



Zarządzanie czasem i zmianą

Projekt: „NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego

Prezentację przygotował
Krzysztof Jaśkiewicz



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Finansowanie projektu

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Informacja o obowiązku poddania się kontroli

Uczestnicy są zobowiązani do poddania się ewentualnym czynnościom kontrolnym przez Instytucję Pośredniczącą w związku z realizacją projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda

- Samodiagnoza
- Zarządzanie sobą przez cele
- Wyznaczanie priorytetów
- Reguły planowania
- Planowanie
- Zarządzanie zmianą



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*„ Nie da się zatrzymać dnia,
można go tylko nie zmarnować”.*

(napis na zegarze słonecznym z 1695 roku)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czym jest zarządzanie czasem?

Jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych zasad i technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez zbędnego trudu a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie

wg L. J. Seiwerta



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SAMODIAGNOZA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W jaki sposób doświadczam czasu?

„Bycie poprzez czas”

- Planują bez większego trudu
- Bez trudności układają zadania w odpowiedniej kolejności
- Dokładnie ustalają terminy spotkań i precyzyjnie je postrzegają
- Wyznaczają ostateczne terminy realizacji zadań i traktują je bardzo poważnie

„Bycie w czasie”

- Skupiają się na chwili obecnej
- Doświadczają rzeczy w trakcie ich dziania się
- Miewają trudności z planowaniem
- Nie przywiązują wagi do terminów
- Dysponują umiejętnościami i energią, ale nie do końca potrafią powiązać to co robią w danej chwili z zaplanowaną przyszłością



Indywidualne predyspozycje do planowania

Punktowiec

- potrafi jasno i wyraźnie określić swój cel
- zarządza sobą w czasie
- starannie planuje rzeczy, które ma do zrobienia
- dzieli zadania na części i planuje je w czasie
- potrafi szybko podjąć decyzję pod warunkiem, że ma tylko kilka do wyboru
- lubi wiedzieć wszystko bardzo dokładnie, ze szczegółami
- realizuje zadania po kolei doprowadzając je do końca

Przedziałowiec

- wszystko robi „mniej więcej” „na oko”
- nie lubi prac wymagających staranności
- nie przeszkadza mu brak znajomości szczegółów
- sporo wie, ale niezbyt dokładnie
- nie potrafi zarządzać swoim czasem
- rozpoczynając prace nie analizuje, ile jest do zrobienia i ile czasu to zajmie
- na ogół nie zaprzęta sobie głowy codziennym planowaniem dnia, raczej wciąż aktualizuje swoje plany
- robi wiele rzeczy w jednym momencie
- potrafi być osobą bardzo twórczą



Czynniki utrudniające efektywne wykorzystanie czasu

Czynniki wewnętrzne

Czynniki zewnętrzne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Sabotażyści mojego czasu

- Niezdecydowanie
- Odkładanie na później
- Perfekcjonizm
- Nierealistyczne planowanie czasu (omnipotencja)
- Przecenianie swoich umiejętności i możliwości
- Nieumiejętność mówienia „NIE”
- Pracoholizm
- Kłopoty z autonomią i kontrolą
- Ukryta autodestrukcja



CELE I ICH ZNACZENIE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*„ Zwycięzcy mają dwie rzeczy:
jasno określony cel i
palące pragnienie osiągnięcia go.”*

Brad Burden



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Jakie stawiam sobie cele:
 - zawodowe, związane z pracą
 - Prywatne

Zapisz swój cel



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Cel to nie:

- Intencja
- Życzenie / marzenie
- Zadanie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



METODA SMART - MĄDRY CEL



S

- **Sprecyzowany** – językiem i terminami zrozumiałymi dla osób realizujących (niezbyt ogólne i zbyt szczegółowe)

M

- **Mierzalny** – musi istnieć miara, według której rezultat będzie mierzony (liczby, data, procenty) oraz warunki pomiaru stopnia jego realizacji

A

- **Ambitny, akceptowalny** - cel powinien motywować do działania (tj. nie być zbyt łatwy do osiągnięcia)

R

- **Realny** – możliwy do osiągnięcia; **Racjonalny**

T

- **Terminowy** – określony w czasie i możliwy do przedsięwzięcia na każdym etapie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Inne wytyczne do określania celów

- Cel powinien być zależny od osoby
- Cel jest określany w formie dokonanej
- Cel to jedno zdanie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

