

Management Extra

VADĪT PĀRMAIŅAS

Management Extra

CHANGE MANAGEMENT

Management Extra

VADĪT PĀRMAIŅAS

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2009

UDK 005

Va 076

Change Management

Elearn

Copyright © 2007 Wordwide Learning Limited adapted by Elearn Limited

This 1st print edition of the work entitled CHANGE MANAGEMENT REVISED EDITION, ISBN 9780080489902 by **elearn** ('the Author') is published by arrangement with Elsevier Limited of the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

All rights reserved.

Translation of the Work was undertaken by the Publisher.

Vadīt pārmaiņas

Elearn

Copyright © 2007 Wordwide Learning Limited, adaptējis Elearn Limited. Visas tiesības aizsargātas.

Šis pirmais izdevums ar nosaukumu CHANGE MANAGEMENT REVISED EDITION, ISBN 9780080489902, autors **elearn**, ir publicēts pēc vienošanās ar Elsevier Limited (adrese: the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK). Darbu tulkojis izdevējs.

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

No angļu valodas tulkojusi Līga Matuseviča

Literārā redaktore: Agrita Grīnvalde

Maketētājs: Artūrs Maurāns

Vāka noformējums: Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja: Rita Baroniņa

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-58-5 (latviešu val.)

ISBN 978-0-080-48990-2 (angļu val.)

SATURS

Sērijas ievads	7
Ievads: Mainīgā pasaule.	9
1. Kāpēc pārmaiņas?	11
Faktori, kas ietekmē pārmaiņas	12
Viss mainās.	17
Pārmaiņu vadītājs	23
Kopsavilkums.	34
Vairāk @.	35
2. Pārmaiņu nosacījumi.	37
Stimuls pārmaiņām	38
Vides pārmaiņu izraisītāji.	45
Iekšējā analīze	54
Kopsavilkums.	62
Vairāk @.	63

3. Pārmaiņu vadlīnijas	67
Kā panākt virzību uz priekšu.	68
Pārmaiņu stratēģijas attīstīšana	76
Kā likt organizācijai attīstīties	85
Kopsavilkums.	95
Vairāk @.	96
4. Individuālās un organizācijas pārmaiņas	99
Indivīda mainīšana	100
Kultūras maiņa.	110
Kopsavilkums.	118
Vairāk @.	119
5. Ilgtspējīgu pārmaiņu tehnikas	121
Ieviešanas stratēģijas.	122
Pārmaiņu vadības stili.	129
Mērķtiecīgas pārmaiņas.	135
Organizācijas dinamika.	143
Kopsavilkums.	153
Vairāk @.	154
Atsauces	157

SĒRIJAS IEVADS

Ja esi pasniedzējs vai studē vadību, lai tālāk veidotu savu karjeru, *Management Extra* ir aizraujošs un pielāgojams avots, kas palīdzēs tev sasniegt mērķi. Sērija ir pilnīgi jauna un mūsdienīga, kā arī veidota saskaņā ar 2004. gada [Lielbritānijas] nacionālajiem vadības un līderības profesionālajiem standartiem. Tie atbilst vadības kvalifikācijai, tostarp Līderības un vadības institūta (*Institute of Leadership & Management*) vidējās un augstākās vadības kvalifikācijai, attiecīgi 5. un 7. līmenim, atjaunotajā valsts programmā.

Tiem, kas izglītojas un cenšas tikt galā ar grūtībām mūsdienu pasaulē, *Management Extra* piedāvā pielāgojamu veidu, kā mācīties sev piemērotā tempā, lai atbilstu savām profesionālajām un citām prasībām. Pēkšņi tev nevajag datoru, nevajag apmeklēt lekcijas noteiktos laikos – izvēlies pats, kad un kur mācīties! Turklāt šī darba grāmata vienmēr būs ātrs uzziņu materiāls, kad vien tas nepieciešams.

Pasniedzējiem *Management Extra* ir nenovērtējams ceļvedis, norādot, kas un cik dziļi jāapgūst. Tas ļauj arī studentiem, kas reizēm nokavē mācības, panākt pārējos, ielūkojoties sērijas grāmatās.

Šī sērija nodrošina nesalīdzināmu atbalstu visiem, kas iesaistīti vadības attīstībā vidējā un augstākajā līmenī.

