



Програма за развитие на селските райони.

Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони – Европа инвестира в селските райони”

Обучение на екипа на МИГ Елена-Златарица, вкл. представители на партньорите
на тема: „Управленски и организационни умения“

Управление на промяната

Елена, 26-27 април 2016 г.

Промяната – ключ за бъдещето



Алвин Тофлър - американски писател и футурист.

Промяната е не само необходимост в живота – тя е самият живот.

Промяната е процес, чрез който бъдещето нахлува в живота ни.

Бъдещето винаги идва твърде бързо и то в погрешен ред.

Промяната

- Организационната промяна е процес, чрез който организацията преминава от настоящото си състояние към някакво бъдещо желано състояние с цел повишаване на ефективността.
- Когато организационната система е повлияна от действието на вътрешни или външни сили или е настъпила цялостна промяна на работната среда на организацията.

Организационна промяна

Изменение в организационната среда, структура, култура, технология или в хората.

Агенти на промяната – хора, които инициират и поемат отговорността за управление на промените в организацията.

Въпроси на промяната

- **Основни характеристики на съвременното:**

- Динамични промени
- Несигурност
- Взаимообвързаност и сложност
- Неяснота

- **Въпроси:**

- Какво ни носи бъдещето?
- Как се променя средата?
- Какви са последиците за организациите?

Глобализация

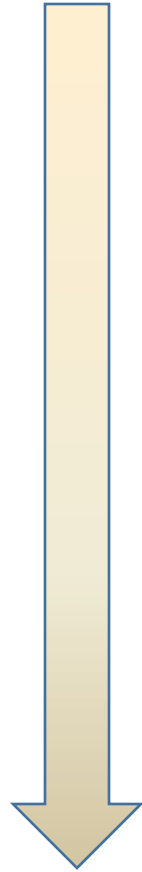
Технологично
развитие

Климатични
промени

Гражданско
общество

Финансови
кризи

Нормативна
рамка



Организация

Естество на промяната

Промени в организацията

- Засягат се различни страни от дейността на организацията - отделни хора, групи и организацията като цяло
- Непрекъснатост
- Трябва да бъдат съобразени с интересите на различните групи и лица
- Като правило са свързани със слабо структурирани проблеми и риск
- Успехът им зависи до голяма степен от уменията на екипа, отговорен за тяхното осъществяване

Адаптация към промените

- Особености на сферата, в която работи организацията
- Структурни характеристики на организацията: размер, отношение на собственост, организационна структура, взаимоотношения на организацията с групите за влияние
- Нововъведения: еволюционно и революционно използване
- Технологични усъвършенствания и изменения на нивото на обслужване на клиентите

Четири вида промени в организацията

- Промени на процесите
- Системни промени
- Структурни промени
- Организационни промени

Системи

- Когато повечето хора в организациите говорят за системи, те се отнасят до набора от процедури. Все по-често компютърните мрежи се превръщат в ИТ системи. Също така има HR системи, системи за сигурност, системи за качество и т.н.
- Много често книгите за промяната съветват как чрез промяна на системите да се постигне промяна в организацията. Истината е, че е малко вероятно промяна на системите да доведе до съществена промяна в организацията. Това е така, защото цялостната промяна на организацията в повечето случаи е несистемна.

Процеси

- Процесите са подредени набори от дейности, които се използват за генериране на резултатите на организациите.
- Процесите могат да отразяват дейностите на определени структурни звена като отдели, сектори или организацията като цяло.
- В действителност, процесите винаги включват взаимодействия между хората, работещи в организацията.

Структури

- Структурите са външната форма на организациите; индикатор на закономерностите, които възникват, когато групи от хора да се съберат заедно в преследването на една обща цел. Структурите неизбежно се появяват от взаимодействията между индивидите – едни поемат лидерска роля, други изпълняват специфични функции и т.н.
- Традиционните консултанти често са много опитни в предлагането на подходящи структури за различни видове организации в дадена среда.

Организации

- Организацията е най-важният аспект на бизнеса, обществена услуга или на всяка група от хора, събрани с определена цел.
- Текущата работна дефиниция на организация е съвместно създаване на модел на взаимоотношения.
- Външната изява на организацията е известна като култура на организацията.