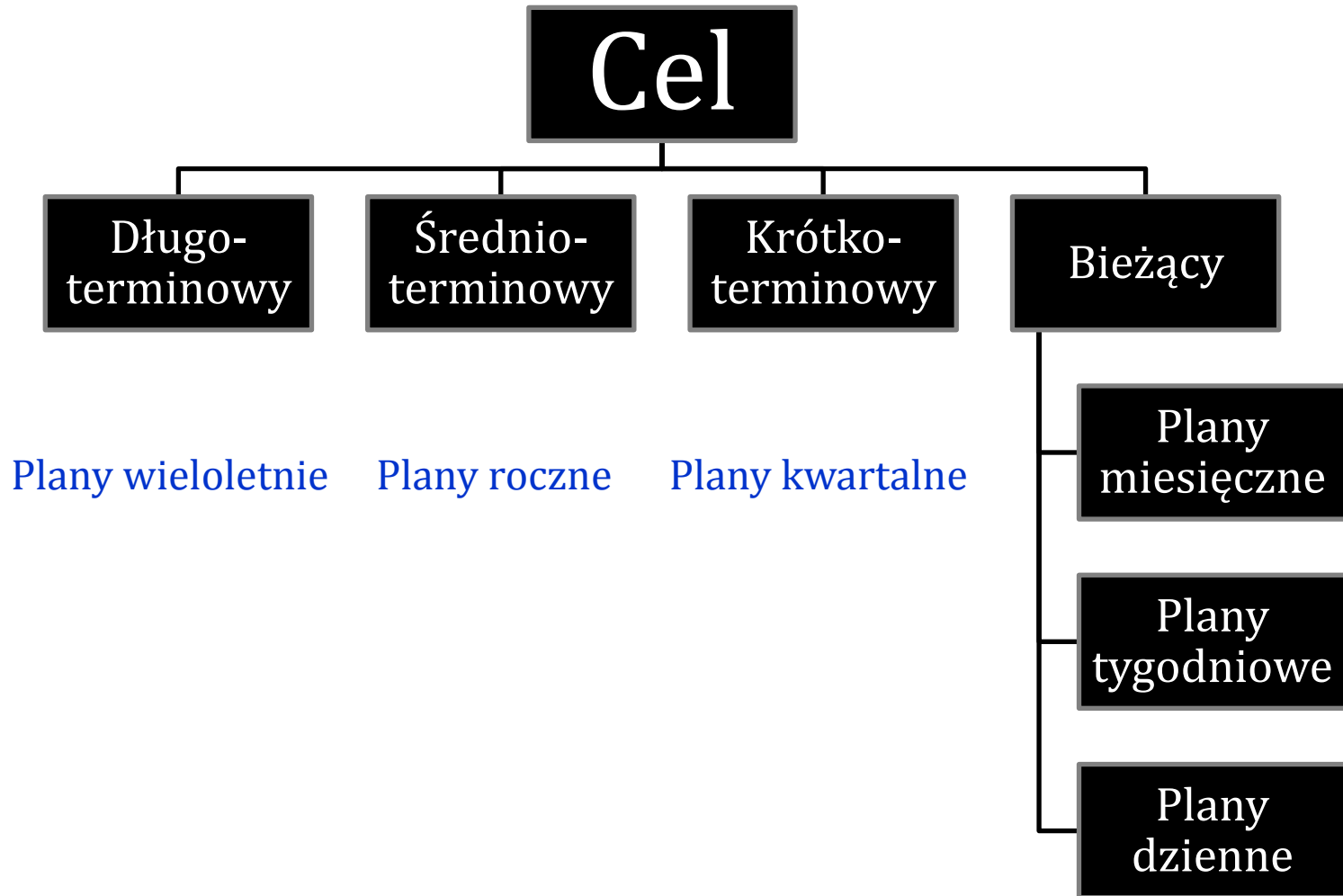
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podział celów



Twoje cele związane z pracą zgodne ze SMART

	Cele wynikowe	Cele rozwojowe
Cele długoterminowe (3-5 lat)		
Cele średnioterminowe (1 rok - 3 lata)		
Cele krótkoterminowe (3 miesiące-1 rok)		



PRIORYTETY



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wyznaczanie priorytetów

*„ To co najważniejsze, nie może być na
łascie, tego co mniej ważne.”*

J.W. Goethe



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasady i metody wyznaczania priorytetów

