

Strategia de dezvoltare pe termen lung a Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A.

Serviciile de consiliere profesională (coaching) au avut în vedere analiza, evaluarea și pregătirea pentru un standard al inovării și elaborarea/ adaptarea strategiei de dezvoltare pe termen lung a Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. și adaptarea la un mediu economic în continuă schimbare, cât și dezvoltarea competitivității în acord și în corelare cu recomandările și politicile elaborate la nivelul UE.

În cadrul întâlnirilor directe între specialist/ coach și echipa de management din cadrul Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. au fost analizate și completate informațiile solicitate de instrumentele folosite în vederea analizării capacității de inovare a întreprinderii.

Specialistul/ coach-ul a efectuat, pe baza instrumentelor și a informațiilor din cadrul firmei, analiza capacității de inovare a acesteia, a emis recomandări care se vor introduce în planul de acțiune al firmei pentru dezvoltarea de produse noi, metode de organizare noi, dezvoltarea de mecanisme care să anticipeze nevoile viitoare de competențe, la nivel de angajator, etc. și ulterior, a discutat cu echipa de management, rezultatele acestei analize și ce măsuri ar trebui implementate intern pentru îmbunătățirea performanțelor organizației.

Activitatea a fost focalizată pe modul de interpretare a informațiilor și sugestiilor obținute prin utilizarea instrumentelor menționate și pe modul în care acestea vor fi integrate în contextul real al domeniului de activitate al întreprinderii.

A. Perioada vizată: 15 Mai – 15 August 2019

B. Specialist/ coach: Simona Nicolaescu

C. Obiectivele generale ale activității de coaching:

- Dezvoltarea unor mecanisme care să anticipeze nevoile viitoare de competențe la nivel de angajator și care pot fi extinse la nivel de sector.
- Motivare și responsabilizare.

: 000053

- Implicare în atingerea obiectivului de echipă.
- Identificarea și urmărirea unei direcții comune.
- Solidaritate, respect și sprijin reciproc în cadrul echipei.
- Dezvoltarea unei culturi de muncă în echipă și leadership.
- Dezvoltarea personală și profesională a fiecărui membru al echipei.

D. Tematicile abordate în cadrul sesiunilor de coaching:

- Stilul de leadership.
- Management-ul echipei pentru atingerea obiectivelor.
- Formulare obiective SMART.
- Cum să oferi coaching la rândul tău oamenilor din subordine.
- Management-ul timpului.
- Cum să elaborezi un business plan.
- Management-ul schimbării.
- Emoțiile managerului
- Rezistența la schimbare.
- Management-ul ședințelor.
- Motivarea angajaților.

Principalele direcții de urmat în vederea inovării și dezvoltării companiei pe termen lung

I. Sistemul informatic

- 1.1. Este o nevoie esențială să fie actualizat sistemul informatic, care să răspundă cerințelor și nevoilor interne ale companiei. Prezentul sistem informatic este învechit și nu mai poate fi ținut pasul cu nevoia prezentă a companiei. Este nevoie de un sistem care să poată să arate în timp real statusul fiecărui client în parte, să poată să scoată rapoarte care să ajute la eficientizarea indicatorilor de companie.

Volumul foarte mare de date și informații existente în compartimentele Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A., face ca managementul datelor și informațiilor să constituie o funcție centrală a instituției. Sistemul Informatic va trebui să asigure:

- Constituirea și utilizarea în comun a colecțiilor de informații de interes general;
- Viteză mare de acces la informații și transfer rapid al informațiilor între utilizatori;
- Asigurarea securității datelor și a accesului la informație;
- Stabilirea responsabilității pentru furnizarea, administrarea și asigurarea calității și integrității acestor colecții de informații;
- Asigurarea suportului informațional pentru luarea deciziilor și susținerea reformei în administrația publică.

Următorul pas este implementarea unui Sistem Informatic pentru Managementul Relației cu Clienții, care va oferi suportul pentru gestiunea activităților care implică relația cu clienții Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A.

Acest pas este esențial pentru centralizarea informațională a tuturor activităților biroului de informații, registratură, punct de urmărire a gradului de rezolvare a cererilor sau problemelor clientului, programarea audiențelor și eliberarea rezultatelor procesării cererilor sau problemelor clientului. Cerințele detaliate pentru acest sistem presupun realizarea a trei subsisteme specializate:

- Crearea unui Call Center informatizat în cadrul Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A.
- Informatizarea activității operatorilor de la ghișee
- Informatizarea activității de rezolvare a problemelor clienților Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. (externe) sau a angajaților Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. (interne)

Avantajele implementării acestui sistem sunt:

- Eficientizarea activităților de deservire a cererilor primite de la clienții Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A.;
- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate de Compania de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. pentru clienții săi;
- Reducerea numărului de persoane cu care un client al Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. trebuie să intre în contact pentru a obține informațiile necesare și/sau a-și face cunoscute/rezolvate problemele;
- Comunicarea cu clientul pe canale de comunicare multiple la un nivel calitativ superior. Se urmărește ca aceste canale de comunicare să devină prioritare în relația cu clienții. În acest fel costurile de comunicare cu clientul se vor reduce semnificativ, iar timpul de răspuns la problemele sesizate va fi sensibil mai mic;
- Realizarea unei imagini mai bune a Companiei de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A. în relația cu clienții.

Sistemul informatic trebuie să poată să permită introducerea unui CRM

CRM (Customer Relationship Management), în traducere Managementul Relațiilor cu Clienții, reprezintă un ansamblu de instrumente, proceduri și strategii ce au în vedere îmbunătățirea relației cu clienții.

Sistemul CRM este esențial pentru a gestiona atât activitățile externe ale companiei, referitoare la clienți, prospekți și parteneri de afaceri, cât și cele interne, legate de angajați și departamente, contribuind pe aceasta cale la punerea în aplicare a unei strategii integrate de CRM.

Ce activități va acoperi sistemul CRM?

- Vânzări – Facilitează îmbunătățirea procesului de vânzare și creșterea numărului de contracte încheiate într-o anumită perioadă, prin activități ce au în vedere urmărirea și ajustarea pipeline-ului de vânzări, managementul contactelor, al prospecților sau al clienților.
- Service și Suport – Are în vedere pe de o parte organizarea mai eficientă a activităților interne, iar pe de altă parte creșterea calității serviciilor oferite clienților. Toate solicitările de la clienți sunt centralizate, iar reprezentanții din cadrul companiei sunt ajutați să le rezolve cât mai bine și cât mai repede.
- Proiecte – Ajută la planificarea și crearea proiectelor, gestionarea resurselor, optimizarea costurilor și analiza rezultatelor obținute.

II. Resurse umane

2.1. Impelentarea managamentului prin obiective

Prin implementarea managementul prin obiective, se va urmări:

- Stabilirea indicatorilor de performanță pe post;
- Stabilirea unui sistem de evaluare;
- Stabilirea metodelor și instrumentelor de coordonare strategică, dar și a posturilor;
- Stabilirea unor instrumente și metode de control strategic și operațional;
- Stabilirea obiectivelor de performanță.

În stabilirea obiectivelor operaționale ale companiei este esențială colaborarea cu toate departamentele, dar și cu personalul de execuție. Obiectivele stabilite exclusiv de către managerul general sau managerul unui departament nu vor fi acceptate și asumate de către subaltern și invers. Scopul este stabilirea unui set de obiective care să satisfacă ambele părți și la care acestea să adere.

Este esențial ca planul de acțiune să cuprindă următorii pași:

- Stabilirea obiectivului ce trebuie realizat (valorice, specifice, speciale);
- Identificarea modalităților de realizare (extensive, intensive);
- Alocarea resurselor necesare (umane, logistice, financiare, timp, know-how);
- Inițierea acțiunilor (ce acțiuni mă vor ajuta să duc la bun sfârșit realizarea obiectivelor alocate);
- Setarea metodelor și instrumentelor de monitorizare și control (rapoarte de activitate etc).

2.2. Angajarea de personal în funcție de abilitățile necesare pentru postul respectiv și nu după criteriul nepotismelor.

- Primul pas îl reprezintă identificarea posturilor vacante, dar și a setului specific de calități și aptitudini caracteristice pozițiilor respective.
- Ulterior, se vor organiza concursuri/ selecții/ recrutări, atât interne, cât și externe, pentru identificarea celor mai potriviți candidați pentru posturile vacante.
- Acest aspect este esențial pentru performanța economică a companiei și pentru buna desfășurare a proiectelor în curs de derulare.

2.3. Crearea unui induction plan pentru fiecare nou angajat, pentru ca aceștia să înțeleagă foarte bine atribuțiile și responsabilitățile lor.

Integrarea este un proces cu caracter individual, fiecare nou angajat fiind subiectul unei astfel de acțiuni. Ea începe chiar din momentul recrutării și selecției personalului, continuă prin orientarea noilor angajați și se realizează efectiv în momentul în care angajatul se identifică cu firma din care face parte.

Acest rol va fi atribuit departamentului de resurse umane și managerului direct al persoanei care se angajează pentru a se ocupa de orientarea continuă a angajaților.

Prin acest proces se urmărește oferirea unei imagini de ansamblu asupra firmei, definirea poziției pe care noul angajat o va ocupa și raporturile ierarhice cu celelalte posturi, stabilirea unei linii de comunicare între angajat și conducere, promovarea unei bune imagini afirmei pentru ca noul-venit să-și dorească el însuși integrarea, facilitarea parcurgerii momentelor mai dificile de la început.

Programul de integrare prezintă următoarele avantaje:

- Reduce fluctuația de personal;
- Asigură noilor angajați toate informațiile necesare, ușurând procesul de adaptare;
- Ușurează depășirea primului contact cu firma, contact care adesea generează dezamăgiri;
- Reprezintă o introducere organizată și firească în tradițiile și valorile societății;
- Oferă o bună înțelegere a sistemului de comunicare din firmă;
- Sporește performanțele în muncă.

Responsabilitățile diferiților factori în procesul integrării profesionale vor fi următoarele:

Departamentul de resurse umane:

- Întocmirea totalității de acte necesare încadrării noului angajat pe post;
- Planificarea întregului proces de integrare în structurile organizației a noului angajat;
- Comunicarea informațiilor cu privire la salariu, sporuri, sisteme de premii și alte recompense angajatului;
- Aducerea la cunoștința angajatului aspecte referitoare la politica societății, organigramă, tradiții și obiceiuri în cadrul organizației;

- Evaluarea procesului de integrare a noului angajat.

Îndrumătorul/ supraveghetorul:

- Furnizarea informațiilor cu privire la atribuțiile locului de muncă noului angajat;
- Comunicarea informațiilor cu privire la noul coleg grupului;
- Explicarea obișnuințelor și/sau tradițiilor din cadrul noului colectiv angajatului.

Conducerea:

- Asigurarea existenței unui dialog permanent cu noii angajați;
- Asigurarea amenajării locului de muncă;
- Explicarea detaliată și cât mai precis a atribuțiilor și îndatoririlor noului angajat;
- Prezintarea îndrumătorului noului angajat;
- Parcurgerea atentă, împreună cu angajatul, a fișei postului și înțelegerea deplină a acesteia;
- Realizarea unui control asupra procesului de integrare a noului angajat.

Integrarea noului angajat va fi făcută în două etape: la nivelul organizației și la cel al compartimentului.

Primirea la nivelul organizației presupune familiarizarea noului angajat cu o serie de elemente, precum:

- Cunoașterea organizației, prin efectuarea unei vizite la compartimentele, secțiile, atelierele etc. din cadrul acesteia; informații privind diferitele produse, servicii și facilitățile asigurate de organizație propriilor salariați;
- Cunoașterea "cărții de vizită" a organizației (prezentarea către fiecare nou angajat a unui dosar care să cuprindă, în esență, regulamentul intern al organizației, organigrama acesteia, o fișă cu sfaturi practice, etc.).

Primirea la nivel de departament, secție sau atelier va fi efectuată de către șeful respectivului departament, secție sau atelier și va urmări:

- Efectuarea unei vizite detaliate în compartiment/secție/atelier, în timpul căreia angajat să se familiarizeze cu locul și condițiile de muncă, cu poziția pe care o va ocupa în structura organizatorică etc.;
- Vizitarea spațiilor care urmează a fi utilizate de către angajat: biroul, sala de vestiarul, grupul social etc.;
- Prezentarea postului și a fișei aferente lui, cu precizarea elementelor specific acestuia.