Три категории промени

Структура

Властови позиции

Координационни
механизми

Преоформяне на
работни места

Обхват на
контрола

Технология

Работни процеси

Работни методи

Оборудване

Хора

Манталитет

Очаквания

Възприемане

Поведение

Основни принципи

- Промените са постоянни и са обективно необходими
- Компетентното управление на процеса на промяна е мощен инструмент за осигуряване на дългосрочно възходящо развитие на организацията
- Управление на промените трябва да се интегрира по възможно най-добрия начин в цялостната система за управление на организацията

Проблеми и задачи

- Координация на усилията за извършване на промяна в рамките на цялата организация, включително идентифициране на ролите и отговорностите в процеса на управление на измененията
- Сериозен предварителен анализ на очакваните резултати от евентуалната промяна в организацията, оценка на нейната ефективност и при необходимост преодоляване на неблагоприятните последици с възможност за отказ от извършването

Проблеми и задачи

- Да не се подценява ролята на човешкия фактор и евентуалната съпротива в процеса на управление на организационните изменения
- Създаване в организацията на климат на творчество, стимулиране на новаторството и нестандартното мислене

Цел на управление на промяната

- Целта е да се даде възможност и да се насърчи успешното извършване на индивидуалните преходи, тъй като организационни резултати могат да се постигнат, само когато отделните служители, засегнати от промяната, я приемат и приемат новия начин за извършване на работните си дейности.
- Ефективното управление на промяната е структуриран процес и използва цялостен набор от инструменти за успешна индивидуална и организационна промяна.

Четири психологически етапа

1. Шок
2. Отбранително оттегляне
3. Признание
4. Приемане и адаптация

Емоционални пречки

- Предпочитание към стабилност
- Конформизъм
- Липса на доверие
- Икономически интереси
- Страх от неизвестното
- Нервност и тревожност
- Дискомфорт
- Самодоволство

Модели за управление на промяната

Модел на Джон Котър

- Стъпка 1: Създаване на чувство за неотложност -подпомагане на другите да видят необходимостта от промяна и важността от незабавно действие.
- Стъпка 2: Създаване на коалиция за ръководство на промяната. Създава се група, разполагаща с достатъчно правомощия и власт за управление на промяната. Не е по силите само на един човек, без значение колко е компетентен той, да извърши цялата промяна, да изгради визия, да комуникира с огромен брой хора, да премахне всички основни пречки пред промяната, да инициира краткосрочни победи, да изгради нови подходи относно организационната култура.

Модел на Джон Котър

- Стъпка 3: Развитие на визия за промяната - изясняване на това, как бъдещето ще бъде различно от миналото.
- Стъпка 4: Поддържане на нивото на комуникацията с цел възприемане на промяната. Гарантиране, че колкото се може повече хора разбират и приемат визията за промяна.

Модел на Джон Котър

- Стъпка 5: Овластяване на хората и премахване на бариерите, в т.ч. структурни, знания, умения, опит, организационни и пречки.
- Стъпка 6: Генериране на краткосрочни победи. Отчитането и привличането на вниманието върху първите победи помага да се гарантира успеха на цялостната инициатива. За да се гарантира успех в краткосрочен план, победата трябва да е видима и недвусмислена. Такива победи доказват, че „жертвите“, които хората правят, се отплащат.

Модел на Джон Котър

- Стъпка 7: Постоянство! Съпротивата срещу промяната винаги чака своя шанс отново да се изяви. Новото поведение и практики трябва да бъдат интегрирани в организационната култура и по този начин да им се осигури дългосрочен успех.
- Стъпка 8: „Закотвяне“ на новите подходи в организационната култура.

Модел ADKAR

- **A**wareness – добра осведоменост
- **D**esire – създаване на желание
- **K**nowledge – подпомагане със знание
- **A**bility – развитие на способности
- **R**einforce – подсилване и подкрепа на промените

Теория Е и Теория О

Теория Е

- Бързо икономическо подобрене – икономически подход на промени

Теория О

- Подобряване на организационните възможности

Модел на Биър, Ейсенстат, Спектър, Шафър и Томпсън

- 1. Мобилизиране на енергията и отдадеността на хората чрез съвместно идентифициране на бизнес проблемите и техните решения – включване на хората в процеса.
- 2. Разработване на обща ефективна визия за промененото и подобро бъдеще.
- 3. Идентифициране на бъдещето – видим лидер и спонсор на промяната.
- 4. Фокусиране върху резултатите, не върху дейностите.

Модел на Биър, Ейсенстат, Спектър, Шафър и Томпсън

- 5. Започване на промяната от периферията, без да се налага от върха.
- 6. Институционализиране на успеха чрез официални политики, системи и структури – прилагане на измерими промени за подобрене.
- 7. Приспособяване на стратегиите в отговор на проблемите в процеса на промяна.

Подкрепа на промяната



Никога няма
да се облека
толкова ярко
като тази
пеперуда!

