

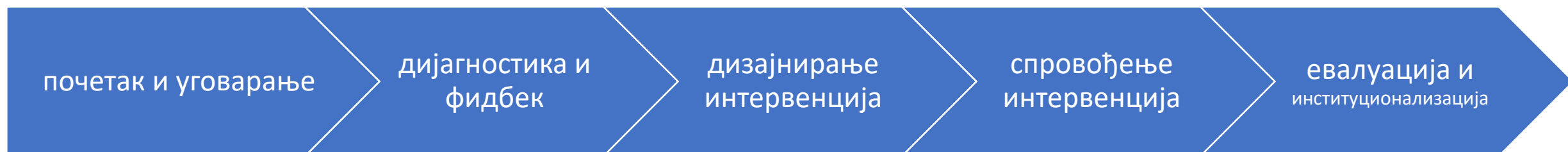
Организационе промене и развој

Основне академске студије

Др Јелена Павловић



Процес организационог развоја



Почетак и уговарање

- (1) Перцепција развојних могућности у организацији, сектору или тиму. Прелиминарно дефинисање проблема или развојних изазова организације.
- (2) Дефинисање циља и методологије организационог развоја (дијагноза, планирање, извођење, евалуација, институционализација)
- (3) Успостављање сарадничког односа између практичара ОР и чланова система клијента
 - Примери:
 - дисфункционални конфликти унутар/између сектора
 - успешне организације које желе да постану још успешније
 - потреба за већом иновативношћу, компетитивношћу, ефективношћу

Варијације и нивоу комплексности и формалности.

3 почетне активности

(1) Појашњавање организационе теме/изазова за развој

- разлог зашто је интервенција потребна
- специфични (пад тржишног удела, апсентизам) и неспецифични („много брзо растемо“, „потребно је да се припремимо за рапидне промене“)
- прелиминарно прикупљање података како би се стекло уводно разумевање организације (1-2 дана) – компанијска документација, интервјуи

(2) Утврђивање ко је релевантни клијент

- запослени који директно могу да буду агенси промене
- једноставније и сложеније ситуације

(3) Избор практичара ОР (екстерног или интерног)

- нацрт интервенције
- референце, интерперсонални односи, оријентација на задатак...
- „Менаџери ретко могу да детектују или разумеју суптилне разлике у експертизи професионалаца у области ОР, а често не разумеју ни разлику између типова интервенција“

Уговарање

- Природни израз претходног процеса
- Очекивања од обе стране – „повраћај очекивања“
- Време и ресурси
- Правила функционисања
 - поверљивост
- Процедуре набавки

Дијагностика

- Процес разумевања на који начин организација тренутно функционише, на основу ког се дизајнирају развојне интервенције
- Организациона дијагностика као континуирани процес
- Колаборативни модел (не медицински)

