

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Психологические аспекты управления
изменениями в организации**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

ББК 88.5я7

П 86

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составитель:

Родченко И.Г., начальник отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Ильина Т.Б., кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета.

Психологические аспекты управления изменениями в организации: учебно-методическое пособие / сост. И.Г Родченко.; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 61 с.

Учебно-методическое пособие содержит материал, необходимый при изучении модулей «Социальные и психологические аспекты государственного управления (для руководителей)», «Управление персоналом».

Данное пособие может использоваться в системе повышения квалификации работников органов государственного управления, органов местного самоуправления, руководителей государственных предприятий, учреждений, организаций для качественной оценки собственной готовности к внедрению изменений, выработки эффективной тактики взаимодействия с коллективом, модели стратегии изменений с целью успешного управления изменениями в организации в целом.

Предложенный материал позволит расширить знания по вопросам менеджмента и психологии с их последующим практическим применением в управленческой деятельности.

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления,
государственных предприятий,
учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Изменения в организации	4
Сопротивление изменениям	9
Управление процессом изменений	21
Выводы	42
Литература	43
Приложения	44
Вопросы для самоконтроля	60

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

При современном темпе социального и технологического прогресса резко возрастает потребность в изменениях. Изменения – это путь к развитию организации, человека.

Управлять организацией при стабильных условиях и при условиях изменений – разные вещи, которые нуждаются в разных подходах, технологиях и навыках. Значительные отличия также связаны с разными уровнями организационного управления.

Существует три таких уровня: индивид, группа (команда), организация в целом.

Индивидуальные изменения выражаются в индивидуальной реакции индивида на ожидаемые нововведения. Характер этой реакции формируется под воздействием пяти факторов:

- природа изменений (эволюционные и революционные, общие и частичные, повседневные и разовые изменения обуславливают разную реакцию индивидов);
- последствия изменений (индивид оценивает, в чью пользу внедряемые изменения, кто выигрывает от них, кто проигрывает?);
- опыт предыдущих изменений в организации;
- тип личности индивида, структура его интересов и мотивации;
- индивидуальная история работника (уровень образования, опыта, стабильность жизни, стадия карьеры).

Все эти особенности необходимо учитывать в управлении индивидуальными изменениями.

В организации большинство людей находятся в группе или команде.

Для управления организационными изменениями большое значение имеет **команда изменений** – творческий коллектив, который призван стать проводником изменений в организации. С другой стороны, руководители должны реагировать на поведение неформальной группы, которая оказывает сопротивление изменениям.

Третьим типом являются **организационные изменения**, при которых изменяется внутренняя и внешняя среда функционирования организации, коммуникативные системы, организационные возможности. Вообще изменения могут касаться практически любого аспекта организации: графиков работы, децентрализации управления, методов менеджмента, изменения процесса производства, организационной структуры, самого персонала, и тому подобное. Влияние организационных изменений часто выходит за пределы их непосредственного внедрения. Например, когда компания устанавливает новую компьютерную систему, работники должны научиться работать с новым оборудованием, нужно пересмотреть систему оплаты труда в соответствии с новым уровнем квалификации работников, изменить форму надзора за процессом производства.

Необходимость организационных изменений вытекает из несоответствия условий функционирования организации, группы или индивидов новым требованиям развития. Потребность в изменениях возникает тогда, когда такое несоответствие осознается сотрудниками. Потребность в изменениях можно создавать путем подготовки условий к изменениям и людей к восприятию их необходимости.

Существуют внешние и внутренние факторы организационных изменений. Внешние связаны с вызовами внешней среды: появлением новых технологий, заострением конкурентной борьбы, политической трансформацией, изменениями в законодательстве. Внутренние факторы являются внутренними импульсами развития организации, проявлениями свежих взглядов, идей, небезразличного отношения. Считается, что в каждой организации заложена способность к саморазвитию, самоусовершенствованию. Для государственных учреждений примером внутренних импульсов могут быть технологии коллегиального принятия решений.

Важно отметить, что некоторые изменения предварительно спланированы, другие являются реакцией на непредсказуемые события.

Можно выделить два основных вида организационных изменений – плановые и ситуационные, их также называют динамическими.

Плановые (стратегические) изменения – проектируют и внедряют в определенном порядке и в конкретное время, они отвечают прогнозируемым будущим событиям. Плановые изменения – это глубокие средние и долгосрочные изменения, которые содержат в себе назначение и миссию организации, такие аспекты ее корпоративной жизни, как развитие, качество, инновации и ценности. Стратегические изменения осуществляются в контексте внешней конкурентной, экономической и социальной среды, и внутренних ресурсов организации, возможностей, культуры, структуры и систем.

Ситуационные изменения являются частичным реагированием на события уже в ходе того, как они происходят. В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных изменений. Типичный пример – старение оборудования и людей, что имеет как негативные, проблематичные последствия (например, необходимость отремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость или достигли пенсионного возраста), так и позитивную сторону (техническая и управленческая квалификация, которая добывается годами практической деятельности). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению негативных последствий эволюционных изменений.

Большое количество ситуационных, незапланированных изменений носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организация должна реагировать на новую ситуацию. Например, конкуренция может заставить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка – повысить зарплату и тому подобное. Такие изменения являются приспособительными,

или реактивными. Организация не планировала и очень часто не подозревала об их необходимости до самого последнего момента, но все-таки осуществляет их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции, которые могут угрожать или, напротив, давать неожиданные новые возможности.

Поскольку ситуационные изменения, обычно, поспешны, то возможность принятия неэффективных решений увеличивается. Плановые изменения почти всегда имеют преимущество над ситуационными, поскольку предоставляют время для подготовки, но настоящим управленческим искусством является выход из ситуационных изменений с позитивными последствиями и наименьшими расходами.

По направлениям изменения можно классифицировать следующим образом:

- изменения в цели и задачах деятельности – например, расширение ассортимента услуг, которые предоставляет безработным Государственная служба занятости;
- изменения в применяемых технологиях – внедрение электронного документооборота в государственных учреждениях;
- изменения в организационной структуре и управленческих процессах – распределение и перераспределение функций, новые технологии принятия решений, внедрение информационных систем;
- изменения в организационной культуре – ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- изменения в людях – руководство и персонал, их компетентность, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- изменения в эффективности работы организации – финансовые, экономические, социальные показатели, которые проектируют связь с окружающей средой, выполнение компанией миссии и заданий и использование новых возможностей;

- изменения в престиже и репутации организации, в деловых кругах и в обществе.

Одна из основных сфер организационных изменений касается персонала. Примером является решение о повышении профессионального уровня специалистов, что, соответственно, требует новых учебных программ и критериев отбора, введения новой системы стимулирования, перераспределения работников и тому подобное.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. Оба этих явления можно назвать универсальными. И хотя организационное сопротивление в случаях проведения изменений неминуемо, оно, однако не является исключительно негативным явлением, как его нередко трактуют. В сущности, организационное сопротивление является реакцией социальной системы на влияние, то есть может рассматриваться как обратная связь. Это одно из природных явлений жизни организации, которого нужно не избегать, и с которым целесообразно не бороться, а попробовать понять и использовать для более эффективного управления изменениями.

Люди оказывают сопротивление изменениям по трем основным причинам: неопределенность, ощущение потери и убеждение, что изменения ничего хорошего не принесут.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них изменения ассоциируются с опасностью). Сопротивление изменениям может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более-менее скрытого неприятия изменений, которое выражается в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения нововведений). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным, когда преимущество отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

- отрицание необходимости изменений и опасения явной потери (например, сохранение той же заработной платы при увеличении расходов труда);
- угроза сформированным на старом рабочем месте социальным отношениям;
- незаинтересованность в переменах лиц, которых касаются изменения;
- нехватка ресурсов и времени из-за оперативной работы, которая тормозит изменения, которые не могут быть реализованы «бегло».