- Zasada Pareto
- Analiza ABC
- Matryca Eisenhowera



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

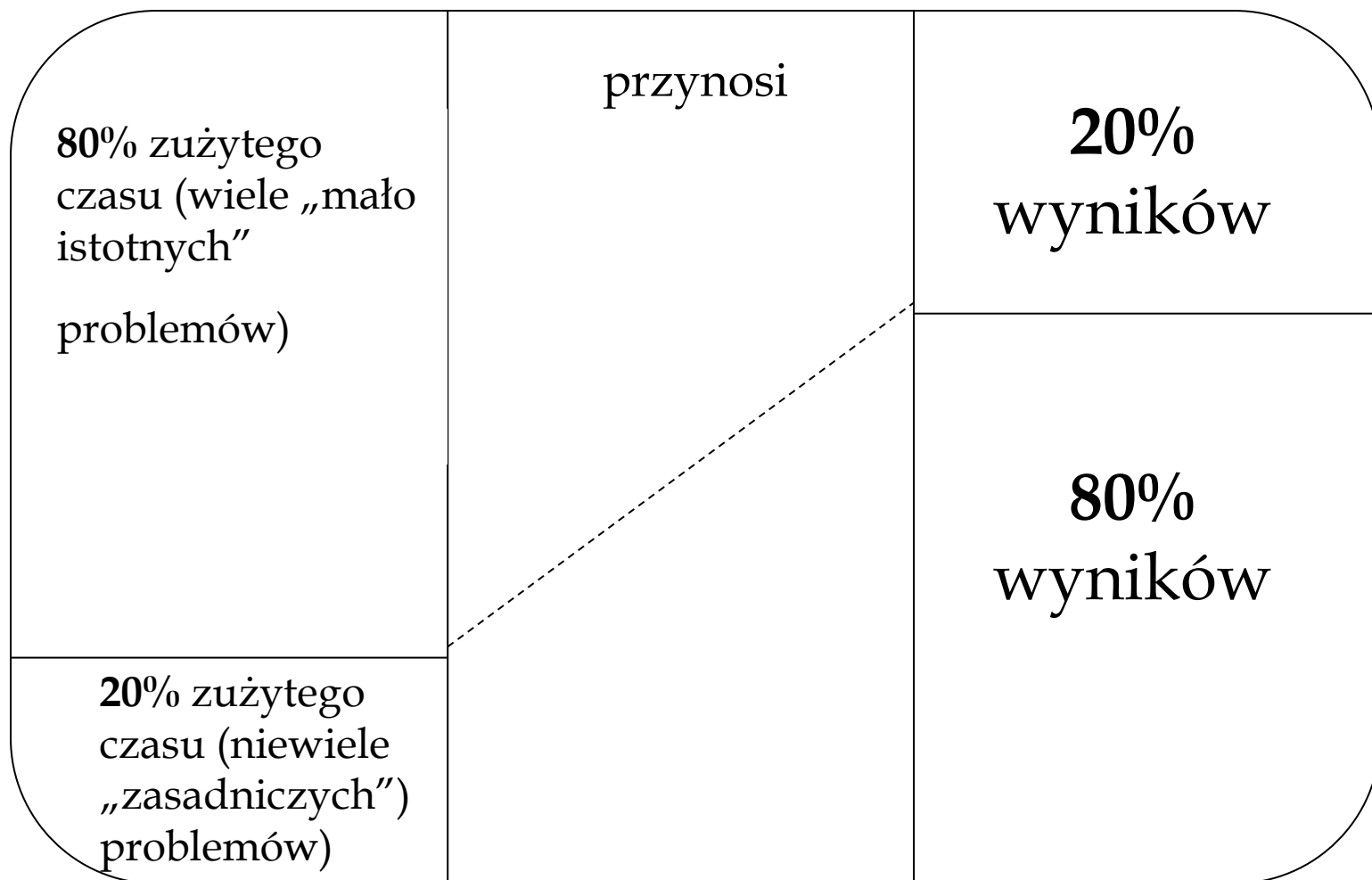
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zasada Pareto (80:20)



Kryteria oceny zadań wg zasady Pareto

- Przeprowadzenie których zadań zbliża mnie najbardziej do realizacji moich głównych celów?
- Czy przez wykonanie jednego zadania zostanie od razu załatwionych więcej spraw?
- Załatwienie którego zadania może być decydujące w realizacji głównego celu?
- Załatwienie którego zadania w wymiarze krótko i długo terminowym przyniesie największe korzyści?
- Które zadanie w przypadku niewypełnienia go przyniesie najbardziej negatywny skutek?



Analiza ABC

Sukces (efektywność)		
65%	20%	15%
Zadania A	Zadania B	Zadania C
Bardzo ważne	Ważne	Drobiazgi sprawy rutynowe
15%	20%	65%
Udział w liczbie wszystkich zadań		

Często większość czasu marnujemy na załatwianie wielu spraw nieważnych - C i wtedy z reguły nie starcza nam go na rozwiązanie nielicznych za to ważnych zadań.



Uporządkowanie zadań według ważności

Zadania A	Zadania B	Zadania C
Wyjątkowo ważne	Przeciętnie ważne	Mało ważne, nieważne
15% wszystkich zadań dają 65% efektu	20% wszystkich zadań dają 20% efektu	65% wszystkich zadań dają 15% efektu
poświęcać 65% czasu (ok. 3 godz.)	poświęcać 20% czasu (ok. 1h)	Poświęcać 15% czasu (ok.45 minut)
<ul style="list-style-type: none">- Samodzielnie wykonywać- Nie podlegają delegowaniu	<ul style="list-style-type: none">- Strategicznie planować- Wyznaczać terminy	<ul style="list-style-type: none">-Delegować-Skracać-Skreślać



Kryteria wyboru priorytetów:

- **WAŻNE** – sprawy dla Ciebie najważniejsze, rzeczy, działania priorytetowe, związane z misją i wyznaczonymi celami.
- **PILNE** – rzeczy, które muszą być zrobione szybko, natychmiast, działania wymagające natychmiastowej uwagi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

