

Prace24.pl

Profesjonalne Pisanie Prac

raty + antyplagiat + gwarancja

Temat: Czynniki ludzkie w procesie zmian zarządzania

Czynnik ludzki jest najistotniejszym elementem organizacji, warunkującym prawidłowe jej funkcjonowanie i mający niebagatelny wpływ na osiągnięcia przez firmę sukcesy i porażki, a także na przetrwanie lub jej upadek. Zmiany z kolei to termin oznaczający proces analizowania przeszłości w celu przeprowadzenia w teraźniejszości takich działań, które przyniosą korzystne rezultaty w przyszłości.

W czasach powszechnej konkurencji, technologicznych przemian, zaburzeń, braku ciągłości, a nawet chaosu zmiany są nieuniknione i konieczne. Firmy muszą zrobić wszystko, aby przekonać do nich załogę i wytłumaczyć jak one wpłyną na sytuację każdego pracownika. Co więcej należy otoczyć niezbędną opieką tych, których skutki zmian dotkną bezpośrednio.

Wyróżniamy dwa podstawowe typy zmian - zmiany strategiczne i operacyjne. Pierwsze dotyczą kwestii dotyczących całego przedsiębiorstwa, mają daleko idące konsekwencje i szeroki zasięg. Dzięki nim możliwa jest realizacja przyjętej uprzednio wizji firmy.

Zmiany strategiczne wynikają z potrzeb zewnętrznych, wymusza je duża rywalizacja oraz przemiany ekonomiczne i społeczne otoczenia. Należy dodać,

że proces zmian jest dosyć skomplikowany i rzadko przybiera formę sukcesywnie po sobie następujących etapów - analizy, wyboru i działania.

Drugi rodzaj zmian, czyli zmiany operacyjne odnoszą się do nowych systemów, procesów, struktur lub technologii. Wprowadzenie tych zmian natychmiast wpływa na dotychczasowe układy wewnątrz organizacji. Ich wpływ na ludzi może być głębszy niż wpływ zmian strategicznych, dlatego powinno się je przeprowadzać bardzo ostrożnie i uważnie.

Jak już wyżej wspomniałem zmiany w organizacji to proces. Zaczyna się on w chwili, kiedy uświadomimy sobie konieczność zmian. Wtedy to przeprowadzamy analizę obecnej sytuacji i czynników, które do niej doprowadziły.

W następnej kolejności wybieramy metodę, która wskaże sposoby rozwiązania nękających nas problemów. W procesie zmian organizacji oprócz takich etapów jak analiza, wybór, i działanie należy wymienić jeszcze etap przejściowy, który jest momentem krytycznym dla całego procesu zmian. Tu pojawiają się problemy, z którymi należy sobie poradzić.

Do najczęściej pojawiających się problemów należy zaliczyć niechęć do zmian, brak stabilizacji, stres, niewłaściwe ukierunkowanie energii, konflikt i brak rozmachu. By w miarę gładko przejść przez etap przejściowy należy się dobrze przygotować na czekające nas trudności i przewidzieć wszelkie możliwe reakcje personelu.

Od sposobu przygotowania się do tej fazy zależy sukces w przeprowadzaniu zmian. Tym, co w głównej mierze jest źródłem trudności jest stosunek człowieka do zmian. Zmiana z punktu widzenia pracownika jest na ogół definiowana jako poważne zakłócenie istniejących dotychczas wzorów zachowań lub oczekiwań. Wtedy to zostają wystawione na próbę tradycyjne normy i sprawdzone już metody wykonywania poszczególnych zadań. Często też normy te są wplecione w strukturę istniejącej wcześniej mapy wpływów i wzajemnych powiązań. Są one tak głęboko zakorzenione, ponieważ odzwierciedlają równie głęboko zakorzeniony podział i zakres kontroli.

Skrajną reakcją na zmiany jest opór. Jest on zazwyczaj wysiłkiem pracowników skierowanym na utrzymanie swojego poprzedniego statusu. Towarzyszący mu strach, niepewność jest tak silnym odczuciem, że demobilizuje większość pracowników i wstrzymują ich działania nawet, gdy perspektywy otwierające się przed nim są dla nich niezwykle korzystne.

