

Принятие решений в логике концепции «обучающихся организаций»

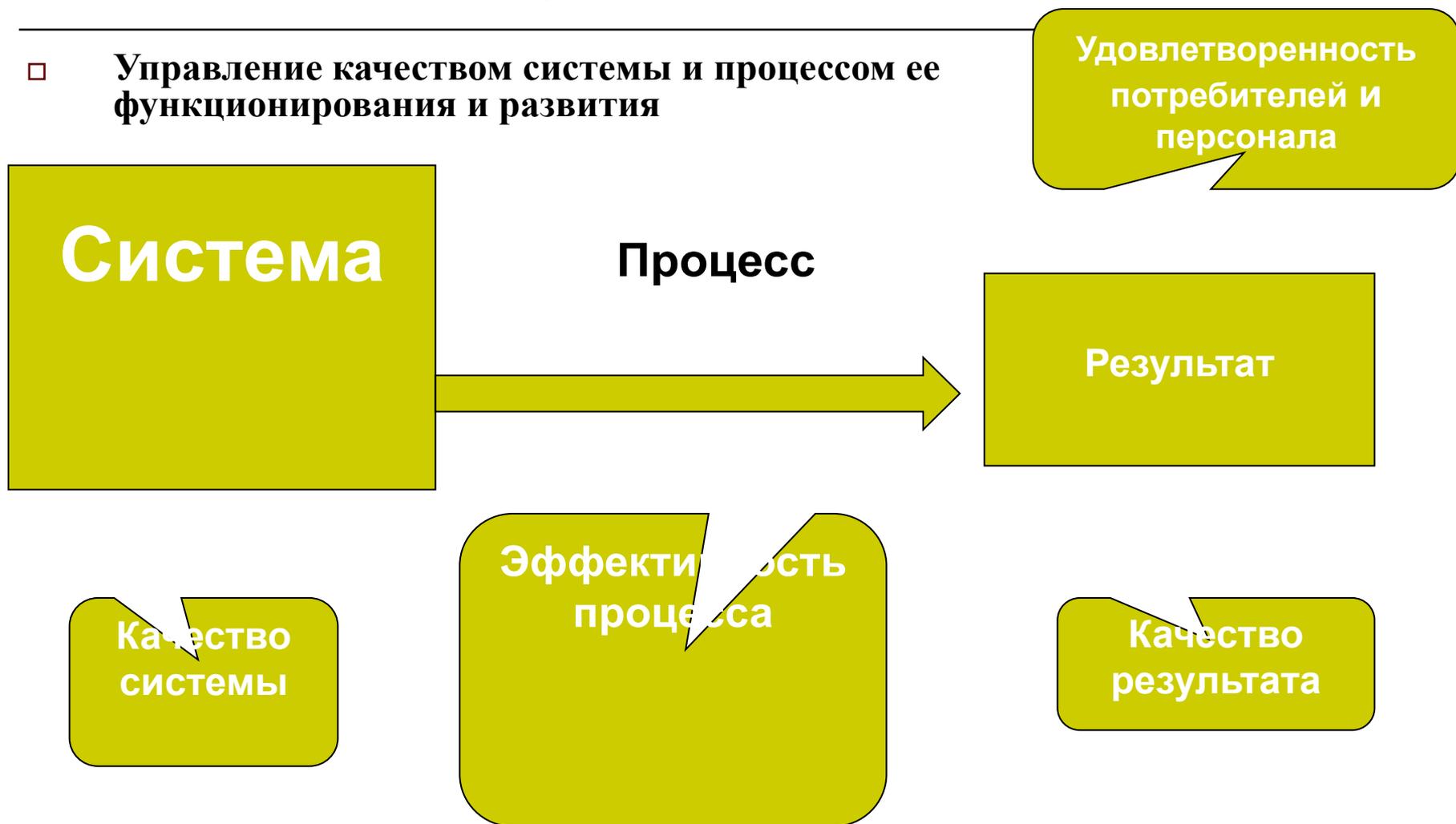
Казакова Е.И., 2009

Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организаций

- В начале 1990-х годов опубликовано исследование Arthur D. Little и McKinsey & Co, которые обнаружили, что эффективность программ общего управления качеством (total quality management, TQM) не превышает 30%, то есть в большинстве случаев завершается возвратом к исходной точке.
- Д.П.Коттер (Гарвард) – «более 50% программ по переустройству компаний сворачиваются на начальном этапе».