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сформированных социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, которая ведет к тому, что одно «несинхронизированное» изменение задерживает реализацию всего проекта;
- сопротивление передачи привилегий определенным группам и возможным изменениям в сформированном «балансе власти»;
- прошлый негативный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальной разработки в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к преобразованиям с расчетом на участие коллектива, невзирая на преимущество, оборачиваются слишком большой потерей времени до того, как принятые меры дадут результат. Поэтому, если будет потребность в быстрых и радикальных изменениях, то должны быть предусмотрены и твердые мероприятия.

Причины сопротивления можно систематизировать (таблица 1). Эта систематизация позволяет выяснить, какая группа и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по какой причине.

Таблица 1. Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистичный интерес	Ожидание личной потери в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание цели и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, которые излагают план изменений	Слухи
Разная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасения людей, что они не имеют необходимых навыков или умений	Поведение, направленное в поддержку собственного престижа

Для более полной картины о вопросе сопротивления персонала, стоит привести характеристику к приведенным в таблице 1 причинам сопротивления изменениям:

- **Эгоистичный интерес** является основной причиной того, что люди сопротивляются изменениям на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, свойственного каждому человеку: люди в результате своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальной группы, политика которой будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

- **Неправильное понимание цели и стратегии изменений** обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно цели и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организации, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

- **Разная оценка последствий** связана с разным восприятием стратегической цели и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый имеет соответствующую информацию, чтобы убедиться в ее преимуществах как для организации, так и для каждого служащего.

- Некоторые люди имеют **низкую терпимость к любым изменениям** из-за опасений, что они не смогут научиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и тому подобное.

Многие из названных причин сопротивления изменениям возникают из человеческой натуры. Однако на них влияет жизненный опыт (например, позитивные или негативные последствия предыдущих изменений). Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но напрасных реорганизаций) или которым причинили вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Это очень важно. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть другими, например, плохой выбор новой технологии или несоответствующие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям - лишь симптом, причину которого стоит обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей

различаются по сопротивлению изменениям и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто больше всего нуждаются в изменениях, часто больше всех им сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как служащих, так и руководителей), группы, организации и даже целых человеческих содружеств.

Для осуществления диагностики сопротивления применяется модель «Силового поля».

«Силовое поле» – анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют изменениям или, напротив, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, способе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к качественным изменениям. Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие между силами, способствующими изменениям и силами, противодействующими изменениям. Пока эти силы находятся в равновесии (нейтрализуют друг друга) организация статична, в ней «все остается в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели (т.е. совершить изменения), необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в интересах сил, направленных на достижение цели (минимизировать силы сопротивления изменениям и увеличить движущие силы). На рис. 1 представлена модель силового поля.

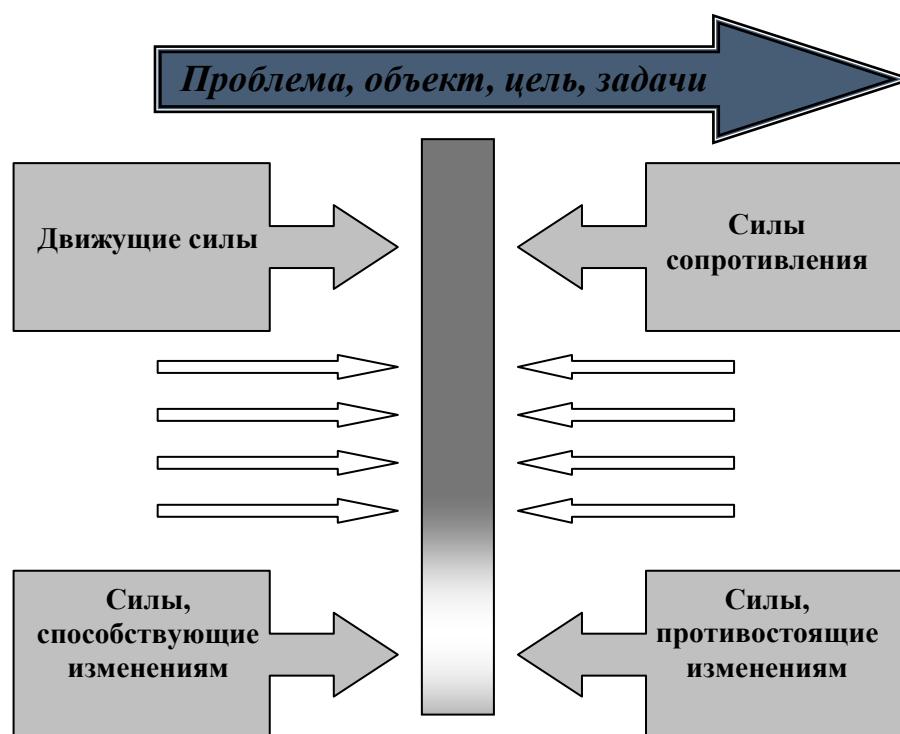


Рис.1. Модель анализа «силового поля»

Под движущими силами и силами сопротивления подразумеваются силы, которые наделены полномочиями власти, связаны с финансированием, исполнителями и т.д; силы, способствующие и противостоящие изменениям не обладают властными полномочиями, оказывают не прямое влияние, но могут быть очень влиятельными.

Достижение изменений есть ни чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущей силы, сокращения или отодвигания сдерживающей силы или комбинации этих мер.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать изменения, но при этом также происходят и рост напряжения за счет появления новой силы сопротивления. Отодвигаясь, сила сопротивления может вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть больше стабильным. Если движущая сила изменений

была усилена, этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект изменений может быть потерян.

Дополнительным инструментом, который облегчает проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованной стороны. В отличие от движущей силы или силы сопротивления, которые имеют, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых «заинтересованных сторон» - конкретных лиц, групп или организаций, побочно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Эти «заинтересованные стороны» также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственную движущую силу изменений, или ослабить действие сил сопротивления.

Если при внедрении изменений руководителями были взвешены все риски и предусмотрены решения возможных трудностей на уровне менеджмента, то фактор, который нельзя игнорировать, - человеческий фактор. Именно человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что поведение людей в организации в итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Сотрудники должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые, на первый взгляд, могут казаться чисто техническими или структурными, но в дальнейшем могут повлиять на них определенным образом.

Следовательно, то, что изменяет организацию, изменяет и людей, в ней работающих:

- они должны получать новые знания;
- получать больше информации;
- решать новые задания;
- совершенствовать навыки и умения;
- менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации.

Изменения в ценностях и отношениях необратимы, поскольку без них невозможны какие-либо реальные изменения.

Адаптацию к изменениям часто считают исключительно индивидуальным процессом, хотя это не верно. В действительности, любые изменения в организации происходят на трех уровнях: индивидуальном, коллективном и организационном.

Индивидуальный уровень. Столкнувшись с изменениями, человек вынужден разрешать несколько проблем. Сначала он должен сформировать собственное мнение относительно уместности и качества предлагаемых изменений, дать им собственную оценку. Иногда перемены навязываются другими людьми. В таких случаях сформировать свое мнение поможет перечень вопросов (см. Приложение А).

Если человек признает необходимость изменений, то, невзирая на чувство незащищенности, которое возникает в результате потери привычных производственных отношений, он будет готов приложить значительные усилия для освоения новых знаний и навыков, которые от него требуются в изменившихся условиях.

Далее ему стоит понять, как относятся к новым изменениям его коллеги. Это необходимо для того, чтобы оценить, не вызовет ли он недовольства с их стороны, принимая или, напротив, отбрасывая эти изменения. Таким образом, он втягивается в игру согласования или навязывание мнений, в результате которой, формируется «коллективная позиция».

Наконец, ему необходимо подчиниться новым методам работы, которые чаще всего оказываются не до конца отработанными. Другими словами, на индивидуальном уровне любые изменения в организации могут быть уподоблены скачкам с препятствиями, где маршрут с разнообразными барьерами избран без согласования с участниками соревнования.

Коллективный уровень. Руководители часто склонны недооценивать влияние со стороны коллег на принятие или отбрасывание людьми предлагаемых изменений; на то, что, невзирая на свои первые впечатления, многие предпочитают вести себя таким образом, чтобы не потерять доверие сослуживцев, и только впоследствии и с большим трудом меняют свою оценку из страха быть отброшенными той группой людей, в которую они входят. Исследования позволяют думать, что принятие изменений принимает форму некоторого общественного договора в условиях, когда существующая практика работы уже себя дискредитировала, а новые альтернативы приветствуются. Причем в большинстве случаев настоящий договор принимается под давлением или, по крайней мере, с молчаливого одобрения неформальных лидеров коллектива.

