ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ (2 частина)

4 Вимоги до розробки проекту змін

Д.Майстер запропонував враховувати певні вимоги до розробки проекту змін. Мова йде про управління такими проектами, які повинні сформувати нові звички поведінки, створити такі характеристики організації та бізнес-процеси відмова від яких в подальшому буде можлива за великих труднощів.

1. Проект змін має бути розроблений таким чином, щоб не дозволив керівникам звернути з обраного шляху.

2. Програми змін потрібно перетворювати на гру. Перетворення будьякої діяльності на гру допомагає підтримувати активні зусилля.

3. Необхідно чітко сформулювати ряд обов'язкових правил, яким люди погодяться слідувати. Інакше вони зрозуміють, що немає чіткої мети. Майбутнє визначають правила, а не поставлені цілі. Правила - це питання, по яких керівництво готове зайняти безкомпромісну позицію.

4. Встановити правила прийняття рішень, які легко визначають «права і обов'язки» співробітників: на які умови і відповідальність вони погоджуються, погоджуючись на змін, і чого можуть з упевненістю очікувати від організації і своїх колег

5. Організація повинна управляти зміною не заради досягнення певної мети у визначений термін, а визнаючи, що так чи інакше вона буде працювати невизначений термін. Це пов'язано з поняттями цінностей, ідеології і принципів - невід'ємними компонентами способу прийняття рішень в організації

6. Можливо, мораль все таки відіграє тут головну роль. Можливо, справжній зміст поняття підзвітності - готовність людини отримувати оцінки відповідно до стандартів, які він сам пропагує, а це питання принципу, а не тактики.

Перелік дій до початку проекту змін. Д. Майстер визначив обов'язковий набір дій, які необхідно вчинити до початку реалізації проекту змін, який включає 9 пунктів.

1. Не розповідати, декларуючи правильні речі, а поцікавитися «з якої причини це не робиться?»

2. Повною мірою оцінити кількість зусиль, що вимагаються для істотних поліпшень.

3.Переконати співробітників у тому, що вище керівництво дійсно хоче провести зміни.

4. Співробітники повинні або погодитися зі змінами, або не заважати їхньому впровадженню.

5. Основна мета початкового етапу програми змін - переконати людей, що поставлена задача справді здійсненна і від них потрібно тільки старання.

6. Захопити співробітників метою. Тільки там, де існує бажання досягти чогось нового, люди та організації знаходять в собі сили, щоб не піддатися спокусам і не відхилитися від обраного курсу.

7. Розробити принципи, що лежать в основі необхідності змін і вселити в співробітників віру в ці принципи.

8. Розробити систему оцінки, що дозволяє відкрито відслідковувати і вимірювати результати змін.

9. Добитися повного розуміння співробітниками мети та способів зміни, і усвідомлення ними того факту, що керівництво дійсно чекає від них змін.

Даний перелік покликаний допомогти вирішити, як мінімум три завдання:

- оцінити ймовірність успіху запланованих змін;

- ефективно управляти проектом змін;

- підготувати співробітників до змін.

***Спосіб ефективного використання інтуїції при управлінні змінами (Ендрю Кемпбелл, Джо Уайтхед).*** Хочемо цього ми чи ні, але бажання жити, виживати змушує нас адаптуватися до мінливих умов. Якщо процес адаптації пущений на самоплив, то результат буде несподіваним. Навряд чи нас це влаштує. Як підвищити визначеність бажаного результату?

Управління адаптацією, змінами включає такий етап, як розробка і прийняття рішень. Основною особливістю таких рішень є ситуація великої невизначеності. Подолати ці труднощі допомагає інтуїція. Але це визначення дуже міфологізоване і іноді сприймається, як диво чи хороший результат при найменших витратах. При цьому забувається те, якому ризику піддається організація або окрема людина при прийнятті інтуїтивних рішень.

Допомогти зняти пелену магії і ефективно використовувати приховані можливості людини може поглиблений погляд на інтуїцію професіоналів в цьому питанні Ендрю Кемпбелл та Джо Уайтхед.

***Про інтуїцію.*** Інтуїція дозволяє використовувати накопичений досвід без приділення уваги логіці. Процес використання інтуїції при прийнятті складних рішень діє таким же чином, як і при простих. Враховуючи сильний вплив позитивних і негативних емоцій на наше несвідоме, виникає спокуса стверджувати, що не варто довіряти інтуїції і рішення повинні прийматися, ґрунтуючись виключно на логічному аналізі. При ухваленні рішення здійснюється два основних процеси: порівнюється ситуація з шаблонами попереднього досвіду; диктується емоційна реакція на основі наявних ярликів сприйняття.

Чому потрібно керувати інтуїцією? Темп життя, прийняття рішень та рівень невизначеності збільшується. Крім того, останні результати нейронауки показують, що наші судження ініціюються несвідомим, заснованим на емоційних реакціях. Ми не можемо позбутися впливу наших інстинктів. Вони впливають на те, як ми реагуємо в ситуації, яку інформацію виберемо для аналізу, на кількість часу і зусиль ми вкладаємо в рішеннях.

Для підвищення ефективності використання інтуїції в прийнятті рішень Ендрю Кемпбелл та Джо Уайтхед пропонують приймати рішення на основі відповідного досвіду та емоцій: - визначити ситуації, в яких можливе упередження, - зміцнити процес прийняття рішення для зниження ризику. Довіряти інтуїції можна у випадку, коли дотримуються чотири умови.

1. Тест на поінформованість: чи стикалися з подібними ситуаціями? Хороше рішення може бути прийняте у випадку, коли раніше було достатньо досвіду в подібних ситуаціях. Тому потрібно розробити перелік факторів невизначеності та оцінити наскільки у нас достатньо досвіду, щоб судити про них.

