

Zmiana Kultury Organizacyjnej w Poradniach Psychologiczno-Pedagogicznych

Niniejsza prezentacja koncentruje się na procesie transformacji kultury organizacyjnej w poradniach psychologiczno-pedagogicznych. Wykorzystujemy Model Wartości Konkurujących (CVF) jako narzędzie do diagnozy i wdrażania zmian.

Autorzy:

dr hab. Joanna Żukowska prof. SGH

dr hab. Rafał Mrówka Żukowska prof. SGH

Marek Pokora ekspert SGH

1 Definicja Kultury Organizacyjnej

Zbiór wartości, założeń, oczekiwań i definicji, które charakteryzują organizację i jej członków.

3 Wpływ na Efektywność

Odpowiednia kultura organizacyjna jest kluczem do poprawy funkcjonowania firmy i adaptacji do zmiennego otoczenia.

2 Znaczenie dla Organizacji

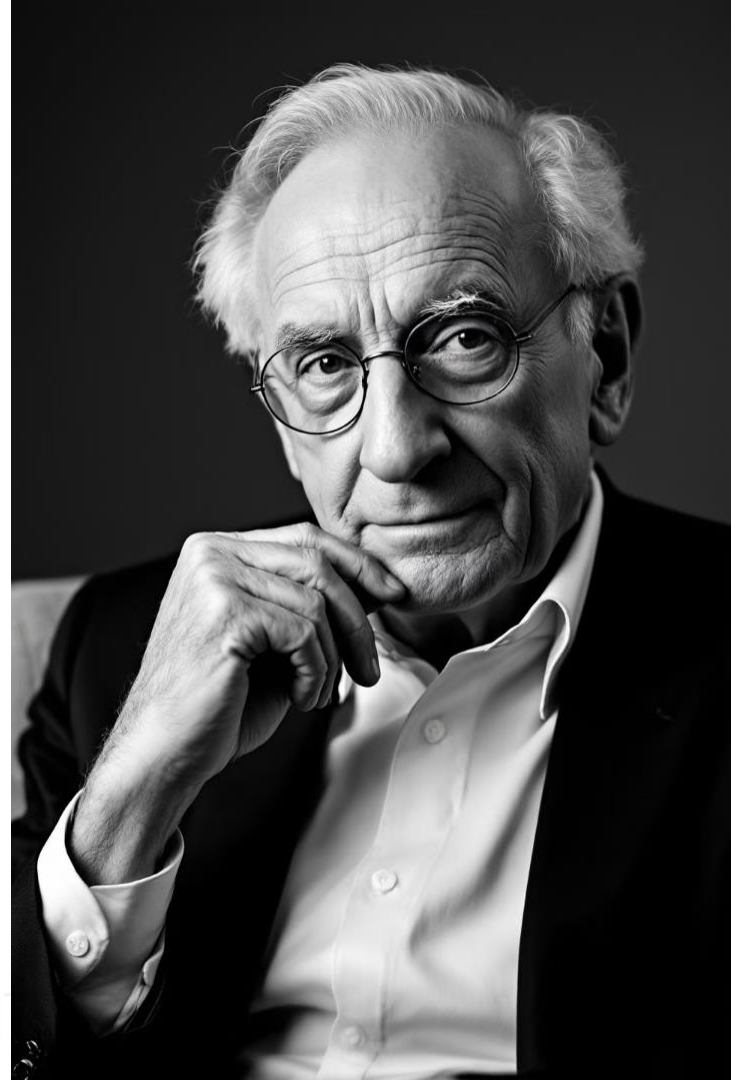
Kształtuje tożsamość pracowników, dostarcza niepisanych zasad postępowania i wzmacnia trwałość systemu społecznego.



