



**СТРАТЕГИЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО
РАЗВИТИЕ НА ОБЩИНА БЕЛИЦА**

2014 г.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Източник на финансиране:

Оперативна програма "Административен капацитет" 2007 - 2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

Приоритетна ос I: „Добро управление”

Подприоритет 1.1: „Ефективна структура на държавната администрация

Схема за безвъзмездна финансова помощ:

BG051PO002/13/1.1-07

Бенефициент:

Община Белица

Изпълнител:

ДЗЗД „Екоконсулт



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

1. Организационна стратегия и оперативна стратегия за управление на човешките ресурси. Основни параметри и механизми на оперативната стратегия за управление на човешките ресурси.

Всяка организация преминава през етапи на създаване и развитие. Доколко успешно ще е то зависи от много фактори вътре и извън организацията, но преди всичко от способността на организацията да използва максимално ефективно ресурсите, с които разполага, да има ясна цел и поглед към бъдещето и навреме да отчита важните промени, които стават около нея и в които тя неизбежно участва. Успешното развитие предполага разбиране, инициативност и ясно познаване на моментното състояние на организацията, нейните нужди, проблеми и успехи.

Организационното развитие е подход и процес, основаващ се на знания от теорията и практиката и чрез който организацията развива вътрешния си капацитет и ресурси, за да може по-успешно да осъществява своята мисия, намерения и цели.

Организационното развитие е поредица от последователни и систематично планирани дейности, приети и инициирани от ръководството и насочени към всички нива на организацията. Целта е да се постигне пълноценно използване и развитие на хората, работещи в организацията, подобряване възможностите ѝ за решаване на проблеми, планиране на промените и удовлетворяване на потребностите на заинтересованите страни. Това изисква едновременно разбиране на индивидуалните и организационни потребности.

Може да се каже, че най-общо процесът на организационно развитие съдържа три основни компонента. Първият е непрекъснато и системно събиране на данни с цел диагностика и разбиране на проблемните области, механизмите на работа в организацията и процесите на взаимодействие. Вторият включва дейности на консултантите и на членовете за организацията, чиято цел е да подобрят функционирането на организацията. Третият компонент е насочен към поддържане на процеса на организационно развитие. В рамките на тези три компонента могат да се дефинират следните конкретни дейности:

Компонент 1

1. Установяване на взаимните очаквания и очертаване на насоки на сътрудничество.
2. Постигане на съгласие за взаимоотношенията и целта на промяната.
3. Уточняване и планиране на методите и процедурите, както и административното им обезпечаване.

Компонент 2

4. Анализ и интерпретация на данните от диагностиката.
5. Предоставяне на резултатите и планиране на по-нататъшни действия.
6. Прилагане на практики и дейности за организационно развитие.

Компонент 3

7. Мониторинг на организацията.
8. Оценка на крайния ефект и планиране на корекционни дейности.

Областите, които една стратегия за организационно развитие следва да изследва са:

- Мисия, визия, стратегия
- Структура на организацията
- Управление на организацията
- Планиране – стратегическо и оперативно
- Наблюдение и измерване на постиженията на организацията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Проектиране на функционалните звена и координирането им в обща система
- Структура на управлението
- Управление на човешки, финансови, материални ресурси
- Управление на човешките ресурси:
 - Лидерство – стилове на лидерство, формално/неформално
 - Механизми за вземане на решения
 - Комуникация в организацията
 - Разпределение на ролята и отговорностите – длъжностно проектиране
 - Задържане и мотивиране на хора
 - Начини за управление на конфликти
 - Изграждане и развитие на екипи
- Мобилизиране на ресурси
 - Осигуряване на човешки, финансови, материални и нематериални ресурси за организацията
- Създаване и управление на външни връзки
 - Връзки с обществеността
 - Маркетинг на организацията
 - Коалиции и партньорства
 - Лобиране
- Организационна култура
 - Общи ценности, вярвания, които изграждат общи практики