Организационный уровень. Кроме собственных взглядов на предсказуемые изменения и испытываемое давление со стороны коллег, человеку приходится также приспосабливаться к той организационной структуре, в рамках которой он работает. То есть вместе с теми техническими и организационными средствами, которые будет нужно внедрить, ему также приходится учитывать действия руководства по пропаганде и продвижению изменений. Новая структура, новая концепция качества, изменения в структуре отчетности, перестройка производства, внедрение новых технологий, совершенствование производственных процессов, перестройка горизонтальных связей внутри предприятия, измененные процедуры - вот неполный перечень тех организационных аспектов реорганизации, которые необходимо проработать, испытать, наладить, освоить, оценить и, при необходимости, исправить и задокументировать. В силу того, что эти аспекты реорганизации проще поддаются оценке, руководители предприятий чаще всего концентрируют свое внимание именно на них, упуская из вида два других уровня проведенных изменений.

В действительности все три перечисленные уровни взаимосвязаны, и любые нарушения в одном из них неминуемо влияют на два других. Эта взаимосвязанность усложняет задание осуществления изменений и, безусловно, служит причиной относительно скромных достижений в процессе изменений компании. Решение подобных сложных задач оказывается по силам только тем менеджерам, которые имеют достаточную гибкость и решительность.

Важно заметить, что в науке не существует четких правил преодоления сопротивления. Многие менеджеры недооценивают разнообразие человеческих реакций на изменения в организации, а также на то позитивное или негативное влияние, которое эти изменения производят на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Данные методы и их характеристики консолидированы в таблице 2.

Таблица 2. Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуации:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если принимает участие большое количество людей
Участие и заинтересованность	Когда инициаторы изменения не имеют всей информации, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и	Этот подход может занимать много времени

	значительную силу для сопротивления	любая соответствующая информация, которую они имеют, будет включаться в план изменения	
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за опаски проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблемы адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогим, требовать большого количества времени и все равно испытать неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция и кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемы сопротивления	Этот подход может породить дополнительную проблему, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений имеют значительную силу	Этот подход отличается скоростью и позволяет перебороть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются неудовлетворенными инициаторами изменений

Данные методы были предложены в 1979 г. Джоном Коттером. С момента опубликования статьи Коттера и Шлезингера прошло более

тридцати лет. За это время практика организационных изменений в американской и западноевропейской компаниях обнаружила опасность и недостатки методов, основанных на принуждении и манипулировании. Появилось большое количество работ, развивающих идею обучающейся организации. Безусловно, эта идея интересуется своим гуманным подходом к людям и потенциально высокой эффективностью, но стоит учитывать, что эти методы требуют больших расходов на учебные и развивающие программы, привлечение для своего осуществления высококлассных специалистов и никогда не дают отдачи при формальном и непрофессиональном подходе.

Как показывает таблица 2, каждый метод имеет свои особенные преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод для успешного проведения программы изменений, с помощью которого будет возможно уменьшить или полностью устранить сопротивление сотрудников компании.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ

Новые законы, новые технологии, новые потребности, новые конкуренты – вот лишь неполный перечень причин, в силу которых организация должна меняться. Иначе она может пойти на дно и погибнуть. Некоторые находят удовольствие в переменах. Другие боятся или возмущаются ими. Наши эмоции и чувства зависят от того, сами мы стремимся к переменам или же их нам навязывают.

Управление изменениями – это управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое. Чтобы эффективно управлять процессом перемен, необходимо уметь определять, являются ли данные перемены желательными или же, по крайней мере, необходимыми. Затем нужно добиться того, чтобы члены команды понимали, что для них гораздо выгоднее будет принять участие в разработке деталей намеченных изменений, чем пытаться затормозить их. Чаще всего это проще сказать, чем сделать, особенно в том случае, если данные перемены не вполне по душе (методика оценки умения внедрять перемены приведена в Приложении Б).

Любое изменение является чрезвычайно сложным процессом. Невозможно дать одну простую инструкцию по руководству организационными изменениями. Однако существует несколько принципов управления процессом изменений, знание которых помогает эффективно управлять изменениями.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Может возникнуть борьба за ограниченные ресурсы: на некоторых людей могут возложить функции как планирования или разработки изменений, так и выполнения текущих дел.

Во-вторых, руководству стоит определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой мере и форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий - сложность выполняемых действий и их важность для

организации. В большой организации высшие руководители не могут сами принимать участие во всех изменениях, однако некоторыми из их должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, предоставления и проявления управленческой поддержки. Поощрение со стороны руководства является важным стимулом в осуществлении изменений.

В-третьих, необходимо согласовать разные процессы преобразования в организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в большой и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над похожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартную методику, или же выдвинуть избыточные требования к ресурсам. Может случиться и так, что один из отделов разработал важные предложения, и стоит убедить других принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В такой ситуации высшее руководство должно вмешиваться, придерживаясь такта.

В-четвертых, управление изменениями включает разные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и другие. Это, по-видимому, наиболее затрудняет обязанности руководства, потому что в процессе принимают участие специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решение о применении разных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые изменения.

Наиболее популярная модель процесса внедрения изменений была предложена Куртом Левиним. Она может применяться для любой организации, которая осуществляет изменения. Модель включает три

основных этапа или стадии: «размораживание», «изменение» и «замораживание».

Основные механизмы преобразований по Курту Левину:

«Размораживание» имеет в виду преодоление старых стереотипов, отход от застывшего. Для формирования потребности в новом нужна определенная частица беспокойности или неудовлетворения. То есть, для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Для нестабильной системы, особенно если она нестабильна в течение длительного времени, необходимо перебороть недоверие сотрудников относительно возможности позитивных изменений. Во всяком случае, главное на этой стадии - «размораживание» высшего руководства организации, убеждение, что старые способы деятельности уже себя исчерпали.

«Изменение» — центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники пробуют практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Это процесс пилотного запуска нововведения с целью перехода от идеальной модели нововведения к модели реальной и возможной в рамках компании. Данная стадия включает два этапа: «идентификацию» - когда участники процесса испытывают предложенные нововведения; «интернализацию» или «усвоение» - когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса, при этом происходит перевод общей цели и принципов нововведений в специфическую личную цель и норму.

Не важно, происходят ли эти изменения последовательно или одновременно, важно, что они требуют заинтересованного участия лиц. На этой стадии происходят изменения в убеждениях ведущих участников процесса превращений.

«Повторное замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные. На этой стадии все сотрудники организации разделяют новые подходы.

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур. Стоит учитывать такие его особенности:

- это, в первую очередь, длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления изменений;
- важной частью этого процесса является выбор из разных альтернатив, от которого зависит будущее организации;
- этот процесс можно рассматривать только как системный процесс, который касается всей организации;
- необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми придется сталкиваться в процессе осуществления изменений, имеют высокую неопределенность;
- процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, - это не просто некоторая последовательность действий, которая характеризует выполнение обычной работы, а в сущности стратегия осуществления изменений.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что *под стратегией изменений понимают тот или другой подход, избранный в зависимости от обстоятельств*, что учитывает факторы, описанные выше.

Руководство организации должно тщательным образом проанализировать и оценить ее состояние, после чего решить, какая стратегия изменений является для нее наиболее подходящей. Стоит отметить, что для выбора подходящей стратегии и эффективного управления ею, руководству, в первую очередь, стоит определить, какие требования предъявляют к организации внешние изменившиеся условия, а затем

проверить, насколько ресурсы организации позволяют ей отвечать этим требованиям.

Некоторые показатели организации имеют негативные признаки, позволяющие допустить, что условия ее существования ближе к неопределенным, а ее ресурсы не вполне адекватны. Поэтому состояние организации является, скорее всего, уязвимым и даже приближается по инерции к предкризисному. Соответственно, организация должна выбрать стратегию перестройки своей деятельности и разрыва со сформировавшимися традициями.