2.4. Evaluarea și recompensarea personalului în funcție de rezultate, performanțe dovedite

Măsurarea performanței va oferi o perspectivă esențială pentru îmbunătățirea luării deciziilor în organizație la toate nivelurile: strategic, operațional și individual. Fiind un proces de măsurare complet, acesta presupune atât colectarea de date asociate unui obiectiv sau standard de performanță predefinit, cât și analiza datelor.

Măsurarea performanței va implica anticiparea și urmărirea realizării conformității produsului muncii sau serviciului cu cerințele clientului.

Aceste acțiuni vor avea loc într-o succesiune continuă, permițând aplicarea de opțiuni de extindere și dezvoltare a procesului muncii sau a produsului, pe măsură ce sunt descoperite și implementate tehnici mai bune.

Pentru ca sistemul de recompensare să aibă un efect de stimulare asupra angajaților, acesta trebuie să satisfacă trei condiții fundamentale:

- Recompensa va avea o legătură directă cu efortul;
- Plata trebuie să urmeze imediat sau cât mai curând după efort;
- Metoda de calcul va fi simplă și ușor de înțeles.

2.5. Crearea funcției/ postului de Specialist Protecția Datelor și instruirea/ formarea unui angajat în domeniul protecției datelor cu caracter personal.

Primul pas în vederea aplicării noilor reguli, este realizarea unui audit asupra soluțiilor și proceselor actuale de protecție a datelor și să se axeze pe acestea.

Auditul trebuie să redea datele colectate de la persoane fizice, existența unor proceduri adecvate de consimțământ, unde sunt stocate datele, cine are acces la aceste informații, cum este asigurată integritatea

datelor cu caracter personal etc. Pe baza informațiilor aflate va fi consolidat un plan solid de aplicare a noilor reglementări și împărtășirea informațiilor cu toate părțile implicate în acest proces.

Planul pentru implementarea Regulamentului GDPR va ține cont de:

- Execuția disciplinată - Există numeroși factori care pot afecta execuția strategiei, iar factorul uman este cel mai important. Un exemplu simplu ar fi desemnarea unui responsabil cu protecția datelor. Rolul său este unul important și cel care presupune un grad ridicat de dificultate, având de-a face atât cu angajații, cât și cu managerii departamentelor.
- Gradul de conștientizare - Ofițerii de Securitate, Managerii IT, directorii executivi, directorii de sucursale, etc. trebuie să fie informați cu privire la schimbările legale pe care le aduce și le impune Regulamentul GDPR. Aceștia trebuie să se asigure că noile reglementări sunt explicate într-o manieră cât se poate de simplă și în conformitate cu GDPR.
- Obține sfatului din partea unui avocat - Misiunea companiei este de a identifica ce date colectează și procesează, incluzând informații precum locația, transferul informației de la punctul A la B, sistemele care le procesează etc. Acționând în acest fel, compania va avea posibilitatea de a identifica ce instrumente sunt necesare în vederea protecției datelor cu caracter personal sau ce măsuri trebuie luate în vederea respectării Regulamentului GDPR.

2.6. Revizuirea procedurilor

Procedurile trebuie să fie rescrise astfel încât să fie în concordanță cu obiectivele, activitățile și resursele umane existente.

Procedurile trebuie să fie scrise împreună cu cei implicați în activitatea la care face referire procedura coroborat cu viziunea echipei manageriale pentru îmbunătățirea activității și creșterea performanței

2.7. Planificarea resursei umane

Scopul planificării resurselor umane este acela de a obține și păstra personalul necesar (atât ca număr, cât și din punct de vedere al calificărilor și aptitudinilor), precum și de a anticipa și rezolva problemele legate de surplusul sau deficitul de personal.

Planificarea resurselor umane oferă o serie de avantaje organizației, precum:

- Fiind strâns legată de planificarea organizațională permite o mai bună înțelegere a influențelor strategiei globale a organizației asupra resurselor umane precum și a influenței activităților de personal asupra strategiei respective;

- Managerii au o imagine mai clară asupra dimensionării resurselor umane și a deciziilor ce trebuie luate în acest domeniu;
- Permite utilizarea și dezvoltarea mai eficientă a resurselor umane deoarece planificarea acestora trebuie să preceadă celelalte activități de resurse umane;
- Reduce fluctuația de personal deoarece presupune elaborarea unor programe specifice de menținere a personalului și de dezvoltare a carierei lor în organizație;
- Permite organizațiilor să evite incertitudinile și riscurile, dezechilibrele sau disproporțiile majore în ceea ce privește personalul organizației;
- Asigură menținerea unei forțe de muncă flexibile și competitive care contribuie la capacitatea organizației de a reacționa la schimbare și a se adapta unui mediu incert, în continuă schimbare;
- Recrutarea și selecția personalului este mult mai eficientă deoarece nevoile de resurse umane sunt anticipate și identificate înainte ca personalul cerut să fie solicitat.

Planul de acțiune trebuie să cuprindă următoarele etape principale:

- Determinarea impactului obiectivelor organizaționale asupra resurselor umane;
- Previziunea cererii de resurse umane;
- Previziunea ofertei de resurse umane;
- Estimarea cererii nete de resurse umane (diferența dintre necesarul de resurse umane și oferta disponibilă în organizație);
- Elaborarea și dezvoltarea de planuri și programe de acțiune pentru a asigura oameni potriviți la locul potrivit.

Având în vedere că obiectivele de resurse umane îi privește în mod direct pe angajații organizației, aceștia trebuie consultați pentru a surprinde nevoile, nemulțumirile și aspirațiile lor; numai în acest mod se pot stabili obiective comune, acesta fiind primul pas spre realizarea lor.

Obiectivele de resurse umane trebuie să fie corelate cu obiectivele din celelalte domenii de activitate și pot să cuprindă o mare varietate de activități din domeniul resurselor umane: angajarea, pregătirea și dezvoltarea angajaților, motivarea și remunerarea acestora, etc.

În cadrul prognozei cererii resurselor umane se au în vedere două aspecte:

- Estimarea numărului de angajați necesari, având în vedere planul de afaceri al organizației, previziunile privind producția și vânzările, schimbările tehnologice ce pot să apară, productivitatea muncii etc.
- Estimarea tipului de angajați necesari în sensul combinației de cunoștințe, calități, aptitudini și experiență necesare în cadrul organizației; orice modificare a aptitudinilor, cunoștințelor sau altor categorii de cerințe în privința angajaților, (ce rezultă din modificările tehnologice sau de altă natură, încorporate în planul strategic general) trebuie evaluate astfel încât să se poată realiza planuri de recrutare, pregătire, dezvoltare a resurselor umane de care organizația are nevoie.

Următoarea etapă a planificării resurselor umane constă în prognoza ofertei de resurse umane care are drept rezultat estimarea numărului posibil de indivizi disponibili din interiorul sau din exteriorul organizației.

În consecință evaluarea ofertei de forță de muncă ia în considerare două surse de personal (interne și externe) și are în vedere următoarele direcții principale:

- Analiza ofertei interne sau a personalului existent în organizație (piața internă a forței de muncă);
- Analiza ofertei externe sau a personalului potențial (piața externă a forței de muncă).

Analiza ofertei interne de resurse umane

În aceste condiții, organizația trebuie să aibă permanent o situație clară în ceea ce-i privește pe angajații acestora. Analiza ofertei interne de resurse umane cuprinde:

- Analiza resurselor umane existente în organizație;
- Analiza pierderilor potențiale de resurse umane existente;

- Estimarea efectelor absenteismului și modificărilor condițiilor de muncă (politicile privind timpul suplimentar de muncă, durata concediilor, sistemele de schimburi, politica de angajare cu jumătate de normă, etc.)
- Estimarea rezultatelor diferitelor scheme de pregătire a resurselor umane (previziunea performanțelor viitoare ale angajaților în urma absolvirii cursurilor , previziunea “pierderilor naturale” în timpul cursului etc.).

Proгноza ofertei interne de resurse umane este un proces complex care se realizează în special cu ajutorul “judecății manageriale”. Compania va contura un plan de acțiune pe baza următoarelor întrebări:

- Care sunt categoriile de angajați de care dispune organizația?
- Care este numărul de angajați în fiecare categorie?
- Care sunt capacitățile și aptitudinile de care dispun angajații existenți?
- Care este nivelul de performanță atins de diverse categorii de angajați?
- Cât de ușor și oportun este să fie transferați angajații de pe un post pe altul ?
- Câți dintre angajați sunt pregătiți pentru promovare în posturi cu exigență sporită?
- Ce fel de programe de instruire poate adopta organizația pentru a facilita procesul de promovare?
- Există probleme legate de eventualele dezechilibre între sexe , vârstă sau între personalul cu experiență și cel fără experiență?
- Care este rata fluctuației personalului pe total, pe categorii și compartimente?
- Care sunt principalele motive pentru care angajații părăsesc organizația?
- Câți angajați sunt în prag de pensionare?

Următorul pas este proiectarea și analiza posturilor din organizație.

Ultima etapă a procesului de planificare a resurselor umane constă în elaborarea planurilor sau programelor de acțiune care, decid felul în care pot fi atinse obiectivele resurselor umane; acesta prezintă o serie de exemple de astfel de planuri sau programe de acțiune:

- Planul de recrutare care stabilește:

- a. numărul și tipul de persoane necesare și perioada în care este nevoie de acestea;
- b. orice problemă specială de ofertă de resurse umane și felul în care trebuie rezolvată;
- c. programul efectiv de recrutare a resurselor umane.

- Planul de dezvoltare a resurselor umane prin care se determină:

- a. numărul de persoane pregătite de care este nevoie și programul de recrutare și pregătire al lor;
- b. numărul personalului existent care are nevoie de pregătire sau recalificare și programul de pregătire;
- c. noile cursuri care urmează să fie dezvoltate sau modificările care se fac asupra cursurilor existente.

- Planul de păstrare a angajaților în organizație care va descrie acțiunile necesare pentru a reduce pierderile de personal:

- a. probleme de salarizare: creșterea nivelelor salariilor și modificarea /îmbunătățirea structurii sistemului de salarizare pentru a face față competiției, pentru reducerea inegalităților și reducerea fluctuației; introducerea procedurilor de relaționare a recompenselor la performanțele și efortul angajaților;
- b. probleme legate de nemulțumirea angajaților în ceea ce privește cariera, oferirea unor posibilități pentru dezvoltarea carierei și asigurarea că angajații le cunosc; extinderea posibilităților de pregătire și perfecționare, adoptarea și implementarea politicilor de promovare din interior și introducerea procedurilor mai sistematice și echitabile de promovare;
- c. probleme legate de conflictele de muncă: introducerea unor proceduri mai eficiente de consultanță, participare și rezolvare a plângerilor, îmbunătățirea comunicării în organizație prin informare permanentă a angajaților; coeziunea grupului de muncă; educarea și pregătirea conducerii pentru îmbunătățirea relațiilor sale cu angajații;

d. probleme legate de recrutarea și selecția angajaților: îmbunătățirea procedurilor de recrutare și selecție pentru a se asigura că cerințele locului de muncă sunt specificate cu exactitate și că persoanele selectate se potrivesc postului; asigurarea că, candidații au o imagine realistă a postului pe care doresc să îl ocupe, a salariului și condițiilor de muncă.

e. modificări în cerințele de muncă: asigurarea că selecția și procedurile de promovare se potrivesc capacităților angajaților de a face față cerințelor muncii pe care trebuie să o îndeplinească; asigurarea unei pregătiri adecvate sau a unor perioade de ajustare când condițiile de lucru se modifică.

- Planul de dezvoltare care va stabili programe pentru transferul sau recalificarea angajaților existenți.

III. Eficiența economică a companiei

Crearea unei analize de piață privind indicatorii economici și de organizarea a altor companii de apă din România pentru a identifica punctele de îmbunătățit.

CATD ar putea verifica care sunt indicatorii și capitolele la care nu este performantă și apoi să compare rezultate cu companiile performante din domeniu. De la aceste companii ar putea afla mai multe detalii despre ce fac acestea ca să obțină rezultate foarte bune.

Determinarea punctelor tari și slabe ale companiei presupune analiza SWOT (Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări).