С понятието организационно развитие се означават етапите през които преминава организацията в процеса на своето развитие. Може да се каже, че ОР е начинът по който организациите се променят, еволюират. Това разбиране се основава върху допускането, че организациите, подобно на човешките същества, имат цикли на развитие, всеки от които се характеризира със свои специфични проблеми, кризи и начини за преодоляването им. Под организационно развитие се разбират и различните техники и интервенции, които се планират и прилагат с цел да се подпомогне или улесни въвеждането на определени планирани и закономерни изменения в структурата, процесите и човешките ресурси вътре в организацията. Организационното развитие е планиран процес, тъй като изисква систематична диагноза, развитие на програма и мобилизация на ресурсите (финансови, технически, човешки) в отделна структурна единица или в цялата организация. Не на последно място, организационното развитие включва анализ на стратегията, структурата и културата на организацията и следва да анализира формалната и неформална страна на организацията. Формалната включва –цели, структура, политика, човешки ресурси, възнаграждения, а неформалната - ценности, нагласи, социални взаимоотношения и т.н.

- ОР е насочено към ефективността и здравето на цялата организация, а не на отделния индивид. То е предназначено към постигането на организационни цели, които ще доведат до удовлетворение на хората, работещи в организацията.
- Основните цели на ОР като форма на консултация са две:
 - да реши проблемите
 - да помогне на хората да придобият знания и умения



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Консултантът по ОР играе ролята на катализатор, който помага на организацията да реши сама проблемите си, като усъвършенства своите възможности.
- Процесът на консултиране се определя като съвкупност от дейности от консултант, който помага на клиента да възприеме и разбере проблемите в организацията и да се научи да действа за тяхното решаване.
- Съществуват различни модели на организационно консултиране:
 - Експертен модел :
при него клиента търси специфична информация и експертиза за решаване на проблемите му. Отговорността за решаването се носи от консултант. Този модел работи добре при наличие на следните условия: клиента коректно е диагностицирал и представя проблема, определил е способността на консултант да му даде експертиза, знае характера на информацията, която иска да купи и приема последиците от нея.
 - Модел на организационно консултиране "Лекар-пациент":
при този модел консултант дава решението, но има и допълнителна власт да диагностицира проблема. И при този модел консултант поема отговорността за решението.

2. Нива на организационна стратегия

Най-високото ниво в една община обикновено е ръководното ниво, фокусирано върху цялостната стратегическа насоченост на организацията. Най-ниското ниво на общината като организационна структура, но определено не по-малко важно, е оперативното ниво. Това ниво се занимава с ефективното пренасочване на хора, ресурси и процеси в по-горните нива. Тъй като това ниво трябва да е много "гъвкаво", за да предостави необходимите ресурси, хора и процеси в по-високи нива, то може да е трудно за управление. За повечето публични организации, изграждането на печаливша управленска стратегия, започва в това оперативно ниво.

Успехът на една цялостна организационна стратегия винаги зависи от наличието на правилните хора, които имат правилните ресурси, за да вземат оперативни решения, които да подкрепят цялостната цел и мисия на стратегията създадена на ръководно ниво. Управлението на човешките ресурси (УЧР) в краткосрочен и средносрочен план се възприема като оперативен контрол, а управлението на ЧР в дългосрочен план, като стратегическо управление. Стратегическото УЧР се разбира като дейност на високо стоящите ръководители в общината по управление на лицата, заети в трудовия процес, насочена към разработването и реализирането на дългосрочната стратегия на общината в тази област, а така също и към разработването и осъществяването на функционалните стратегии, които са необходими за постигане на дългосрочните цели на общината като публичен субект.