В таблице 3 приведены наиболее адекватные стратегии изменений с учетом состояния, в котором находится организация. Проблема соответствия разработана для компаний, но может применяться и в государственных учреждениях с определенными предосторожностями.

Таблица 3. Соотношение практической ситуации и стратегии

<u>1. Отличное состояние компании</u>	<u>1. Опережающая стратегия</u>
Находясь в отличном состоянии, компания способна не только хорошо адаптироваться к рыночным условиям, но также развивать внутренние методы работы так, чтобы превосходить аналогичные организации. Компанию, таким образом, отличают высокоэффективные рыночные подходы и успешное непрерывное развитие.	В этом случае наиболее подходящей стоит признать опережающую стратегию развития, основанную на тщательном мониторинге внешних условий и внутреннего состояния компании с целью выявления признаков любых, как бы то ни было заметных возможностей. В ответ на появление отмеченных признаков руководство компании регулирует ее работу так, чтобы защитить ее позицию и обеспечить позитивный баланс спроса и предложения на ее товары и услуги. Подобная стратегия допускает наличие механизма «сканирования» условий работы компании, что позволяет улавливать появление новых явлений (внешних и внутренних), способных повлиять на позиции компании. Должен быть также отрегулирован механизм реагирования на результаты мониторинга.

2. Стойкое состояние

В таком состоянии компания способна выдерживать давление внешних условий ее работы. Она достаточно эффективно оказывает услуги или производит продукцию, которые востребованы, и достаточно хорошо использует имеющиеся ресурсы. Вместе с тем у компании есть возможность для совершенствования, причем, если совершенствования не будут проводиться, у нее может возникнуть проблема в случае изменения внешних условий или ухудшения обеспечения ресурсами.

2. Стратегия развития

Для сохранения завоеванных позиций компания обязана продолжать усовершенствование своих возможностей реагировать на изменение условий существования.

Для этого компания в ответ на изменения, которые состоялись, или ожидаемые изменения в обстановке может расширить спектр производимой продукции или предоставляемых услуг или заменить их новыми, или попробовать расширить свое присутствие на рынке, например, путем расширения производства и развития сети сбыта продукции. В контексте такой стратегии особенно уместно создание совместных предприятий и вступление в деловые отношения с другой компанией.

3. Уязвимое состояние

Компания еще способна руководить своим развитием, но чувствует определенные трудности с обеспечением эффективной работы. Продукция, которая производится компанией, по своему происхождению отвечает специфической потребности рынка, но ее производство и/или эксплуатация связана с использованием лишнего количества ресурсов, что негативно отражается на уровне экономической эффективности.

Кроме того, способность реагировать на смену условий работы и внедрять новое остается относительно слабой.

Поэтому при быстром ухудшении внешних условий компания может легко обанкротиться. Для такой компании частым случаем является то, что основные усилия тратятся на внутреннюю проблему, в то время как совсем не уделяется внимание предоставляемым товарам и услугам.

3. Стратегия оптимизации

Компания теряет способность к развитию и должна приложить интенсивные усилия по оптимизации своей способности реагировать на смену обстановки и по воссозданию потерянной позиции. Стратегия оптимизации включает анализ существующей практики работы, использования ресурсов и всей существующей системы с целью выработки корректирующих действий - внедрение контроля расходов, сокращение штата, упрощение производственных процессов, совершенствование организации труда, возобновление технологии, пересмотр стратегии маркетинга и тому подобное.

Другими словами, данная стратегия нацелена на расширение производства и повышение качества. При этом стремятся влиять на параметры, которые влияют на расходы, в то время как у стратегии развития объектом влияния являются параметры, связанные с доходами компании.

4. Ситуация движения по инерции/напряженная

Как и в предыдущем случае, данная ситуация связана с возникновением в компании финансовых проблем, но с тем отличием, что они обусловлены старением производимых товаров или предоставляемых услуг или архаичностью применяемых производственных методов и организации производства. Другими словами, последующая судьба компании остается под сомнением в связи с несоответствием между рыночными условиями и способностью реагировать на них.

В подобной ситуации часто можно наблюдать наличие в компании двух конкурирующих между собой кланов. Представители одного из них ратуют за принятие решений, которые остаются в рамках корпоративной традиции, а представители другого выступают в интересах новых решений.

4. Стратегия преобразования

В данной ситуации, даже если в компании есть достаточные основания считать пережитые трудности всего лишь временными, у нее нет другого выхода, кроме немедленного пересмотра своих отношений с рынком (возобновление номенклатуры продукции и услуг, репозиционирование на рынке и тому подобное) и внутренних методов работы (преобразование производства, организации труда, механизмов принятия решений, технологии, и так далее).

Подобные стратегии часто и вполне справедливо называют революционными, поскольку они направлены на глубокую и резкую смену производственной модели, которая долго преобладала в компании.

Таким образом, эта стратегия направлена не на усовершенствование того, что есть в компании, а на то, чтобы делать что-то новое и совсем другими методами.

5. Кризисная ситуация

Для того, чтобы компании был поставлен данный диагноз, обычно должны быть выполнены следующие два условия:

- само существование компании поставлено на карту;
- у компании отсутствуют внутренние альтернативы развития.

В итоге организация оказывается очень ослабленной и поддается внешним влияниям такой силы, которые она не способна вынести, например, ультимативным требованиям финансовых институтов. Эта ситуация обычно сопровождается внутренним хаосом, когда невозможно заставить людей принимать творческие и эффективные решения.

5. Стратегия сокращения или распродажи

Поскольку все способы исправления ситуации были испытаны и потерпели неудачу, для компании в этой ситуации остаются только две возможные стратегии. Первая: сокращение, которое выражается преимущественно в ограничении номенклатуры продукции или услуг только теми, которые подтвердили свою экономическую эффективность. Эта стратегия выходит из предположения, что отдельная часть компании еще отвечает требованиям рынка и остается возможность расширить ее присутствие на нем, если сконцентрировать усилия только в избранной области. Другие области деятельности компании должны быть ликвидированы. Вторая стратегия - распродажа - выражается в ликвидации компании путем продажи ее активов или

	путем передачи их в управление другой компании с подписанием эксклюзивного субподрядного договора. В обоих случаях эта стратегия связана с хирургическими действиями, которые неминуемо приводят к радикальным изменениям и чаще всего к значительным убыткам как для акционеров, так и для руководства и сотрудников компании.
--	--

Для государственных учреждений оптимальным является стойкое состояние, которому соответствует стратегия развития, предусматривающая совершенствование деятельности, развитие персонала, повышение качества продуктов и услуг, разработанных программ и проектов, механизмов внедрения последних.

Выбор стратегии изменений, безусловно, включает глубокий и четкий анализ соотношений между рыночными условиями и внутренней характеристикой организации с последующей их гармонизацией.

Часто менеджеры склонны спонтанно отдавать предпочтение стратегии развития или оптимизации потому, что они позволяют сохранить традиции, снижают наиболее очевидные риски, а последствия неудач при их применении оказываются не настолько большими. Вместе с тем, сохранение преемственности может представлять значительную угрозу для существования многих организаций в случае глубоких и долгосрочных изменений условий их работы.

Всем организациям время от времени необходимо менять что-то в своей стратегии и структуре. В прошлом, когда внешнее окружение было относительно стабильным, большинство организаций проводили незначительные, скорее количественные, изменения, чтобы решить срочную проблему или воспользоваться новой возможностью, которая открылась. Однако последние десять-пятнадцать лет компании всего мира поставлены перед необходимостью радикальных изменений в стратегии, структуре,

кадрах и процессах управления, чтобы приспособиться к новым требованиям конкуренции. Глобальная конкуренция и быстрые технологические изменения, скорее всего, приведут к еще более значительным структурно-стратегическим изменениям в грядущем десятилетии.

Организации могут выбирать те изменения, которые им нужны, среди огромного разнообразия изменений. Этот выбор сложен и требует большой ответственности, аналитической способности и навыков квалифицированного управления высшего менеджмента.

