



«В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства. «Правильный» стиль и тип руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды» - так утверждают Ищук А.С. и Серочудинов Е.С. в статье «Проблемы взаимодействия руководителя и коллектива в современных условиях». [1]

Другой автор Демьяненко В. в статье «8 шагов управления изменениями». [2] приводит два направления деятельности, по которым может пойти руководство предприятия для того, чтобы повысить результативность работы сотрудников предприятия в условиях изменений:

- в первую очередь, нужно изменить отношение сотрудников, а в следствие этого, переменится их поведение (теория разработана специалистами по ситуационному лидерству(П. Херси и К. Бланшаром);

-поместить сотрудников в такие условия (организационный контекст), который способствует перераспределению ролей, появлению новых обязанностей и взаимоотношений, потому, что попытки преобразовывать организацию путем изменения ценностей и отношения способствуют неудачам (теория разработана Р. Айзенштадтом, М. Биром).

Основная часть

Так вот Демьяненко В., исследуя действия руководителей предприятий в России, приводит выводы о реакциях руководителей в условиях изменений, которые соответствуют вышеуказанным направлениям: руководители опираются, как на изменение отношения, так и создают условия. Но выбор реакции руководителей зависит от следующих факторов: культура организации и привычные способы управления, предмет изменения (что меняется) и какие уровни задействованы, а также масштаб организации.

Автор также приводит популярный метод управления лидерскими изменениями Дж.Коттера, который пользуется популярностью как на Западе, так и в России. В основе этого метода лежит идея вовлечения сотрудников в работу по преобразованию компании путем популяризации картины будущего организации. Участие в реформах сверху вниз показывает, что вероятность положительного результата изменений в российских компаниях чаще оказывается успешной, если руководители делают упор на внедрение условий, формирующих новое поведение сотрудников.

Поэтому, Демьяненко В. определил 8 шагов, на которые опираются руководители при использовании какого либо из этих альтернативных подходов:

1. Уверенное принятие обоснованного решения о преобразованиях;
2. Назначение реформаторов, способных принимать непопулярные решения (*наделение властными полномочиями руководителей, разделяющих цели и способы их достижения, а также способных проводить долгосрочные решения в жизнь организации*);
3. Предоставление реформаторам убедительных гарантий (*поддержка реформаторов в их приверженности принятому решению*);
4. Формулировка конкретных требований относительно ближайших шагов (*разработка плана действий, сдвигающих изменения с мертвой точки в желаемом направлении*);
5. Вывод из зоны комфорта ключевых сотрудников (*создание условий для решения нестандартных задач*);
6. Транслирование заинтересованности в достижении цели (*проявление интереса руководством к происходящему и контроль промежуточных результатов*);
7. Дозированное информирование о реформах с учетом ситуации и поставленных целей (*использование информирования в качестве серьезного инструмента управления переменами*);
8. Внедрение ключевых условий, задающих роли и поведение остальных сотрудников (*формирование обстановки, подталкивающей действовать по-новому*).

Основными ошибками при данной специфике взаимодействия руководителей с коллективом обычно являются:

1. Принятое руководителем решение об изменениях не способно содействовать достижению целей. Когда это происходит?

-когда руководитель не углубляется в суть, а решение принимает бегло изучив вопрос;

- когда поиск идет в одном направлении, а другие не анализируются;

- когда в основу принятия решения кладутся доводы специалистов коммерчески связанных с предприятием;

Это характерно для компаний, где не испытывают ограничения в финансовых ресурсах для реализации проекта преобразований. Вероятность успеха не просчитывается и не анализируется, а процесс дальнейшей работы по преобразованию напоминает поиск правильного решения в процессе проб и ошибок (и то, если только сотрудники не саботируют изменения, не видя никакой пользы от них). Некоторые руководители вообще не прочь занять персонал, увеличивая его активность как бы под грядущие преобразования, даже если они и не состоятся. Известны случаи, когда первое лицо вообще отдает выработку решения на откуп персонала, чтобы или самому не тратить время, или действительно занять чем то персонал. Но очень болезненно бывает для организации, когда потом на определенном этапе, босс приходит к выводу, что «этот ваш вижин, есть - полный иллюжн». [2]

-когда руководитель не осознает, что является частью изменяемой организации и не готов прилагать усилия по внедрению изменений.

Чтобы предотвратить данную ошибку, нужно, чтобы решение об изменении не просто удовлетворяло «хотелки» руководителя, а способствовало достижению целей организации; само руководство также должно быть готовым прилагать усилия и эмоционально настраивать коллектив; решение должно быть бесповоротным, учитывать возможности предприятия (не стоит замахиваться «на Вильяма нашего Шекспира», если организация для этого не подходит);

1. Руководство изменениями возглавляют конформисты.