Съответно ключовите средства, методи и подходи по управление се групират на:

- Стратегически – те са насочени към формиране на възможно най-оптимални начини за разпределение на цялостните организационни ресурси във връзка с усъвършенстване на структурите и вътрешната среда и/или подобряване на начините за взаимодействия



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

с факторите на външната среда с цел успешно приспособяване към тази среда в дългосрочен план;

- Тактически – ориентацията при тях е в средносрочен план, като действието им фокусира върху задачите по усъвършенстването;

За необходимостта от организационна стратегия или прилагане на стратегическо управление могат да се приведат следните доводи:

- ✓ При липсата на стратегия не съществуват отправни правила за ръководството при търсене на нови възможности – вън или вътре в общината;
- ✓ Вземаните решения от страна на Общинския съвет при липса на стратегия ще имат по-ниско качество /не могат да се оформят приоритети и критерии за разпределение на ресурсите във времето и пространството/.
- ✓ Липсата на стратегия лишава общината от възможността за периодични оценки на ефикасността на нейните действия в рамките на възможни и достъпни ресурси.

3. Основните изводи от проведения в периода февруари 2014г. – септември 2014 г. функционален анализ са представени като силни и слаби страни.

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
РЕЛЕВАНТНОСТ	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Изпълняваните правомощия от кмета на Община Белица и Общинска администрация Белица отговарят на законовите изисквания. ✓ Дейността на администрацията покрива всички области на компетентност – общи и специализирани. ✓ Числеността на администрацията дава възможности за гъвкавост в работата на различните звена, както и възможност за по-бърз и лесен контрол по отношение на целеполагане и изпълнението на задачите. ✓ Няма изпълнение на несвойствени функции и дублиращи се функции в основните организационни звена. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Липсва специално обособено звено (или служител, или функция в администрацията), занимаващо се единствено и/или предимно и целенасочено със събирането, обобщаването, анализирането и поддържането на статистическа информация в полза на останалите функции в Общината. ✓ Наличие на функции, които са много наситени със задължения и цели и това натоваарва и „де фокусира“ вниманието и качеството на работата на отделния служител. ✓ Недобра комуникации и координация с други звена от администрацията, водеща до невъзможност за взаимозаменяемост при отсъстващ служител.
ЕФЕКТИВНОСТ	



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Администрацията разполага с дългосрочен стратегически документ – Общински план за развитие 2007 – 2013 г. и е в процес на разработка и приемане на ОПР за периода 2014 -2020 г. ✓ В Общинския план за развитие 2007 – 2013 г. е формулирана визията на Община Белица и служителите в общинската администрация са запознати с нея. ✓ Служителите в Община Белица са относително добре запознати с целите на Общината и с управленската програма и визия на кмета. ✓ Сайта на Общината не дава достатъчна и добре ориентирана информация относно провежданите местни политики. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Като цяло годишното планиране и отчетност се припокриват с разработването и приемането на бюджета и отчета към него. В тази връзка, не могат да се проследят детайлно на годишна база дейностите, заложиени за изпълнение от общинската администрация и как те са обвързани със стратегическите документи, доколко и как са постигнати и каква е съответната роля/принос на отговорните звена. ✓ Не е формализирано и оптимизирано обвързването на стратегическите цели на общинската администрация с годишните цели на дирекции, отдели и отделни звена. ✓ Не се използват дефинираните индикатори в ОПР в процеса на годишно планиране и измерване постигането на целите на стратегическия план на годишна база. ✓ Целеполагането на ниво дирекции в административната структура е формализирано чрез работните планове на ръководителите на звената. Тези работни планове отразяват предимно цели, свързани с оперативни дейности на дирекциите, а не са съобразени с годишните цели на работата по отношение изпълнението на стратегическия документ на Общината. ✓ Служителите познават предимно целите на звената, в които работят, и отчасти на администрацията като цяло, но не е въведена ясна система за дефиниране и комуникиране на целите на Общината. |
|---|---|