	Concură la realizarea obiectivelor	Împiedică realizarea obiectivelor
Atribute interne, specifice firmei	Puncte tari	Puncte slabe
Atribute externe, specifice mediului în care acționează firma	Oportunități	Amenințări

Exemple de atribute care pot constitui puncte tari:

- dispune de resurse: financiare, umane, de amplasare
- servicii oferite clienților
- eficiența
- avantaje față de concurenți
- infrastructura
- calitatea
- personalul
- prețurile practicate
- aptitudini concurențiale bune
- este lider recunoscut pe piață
- deține strategii funcționale bine concepute
- are capacități de inovare

- conducerea este capabilă
- este proprietar de tehnologie
- este protejat de acțiuni concurențiale puternice

Exemple de elemente care pot constitui puncte slabe:

- direcția strategică este neclară
- dispune de facilități învechite
- nivelul productivității este scăzut
- lipsă de viziune și talent managerial
- deficiențe în rezolvarea problemelor interne
- este vulnerabilă la presiunile concurenților
- slabă atenție acordată domeniului cercetare – dezvoltare
- linia de produse este limitată
- slabă imagine pe piață.

Exemple de elemente care se pot constitui în oportunități:

- deservirea unor categorii suplimentare de clienți
- cucerirea de noi segmente ale pieței
- extinderea liniei de produse
- diversificarea gamei de produse
- pătrunderea pe piețe noi
- integrarea verticală
- creșterea rapidă a pieței pe care acționează
- politici guvernamentale favorabile

Exemple de elemente care pot constitui amenințări:

- posibilitatea apariției unor noi concurenți
- creșterea vânzărilor de produse substituibile
- creștere lentă a pieței
- politici guvernamentale nefavorabile

- creșterea presiunilor concurențiale
- recesiune economică
- putere de negociere în creștere a furnizorilor sau clienților
- schimbări demografice

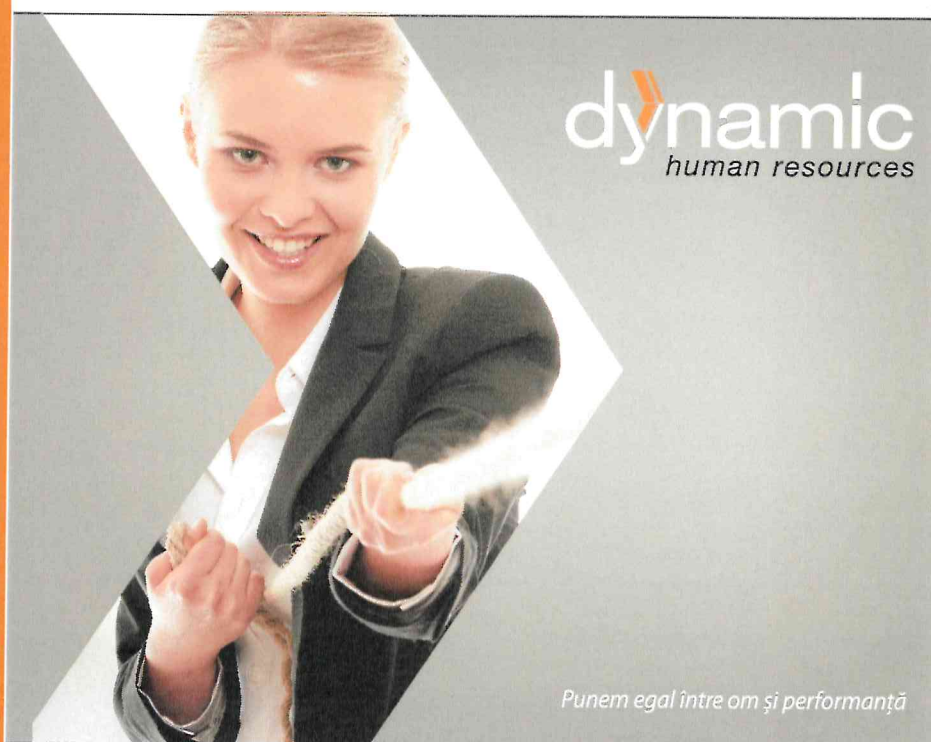
După analiza SWOT și comparative, va trebui să își stabilească noi obiective de business, să adopte măsuri noi și să elaboreze un plan de acțiune pentru următorii 5 ani astfel încât din punct de vedere economic să își propună să fie în topul companiilor de apă.

III. Parcul auto

Actualizarea parcului auto conform nevoilor interne ale angajaților pentru o mai bună desfășurare a activității.

- Primul pas al actualizării parcului auto presupune analiza actuală a mașinilor de care dispune Compania de Apă Târgoviște Dâmbovița S.A.
- Este esențial să se facă o analiză a nevoii interne vizavi de utilizarea unui autoturism. Identificarea funcțiilor și activităților care presupun utilizarea unui autovehicul.
- Apoi, se poate afla cât de mult sunt întârziate anumite activități din interiorul companiei pentru că nu sunt disponibile autovehicule și care sunt costurile respectivelor întâzieri.
- Următorul pas este să se facă o comparație între costurile de întâziere a lucrărilor și costul de achiziție și întreținere a autovehiculelor care ar fi trebuit să fie alocate. Dacă există o justificare de cost, atunci se ia fie decizia de achiziționare, fie de închiriere, fie de acceptare a întâzierilor.

Rezistența la schimbare



CUPRINS

Caracterul schimbării.....	2
Rezistența la schimbare în cadrul unei organizații.....	6
Fazele schimbării.....	9
Rolul coach-ului în cadrul schimbării.....	12
Fișă de lucru.....	14

Caracterul schimbării

Schimbarea poate însemna o experiență interesantă, chiar extraordinară, dar în același timp, poate induce sentimente de teamă și anxietate. Nu temem de ceea ce ne poate aduce viitorul. La locul de muncă, ne temem ca nu cumva, după implementarea unor tehnologii sau metode de lucru noi, să fim considerați incompetenți sau chiar inutili.

Ne folosim o mare parte din energie pentru a ne adapta la ceea ce se petrece cu noi și în jurul nostru, câteodată într-o asemenea măsură, încât avem senzația că de-abia mai facem față. Ne temem că schimbarea ne poate destabiliza, că nu vom dispune de energia sau strategiile necesare pentru a face față noilor cerințe.

Desigur, pentru unii dintre noi, orice schimbare este binevenită, pentru că ne place schimbarea, indiferent de costuri sau beneficii. Însă pentru cei mai mulți, schimbarea este dificilă. Este o provocare adresată sistemului nostru de convingeri, de valori, și pune în discuție înseși concepțiile legate de ceea ce suntem, de ceea ce reprezintă ființa noastră.

Există o serie de tehnici și strategii de comportament care pot fi adoptate în fața schimbării. Pentru început, este interesant de văzut în ce măsură rezistența la schimbare este determinată de convingerile noastre privind natura timpului și a existenței. Există tendința de a considera timpul drept ceva concret, de a-l diviza în anumite unități și de a privi cu teamă scurgerea lui. Într-un anumit context, timpul apare ca un inamic. Dar unii filozofi îl plasează în alt context. Aristotel considera că, în afara schimbării, timpul nu există. Wittgenstein vorbea despre eternitate ca fiind absența timpului și afirma că viața eternă este a acelor care trăiesc în prezent și nu percep intervalul dintre cele două evenimente.

Totul în jurul nostru se află într-o permanentă schimbare – ca și fiecare dintre noi. A recunoaște fragilitatea existenței sau zădărnicia încercării de a trăi undeva în trecut sau un viitor poate

Însemna o muncă de viață.

De ce e dificilă schimbarea?

Schimbarea înseamnă o modificare a universului nostru, o discontinuitate în felul cum interacționăm cu lumea, cu ceilalți și chiar cu noi înșine. O schimbare presupune un început, dar înseamnă și sfârșitul a ceva. Este una dintre cele mai comune cauze ale anxietății și ale sentimentului de neajutorare, pentru că provoacă întotdeauna o întrerupere a unor relații sau a unor legături anterioare.

Schimbarea este dificilă pentru că presupune timp și efort, fiind un proces gradual și nu un "remediu rapid". Necesită răbdare și toleranță față de eșecul de a ne schimba și a ne dezvolta atât de repede cum ne așteptăm sau cum cerem de la noi. Schimbările se petrec uneori fără regularitate, inegal, astfel încât foarte ușor poate interveni descurajarea, demoralizarea, atunci când totul pare static, iar orice efort, zadarnic. În asemenea momente, se manifestă tendința de a reveni la vechiile reacții, gânduri și sentimente.

Chiar dacă schimbarea este de natură pozitivă, caracterul stresant este totuși prezent. Chiar și creșterea nivelului informației disponibile prin intermediul tehnologiilor moderne este frecvent citată ca și sursă de stres. Unii autori pretind că nu suntem încă suficient de dezvoltați din punct de vedere fizic pentru a putea ține pasul cu cantitatea de informații pe care o aduce noua tehnologie. Frecvența la care se produce schimbarea a depășit capacitatea noastră de adaptare și suntem în pericol de a fi copleșiți, stresați de aceste schimbări. O modalitate de a reacționa la stres este, evident, rezistența.

Un alt obstacol în calea schimbării este credința adânc înrădăcinată conform căreia "suntem ceea ce suntem", iar personalitățile noastre sunt oarecum fixate.

Câțiva factori care influențează capacitatea de a ne schimba

În afară de natura schimbării – ca proces în sine – și de propriile noastre păreri legate de acest proces, mai există unii factori care au impact asupra ușurinței cu care ne adaptăm la circumstanțe

ce presupun schimbarea. De exemplu:

A. Atitudinea față de schimbare influențează capacitatea de a prelucra informația.

Într-o lume suprasaturată informațional, modul în care relaționăm cu această cantitate de date are o mare influență asupra succesului personal, în special la locul de muncă. Au fost identificate două dimensiuni generale în ceea ce privește orientarea personală față de schimbare:

- *toleranța față de ambiguitate sau echivoc*, capacitatea de a face față unor situații de natură ambiguă, care presupun schimbări rapide, imprevizibile, și în care informațiile obținute sunt necorespunzătoare și insuficiente;
- *locusul de control*, măsura în care o persoană consideră că își controlează sau nu propriul destin.

Persoanele care prezintă o toleranță ridicată la ambiguitate și un locus de control intern se comportă mai bine în fața schimbării și au mai mult succes ca manageri.

B. Structurile organizaționale afectează și ele capacitatea de schimbare.

Cu cât mai rigidă este ierarhia pe care este construită organizația, cu atât mai dificilă este inițierea în interiorul ei a unor schimbări de natură personală sau instituțională.

C. La fel cum teama și împotrivirea în fața schimbării pot fi cele mai mari obstacole în fața succesului, teama de succes poate fi și ea o piedică în calea schimbării.

Totuși, de cele mai multe ori, teama de succes, în funcție de cât de debilitantă este, poate fi investigată într-un cadru cognitiv-comportamental, examinând opiniile despre noțiunea de succes ale celui în cauză, precum și modul în care acestea se manifestă în comportamentul său.

D. O schimbare nu se petrece în vid.

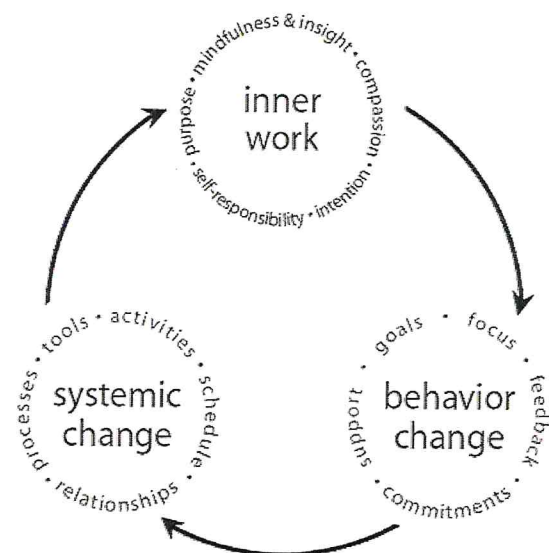
Ea îi afectează pe cei din jurul nostru și poate modifica într-un mod ireversibil unele relații pe care le avem cu o parte din oameni. O promovare la locul de muncă poate aduce sentimente contradictorii față de cei care anterior erau "egali": trebuie să-ți asumi o poziție de autoritate, dar,

În același timp, vrei să fii agreat de subalterni. În momentul în care există un sistem de sprijin, este mai puțin probabil ca schimbarea să provoace conflicte, fie ele de natură interioară sau interpersonală.

