

ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫХ СОТРУДНИКОВ

Борисова Н.М.

Научный руководитель доц. Элияшева М.И.

Сибирский федеральный университет

Важный шаг к развитию стратегии управления и реализации организационных изменений относится к идентификации служащих (люди и положения), которые важны организации. Какие группы критически настроены по отношению к изменениям организации. Предлагается исследование компаний и классификация служащих в масштабе положительного, безразличного, отрицательного отношению к изменениям и высокого, среднего, низкого уровня стратегических компетенций, то есть умения, знания необходимые персоналу для реализации стратегии, используя разработанную матрицу «Компетенции-Отношение к изменениям»

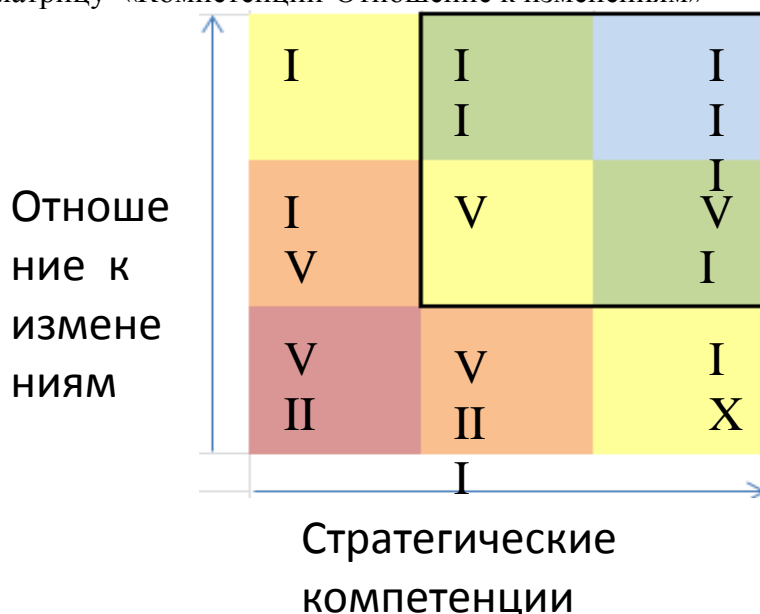


Рисунок 1 – Матрица «Компетенции-Отношение к изменениям»

Данная матрица так же содержит и скрытую цель.

Чтобы изменения в организации были приняты наиболее положительно, необходимо привлекать подчиненных к принятию решений. Это дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшества, потенциальным проблемам и переменам.

Рассказывая сотрудникам о потенциальных изменениях и спрашивая их отношение к изменениям, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают как полноправных членов организации.

Пользуясь классификацией Коттер и Шлезингер причин сопротивлений изменениям, была составлена следующая классификация сотрудников по их отношению к изменению. Таблица 1 и таблица 2 раздаются сотрудникам вместе с матрицей.

Таблица 1 – Идентификация сотрудника по вертикальной оси – отношению к изменениям.

↑ Отноше- ние к измене- ниям	Верхний квадрант	<p>Есть энтузиазм и приверженность изменениям.</p> <p>Неудовлетворенность результатами текущего рабочего процесса и осознание происходящих перемен в обществе.</p> <p>Совпадение собственных воззрений с целями нововведений.</p>
	Средний квадрант	<p>Придется тратить много времени на переобучение.</p> <p>Отношения с коллегами могут испортиться.</p> <p>Нет четкого отношения к изменениям, надо посмотреть как ситуация будет развиваться. Посмотреть, как большинство отреагирует.</p> <p>Отсутствие значимых мотивов нововведений.</p>
	Нижний квадрант	<p>Данное изменение ущемляет мое положение, умаляет возможности в организации.</p> <p>Данное изменение грозит уменьшением заработной платы.</p> <p>Несогласие воззрений с сутью планируемых преобразований.</p> <p>Возможно лишение в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами.</p> <p>Недоверие к изменениям. Искренне не могу понять выгоды, связанные с изменением или вижу больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.</p>

Таблица 2 – Идентификация сотрудника по вертикальной оси – отношению к изменениям.