Atsauksmes par Management Extra

Esmu izmantojis Management Extra sērijas grāmatas daudzos Līderības un vadības institūta vadības programmu diplomdarbos. Sērijas izdevumi nodrošina kursa lektoriem elastīgumu, programmas iespējams vadīt dažādi: pilnībā vienkāršoti, izmantojot nosaukumu izvēli kā informatīvo atbalstu, vai kā konsultatīvās programmas, kur sērijas izdevumi ir paredzēti studijām mājās. Šī izvēle ļauj kursa dalībniekiem mācīties tādā veidā, kāds ir piemērots personīgajiem apstākļiem. Saturs ir interesants, lai gan izaicinošs un moderns, tāpēc es ļoti rekomendēju šīs sērijas grāmatu izmantošanu pielāgot dažādām personīgajām un biznesa vajadzībām.

Martins Deiviss (Martin Davies), BSc (Hons) Med CEngMIMechE MCIPD FITOL FinstLM),
vecākais lektors Volverhemptonas Biznesa skolas universitātē

Beidzot ir pilns grāmatu komplekts, kas visu padara tik skaidru – gan lektoram, gan studentam ir viegli sekot līdzi. Šīs grāmatas ir obligātas tiem, kas nopietni uztver vidējā/ augstākā vadības līmeņa mācības.

Maikls Kroters (Michael Crothers), ILM reģionālais vadītājs

MAINĪGĀ PASAULE

Pasaule mums apkārt nemitīgi mainās – gan privātajā dzīvē, gan darbā. Lai tiktu galā ar šīm pārmaiņām, mēs radām stratēģijas. Privātajā dzīvē tu vari atlicināt laiku pārdomām vai atpūtai katru nedēļu neatkarīgi no tā, kur atrodi.

Organizācijas rada gan formālas, gan neformālas struktūras, kas paredz ierastu reakciju uz ārējiem notikumiem. Šie iedibinātie uzvedības paraugi rada mums drošības un mēra sajūtu mainīgajā pasaulē.

Radikālas vai pārveidojošas pārmaiņas

Laiku pa laikam šie ierastie darbības veidi kļūst neadekvāti un ir nepieciešamas lielas pārmaiņas, lai dzīvē ieviestu jauninājumus. Personīgajā dzīvē tā varētu būt, piemēram, ģimenes nodibināšana vai aiziešana pensijā. Uzņēmumi var būt spiesti veikt radikālas pārmaiņas daudzu iemeslu dēļ: no jauniem konkurentiem, kas ienākuši tirgos, līdz tehnoloģiju attīstībai, kas ir produktu pamatā.

Šīs grāmatas tēmas pamatā ir pārveidojošās vai pakāpeniskās pārmaiņas. Pacēluma periodiem nepieciešamās vadības prasmes atšķiras no tām, kas nepieciešamas ikdienas darbu vadībai. Šīs prasmes mēs pētīsim un izkopsim ar grāmatas palīdzību.

Apskatīsim pārmaiņu vadību gan no uzņēmuma, gan individuāla vadītāja skatpunkta. Galvenā vajadzība ir sasaistīt abus kopā: gan tādēļ, lai paraudzītos atpakaļ, gan tādēļ, lai ieviestu plašāku perspektīvu un pārdomātu savu lomu pārmaiņu vadības procesā.

Lai uzņēmums attīstītos, vajadzīgs komandas darbs, tāpēc šajā grāmatā atspoguļotā pieeja būs multidisciplināra. Vairākums iniciatīvu ir ieviestas, veidojot uzņēmumā komandas ar dažādām funkcijām, tāpēc pārmaiņu vadības studijas dod iespēju integrēt daudzas vadības tēmas, tādas kā mācīšanās loma uzņēmumā, nepieciešamība attīstīt labu komunikāciju, komandu veidošana un efektīva cilvēkresursu vadība. Pārmaiņu ieviešanā īpaši nepieciešamas darbu vadītāja un projektu vadītāja prasmes.

Tavs mērķis ir:

- saprast, kāpēc pārmaiņas ir nepieciešamas un kāda ir tava loma pārmaiņu procesā;
- izpētīt ārējos un iekšējos faktoros, kas ietekmē pārmaiņas;
- izpētīt, kā attīstīt un ieviest pārmaiņu stratēģiju, tostarp ieviešanas stratēģiju, vadības stilu un pārmaiņas ar mērķi;
- izmantot zināšanas par savu personīgo reakciju uz pārmaiņām, lai palīdzētu pielāgot savu uzvedību un īstenotu veiksmīgas pārmaiņas;
- pielāgoties kultūras pārmaiņām;
- izpētīt pārmaiņu dinamiku uzņēmumā un to, kā tās var izmantot panākumu gūšanai.