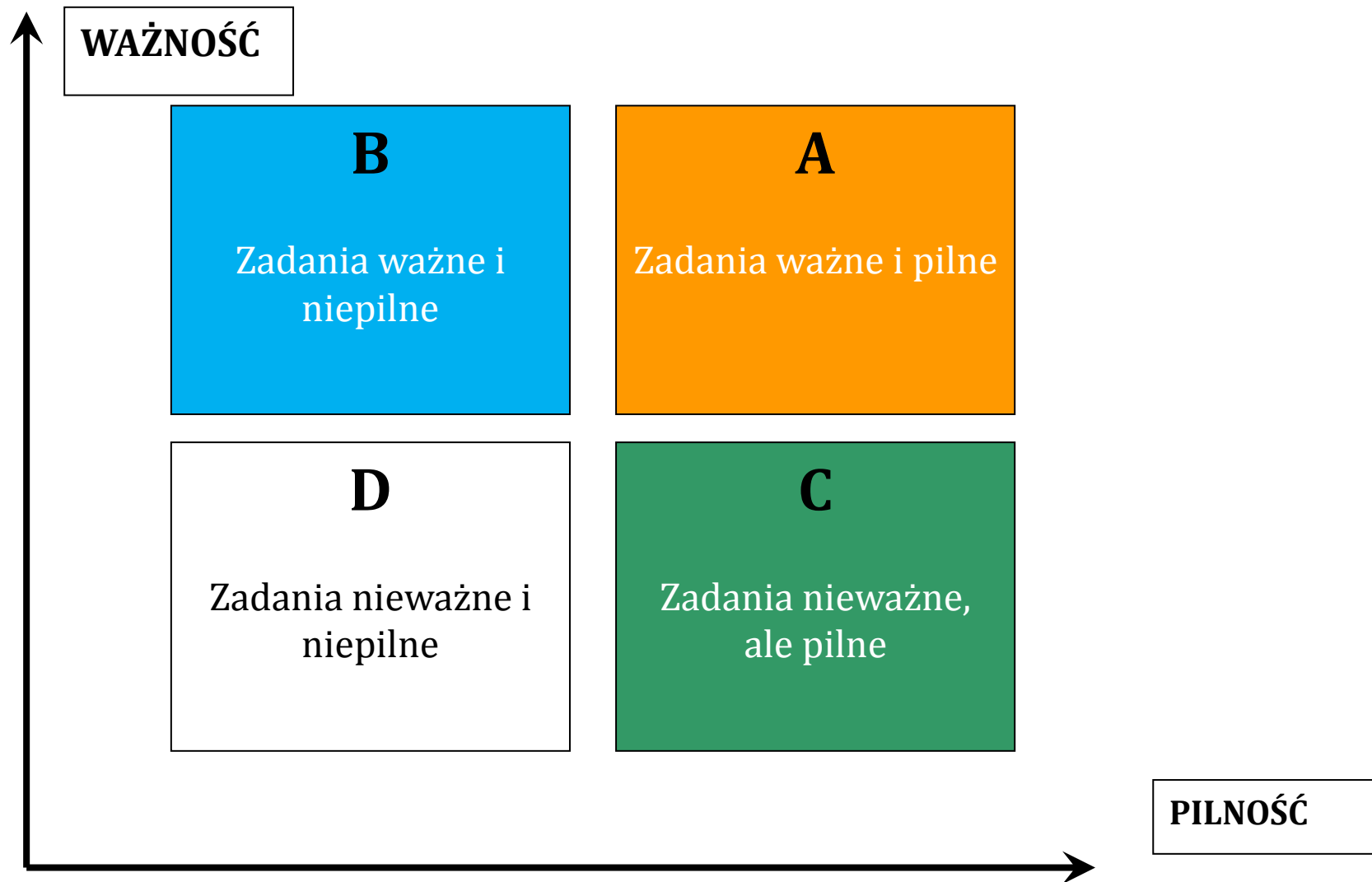
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Matryca Eisenhowera



Matryca Eisenhowera

WAŻNOŚĆ

B = panowanie nad swoim życiem, relacje z bliskimi, równowaga, dyscyplina, planowanie i kontrola

A = stres
wypalenie się,
zarządzanie kryzysami,
gaszenie pożarów brak czasu na relacje z innymi

D = brak odpowiedzialności za własne życie, realizowanie celów innych osób, uzależnienie się od innych, trudności w pracy

C = nieustanna walka z kryzysami, stres, wypalenie się, poczucie bycia ofiarą, krótkowzroczne podejście do swojego życia, zniszczone relacje z innymi

PILNOŚĆ



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Nasza aktywność czyli zarządzanie czasem

Planowanie proaktywne

- podejmujemy inicjatywę, wyprzedzamy bieg wydarzeń, poszukujemy.
- język: „Co mogę zrobić żeby to osiągnąć?”, „Jak mogę to osiągnąć?”, „Chcę”, „Wybieram”, „Decyduję”

Planowanie reaktywne

- koncentracja na spełnianiu cudzych próśb i poleceń, realizowanie celów innych osób. Brak kontroli nad własnym czasem.
- język: „Na nic nie mam czasu”, „Muszę to zrobić”, „Nie mogę tego wykonać”



ZASADY PLANOWANIA



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czym jest planowanie?