Левый квадрант	Средний квадрант	Правый квадрант
<p>Отсутствие теоретических знаний и опыта при введении изменений.</p> <p>Отрицательная оценка творческих возможностей.</p> <p>Возникает сомнение, что этот человек сможет провести грамотно изменения в организации.</p>	<p>Положительная оценка творческих возможностей коллег.</p> <p>Четко понимает смысл необходимых изменений.</p> <p>Нельзя точно сказать, как человек сможет провести изменения в организации.</p> <p>Теоретической база для реализации стратегии присутствует.</p>	<p>Практический опыт инновационной деятельности</p> <p>Стратегическое мышление.</p> <p>Положительная оценка творческих возможностей коллег.</p> <p>Есть авторитет в глазах сотрудников, что этот человек сможет провести грамотно изменения в организации.</p> <p>Хватает теоретической базы для реализации</p>

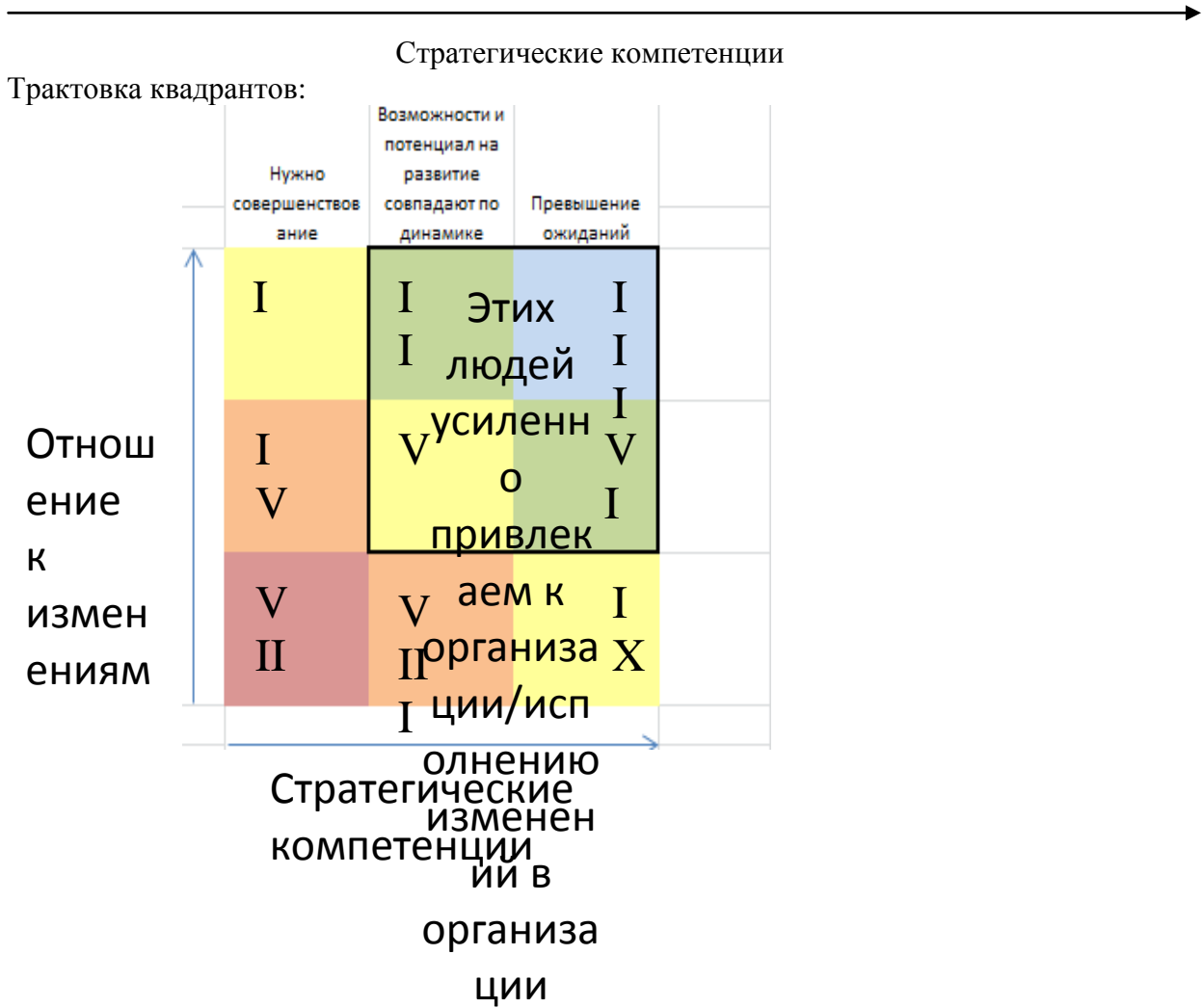


Рисунок 2 – Матрица «Компетенции-Отношение к изменениям» с расшифровкой.