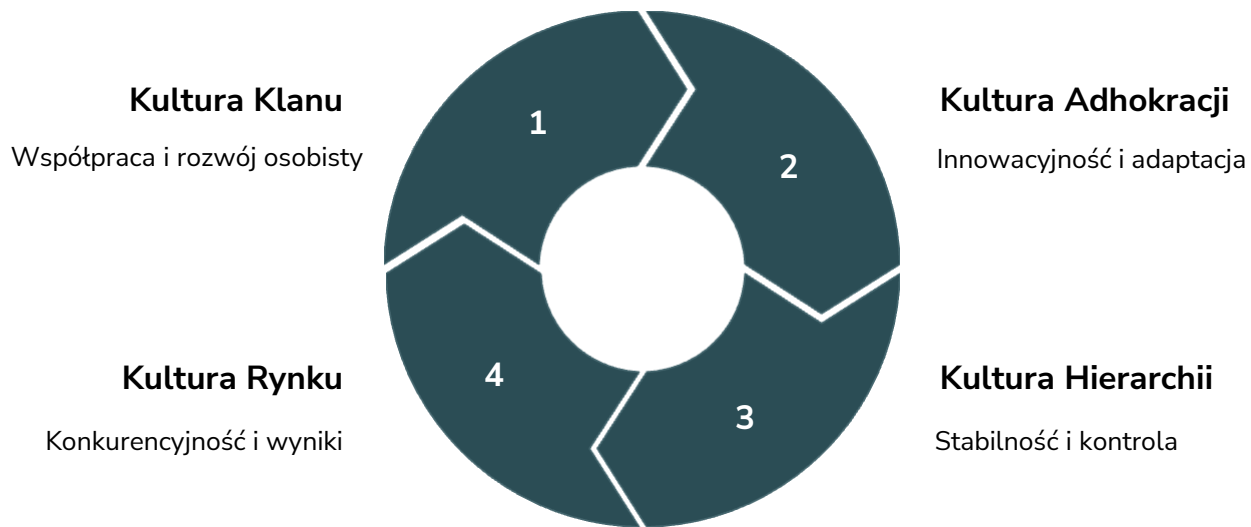
Cytat Petera Druckera

"Kultura zjada strategię na śniadanie."

Ten słynny cytat podkreśla kluczową rolę kultury organizacyjnej w sukcesie lub porażce strategii firmy. Nawet najlepiej opracowana strategia może zawieść, jeśli nie jest zgodna z kulturą organizacji.



Model Wartości Konkurencyjnych (CVF)



Model CVF identyfikuje cztery główne typy kultury organizacyjnej, które konkurują o dominację w organizacji.

Charakterystyka Kultury Klanu

Cechy Główne

Przyjazne miejsce pracy, gdzie ludzie dzielą się sobą.
Przypomina wielką rodzinę.
Liderzy są postrzegani jako mentorzy.

Wartości

Lojalność, tradycja, współpraca.
Sukces definiowany przez troskę o ludzi i wewnętrzny klimat organizacji.

Kompetencje Liderów

Zarządzanie zespołami,
relacjami międzyludzkimi
i rozwojem pracowników.

Charakterystyka Kultury Adhokracji

Cechy Główne

Dynamiczne i kreatywne miejsce pracy. Ludzie nie boją się ryzyka. Liderzy są innowatorami.

Wartości

Innowacyjność, elastyczność, gotowość do zmian. Sukces to tworzenie unikalnych i oryginalnych produktów lub usług.

Kompetencje Liderów

Zarządzanie innowacjami i ciągłym doskonaleniem.

Charakterystyka Kultury Hierarchii

Cechy Główne

Wysoce sformalizowane i ustrukturyzowane miejsce pracy. Procedury określają działania ludzi.

Wartości

Efektywność, przewidywalność, stabilność. Sukces to niezawodność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty.

Kompetencje Liderów

Zarządzanie koordynacją, systemem kontroli i asymilacją pracowników.

Charakterystyka Kultury Rynku

Cechy Główne

Organizacja zorientowana na wyniki. Główną troską jest wykonywanie zadań. Ludzie są konkurencyjni i zorientowani na cele.

Wartości

Udział w rynku, realizacja celów, rentowność. Sukces definiowany w kategoriach udziału w rynku i penetracji.

Kompetencje Liderów

Zarządzanie konkurencyjnością, mobilizowanie pracowników i obsługa klienta.

Proces Zmiany Kultury Organizacyjnej

Diagnoza obecnej kultury

Identyfikacja dominujących wartości i pożądaných zmian

Określenie kierunku zmian

Wybór docelowego modelu kultury

Wdrożenie działań rozwojowych

Szkolenia i programy wspierające nową kulturę

Zmiana strukturalna i proceduralna

Dostosowanie formalnych struktur do nowej kultury

Monitorowanie i ocena

Ciągła ewaluacja i korekta procesu zmiany

Etap 1: Diagnoza Obecnej Kultury

1 Czas trwania

1-3 tygodnie

2 Cel

Identyfikacja dominujących wartości kultury organizacyjnej oraz pożądanych przez pracowników i kadre zarządzającą