Rezistența la schimbare în cadrul unei organizații

Mai formalizat, putem spune că, în cadrul organizațional, rezistența la schimbare are trei surse:

- **Rezistența sistemică (de sistem, fără vinovați!),** determinată de:
 - a. conflictul de capacitate dintre perspectiva strategică și cea operatională;
 - b. incompetența companiei de a crea o legătură clară între strategie și implementarea acesteia.
- **Miopia strategică a personajelor-cheie din companie,** cauzată de eșecul de a participa la schimbare și implicit de a recunoaște necesitățile schimbării discontinue.
- **Rezistența comportamentală a organizației (a oamenilor din ea!),** cauzată de înțelegerea greșită a necesității și consecințelor schimbării, de amenințarea securității indivizilor și grupurilor și, mai ales, de provocarea adresată structurii actuale de putere.



Două din trei cauze țin direct de oamenii implicați în companie. Aceștia sunt cheia oricărei îmbunătățiri și creșteri de performanță, indiferent de scopul și obiectul de activitate al business-ului respectiv. Cauzele sunt:

- Sensul, înțelesul schimbării.
- Cum să se implice în schimbare, astfel încât, să participe la construcția practică a sensului dorit.



Depășirea rezistenței la schimbare

În primul rând, managerii trebuie să fie în măsură să convingă angajații că schimbările pe care le propun sunt necesare. Ar trebui să arate modul în care angajații și organizația însăși vor beneficia de aceste schimbări.

În al doilea rând, conducerea poate să țină cont de următoarele considerații pentru a implementa schimbările, fără probleme:

- Schimbările nu ar trebui să se întâmple dintr-o dată, deoarece sunt mai ușor de implementat în etape.
- Modificările nu ar trebui să producă niciodată probleme de securitate pentru angajați.
- Managerii trebuie să ia în considerare opiniile tuturor angajaților asupra cărora schimbarea propusă va avea un efect.
- Dacă managerii adoptă leadership-ul, adaptându-se constant schimbărilor, angajații sunt

mai puțin susceptibili să impună rezistență.

- Instruirea eficientă anterioară îi poate ajuta pe angajați să accepte schimbările cu încredere.

Importanța participării

Este întotdeauna o idee bună să încurajați participarea angajaților atunci când managerii planifică schimbări. Deoarece schimbările sunt destinate angajaților, aceștia trebuie să aibă un cuvânt de spus în procesul de planificare. Cel mai probabil, o astfel de participare îi va face să fie mai puțin reticenți în privința implementării schimbărilor.

Conducerea poate organiza mici întâlniri informale sau conferințe cu personalul pentru acest lucru. Managerii ar trebui să explice toate detaliile relevante ale modificărilor propuse. Angajații trebuie să fie încurajați să ofere și opiniile lor.

Fazele schimbării

Din punct de vedere pragmatic și aplicativ, este foarte important să înțelegem că toți oamenii țin să parcurgă câteva stadii, în încercările lor de a se adapta schimbării. Dacă înțelegem că dincolo de conținutul efectiv al schimbării există și un proces clar și vizibil, vom fi mult mai confortabili cu orice schimbare pe care ne-o propunem.

Există un proces al schimbării, indiferent de conținutul ei. Mai mult decât atât, acest proces are câteva faze ușor identificabile. Acestea sunt:

Faza I: Negarea

Prima reacție a oamenilor puși față în față cu o schimbare este să spună că ...nu e nici o schimbare. Sau să fie siguri că schimbarea, chiar dacă a debutat, nu va rezista în timp.

Exemple de reacții:

- "Am mai auzit d'astea. Mai ții minte, în 2009, că au anunțat o schimbare de strategie guvernamentală? Că lichidează corupția de sistem și redirecționează resurse către educație și sănătate? Nu s-a întâmplat nimic vizibil. Așa și acum."
- "Asta-i încă o bombă a unui cap mare și pătrat de la centru."
- "Pun pariu că toată schimbarea asta va fi exact ca toate celelalte inițiative. Directorii vor face valuri la început, dar după 6 luni totul va reveni la normal. O să vezi!"

În faza de negare, oamenii încearcă din răspuțeri să evite confruntarea cu fricile generate de incertitudine. Și speră din tot sufletul să nu fie nevoie să iasă din confort și să înceapă să se adapteze. Faza de negare este grea "de dus" pentru că este dificil să-i implici pe ceilalți să planifice viitorul, atunci când ei nu vor în ruptul capului să vadă deosebirile față de prezent.

Vestea bună este că aceeași oameni încep să se miște, în momentul în care, percep indicatori clari,

evidenți ai faptului că lucrurile chiar sunt diferite. Chiar și așa, unii rămân mult timp în negare.

Faza II: Rezistență și furie

În momentul în care nu mai pot nega că ceva semnificativ s-a schimbat, oamenii tind să se enerveze. Iar acești nervi sunt vizibili în două feluri de rezistență: deschisa, "pe față" sau pasivă, încrâncenată. Faza aceasta este una critică, în privința succesului implementării schimbării. În acest moment, este nevoie de prezența și capacitățile de comunicare ale managerului/managerilor. Dacă leadership-ul este slab, atunci lucrurile se pot bloca aici definitiv.

Exemple de reacții:

- "Cine se cred aștia? Chiar își bat joc de noi?!?"
- "De ce se iau de noi? Ne-am făcut treaba ca de obicei, cu rezultate bune? Ce mai vor acum?"
- "Până la urmă, ce naiba e greșit la ceea ce făceam până acum? Mie mi se pare că lucrurile merg bine și dacă aștia continuă să le schimbe, se duce totul de râpă!"
- "[către șef] Cum permiți, dom'le, să se întâmple așa ceva?"

Faza III: Explorare și acceptare

Aceasta este faza în care cei implicați în schimbare încep să vadă dincolo de propriile reacții. Deja s-au oprit din negare și, cu toate că unii rămân supărați, furia iese din cadru. Angajații și colaboratorii la proiect încep să înțeleagă la modul practic sensul și beneficiile schimbării și sunt mai deschiși în a explora, pe cont propriu, efectele pozitive ale noii situații. Ei încep să acționeze mai îndrăzneț și devin din ce în ce mai interesați în a se implica în design-ul și implementarea schimbării.

Exemple de reacții:

- "Dacă tot s-a întâmplat, hai să o facem cât se poate de bine."
- "Mda...e posibil să meargă, dar trebuie să vedem clar cum o facem să se întâmple."
- "Știți ceva!? Până la urmă și la coadă, e nevoie să ne vedem de treabă, indiferent de ce s-

a întâmplat.”

Faza IV: Implicare directă

Aici, încep să apară beneficiile practice ale trecerii prin acest proces: oamenii se implică direct în schimbare, o promovează deschis și sunt doritori să o facă să funcționeze. Mai mult decât a ști ce se întâmplă, ei pot deveni chiar promotori ai schimbării în “colțurile”, în care, inițiativa nu a ajuns din primul moment. Bineînțeles, unele schimbări nu vor primi niciodată girul angajaților (de exemplu, reducerea personalului). Însă per total, în această fază, oamenii se vor implica să eficientizeze din nou compania sau proiectul, în ciuda constrângerilor noi, apărute odată cu implementarea schimbării.

Indiferent de nivelul de vârstă, cultură, resurse, strategii implicate, aceste faze sunt ușor de recunoscut. Dacă începi să te gândești coerent la procesul schimbării, îți garantez că există căi de a comprima și eficientiza acest proces. Una dintre ele – poate și cea mai puternică – este coaching-ul.

Rolul coach-ului în cadrul schimbării

Coach-ul este un catalizator al schimbării. El îl încurajează și-l provoacă pe individ să adopte noi comportamente. Sarcina coach-ului este de a menține un echilibru între conștientizarea empatică a dificultăților inerente schimbării, pe de o parte, și recunoașterea și laudele oferite pentru noile inițiative, pe de altă parte.

Cercetările au determinat câțiva factori de succes asociați cu agenții schimbării:

- **Efortul de comunicare**

Cu cât comunicarea dintre angajat și agentul schimbării este mai bună, cu atât rata de succes a intervenției pentru schimbare este mai mare. Aptitudinile de comunicare sunt pentru un coach de succes o premisă obligatorie. Coach-ul trebuie să asigure un mediu de comunicare deschis, de încredere, în care persoana respectivă să simtă libertatea de comunicare și să poată exprima diverse temeri sau opinii legate de procesul de coaching și schimbările la care se referă. La rândul lui, coach-ul trebuie să transmită către angajat entuziasmul și convingerea că persoana respectivă se poate schimba și că orice obstacole în calea schimbării pot fi înlăturate.

- **Orientarea**

Cu cât este mai orientat agentul schimbării către angajat și nevoile lui, așa cum par ele ca fiind opuse nevoilor celor ce determină schimbarea, cu atât mai mult schimbarea poate avea loc cu succes. În centrul atenției coach-ului trebuie să se situeze angajatul ca individ, obiectivele lui, necesitățile și planurile lui. Provocarea care îi este adresată coach-ului este de a ghida intervenția de coaching astfel încât, la final, atât individual, cât și organizația, să aibă de câștigat – să fie un rezultat de tip win-win.

- **Empatia**

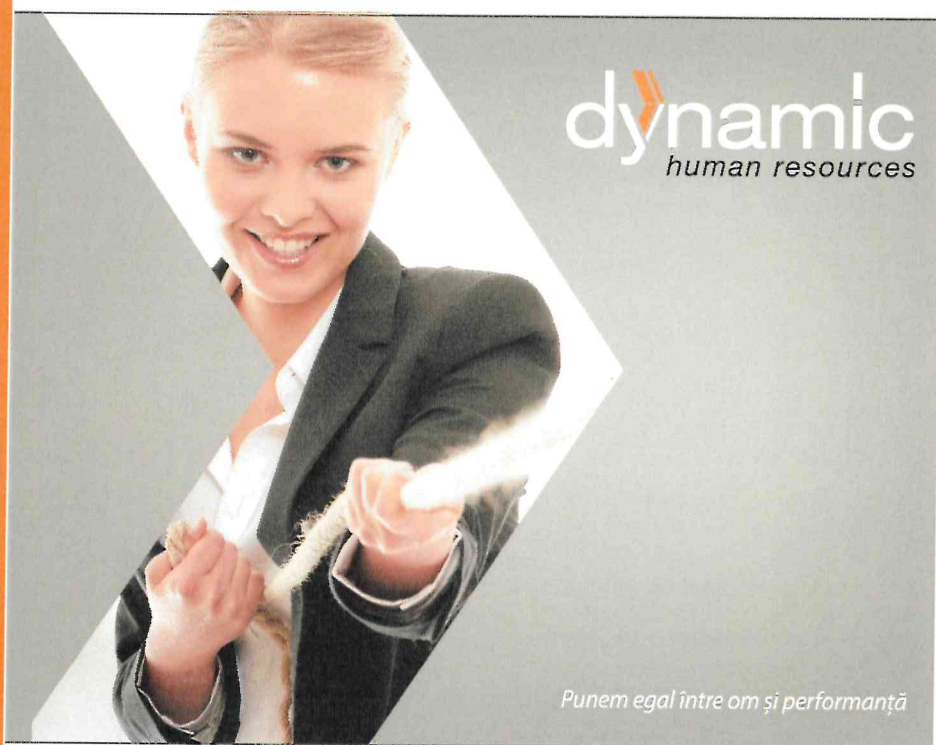
Proiectul de schimbare va avea succes în măsura în care coach-ul dă dovadă de un anumit nivel de empatie. O atitudine insuficient de empatică sau una exagerată pot fi la fel de dăunătoare. De aceea, este important ca însuși coach-ul să reflecteze asupra propriei atitudini față de ideea de schimbare.

- **Credibilitatea**

Cu cât agentul schimbării este apreciat ca fiind mai credibil, cu atât șansele unui rezultat reușit sunt mai mari. În contextul coaching-ului și al schimbării, un coach capătă credibilitate dacă poate fi receptat drept un model de urmat. El trebuie văzut ca o persoană care apreciază schimbarea, care posedă flexibilitatea și aptitudinile necesare adaptării la transformările care survin în relația coaching, și acolo unde este relevant, în cadrul organizației.

