

روش اجرایی

مدیریت تغییر

P-MA-۰۷-۰۰

تصویب کننده	تأید کننده	بررسی کننده	تهیه کننده	
سعید رسالی	رضا سیار	مدد کمیلی	نعیمه ایلخانی	نام و نام خانوادگی
مدیرعامل	معاون منابع انسانی	مدیر دفتر تما	رئیس گروه سیستمهای مدیریتی	سمت
تاریخ:	تاریخ: ۱۳۹۲/۰۶/۱۲	تاریخ: ۱۳۹۲/۰۶/۱۸	تاریخ: ۱۳۹۲/۰۶/۱۸	امضا

۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی، تشریح چگونگی ارزیابی نیاز به تغییر برنامه ریزی شده و اجرای نظام یافته تغییرات در فرآیندها، ساختار سازمانی و کارکنان، تجهیزات و ماشین آلات، دانش فنی و تکنولوژی مورد استفاده، پروژه ها، روش های اجرایی و گردش کارها و همچنین کنترل نتایج و اثربخشی آن ها در مدیریت ریسک ها و جنبه های زیست محیطی و ایمنی شغلی و بهره گیری از فرصت ها، می باشد تا از نتایج نامطلوب تغییرات، اجتناب شده و به پیشگیری از خدمات نامنطبق منجر شود.

۲- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این روش اجرایی شامل همه فرآیندها و واحدهای شرکت توزیع برق آذربایجان بوده و لازم است از طریق مدیران در سطوح مختلف مورد توجه، تأکید و رعایت قرار گیرد.

۳- تعاریف

۳-۱- تغییر: منظور هرگونه جایگزینی، تعویض، کاهش، افزایش و توسعه در یک واحد یا فرآیند، فعالیت ها، تجهیزات و ماشین آلات، مواد مصرفی، روش های اجرایی، دستورالعمل ها، قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و کارکنان و ... در سازمان را گویند. در مجموع تغییرات در سازمان به سه دسته تغییر اضطراری، تغییر موقتی و تغییر دائمی تقسیم می شوند:

۳-۱-۱- تغییر اضطراری: تغییر مورد نیاز در شرایطی که پیروی از روش عادی ایجاد تغییر منجر به یک خطای غیر قابل قبول در سیستم های مدیریتی مستقر شده در شرکت گردد.

۳-۱-۲- تغییر موقت: تغییری است که در یک دوره زمانی کوتاه مدت و از پیش تعیین شده، صورت گیرد.

۳-۱-۳- تغییر دائمی: به تغییرات پایدار اطلاق می شود.

۳-۲- مدیریت تغییر: فرآیند ارزیابی و کنترل قبل از تغییرات در طراحی تأسیسات، عملیات و سازمان دهی فعالیت ها تا مرحله حصول اطمینان از اینکه در اثر اجرای این تغییرات، خطاهای جدیدی ایجاد نشده و ریسک خطاهای موجود برای کارکنان و سایر ذینفعان افزایش نمی یابد.

۴- شرح عملیات

۵-۱- کلیات

فرآیند مدیریت تغییر، فرآیندی آگاهانه و مبتنی بر رویکرد رفع نواقص و بهبود مستمر می باشد که از مراحل زیر تشکیل می شود:

- ❖ تدوین طرح تغییر
 - ❖ اصلاح/ ایجاد اسناد و مدارک لازم
 - ❖ تعیین فازهای تغییر
 - ❖ آزمایش تغییر در محیط قابل کنترل (در صورت امکان)
 - ❖ حصول اطمینان از پایداری و عملکرد پس از تغییر
- یادآوری ۱: زیرساخت‌های این مراحل مدیریت تغییر می‌تواند شامل انسان، نرم افزار و سخت افزار باشد.

سه دلیل عمده وجود دارد که ضرورت تغییر در سازمان ها را ایجاب می نماید:

- ❖ نیاز به تغییرات درون سازمانی
- ❖ پیش بینی توسعه در آینده و یافتن راه های تطبیق با آن
- ❖ بهبود وضع موجود

۲-۵- طرح پرسش

به منظور ارزیابی نیاز به تغییر برای مدیریت تغییر باید به طرح پرسش‌های زیر و تعیین پاسخ آنها اقدام نمود:

- ❖ چرا تغییر ضروری است؟
- ❖ چه کسی می خواهد تغییر ایجاد کند؟
- ❖ نتایج مطلوب تغییر کدام اند؟
- ❖ چگونه تغییر ایجاد می شود؟

❖ چه کسانی حمایت و چه کسانی مشارکت می کنند؟

❖ مسئولیت ما چیست و مسیر حرکت ما کدام است؟

۲-۵- محورهای تغییرات

پیش بینی تغییرات عمده با محوریت نیروی انسانی، تجهیزات، محصولات/ خدمات، فرآیندها، تأمین کنندگان و پیمانکاران، تکنولوژی، روش کار، استانداردها و مقررات و ... در جدول ۱ به شرح ذیل مشخص شده اند:

