

Άνοιγμα στην αλλαγή



Άνοιγμα στην αλλαγή

Ορισμός

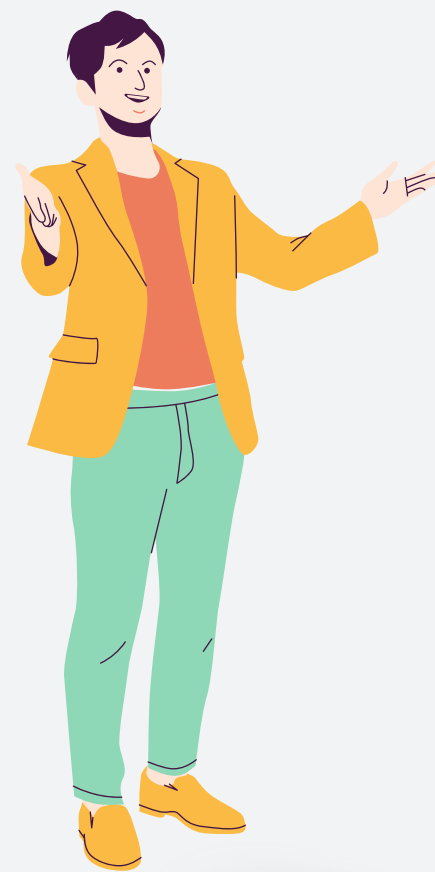
Το άνοιγμα στην αλλαγή αναφέρεται στο επίπεδο αποδοχής και επίγνωσης ενός ατόμου.

Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η αναγνώριση του γεγονότος ότι μπορεί να χρειαστεί αλλαγή σε διαφορετικές καταστάσεις και σενάρια, καθώς και η προθυμία ή το κίνητρο να γίνει αυτή η αλλαγή.

Οι κύριοι παράγοντες ανοίγματος στην αλλαγή είναι:

- Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
- Ετοιμότητα για υποστήριξη της αλλαγής.
- Θετικά συναισθήματα ή συναισθήματα που σχετίζονται με την αλλαγή ή τις πιθανές συνέπειές της.
- Προθυμία για αλλαγή ή συμμετοχή σε αλλαγή.

Θεωρούνται ως «απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη προγραμματισμένη αλλαγή».



Η αλλαγή είναι το μόνο πράγμα που συμβαίνει συνεχώς. Το αντιμετωπίζουμε τόσο στην ιδιωτική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Η αλλαγή σημαίνει ότι πρέπει να συμπεριφερόμαστε ενεργά και/ή είτε να προσαρμοστούμε σε αυτήν είτε να την αγνοήσουμε. Ανεξάρτητα από το ποιον από αυτούς τους τρόπους αντίδρασης στην αλλαγή θα επιλέξουμε, δεν θα αποκλείσουμε το γεγονός ότι η αλλαγή θα μας επηρεάσει.

Το γεγονός ότι κάποιος γίνεται διαφορετικός ή κάτι γίνεται διαφορετικό από πριν

**Η ΑΛΛΑΓΗ
ΕΙΝΑΙ:**

Αντικατάσταση κάτι με κάτι

Πηγές αλλαγής στην εταιρεία



**ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ
ΜΕΤΟΧΩΝ**



**ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ,
Νέες τεχνολογίες**



ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ



**ΝΕΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ
ΚΑΙ
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ
ΤΑΣΕΙΣ**



**ΕΘΝΙΚΟΙ ΚΑΙ
ΔΙΕΘΝΕΙΣ
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ**



**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
ΚΑΙ
ΠΑΝΤΑΝΤΥΧΟΥ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**



**ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ
ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ
ΑΓΟΡΑΣ (ΝΕΟΣ
ΠΕΛΑΤΗΣ)**

Αλλαγές στην εταιρεία

Οι αλλαγές στην εταιρεία μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές:

Εσωτερικός

- Εσωτερική, που προκαλείται από δυνάμεις που εμφανίζονται μέσα, όπως νέες στρατηγικές, πολιτικές διαχείρισης, αλλαγές στη στάση και τις προσδοκίες των εργαζομένων



Εξωτερικός

- Εξωτερική, που καλύπτει τυχόν αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. γενική και άμεση.
- Το γενικό περιβάλλον είναι κοινό για όλους τους οργανισμούς που λειτουργούν σε μια δεδομένη οικονομία, ενώ το άμεσο περιβάλλον είναι διαφορετικό για διαφορετικές επιχειρήσεις.