3 Metody

Ankiety, warsztaty, zastosowanie narzędzia CVF

4 Efekt

Pełny obraz aktualnej kultury organizacyjnej i preferowanych wartości



Etap 2: Określenie Pożądanego Kierunku Zmian

1 Czas trwania

Okolo 2 tygodnie

2 Cel

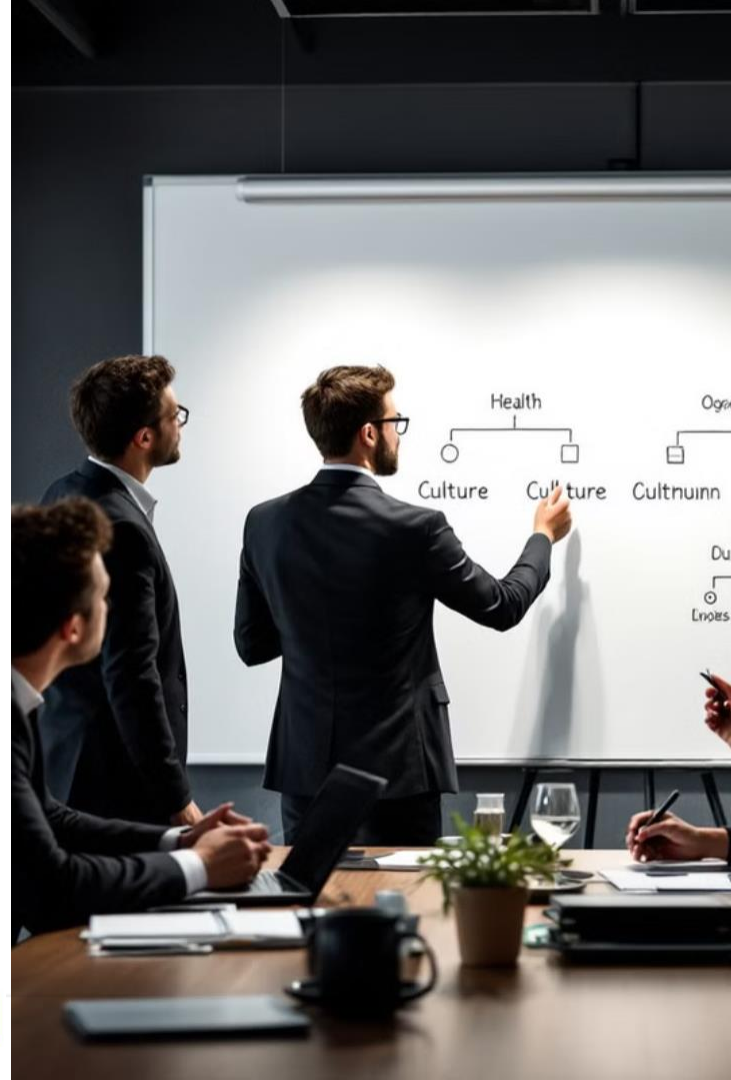
Wybór docelowego modelu kultury organizacyjnej

3 Kroki

Identyfikacja dominującego typu kultury, uwzględnienie specyfiki poradni, wypracowanie wizji docelowej kultury

4 Efekt

Jasno zdefiniowany kierunek zmian oparty na dominujących wartościach





Etap 3: Wdrożenie Działań Rozwojowych i Szkoleniowych

1 Czas trwania

1-3 miesiące

2 Cel

Wzmocnienie kluczowych kompetencji zgodnych z pożądaną kulturą organizacyjną

3 Działania

Szkolenia, programy mentoringowe i coachingowe, zmiana systemów motywacyjnych

4 Efekt

Rozwój umiejętności i zachowań wspierających nową kulturę organizacyjną



Etap 4: Zmiana Strukturalna i Proceduralna

1 Czas trwania

3-6 miesięcy

2 Cel

Dostosowanie formalnych struktur i procesów do nowej kultury organizacyjnej

3 Działania

Przegląd i modyfikacja procedur, wprowadzenie elastycznych zasad, dostosowanie struktury organizacyjnej

4 Efekt

Formalne struktury i procedury wspierające nową kulturę organizacyjną

Etap 5: Monitorowanie i Ocena Postępów

1 Czas trwania

Ciągły proces, ewaluacje co 6 miesięcy

2 Cel

Utrzymanie i rozwój nowej kultury organizacyjnej

3 Działania

Regularne ankiety, sesje feedbackowe, spotkania zespołów, mechanizmy utrzymania zmian

4 Efekt

Stabilizacja nowej kultury organizacyjnej i ciągła adaptacja do zmieniających się warunków



Skutki Zmian Nacisku na Kulturę Klanu

Pozytywne Zmiany

- Większa samodzielność pracowników
- Zwiększone zaangażowanie
- Więcej pracy zespołowej
- Lepsza komunikacja pozioma
- Większa troska o rozwój pracowników

Czego Unikać

- Kumoterskich układów
- Braku norm i dyscypliny
- Unikania trudnych decyzji
- Aprobaty dla przeciętności

Skutki Zmian Nacisku na Kulturę Adhokracji

Pozytywne Zmiany

- Więcej innowacyjnych propozycji
- Usprawnienia procesów
- Przemysłane podejmowanie ryzyka
- Akceptacja dla błędów jako części procesu uczenia się

Czego Unikać

- Tolerowania egocentrycznych postaw
- Tuszowania błędów
- Niepotrzebnego ryzykowania
- Braku koordynacji działań