Составляющие качества

- Управление качеством системы и процессом ее функционирования и развития



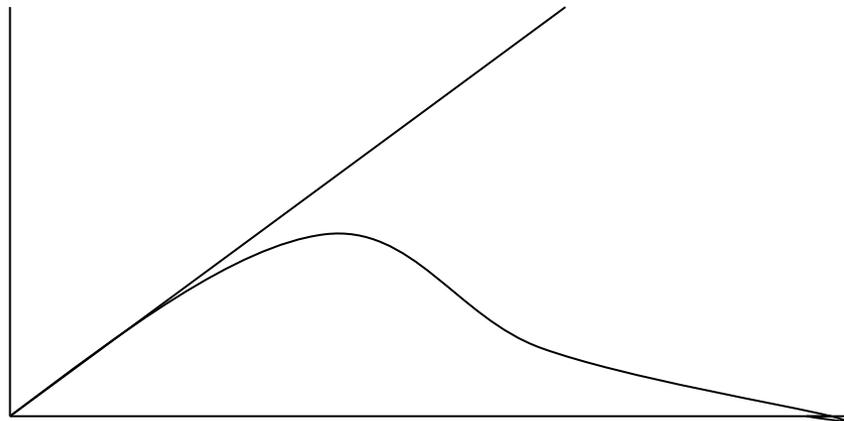
Процесный и системный подход в управлении качеством образования



Европейская модель оценки качества (EFQM)

- 1. Лидирующая роль руководителей ОУ в вопросах качества (100)**
- 2. Политика и стратегия развития ОУ (80)**
- 3. Менеджмент персонала (90)**
- 4. Менеджмент ресурсов (90)**
- 5. Менеджмент процессов (140)**
- 6. Удовлетворенность потребителей (200)**
- 7. Удовлетворенность персонала (90)**
- 8. Влияние на общество (60)**
- 9. Результаты деятельности ОУ (150)**

Диаграмма жизненного цикла большинства проектов по преобразованию



Постановка проблемы для принятия решения.

- **Биологическая модель** – Рост и умирание живого организма (взаимодействие процессов ускорения и торможения). Каждое движение сталкивается с проблемами торможения.
- **Системная модель.** Проблема устойчивости. Менеджеры поддерживают программы изменений только до тех пор пока они не затрагивают их положения.

Высказывание специалиста

- «Мы уже собрали все низко висящие плоды..... Мы уже сделали все, что можно было сделать легко. В сущности на большинстве предприятий все настолько запущено, что достаточно позволить людям вносить изменения, которые давно созрели. Теперь мы столкнулись с намного более серьезными задачами, и темп улучшений замедлился. Остались проблемы, требующие управленческих решений, Мы отлично умеем направлять энергию и силы других, но изменять самих себя гораздо труднее» (По материалам П. Сенге)

Проблема принятия управленческих решений в момент «спада»

- Существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные проблемы
- Ограничителем к развитию выступает базовая «неспособность» поднимать и обсуждать сложные вопросы.
- На первый план выходит проблема обучения.

Проблема «выбора тренинговой программы»

- «Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление»
 - Питер М. Сенге

Глубинные переменны: задачи и проблемы.

- «Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего - это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты»
А.Гейз (1988)
- «Наша стратегия подчинена базовому соображению: конечным источником конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия»
Джек Уэйч (General Motors), 1998

10 проблем стратегии обучения.

Стартовый период

- «У нас нет времени на эту чепуху»
- «Нам никто не помогает»
- «Без всего этого можно обойтись»
- «У них слова расходятся с делом»

10 проблем стратегии обучения.