2. Тест на зворотний зв'язок: чи отримували в останній ситуації досить надійний зворотний зв'язок? Результат будь-якого життєвого досвіду наш мозок позначає з певним емоційним відтінком, який сприймається, як позитивний або негативний. Без надійного зворотного зв'язку не можна гарантувати об'єктивність емоційних міток. Прикладом відсутності надійного зворотного зв'язку можуть бути: зміна рішення ще до його закінчення; фільтрування інформації підлеглими, в результаті чого вони позбавляються негативної.

3. Тест на стриманість емоцій: емоції, отримані в подібній ситуації були стриманими? Всі спогади приходять з емоційними мітками, але деякі з них більш 23 напружені, ніж інші. Якщо ситуація викликає дуже сильні емоції, то це може вплинути на дисбаланс суджень. Знання з особистого досвіду, що собаки можуть вкусити відрізняються від травматичного досвіду дитинства з собаками. Перші допоможуть Вам правильно спілкуватися з собаками. Другі - можуть поселити в Вас страх навіть до найбільш доброзичливих собак.

4. Тест на незалежність: чи маємо ми особисті інтереси в ситуації, що склалася?

Якщо людина має переваги, то вони будуть впливати на інтуїтивне ухвалення рішення.

Якщо ситуація не відповідає жодному з цих тестів, то ми повинні зміцнити процес прийняття рішення за для зниження ризику отримати поганий результат.

Існують, як правило три способи зниження ризику:

1. Сильне управління. Тут мова може йти про посилення контролю, планування і т.д. Цей підхід є енерго- і ресурсозатратним. На нього можна спиратися при управлінні проектами стандартних змін.

2. Додатковий досвід і дані. Мова йде про використання стороннього досвіду, бенчмаркінга. Але чим невизначеніша ситуація, тим небезпечніше використання чужого досвіду без апробації і адаптації для конкретної організації.

3. Діалог і виклик. У цьому випадку створюється майданчик для обміну інформацією та думками. Це найбільш продуктивний підхід, що дозволяє значно зменшити невизначеність результату рішення. У разі залучення для управління проектом змін сторонніх фахівців - відкритий діалог між консультантами і співробітниками сприяє кращому результату. Але, на жаль, в рамках поширеного авторитарного управління він слабо застосовується.

Однак запропоновані способи не захищають, як мінімум від двох важливих явищ: власних інтересів, які пронизують співробітників організації та сильних переживань, які лягають в основу вторинних потреб.

Захиститися від цього можна шляхом дослідження та аналізу наших інстинктів, що можуть негативно впливати на певну ситуацію.

**5 Методи управління змінами**

Методи управління - це сестиматичні дії, метою яких є вирішення управлінських проблем підприємства. Наразі у вітчизняній управлінській практиці існує умовний розподіл методів і технік управління змінами на традиційні і сучасні.

Основним чинником вдосконалення традиційних методів управління змінами є посилення групи методів, пов’язаних з людиною в процесі праці та дисципліною «управління людськими ресурсами». Адже в даний час традиційні методи орієнтовані насамперед на вдосконалення складових елементів кадрової політики: планування і організації праці, аналіз і проектування, застосування класичних організаторських технік.

**До традиційних методів** управління змінами відносять: дослідження методів праці, нормування та розподіл праці, аналіз вартості, організацію праці у часі та оцінку праці. Сучасними методами управління змінами в організації є: аутсорсінг, бенчмаркетинг, реінжиніринг, біореінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшин, концепція 6-сігма.

Аутсорсинг – цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (чи систем) підприємства і делегування їх реалізації іншим організаціямвиконавцям.

Бенчмаркетинг – еталонне зіставлення підприємства за вибраними параметрами з іншими підприємствами (моніторинг кращих прикладів ведення бізнесу і навчання на цих прикладах).

Реінжиніринг – радикальне переосмислення і перепроектування декількох або всіх бізнес-процесів підприємства.

Біореінжиніринг – менш радикальне проектування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими» інструментами, «м’які» інструменти впровадження змін.

Даунсайзинг – радикальне організаційне «схуднення», а саме зменшення розмірів підприємства у зв’язку з ліквідацією його окремих підрозділів та служб, що супроводжується скороченням кількості співробітників.

Всебічне управління якістю – формалізація бізнес-процесів підприємства і методів оцінки якості цих процесів при плануванні на 1-2 роки, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі та отримання зіставної оцінки якості системи управління у стратегічній перспективі.

Лін-продакшин – створення ринкової виробничої системи підприємства, вся діяльність якої спрямована на задоволення споживача і мінімізацію втрат підприємства (бездефектне виробництво) за всім ланцюжком створення цінності.

Концепція 6-сігма – створення ринкової виробничої системи підприємства, спрямованої на зниження варіабельності бізнес-процесів (в ідеальному варіанті передбачається 3-4 дефекти на мільйон можливостей).

При всьому різноманітті сучасних методів управління, варто зазначити, що деякі закономірності властиві всім без виключення методам. Насамперед – це побудова стратегічної моделі, в якій враховуються тактичні методи, прийоми і різноманітні їх поєднання. При цьому велике значення надається не тільки меті діяльності групи або великого колективу людей, а й самому процесу діяльності.

Для того, щоб визначитись із методами управління змінами, які в умовах існуючої конкурентної позиції підійдуть підприємству необхідно, передусім, враховувати такі фактори, як: стадія життєвого циклу підприємства; стадія життєвого циклу галузі; рівень стратегічного потенціалу підприємства; стадія організаційного розвитку підприємства; реальна наявність управлінських функцій на підприємстві та базова стратегія змін, що обрана підприємством після проведеної стратегічної діагностики.