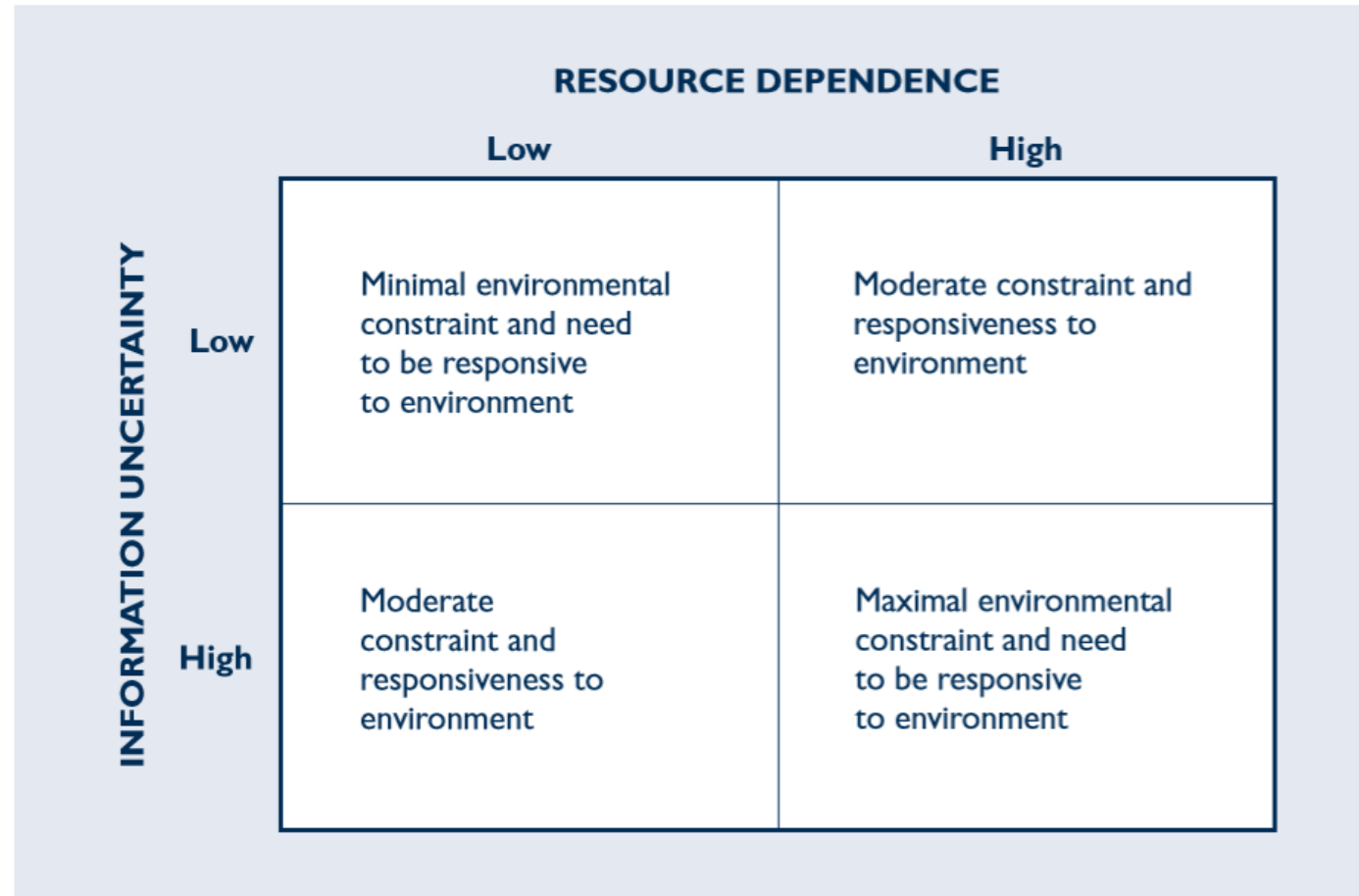
Дијагностички модели

- Концептуални модели за разумевање организација
- „Потенцијални дијагностички модели су свуда око нас. Било који скуп концепата који има за циљ објашњавање ефикасности може се сматрати дијагностичким моделом. Главни извор дијагностичких модела у ОР су хиљаде чланака и књига у којима се описује, анализира и дискутује функционисање организација“

Дијагностички модели

НИВО АНАЛИЗЕ	ПРИМЕРИ ТЕМА	ИСХОДИ
Индивидуални	Лидерски стил, фидбек, искуство	Индивидуална ефективност
Тимски	Састав тима, функционисање тима, јасноћа циљева	Ефективност тима
Организациони	Стратегија, технологија, систем људских ресурса	Ефективност организације