После достижения первых успехов

5. «Все это... очень страшно, поэтому не нужно»
6. «Все это не работает»
7. «Мы на верном пути, но они нас никогда не поймут»

10 проблем стратегии обучения

На стадии конфликта со стереотипами

8. «Кто за все это отвечает?»

9. «Мы пытаемся изобрести велосипед»

10. «Куда двигаться дальше».

Вопросы к менеджеру:

1. Вижу ли я проблему в собственной ситуации. Осознаю ли я те силы. Которые мне препятствуют?
2. Понимаю ли я природу проблем? Как я их понимаю? Могу ли я подойти к ним иначе? Как меня воспринимают другие?
3. Кто может оказать мне наибольшую помощь в понимании и решении проблем? Как мы могли бы помочь друг другу?

Вопросы к менеджеру:

4. Какие действия будут эффективны при решении проблемы? Каких способностей нам не хватает? Реагируя на проблемы – мы избавляемся от «свалившихся на голову обстоятельств» или действуем согласно задуманной стратегии?
5. Как измерить собственный прогресс, понимая, что не бывает идеальных стратегий.



Питер Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации», 1990

Пять дисциплин

1. Совершенствование личности
2. Интеллектуальные модели
3. Общая мечта
4. Групповое обучение
5. Системное мышление

Концепция обучающейся организации

- Организация представляет собой продукт мышления и действий своих членов
- Чтобы преобразовать организацию к лучшему, следует дать людям возможность изменить способ мышления и взаимодействия

Концепция обучающейся организации

- Тренинги и натаскивания имеют малую эффективность
- Практика организационного обучения предполагает включение людей в разработку и реализацию новых идей, технологий, проектах.
- Результат такой стратегии – рост потенциала за счет многократного повышения разнообразия, энтузиазма, новаторства и таланта

Процессы роста, порождающие глубинные переменны

Теория самоусиливающихся процессов,
обеспечивающих устойчивость глубинных
перемен:

- получение личных результатов;
- создание сети поддержки;
- повышение экономической
эффективности

Программа изменение: признаки «хорошего решения»

1. Привязан к реальным производственным задачам и процессам
2. Связана с повышение эффективности
3. Заняты люди, имеющие право предпринимать необходимые для решения этих задач действия
4. Нацелены на достижение гармонии между действием и размышлением, между исследованием и экспериментированием.

Программа изменение: признаки «хорошего решения»

5. Обеспечивают людям расширение «белого пространства» - **дают им возможность размышлять и принимать решения без давления**
6. Нацелены на повышение индивидуальных и коллективных способностей
7. **Обучают том – как нужно учиться**

Признак «хорошей программы»

1. Новые руководящие идеи. «Трудности большинства организаций возникают из-за того, что они руководствуются посредственными идеями»

Например:

- повышение качества не обязательно связано с доп.инвестициями;
- Открытость («атмосфера исследования и доверия»);
- Делегирование полномочий; врожденная мотивация.

Признак «хорошей программы»

2. Обновление инфраструктуры.

Пример: разбор полетов.

3. Теории, методы и инструменты; то есть –
знание как ресурс.

Роль личных результатов

«Я совершенно убежден, что людям от природы свойственно стремление к результатам, но это не имеет отношения к бизнесу. Конечно, люди стараются и в бизнесе достигать результатов, но по настоящему их заботит лишь качество собственной жизни.

Стоит им почувствовать вкус той жизни, которая им лично подходит, как немедленно возникает стремление сделать это ощущение непреходщим»

Ф.Коффман.