جدول ۱: پیش بینی نمونه هایی از تغییرات که در مدیریت تغییر مورد توجه قرار می گیرند:

محور تغییرات	مثال
تجهیزات و دستگاه ها	تغییر در دستگاه های تولیدی، آزمایشگاهی، فنی و ...
کنترل فرآیندهای کاری	شامل نرم افزارهای کنترل فرآیند، ابزار دقیق، کنترلرها، مشخصه های کیفی و کمی فرآیندها
فناوری و عملیات (تکنولوژی)	تغییر در تکنولوژی های تولیدی، کنترلی، حمل و نقل، بسته بندی و ...
مستندات سیستمی	روش های اجرایی و دستورالعمل ها و ...
اقدام مصرفی	شامل مواد اولیه و بسته بندی
سیستم ایمنی شغلی	مجاز بودن ادامه عملیات فرایند در زمانی که سیستم ایمنی مشخص خارج از سرویس می باشد، سیستم های حفاظت از حریق و ...
الزامات بازرسی، تست و تعمیرات پیشگیرانه	افزایش فواصل زمانی بازرسی فنی تجهیزات و ماشین آلات کلیدی، تغییر در نوع مواد مصرفی و قطعات یدکی و ...
زیر ساخت ها	ابنیه، مخازن و سیستم های ارتباطی و ...
ساختار سازمانی و کارکنان	کاهش تعداد اپراتورها در یک شیفت، تغییر پیمانکار تعمیرات، تغییر زمان انجام کار، چرخش و جابجایی معاونین و مدیران و مسئولین واحدها
استراتژی، چشم اندازها و رویکردها	تغییر در استراتژی های بازار یابی و فروش، منابع انسانی و ...
الزامات قانونی	تغییرات استانداردهای ملی، آیین نامه ها، الزامات قانونی و ...
سایر عناصر سیستم مدیریت یکپارچه	اصلاح روش اجرایی مدیریت تغییر به منظور قابل استفاده بودن برای درخواست تغییرات ضروری

۴-۵- پیش بینی مقاومت در قبال تغییر

در تغییر و تحولات سازمانی ۳ هدف عمده به شرح زیر وجود دارد:

❖ همسو کردن سازمان با نیازها و تغییرات بافت سازمانی (درونی و بیرونی)

❖ تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای جدید

❖ بهبود و اصلاح فرآیندها، ساختار، تکنولوژی و ...

با توجه به اینکه عمدتاً کارکنان تغییر را نوعی تهدید برای خود می دانند و به سادگی پذیرای آن نیستند و غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، یکی از مشکل ترین وظایف مدیران فرآیندهاست، لذا مقاومت افراد در مقابل تغییرات یکی از مهم ترین مسائل سازمان ها و بنگاه های اقتصادی در تغییرات می باشد. مقاومت در مقابل تغییرات دو منشأ دارد:

الف) مقاومت هایی که منشأ فردی دارند و به ویژگی های شخصیتی افراد مربوط می شود که عبارتند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته ها، عوامل اقتصادی و بی اعتمادی به خود و ...

ب) مقاومت هایی که منشأ سازمانی دارند عبارت اند از: ساختار سازمانی و ارتباطات، احساس تهدید متخصصان، مقاومت های گروه های شغلی و کاری و ترس از تغییر در جایگاه های شغلی

جهت مقابله با مقاومت ها در برابر تغییرات، روش های زیر باید توسط مدیران واحدها مورد استفاده قرار گیرند:

- ❖ ارتباطات: مدیر مربوطه با کارکنان مؤثر ارتباط برقرار نموده و دلایل ایجاد تغییر را برای آنان تشریح می کند.
- ❖ مشارکت: کارکنان در جریان تغییرات قرار گرفته و نقش مشارکت آن ها بیان می شود.
- ❖ ایجاد انگیزش: بر حسب مورد و با توجه به میزان اهمیت و پیچیدگی تغییر، آموزش مهارت های جدید و دادن مزایا و ... مورد توجه و اقدام قرار می گیرد.
- ❖ استفاده از الزام سازمانی: آخرین روش، ملزم نمودن کارکنان مربوطه به پذیرش تغییر مطابق الزام سازمان است که از مسئولیت مدیران است.

۵-۵- نحوه درخواست تغییر

۵-۵-۱- درخواست درخصوص درخواست جهت اعمال تغییرات (مشابه جدول ۱) می بایست نسبت به تکمیل فرم «درخواست پیشنهاد/تغییر با کد F-MA-۰۸-۰۰۰» و انجام مراحل مطابق با روال ذکر شده در فرم مذکور اقدام گردد.