- Planowanie to strata czasu
- 8 minut planowania = 1h zaoszczędzona
- Czas potrzebny na planowanie < 1% czasu potrzebnego na wykonanie danej czynności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Reguły planowania

Realistyczne planowanie

- Planuj tylko taką ilość zadań, która jest możliwa do zrealizowania

Reguła 60:40

- Planujemy maksymalnie 60% czasu.

Sprawy niezakończony

- Wszystkie sprawy niezakończony, z których nie chcesz zrezygnować przenieść na następną listę.



Reguły planowania

Rezultaty zamiast czynności

- Zapisuj oczekiwane rezultaty bądź cele zamierzonego działania a nie same czynności

Krzywa efektywności

- Pamiętaj o swojej efektywności w czasie i do tego dopasowuj zadania.

Tyrania spraw niecierpiących zwłoki

- Rozróżniaj sprawy najważniejsze od spraw pilnych i nie pozwól się tyranizować tym ostatnim.



Krzywa wydajności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Reguły planowania

Reguła 1 x

- Kończ sprawy i zadania.

Reguła Parkinsona

- Czynność trwa tyle, ile założymy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

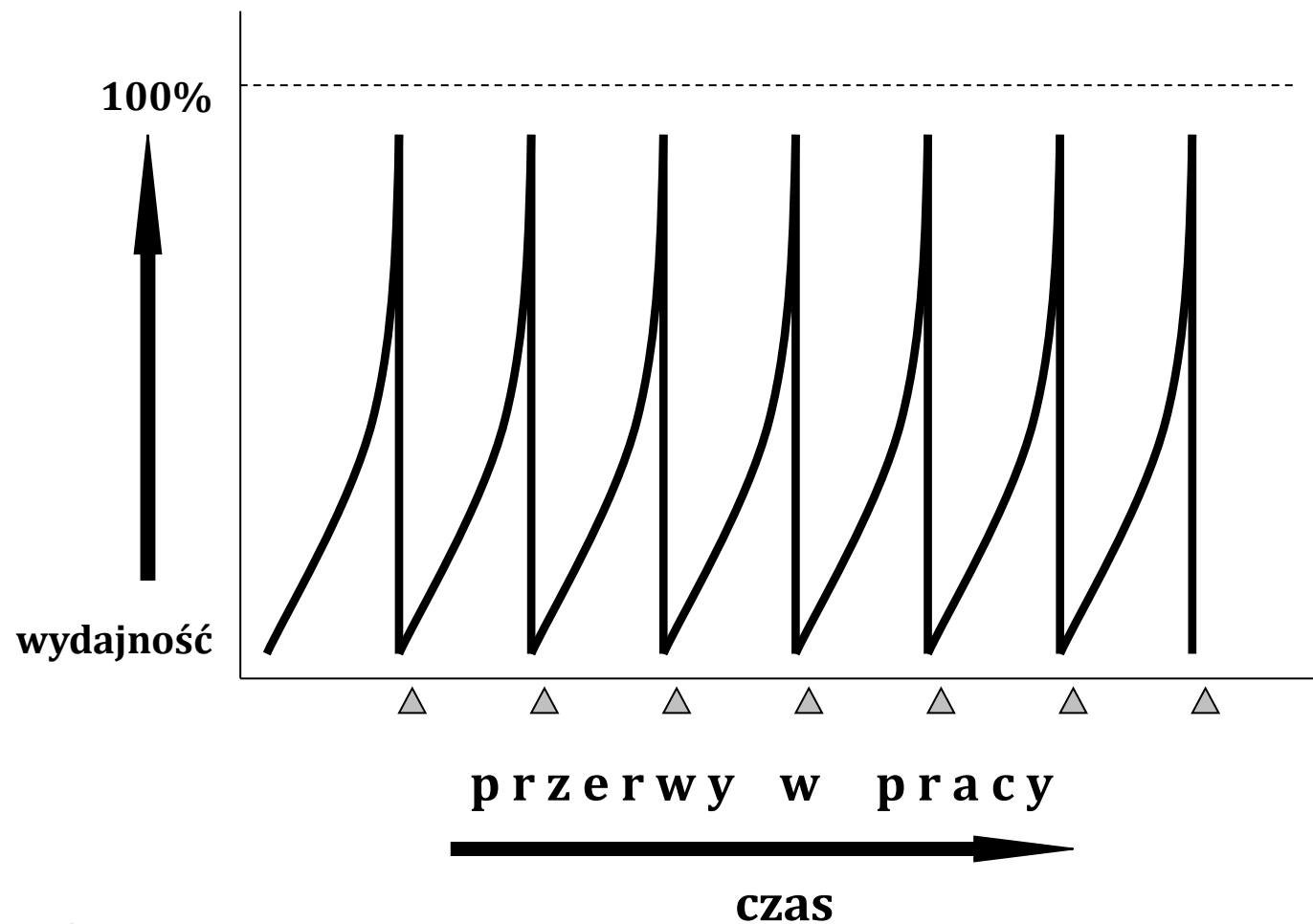
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Efekt piły