Стратегическое управление основывается на соблюдении определенных принципов:

- Заинтересованность всех эшелонов управления организации в осуществлении запланированного подхода и достижении позитивного результата.
- Качественное информационное обеспечение и постоянный поток информации из внешней среды.
- Документационное обеспечение всех принятых решений.
- Планирование процесса коммуникации, включая обратную связь.
- Доведение содержания избранной стратегии до каждого исполнителя.
- Основными подходами к управлению изменениями являются: применение власти (поощрение и наказание), переподготовка специалистов и применение разумных расчетов или методов убеждения всех сотрудников организации в необходимости изменений. На основе выбора определенного подхода разрабатывается стратегия изменений как избранный и одобренный организацией всесторонний план действий.

Успех осуществления стратегии зависит от степени привлечения сотрудников, которая может быть разной, от высокой до низкой. В случае незначительных изменений (допустим, изменение логотипа компании) привлечение всех сотрудников не является необходимым, но при радикальных изменениях высшая степень привлечения означает высокую эффективность реализации стратегии изменений.

Существуют следующие методы привлечения:

1. Информация. Предоставление письменных и видео материалов, проведение конференций и презентаций.
2. Коммуникация. Проведение встреч в малой группе – командных брифингов.
3. Консультирование. Предоставление консультаций и проведение опросов.
4. Переговоры.
5. Участие. Создание одно- или многофункциональных рабочих команд или проектных групп.
6. Привлечение. Создание групп, ориентированных на решение заданий в масштабах организации и на базе департаментов с многофункциональным и многоуровневым членством.

Ниже приведена модель изменений по К. Терлею с характерными для каждого подхода способами реализации.

Таблица 4. Модель изменений К. Терлея

Модель	Подход	Способы реализации
Директивная	Навязывание изменений со стороны руководителя	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Модель, основанная на переговорах	Признание законности интересов других сторон, которые принимают участие в изменениях, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная модель	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа, в команде, новая культура, ответственность служащего

Аналитическая модель	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использования экспертов	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - по использованию станков; - по новым информационным системам
Модель, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее привлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа действий по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Стоит рассмотреть подробнее особенности использования моделей, приведенных в таблице:

Директивная модель.

При применении директивной модели менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первичного плана. Целью директивных подходов часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатый срок: соответственно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип модели для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности, на задание, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям (дополнительно можно оценить уровень развития ваших лидерских способностей с помощью теста, приведенного в Приложении В). Применение директивной модели наиболее целесообразно в условиях экстремальных обстоятельств, когда организация оказывается в безвыходной ситуации, а у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и альтернативы выбора способа

действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичной внешней причиной, которая требует использования директивных подходов, являются политические решения, изменение курса, изменение власти.

К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления планируемым изменениям, независимо от того, какими бы мотивами поведения они не вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто покориться им. Директивный подход применяется, например, в министерстве, когда решение о его реорганизации уже принято.

Из всего вышесказанного видно, что директивные подходы можно применять только тогда, когда не подходят другие. Чтобы быть эффективным, менеджер, выбрав эту модель, должен осознать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или, даже, неминуемое условие работы. Для осуществления этих изменений он должен иметь значительные полномочия, силу и стойкость.

Модель, основанная на переговорах.

Применяя модель, основанную на переговорах, менеджер является инициатором изменений, однако проявляет готовность вести переговоры с другой группой по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки.

На осуществление модели переговоров идет немного больше времени, потому что в процессе переговоров с другой заинтересованной стороной сложно предусмотреть результаты, потому что трудно предварительно полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, кого касается осуществляемое изменение, владеют, по крайней мере, возможностью выражать свое мнение, чувствуют понимание. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и

части прибыли, часто называемое производственным договором, представляет собой пример такого подхода.

Нормативная модель.

При использовании нормативной модели делается попытка не только заручиться согласием служащих на какое-то изменение, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общей цели организации. Именно поэтому такой подход иногда называют «сердца и ума». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы сотрудники стремились к реализации этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, принимая участие в разработке проектов по повышению качества, рационализации. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельной личности и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, которые являются экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Понятно, что этот подход требует большего количества времени, чем директивный. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, все еще остается открытым.

Аналитическая модель.

Аналитический - теоретический подход к процессу изменений, при котором применяется модель изменений, подобная описанной выше. Он последовательно проходит стадию анализа и диагностики сформированной ситуации, постановки целей, планирования процесса изменений, оценки результатов, и, наконец, определения целей для следующей стадии процесса изменений. Это рациональный и логический подход, который находит широкое одобрение и поддержку у консультантов - внутренних и внешних. Но изменения редко происходят именно так, как допускает данная модель. Эмоции, непоследовательность руководства и внешние влияния, приводят к тому, что такой рациональный подход трудно применять от начала до конца, хотя он может быть правильным способом начать реформирование.

Подходы, ориентированные на действия.

Модель, ориентированная на действия, отличается от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, часто менеджер не оказывает существенного влияния на сотрудников, привлеченных к планированию изменений. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых отразится введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры при выборе того или другого подхода явно или неявно ориентируются на скорость осуществления изменения, объем предыдущего планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и отвечает ключевой характеристике ситуации.

В практике управления существует три классических стиля руководства:

1) ***авторитарный или директивный.*** Характеризуется высокой централизацией руководства, единоличным принятием решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники получают лишь минимум информации. Руководитель отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не выносит свои предложения на обсуждение. Распространенные методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, снятие льгот. Заинтересованность не поощряется. Интересы дела для руководителя выше интересов людей;

2) ***демократический или коллегиальный.*** Характеризуется стремлением руководителя к общей выработке решений, распределением полномочий и ответственности между руководителем и подчиненным. Поощряется высказывание собственного мнения. Руководитель стремится

использовать рефлексивные методы управления (убеждение, обсуждение, аргументация), а при осуществлении контроля особенное внимание обращает на результат. У сотрудников развивается самостоятельность, которая способствует достижению целей организации;

3) *либеральный.* Характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс работы. Такие руководители недостаточно компетентны, не уверены в прочности своего служебного места, не принципиальны. Не требовательны к подчиненным, не любят контролировать их работу.

Детальная характеристика стилей руководства приведена в Таблице 5.

Таблица 5. Характерные черты классических стилей руководства

Критерий	Авторитарный / директивный	Демократический	Либеральный / Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Принятие решений	Руководитель единолично решает вопросы	Советуется с подчиненными перед принятием решения	Ждет указаний от высшего руководства или решения совета

4. Способ доведения решения до исполнения	Руководитель приказывает, распоряжается, командует	Предлагает	Просит
5. Распределение ответственности	Руководитель берет на себя ответственность или перекладывает ее на подчиненных	Распоряжается в рамках полномочий	Снимает с себя какую-либо ответственность
6. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
7. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
8. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
9. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
10. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	—
11. Готовность к работе	При отсутствии руководителя - перерыв в работе	При отсутствии руководителя - продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
12. Мотивация труда	Минимальная. Наказание – основной метод стимулирования	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом. Используются различные виды стимулирования	Минимальная

13. Отношение руководителя к нехватке собственных знаний	Все знает – все умеет	Постоянно повышает квалификацию, учитывая критику	Пополняет собственные знания и поддерживает эту черту у подчиненных
14. Стиль общения руководителя	Держит дистанцию, необщителен	Дружелюбно ориентирован	Общается с подчиненными по их инициативе

Применение только одного из трех основных (классических) стилей значительно обедняет деятельность руководителя. Важно понимать, что не существует универсального или идеального стиля руководства. Оптимальность того или иного стиля проявляется и зависит от конкретной ситуации. А как говорилось выше, в управлении изменениями наиболее приемлемым является демократический стиль.

Так, авторитарный стиль соответствует ситуации, когда положение в организации выходит из под контроля (в случае кризисной ситуации). Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где отмечается хорошая дисциплина и порядок. Стиль невмешательства может применяться, если рабочая группа доросла до такого уровня, что может активно действовать на началах самоуправления, в противном случае этот стиль вреден. Стиль невмешательства дает наилучшие результаты при руководстве творческими коллективами.

Особенности и последствия применения стилей управления представлены в таблице 6.