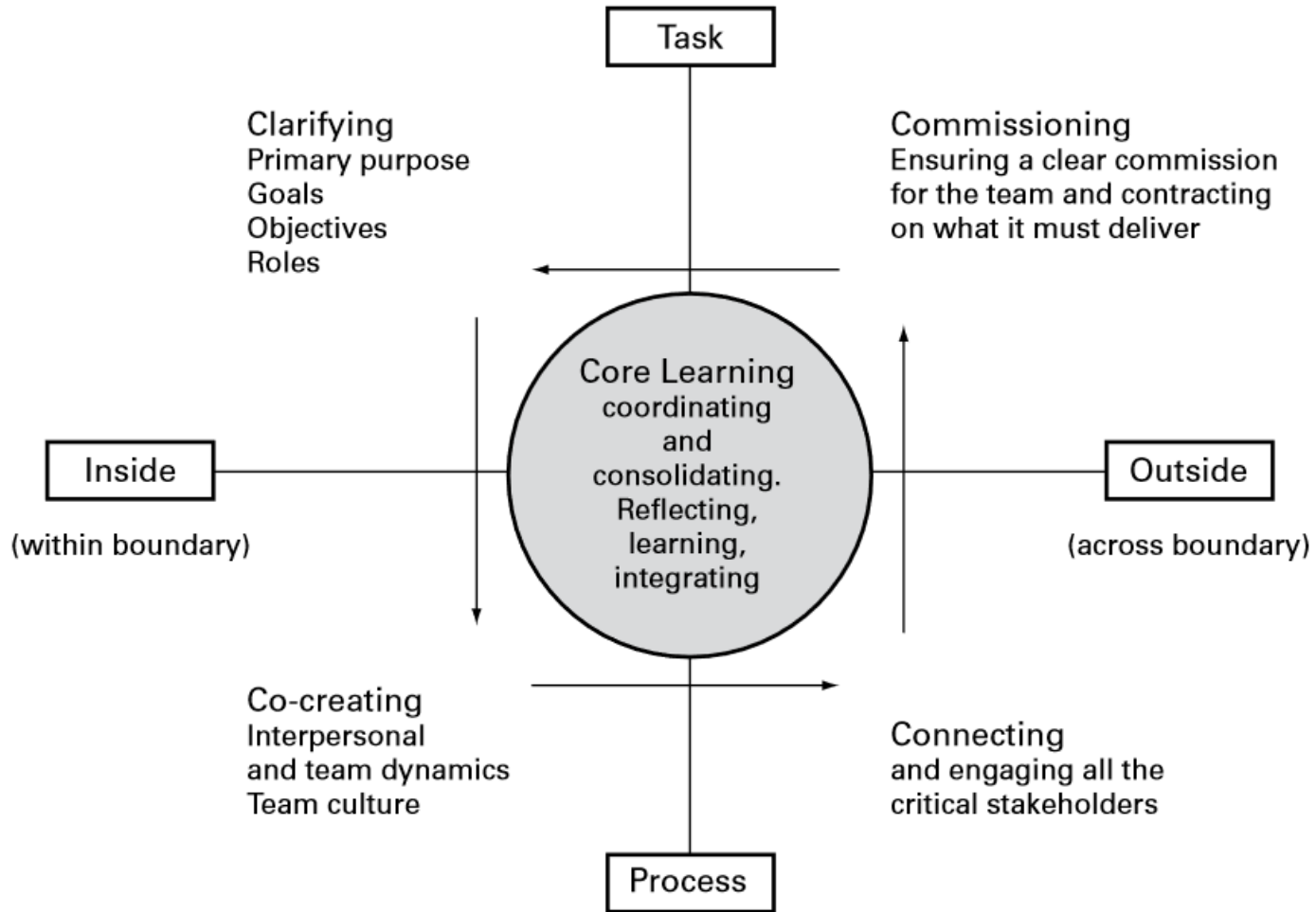
Организациона дијагностика



Тимска дијагностика

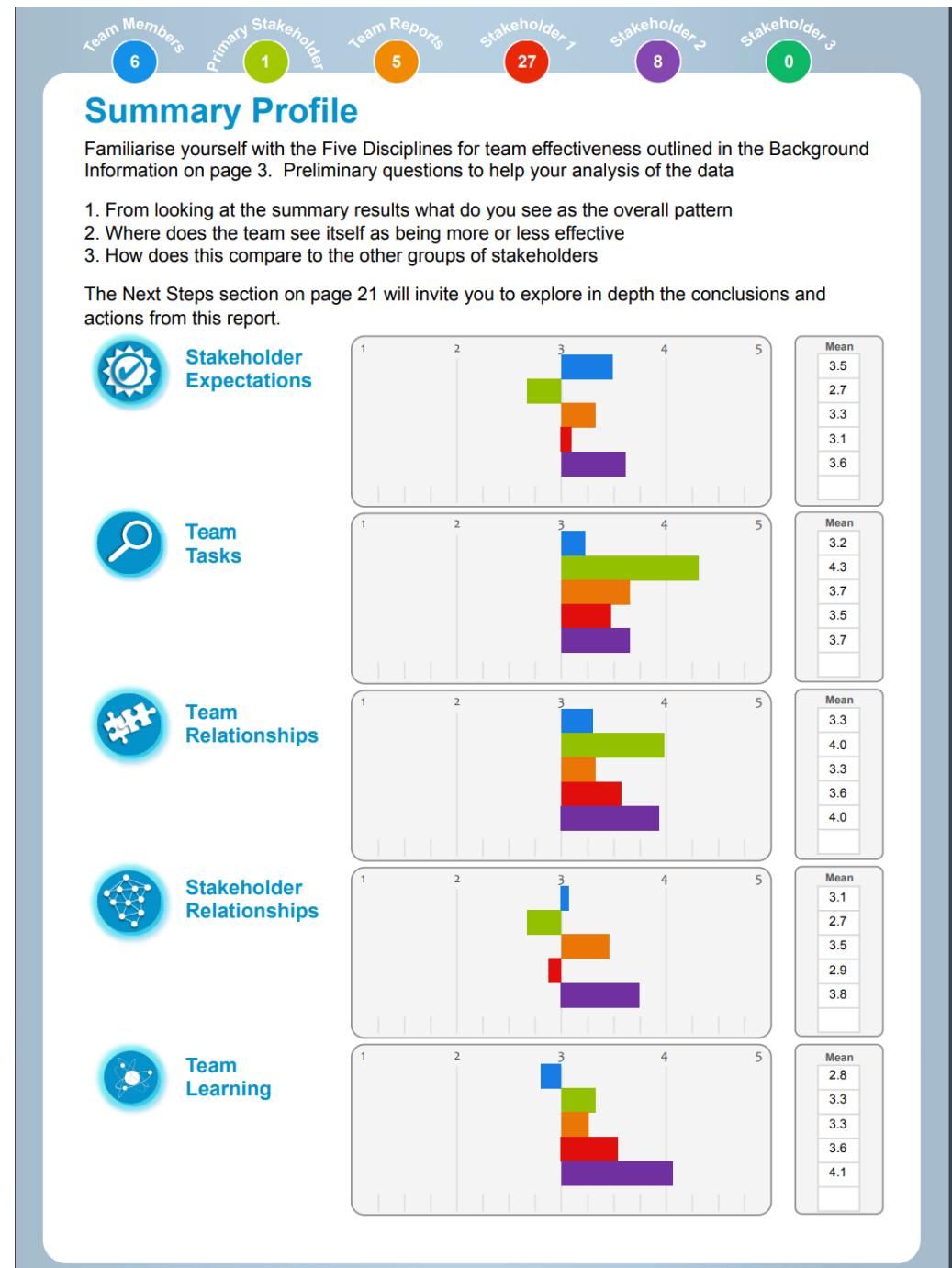
Working Group	Score 1,2,3,4,5	Team
Strong clearly focused leadership		Shared leadership roles
Individual accountability		Individual and mutual accountability
The group's purpose is the same as the broader organizational mission		Team purposes are different from both the organizational mission and the sum of individual team member's objectives
Individual work products		Collective work products
Runs efficient agenda-based meetings		Creates generative dialogue, with open discussion and active problem solving
