- Ułatwianie
- Analiza pola sił
 - Czynniki przemawiająca za zmianami
 - Czynniki przemawiające przeciw zmianom



Obszary zmian w organizacji

- Zmian struktury i schematu organizacji
 - Projekt stanowiska pracy, podział na wydziały, relacje podporządkowania, rozkład formalnych uprawnień władczych, mechanizmy koordynacji, struktura w przekroju linia-sztab, kultura, zasoby ludzkie
- Dokonywanie zmian techniki i operacji – techniki informacyjne, sprzęt, procesy robocze, sekwencje robocze, systemy kontroli
- Zmiany w zasobach ludzkich – umiejętności i zdolności, wyniki działania, odczucia, postawy, wartości



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przeprojektowywanie w organizacjach

- Potrzeba przeprojektowywania
- Podejścia do przeprojektowywania
 1. Opracować cele i strategię przeprojektowywania
 2. Położyć nacisk na zaangażowanie najwyższego kierownictwa
 3. Wytworzyć u członków organizacji poczucie pilności zadania
 4. Zacząć od oczyszczenia przedpola; w efekcie stworzyć organizację na nowo
 5. Optymalizować sposoby podejścia: od góry ku dołowi i od dołu ku górze



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Doskonalenie organizacji

- Metody doskonalenia organizacji
 - Działania diagnostyczne
 - Tworzenie zespołów
 - Sprzężenie zwrotne poprzez ankietę
 - Kształcenie
 - Działalność międzygrupowa
 - Postępowanie rozjemcze z udziałem trzeciej strony
 - Działania techniczno-strukturalne
 - Konsultacje procesów
 - Planowanie życia i kariery
 - Szkolenie i doradztwo
 - Planowanie i ustalanie celów



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Innowacje organizacyjne

Innowacja – kierowany wysiłek organizacji na rzecz rozwoju nowych produktów lub usług bądź nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących

- Proces innowacji
 - Opracowanie innowacji
 - Zastosowanie innowacji
 - Uruchomienie
 - Wzrost
 - Dojrzałość
 - Schyłek



Formy innowacji

- Innowacje radykalne
- Innowacje stopniowe
- Innowacje techniczne
- Innowacje kierownicze
- Innowacje w zakresie produktów
- Innowacje w zakresie procesów



Zaniechanie i wspieranie innowacji

- Zaniechanie innowacji
 - Niedostatek zasobów
 - Niedostatek okazji
 - Opór wobec zmian
- Wspieranie innowacji
 - System nagradzania
 - Kultura organizacyjna
 - Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 333
- Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych – s. 336



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