Таблица 6. Особенности применения стилей

Авторитарный стиль	↑ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓	Производительность выше При отсутствии или смене руководства производительность падает, нередко прерывается трудовой процесс Высокое напряжение между членами коллектива Чаше и острее конфликты Меньше интерес к труду Низкая удовлетворенность работой Отсутствие подлинной сплоченности
Демократический стиль	↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑	Высокая удовлетворенность трудом Высокая трудовая мотивация Высокое качество работы Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу Доверительная дружеская атмосфера в коллективе Трудовой процесс саморегулируется, не нарушается при отсутствии руководителя
Попустительский стиль	↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓	Наиболее низкая производительность Низкая групповая идентификация Сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, что ведет к его распаду Низкая трудовая дисциплина Частое появление неформальных лидеров с негативным характером деятельности по отношению к целям организации Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных

Эффективность стиля руководства зависит от конкретной ситуации, однако в управлении организационными изменениями наиболее приемлемым является демократический стиль.

Узнать свой собственный стиль руководства можно с помощью теста, размещенного в Приложении Г.

Также существует другая характеристика стилей руководства - решетка стилей руководства, составленная **Блейком и Моутоном**. Выглядит она достаточно просто – как пересечение девяти горизонтальных и девяти вертикальных линий. В вертикальной системе координат изображено поведение, ориентированное на людей, в горизонтальной – ориентированное на задачу. Каждая из переменных разделена на девять степеней интенсивности соответствующего качества. Цифра 9 характеризует высшую интенсивность, цифра 1 – низшую.



Рис. 2. Решетка стилей руководства

Из решетки стилей руководства выводятся пять типичных стилей:

1.1 – стиль руководства, не ориентированный ни на высокие трудовые достижения, ни на заботу о межличностных отношениях. Он подобен попустительскому стилю и может иметь, как следствие, апатию и разочарование сотрудников.

1.9 – стиль руководства, при котором для межличностных отношений создана оптимальная атмосфера, однако внимания трудовым достижениям уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. Обычно в группе, где руководитель придерживается такого стиля, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начинает давить производственная необходимость и (или) вышестоящее начальство.

5.5 – стиль руководства, направленный на средние трудовые достижения и среднюю удовлетворенность сотрудников. Он консервативен и ориентирует на достаточные для «спокойной жизни» трудовые результаты. Конфликты улаживаются по-возможности. Характеризуется склонностью к компромиссам.

9.1 – стиль руководства, ориентированный на высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Он соответствует авторитарному стилю руководства. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или оказываются больными.

9.9 – стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Конфликты разрешаются совместно, сообща. Руководитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.

Решетку Блейка-Моутон иногда называют управленческой, менеджерской решеткой и широко используют для анализа и выработки с помощью тренировок различных менеджерских стилей. Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении.

Опросы руководителей показывают, что большинство из них считают стиль 9.9 наиболее целесообразным и эффективным. Однако применять этот стиль руководства на практике весьма затруднительно. Немецкий исследователь У. Штопп выделяет семь главных препятствий на пути его использования:

- 1) низкий уровень образования сотрудников;
- 2) недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- 3) низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- 4) неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенной для этих целей;
- 5) традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- 6) различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;
- 7) возникающая из-за иерархических отношений в организации эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных.

Для устранения этих препятствий необходимо повышение образовательного уровня руководителей и сотрудников, соответствующее развитие их сознательности и компетентности.

ВЫВОДЫ

Любая программа изменений в организации может включать следующие этапы:

- Оценка состояния организации, проблем и перспектив.
- Изучение внешних и внутренних факторов необходимости проведения изменений в организации.
- Постановка целей, которых организация хочет достичь в результате изменений.
- Анализ всей процедуры и процессов относительно осуществления изменений.
- Выбор стратегии внедрения организационных изменений.
- Диагностика сопротивления изменениям.
- Выбор и применение методов преодоления сопротивления изменениям.
- Функционирование организации в новых условиях.
- Выводы.

Но главное, чтобы программа изменений базировались на четырех «Э»:

«Эстетичность» - то, что вы делаете или предлагаете, должно быть красивым!

«Этика» - соответствовать ценностям окружающих людей!

«Энергетика» и «Энтузиазм» - необходимые условия для реализации задуманного!

ЛИТЕРАТУРА

1. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2007. – 58 с.
2. Кемерон Э. Грин М. Управление изменениями – М., 2006. – 155 с.
3. Корпоративная культура и управление изменениями/ Пер. с англ. – М.:Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 192 с. - (Серия «Классика Harward Buisness Review»)
4. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту. – М., 2007. – 480 с.
5. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. – М., 2007. – 22 с.
6. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту:- К., 2004. –165с.
7. Основы менеджменту/ Кузьмін О.Є. – К.: Академвидав,- 2003. – 351 с.
8. Практика управления человеческими ресурсами/ Армстронг М. – Питер, 2004. – 340 с.
9. Раунтри Дерек Контрольные вопросы для руководителя/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс - Клуб, 2003. – 288 с.
10. Стратегический менеджмент/ под ред. А.Н. Петрова, СПб., - Изд.: Питер, 2005г. – 495 с.
11. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ., Камерон Э., Грин М., - Добрая книга, 2006. - 358 с.
12. Управление организационными изменениями// Широкова Г.В. - СПб.: Издательский Дом С.- Петербургского государственного университета, 2005. – 432 с.
13. Управління змінами: посібник для слухача / [уклад.: Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П.]; Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ». – Київ, 2007. – 115 с.

Оценка предлагаемых изменений

Иногда перемены навязываются другими людьми. В таких случаях можно столкнуться с необходимостью дать оценку будущим переменам, предложить некоторые поправки или даже выступить против них. Ниже перечислены вопросы, которые могут оказаться полезными в данном отношении.

Вопросы	Да	Нет
Делаем ли мы это уже сейчас?		
Были ли предыдущие подобные попытки успешными?		
Будет ли это работать?		
Практично ли это?		
Этично ли это?		
Проистекает ли это из чьих-то имперских замашек и личных интересов?		
Основано ли это на непроверенной теории и предположениях?		
Продиктовано ли это модой или чьей-то прихотью?		
Решит ли это наши проблемы?		
Могут ли возникнуть в связи с этим новые проблемы?		
Приемлем ли уровень риска?		
Насколько это эффективно с точки зрения затрат?		
Укладывается ли это в наш бюджет?		
Вызовет ли это противоречия со стороны персонала/клиентов/профсоюзов и т. д.?		
Являются ли предполагаемые повышение производительности и улучшение условий труда достаточными именно для нас, чтобы мы могли говорить о согласовании степени их достижимости?		
При зрелом размышлении, следует ли поддержать предлагаемые изменения (с внесением или без внесения поправок)?		
Или же мне лучше выступить против них?		
Если я чувствую, что следует выступить против данных изменений, то как и при чьей поддержке лучше всего подготовить материалы для подкрепления моего мнения?		

Важно! Вы должны быть в равной мере критичны, отвечая на эти вопросы в свете как тех перемен, которые вы намерены провести по собственной инициативе, так и тех перемен, которые предлагают провести другие люди.

Оценка своего умения внедрять перемены

В чем будут заключаться ваши сильные и слабые стороны в отношении внедрения перемен в вашей организации? Чтобы назвать себя успешным «проводником перемен», вам необходимо дать как можно больше утвердительных ответов в первой группе вопросов и как можно больше отрицательных – во второй.

