



**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman
2014 - 2020**

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Apelul pentru proiecte: Competențe digitale pentru angajații din IMM

Titlul proiectului: DIGITAL4ENERGY

Cod proiect: 143041

Managementul schimbării



CRE
Centrul Român al Energiei



FACTORY 4.0

Introducere

Ce este managementul schimbării?

Managementul schimbării este o abordare sistematică pentru a face față tranziției sau transformării obiectivelor, proceselor sau tehnologiilor unei organizații. Scopul managementului schimbării este de a implementa strategii pentru efectuarea schimbării, controlul schimbării și ajutarea oamenilor să se adapteze la schimbare.



Pentru a fi eficientă, strategia de management al schimbării trebuie să ia în considerare modul în care o ajustare sau o înlocuire va afecta procesele, sistemele și angajații din cadrul organizației. Trebuie să existe un proces pentru planificarea și testarea schimbării, comunicarea schimbării, programarea și implementarea schimbării, documentarea schimbării și evaluarea efectelor acesteia. Documentarea este o componentă esențială a managementului schimbărilor -- nu numai pentru a menține o pistă de audit în cazul în care devine necesară o retragere, ci și pentru a asigura conformitatea cu controalele interne și externe, inclusiv respectarea reglementărilor.

Cum funcționează managementul schimbării?

Pentru a înțelege cum funcționează managementul schimbării, vă ajută să aplicați conceptele și instrumentele sale în domenii specifice ale afacerii. Mai jos sunt exemple despre cum funcționează managementul schimbărilor pentru managementul proiectelor, dezvoltarea software-ului și infrastructura IT.



Managementul schimbării pentru managementul proiectelor

Managementul schimbării joacă un rol important în managementul proiectului deoarece fiecare cerere de schimbare trebuie evaluată pentru impactul ei asupra proiectului.

Managerii de proiect, sau directorii superiori responsabili cu controlul schimbărilor, trebuie să examineze modul în care o schimbare într-o zonă a proiectului ar putea afecta alte domenii și ce impact ar putea avea acea modificare asupra proiectului în ansamblu.

Domeniile de proiect care modifică expertii în control ar trebui să acorde o atenție deosebită pentru a include următoarele:

- Domeniul de aplicare. Solicitățile de modificare trebuie evaluate pentru a determina modul în care vor afecta sfera proiectului.
- Programa. Solicitățile de modificare trebuie evaluate pentru a determina modul în care vor modifica programul proiectului.
- Cheltuieli. Solicitățile de modificare trebuie evaluate pentru a determina modul în care acestea vor afecta costurile proiectului. Forța de muncă este, de obicei, cea mai mare cheltuială a unui proiect, astfel încât depășirile la finalizarea sarcinilor proiectului pot determina rapid modificări ale costurilor proiectului.
- Calitate. Solicitățile de modificare trebuie evaluate pentru a determina modul în care acestea vor afecta calitatea proiectului finalizat. O accelerare a programului proiectului, în special, poate afecta calitatea, deoarece pot apărea defecte dacă lucrările sunt grăbite.
- Resurse umane. Solicitățile de schimbare trebuie evaluate pentru a determina dacă este necesară forță de muncă suplimentară sau specializată. Când programul proiectului se modifică, managerul de proiect poate pierde resurse cheie în favoarea altor sarcini.
- Comunicatii. Solicitățile de modificare aprobate trebuie comunicate părților interesate corespunzătoare la momentul oportun.
- Risc. Cererile de schimbare trebuie evaluate pentru a determina ce riscuri prezintă. Chiar și modificări minore pot avea un efect de domino asupra proiectului și pot introduce riscuri logistice, financiare sau de securitate.
- Achiziții. Modificările aduse proiectului pot afecta achiziția de materiale și forța de muncă contractuală.

Când o modificare incrementală a fost aprobată, managerul de proiect documentează schimbarea într-unul din cele patru sisteme standard de control al schimbărilor pentru a se asigura că toate gândurile și înțelegerile au fost captate cu cererea de modificare.

Modificările care nu sunt introduse printr-un sistem de control sunt defecte etichetate.

Când o cerere de modificare este refuzată, aceasta este, de asemenea, documentată și păstrată ca parte a arhivelor proiectului.

Managementul schimbării pentru dezvoltarea de software

În managementul proiectelor de dezvoltare software, strategiile și instrumentele de management al schimbărilor îi ajută pe dezvoltatori să gestioneze modificările aduse codului și documentației asociate acestuia și le permit directorilor de informații (CIO) să mențină proiectele pe drumul cel bun. Mediile de dezvoltare software agile încurajează schimbările care sunt făcute pentru a satisface cerințele și/sau ajusta interfața cu utilizatorul.

Schimbarea nu este abordată în mijlocul unei iterații, totuși; modificările sunt programate ca povești sau caracteristici pentru iterații viitoare.

Instrumentele software de control al versiunilor ajută la documentare și împiedică mai mult de o persoană să facă modificări la cod în același timp. Astfel de instrumente au capacități de a urmări modificările și de a le respinge atunci când este necesar.

Managementul schimbării pentru infrastructura IT

Instrumentele de management al schimbărilor sunt, de asemenea, folosite pentru a urmări modificările aduse infrastructurii hardware a unui departament IT. Ca și în cazul altor tipuri de management al schimbărilor, metodele și procedurile standardizate asigură că fiecare modificare adusă infrastructurii este evaluată, aprobată, documentată, implementată și revizuită într-o manieră sistematică.

Modificările aduse setărilor hardware sunt denumite și managementul configurației (CM). Tehnicienii folosesc instrumentele CM pentru a revizui întreaga colecție de sisteme aferente și pentru a verifica efectele pe care o modificare într-un sistem le are asupra altor sisteme.