В этом случае, на роль реформаторов выбирают специалиста, который работает в одиночку, организация стремится к преобразованиям, а сотрудник к комфортному существованию.

Предотвратить данную ошибку можно доверив преобразования не одному специалисту, а нескольким. С одной стороны это команда, а с другой – каждый из них имеет свои отношения с руководством, что в какой то степени делает их конкурентами за внимание первых лиц и ресурсы, а также руководству компании предоставляется возможность получать объективную картину происходящего.

1. Недостаток уверенности руководителя - реформатора, что организация заинтересована в переменах.

Происходит, когда руководители испытывают сомнения и не знают, что делать дальше.

Чтобы не допустить данную ошибку, нужно сразу выделить необходимые ресурсы, что послужит явным подтверждением намерений, «втянет» в них, отказ приведет к убыткам. Составление графика финансирования в дальнейшем поможет стимулировать соблюдение обязательств.

1. Топтание на месте.

Происходит когда преобразования вступают в противоречия с текущей деятельностью компании. Указав конкретные шаги в требуемом направлении, можно избавиться от бессмысленных споров, выслушивания объяснений почему это невозможно и бесконечного перечня причин.

1. Условия работы ключевых сотрудников не меняются.

Когда без очень особой надобности работники стараются не создавать трудности коллегам и сами стремятся находиться в зоне комфорта.

Выход видится в том, чтобы создать условия, при которых перед сотрудниками встанут новые творческие задачи.

Руководитель проявляет заинтересованность формально.

Это тот случай, когда руководство организации не уделяет должного внимания процессам преобразования.

Способ избежать аморфности руководства при преобразованиях, это привлечь со стороны некую силу или обстоятельства, которое подталкивает меняться. Как правило, это консультант со стороны. В таком случае, благодаря консультанту, у первого лица и компании возникает необходимость “заниматься” изменениями.

1. Бесконтрольное распространение информации о грядущих преобразованиях среди сотрудников предприятия.

Объявление на все предприятие о грядущих изменениях, может нарушить ощущение чувства стабильности у линейных сотрудников, поэтому, задача реформатора преподнести информацию в определенных количествах и тем категориям сотрудников, которым она предназначена (в кругу тех лиц, которые способны решить проблему).

1. Сохраняются условия для прошлого состояния организации.

Обычно организации имеют устоявшиеся правила текущей деятельности, построенные на основании предыдущего успешного опыта. Если их не скорректировать, то времени на проведение изменений у сотрудников не найдется. Такие особенности носят индивидуальный характер в разных организациях, но можно выделить общие требования: постоянство точек контроля не реже раза в две недели; включение в оценку эффективности работы ключевых сотрудников показателей.

Заключение

Изучение данной темы помогло мне понять следующее:

1. Жесткие меры, устанавливаемые для сотрудников при преобразованиях, воспринимаются как насилие, которое вызывают сопротивление. Если использовать управление с помощью давления необдуманно, то вместо преобразований, можно получить стагнацию. Наоборот, создание условий, которые аккумулируют энергию, стимулируют собранность сотрудников и “выжимают из сотрудников” результаты в срок – вот, что должно быть в приоритете.
2. Процесс организационных преобразований сверху-вниз неизбежно сталкивается с трудностями. Суть в том, чтобы преодолевать их эффективно и своими действиями не породить дополнительные.
3. Привычный образ работы для организации – это ее естественное состояние. И как бы далеко сотрудники не заплывали в море перемен, их притягивает суша стабильности. Поэтому они нуждаются постоянно в силе или магните, который бы способствовал/подталкивал новому состоянию до тех пор, пока преобразования не укоренятся и не станут обычными рутинами.

В этом процессе первые лица, как маяк, который указывает направление, вдохновляет и влечет, сотрудники действуют не столько в соответствии с формализованными правилами, разработанными планами и стратегиями, но и обращают внимание на отношение первых лиц к происходящему. Тогда люди словно стараются угадать желания боссов, присматриваясь к знакам, поведению, отношению руководителей.

Список литературы

1.Ищук А.С., Серочудинов Е.С. Проблемы взаимодействия руководителя и коллектива в современных условиях// Молодой ученый.- 2014. - №8.-С. 487-491. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/67/11324/>, свободный. Заглавие с экрана (дата обращения 18.02.2020)

2. Демьяненко В. 8 шагов управления изменениями// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibcm.biz/8-%D1%88%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B2-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7-%D1%83/>, свободный. Заглавие с экрана (дата обращения 18.02.2020)