Skutki Zmniejszenia Nacisku na Kulturę Hierarchii

Pozytywne Zmiany

- Mniej biurokracji
- Więcej decentralizacji
- Mniejszy formalny nadzór
- Otwartość na niekonwencjonalne rozwiązania

Czego Unikać

- Braku kontroli
- Nierozliczania z wyników
- Nieprzestrzegania przepisów
- Braku monitorowania funkcjonowania

Skutki Zmniejszenia Nacisku na Kulturę Rynku

Pozytywne Zmiany

- Lepsze motywowanie pracowników
- Skupienie na długoterminowych celach
- Większa wyrozumiałość
- Dążenie do doskonałości

Czego Unikać

- Zmniejszenia nacisku na wydajność
- Obniżenia norm jakości
- Lekceważenia harmonogramów
- Zaniedbywania potrzeb klientów

Struktura Mapy Kompetencji

Kompetencje Twarde

- Diagnostyka psychologiczna i pedagogiczna
- Terapie specjalistyczne
- Prowadzenie edukacji rodziców
- Obsługa technologii cyfrowych

Kompetencje Miękkie

- Empatia i otwartość
- Skuteczna komunikacja
- Rozwiązywanie konfliktów
- Zarządzanie stresem i pracą w zespole

Narzędzia Oceny Kompetencji

1 Skala Likerta

Dla kompetencji miękkich, ocena od 1 do 5

2 Ocena Binarna

Dla kompetencji specjalistycznych (posiada/nie posiada)

3 Regularne Przeglądy

Cykliczne oceny kompetencji co 1-2 lata

4 Ankiety i Feedback

Od pracowników i klientów poradni



Rola Liderów Organizacyjnych



Budowanie Zaufania

Promowanie zmiany poprzez angażowanie zespołów w proces transformacji



Modelowanie Zachowań

Demonstrowanie postaw zgodnych z nową kulturą organizacyjną



Rozwój Kompetencji

Identyfikacja luk kompetencyjnych i wdrażanie programów szkoleniowych





Zadania Zespołów Wspierających

1

Propagowanie Nowych Norm

Wdrażanie nowych wartości w codziennych działaniach

2

Współpraca Międzysektorowa

Budowanie relacji z instytucjami lokalnymi

3

Monitorowanie Zmian

Regularne raportowanie postępów w procesie transformacji

4

Wsparcie Pracowników

Pomoc w adaptacji do nowej kultury organizacyjnej

Harmonizacja Kompetencji z Wymaganiami Kulturowymi

Zaufanie i Współpraca

Szkolenia z zakresu budowania relacji i zespołowej pracy nad projektami

Zaangażowanie i Innowacyjność

Programy wsparcia kreatywności oraz szkoleń liderów zmiany

Komunikacja

Warsztaty z efektywnej komunikacji i mediacji



Rekomendacje

- 1 Zintegrowane Narzędzie**
Wdrożenie systemu do mapowania kompetencji i oceny kultury organizacyjnej
- 2 Regularne Szkolenia**
Ciągłe doskonalenie pracowników i liderów w zakresie nowych kompetencji
- 3 Strategia Komunikacji**
Jasne definiowanie celów, metod i oczekiwanych rezultatów transformacji
- 4 Ewaluacja i Adaptacja**
Ciągłe monitorowanie i dostosowywanie procesu zmiany do potrzeb organizacji

Narzędzia Wspomagające Transformację Kultury

1 Kwestionariusze OCAI

Pozwalają ocenić dominujące wartości w poradni.

2 Sesje Feedbackowe

Umożliwiają otwartą dyskusję o kulturze.

3 Mapowanie Kompetencji

Pomaga zidentyfikować luki w umiejętnościach zespołu.

4 Analiza SWOT

Określa mocne i słabe strony organizacji.

5 Systemy Monitorowania i Ewaluacji

- Regularne monitorowanie postępów transformacji, np. poprzez cykliczne ankiety lub spotkania kontrolne, umożliwia wprowadzanie korekt w czasie rzeczywistym.
- Takie narzędzia pomagają utrzymać nową kulturę, zapewniając ciągły feedback i wsparcie dla pracowników na każdym etapie procesu.

Podsumowanie

Zmiana kultury organizacyjnej w poradniach psychologiczno-pedagogicznych to złożony i długotrwały proces. Wymaga on pełnego zaangażowania kadry, cierpliwości i konsekwencji w działaniu. Przedstawiona metodologia i narzędzia stanowią punkt wyjścia do transformacji, która może trwać kilka lat.

Kluczem do sukcesu jest zrozumienie, że kultura organizacyjna jest fundamentem efektywności i adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Pamiętajmy, że jak powiedział Peter Drucker, "kultura zjada strategię na śniadanie" - bez odpowiedniej kultury, nawet najlepsza strategia może zawieść.