Tipuri de schimbare organizațională

Managementul schimbării poate fi utilizat pentru a gestiona multe tipuri de schimbări organizaționale. Cele mai comune trei tipuri sunt următoarele:

- Schimbare de dezvoltare. Orice schimbare organizațională care îmbunătățește procesele și procedurile stabilite anterior.
- Schimbare tranzitorie. Schimbare care mută o organizație din starea actuală într-o stare nouă pentru a rezolva o problemă, cum ar fi implementarea unei fuziuni și achiziții sau automatizarea unei sarcini sau a unui proces.
- Schimbare transformațională. Schimbare care modifică radical și fundamental cultura și funcționarea unei organizații. În schimbarea transformațională, rezultatul final s-ar putea să nu fie cunoscut. De exemplu, o companie poate urmări produse sau piețe complet diferite.

Care sunt beneficiile managementului schimbării?

După cum este menționat în alte secțiuni ale acestei definiții, adoptarea unei abordări structurate a managementului schimbării ajută organizațiile să atenueze perturbările, să

reducă costurile, să reducă timpul de implementare, să îmbunătățească abilitățile de conducere, să stimuleze inovarea și să îmbunătățească moralul.

În plus, iată câteva modalități prin care managementul schimbărilor poate ajuta la adăugarea structurii IT și operațiunilor:

- documentare îmbunătățită a sistemelor întreprinderii;
- aliniere mai mare între schimbarea sugerată și ceea ce este implementat;
- un punct de plecare mai bun pentru inițiativele de automatizare;
- înțelegerea motivului pentru care au fost realizate sistemele;
- capacitatea de a face inginerie inversă modificărilor aduse proceselor și infrastructurii de afaceri existente; și o mai bună capacitate de a identifica ceea ce poate fi eliminat sau actualizat în siguranță.

Care sunt provocările managementului schimbării?

Companiile care dezvoltă un program de management al schimbării de la zero se confruntă adesea cu provocări descurajante. Pe lângă o înțelegere aprofundată a culturii companiei, procesul de management al schimbării necesită o contabilitate precisă a sistemelor, aplicațiilor și angajaților care urmează să fie afectați de o schimbare. Provocările suplimentare legate de managementul schimbărilor includ următoarele:

- Managementul resurselor. Gestionarea activelor și resurselor fizice, financiare, umane, informaționale și intangibile care contribuie la planul strategic al unei organizații devine din ce în ce mai dificilă atunci când se implementează schimbarea.
- Rezistență. Directorii și angajații care sunt cel mai afectați de o schimbare pot rezista. Deoarece schimbarea poate duce la muncă suplimentară nedorită, rezistența continuă este obișnuită. Transparența, antrenamentul, planificarea și răbdarea pot ajuta la înăbușirea rezistenței și la îmbunătățirea moralului general.
- Comunicare. Companiile nu reușesc adesea să comunice constant inițiativele de schimbare sau să includă angajații în proces. Comunicarea legată de schimbare necesită un număr adecvat de mesaje, implicarea suficientilor părți interesate pentru a transmite mesajul și mai multe canale de comunicare.
- Tehnologie nouă. Aplicarea noilor tehnologii poate perturba întregul flux de lucru al unui angajat. Companiile pot îmbunătăți adoptarea noilor tehnologii prin crearea unei rețele de elevi timpurii care susțin noua tehnologie în fața colegilor.

- Puncte de vedere multiple. În orice inițiativă de schimbare, factorii de succes diferă pentru oameni în funcție de rolurile lor în organizație și de stimulente. Gestionarea acestor diverse priorități este o provocare.

Probleme de programare. Decizia dacă un program de schimbare va fi pe termen lung sau scurt și definirea clară a termenelor de referință sunt complicate. Unele organizații consideră că programele de schimbare mai scurte sunt cele mai eficiente. Alții cred că o abordare mai graduală a schimbării reduce rezistența și erorile.

Importanța și efectele managementului schimbării

Ca un cadru conceptual de afaceri pentru oameni, procese și organizație, managementul schimbării crește succesul proiectelor critice și îmbunătățește capacitatea unei companii de a se adapta rapid.

Schimbarea afacerii este constantă și inevitabilă, iar atunci când este prost gestionată, are potențialul de a provoca stres organizațional, precum și reluări inutile și costisitoare.

Prin standardizarea coerenței și eficienței muncii atribuite, managementul schimbării asigură că partea de oameni a unei organizații nu este trecută cu vederea. Pe măsură ce apar schimbări la locul de muncă, managementul schimbării îi ajută pe angajați să-și înțeleagă noile roluri și să construiască o cultură mai bazată pe proces.

Managementul schimbării încurajează, de asemenea, creșterea viitoare a companiei, permițându-i să rămână dinamică pe piață.

Depășirea rezistenței la schimbare

În general, nimănui nu-i place să se schimbe, chiar dacă este în bine într-un fel. Iată câteva dintre cele mai bune practici pentru a ajuta la atenuarea acestei rezistențe la schimbare:

- Clarificați scopul schimbării care se face și identificați modul în care aceasta poate aduce beneficii altora.
- Ascultați obiecțiile și găsiți modalități de a le rezolva.
- Fă-ți timp pentru a construi un consens, mai degrabă decât să-i distrugi pe dizidenți.
- Considerați feedback-ul mai degrabă un ghid decât un obstacol.
- Sărbătorește succesul la sfârșit pentru a planta semințele pentru schimbări ulterioare.
- Fiți dispus să dați înapoi atunci când schimbarea nu atinge obiectivele dorite.