Opór może być manifestowany na wiele sposobów, od ogólnie negatywnych postaw do nieskrywanego sabotażu produktów i usług oferowanych przez firmę. Mając na względzie te uwarunkowania, kierownicy oczekujący zmian wśród pracowników muszą jasno określić ich przyczyny, jak również konsekwencje ich braku. Ludzie przygotowujący się do procesu zmian powinni dokładnie zrozumieć i zaakceptować konieczność ich przeprowadzenia.

Aby tego dokonać należy przed rozpoczęciem planowanych zmian dokonać szeregu grupowych i indywidualnych rozmów oraz zaleca się przeprowadzenie badań mających na celu zmierzenie stopnia niechęci lub entuzjazmu.

Należy także zaangażować wszystkich członków załogi w proces zarządzania zmianami.

Istotnym czynnikiem warunkującym efektywne przeprowadzenie zmian jest

zakres , jak i prędkość zmian. Najczęściej radykalna zmiana jest łatwiejsza do zaakceptowania niż mała zmiana , ponieważ niewiele elementów nowej strategii przypomina stare procedury. W związku z tym niewielki jest bagaż doświadczeń, który mógłby zakłócić cały proces reorganizacji.

Istotnym czynnikiem jest prędkość przeprowadzania zmian. Im wolniej przebiegają zmiany tym boleśniej są one odbierane przez pracowników. Idąc tym tokiem myślenia , im więcej jest czasu na zastanowienie się nad przyszłością , tym większe to wzbudza w ludziach rozdrażnienie , strach i niechęć. Im szybciej dokonają się zmiany , a ludzie zaczną rozumieć, czego się od nich oczekuje i przyzwyczajają się do swoich nowych ról , tym szybciej odnajdą się w nowych realiach i tym łatwiej poradzą sobie ze zmianami , które nastąpią w ich życiu.

Ważnym elementem przeprowadzania zmian jest komunikacja.

Wszelkie tajemnice skrywane w organizacji zajmującej się biznesem stwarzają atmosferę wrogości , napięcia i oporu , co z kolei źle wpływa na efekty jej działalności. Aby uniknąć plotek , braku zaufania i podejrzeń , że firma angażuje się w jakąś tajemniczą działalność , dobra komunikacja na temat procesu zmian powinna być zaplanowana z wyprzedzeniem. Pracownicy odpowiednio dobrze poinformowani na temat zmian mających dotyczyć ich osobiście , zespołów , w których pracują lub firmy jako całości , będą bardziej skłonni do ich zaakceptowania.

Poza wyjaśnieniem pracownikom, dlaczego i w jaki sposób będą przebiegać zmiany w firmie , dobrze jest, gdy zarząd przedstawi im także regularne raporty dotyczące postępu zaplanowanych zmian. Najczęściej jednak stosuje się tzw komunikacją pasywną . Komunikacja taka przebiega w jedną stronę - z góry do dołu w hierarchii organizacji i rzadko kiedy prowadzi do emocjonalnego zaangażowania się w nią pracowników. Co więcej biernie odtwarzane informacje mogą nie być właściwie zrozumiane.

Alternatywą w stosunku do wyżej opisanej komunikacji jest tzw komunikacja aktywna. Jest ona zaprojektowana w taki sposób , aby każdy z pracowników mógł być osobiście zaangażowany w proces przekazywania informacji , które przepływają zarówno z góry do dołu hierarchii , jak i w kierunku odwrotnym. Podczas takiego komunikowania się pracownicy będą się szybciej utożsamiać z proponowanymi zmianami i coraz więcej z pośród nich zaczną myśleć , jaki wpływ będą miały zmiany bezpośrednio na ich sytuację.

Innym ważnym elementem stosowanym przez przedsiębiorstwa jest tworzenie organizacji dostosowującej się do zmian przez uczenie się. Polega to na emocjonalnie uwarunkowanym uczeniu się , które oparte jest na zasadach nagrody i kary , gdzie kara jest znacznie bardziej nieunikniona niż nagroda. Na przykład, jeżeli pracownicy doświadczyli wielu bolesnych dla nich procesów reorganizacyjnych , które obejmowały redukcję lub równie niekorzystne dla nich zmiany , mogą zacząć traktować wszelkie proponowane programy zmiany lub reorganizacji jako nieprzyjemny stres , którego skutkiem będzie opór.