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

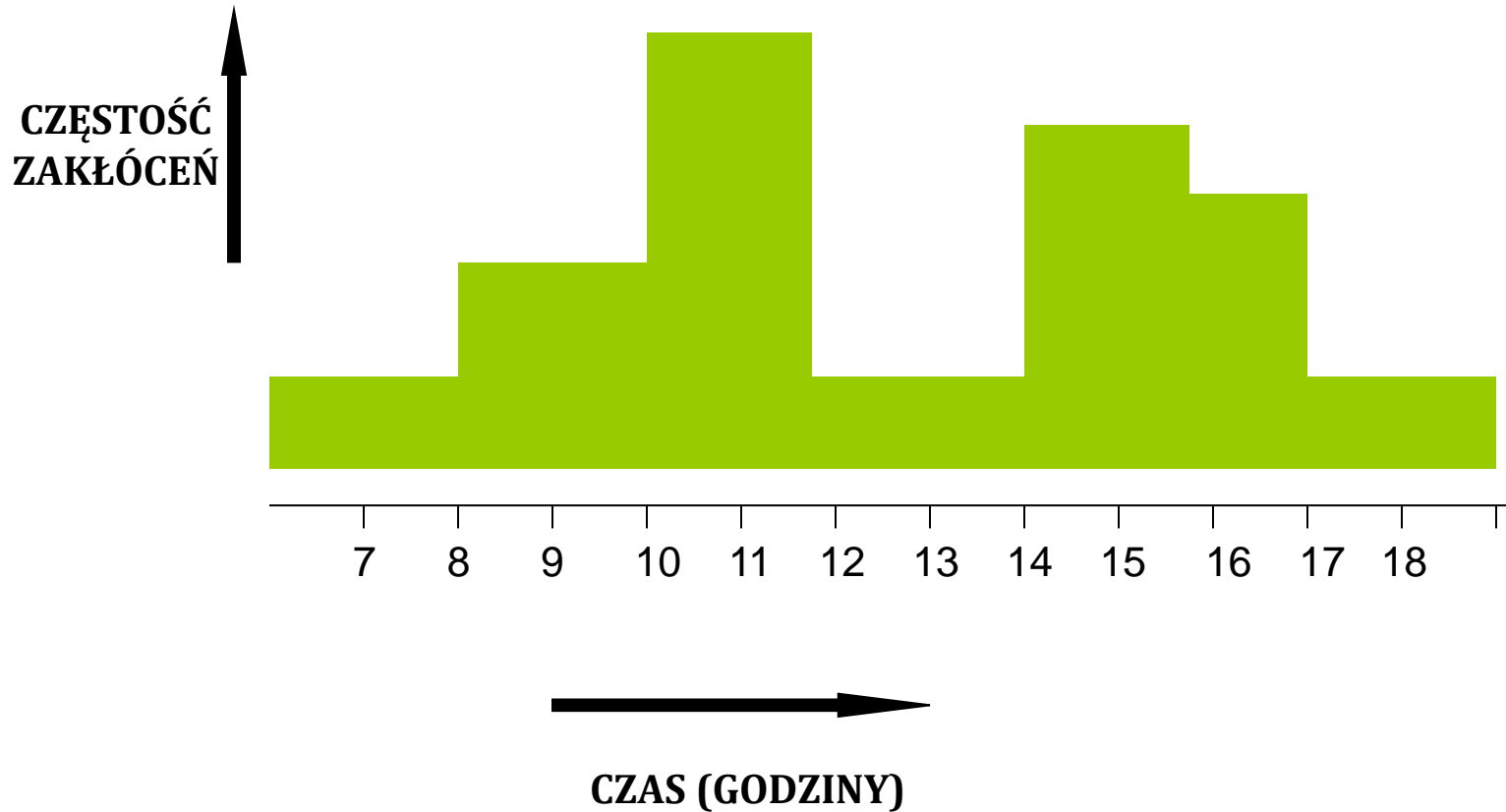


Zakłócenia – straty czasu

- Poprzez ciągłe przerwy jesteś w stanie stracić nawet 28% czasu
- Nie da się wyeliminować zakłóceń, można je zaplanować
- Planować czynności ważne wtedy gdy jest mało zakłóceń
- Wprowadzać „ciche godziny”



Zakłócenia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



5 zasad przeciwstawiania się złodziejom czasu i czynnikom zakłócającym

- Koniec z myśleniem w kategoriach otwartych drzwi
- Rezerwacja spokojnych (najlepszych) godzin na zadania A
- Koncentracja czasu na podobnych czynnościach (zadaniach) – grupowanie
- Mówić NIE bez oporów
- Dostrzegać i analizować zakłócenia



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Reguły pracy

Robienie przerw we właściwym czasie, odpowiednie tempo pracy

- Rób krótką (5-10 minut) przerwę po 1h pracy

Reguła 1 x

- Kończ sprawy i zadania (unikaj przeskakiwania od pracy do pracy).

