

2. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ФОРМУВАННЮ ПЛАНУ ДІЙ

2.1. Перелік рекомендацій для управління неперервним розвитком

1. Впроваджуйте вимірювання не лише виконання завдання чи досягнення цілі, але і покращень.

2. Започаткуйте систему винагороди, яка віддає належне та підносить вдосконалення, а не лише добре виконану роботу.

3. В усіх поясненнях робіт підкреслюйте, що із людей ніколи не знімається відповідальність за генерування ідей по покращенню діяльності. Від людей очікується не лише зразкове виконання роботи, але й привнесення покращень.

4. Організуйте систему зібрання рекомендацій, в якій зворотний зв'язок з усіма, хто надає свої міркування, діє цілодобово. Якщо за вашою оцінкою реалізація пропозиції не прискорює процес, не відмовляйтеся від спілкування з автором через зворотний зв'язок

5. Надавайте правовий статус покращенням і висловлюйте вдячність, якщо навіть користі від пропонованого покращення процесу малувато чи економія витрат лише на один цент. Доводьте до відома людей свою впевненість у те, що ніяке вдосконалення не може бути настільки малим, щоб не було важливим.

6. Перетворюйте неперервний розвиток у ключову особливість свого бачення перспектив, картину якої ви намагаєтесь представити власному підрозділу.

7. Визначайте структуру розподілу часу, як свого, так і підлеглих, таким чином, щоб мати можливість розмірковувати, аналізувати та зважувати рішення. Регулярно та чітко окреслюйте перший досвід будь-якої діяльності, щоб, дивлячись на нього, генерувати ідеї до покращення досягнутого status quo.

8. Віддавайте більш високий пріоритет роботі над розвитком процесу, ніж над вдосконаленням продукції чи підвищенням обсягів випуску.

9. Робіть для всіх очевидним, що кожний повинен бути для себе постійним спостерігачем. Усі помилки повинен виправляти той, хто їх зробив. Створюйте атмосферу впевненості у те, що люди отримують зворотний зв'язок про свої помилки та вчаться на них.

10. Розпізнавайте тенденції розвитку та нагороджуйте за їх підтримку у тій мірі, що і гідні пошани ідеї. Створюйте атмосферу довіри у те, що люди отримують компенсацію за будь-які свої малі

перемоги. Афішуйте результати.

11. Спростуйте для робітників, як і для споживачів, способи подання претензій та пропозиції про власні міркування. Виходьте з припущення, що чим більше претензій та пропозицій, тим краще, та активно шукайте пропозиції ідей по розвитку як від власних робітників, так і від тих, хто отримує послуги.

12. Завжди давайте споживачам те, що вони бажають, з першого разу, а потім починайте рухатися у напрямку підвищення їх очікувань. Дивуйте їх та примушуйте радіти рівню обслуговування, якого вони не очікували чи ніколи не вимагали.

13. Проводьте регулярні перевірки усіх підрозділів своєї організації з метою пошуку засобів покращення їх роботи. Використовуйте бригади, що формуєте із представників різних функціональних підрозділів, навіть з представників зовнішніх організацій, щоб їх свіжі перспективні погляди допомагали генерувати нові ідеї.

14. Ставтесь до показників минулої діяльності як до певного стандарту вимірювання успіху. Навіть, якщо ви у бізнесі кращий, підмінійте цей зовнішній стандарт внутрішнім стандартом покращення.

15. Не зупиняйтесь дякувати людям за роботу, що вони виконують, ідеї, які вони пропонують, введені удосконалення та зусилля, які вони вживають.

16. Щодобово звертайтеся до кого-небудь із споживачів з запитанням про те, що їм хотілося б ще отримати. Постійність цих запитань сприяє постійному потоку ідей.

17. Моделюйте неперервний розвиток та своє власне існування. Не лише у роботі, але і у власному житті чітко визначаєте засоби неперервних покращень. Не дозволяйте справі розходитися зі словами [4, с. 287-289].

2.2. Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новаціями

1. Встановлюйте систему символічних стягнень, які слід накладати, коли люди з вашої організації використовують такі “душители творчості”, як вислови типу: “Ми це вже пробували”, “Таке ніколи працювати не буде”, “Це суперечить політиці”, “Босу це не сподобається”.

2. Встановлюйте цілі та підтримуйте звітність по генеруванню вашими людьми новітніх ідей. Зробіть цю звітність невід’ємною складовою характеристики роботи кожного.

3. Розширюйте коло свого читання далеко за межі вашої галузі знання. Проводьте з людьми бесіди про їх ідеї та про те, що у них на

думці, а не лише про результати діяльності, вироблену продукцію та надавані послуги. Починайте бесіду з питання: “Що нового ви пізнали за останній час?” Активно займайтесь пошуком нових ідей, нових думок та нових перспективних підходів. Запровадьте блокнот чи картки розміром три на п’ять дюймів для реєстрування цікавих ідей, які сталося почути.