ЕФИКАСНОСТ

Този документ е създаден в рамките на проект „Оптимизиране на структурата и функциите на община Белица за по-качествено предоставяне на услуги“, в изпълнение на Договор № 13 –11–64 от 15.10.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ На база на данните от трите години (2011-2013 г.) се оформя тенденция за нарастване на местните приходи но общината няма възможност да финансира своите инвестиционни намерения със собствени средства. ✓ Съществува тенденция за подобряване на структурата на бюджетните разходи и нарастване на относителния дял на материалната издръжка и капиталовите разходи в общия обем на бюджетните разходи. ✓ Очертава се тенденция за обезпечаване на дългосрочните приоритети с финансов ресурс. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Общинската администрация не разполага с индикатори за измерване на резултатите. Годишните отчети на Общината не дават възможност за извеждане на резултати изразени в количествени параметри. ✓ Общинската администрация не наблюдава специални показатели за съотношение между резултати и разходи. Това на практика означава, че не се оценява систематично ефикасността от дейността. ✓ Липсата на еднородни данни за постигнатите резултати от Общината не дава възможност за анализ на икономичността от нейната дейност. |
|--|--|

4.Оперативни аспекти на управление на човешките ресурси.

Маркетинг на човешките ресурси : Оперативното управление като елемент на цялостната управленска система в една община включва структури и дейности свързани с планиране, организиране и координиране, както и контрол и оценка на взаимодействията във вътрешната и външната среда. Има се предвид всички организационни процеси, осъществяването на тези процеси в различни функционални области. Осъществяването и изпълнението в рамките на тази дейност на текущи задачи, както и на задачи по усъвършенстването в краткосрочна перспектива. Оперативното управление на човешкия фактор е специфичната част и е ориентирано към управление на организационните взаимодействия по два канала:

- за пряко съдействие на ръководството и организационното развитие
- за съдействие на функционални ръководства и линейни ръководители.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Ключовият момент, който характеризира оперативните аспекти на управлението и развитието на човешкия фактор, предвид прякото съдействие на организационното ръководство е свързан с това, че звеното по управление на човешките ресурси в общината в своята работа се ориентира основно към непосредствено съдействие и поддръжка на организационното ръководство. В този смисъл организационната комуникация и взаимодействия се извършват главно от организационното ръководство, т. е. от звеното по ТРЗ и личен състав. При този тип оперативни аспекти има две основни направления – 1) организационно изграждане и 2) организационно развитие, поддържани от различни подсистеми на управление, всяко едно със своите специфични цели, механизми и задачи.

Планиране на ЧР

- Дефиниция – съвкупност от дългосрочни цели и подходи за тяхното постигане
- Основна цел – какви хора трябва да си осигури държавната администрация
- Функционални цели (планиране, подбор, заплащане и т.н.)
- Подходи за постигане на целите

Планирането на системата от човешки ресурси е относително самостоятелна управленска функция. Същевременно тя е тясно свързана, взаимодейства си с дейностите по планирането на другите системи от дейността на общината: производство, маркетинг, инвестиции, финанси и др. Планирането на човешките ресурси предопределят от развитието на общината, от нейните стратегически цели и планове, внедряване на нова техника и технологии и другите дейности и ресурси. Планирането на човешките ресурси води до редица полезни резултати, сред които са:

- създаване на възможности за оптимизиране използването на наетата работна сила
- повишаване ефективността на обучението и развитието
- хората се наемат за по – продължителен период
- общината има потребност от ресурси с определени професионални знания и умения, комуникативност и други персонални качества

5. Набиране и подбор на персонал в общината – техники, практики, инструментариум

Формирането на системата от човешки ресурси в една организация е сред най-отговорните функции в управлението. С дейностите по формирането на персонала (набиране, подбор и назначаване) се предопределя количеството и качеството, трудовите отношения и конфликти, мотивацията и други характеристики на човешкия фактор в организацията.