000084

Mangementul ședințelor



CUPRINS

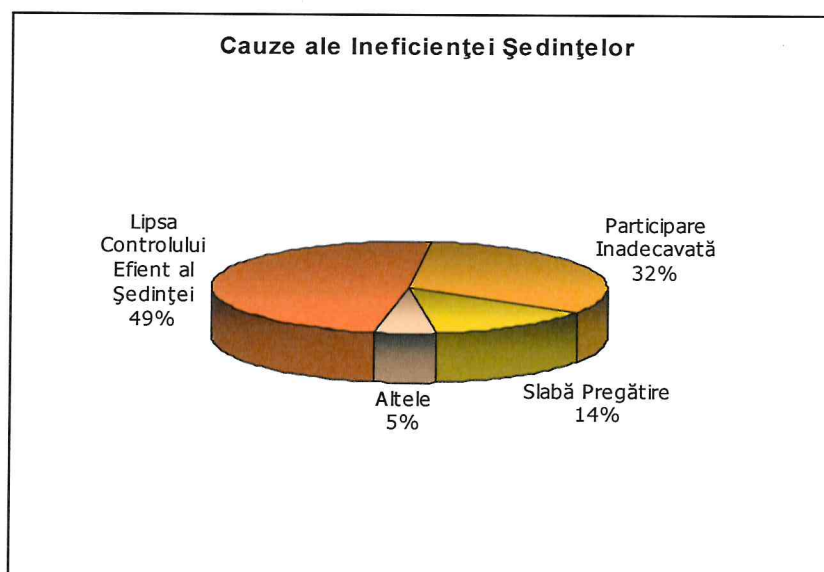
Ședințele ineficiente, sursele "pierderii de timp".....	2
Pași pentru o ședință de succes.....	6

Ședințele ineficiente, sursele "pierderii de timp"

Reuniunile de lucru, „ședințele” reprezintă o sursă foarte frecventă a „pierderii de timp”.

Deseori, angajații organizațiilor se plâng de numărul prea mare de ședințe, de orele nepotrivite la care sunt programate sau de irelevanța problemelor discutate.

Studiile arată că aproximativ 50% din productivitatea unei ședințe este irosită (Yiming Ye, Elizabeth F. Churchill - Agent Supported Cooperative Work) **pentru că:**



Sursa: BPM Institute: BEING PRODUCTIVE IN MEETINGS

Lipsa controlului eficient al ședinței cuprinde: devierea de la subiectele propuse spre a fi discutate, conversații care nu au legătură cu subiectele dezbătute, între grupuri de participanți, participanții care vorbesc mult sunt lăsați să monopolizeze ședința, neîncadrarea în timp.

Participarea inadecvată se referă la faptul că ori nu sunt invitate persoanele potrivite pentru a discuta subiectele propuse, ori sunt invitate și nu se prezintă. În ambele cazuri, obiectivele ședinței

nu se pot atinge și timpul participanților este irosit.

Slaba pregătire presupune: obiective neclare, lipsa agendei ședinței, participanți nepregătiți, un conducător care nu este atent la ce se întâmplă, lipsa încrederii participanților în a se exprima deschis, lipsa respectului dintre participanți, aceștia nu sunt lăsați să își exprime ideile, nu sunt ascultați, persoane care petrec mai mult timp în afara ședinței răspunzând la telefoane sau vorbind cu colegii pe culoare.

Efectele ședințelor ineficiente:

- **Frustrare** în rândul participanților. Majoritatea celor care au ședințe la un interval regulat de timp recunosc că visează cu ochii deschiși (91%), lipsesc de la ședințe (96%) sau pierd părți din ședință (95%). Un procentaj important (73%) lucrează și la altceva în timpul ședinței, iar 39% au adormit în timpul ședințelor.
- **Tendința de a întârzia** la ședință, ceea ce face ca aceasta să fie și mai ineficientă.
- **Timp și bani pierduți** (s-a constatat că cele mai multe companii cheltuie între 7-15% din bugetul de personal pe ședințe).
- Nevoie de **mai multe ședințe** pentru a îndeplini obiectivele dorite.
- **Moral scăzut.**
- Mai puțin timp pentru angajați pentru a se ocupa de sarcinilor lor și, deci, **productivitate scăzută.**

Ședințele nu pot fi eliminate, deoarece **sunt un important interval în care se desfășoară munca în echipă, se pot genera soluții, permit oamenilor să-și expună opiniile și punctele de vedere și să se implice în luarea deciziilor**, dar nici nu pot fi multiplicare la nesfârșit.

Esența problemei rezidă în timpul alocat și calitatea ședințelor. Ele trebuie cât mai bine organizate pentru ca timpul (una dintre cele mai prețioase resurse) să fie folosit cât mai eficient.

O ședință implică un cost semnificativ, deși, de cele mai multe ori, în mod paradoxal, nu este luat în calcul. Principalele categorii de costuri care trebuie luate în calcul sunt costurile directe și cele indirecte.

Costurile directe cuprind:

- Costul timpului petrecut de participanții la ședință;
- Costul timpului consumat pentru pregătirea ședinței;
- Costuri materiale.

Costurile indirecte sunt mai greu de cuantificat și **se referă la:**

- Ceea ce fiecare persoană ar fi putut să facă în timpul respectiv;
- Efectele ședinței (certuri, stres etc.).

În general, dacă o ședință a fost corect pregătită și desfășurată, costurile indirecte sunt foarte reduse.

Amintește-ți ultima ședință la care a-i participat:

a. Care a fost timpul investit de tine (înainte de ședință, în timpul ședinței, după ședință) ?

b. Rezultatul ședinței a fost cel așteptat din punctul tău de vedere (s-au găsit soluții, a fost atins obiectivul stabilit, îți era clar după ședință ce ai de făcut) ? Argumentați.

Pași pentru o ședință de succes

Pentru ca o ședință să fie eficientă, adică să-și atingă scopurile cu un consum cât mai redus de resurse (de bani, de timp și de nervi) trebuie ca ea să fie foarte bine **pregătită**, să aibă o **desfășurare optimă**, iar **rezultatele** să fie vizibile.

Pregătirea ședinței

Pentru o utilizare eficientă a timpului și totodată pentru îmbunătățirea calității ședințelor sunt necesare:

- stabilirea clară a scopului/scopurilor;
- stabilirea clară a persoanelor care participă la ele;
- pregătirea materialelor;
- stabilirea locului și a timpului alocat.

Acestea se regăsesc în agenda ședinței.

A. Agenda ședinței

1. Stabiliți obiectivul ședinței.
2. Întrebați-i pe participanți dacă au subiecte de abordat în cadrul ședinței pentru a vedea dacă le includeți sau nu în agendă.
3. În funcție de obiectiv, stabiliți subiectele ce trebuie abordate și alocați-le un interval de timp.
4. Alegeți cine va fi responsabil cu luarea de notițe și urmărirea timpului.
5. Stabiliți locația și intervalul orar de desfășurare.

Exemplu:

AGENDĂ ȘEDINȚĂ

Obiectiv: de a determina sarcinile echipei pentru următoarea săptămână

Subiecte ce vor fi abordate:

Topic	Timp alocat
Deschidere ședință	5 min
Revizuire status obiective echipă săptămâna asta	15 min
Sugestii de sarcini echipă de la membrii acesteia	20 min
Plan de acțiuni și stabilirea agendei ședinței viitoare	10 min

Participanți:

Responsabil cu timpul și luarea notițelor:

Locație:

Data:

Ora începere ședință – Oră sfârșit ședință

Agenda ședinței trebuie adusă la cunoștință participanților în timp util (înainte cu cel puțin 1 zi de termenul de desfășurare) pentru ca aceștia să cunoască foarte clar scopul ședinței, să aibă timp de reflecție asupra ideilor și să se poată pregăti pentru a discuta la obiect.

De asemenea, participarea trebuie confirmată sau incapacitatea de a participa, justificată obiectiv.

B. Începutul ședinței

1. Asigurați-vă că nu există surse de distragere a atenției (iluminare proastă, telefoane care sună etc).
2. Începeți la timp. Puteți chiar avea o pușculiță în care fiecare participant care întârzie să pună o sumă stabilită de comun acord, iar la un interval de timp să cumpărați sucuri/fursecuri etc. din acei bani.

De exemplu, dacă o persoană importantă întârzie 15 minute la o întâlnire formată din 8 persoane, acea persoana a costat organizația 2 ore de activitate.

3. Recitiți agenda ședinței, începeți cu ceea ce este cel mai important: obiectivul.
4. Dacă echipa a avut succese de la ultima ședință, evidențiați-le.

C. Desfășurarea ședinței

Rolul de coordonator al ședinței presupune să vă asigurați că obiectivul acesteia este atins prin implicarea tuturor participanților la discuții. Cum o ședință se poate ușor transforma într-un hoț de timp devenind prea lungă și dezorganizată, iată câteva sugestii de ceea ce puteți face:

- Dacă anumite persoane domină conversația, cereți și altora opinia;
- Mențineți discuția pe făgașul dorit;
- Conduceți ședința conform celor stabilite în ordinea de zi, luând în discuție fiecare problemă în parte;
- Conduceți ședința în așa fel încât fiecare participant să fie încurajat să ia parte la discuții, inclusiv prin limbajul trupului;
- Sunteți imparțial și nu dați curs generării conflictelor;
- Încurajați găsirea unor soluții adecvate;

- Introduceți pe toată lumea în discuție;
- La sfârșitul fiecărui element din agendă, rezumați ceea ce a fost spus, asigurați-vă că ați înțeles corect și că au fost notate acțiunile ce decurg;
- Notați elementele care trebuie discutate în continuare, în ședințe viitoare sau în întâlniri separate cu participanții.

Dacă se deviază de la subiect:

- Reamintiți obiectivul ședinței și timpul alocat subiectului;
- Amânați subiectele puse în discuție pentru alte ședințe sau discuții separate.

Dacă nu există implicare din partea participanților:

- Cereți ajutorul;
- Nominalizați o persoană cu experiență dintre participanți, pentru a deschide discuția;
- Plecați de la informațiile pe care deja le aveți pentru a crea noi piste de discuție.

O problemă des întâlnită în desfășurarea ședințelor este **participarea activă la ședințe**. De obicei, iau cuvântul 2-3 oameni, iar ceilalți tac. Un coordonator abil poate manevra în așa fel încât fiecare participant să intervină și să-și spună punctul de vedere. Este în interesul tuturor a se lua decizii care reflectă în totalitate opiniile grupului. Altfel, este posibil ca deciziile să nu fie puse în practică de acei participanți care nu sunt de acord cu ele.

Prezentăm mai jos câteva tipologii de reacții ce pot fi întâlnite pe parcursul ședințelor, indicând și procedurile de abordare a tipului respectiv:

- **Vorbărețul** - Limitează, de la început, timpul fiecărei intervenții. Oprește-l cu o frază rezumativă și dă cuvântul sau pune o întrebare altcuiva. Când se oprește pentru a-și trage sufletul, mulțumește-i, reformulează una din afirmațiile lui și treceți mai departe. Dacă

deviază prea mult de la problemă, spune-i că este foarte interesant ceea ce spune, dar depășește scopul ședinței.

- **Certărețul** - Nu te implica în dispute, limitează-i intervențiile și nu-l lăsa să monopolizeze discuția. Plasează-l într-un punct mort, chiar lângă tine, sau abordează-l în particular și cere-i ajutorul.
- **Timidul** - Pune-i întrebări simple și directe la care ești sigur că poate răspunde. Întreabă-l dacă e de acord. Reabilitează-l, dacă e cazul.
- **Plictisitul ("Absentul")** - Invită-l să ia cuvântul și pune-i întrebări directe.
- **"Știe tot"** - Lasă grupul să discute și să aprecieze teoriile lui.
- **Necooperantul/ Negativistul** - Folosește ambițiile sale, recunoaște și utilizează cunoștințele și experiența lui în sens pozitiv.
- **Dezinteresatul/ Apaticul** - Solicită intervenția lui apelând la munca și la interesele personale.
- **Arogantul** - Nu-l critica, dar folosește tehnica replicilor de tipul "da, dar...".
- **Persistentul în întrebări** - Întrucât încearcă să-l prindă pe picior greșit pe conducătorul ședinței, reorientează întrebările lui spre întregul grup. Poți recunoaște că nu știi răspunsul și cere-i timp să-l afli.
- **Băgăciosul inteligent** - Mulțumește-i pentru intervenție și pune o întrebare altei persoane.
- **Încăpățânatul** - Lămurește-l sau cere-i să se explice. Roagă-i pe ceilalți să îi explice. Sau spune-i că ai vrea să discuți problema mai târziu, după ședință.
- **Îndrăgostitul de problema lui** - Atacă problema dacă este în concordanță cu subiectul ședinței. Dacă nu, admite că este o problemă importantă și roagă-l să o discuți în particular.