Measures its effectiveness indirectly by its influence on others (eg financial performance of the business)		Measures performance directly by assessing collective work products
Discusses, decides and delegates		Discusses, decides and does real work together
Members are only part of the group when they are together		Members are still part of the team when they are not together
The group is task focused		The team is task, process and learning focused

Тимска дијагностика



Тимска дијагностика

- Тимски 360



Дијагностички поступци

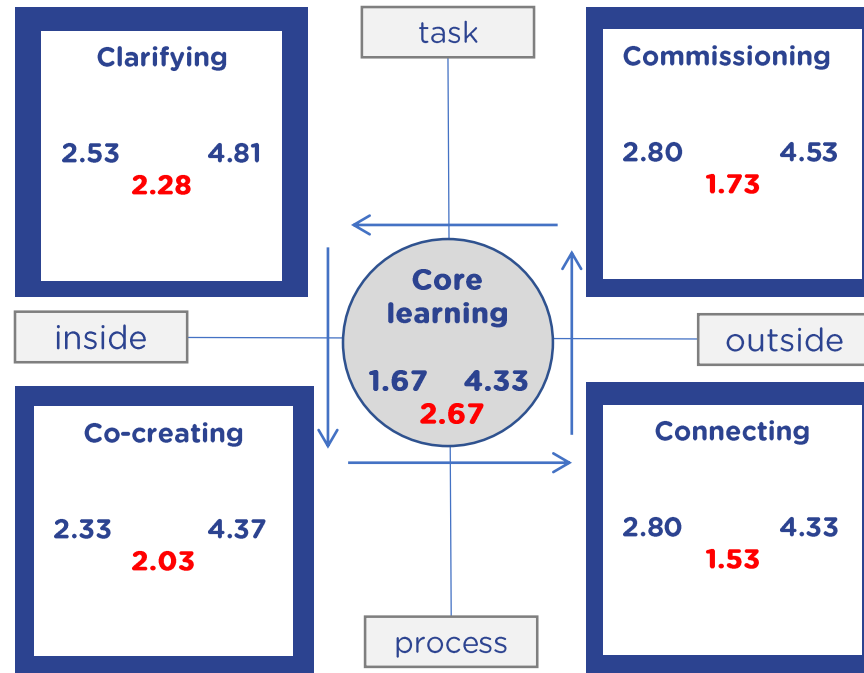
- Интервјуи
 - фокус групе
- Упитници
 - Organizational culture assessment
 - Five disciplines of highly effective teams
 - 360
- Посматрање
 - присуствовање састанцима
- Документација
 - процене учинка, евалуације