Celem strategicznego dostosowania do zmian przez uczenie się jest opanowanie niepokoju będącego skutkiem zmian poprzez narzucenie pracownikom innego typu emocjonalnego zaangażowania. Muszą oni uwierzyć , że obecne metody

działania nie są skuteczne i co więcej muszą połączyć tą informację z celami , które mają dla nich szczególne znaczenie. Pracownicy muszą uwierzyć , że jeśli nie nauczą się czegoś nowego , to albo nie uda się im osiągnąć któregoś z ważnych dla nich celów , albo ich praca i poczucie bezpieczeństwa będą zagrożone. W konsekwencji wszystkie te czynniki spowodują u nich poczucie niepewności i niepokoju.

W przeprowadzaniu zmian nie bez znaczenia jest stosowanie środków motywujących działanie pracowników w tym niestabilnym okresie. Powinno stwarzać się im wiele okazji do czynnego uczestniczenia w wprowadzaniu pożądanых zmian , zaopatrując ich w narzędzia , dzięki którym będą mogli je osiągnąć. Jeżeli będą wytrwale dążyć w wyznaczonym kierunku powinni być odpowiednio wynagradzani (premie , wyrazy uznania od zwierzchników). Należy dodać , że w okresie zmian organizacyjnych , procedury przyznawania nagród powinny być bezpośrednio powiązane z osiągnięciem celów wyznaczonych przez całą procedurę zmian. Polityka wewnętrzna i system przyznawania nagród i kar powinny być znane wszystkim pracownikom na wszystkich szczeblach i co istotne , powinny być one przyznawane w sposób uczciwy i bezstronny.

Aby procesy zmian w przedsiębiorstwie mogły zachodzić sprawnie , muszą być nadzorowane przez odpowiednie kierownictwo. Jest to takie kierownictwo , które wyzwala i kierunkuje energię i zapał na wszystkich szczeblach organizacji. Zadaniem jego jest mobilizacja wszelkich wysiłków załogi . Jest to proces powtarzania wielu kroków i czynności . Wizja przyszłości i strategia z nią związana na pewno ulegnie licznym modyfikacją w miarę rozwoju sytuacji. Należy dodać , że w kierownictwie muszą znajdować się ludzie umiejący wyobrazić sobie nową rzeczywistość i przełożyć ją na język posunięć.

Przywódcy tego rodzaju powinni znajdować się na wszystkich szczeblach organizacji i we wszystkich działach.

Kierownictwo , które zostało wyznaczone do nadzorowania procesu zmian powinno być wspomagane przez specjalistów ds. zasobów ludzkich. Mogą oni wywierać znaczny wpływ na przebieg procesu wprowadzania zmian , szczególnie wtedy , gdy wchodzi w skład ścisłego kierownictwa. Ich wpływ może być bardzo istotny , jeśli rozumieją znaczenie zachodzących procesów , znają systemy, wiedzą , kiedy interweniować i jak się porozumiewać , rozumieją wzajemne zależności mechanizmów zmian. Ich rola jest nieoceniona , gdy potrafią wykorzystać tę wiedzę i powiązać ją ze zrozumieniem specyfiki kultury firmy oraz kluczowych kwestii personalnych i ekonomicznych.

W podsumowaniu chciałbym przytoczyć kilka najważniejszych zasad

Dotyczących zmian organizacji. A więc aby osiągnąć trwałe zmiany konieczne jest silne zaangażowanie i oddanie ze strony najwyższego kierownictwa. Niezbędne jest także zrozumienie zasad kultury i tradycji firmy oraz wybranie tych mechanizmów zmian , które okażą się najbardziej skuteczne w danym środowisku.

Osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie zmian powinny posiadać temperament i umiejętności odpowiednie do sytuacji i wybranej przez zakład strategii.

Nie bez znaczenia jest także stworzenie takiego otoczenia i warunków pracy ,

które będą sprzyjać zmianą. Oznacza to stworzenie takiej firmy , którą będzie można określić samouczącą się organizacją.

System nagradzania powinien zachęcać do innowacji i uznawać wkład pracownika w proces zmian.

Powinno się nie tylko informować o planowanych zmianach , ale również wysłuchać argumentów wszystkich zainteresowanych stron , zanim podejmie się odpowiednie działania .