4. Підтримуйте заходи щодо розподілу та сполучення ідей організації вашої роботи як демонстрації внутрішніх марок, створення цільових бригад із представників багатьох функцій, симпозіуми, огляди книжкових новин чи організацію фокусних груп. Ідеї народжуються у спробах дати відповіді на запитання типу: “Що нового?”, “Над чим ви замислюєтесь?”, “Чи немає у вас проблем, які, за вашою думкою, ніхто не в змозі вирішити?”

5. Встановіть деяке поле практичної діяльності, яке повністю відділено від нормальної повсякденної роботи, але де можливо випробувати нові ідеї, де можливо займатися не дуже дорогими експериментами. Таким полем може бути реальне робоче місце, перерви у роботі чи якісь додаткові ресурси.

6. Формуйте звичайні та цільові групи із мінімумом звітної документації, у складі яких по меншій мірі одній людині ставиться задача знаходити альтернативні точки зору чи прогнозувати очікування для їх рекомендації усій групі, або використовуйте інші механізми створення атмосфери розбіжності думок.

7. Організуйте регулярний та прискіпливий моніторинг очікувань, претензій та переваг споживачів. Нічого не відхиляйте одразу як дещо неможливе. Використовуйте ідеї споживачів для стимулювання інших способів підходу до роботи. Не цурайтеся запозичувати ідеї.

8. Винагороджуйте не лише прихильників ідей та тих, хто генерує нові підходи до роботи, але також опікунів та наставників авторів цих ідей та підходів, організаторів та помічників у розповсюдженні ідей та більш широкої реалізації нових підходів. Успіх новацій визначається якістю виконання усіх трьох ролей: прихильника ідеї, опікуна автора ідеї та організатора розповсюдження ідеї.

9. Заохочуйте навчання своїх людей у процесі діяльності. Спочатку випробуйте річ у справі, а потім проаналізуйте, чому ви навчилися на досягнутому успіху чи невдалій спробі. Не дочекуйтеся отримання повної впевненості в успіху, щоб розпочати діяти.

10. Кращі нападаючі гравці у бейсболі досягають успіху приблизно у 33% подач. Придивіться, у змозі ви очікувати більшого від своїх людей, якщо сподівається добитися від них новітнього відношення до справи. Створюйте клімат, у якому люди відчувають можливість навіть невдалого виступу та не лякаються визнати невдачу.

11. Звертайтеся до зворотного зв'язку з тими, з ким працюєте, вимагайте повідомляти вам про все, що заважає їм пропонувати нові ідеї.

12. Робіть вдачі помітними усіма. Відсвяткуйте навіть малі перемоги. Забезпечуйте людям, що мають відношення до успіху нових процесів чи виробництву продукції, можливість збирати врожай нагород за свої новації.

13. Заохочуйте не тільки великі зміни та очевидні новації, але нагороджуйте та заохочуйте малі, неухильно зростаючі та неперервні покращення. Встановлюйте тенденції, що свідчать про вторинні, але ніколи не зсякаючі вдосконалення.

14. Сконцентруйте увагу на тому, як виконується робота, а не на тому, що виконується. Малюйте блок-схеми процесів та чітко визначаєте надлишки, непотрібну та не підвищуючу цінність роботу. Заохочуйте зміни спочатку у тому, як буде вестися справа, а потім у тому, що саме природніше за все робити.

15. Розглядаючи важку проблему, запитуйте “Навіщо?” як мінімум п'ять разів поспіль. Це примушує шукати докорінні причини проблеми, ініціює нові ідеї підходів до неї та усуває бажання зайнятися лікуванням симптомів хвороби замість хірургічної операції самої стрижневої проблеми.

16. Спочатку випробуйте ідеї на пілотажній основі. Не революціонуйте організацію в цілому, поки не протестиментуєте у локальному масштабі [4, с. 281-284].

2.3. Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках стратегічного управління

1. Проводьте зі своїми безпосередніми підлеглими спеціальні зустрічі, щоб чітко пояснити їм своє бачення майбуття, пояснити його рамки та ключові принципи, а також відпрацювати головну стратегію його досягнення. Добийтеся участі всіх ключових гравців та намагайтеся захопити їх своєю впевненістю.

2. Складайте перелік бар'єрів, які можуть виникнути на шляху досягнення майбуття, що ви намітили. Що буде перешкоджати вам прийти до вражаючого успіху? Уявіть собі, що перепони можливо замінити чимось їм протилежним. У цьому сенсі перегляньте усі позиції свого переліку. Як у дійсності було б можливо перетворити перешкоди у благоприємні можливості?