- **Nu știe să-și aleagă cuvintele** - Ajută-l, prezintă-i ideile cu cuvintele tale. Spune: "cu alte cuvinte, vrei să spui că...". Apără-l de ridiculizări.
- **Cel angajat în convorbiri colaterale** – Oprește-te și lasă-i pe ceilalți să asculte conversația. Atrage-l în discuția purtată, cerându-i părerea.
- **Cocoșii** - Întrerupe disputa cu o întrebare directă despre subiect. Invită altă persoană să participe la discuție. Dacă nu se rezolvă conflictul, cere-le să renunțe.

D. Sfârșitul ședinței

1. Atenționați participanții că ședința se apropie de final.
2. Sumarizați ceea ce s-a spus, concluzionați, realizați un plan de acțiune (cu acțiuni, responsabili, termene limită).
3. Stabiliți ședința agendei următoare, dacă este cazul.
4. Stabiliți cine este responsabil cu transmiterea minutei și/sau a altor documente.
5. Mulțumiți pentru participare și încheiați într-o manieră optimistă.

De multe ori, la finalul ședinței, toată lumea răsuflă ușurată ("bine că s-a terminat !"), dar care sunt rezultatele?

- Scopul ședinței a fost atins?
- Am găsit soluțiile dorite?
- Toți participanții știu ce au de făcut mai departe?
- Toți participanții sunt de acord cu acțiunile următoare?

După ședință, rezervă-ți timp pentru a te întreba și a determina ce a mers bine și ce se putea face mai bine. Evaluează eficiența întâlnirii bazată pe cât de bine ți-ai atins obiectivul. Aceasta te va ajuta să îți îmbunătățești procesul de a conduce întâlniri eficiente.

E. Minuta/ raportul ședinței

Exemplu:

RAPORT ȘEDINȚĂ

Data:

1. Scop ședință: Determinarea sarcinilor echipei pentru următoarea săptămână

2. Documente de referință:

Nr. crt.	Etape în derularea ședinței/ Elemente analizate	Interval orar
1	Deschidere ședință	
2	Revizuire status obiective echipă săptămâna asta	
3	Sugestii de sarcini echipă de la membrii acesteia	
4	Plan de acțiuni și stabilirea agendei ședinței viitoare	
5	Închidere ședință	

Neconformități identificate:

1.

2.

Acțiuni:

Nr. Crt.	Descriere acțiune/ Referință	Data implementare/ Responsabil implementare	Responsabil verificare	Observații
1				
2				

Comentarii:

Evidența participanți:

Nr.	Nume	Semnătura

Observații:

Elaborator:	<i>Data:</i>	<i>Durata:</i>
-------------	--------------	----------------

Metoda KISS

Tehnica de management Keep-Improve-Start-Stop – sau KISS – poate fi folosită ca un instrument eficient de conducere pentru a livra rezultate puternice, spune Howard Jackson. Un mare lider poate inspira o organizație cu o viziune clară pentru viitor, dar pentru a reuși este vital ca strategia să nu rămână doar relevantă, ci și să aibă și angajamentul deplin al întregii echipe.

Există multe provocări pentru a utiliza întregul potențial al unei companii. Schimbarea permanentă a orientărilor la nivel național și local înseamnă că și cel mai cuprinzător plan de acțiune trebuie revizuit în lumina schimbărilor și noilor directive. Dincolo de aceste evoluții de nivel superior, unul dintre cei mai influenți factori în realizarea succesului este executarea eficientă a planului de acțiune.

Asigurarea acestui angajament înseamnă a oferi echipei o voce pentru a sprijini pe deplin acest proces de la început. Această implicare activă, care include a fi văzut și ascultat și aprecierea opiniilor, va crea un real simț al proprietății și va conduce la rezultate pozitive.

În timp adoptarea acestui nivel de feedback este esențială pentru creșterea profesională, poate fi o perspectivă descurajantă pentru orice lider, care se ocupă în special de potențialele critici. Menținerea unei abordări obiective și constructive este vitală pentru ca procesul să aibă succes.

Pune întrebările potrivite

Creditat lui Phil Daniels, profesor de psihologie la Universitatea Brigham, procesul KISS este o serie simplă de întrebări concepute pentru a oferi informații practice despre ceea ce funcționează bine în cadrul proiectului și încurajează sugestiile pentru ceea ce se poate face mai bine. Aceasta permite echipelor de conducere să se reorienteze asupra acelor activități care contribuie cel mai mult la viziunea generală a companiei, sprijinind în același timp lucrul în echipă, colaborarea și angajamentul. KISS cuprinde patru întrebări simple.

KEEP (a păstra)

Ce facem bine și trebuie să continuăm să facem ca o echipă de conducere pentru a ne atinge viziunea?

În fiecare companie există anumite activități care trebuie îndeplinite pentru a atinge obiectivele stabilite - acestea trebuie să fie clar identificate și să rămână în vigoare. Dar aceasta este și o ocazie de a recunoaște lucrurile pe care echipa deja le face, care ajută la obținerea unor rezultate valoroase. De fapt, această etapă inițială, deși nu duce neapărat la schimbare, întărește gradul de conștientizare și relevanța acelor activități care trebuie să continue.

IMPROVE (a îmbunătăți)

Ce facem deja și ar putea fi îmbunătățit pentru a ne face o echipă și mai eficientă?

Acest pas solicită o evaluare a procedurilor și proceselor deja existente pentru a vedea unde pot fi făcute îmbunătățiri. Planurile de acțiune pentru subiecții individuali pot fi revizuite și analizate din punct de vedere al eficacității, permițând identificarea unor domenii problematice. Se poate ajunge apoi la un consens privind domeniile care trebuie abordate și modul cel mai eficient de a realiza îmbunătățiri.

STOP (a opri)

Ce trebuie să ne oprim din a face - fie că nu mai contribuie la viziunea generală a companiei, fie că nu mai este eficientă?

O problemă recurentă în executarea efectivă a unui plan este un număr nerealist de obiective. Dacă totul este o prioritate, atunci adesea foarte puțin ajunge să fie realizat. Având în vedere acest lucru, este important să se ajungă la un acord cu privire la ceea ce este cel mai urgent și apoi să se aloce resursele în consecință. Întrebând "ce trebuie să oprim?" - adică care sunt practicile contraproductive și care reduc eficiența globală, echipa va rămâne concentrată, împuternicită și motivată.

START (a începe)

Ce trebuie să începem să facem pe care nu l-am făcut sau pentru că alte echipe de conducere fac cu un nivel mai mare de succes?

Feedback-ul la această ultimă întrebare indică lacune în performanța curentă. Pentru a avansa și a îmbunătăți, este important să luați în considerare cu atenție feedback-ul din partea colegilor.

Acesta poate fi un proces extrem de energizant pentru echipă, dar poate necesita o reflecție atentă din partea liderului în ceea ce privește performanța proprie - vreuna din sarcinile, proiectele sau comportamentele sugerează un sentiment de eșec sau anxietate? Liderii efectivi ar trebui să recunoască de ce nu au abordat aceste domenii în trecut și ce pot face pentru a depăși o eventuală reticență de a începe.

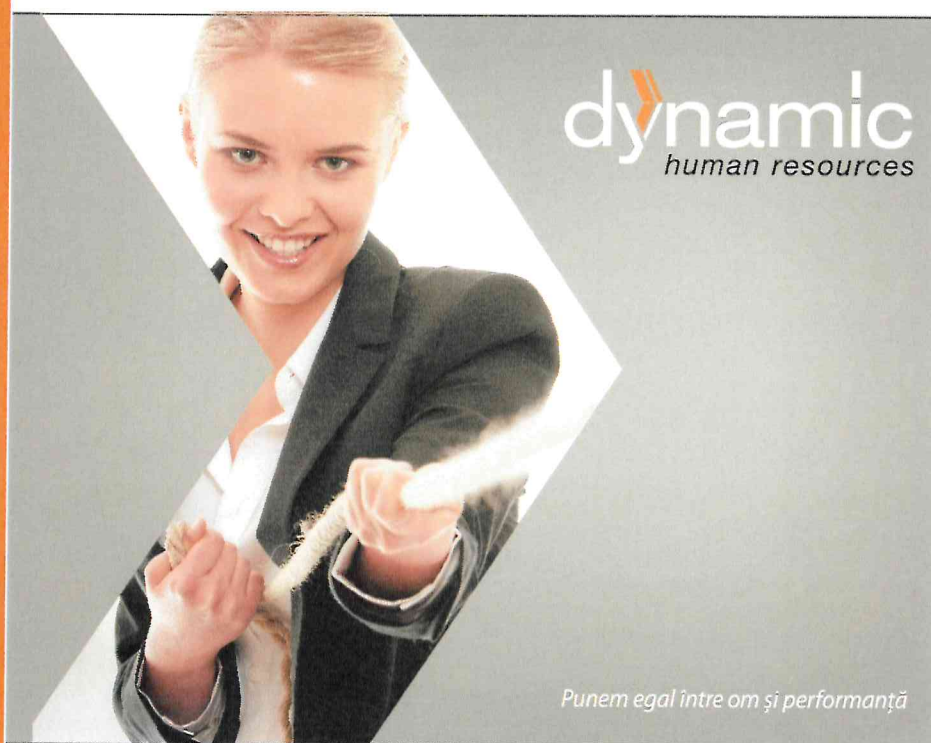
Revizuirea

Abordat în mod deschis și colaborativ, procesul KISS poate crea un sentiment autentic de intenție și angajament față de viziunea generală a companiei. Schimbarea poate fi o forță pozitivă în cadrul unei organizații, mai ales dacă este cultivată organic din interior.

De asemenea, aceasta trebuie să fie sprijinită printr-o serie de acțiuni corespunzătoare într-un interval de timp convenit, altfel motivarea și oportunitatea progresului pozitiv vor fi pierdute. Întâlnirile regulate de progres vor asigura planul și echipa să rămână pe drumul cel bun.

000101

Mangementul schimbării



CUPRINS

Ce este managementul schimbării?.....	2
10 principii ale managementului schimbării.....	6
Procesul unui management eficient al schimbării.....	12
Fișă de lucru.....	15

Ce este managementul schimbării?

Atunci când organizația ta întreprinde proiecte sau inițiative pentru a îmbunătăți performanța, a profita de oportunități sau a aborda probleme cheie, acestea necesită adesea schimbări: modificări ale proceselor, rolurilor postului, structurilor organizaționale și tipurilor și utilizărilor tehnologiei. Cu toate acestea, angajații organizației trebuie să schimbe, în cele din urmă, modul în care își fac treaba. Dacă acești indivizi nu au succes în tranzițiile lor personale, dacă nu se îmbrățișează și nu învață un nou mod de lucru, inițiativa nu va reuși. Dacă angajații îmbrățișează și adoptă schimbările cerute de inițiativă, rezultatele așteptate nu vor întârzia să apară.

"Organizațiile nu se schimbă, oamenii o fac."

Ce este managementul schimbării?

Managementul schimbării este disciplina care ghidează modul în care ne pregătim, echipăm și susținem indivizii pentru a adopta cu succes schimbarea, pentru a conduce succesul și rezultatele organizaționale.

Deși toate schimbările sunt unice și toți indivizii sunt unici, decenii de cercetare arată că există acțiuni pe care le putem întreprinde pentru a influența oamenii în tranzițiile lor individuale.

Gestionarea schimbărilor oferă o abordare structurată pentru susținerea persoanelor din organizația ta pentru a trece de la propriile lor stări actuale la propriile lor stări viitoare.

Cele trei niveluri de gestionare a schimbărilor

A. Managementul schimbării individuale

Deși este reacția psihologică și fiziologică naturală a omului de a rezista schimbărilor, suntem de

fapt creaturi destul de rezistente. Când suntem susținuți prin perioade de schimbare, putem fi minunat adaptivi și de succes.