Εσωτερικές αλλαγές



ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Δυνατότητες ανθρώπινου δυναμικού:

- προσόντα, κίνητρα, στάσεις, αποτελεσματικότητα εργασίας
- οργανωτική κουλτούρα (αξίες, κανόνες)
- συστήματα στη σφαίρα της διαχείρισης ανθρώπων (HRM)
- στυλ διοίκησης

ΔΟΜΗ

Επίσημες οργανωτικές δομές
άτυπες δομές που σχετίζονται με ομάδες συμφερόντων

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ)

Συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών
νέες τεχνολογίες παραγωγής
διαδικασίες αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης

ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολιτικές αλλαγές, πόλεμοι, κρίσεις πόρων, διαδικασίες ολοκλήρωσης και αποσύνθεσης.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΕ ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΚΛΙΜΑΚΑ

Παγκοσμιοποίηση οικονομιών, επίπεδα πληθωρισμού, συναλλαγματικές ισοτιμίες, τραπεζική δανειοδοτική πολιτική

ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Φορολογική, τελωνειακή, εργατική νομοθεσία

ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Παγκοσμιοποίηση και εικονικοποίηση των αγορών, ισχυρή αύξηση του ανταγωνισμού, αύξηση των απαιτήσεων των πελατών

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Δημογραφικά και κοινωνικά φαινόμενα, τρόπος ζωής

Εξωτερικές αλλαγές



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Γρήγορη ανάπτυξη πληροφορικής, νέες λύσεις σε υλικά, διαδικασίες και προϊόντα

ΑΛΛΑΓΕΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Πώληση επιχειρήσεων, εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες, ιδιωτικοποιήσεις επιχειρήσεων

ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ

Αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον, προοικολογικές νομικές ρυθμίσεις, οικολογικές μετακινήσεις

Η αντίδραση των ανθρώπων στην αλλαγή περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

Σοκ - ένα άτομο αισθάνεται κατακλυσμένο από μια νέα κατάσταση ή γεγονός. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην απόρριψη της διαδικασίας αλλαγής και στο συμπέρασμα ότι η αλλαγή δεν θα συμβεί

Άρνηση - ένα άτομο επιμένει άκαμπτα στους σημερινούς τρόπους δράσης. Σε αυτό το στάδιο, η αντίσταση είναι η ισχυρότερη. Χαρακτηριστικό αυτής της στάσης είναι η δήλωση: «Δεν θα επιτρέψω ποτέ να συμβεί αυτό»

Κατάθλιψη - ένα άτομο βλέπει ότι δεν έχει καμία επιρροή στην εξέλιξη της κατάστασης, κάτι που οδηγεί σε θλίψη, θυμό και απόσυρση από τη διαδικασία της αλλαγής

Παραίτηση - ένα άτομο αποδέχεται την αλλαγή, αλλά δεν την εγκρίνει απαραίτητα. Αυτό είναι ένα σημείο καμπής στη διαδικασία της αλλαγής

Εφαρμογή - ένα άτομο δοκιμάζει νέες συμπεριφορές και μεθόδους εργασίας

Ενοποίηση - νέες εμπειρίες και τρόποι δράσης μετατρέπονται σε νέους κανόνες και συνήθειες συμπεριφορές

Αφομοίωση - Μέσω του προβληματισμού και της μάθησης, το άτομο αρχίζει να ταυτίζεται με την αλλαγή. Μια τυπική δήλωση για αυτή τη στάση είναι: «Ο κόσμος αλλάζει, πρέπει να συμβαδίσεις με αυτόν».

ΤΙ ΔΗΛΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΝΑ ΤΗΝ ΕΛΕΓΧΩ;



ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εάν μια δεδομένη εταιρεία έχει ένα σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης της εργασίας, πρέπει να τροποποιούνται από καιρό σε καιρό, έτσι ώστε η διαδικασία αξιολόγησης να συμβαδίζει με τις ανάγκες της εταιρείας και τις αλλαγές στην αγορά εργασίας. Αυτό είναι σημαντικό γιατί διευκολύνει τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής και ισχύει για τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