Формирането на човешки ресурси има за цел да осигури за организацията необходимите и по количество и по качество хора за осъществяване на нейните цели и стратегии. Основните дейности, които включва тази функция са:

- набиране
Набирането на персонал е една от най-важните дейности от управлението на организацията и в частност от управлението на човешките ресурси в нея. То е свързващо звено между дейностите по определяне на потребностите от персонал и наемането на най-подходящите кандидати за работа. Набирането е дейност от формирането на системата на ЧР, включваща определянето на подходящите



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

източници на работно сила, тяхното информирание и привличане за кандидатстване за работа. С нея се поставя началото на работата по намирането на най-подходящия кандидат за съответното работно място в общината.

- подбор

Подборът на персонал е ключова дейност от системата за управление на човешките ресурси. Тук най-важна е правилната оценка на качества на кандидатите и съвместимостта им с изискванията за длъжността и стратегията на общината. От тази гледна точка подборът може да се разглежда като серия от последователни експертни действия и решения с различна степен на сложност. В тази дейност експертният елемент има най-голямо значение.

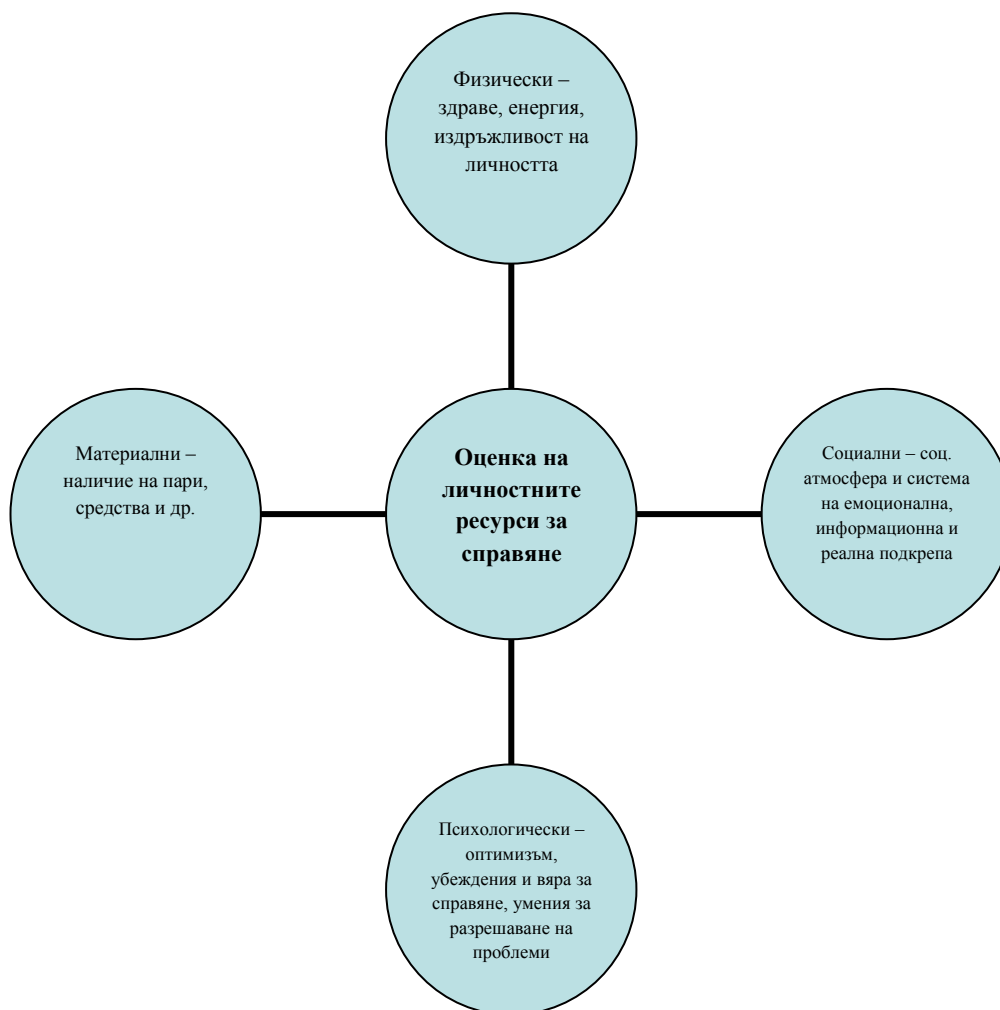
- назначаване на персонал

Тук става въпрос за всички формални дейности по встъпване в длъжност на новоназначените служители