Gestionarea individuală a schimbărilor necesită înțelegerea modului în care oamenii experimentează schimbarea și de ce anume au nevoie pentru a adopta schimbarea cu succes. De asemenea, este necesar să știm ce îi va ajuta pe oameni să facă o tranziție de succes: ce mesaje trebuie să audă când și de la cine, când este momentul optim pentru a învăța pe cineva o abilitate nouă, cum să îi antrenăm pe oameni să demonstreze noi comportamente și ce anume face ca schimbarea „să rămână” în munca cuiva. Managementul individual al schimbărilor se bazează pe discipline precum psihologia și neuroștiința pentru a aplica cadre acționabile la schimbările individuale.

După ani de zile în care a studiat modul în care indivizii experimentează și sunt influențați în perioadele de schimbare, Prosci a dezvoltat Modelul ADKAR pentru schimbări individuale. Astăzi, este unul dintre cele mai utilizate modele de schimbare din lume.

Modelul Prosci ADKAR® este un model de management al schimbărilor orientat către obiective, care ghidează schimbările individuale și organizaționale. Creat de fondatorul Prosci Jeff Hiatt, ADKAR este un acronim care reprezintă cele cinci rezultate tangibile și concrete pe care oamenii au nevoie pentru a realiza o schimbare de durată: conștientizarea, dorința, cunoștințele, abilitatea și consolidarea.



B. Managementul schimbării organizaționale

În timp ce schimbarea se întâmplă la nivel individual, de multe ori este imposibil ca o echipă de proiect să gestioneze schimbările de la persoană la persoană. Managementul schimbării organizaționale ne oferă pașii și acțiunile care trebuie întreprinse la nivelul proiectului pentru a sprijini sute sau mii de persoane care vor fi impactate de un proiect.

Managementul schimbării organizaționale implică mai întâi identificarea grupurilor și a persoanelor care vor trebui să se schimbe ca rezultat al proiectului și în ce moduri vor trebui să se schimbe.

Managementul schimbării organizaționale implică apoi crearea unui plan personalizat pentru a asigura angajații impactați că vor primi conștientizarea, conducerea, coaching-ul și instruirea de care au nevoie pentru a se schimba cu succes. Conducerea tranzițiilor individuale de succes ar trebui să fie punctul central al activităților în gestionarea schimbării organizaționale.

Managementul schimbării organizaționale este complementar managementului de proiect.

Managementul de proiect asigură că soluția proiectului este proiectată, dezvoltată și livrată, în timp

ce managementul schimbării asigură că soluția proiectului este înglobată, adoptată și utilizată în mod eficient.

Capacitatea de gestionare a schimbării

Managementul schimbării întreprinderilor este o competență de bază organizațională care oferă diferențiere competitivă și capacitatea de a se adapta eficient la lumea în continuă schimbare. O capacitate de gestionare a schimbărilor înseamnă că gestionarea eficientă a schimbărilor este încorporată în rolurile, structurile, procesele, proiectele și competențele de conducere ale organizației. Procesele de gestionare a schimbărilor sunt aplicate în mod constant și eficient la inițiative, liderii au abilitățile de a-și ghida echipele prin schimbare, iar angajații știu ce să ceară pentru a avea succes.

Rezultatul final al unei capacități de gestionare a schimbării este că indivizii îmbrățișează schimbarea mai rapid și mai eficient, iar organizațiile sunt capabile să răspundă rapid la schimbările pieței, să adopte inițiative strategice și să adopte tehnologia nouă mai rapid și cu un impact mai mic asupra productivității. Această capacitate nu se întâmplă totuși întâmplător și necesită o abordare strategică pentru a încorpora managementul schimbării în cadrul unei organizații.

10 principii ale managementului schimbării

Înapoi, când directorii superiori din companiile mari aveau un simplu scop pentru ei și organizațiile lor: stabilitatea. Acționarii au dorit puțin mai mult decât creșterea câștigurilor predictibile.

Deoarece atât de multe piețe erau fie închise, fie nedezvoltate, liderii puteau să își îndeplinească aceste așteptări prin exerciții anuale care ofereau doar modificări modeste ale planului strategic.

Transparența pieței, mobilitatea forței de muncă, fluxurile globale de capital și comunicările instantanee au atras atenția asupra aceluși scenariu confortabil. În majoritatea industriilor, concurența globală sporită a concentrat atenția conducerii asupra a ceva care, în trecut, a fost evitat, schimbarea. Companiile de succes, după cum a spus profesoara de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, la s + b în 1999, dezvoltă „o cultură care continuă să se miște tot timpul”.

Acest lucru prezintă pentru majoritatea directorilor o provocare necunoscută. În transformările majore ale marilor întreprinderi, ei și consilierii lor își concentrează, în mod convențional, atenția asupra elaborării celor mai bune planuri strategice și tactice. Însă, pentru a reuși, trebuie să aibă o foarte bună înțelegere a laturii umane a gestionării schimbării - alinierea culturii, valorilor, oamenilor și comportamentelor companiei - pentru a încuraja rezultatele dorite. Planurile în sine nu captează valoare; valoarea este realizată numai prin acțiunile susținute, colective ale miilor - poate zeci de mii - de angajați care sunt responsabili de proiectarea și execuția unui mediu schimbat.

Transformarea structurală pe termen lung are patru caracteristici:

- **scara:** schimbarea afectează întreaga sau cea mai mare parte a organizației;
- **amplarea:** implică modificări semnificative ale status quo-ului;
- **durata:** durează luni întregi, dacă nu chiar ani;
- **importanța strategică.**

Cu toate acestea, companiile nu vor obține recompensele decât atunci când apare schimbarea la nivelul angajatului individual.

Mulți directori cunosc acest lucru și își fac griji. Când au fost întrebați ce îi ține ocupați în cursul nopții, majoritatea managerilor implicați în transformare spun, adesea, că sunt preocupați de modul în care va reacționa forța de muncă, de cum își pot face echipa să lucreze împreună și cum vor putea să-și conducă oamenii. De asemenea, își fac griji pentru păstrarea valorilor unice ale companiei lor și sentimentul identității și despre crearea unei culturi de angajament și performanță. Echipele de conducere care nu reușesc să planifice partea umană a schimbării se găsesc, adesea, în situația de a se întreba de ce planurile lor bine puse la punct nu funcționează. Nicio metodologie nu se potrivește fiecărei companii, dar există un set de practici, instrumente și tehnici care pot fi adaptate la o varietate de situații. Ceea ce urmează este o listă de principii directoare pentru gestionarea schimbărilor. Folosind acestea ca un cadru sistematic și cuprinzător, directorii pot înțelege la ce să se aștepte, cum să gestioneze propria schimbare personală și cum să angajeze întreaga organizație în proces.

1. Adresați „partea umană” în mod sistematic.

Orice transformare semnificativă creează „probleme legate de oameni”. Noii lideri vor fi mai solicitați, locurile de muncă vor fi schimbate, abilitățile și capacitățile noi trebuie dezvoltate, iar angajații vor fi incerți și rezistenți. Tratarea acestor probleme reactiv, de la caz la caz, pune în pericol viteza, moralul și rezultatele. O abordare formală pentru gestionarea schimbării - începând cu echipa de conducere și apoi implicarea părților interesate și a liderilor - ar trebui dezvoltată din timp și adaptată adesea pe măsură ce schimbarea trece prin organizație. Acest lucru necesită la fel de mult colectarea și analiza datelor, planificarea și disciplina de implementare, precum și o reproiectare a strategiei, sistemelor sau proceselor. Abordarea privind gestionarea schimbărilor ar trebui să fie complet integrată în proiectarea programului și luarea deciziilor, atât informând, cât și permițând direcția strategică. Acesta ar trebui să se bazeze pe o evaluare realistă a istoriei,

pregătirii și capacității de schimbare a organizației.

2. Pornește de la vârf.

Deoarece schimbarea este deranjantă pentru oamenii de la toate nivelurile unei organizații, atunci când este la orizont, toți privirile se vor orienta către echipa de conducere pentru forță, sprijin și direcție. Liderii înșiși trebuie să cuprindă mai întâi noile abordări, atât pentru a contesta, cât și pentru a motiva restul instituției. Ei trebuie să vorbească cu o singură voce și să modeleze comportamentele dorite. Echipa executivă trebuie, de asemenea, să înțeleagă că, deși fața sa publică poate fi una de unitate, de asemenea, ea este compusă din indivizi care trec prin momente stresante și trebuie să fie susținuți.

Echipele executive care lucrează bine împreună sunt cele mai bine poziționate pentru a avea succes. Sunt aliniați și dedicați direcției schimbării, înțeleg cultura și comportamentele pe care schimbările intenționează să le introducă și pot modela singure aceste schimbări.

3. Implică fiecare nivel.

Pe măsură ce programele de transformare progresează de la definirea strategiei și stabilirea țăintelor la proiectare și implementare, acestea afectează diferite niveluri ale organizației. Eforturile de schimbare trebuie să includă planuri de identificare a liderilor din întreaga companie și de a impune responsabilitatea pentru proiectare și implementare în jos, astfel încât schimbarea „să curgă” prin intermediul organizației. La fiecare nivel al organizației, liderii care sunt identificați și instruiți trebuie să fie aliniați viziunii companiei, echipați pentru a-și îndeplini misiunea specifică și motivați să facă schimbarea.

4. Fă cazul formal.

Persoanele sunt, în mod inerent, raționale, se vor întreba în ce măsură este necesară schimbarea, dacă compania este îndreptată în direcția corectă și dacă doresc să se angajeze personal pentru a face schimbarea. Ei vor căuta răspunsuri în cadrul echipei de conducere. Articularea unui caz formal de schimbare și crearea unei declarații de viziune scrisă sunt oportunități valoroase de a

crea sau de a impune alinierea echipei de conducere.

5. Creează sentimentul de proprietate.

Liderii programelor de schimbare trebuie să se auto-depășească în timpul schimbărilor și să fie cei care să creeze o masă critică în rândul forței de muncă în favoarea schimbării. Acest lucru necesită mai mult decât un simplu acord potrivit căruia direcția schimbării este acceptabilă. Solicită liderilor dispuși să accepte responsabilitatea pentru ca schimbarea să se întâmple în toate domeniile pe care le influențează sau le controlează. Sentimentul de proprietate este adesea creat cel mai bine prin implicarea oamenilor în identificarea și soluționarea problemelor. Este întărit de stimulente și recompense. Acestea pot fi tangibile (de exemplu, compensații financiare) sau psihologice (de exemplu, camaraderie și un sentiment de destin comun).

6. Comunică mesajul.

Prea des, liderii fac greșeala de a crede că ceilalți înțeleg problemele, simt nevoia să se schimbe și văd noua direcție la fel de clar ca și ei. Cele mai bune programe de schimbare consolidează mesajele de bază prin intermediul unor sfaturi periodice, în timp util, care sunt atât de inspirație cât și de practicabile. Comunicările intră din partea de jos și din partea de sus și sunt orientate pentru a oferi angajaților informațiile potrivite la momentul potrivit și pentru a solicita aportul și feedback-ul lor. Adesea, acest lucru va necesita o supracomunicare prin mai multe canale redundante.

7. Evaluează peisajul cultural.

Programele de schimbare reușite ridică viteza și intensitatea pe măsură ce se reduc în cascadă, ceea ce face important să fie clar că liderii înțeleg și țin cont de cultură și comportamente la fiecare nivel al organizației. De multe ori companiile fac greșeala de a evalua cultura fie prea târziu, fie deloc. Diagnosticile culturale amănunțite pot evalua pregătirea organizațională în schimbare, pot aduce probleme majore la suprafață, pot identifica conflictele și pot defini factori care pot recunoaște și influența sursele de conducere și rezistență. Aceste diagnostice identifică

valorile de bază, credințele, comportamentele și percepțiile care trebuie luate în considerare pentru ca schimbarea să aibă loc cu succes. Ele servesc ca bază pentru proiectarea elementelor esențiale de schimbare, precum noua viziune corporativă și pentru construirea infrastructurii și a programelor necesare pentru determinarea schimbării.