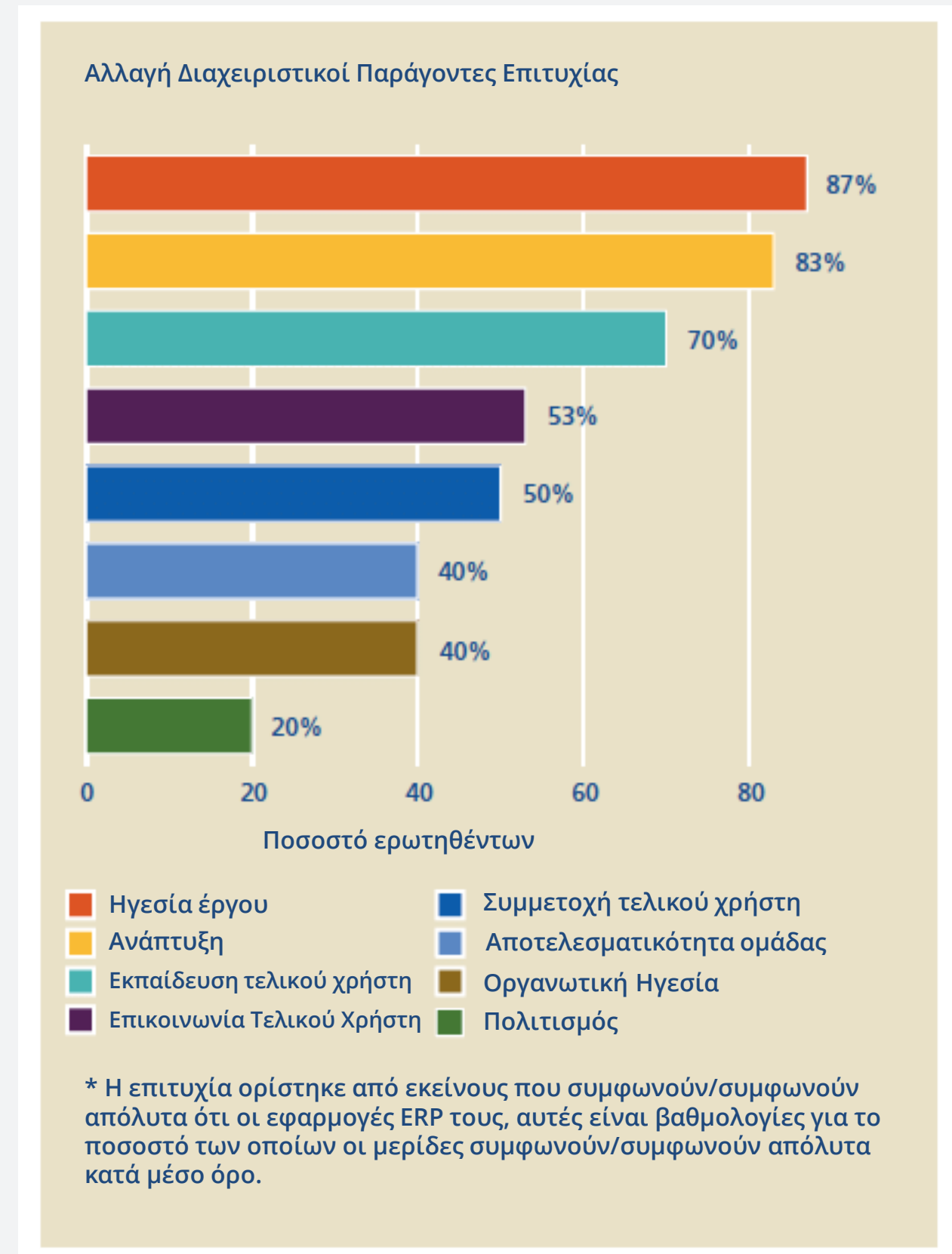
Ένα καλό παράδειγμα θα είναι μια εταιρεία που επεκτάθηκε σημαντικά στο πλαίσιο της δραστηριότητάς της, άρχισε να παρέχει νέες υπηρεσίες και δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας. Οι αξιολογημένοι υπάλληλοι από νέες επιχειρήσεις δυσκολεύτηκαν να βρεθούν στο πλαίσιο του τρέχοντος συστήματος, το οποίο είχε προετοιμαστεί πριν από τη δημιουργία αυτών των τμημάτων.



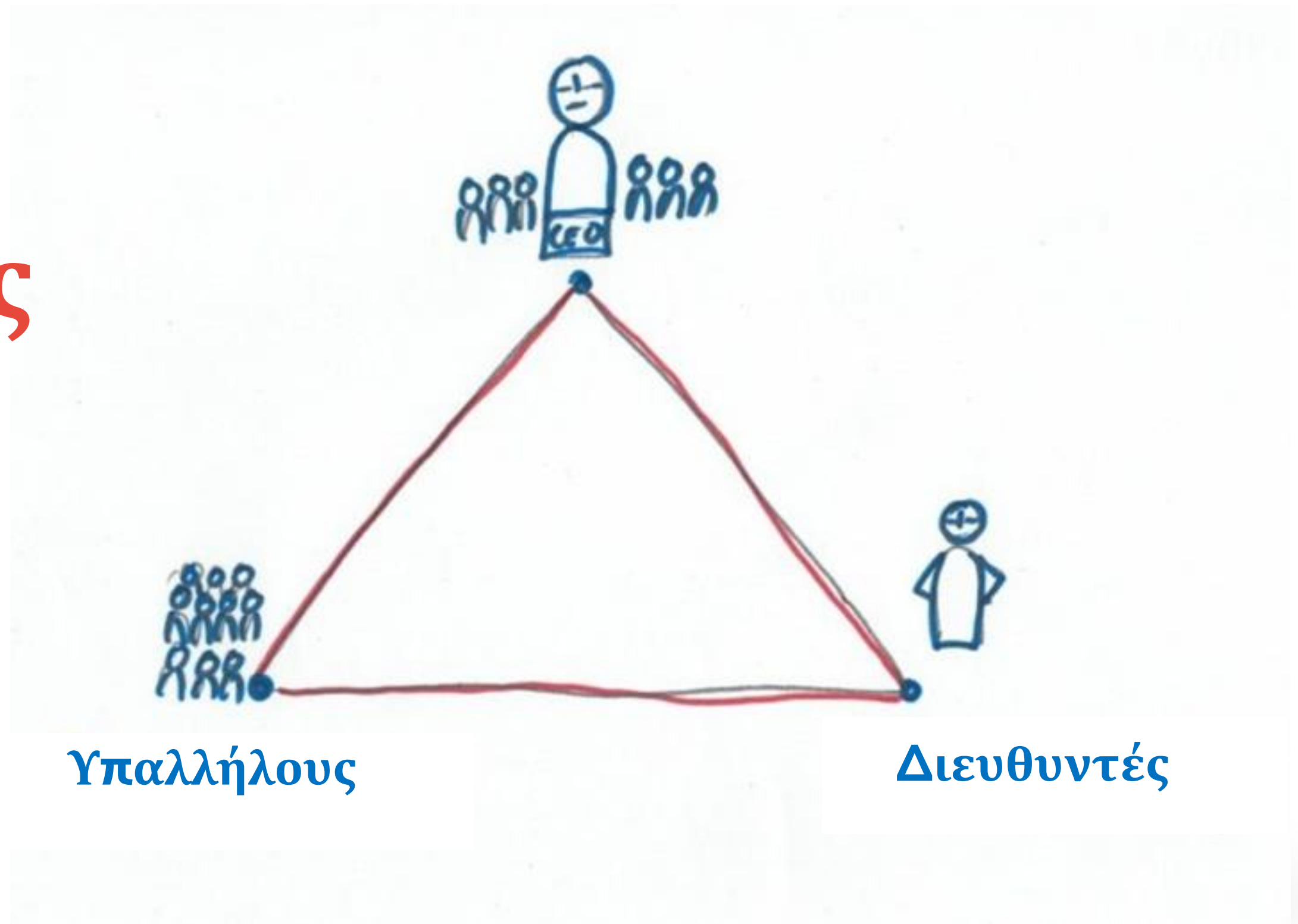
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΔΥΝΑΜΟΥΣ

Από την πλευρά του εργοδότη, η αξιολόγηση έχει πάψει να εκπληρώνει μια σημαντική λειτουργία: να διακρίνει τους ισχυρούς εργαζόμενους από τους πιο σημαντικό μήνυμα, γιατί μείωσε τα κίνητρα των εργαζομένων. Τα άτομα που αξιολογήθηκαν αδύναμους. Οι βαθμολογίες επικεντρώθηκαν σε δύο σημεία σε μια κλίμακα 5 βαθμών (με εύρος βαθμολογίας από 1 έως 5). Στην πράξη, τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι αξιολογήθηκαν στο επίπεδο 3 (ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις) και 4 (υπερβαίνει τις απαιτήσεις). Η παρακολούθηση του συστήματος αξιολόγησης επέτρεψε να «πιάσει» αυτή την κατάσταση. Σε μια εταιρεία όπου η αξιολόγηση της εργασίας συνδέεται με μπόνους, αυτό ήταν ένα ν σε μια τέτοια κατάσταση έλαβαν μπόνους παρόμοιου ποσού, επειδή οι διαφορές μεταξύ των αξιολογήσεων ήταν μικρές. Αυτό αποθάρρυνε κυρίως όσους νόμιζαν ότι προσπαθούσαν περισσότερο από άλλους. Η μικρή διαφορά στο ποσό του μπόνους που έλαβαν ήταν άδικη για αυτούς.

Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής:



Αλλαγή από διαφορετικές οπτικές γωνίες



Διαχείριση και αλλαγή

Αυτή η άποψη προορίζεται συνήθως για μεγάλες εταιρείες, όπου οι αλλαγές συμβαίνουν πιο αργά. Είναι στρατηγική άποψη από απόσταση. Προσπαθώντας να προβλέψετε τις τάσεις και να προσαρμοστείτε σε αυτές. Παγκόσμια αλλαγή, σύνδεση και αναζήτηση στρατηγικής εταιρικής σχέσης.



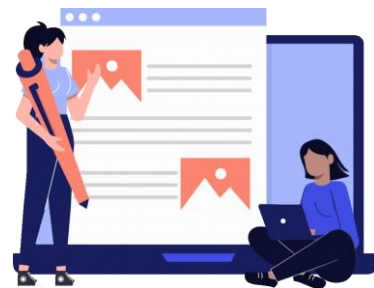
Παραδείγματα:



Αναδιάρθρωση και συγχωνεύσεις – Σχεδόν όλες οι εξαγορές και οι βαθιές διαρθρωτικές αλλαγές απαιτούν διαχείριση αλλαγών. Εταιρείες και ιδρύματα που σκέφτονταν το αντίθετο, συνήθως, «σαπίζουν» εκ των έσω.



Ψηφιακός μετασχηματισμός (IT), Industry 4.0, κ.λπ. - δηλαδή νέα τεχνολογία σε επίπεδο ολόκληρου ή μεγαλύτερου μέρους του οργανισμού.



Θεραπεία της εταιρείας, αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας - εάν, παρά τα σωστά προϊόντα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η εταιρεία δεν αναπτυχθεί και υπάρχει τοξική ατμόσφαιρα εργασίας.



Αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας - σε σταθερούς μεγάλους οργανισμούς συμβαίνει λιγότερο συχνά, αλλά η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια δύσκολη διαδικασία και συχνά απαιτεί την υποστήριξη της «διαχείρισης αλλαγής».