1

KĀPĒC PĀRMAIŅAS?

Šī tēma ir par pārmaiņām un to, kāpēc mums jāmainās, par to, kā pārmaiņas ietekmē organizācijas, kā organizācijas reaģē uz pārmaiņām vidē, kādus jautājumus vajadzētu uzdot pārmaiņu atmosfērā, un par saikni ar nepārtrauktiem uzlabojumiem. Mēs meklēsim procesu, ko var izmantot, lai padarītu pārmaiņas gludākas un tajā pašā laikā iegūtu konkurētspējas priekšrocības.

Pārmaiņu vadības veiksmīgā ieviešanā svarīga ir pārmaiņu ietekme uz tevi kā darbinieku vai vadītāju, un tas, kā tu vari veicināt lēmumu pieņemšanu attiecībā uz organizācijas reakciju.

Šīs tēmas ietvaros kaut kādā mērā apskatītas prasmes un kompetences, kas nepieciešamas, lai vadītu transformējošo pārmaiņu periodā. Pašreizējā atbildības līmenī tev var būt nepieciešamas pārmaiņu vadības prasmes; iespējams, kādā savas karjeras posmā tev nāksies vadīt pārmaiņas. Mēs pētīsim, kā pārmaiņu vadība atšķiras no organizācijas darba vadības – nevis tādēļ, lai noteiktu kādu vadītāju-varoni, bet, lai apskatītu galvenās vadības pazīmes, kas nepieciešamas organizāciju pārmaiņās.

Šajā nodaļā tu:

- izpētīsi, kā tavas organizācijas pašreizējā kultūra un prakse ir pagātnes produkts (iespējams, daudzos veidos pat diezgan nesenas pagātnes);
- izpētīsi tendences savā nozarē;
- novērtēsi galvenās kompetences pārmaiņu vadībā un salīdzināsi šīs kompetences ar tām, ko pieprasa citos laikos;
- izskaidrosi, kas tiek domāts ar nepārtrauktiem uzlabojumiem.

FAKTORI, KAS IETEKMĒ PĀRMAIŅAS

Dažreiz savā personīgajā dzīvē vai darbā tu esi bijis neapmierināts ar to, kā viss notiek, vai varbūt kāds ārējs notikums ir licis radikāli mainīt virzienus. Tādā situācijā ir jārod laiks, lai padomātu par to, kas neapmierina līdzšinējā situācijā, kur tu gribētu nokļūt un kā tu plāno to izdarīt.

Organizācijās pārmaiņu vadība attiecas uz novirzes periodiem, kad nepieciešama radikāla darbība, lai organizācija izdzīvotu un plauktu. Kā visos pārmaiņu apstākļos būtība ir virzīties no tā stāvokļa, kādā atrodamies, uz kādu vēlamu nākotnes stāvokli.

It īpaši tas attiecas uz:

- organizācijas mērķi un vīziju, kur mēs gribam nonākt;
- to, kā mēs sevi organizēsim nākotnē;
- līdzekļiem, ar kādiem plānojam nonākt vēlamojā nākotnes stāvoklī.

Izklausās vareni, bet no darbinieku skatpunkta pārmaiņas var izrādīties mazāk pievilcīgas. Viņi var justies apdraudēti, jo tiek izaicināta viņu loma organizācijā un pieņemtā darba prakse. Darbinieki var justies bezspēcīgi, jo, par spīti vadības drosmīgajiem vārdiem par piedalīšanos, viņi jūt: pārmaiņas ir kaut kas, kas notiek ar viņiem, nevis kaut kas, kur viņi var piedalīties. Vissliktākais ir tas, ka pašreizējās pārmaiņas var būt pēdējās to iniciatīvu sērijā, kuras var novest pie cinisma attiecībā uz vadības iedomām.

Katras organizācijas izaicinājums ir atrisināt šos konfliktus un mobilizēt tās darbaspēku, lai sasniegtu stratēģisko vīziju. Nestabilajā pasaulē spēja tikt galā ar pārmaiņām aizvien vairāk var atdalīt nozares vadītājus no neveiksminiekiem. No personīgās perspektīvas raugoties, tev var nākties kļūt par tikpat prasmīgu pārmaiņu vadībā kā ikdienas darbību vadībā.