Seryjne załatwianie niewielkich spraw o podobnym charakterze

- Załatwiaj czynności rutynowe (telefony, email) grupując zadania jednego rodzaju w bloki

Wprowadzaj cichą godzinę

- Ustalaj termin z samym sobą



Reguły pracy

Kontroluj czas i plany

- Nastaw zegarek na połowę czasu
- Weryfikuj plan biorąc pod uwagę załatwione sprawy, nowe priorytety

Sprawdzaj wyniki i kontroluj sam siebie

Planuj pisemnie

- Sporządzaj plan na następny dzień (metoda ALPEN)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Metody planowania codziennego - ALPEN

Zrób listę zadań

- Wypisz wszystkie zadania do załatwienia w określonym czasie (dzień, tydzień)

Oszacuj czas trwania czynności

- Wpisz czas trwania czynności do tabelki

Pamiętaj o regule 60:40

- 60% czasu zaplanuj
- Zaplanuj "cichą godzinę"

Wyznacz priorytety i deleguj zadania

- Wyznacz priorytety (A=3h, B=1h, C=45 minut)
- Skróć zadania, deleguj, przesun, wykreśl

Kontroluj realizację zadań

- Zapisz zadania (zaczynij realizację od zadań A)
- Sprawdź, które zrealizowałeś



Planowanie celów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Metoda Gantta – 5 etapów planowania

Rozłożenie projektu na etapy i cele okresowe

Ustalenie czasu potrzebnego na realizację projektu i poszczególnych działań

Ustalenie kolejności działań i wyznaczenie dat rozpoczęcia oraz zakończenia (kiedy?)

Określenie przestrzeni realizacji poszczególnych planów (gdzie, kto?)

Graficzne przedstawienie wszystkich czynności na planie



Motto na zakończenie

„Komu czas wymyka się z rąk, wymyka mu z rąk całe życie, kto czas ma w ręku, ten i życie ma w ręku”

Alan Lakein



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

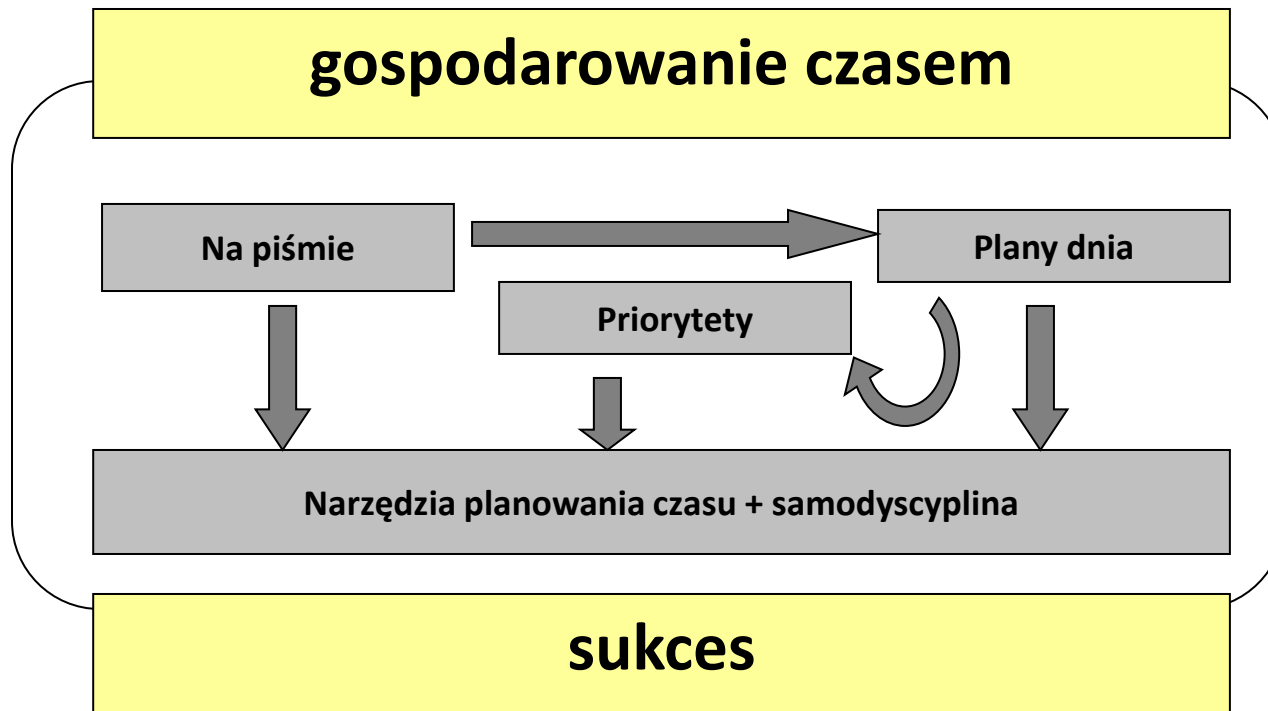
COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podsumowanie