6. Стимулиране на персонала. Системи за стимулиране

Създаването на система за мотивиране и стимулиране е изключително сложен творчески процес, който може да се оприличи с конструирането на най-сложните и материални системи. Тази дейност е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на сътрудниците, които могат да подбудят мотивите за високоефективна дейност при реализиране на целите на организацията. Избраният набор от мотиви и стимули представляват съдържанието на системата за стимулиране. Избраните стимули трябва да съответстват на съвременното развитие на организацията и на нейните сътрудници. Стимулите са онези компоненти в мотивационната структура на управленските субекти, които се формират в резултат на директното въздействие на околната среда и чрез които поведението на управленската личност получава тласък и посока, определени от общосистемните потребности и интереси. Стимулите изпълняват изключително важни стабилизиращи и динамизиращи функции, без които не е възможно координирането и едноточно протичане на единия управленски процес и проявлението на свойства на управляващата система. Допълнителните трудови възнаграждения се ограничават до регламентираният в закона и в нормативните актове .

При избирането на системите на работната заплата се отчитат конкретните организационно - технически условия, както и се дава предпочитание на тези, които мотивират заетите лица за по-висока производителност и по-добро качество на продуктите и услугите усъвършенстването на системите на работната заплата и на нормите и нормативите за тяхното прилагане отговорност на ръководите лите на съответното поделение и звено за всяка промяна в начина за определяне на работната заплата в предприятиите се разработва план и програма. Планирането, организирането и координирането на дейностите за подобряване на начина за определяне на трудово възнаграждение в предприятието е отговорност на съответният ръководител при промяна на начина за определяне на работната заплата да се поддържа такава диференциация в трудовото възнаграждение, която да бъде приемлива за работниците и др.



7. Развитие на персонала в общината. Вертикален и хоризонтален растеж.

При една малка организация развитието на персонала следва да бъде прерогатив на специалиста по човешки ресурси. Предпоставките, от които зависи развитието на персонала, са много и разнообразни. Най-значимите между тях са:

- степента на нарастване на ефективността на организацията, което осъществява квалификация на персонала;
- мащабите на общината (зависещи от броя население);
- спецификата на региона, в който се намира общината;
- количеството на потенциалните потребители на административни услуги.

Множеството предпоставки доказва сложността на целия процес по обучение и развитие на персонала, а същевременно и неговата необходимост. В него се преплитат два основни процеса: единият е нарастващата нужда от квалифициран и обучен персонал, а



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

другият – нарастващата скорост на конкуренцията и новите технологии изискващи квалифициран и обучен персонал.

Под израстване се разбира движение по йерархичната стълбица в една организация в посока на придобиване на повече власт, престиж, общопризнат статут и доход, което извършва една организационна личност в рамките на дадената организация. Под развитие се разбира осъществяване на възможностите и потенциала, заложен в даден сътрудник в рамките на работата му в организацията.

8. Публични иновации /реинженеринг, промяна/ и управление на човешките ресурси

Проблемите по преодоляване на традиционните организационни структури и внедряване на съвременни управленски модели са обект на реинженеринга. По своята същност реинженеринга представлява коренно преосмисляне и качествено преустройство на организационните процеси. Става възможен благодарение на информационните технологии. Компютърната мрежа, по която тече информацията е основата, и може да се каже че реинженерингът приспособява общините към информационната епоха. С иновацията се преследват различни цели: **развитие, разстеж, смяна на навици, обичаи.**