Pārmaiņu avoti

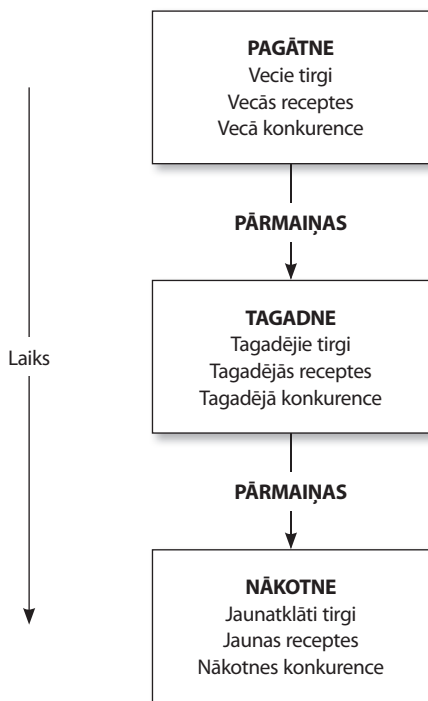
Tie, kuri kādu laiku jau ir strādājuši, zina, ka pārmaiņu īpatsvars palielinās. Seismiskās pārmaiņas, ko piedzīvoja IBM, tagad (2001. gadā) piedzīvo lielākās telekomunikāciju kompānijas, tikai daudz isākā laikā. 1.1. tabulā apskatītais IBM gadījums parāda, kā organizācijām jāmainās laika gaitā, atbildot uz radikālajām pārmaiņām vidē.

Periods	Kompānijas mērķi	Vadības prioritātes
80. gadu sākums–vidus	Augt un saglabāt lielāko tirgus daļu lieldatoru un minidatoru tirgū	<ul style="list-style-type: none"> • investēt IBM zīmola • paaugstināt servisa līmeni • regulāri ieviest jaunus produktus
80. gadu beigas–90. gadu sākums	Pārdzīvot konkurentu draudus, kad sāka dominēt personāldatori	<ul style="list-style-type: none"> • būtiski samazināt izmaksas • atbrīvoties no nevajadzīgajām organizācijas daļām
No 90. gadu vidus	Atsākt izaugsmi	<ul style="list-style-type: none"> • iegūt jaunas kompānijas • dažādot programmatūru un datoru pakalpojumus

1.1. tabula Kā laika gaitā mainījās IBM mērķi un stratēģijas

Avots: Adaptēts no Lynch (2000)

Šie pārmaiņas ietekmējošie ārējie vai vides faktori ir vienādojuma viena puse. Otra puse ir organizācijas birokrātija un bezrūpība. Statiskā vai lēnā vidē organizācijām ir tendence kļūt birokrātiskām, letargiskām un introspektīvām. Vajadzība stāties pretī šai organizācijas bezrūpībai var būt viens no galvenajiem pārmaiņu izraisītājiem. Sk. 1.1. attēlu.



1.1. attēls Pārmaiņu receptes Avots: Grundy (1995)

Piezīme: Receptes attiecas uz ierasto veidu, kā organizācija gaida pārmaiņas un reaģē uz tām. Kompānijas bieži balsta pārmaiņu stratēģijas uz to, kas noticis pēdējo trīs līdz piecu gadu laikā. Lai gan ir svarīgi mācīties no nesenās pagātnes, autors (Grandy) šeit pievērš uzmanību nepieciešamībai balstīt pārmaiņu stratēģijas uz to, kas notiks nākotnē, un attīstīt jaunas receptes vai veidu, kā reaģēt uz pārmaiņām.

Strauji mainīgā vide nozīmē, ka tev nāksies izdzīvot daudzus nozīmīgus noviržu periodus darbā – vairāk nekā taviem priekšgājējiem. Jāapsver, kā tu reaģēsi uz šo mainīgo vidi un ko tas tev nozīmēs. Varbūt beidzot tev ir kas sakāms par to, kurp tava organizācija dodas, ne tikai par to, kā tā plāno tur nonākt.

Banking Components Ltd pamatbizness bija elektronisko sastāvdaļu ražošana – galvenokārt bankām un citām saistītām finanšu pakalpojumu kompānijām.