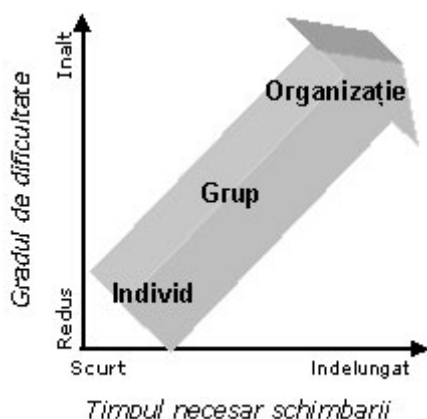


Managementul schimbarii

Panaite NICA
Profesor Management
Universitatea "Al.I.Cuza" Iasi

Schimbarea organizationala vizeaza efectuarea unor modificari esentiale ale organizatiei, in ansamblul sau, aceasta fiind in opozitie cu micile schimbari, care presupun modificari neesentiale ale structurii organizatorice, ale programului de lucru sau ale persoanelor aflate in diferite functii de conducere sau de executie.

Schimbarea organizationala presupune modificarea misiunii si a viziunii unei organizatii, introducerea de noi tehnologii cu noi tipuri de activitati, introducerea unui sistem de evaluare a performantelor si reconceptuarea sistemului de salarizare, modificari de esenta in structura organizationala, orientarea spre noi grupuri de clienti-tinta cu alte necesitati si comportament total diferit decat al clientilor avuti in vedere pana atunci, introducerea sistemului de management prin obiective si altele. Schimbarea organizationala corespunde unei noi orientari, *fundamentale si radicale*, privind modalitatile in care organizatia urmeaza sa-si desfasoare activitatea, avand implicatii esentiale asupra comportamentului tuturor componentilor unei organizatii, de la seful executiv, pana la personalul de executie.



Spre deosebire de *schimbarea individuala*, care afecteaza modul de actiune, mijloacele cu care opereaza, responsabilitatile si competentele de care acesta are nevoie sau de schimbarea la *nivel de grup*, schimbarea organizationala le include pe cele anterioare, dar mai presupune si multe alte caracteristici ce tin de functionarea organizatiei ca sistem. Drept urmare, pe masura ce schimbarea trece de la individ la grup si de aici la organizatie, creste atat gradul de dificultate in realizarea ei, cat si timpul necesar (vezi graficul de mai sus).

Noi competente si abilitati ale resurselor umane

Schimbarea organizationala vizeaza modificarea de proceduri si sisteme, de structuri organizatorice si responsabilitati, dar in egala masura si schimbarea de competente. In noua constructie, oamenilor le sunt necesare noi cunostinte si abilitati pentru a actiona. In plus, managerilor le sunt necesare noi deprinderi pentru

a sprijini salariatii sa traverseze schimbarea. La fiecare nivel al organizatiei, managerii trebuie sa aiba cunostintele necesare pentru a realiza in mod constant schimbarea si sa sprijine personalul de executie pentru a traversa perioade ce se pot dovedi a fi stresante pentru multi dintre angajati. Acestora li se cere un alt mod de gandire, un alt sistem de valori. Tot ce a fost *normal* pana acum, devine *de nedorit, inadecvat* sau chiar *inadmisibil*.

Dezvoltarea competentelor cere o noua atitudine a oamenilor si o noua abordare a problemelor. Ei trebuie sa aiba capacitatea de a-si schimba propriile responsabilitati, de a intelege sensul schimbarii, chiar in timp ce ea se produce, dar si dupa ce a avut loc.

Managementul schimbarii presupune un ansamblu de activitati specifice (comunicare, antrenare, tutelare si pregatire) pentru a orienta oamenii astfel incat sa se obtina rezultatele scontate. Intr-un birou pot fi introduse cateva PC-uri sau poate fi implementat un nou sistem de proceduri, dar oamenii trebuie sa stie sa le foloseasca si, ceea ce este si mai important, sa constientizeze care sunt beneficiile viitoare ale acestei schimbari, atat pentru ei cat si pentru organizatie, pe planul instrumentelor si al tehnicilor folosite, dar si al efortului pe care urmeaza sa-l depuna.

Schimbarea competentelor la nivelul organizatiei vizeaza asigurarea capacitatii de a aplica cu succes noile practici si proceduri. Daca schimbarea poate fi realizata prin explicare de catre initiatori si invatare, de catre cei care urmeaza sa o puna in practica, schimbarea competentelor necesita o legatura stransa cu valorile si cultura organizatiei. Pentru realizarea schimbarii competentelor, initiatorii trebuie sa-si orienteze atentia de zi cu zi asupra personalului de executie. In managementul schimbarii, acestia trebuie sa fie grupul-tinta pentru majoritatea activitatilor de sprijinire, de intelegere a sensului si a beneficiilor viitoare ce se vor obtine ca urmare a schimbarii.

Deși în majoritatea cazurilor, în practică, personalul de execuție a constituit principalul obstacol pentru schimbare, adesea rolul acestora este subestimat. De aici și multe eșecuri ale programelor de schimbare inițiate în ultimii ani.

Ce determină schimbarea organizațională?

Schimbarea organizațională nu poate fi făcută doar de dragul schimbării. Schimbarea organizațională poate fi determinată de o serie de cauze majore, cum ar fi: insuficiența cronică a resurselor financiare, diminuarea competitivității în raport cu principalii concurenți, necesitatea îmbunătățirii substanțiale a productivității muncii, a profitabilității sau a prestigiului. Schimbări organizaționale pot fi determinate și de modificarea statutului juridic al organizației sau a formei de proprietate. Privatizarea unei mari companii necesită, aproape în toate cazurile, o schimbare organizațională. Schimbarea consiliului de administrație a unei companii și numirea unui nou director general poate determina o schimbare organizațională. O schimbare de esență are implicații asupra culturii organizaționale și presupune ample modificări ale managementului acelei organizații. În același timp, o organizație nu poate face abstracție, nu se poate izola de mutațiile ce au loc în sistemul cultural național.

Sursa: <http://www.markmedia.ro/>