- От икономическа гледна точка особено важни са
 - повишаване на ефективността
 - задоволяване на определени непокрити или нововъзникнали публични и разходи и потребности
 - подобряване качеството на административните услуги
 - екологически подобрения
- Сферите на приложение на реинженеринга са твърде разнообразни:
 - административни и технологични системи
 - технологични процеси
 - средства на труда
 - предмети на труда

9. Пет природни сили, които оформят организационния живот

1) Икономии:

- а) намаляване на загубите;
- б) фокус върху производителността;
- в) намаляване на разходите;
- г) плащане в ниски до умерени граници;
- д) по-малко персонал;

2) Пълномощия на организацията

- а) изграждане на капацитета на управителния съвет и на персонала;
- б) набиране на средства;
- в) стабилизиране на дейностите и на финансирането;
- г) изграждане на връзки;
- д) мобилизиране на доброволци;
- е) стратегическо планиране;
- ж) оценяване и обратна връзка;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

3) Пълномощия на другите

- а) в съзвучие с мисията и ценностите;
- б) услуги и продукти;
- в) целенасочено повишаване на качеството;
- г) ориентиране към клиентите/потребилите;
- д) сътрудничество/съвместна работа;

4) Използване на технологии

- а) ъпгрейд на компютри и софтуери;
- б) комуникационно оборудване;
- в) средства за спестяване на време и труд;
- г) реорганизиране на работното пространство;

5) Факторът хикс

- а) разнообразие на служители и доброволци;
- б) организационна култура;
- в) изненади/спешни случаи;
- г) оборот;
- д) лични взаимоотношения;

Чрез подобряване на способността им да се променят, организациите могат да се увеличат шансовете си за успех днес и в бъдеще, като използват 8-те стъпки на д-р Джон Котър (<http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>)

Стъпка 1: Създаване на чувство за неотложност - подпомагане на другите да видят необходимостта от промяна и важноста от незабавно действие. Повечето компании пренебрегват тази стъпка - близо 50% от фирмите, които не успяват да направят необходимите промени правят своите грешки в самото начало. Лидерите подценяват колко трудно е да изкарат хората от техните зони на комфорт, или надценяват колко успешно са го направили, или просто им липсва търпение. Лидерите, които разбират значението на чувство за спешност правят разлика между самодоволство, фалшива спешност и неотложност. Тактиките, които се използват тук включват: справяне със спешността всеки ден, намиране на възможности в кризата, справяне с „не-тата“, т.е. отрицанието на необходимостта на промяна от страна на околните и други.

Стъпка 2: Създаване на коалиция за ръководство на промяната. Стъпката изисква създаване на група, разполагаща с достатъчно правомощия и власт за управление на промяната. Не е по силите само на един човек, без значение колко е компетентен той да извърши цялата промяна, да изгради визия, да комуникира с огромен брой хора, да премахне всички основни пречки пред промяната, да инициира краткосрочни победи, да изгради нови подходи относно организационната култура. Създаването на правилната коалиция (екип) за ръководство на промяната изисква:

- властническа позиция: достатъчно ключови играчи (въвличане на ръководния състав)
- експертност: всички гледни точки следва да бъдат представени, така че да бъдат взети правилните управленски решения.
- надеждност: екипът, ръководещ промяната да бъде уважаван от работниците и служителите, така че промяната да бъде сериозно възприета
- лидерство: групата трябва да има достатъчно доказани лидери, за да може да управлява процеса на промяна.

Стъпка 3: Развитие на визия за промяната - изясняване на това как бъдещето ще бъде различно от миналото. Ясната трябва да дава общ поглед върху управленските решения



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

и целта на организацията, да мотивира хората да предприемат действия в правилната посока, да подпомага координирането на действията на различните хора по бърз и ефикасен начин. Визията е част от по-голяма система включваща стратегии, планове и бюджети. Тя е спойката, свързваща ума и сърцето. За да бъде ефективна трябва да отразява реалността в предприятието, като има предвид постигането на организационните цели.