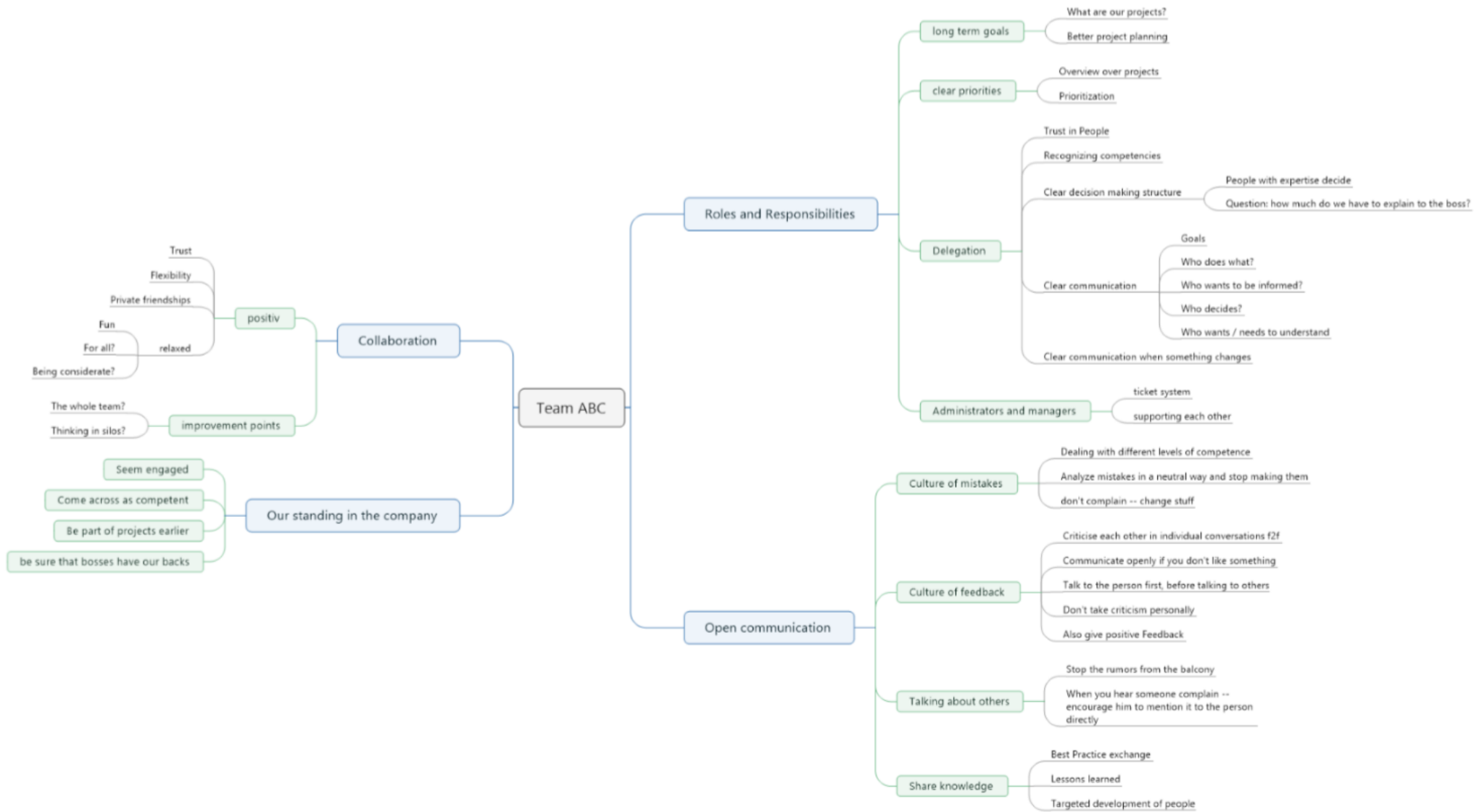
Примери питања за интервју

- Шта су циљеви организације/сектора
- Какав је учинак организације у односу на њену сврху
- Које су снаге и слабости организације
- Које су препреке на путу остваривања изврсног учинка

Типови анализе

- квалитативна
- квантитативна





Дијагностички фидбек

- Релевантан
- Разумљив
- Дескриптиван
- Проверљив
- Увремењен
- Ограничен
- Значајан