Διευθυντές και αλλαγή:

Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, οι διευθυντές και οι συντονιστές έργων συνήθως δεν χρειάζονται εξαιρετικά επισημοποιημένα εργαλεία για το σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών. Ωστόσο, η γνώση της ανάγκης εφαρμογής της αλλαγής και των ευέλικτων πλαισίων, οι ψυχολογικές πτυχές της εφαρμογής της αλλαγής, τα τυπικά στάδια και οι αντιδράσεις στην αλλαγή και η ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης της αλλαγής βοηθούν:

- Διαχείριση και συντονισμός έργου
- Κάνοντας αλλαγές στην ομάδα
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εργασίας της ομάδας
- Εφαρμογή διαδικασιών και αλλαγές σε διαδικασίες κ.λπ.





Εργαζόμενοι και αλλαγή:

Αυτή είναι η τρίτη άποψη που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον προσδιορισμό της ανάγκης για αλλαγή και τον σχεδιασμό της αλλαγής. Η απλή εξέταση των προγραμματισμένων αλλαγών από αυτή την οπτική γωνία δίνει πολλά να σκεφτούμε και βοηθά στην προετοιμασία για πιθανές επιπλοκές. Σε μικρότερες εταιρείες, η ανάγκη για αλλαγή προέρχεται συχνά από τους υπαλλήλους - οι οποίοι συχνά μπορεί να μην επικοινωνούν τις προσδοκίες προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά αξίζει να λάβετε υπόψη αυτή τη φωνή και να την αντιμετωπίσετε ως μέτρο εάν η εταιρεία λειτουργεί καλά.

Παραδείγματα:

- Υψηλή εναλλαγή εργαζομένων και αρνητικές απόψεις για την εργασία στην εταιρεία
- Συνολικά "κακή" ατμόσφαιρα εργασίας
- Χαμηλά αποτελέσματα της εργασίας των ομάδων εργαζομένων
- Θέματα εξυπηρέτησης πελατών και συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων κ.λπ.

Γιατί είναι τόσο δύσκολη η διαχείριση της αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένα διεπιστημονικό πεδίο. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι αν θέλετε να κάνετε μεγάλες και βαθιές αλλαγές στην εταιρεία, είναι αδύνατο να το κάνετε μόνοι σας.

Χρειάζεστε ειδικούς με διαφορετικές ικανότητες, π.χ.

- Γνώση τεχνολογίας
- Ικανότητα να καθοδηγεί ομάδες και έργα
- Νομικές γνώσεις

Η διαχείριση της αλλαγής αφορά τους ανθρώπους. Δεν μπορείς να μιλήσεις για την επιτυχία της εφαρμογής π.χ. ένα νέο σύστημα CRM, ERP, ISO εάν οι άνθρωποι δεν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά αυτά τα εργαλεία. Συχνά πρέπει να περιμένουμε τις επιπτώσεις των αλλαγών που εισάγονται και επιπλέον, μπορούμε να παρατηρήσουμε τις παρενέργειές τους σε μέρη όπου δεν περιμέναμε.



Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

- ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΛΑΓΗΣ KURT LEWIN
- 7S ΑΛΛΑΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
- ΤΑ 8 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ JOHN KOTTER ΓΙΑ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙΣ
- ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR



Το μοντέλο αλλαγής του Kurt Lewin

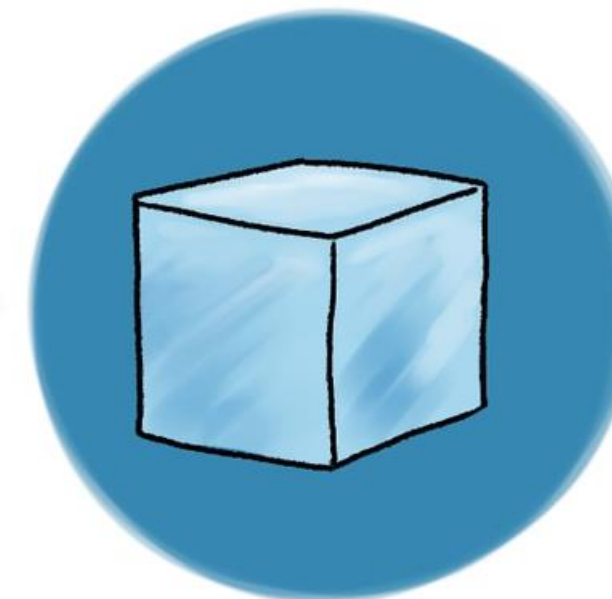
Πρότυπο διαχείρισης αλλαγών του Lewin



Ξεπαγώστε



Αλλαγή



Επαναψύξη

Φάση I



Στόχος σε αυτό το στάδιο είναι να οικοδομήσουμε την προθυμία και την αναγκαιότητα αλλαγής στην ομάδα. Η επιβολή μιας ξαφνικής αλλαγής δημιουργεί μια φυσική αντίσταση, επομένως είναι απαραίτητο να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι για νέες διαδικασίες και στοιχεία εργασίας.