Ефективната визия относно промяната притежава следните характеристики: въображаемост при представяне на бъдещата желана картина, желаност – да отразява дългосрочните интереси на работници, служители, работодатели, собственици, реалност – да отразява реалистично постижими цели, фокусираност при вземането на решенията, гъвкавост - да позволява индивидуални инициативи и алтернативни решения в процеса на промяната и комуникативност – да бъде разбрана и реципирана лесно.

Стъпка 4: Поддържане нивото на комуникацията с цел реципиране на промяната. Гарантиране, че колкото се може повече хора разбират и приемат визията за промяна.

Стъпка 5: Овластяване на хората и премахване на бариерите, в т.ч. структурни, знания, умения, опит, организационни и пречки.

Стъпка 6: Генериране на краткосрочни победи. Отчитането и привличането на вниманието върху първите победи помага да се гарантира успеха на цялостната инициатива. За да се гарантира успех в краткосрочен план победата трябва да е видима и недвусмислена. Такива победи доказват, че „жертвите“, които хората правят се отплащат. Това повишава оптимизма на колектива и служи за възнаграждане на агентите на промяната чрез предоставяне на положителни отзиви относно тяхната работа, повишава морала и мотивацията. Краткосрочните победи имат възможността да докажат на отрицателно настроените членове на персонала, че промяната се събдва и е успешна. И накрая, краткосрочните победи са начин за набиране на инерция за продължаване на промяната и набиране на привърженици.

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

Стъпка 8: Закотвяне нови подходи в културата. Новите практики трябва да остане здраво вкоренени в ново изградената организационна култура, състояща се от норми на поведение и споделени ценности. Тези социални сили са изключително силни. Всеки човек, който се присъединява към една организация се сблъсква и с нейната култура. Същевременно организационната култура се характеризира с присъщата и инерция, която се поддържа от работниците и служителите през годините. Традиция е мощна сила, която може да попречи на възприемето същността и характеристиките на новата култура.

На китайски език думата "криза" се състои от два компонента. Единият оказва опасност, а другият представлява възможност. Промяната обикновено е свързана с напредък. Историята е свидетел на случаи, в които промените не се признават и индивидите или организациите не се адаптират към тях, което има отрицателни последици. Ацтеките в Мексико, високо усъвършенствана раса са знаели за съществуването на метала, но продължавали да се борят успешно срещу съседите си с дървени стрели. Но това, което е работило срещу техните съседи е имало слаб ефект срещу оръжията на конквистадори. Историята е пълна с примери за организации, които не признават сили за промяна

Социалните методи са в основата на много подходи за акцептиране на организационната промяна. По-долу са представени някои от тях.

- Емпиричните-рационално подходи: акцентирание върху рационалния, личен интерес и предоставянето на подходящата информация, образование или обучение, за да

Този документ е създаден в рамките на проект „Оптимизиране на структурата и функциите на община Белица за по-качествено предоставяне на услуги“, в изпълнение на Договор № 13 –11–64 от 15.10.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

позволи на хората да акцептират промяната по собствена воля.¹⁷ Тук спада и методът на „помирение и прошка”, който се състои в признаване на грешката и поемане на морална отговорност за минали събития, заедно с гаранцията, че подобни събития няма да се случат в бъдеще.¹⁸

- Нормативно-ре-възпитателни подходи: съсредоточени са върху подкрепа на промяната чрез насърчаването на нови нагласи, ценности, умения и норми за общуване между хората, които правят на системата, установяване на сътрудничество, равен статут и взаимодействие между участниците и групата, засилване на значението и колективно уважение към другите.
- Принудителни подходи: Насърчаване социалната справедливост и изграждане на мира чрез институционални, законодателни мерки.
- Верижна реакция: постепенно разширяване кръга на въздействие, споделяне на личен опит или истории. Учените предполагат, че тези истории служат за подобряване на съпричастност, интегрирането на участниците в групата и преодоляване на дискриминативните разделения.