ZARZĄDZANIE ZMIANĄ



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Po co wprowadzać zmiany?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zmiany

Robienie wciąż tego samego i oczekiwanie odmiennych rezultatów jest ewidentnym przejawem choroby umysłowej

A.Einstein



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przyczyny niepowodzeń zmian

- Dlaczego zmiany okazują się nieskuteczne?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Skuteczne przywództwo organizacyjne to raczej zarządzanie procesem zmian niż ogłaszanie końcowego celu

Ken Blanchard



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Główne przyczyny niepowodzeń zmian

1. Przekonanie zarządzających zmianą, że ogłoszenie wprowadzenia zmiany równa się jej wprowadzeniu.
2. Lekceważenie obaw pracowników przed wprowadzeniem zmiany.
3. Niezaangażowanie pracowników, którzy mają dokonać zmian, w proces ich planowania.



Obawy przed zmianami

- **Obawy przed brakiem informacji** (Na czym ma polegać zmiana?)
- **Obawy dotyczące sytuacji osobistej** (W jaki sposób zmiana wpłynie na mnie samego?)
- **Obawy dotyczące sposobu wprowadzenia zmiany** (Co mam robić w pierwszej kolejności, co potem, co na końcu?)
- **Obawy dotyczące konsekwencji płynących ze zmiany** (czy zmiana ma sens?)
- **Obawy dotyczące współpracy**
- **Obawy dotyczące udoskonalania efektów zmiany**



8 strategii wprowadzania zmian

1. Strategia pierwsza: zwiększenie możliwości zaangażowania się pracowników i wywierania przez nich wpływu
2. Strategia druga: wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany
3. Strategia trzecia: wizualizacja przyszłości
4. Strategia czwarta: metoda prób i błędów jako sposób zsynchronizowania procesu
5. Strategia piąta: stwarzanie możliwości i zachęcanie do działania
6. Strategia szósta: realizacja i promowanie zmiany
7. Strategia siódma: utrwalanie zmiany i rozszerzanie jej zakresu
8. Strategia ósma: poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian



Strategie zarządzania zmianą

- **Strategia pierwsza: zwiększenie możliwości zaangażowania się pracowników i wywierania przez nich wpływu**

Rezultat: przekonanie do zmiany

„Pracownicy, którzy nie zostali zaangażowani w proces kształtowania zmiany, znajdą sposób, żeby przypomnieć kierownictwu, że są naprawdę ważni.” – Robert Lee

- **Strategia druga: wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany**

Rezultat: przekonujący uzasadnienie procesu

- Pytanie pracowników: Dlaczego organizacja powinna wprowadzić zmiany?
- zaangażowanie pracowników w tworzenie uzasadnienia wprowadzania zmiany



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategie zarządzania zmianą

- **Strategia trzecia: wizualizacja przyszłości**

Rezultat: inspirująca wizja

- zaangażowanie pracowników w proces tworzenia wizji (poczucie, że wizja powstała dzięki nim)

- **Strategia czwarta: metoda prób i błędów jako sposób zsynchronizowania procesu**

Rezultat: jednomyślność i zsynchronizowana infrastruktura

- rozszerzenie zespołu zarządzającego zmianą
- włączenie w proces osób opornych zmianie,
- angażowanie innych pracowników w planowanie i programy pilotażowe,
- określenie, czego nie powinno się robić,
- ustalenie co, jak i kiedy mierzyć i oceniać postępy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategie zarządzania zmianą

- **Strategia piąta: stwarzanie możliwości i zachęcanie do działania**

Rezultat: nowe umiejętności i zaangażowanie

- zniwelowanie różnic w kompetencjach,
- zapewnienie nowych narzędzi, umiejętności i zasobów,
- rozdzielenie ról, zakresów odpowiedzialności i kompetencji,

- **Strategia szósta: realizacja i promowanie zmiany**

Rezultat: odpowiedzialność za wyniki i wstępne wyniki

- dawanie przykładu własnym zachowaniem
- mierzenie i chwalenie postępów oraz zwracanie uwag w razie potrzeby



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategie zarządzania zmianą

- **Strategia siódma: utrwalanie zmiany i rozszerzanie jej zakresu**

Wynik: zasięg i wyniki

- powrót do wizji organizacji i do jej wartości

- **Strategia ósma: poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian**

Rezultat: wybór

- włączenie pracowników w poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę

Projekt:

„NAUKA – Nowoczesna Administracja
Uczelni i Kadra Akademicka”

Projekt współfinansowany ze środków Unii
Europejskiej w ramach Europejskiego
Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

COMPETENCE



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