Αυτό είναι το στάδιο όπου υπονομεύουμε τον σημερινό τρόπο λειτουργίας και σκέψης.

- Αμφισβητούμε τον σημερινό τρόπο λειτουργίας, δείχνουμε τις ελλείψεις, τα λάθη και τις ενοχλήσεις του. Ενθαρρύνουμε την ομάδα να αναφέρει τις ανησυχίες και τα σχόλιά της. Η συλλογή αυτών των πληροφοριών, αφενός, θα μας καθησυχάσει ότι η απόφαση για αλλαγή είναι απαραίτητη. Από την άλλη, θα είναι ένας τρόπος να δείξουμε τα προβλήματα που μπορεί να μην είχαμε λάβει υπόψη μας, αλλά είναι σημαντικά για την ομάδα.

Ωστόσο, αυτή είναι επίσης μια φάση που μπορεί να προκαλέσει άγχος στους εργαζόμενους λόγω της απώλειας της σταθερότητας και του status quo. Θα πρέπει να το έχουμε κατά νου και να προτείνουμε συνεχώς τα οφέλη της αλλαγής.

Φάση II

Σύμφωνα με τη θεωρία, εάν προετοιμάζαμε καλά το πρώτο στάδιο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι έτοιμοι για την αλλαγή. Τώρα είναι η ώρα να εφαρμόσουμε τις απαραίτητες αλλαγές. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να προπονηθεί και να μορφωθεί η ομάδα. Εάν εφαρμόζετε μια νέα τεχνολογία – ετοιμάστε ένα πακέτο εκπαιδευτικών εργαστηρίων. Εάν έχετε μια νέα πολιτική μάρκετινγκ - δείξτε στους υπαλλήλους πού να την αναζητήσουν και ορίστε μια προθεσμία μετά την οποία θα ελέγξετε την κατανόηση και την εκτέλεση κ.λπ.

- Βεβαιωθείτε ότι κάθε υπάλληλος έχει ένα καθορισμένο άτομο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τυχόν προβλήματα ή ανησυχίες που σχετίζονται με τις αλλαγές. Είναι σημαντικό αυτό το άτομο (μέντορας) να είναι καλά προετοιμασμένο τεχνικά (γνωρίζει τη διαδικασία, την τεχνολογία), αλλά και να έχει τις απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες και στάση.
- Τα σωστά άτομα που βοηθούν στην εφαρμογή της αλλαγής θα είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του σταδίου υλοποίησης γιατί συχνά το καθήκον τους θα είναι απλώς να καθησυχάσουν τους υπαλλήλους ότι κατανοούν σωστά τις νέες διαδικασίες/αλλαγές και ως αποτέλεσμα θα συλλέγουν σχόλια από τους υπαλλήλους. Τα σχόλια θα σας επιτρέψουν να διασφαλίσετε ότι οι αλλαγές γίνονται σύμφωνα με το σχέδιο ή να κάνετε τις απαραίτητες προσαρμογές.



Φάση III

Μετά την εφαρμογή αλλαγών, τη μέτρηση δεικτών, την πραγματοποίηση των απαραίτητων διορθώσεων με βάση τα σχόλια, ήρθε η ώρα να παγώσετε την αλλαγή και να την ορίσετε στο νέο μας πρότυπο.

Αυτό είναι το στάδιο που οι περισσότεροι άνθρωποι συνήθισαν τις αλλαγές που εισήχθησαν. Τα σφάλματα και οι ελλείψεις σε νέες διαδικασίες και διαδικασίες είναι πολύ λιγότερο συχνά.

Να είστε έτοιμοι να επικοινωνήσετε επαρκώς το νέο επίπεδο των αναμενόμενων προτύπων. Ανανεώστε όλες τις τεκμηριωμένες διαδικασίες. Προγραμματίστε τακτικές επιθεωρήσεις. Εισαγάγετε επίσης την κυκλική ανατροφοδότηση για τις ομάδες και τους υπαλλήλους.

Εάν ληφθεί υπόψη η ανατροφοδότηση από το προηγούμενο βήμα, θα είναι πολύ πιο εύκολο. Οι αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί πρέπει να γίνουν συνήθεια. Εδώ δεν υπάρχει χρυσή φόρμουλα, αλλά αν έχουν δημιουργηθεί μηχανισμοί για την ενίσχυση της νέας τάξης πραγμάτων, μετά από λίγο καιρό ο νέος τρόπος λειτουργίας θα γίνει γεγονός.