8. Adresează cultura în mod explicit.

Odată ce cultura este înțeleasă, aceasta ar trebui să fie abordată la fel de minuțios ca oricare altă zonă dintr-un program de schimbare. Liderii ar trebui să fie expliciti în legătură cu cultura și comportamentele subiacente care vor susține cel mai bine noul mod de a conduce afacerea și vor găsi oportunități de modelare și recompensare a acestor comportamente. Aceasta necesită dezvoltarea unei linii de bază, definirea unei stări finale sau a unei culturi dorite și elaborarea unor planuri detaliate pentru realizarea tranziției.

Cultura companiei este un amalgam de istorie, valori și credințe, atitudini și comportamente comune. Programele de schimbare pot implica crearea unei culturi (în companii noi sau cele construite prin achiziții multiple), combinarea culturilor (în fuziuni sau achiziții ale unor companii mari) sau consolidarea culturilor (în bunuri de larg consum sau companii producătoare).

Înțelegerea faptului că toate companiile au un centru cultural - loc de gândire, activitate, influență sau identificare personală - este adesea o modalitate eficientă de a începe schimbarea culturii.

9. Pregătește-te pentru neprevăzut.

Niciun program de schimbare nu se va derula complet conform planului. Oamenii reacționează în moduri neașteptate, zonele de rezistență anticipate cad, iar mediul extern se schimbă. Gestionarea eficientă a schimbării necesită o reevaluare continuă a impactului său și disponibilitatea și capacitatea organizației de a adopta următoarea undă de transformare. Alimentate de date reale din teren și susținute de informații și procese solide de luare a deciziilor, liderii de schimbare pot face apoi ajustările necesare pentru a menține impulsul și conducerea rezultatelor.

10. Vorbește cu angajații.

Schimbarea este atât o călătorie organizațională, cât și una personală. Oamenii petrec multe ore în fiecare săptămână la serviciu, mulți se gândesc la colegii lor ca la o a doua familie. Indivizii trebuie să știe cum se va schimba munca lor, ce se așteaptă de la ei în timpul și după programul de schimbare, cum vor fi măsurați și ce va însemna succesul sau eșecul pentru ei și cei din jurul lor. Liderii echipei ar trebui să fie cât mai onești și expliciti. Oamenii vor reacționa la ceea ce văd și aud în jurul lor și trebuie să fie implicați în procesul de schimbare. Recompense extrem de vizibile, cum ar fi promovarea, recunoașterea și bonusurile, ar trebui să fie oferite ca o întărire dramatică pentru schimbare.

Majoritatea liderilor care au în vedere schimbarea știu că oamenii contează. Cu toate acestea, este prea tentant să ne bazăm pe planurile și procesele care nu răspund emoțional, decât să facem față problemelor umane mai dificile și mai critice. Dar stăpânirea laturii „soft” a gestionării schimbărilor nu trebuie să fie un mister.

Procesul unui management eficient al schimbării

Organizațiile se confruntă în mod constant cu schimbări. Indiferent dacă sunt cauzate de noi implementări tehnologice, actualizări ale procesului, inițiative de conformitate, reorganizare sau îmbunătățiri ale serviciilor pentru clienți, schimbarea este constantă și necesară pentru creștere și rentabilitate. Un proces consecvent de gestionare a schimbărilor va ajuta la minimizarea impactului pe care îl are asupra organizației și personalului din care faci parte.

Mai jos, vei găsi 8 pași esențiali pentru a asigura succesul inițiativei tale privind schimbările.

1. Identifică ceea ce va fi îmbunătățit

Întrucât cea mai mare schimbare apare pentru a îmbunătăți un proces, un produs sau un rezultat, este esențial să identificăm accentul și să clarificăm obiectivele. Aceasta implică, de asemenea, identificarea resurselor și a persoanelor care vor facilita procesul și vor conduce efortul.

Majoritatea sistemelor de schimbare recunosc că știind ce să îmbunătățească creează o bază solidă pentru claritate, ușurință și implementare cu succes.

2. Prezintă un caz solid de afaceri părților interesate

Există mai multe niveluri de părți interesate care includ managementul superior, care direcționează și finanțează demersul, campioni ai procesului și cei care au sarcina directă de a institui noul normal. Prezentați un caz solid de afaceri părților interesate

Există mai multe niveluri de părți interesate care includ managementul superior, care direcționează și finanțează demersul, campioni ai procesului și cei care au sarcina directă de a institui noul normal. Toate acestea au așteptări și experiențe diferite și trebuie să existe un nivel ridicat de „buy-in” din toată gama. Procesul de îmbarcare a diferitor componente variază cu fiecare cadru de

schimbare, dar toate oferă planuri care necesită timp, răbdare și comunicare.

3. Planifică schimbarea.

Aceasta este „foaia de parcurs” care identifică începutul, traseul care trebuie urmat și destinația. Vei integra, de asemenea, resursele necesare, scopul sau obiectivul și costurile. Un element critic al planificării este furnizarea unui proces în mai multe etape, mai degrabă decât schimbări bruște, neplanificate, de „măturare”. Aceasta presupune descrierea proiectului cu pași clari cu ținte, stimulente, măsurători și analize măsurabile.

4. Oferă resurse și date de utilizare pentru evaluare

Ca parte a procesului de planificare, identificarea resurselor și finanțarea sunt elemente cruciale. Acestea pot include infrastructură, echipamente și sisteme software. De asemenea, trebuie luate în considerare instrumentele necesare reeducării, perfecționării și regândirii priorităților și practicilor. Multe modele identifică colectarea și analiza datelor ca un element subutilizat. Claritatea raportării asupra progreselor permite o mai bună comunicare, distribuirea corectă și în timp util a stimulentele și măsurarea succeselor și a etapelor.

5. Comunicarea

Acesta este „firul de aur” care parcurge întreaga practică a managementului schimbărilor. Identificarea, planificarea, integrarea și executarea unui plan de gestionare a schimbărilor este dependentă de o bună comunicare. Există realități psihologice și sociologice inerente culturilor de grup. Cei deja implicați au stabilit seturi de abilități, cunoștințe și experiențe. Dar au, de asemenea, ordinele de vârf, teritoriul și obiceiurile corporative care trebuie abordate. Oferirea liniilor de comunicare clare și deschise pe parcursul întregului proces este un element critic în toate modalitățile de schimbare. Metodele pledează pentru transparență și structuri bidirecționale de comunicare, care oferă modalități de a evita frustrările, aplaudă ceea ce funcționează și schimbă ceea ce nu funcționează.

6. Monitorizează și gestionează rezistența, dependențele și riscurile bugetare

Rezistența este o parte normală din cadrul managementului schimbărilor, dar poate amenința succesul unui proiect. Cea mai mare rezistență apare din cauza unei frici de necunoscut. Se întâmplă, de asemenea, deoarece există o cantitate corectă de risc asociată cu schimbarea - riscul de impact asupra dependențelor, rentabilitatea riscurilor de investiții și riscurile asociate cu alocarea bugetului pentru ceva nou. Anticiparea și pregătirea rezistenței prin înarmarea leadership-ului cu instrumente pentru gestionarea ei va ajuta la un ciclu de viață, schimbare lină.

7. Sărbătorește succesul

Recunoașterea realizărilor este o parte esențială a oricărui proiect. Atunci când gestionezi o schimbare de-a lungul ciclului său de viață, este important să recunoști succesul echipelor și persoanelor implicate. Acest lucru va ajuta la adoptarea atât a procesului de gestionare a schimbărilor, cât și în adoptarea modificării.

8. Analizează, revizuieste și îmbunătățește continuu

Așa cum schimbarea este dificilă, este, de asemenea, un proces continuu. Chiar și strategiile de gestionare a schimbărilor sunt ajustate în mod obișnuit pe parcursul unui proiect. Ca și comunicarea, aceasta trebuie țesută prin toate etapele pentru identificarea și eliminarea blocajelor. Și, la fel ca nevoia de resurse și date, acest proces este la fel de bun ca angajamentul de măsurare și analiză.

Fișă de lucru

1. Care a fost ultima schimbare majoră din viața dvs.? Descrieți-o pe scurt.
2. Cum ați devenit conștient (ă) de ea? Ați fi putut face ceva mai bine pentru a o anticipa ?
3. Cum v-ați pregătit pentru schimbare?
4. Cum ați reacționat la schimbare?
5. Care a fost cea mai mare dificultate pe care ați întâmpinat-o? Cum ați depășit-o?
6. Ce ați învățat despre dvs. din experiență?
7. Ce ați făcut bine ?
8. Ce NU ați făcut bine?
9. Ce ați învățat astfel încât în viitor să faceți lucrurile diferit?
10. Ce ați face diferit?

Fișă de lucru

Gândește-te la cineva din mediul tău de muncă, o persoană care ți se pare că opune rezistență sau este deosebit de dificilă – cineva care-ți face greutăți – și răspunde la următoarele întrebări.

1. Pune-te în pielea persoanei respective, când își intensifică rezistența.
 - Ce-ți imaginezi că gândește persoana respectivă?
 - Ce crezi că simte persoana respectivă?
 - Ce și-ar putea spune în sinea ei?
2. Ce eforturi pozitive s-ar putea ascunde în spatele rezistenței manifestate? Ce obiectiv pozitiv ar putea avea atitudinea sa dificilă sau opoziția?
3. Ce-ai putea face să ajuți persoana să se propulseze spre obiectivul acela pozitiv într-un mod mai acceptabil pentru tine și/sau organizație?

Feed-Forward

În vreme ce feedback-ul se canalizează pe trecut, pe situații specifice, feed-forward-ul se axează pe viitor, pe nenumăratele oportunități care pot apărea. Când oferim feed-forward oferim sugestii de îmbunătățire a comportamentului celui alt și încercăm să îl ajutăm cât de mult putem.

Îți voi oferi patru sugestii despre ce ai putea face în viitor. Te rog să accepți intenția pozitivă cu care ți le dau. Poți folosi doar ceea ce rezonază, are sens pentru tine. Restul poți să ignori. Așadar eu în viitor aș face asta..... sau/și asta.....sau/și.....

De multe ori, feed-forward-ul **poate fi mai benefic decât feedback-ul** pentru că:

1. Se orientează pe un **viitor pozitiv**. Trecutul nu poate fi schimbat, dar viitorul da. Oferind variante și idei de îmbunătățire, creștem șansele ca oamenii să aibă succes în viitor.
2. Chiar și feedback-ul constructiv poate crea rezistență în interlocutor pentru că se canalizează pe problemă. Feed-forward-ul este perceput ca fiind pozitiv pentru că se **canalizează pe soluție**.
3. **Nu necesită o cunoaștere anterioară a persoanei** căruia oferim, putem veni oricând cu idei și sugestii atâta vreme cât cunoaștem sarcina cu care se confruntă acesta.
4. Are **mai puține șanse de a fi luat personal**, pentru că se vorbește de ceva ce este în viitor.
5. Se bazează pe credința că **oamenii pot face schimbări pozitive** în comportamentul lor în viitor.
6. Poate fi la fel de **concret** ca și feedback-ul. Dacă, de exemplu, cineva a avut o prezentare de susținut și aceasta nu a ieșit bine, în loc să i se spună ce nu a făcut bine i se vor oferi sugestii specifice despre ce poate îmbunătăți/ce poate face în viitor.
7. **Nu este asociat cu o judecată** sau un sentiment de superioritate a celui care oferă.

FIȘĂ OBSERVARE
SESIUNE COACHING

Coach:

Client:

	Foarte puțin	Puțin	Neutru	Mult	Foarte mult
Deschidere					
Coach – s-a asigurat că este stabilit obiectivul sesiunii de coaching.					
S-a asigurat că obiectivul este clar.					
Adresarea întrebărilor					
Pune întrebări deschise.					
Conduce persoana să vadă problematica din mai multe puncte de vedere.					
Volumul întrebărilor adresate.					
Am impresia că întrebările adresate au impact.					
Am impresia că împuternicește interlocutorul să vină cu soluții.					
Comunicarea non-verbală					
Folosește ascultarea activă.					
Arată interes.					
Este prea implicat în problema interlocutorului.					
Încurajează.					
Ține sub control emoțiile.					
Plan de acțiune					
Coach-ul îl conduce pe interlocutor spre un plan de acțiune.					
Se stabilesc clar pașii de acțiune, deadline-uri.					
Exprimă încrederea că poate reuși.					
Coach-ul îl conduce pe interlocutor spre un plan de acțiune.					
Final					
Stabilește împreună cu interlocutorul ce pași se vor urma până la următoarea sesiune de coaching.					
Mulțumește pentru timp, reflecție.					



Coaching