Преимущества	Да	Нет
Известны ли вам основы деятельности вашей организации – в чьих руках сосредоточена власть, как работает система, какие существуют препятствия?		
Говорите ли вы на языке вашей организации (используете ли особый жаргон, шутки и т. д.)?		
Понятны ли вам местные способы работы и поведения, и можете ли вы действовать согласно неписаным правилам вашей организации?		
Известная ли вы фигура среди ваших коллег, и не чувствуют ли они с вашей стороны угрозу?		
Чувствуете ли вы, что ваше личное и профессиональное удовлетворение зависит от процветания вашей организации?		
Верите ли вы в то, что в результате перемен ваша организация больше выиграет, чем проиграет?		
Активно ли вы ищете пути изменения ситуации к лучшему?		
Недостатки		
Вы слишком заняты текущей работой своего отдела, поэтому не можете оценить задачи всей организации объективно и в целом?		
Может ли то, чего ждут от вас в вашей нынешней роли другие люди, каким-то образом конфликтовать с вашими усилиями по проведению изменений?		
Верно ли, что у вас нет никакого опыта по внедрению перемен?		
Верно ли, что ваши прочие обязанности не оставляют времени на то, чтобы как следует подумать о возможных переменах?		
Не кажется ли вам, что вы занимаете не слишком защищенную позицию в отношении претензий со стороны других сотрудников организации?		
Возможно ли то, что ваши прежние успехи или неудачи сформировали у людей определенные предубеждения в отношении вас?		
Верите ли вы в то, что с переменами связано больше потерь, чем приобретений?		
Склонны ли вы относиться с подозрением к новым методам работы?		

Методика "Лидерские способности"
(В.К. Борымский, И.С. Витенко)

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам делается вывод о том, обладает ли он психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
а) да, б) нет.

- 12.** Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
- а) да, б) нет.
- 13.** Считаете ли вы себя мечтателем?
- а) да, б) нет.
- 14.** Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
- а) да, б) нет.
- 15.** Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?
- а) да, б) нет.
- 16.** Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
- а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
- б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
- 17.** Какое из этих двух мнений вам ближе:
- а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
- б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
- 18.** С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми,
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.
- 19.** Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да, б) нет.
- 20.** Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?
- а) да, б) нет.
- 21.** Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет.
- 22.** Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
- 23.** Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет.
- 24.** Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
- 25.** Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет.
- 26.** Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- а) самый компетентный человек;
б) тот, у кого самый сильный характер.
- 27.** Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
а) да, б) нет.
- 28.** Уважаете ли вы дисциплину?
а) да, б) нет.
- 29.** Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
а) тот, который все решает сам;
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
- 30.** Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
а) коллегиальный, б) авторитарный.
- 31.** Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
а) да, б) нет.
- 32.** Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
- 33.** Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
а) промолчу,
б) буду отстаивать свое мнение.
- 34.** Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
а) да, б) нет.
- 35.** Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
а) да, б) нет.
- 36.** Что бы вы предпочли?
а) работать под руководством хорошего человека;
б) работать самостоятельно, без руководителя.
- 37.** Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
а) согласен, б) не согласен.
- 38.** Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
а) да, б) нет.
- 39.** Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
а) да, б) нет.
- 40.** Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
а) у меня опускаются руки;
б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
- 41.** Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?
а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, испытуемый получает 1 балл.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Методика оценки стиля управления

Инструкция: «Объективно оцените утверждения, касающиеся Вашего характера, отношений, привычек, склонностей. Если утверждение соответствует Вашему поведению и отношению к людям, то в бланке для ответов напротив порядкового номера вопроса поставьте «+», не соответствует «-». Если Вы никогда не попадали в некоторые из приведенных ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них».

1. Предпочитаю, чтобы подчиненные беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми идеями, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю прежде всего о других.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то слишком инициативен.
7. Я очень напряженно работаю, поскольку не могу положиться на помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться с помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошее, ни плохое.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать своего авторитета, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Для эффективной работы мне часто не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь ответить так, чтобы не вызывать конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. В состоянии возбуждения я часто теряю контроль над собой, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю безразличие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, т.к. их всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений.
38. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные — безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.
51. Для более эффективного руководства следует поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи управления объективными обстоятельствами.
54. Нарушителей дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
 60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Точно оценить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав сумму утвердительных ответов с помощью ключа, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов	Сумма утвердительных ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Единолично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

В зависимости от полученной суммы утвердительных ответов степень выраженности стиля управления будет различной: минимальной (0—7); средней (8—13) и высокой (14—20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. Предпочтительнее сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает деловой стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно использовать приведенные далее характеристики.

Характеристики индивидуальных стилей управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<i>Авторитарно-единоличный</i>	
0-7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, в неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8-13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание учитывать предложения заместителей
14-20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения
<i>Пассивно-попустительский</i>	
0-7	<i>Минимальная:</i> проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности
8-13	<i>Средняя:</i> отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость постороннему влиянию и страх перед необходимостью принимать решения самостоятельно, чрезмерную мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14-20	<i>Высокая:</i> показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость

	и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание, панибратство
<i>Единолично-демократический</i>	
<i>0-7</i>	<i>Минимальная:</i> свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытках направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах
<i>8—13</i>	<i>Средняя:</i> раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и наказание, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение
<i>14 — 20</i>	<i>Высокая:</i> отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы в коллективе, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе

Оценка стилей управления

Тест «Мой стиль управления»

Инструкция: «Работая индивидуально, проанализируйте альтернативы, описывающие различные стили управления. Выберите среди них по одной, характеризующей Вас наиболее полно. Букву, соответствующую выбранной Вами альтернативе, обведите в кружок».

Для того чтобы определить оптимальный стиль управления, необходимо проанализировать альтернативы коллективно (в группе) и путем дискуссии определить оптимальную альтернативу в каждом элементе. С выбором должны согласиться все участники группы.

Элемент 1. ИНИЦИАТИВНОСТЬ

А. Я развиваю бурную деятельность, а остальные с энтузиазмом поддерживают меня.

В. Я подчеркнуто лояльно и особенно благожелательно отношусь к тем, кто поддерживает мои начинания.

С. Я стимулирую к действию себя и других.

Д. Я стараюсь поддерживать постоянный темп работы.

Е. Я выступаю в качестве инициатора мероприятий по оказанию помощи и поддержки другим.

Ф. Я выкладываюсь ровно настолько, чтобы дела шли нормально.

Элемент 2. УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ИНФОРМАЦИЕЙ, СООБЩАЕМОЙ ПОДЧИНЕННЫМИ

А. Я занят поиском и проверкой информации. Я приглашаю людей высказывать мнения, убеждения и идеи, отличные от моих собственных, и выслушиваю их. Я постоянно подвергаю оценке степень достоверности известных мне и другим мнений и позиций.

В. Я перепроверяю сведения, которые мне сообщают другие, и поощряю их, если мне представляется возможность убедиться в их правоте.

С. Я анализирую факты, мнения и позиции с тем, чтобы держать под контролем любую ситуацию и убедиться в том, что другие не совершают ошибок.

Д. Я воспринимаю происходящее более или менее объективно, а в случае явных несоответствий подвергаю факты, мнения и позиции проверке.

Е. Я ищу факты, мнения и позиции, подтверждающие, что все идет хорошо. Для сохранения всеобщей гармонии я не склонен бросать вызов другим.

Ф. Я оперирую фактами, мнениями и позициями, которые мне сообщают.

Элемент 3. ПРОПАГАНДА ВЗГЛЯДОВ (ВЫСКАЗЫВАНИЕ УБЕЖДЕНИЙ)

А. Я убежден, что необходимо открыто выражать свои мнения и убеждения. Я живо реагирую на появление идей, более удачных, чем мои собственные, изменяя мнение по данному вопросу.

В. Я придерживаюсь стойких убеждений, однако даю возможность другим высказывать свои мнения, таким образом помогая им мыслить более объективно.

С. Я отстаиваю свои убеждения, позиции и идеи, даже в том случае, когда это подразумевает отрицание других точек зрения.

Д. Я не категоричен в выражении своих мнений, отношений и идей и пытаюсь идти навстречу другим.

Е. Я принимаю к сведению мнения, отношения и идеи других, даже в том случае, если отношусь к ним с предубеждением.

Ф. Я ни с кем не советуюсь, если меня просят - даю советы другим. Я избегаю принимать чью-либо сторону, не делая достоянием гласности свои мнения, убеждения и идеи.

Элемент 4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

А. В случае возникновения конфликта я пытаюсь вскрыть глубинные причины, вызвавшие его.

В. В случае возникновения конфликта я пресекаю его и благодарю людей за то, что они высказали свои мнения.

С. В случае возникновения конфликта я стараюсь пресечь его или настоять на своем.

Д. В случае возникновения конфликта я пытаюсь занять разумную позицию, которая удовлетворила бы других.