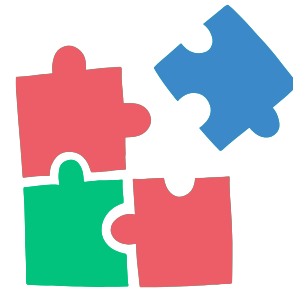
7s αλλαγή μοντέλου

Πλαίσιο McKinsey 7S



Σκληρά Στοιχεία

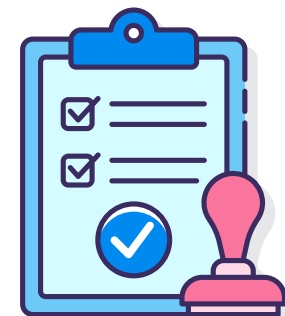
- Στρατηγική



- Συστήματα

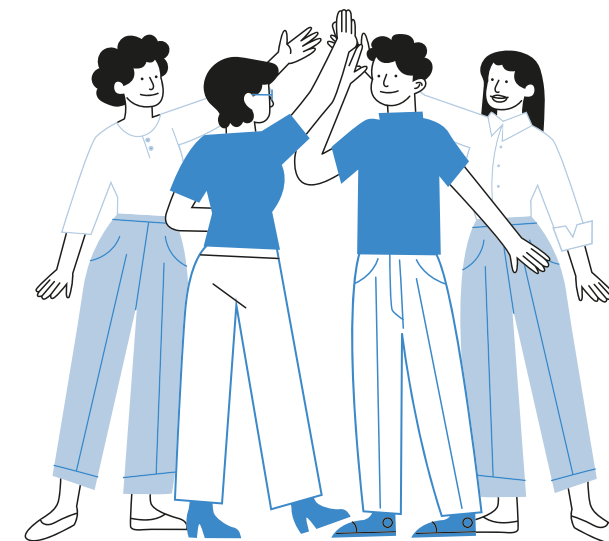


- Δομή



Μαλακά στοιχεία

- Κοινές αξίες
- Στυλ
- Προσωπικό
- Δεξιότητες



Τα 8 βήματα του John Kotter για την αλλαγή



ΜΟΝΤΕΛΟ ADKAR

ADKAR

Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών



Διαχείριση αλλαγών

μοντέλου ADKAR:

Επίγνωση - Πείτε στους
ανθρώπους γιατί απαιτείται
αλλαγή εδώ και τώρα



ΕΠΙΓΝΩΣΗ

Για να μπορέσουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία της αλλαγής, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη. Δεν αρκεί το διοικητικό συμβούλιο να εκδώσει απόφαση ότι από αύριο θα εργαζόμαστε σε μια νέα πραγματικότητα - πρέπει πρώτα να προετοιμαστεί το έδαφος.

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Αλλαγές, ακόμα και οι πιο απαραίτητες, αν δεν γίνουν κατανοητές από την ομάδα, θα προκαλέσουν αντίσταση και απροθυμία.

ΠΕΙΣΤΙΚΑ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΝ

Σε αυτό το στάδιο δεν αρκεί απλώς να ενημερώνουμε για την ανάγκη αλλαγής. Είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αλλαγών να επιδείξουν δημιουργικότητα και να χρησιμοποιήσουν τους διαθέσιμους πόρους για να ενημερώσουν και να πείσουν τους άλλους να αλλάξουν.

Αυτό είναι το στάδιο όπου μπορούμε να αντέξουμε οικονομικά περισσότερα από το συνηθισμένο συζητήσεις, να ανακαλύψουμε αμφιβολίες, να ελέγξουμε άλλες προοπτικές, να συσσωρεύσουμε ιδέες και να επεξεργαστούμε ένα όραμα μαζί.

Επιθυμία - Κάντε τους ανθρώπους να θέλουν να κάνουν τη διαφορά

Εάν κάνουμε το πρώτο βήμα ευαισθητοποίησης σωστά, κάποιο από το προσωπικό θα πειστεί για την ανάγκη αλλαγής.

- Θα πρέπει να αγωνιστούμε ώστε οι εργαζόμενοι να αρχίσουν να υποστηρίζουν την αλλαγή.
- Για να γίνει αυτό, πρέπει να δημιουργήσουμε επιθυμία παρουσιάζοντας τα οφέλη της αλλαγής και επισημαίνοντας τους κινδύνους που μας απειλούν εάν η αλλαγή αποτύχει.



Γνώση – Παρέχετε στους ανθρώπους τη γνώση που απαιτεί η αλλαγή

Σε αυτό το στάδιο, είναι σημαντικό να παρέχετε νέες γνώσεις που χρειάζονται, για παράδειγμα, για την εκτέλεση νέων καθηκόντων, τη συμπεριφορά με νέο τρόπο κ.λπ.

- Αυτή είναι μια καλή στιγμή για να ετοιμάσετε χρονοδιάγραμμα, να εφαρμόσετε σχέδια και επόμενες ενέργειες.
- Προετοιμάστε το απαραίτητο σύνολο εκπαιδεύσεων για τους εργαζόμενους. Προετοιμάστε τους διευθυντές με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να παρέχουν νέες γνώσεις και δεξιότητες στους τομείς τους σε συνεχή βάση.

Θυμηθείτε, οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν νέες πραγματικότητες και συμπεριφορές.