3. Відслідковуйте тенденції та прогнози майбуття свого бізнесу чи сектора ринку. Здійсніть моніторинг демографічних змін у Європі,

Азії та Північній Америці, що зачіпають ваших конкурентів. Щомісячно приділяйте деякий час фантазії на десять років наперед. Не дозволяйте розуму назавжди застрягти на рівні короточасного мислення.

4. Складіть перелік передових організацій, що намагаються встановити свою лінію у якомусь одному бізнесі чи секторі ринку. Вони не обов'язково повинні належати вашому сектору. Базуючись на тому, що вам вдалося спостерігати, спроеціюйте майбуття своєї організації. Що із знайденого вам хотілося б прийняти на озброєння, щоб вийти на рівень світового класу?

5. Залучайте інших до участі у формуванні бачення перспектив вашої організації та стратегій їх реалізації. Формулювання бачення майбуття організації не може бути результатом діяльності однієї особи. Домагайтеся зворотного зв'язку у відповідь на заяву свого бачення, намагайтеся здобути з цього ідеї, як найкращим чином прийти до встановлення очікуваного майбуття.

6. Викладіть у письмовій формі особисте бачення майбуття. Чітко відобразіть свої відчуття того, що викладено на папері, та надайте характеристику спадщини, яке ви як менеджер бажали б залишити наступному поколінню. У якій ситуації ви бажали б опинитися через п'ять років? (Не відрізняється вона від картини, що записана у вашому баченні майбуття організації?).

7. Саме своїм життям надавайте приклад слідування принципам вашого бачення майбуття. Виконуйте усе те, на чому наполягаєте у своїх промовах. Тримайте слово. Не будьте лицемірним. Намагайтеся бути взірцем того, що хотіли б бачити в інших.

8. Які пам'ятки історії чи події у вашій організації є прикладом поступу нового руху до вашого бачення майбуття? Розповсюджуйте ці надихаючі історії, нагадуйте про них як можна частіше. Сприяйте тому, щоб вони стали часткою фольклору, що малює успіхи вашої організації.

9. Частіше розмовляйте про своє бачення майбутнього, постійно стимулюйте дискусії на цю тему, звертаючись до різноманітних засобів. Ніколи не упускайте випадку якимось чином звернутися до теми свого бачення під час публічних презентацій. Привертайте увагу до пропонованого вами бачення майбуття мовленням, у письмовій формі та своєю поведінкою.

10. Забезпечуйте підлеглим можливість ставати правовісниками та вчителями цього бачення. Створюйте їх такими, щоб і інші могли намалювати та пояснити картину вашого бачення. Організуйте звітність співробітників перед вами про те, як картина вашого бачення майбуття доводиться ними до свідомості своїх підлеглих.

11. Формулюйте своє бачення майбуття, створюйте атмосферу

впевненості у тому, що ви віддасте належне минулому. Створюючи майбуття, не засуджуйте минуле та не відмічайте без поважної відмітки минулих зусиль та успіхів. З іншого боку, не залишайте сумніву в тому, що на ваше бачення слід дивитися як на крок уперед у новому напрямку, яке просто не може бути колишнім.

12. Пропонуйте кожному підлеглому та кожному підрозділу своєї організації підготувати власне формулювання бачення майбуття. Будь-яка з них повинна знаходитися у повній відповідальності з базисними принципами та цінностями загального бачення організації. Все ж таки у формулюваннях бачення перспектив підрозділами та окремими співробітниками повинні чітко визначатися унікальність пропонованого підходу та пропонованої місії кожного підрозділу та фахівця.

13. Вимагайте, щоб оголошені формулювання викладалися простою мовою, позбавленим двозначності мовленням, були достатньо короткими та могли легко відбиватися у пам'яті, а стиль висловів був би піднесеним та надихаючим. Мовлення опису майбуття повинно досягати не лише думок ваших людей, але і сприйматися їх серцем. Текст формулювань повинен запам'ятовуватися, але не бути надмірним та побудованим на лозунгах.

14. Заохочуйте людей прийняти виклик вашого бачення, як завгодно модифікувавши його, але потім цілком віддатися справі його перетворення у життя. Наділяйте людей власними правами використовувати це бачення майбуття у якості керівництва та, спираючись на нього, робити незалежні дії.

15. Забезпечуйте людей умовами для цілковитого служіння політиці вашого бачення перспектив. Чим вище суспільне визначення бачення майбуття, тим вірогідніше виникнення прихильності справі його здійснення. Забезпечуйте своїм підлеглим можливість орієнтувати відповідно цьому баченню кого-небудь ще, давати пояснення на презентаціях чи вставати на захист того чи іншого його принципу [4, с. 284-287].