۵-۶- گردش کار فرآیند مدیریت تغییر

کلیه کارکنان درخواست یا تغییر پیشنهادی خود را طی فرم «درخواست/پیشنهاد تغییر با کد F-MA-۰۸-۰۰۰» به سرپرست یا مدیر مافوق خود (بررسی کنندگان اولیه) ارایه می نمایند. مدیر واحد مربوطه پس از بررسی، در صورتی که تغییر پیشنهاد شده، با اهداف و رویکردها و سیستم های مدیریتی مستقر شده در سازمان همخوانی نداشته باشد، فرم «درخواست/پیشنهاد تغییر به شماره F-MA-۰۸-۰۰۰» را با ذکر دلیل عودت داده و یک نسخه از آن را بایگانی می نماید. در صورت موافقت اولیه با پیشنهاد مذکور، فرم «درخواست/پیشنهاد تغییر با کد F-MA-۰۸-۰۰۰» را جهت بررسی ملاحظات ناشی از اعمال تغییر مانند

تغییر در ریسک ها، تغییر در بافت سازمان، تغییر در مدارک سیستم و سایر تغییرات، برای سایر مدیریت‌ها در صورت نیاز ارسال نموده و یا آن را به عنوان ورودی جلسات لحاظ می‌نماید. مدیران واحدهای مرتبط برای تغییرات کلیدی و عمده بر اساس فرم «درخواست/ پیشنهاد تغییر با کد F-MA-۰۸»، اقدام به کنترل و تهیه اطلاعات مورد نیاز تغییر درخواستی نموده و مطابق مراحل ذکر شده در فرم اقدام می‌نمایند. این اطلاعات می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

- ❖ مشخصات تغییر و نتایج بالقوه
- ❖ شناسایی پیامدهای ناشی از تغییر
- ❖ ارزیابی و کنترل ریسک ناشی از تغییر
- ❖ ارزیابی منابع مورد نیاز
- ❖ تعیین یا تغییر الزامات آموزشی مورد نیاز
- ❖ تعیین یا تغییر الزامات ارتباطی و اطلاع رسانی تغییر
- ❖ تعیین یا تغییر معیار پذیرش
- ❖ سایر موارد بر حسب اقتصادی شرایط

یادآوری ۲: در صورت تغییر در استانداردها و قوانین ملی و بین المللی تأثیرگذار بر سیستم های مدیریتی مستقر شده در شرکت (که در اختیار شرکت نمی‌باشند)، استانداردها و قوانین مذکور توسط مدیر عامل و معاونین شرکت جهت کاربرد و رعایت و نیز تعیین احتمال نیاز به تغییر در بازنگری ریسک‌ها و جنبه‌های زیست محیطی و ایمنی به واحدهای مربوطه ابلاغ می‌گردد.

یادآوری ۳: در فرم «درخواست/ پیشنهاد تغییر با کد F-MA-۰۸-۰۰»، مشخص کردن دائمی یا موقت یا اضطراری بودن تغییر الزامی می باشد.

۵-۷- ارزیابی

مدیر واحدهای مربوطه، پس از تهیه طرح تغییر و قبل از اجرای آن جهت حصول اطمینان از حذف یا کاهش ریسک، نسبت به ارزیابی مجدد ریسک‌ها و فرصت‌ها، ارزیابی جنبه‌های زیست محیطی و ایمنی شغلی با همکاری واحدهای مرتبط با تغییرات اقدام می نماید.

۵-۸- انجام اقدام اصلاحی

در صورت مشاهده هرگونه عدم انطباق و یا موارد نیازمند صدور اقدام اصلاحی/ پیشگیرانه، نماینده مدیریت و سایر واحدهای ذکر شده در متن روش اجرایی می‌بایست بنا به نیاز نسبت به رفع عدم انطباق و شناسایی

و رفع علل آن و همچنین صدور اقدام اصلاحی / پیشگیرانه مطابق با روش اجرایی «اقدام اصلاحی و پیشگیرانه با کد P-MA-۰۲-۰۰۰» اقدام نمایند.

۵- مسئولیت ها:

- ۴-۱- مسئولیت اجرای این روش اجرایی و بررسی و کنترل نتایج تغییرات، بر عهده مدیران فرآیندها می باشد.
- ۴-۲- مسئولیت تأیید تغییرات، برحسب پیچیدگی و گستره تأثیرگذاری آن بر عملکرد شرکت، بر عهده مدیران واحدهای مربوطه، معاونین، نماینده مدیریت و مدیر عامل می باشد.

۶- مراجع:

- ۶-۱- استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵ (مدیریت کیفیت)
- ۶-۲- استاندارد ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵ (محیط زیست)
- ۶-۳- استاندارد ISO ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸ (ایمنی و بهداشت شغلی)

۷- فرم های مرتبط:

ردیف	پیوست	کد
۱	فرم درخواست / پیشنهاد تغییر	F-MA-۰۸-۰۰۰
۲	اعلام نظر در مورد مستندات	F-MA-۰۹-۰۰۰