Ικανότητα - Βεβαιωθείτε ότι οι άνθρωποι έχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν την αλλαγή

Είναι σημαντικό να αναπτύξετε ένα μοντέλο αξιολόγησης δεξιοτήτων που θα σας βοηθήσει να αξιολογήσετε τον βαθμό εφαρμογής της αλλαγής. Είναι επίσης μια στιγμή για πειράματα και εισαγωγή των στοιχείων που έμαθαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και των εργαστηρίων στην καθημερινή τους εργασία.

Αυτή είναι μια περίοδος αβεβαιότητας, επομένως θα πρέπει να εκτιμήσουμε όλες τις προσπάθειες και να διορθώσουμε απαλά τις αποκλίσεις από τον κανόνα.

- Οι διευθυντές και οι αρχηγοί ομάδων θα πρέπει να είναι πιο υπομονετικοί από το συνηθισμένο με τις ομάδες τους και πιο διαθέσιμοι σε αυτή τη φάση. Αυτή είναι η στιγμή που οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν πολλή υποστήριξη και διόρθωση συμπεριφοράς και στάσεων.





Ενίσχυση - Ενισχύστε την αλλαγή σε ισχύ.

Η αλλαγή θα τελειώσει εάν οι άνθρωποι ενεργήσουν με νέο τρόπο χωρίς πρόσθετο έλεγχο και με τη δική τους ελεύθερη βούληση και στάση.

Οι αλλαγές που εισάγονται θα πρέπει να παγιωθούν και να ενισχυθούν από τη θετική στάση των εργαζομένων. Διαφορετικά, οι άνθρωποι θα επιστρέψουν στα συνήθη πρότυπα και στους προηγούμενους τρόπους να κάνουν πράγματα.

ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ "INDUSTRY 4.0"



Περίληψη

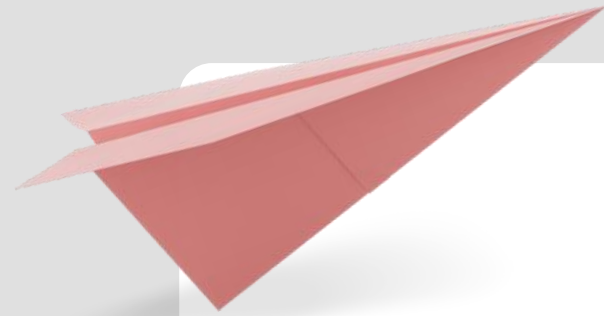


- οι δημιουργοί αλλαγών πρέπει να είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για την εισαγωγή τους
 - το έργο της εισαγωγής αλλαγών θα πρέπει να παρουσιαστεί στο κοινό από τη διοίκηση μεταξύ των υφισταμένων
 - Τα μέλη του οργανισμού (εταιρείας) θα πρέπει να πιστεύουν ότι οι αλλαγές θα συμβάλουν στη μείωση της εργασιακής τους προσπάθειας και όχι στην αύξηση της
 - η αλλαγή δεν πρέπει να παραβιάζει τις αξίες που τα μέλη του οργανισμού έχουν από καιρό αναγνωρίσει
 - νέες πληροφορίες και εμπειρίες που σχετίζονται με την αλλαγή θα πρέπει να συνάδουν με τα υπάρχοντα ενδιαφέροντα των μελών του οργανισμού
 - καλό είναι οι συμμετέχοντες της οργάνωσης να πειστούν ότι δεν θα παραβιαστεί η σημερινή τους αυτονομία
- τα άτομα θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν στη διαδικασία διάγνωσης της κατάστασης του ιδρύματος, χάρη στην οποία οι ίδιοι θα συμβάλουν στον προσδιορισμό του λεγόμενου χάσματος αποτελεσματικότητας (θα δουν τι γίνεται τώρα και τι μπορεί να γίνει στο μέλλον),
 - η αλλαγή θα πρέπει να γίνει αποδεκτή από την πλειοψηφία της ομάδας
 - θα πρέπει να χρησιμοποιείται συστηματική ανατροφοδότηση και να εξηγείται η ανάγκη εισαγωγής της αλλαγής (δημιουργώντας τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να ταυτιστεί με την εισαγόμενη αλλαγή),
 - θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα αναθεώρησης έργου της προτεινόμενης αλλαγής,



Βιβλιογραφία

- <https://sjp.pwn.pl/sjp/zmiana;2546666.html>
- <https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/jak-wdrazac-zmiany-w-firmie-praktyczne-wskazowki>
- <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/openness-to-change/>
- <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/czym-jest-zmiana/>
- <https://slideplayer.pl/slide/3091682/>
- <https://bemind.pl/zarzadzenie-zmiana-zaczynij-od-tego-najwazniejsze-modele-i-narzedzia-z-przykladami/>
- <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/zarzadzanie-zmiana-7-kluczowych-czynnikow/>
- <https://www.intology.co.uk/the-mckinsey-7s-framework>
- <https://www.calsoft.com/what-is-industry-4-0>
- <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/adkar/adkar-change-model>
- <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotters-8-step-change-model/>
- <https://practicalpie.com/lewins-change-theory/>
- https://www.researchgate.net/publication/267297395_



**Σας ευχαριστώ για
την προσοχή σας**