Е. Я избегаю выступать инициатором конфликта, но если он все же возникает, я пытаюсь подавлять эмоции для того, чтобы не разобщать людей.

Ф. Я сохраняю нейтралитет или пытаюсь остаться в стороне от конфликта.

Элемент 5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

А. Я весьма высоко ценю способность принимать здравые решения. Я стремлюсь к пониманию и согласию.

В. Последнее слово остается за мной, и я искренне пытаюсь убедиться в том, что мои решения приняты другими.

С. Я высоко ценю возможность принимать решения и редко попадаю под чужое влияние.

Д. Я пытаюсь найти осуществимые решения, которые были бы приемлемы для других.

Е. Я ищу такие решения, которые позволяют сохранить хорошие отношения, и, насколько это возможно, стимулирую других к принятию самостоятельных решений.

Г. Что бы ни случилось, я предоставляю другим принимать решения или достигать соглашения.

Элемент 6. **КРИТИКА**

А. Я стимулирую двусторонний обмен мнениями для пользы дела.

В. Я открыто выражаю свое мнение и надеюсь, что оно будет принято подчиненными, поскольку это делается для их же пользы.

С. Я указываю на слабости и неудачи для того, чтобы "подстегнуть" подчиненных к их преодолению.

Д. Рассматривая предложения, требующие доработки, я выражаю свое мнение не явным образом.

Е. Я поощряю сотрудников за хорошие результаты, однако избегаю отрицательных отзывов.

Г. Я избегаю демонстрировать свою реакцию на происходящее.

Обработка и интерпретация

Для определения стиля руководства буквы (А, В, С, D, Е, F), соответствующие Вашему выбору, занесите в следующие строки:

Индивидуальное решение (*Определение персонального стиля управления*):

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Командное решение (*Оптимальный стиль управления менеджера проекта*):

1. 2. 3. 4. 5. 6.

На индивидуальный (оптимальный) стиль управления указывает буква, встречающаяся наибольшее количество раз в ответах. Если буквы встречаются примерно одинаковое количество раз, отмечается комбинация различных стилей управления.

Описание стилей управления и их нахождение в решетке стилей руководства Р.Блейка и Д. Моутон приведены ниже.

ОПИСАНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 (F) «Нищета управления»	Я выкладываюсь ровно настолько, чтобы дела шли нормально. Я оперирую фактами, мнениями и позициями, которые мне сообщают. Я ни с кем не советуюсь. Однако если меня спрашивают, даю советы другим. Я избегаю принимать чью-либо сторону, не делая достоянием гласности свои мнения, отношения и идеи. Я сохраняю нейтралитет или ищу способ избежать конфликта. Что бы ни случилось, я предоставляю другим возможность принимать решения или достигать соглашения. Я избегаю демонстрировать свою реакцию на происходящее.
1.9 (E) «Загородный клуб»	Я выступаю инициатором мероприятий по оказанию помощи и поддержки другим. Я ищу факты, мнения и убеждения, подтверждающие, что все хорошо. Для сохранения всеобщей гармонии я не склонен бросать вызов другим. Я принимаю к сведению мнения, отношения и идеи других даже в том случае, если отношусь к ним с предубеждением. Я избегаю выступать инициатором конфликта. Однако если он все же возникает, я пытаюсь подавлять эмоции для того, чтобы не вызывать разобщения людей. Я ищу такие решения, которые позволяют сохранять хорошие отношения и, насколько это возможно, стимулирую других к принятию самостоятельных решений. Я поощряю сотрудников за хорошие результаты, однако избегаю отрицательных отзывов.
5.5 (D) «Спокойная жизнь»	Я стараюсь поддерживать постоянный темп работы. Я воспринимаю происходящее более или менее объективно, а в случае явных несоответствий подвергаю факты, мнения и позиции проверке. Я не категоричен в выражении своих мнений, отношений и идей и пытаюсь идти другим навстречу. При возникновении конфликта я пытаюсь занять разумную позицию, которая удовлетворила бы других. Я пытаюсь найти решения, которые были бы приемлемы для других. Рассматривая предложения, требующие доработки, я выражаю свое мнение не явным образом.
9.1 (C) «Авторитет - подчинение»	Я стимулирую к действию себя и других. Я анализирую факты, мнения и позиции с тем, чтобы держать под контролем любую ситуацию и убедиться в том, что другие не делают ошибок. Я отстаиваю свои убеждения, позиции и идеи даже в том случае, когда это подразумевает отрицание других точек зрения. При возникновении конфликта я стараюсь пресечь его или настоять на своем. Я высоко ценю возможность принимать решения и редко попадаю под чужое влияние. Я указываю на слабости и неудачи для того, чтобы "подстегнуть" подчиненных к их преодолению.

9+9 (В) «Отношения «родителей – детей»	Я подчеркнуто лояльно и особенно благожелательно отношусь к тем, кто поддерживает мои начинания. Я перепроверяю сведения, которые мне сообщают другие, и поощряю их, если мне предоставляется возможность убедиться в их правоте. Я придерживаюсь стойких убеждений, однако даю возможность другим высказывать свои мнения, таким образом помогая им мыслить более объективно. При возникновении конфликта я пресекаю его и благодарю людей за то, что они высказали свою точку зрения. Последнее слово остается за мной, и я искренне пытаюсь убедиться в том, что мои решения приняты другими. Я открыто выражаю свое мнение и надеюсь, что оно будет принято подчиненными, поскольку это делается для их же пользы.
9.9 (А) «Командная работа»	Я развиваю бурную деятельность, а остальные с энтузиазмом поддерживают меня. Я занят поиском и проверкой информации. Я приглашаю людей высказать мнения, позиции и идеи, отличные от моих собственных, и выслушиваю их. Я постоянно подвергаю оценке степень достоверности известных мне и другим фактов, свои и чужие мнения и позиции. Я убежден, что необходимо открыто выражать свои мнения и убеждения. Я живо реагирую на появление идей, более удачных, чем мои собственные, изменяя свое мнение по данному вопросу. При возникновении конфликта я пытаюсь выявить его причины с тем, чтобы вскрыть глубинные факторы, приведшие к его возникновению. Я весьма высоко ценю способность принимать здравые решения. Я стремлюсь к пониманию и согласию. Я стимулирую двусторонний обмен мнениями для пользы дела

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Организационные изменения - это:

- А. Определенный этап развития организации.
- В. План развития организации на перспективу.
- С. Переход организации к качественно новому состоянию или существенная модификация части организации.

2. Управление изменениями - это:

- А. Процесс, задача которого согласовать и внедрить изменения в соответствии с экономическими и техническими возможностями компании.
- В. Управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое.
- С. Процесс постоянной корректировки направления деятельности организации.

3. Концепция анализа «силового поля» в управлении изменениями это:

- А. Один из инструментов, который предусматривает анализ факторов и сил, подталкивающих и способствующих изменениям.
- В. Один из инструментов, который предусматривает анализ факторов и сил, подавляющих изменения.
- С. Один из инструментов, который предусматривает анализ факторов и сил, подталкивающих и способствующих изменениям или наоборот подавляющих их.

4. Что нужно сделать, чтобы коллектив добровольно поддержал изменения?

- А. Привлечь людей активно принимать участие на всех этапах внедрения изменений.
- В. Объяснить людям важность внедрения изменений.
- С. Применять методы стимулирования и принуждения.

5. Сопротивление изменениям это:

- А. Реакция людей на изменения в связи с отсутствием информации.
- В. Естественная реакция людей на изменения.
- С. Нехватка опыта руководства организовать процесс внедрения изменений.

6. «Директивная стратегия» - это вид стратегии осуществления изменений в основе которого:

- А. Подход, основанный на четком определении проблемы, сбора, анализа информации, использовании экспертов.
- В. Признание законности интересов государства и других сторон, которые принимают участие в изменениях.
- С. Навязывание изменений со стороны руководителя, слабое привлечение сотрудников к планированию, соблюдению первичного плана.

Психологические аспекты управления изменениями в организации

Учебно-методическое пособие

Составитель:

Родченко Ирина Геннадиевна, начальник отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.