«Людям нравится получать удовольствие от работы»

Э.Деминг

Запуск процессов роста

- Ничего не добиться без преданных делу людей, но в начале их будет только горстка.
- Начинайте с малого, расширяйтесь без спешки
- Намеченные результаты и инструменты важнее
детальных планов
- Когда Вы прижаты к стенке и запас времени равен нулю, начните с устранения кризиса.
- Рычаг, позволяющий повернуть ситуацию –
вперед и Вы до него доберетесь

Стратегия решения проблемы «Нет времени»

- Объединение программ
- Выделять время для размышления
- Доверяйте людям распоряжаться своим временем
- Досуг – ценная часть рабочего времени.
- Нужно учить людей избавляться от ненужной работы
- **Отказ от политиканства. Отказ от решения мелких проблем**
- Отвергать несущественные требования
- Проводить эксперименты со временем

Пример стратегии General Electric

1. Ликвидация лишних функций: делегирование, деbüroкратизация (прежде, чем начинать что-то новое надо от чего-нибудь отказаться)
2. Освоение передовых технологий
3. Совершенствование организационных процессов и процедур
4. Процесс ускорения изменений
5. Клиенты – победители.
6. «Шесть сигм качества»

Теория Шести Сигм опирается на шесть пунктов, от которых зависит эффективность бизнес-процессов

- 1) **Проявление интереса к клиенту.** -постоянный мониторинг и анализе потребностей клиента
- 2) **Управление на основе проверенных данных и фактов**, а не на основе предположений, которые могут случиться с определенной вероятностью.
- 3) **Ориентация на производственный процесс.** Постоянное управление процессом, совершенствование, улучшение процесса. Весь цикл производства можно разбить на отдельные процессы и управлять ими – это базируется на основе процессного подхода к управлению.
- 4) **Проактивное управление (на опережение).** Руководители не ждут, что может случиться, а предупреждают возможные изменения.
- 5) Открытость к сотрудничеству, прозрачность производства как для клиентов, так и для поставщиков.
- 6) **Постоянное совершенствование.** Любой процесс улучшения качества связан с постоянным совершенствованием, и снисходительное отношение к неудачам – преодолевать и извлекать из них уроки.

Методология «Шесть сигм»

DMAIC

- DEFINE - определяй
- MEASURE - измеряй
- ANALYZE - анализируй
- IMPROVE - совершенствуй
- CONTROL - контролируй

Решения проблемы бюрократизации

- Отчеты. Какие отчеты на самом деле нужны
- Утверждения. Кто имеет право принимать решение и утверждать его
- Заседания. Необходимость, время, участие
- Измерения. Что будем мерить.

«97% всего, что имеет значение для благополучия организации, не поддается измерению» Э. Деминг
- Политика и процедуры.

После устранения кризиса: вопросы для анализа

1. Что Вас тревожит?
2. Что привело к такому состоянию?
3. Какая системная структура просматривается в ситуации?
4. Какие интеллектуальные модели способствуют упрочению этой структуры?
5. Чего вы хотели бы добиться?

После устранения кризиса: вопросы для анализа

6. Какое видение будущего движет вашим поведением?
7. Как может представить вашу цель сторонний наблюдатель?
8. Какими интеллектуальными моделями стоит воспользоваться, если ваша организация всерьез намерена двигаться к поставленным целям.
9. С какими проблемами предстоит столкнуться в процессе движения?

Четыре варианта будущего программы изменений.

- Чего вы пытаетесь добиться?
- Каков ваш предельный срок?
- Какие новые умения и способности потребуются?
- Достаточно ли число людей сумеет перестроиться?
- Смогут ли люди говорить открыто?

Проблема лидерства перемен. (ЛПР)

- Линейные менеджеры
- Неформальные лидеры, или создатели общественного мнения
- Лидеры-администраторы
- Высший менеджмент
- Наставники, консультанты.
 - Проблема соотношения трех сил на разных этапах цикла.

Каков стиль Вашего героизма.

| | | | |
|-----------------|--|------------------------------------|--|
| | «Несгибаемый» Девиз «сделать выбор и выстоять» | «Мастер» «Решать и покорять» | «Защитник» «защищаю несмотря ни на что» |
| Светлая фаза | Делает выбор («смогу») | Решает («сделаю») | Защищает («должен») |
| «Серая» фаза | Выстаивает | Покоряет | Страдает |
| Темная фаза | Оставляет без поддержки | Подавляет других | Становится жертвой |