



Ministerstwo
Edukacji Narodowej

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:

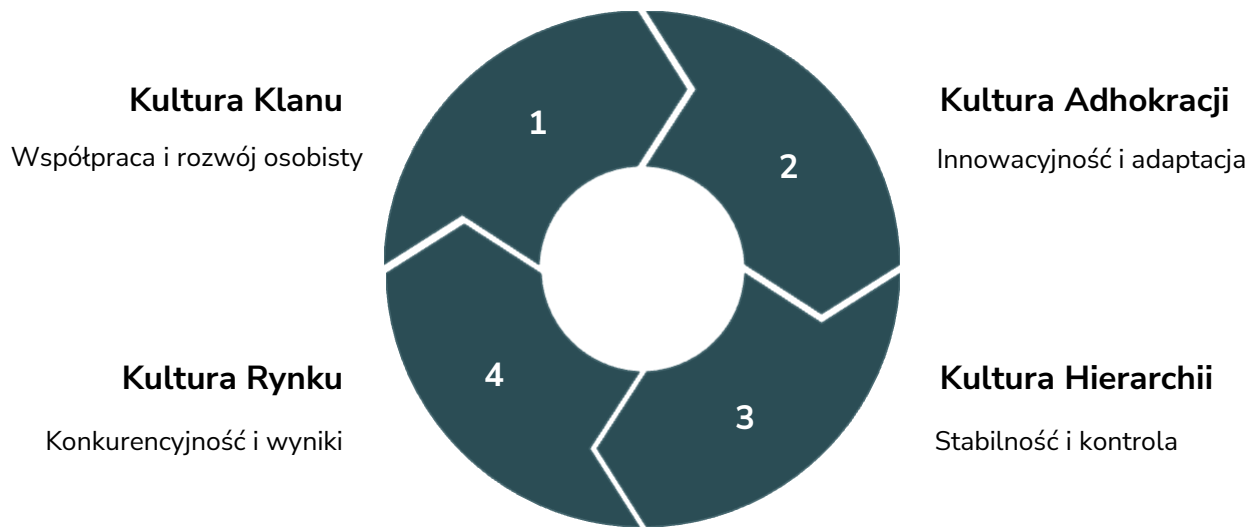
dr hab. Joanna Żukowska prof. SGH

dr hab. Rafał Mrówka Żukowska prof. SGH

Marek Pokora ekspert SGH

25 lutego 2025, Warszawa

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

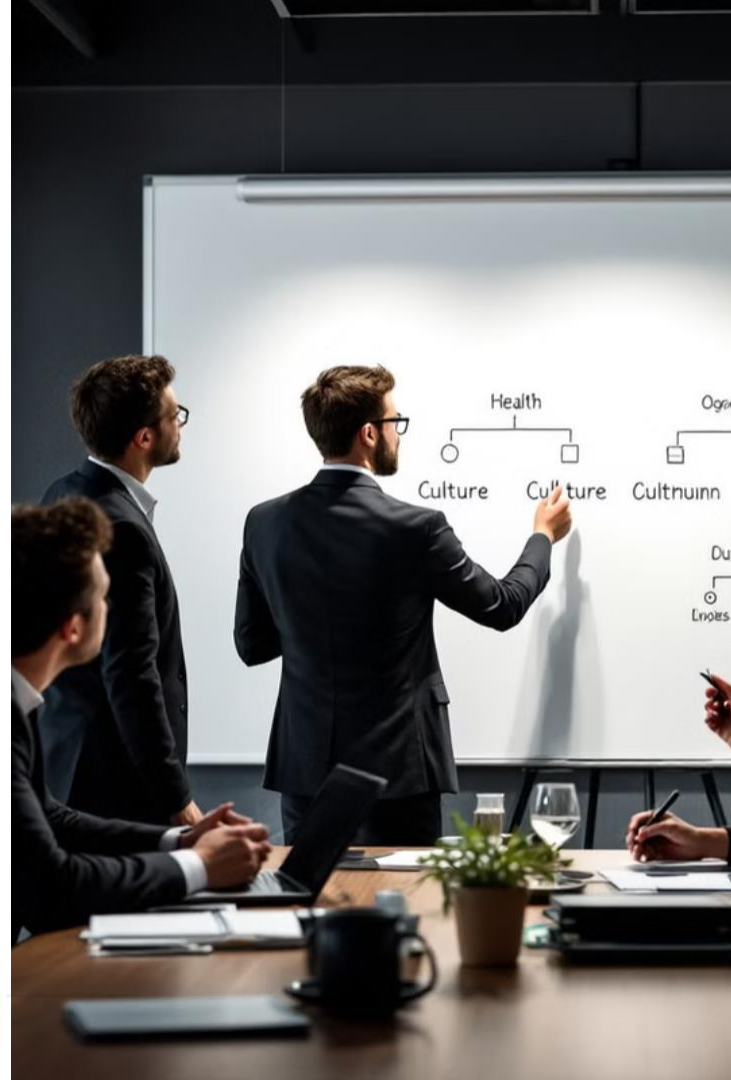
Wybór docelowego modelu kultury organizacyjnej

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

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.