Квадрант, выделенный черной внешней границей наиболее интересен для выявления возможных лидеров по соотношению уровня стратегических компетенций и отношения к изменениям, которая подкрепляется доверием коллектива к данному человеку. Данных людей следует активно включать в реализацию изменений в компании.

Классификация каждого сотрудника в зависимости от доминирующего квадранта в собранных матрицах с ответами сотрудников:

- I – Инициативщик, II – Инноватор, III – Лидер
 - IV – Непостоянный игрок, V – Ключевой игрок, VI – Восходящая звезда
 - VII – Балласт, VIII – Середнячок, IX – Закоренелый профессионал
- Интерпретация представленной классификации расписана ниже.

Для Балласта, Середнячка, Закоренелого профессионала характерны реакции на изменения - уход, продолжение работать по прежним правилам, отрицание наличия изменений, открытое сопротивление.

Для Непостоянного игрока, Ключевого игрока характерны реакции на изменения - стресс, неверие в собственные силы, отрицание наличия изменений, возможно сопротивление.

Для Инициативщика, Восходящей звезды характерны реакции на изменения -

экспериментирование, возбуждение, оживление.

Для Инноватора, Лидера характерны реакции на изменения - желание рисковать, открытость новому, оживление, изучение.

В таблице 3 представлены наиболее предпочтительные варианты работы с сотрудниками, на основе которых выстраивать коммуникации внутри организации. На основе представленных данных вырабатывается стратегия развития ключевых сотрудников, а так же работа с сотрудниками, наиболее активно выражающих сопротивление изменениям.

Таблица 3 - Варианты работы с сотрудником по соответствующему квадранту

<p>I Должны приниматься стратегические решения относительно интеграции данных работников в процесс, они должны координировать выполнение решений об изменениях в организации и обеспечивать обратную связь.</p>	<p>II Сотрудников, заинтересованных в изменениях и готовых участвовать в них, следует в первую очередь и наиболее активно вовлекать в консалтинговый проект, обсуждения планов и задач компании, проектные рабочие группы. Необходимо очертить четко перспективы для этих людей.</p>	<p>III Самых главных лидеров, которые будут ответственны за изменения в организации, необходимо дополнительно обучить. Так как ключевые сподвижники должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение будет ассоциироваться с результатами.</p>
<p>IV Оказание эмоциональной поддержки, то есть внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для осознания новых требований от них, новой технологии работы. Так же необходима дополнительная профессиональная подготовка для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.</p>	<p>V Используем личные беседы, публичные выступления и обучающие мероприятия. Среди представителей квадранта проводится поиск сотрудников, наиболее лояльных к проводимым изменениям и готовых к ним. Как правило, деятельности «середнячков» бывает достаточно для того, чтобы вслед за «командой» изменения принял и весь остальной коллектив.</p>	<p>VI Использование материальных стимулов (более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих, более интересная работа) Создаются гарантии неухудшения положения сотрудников.</p>
<p>VII Не обращать внимание на «Балласт», так как всем угодить точно не удастся, будут те категории сотрудников, которых в большей степени ущемят нововведения. Возможно использование угрозы лишиться работы, продвижения, снижения заработной платы. Скрытые и явные меры принуждения.</p>	<p>VIII Провести дополнительные собрания, планерки, на которых еще более досконально и наиболее убедительно «Лидеры» рассказывают о необходимости изменений и как они в положительной мере повлияют на конкретного сотрудника, отдел, департамент. Кадровые перестановки и назначения.</p>	<p>IX Обучение в рамках деловой игры. На примере посмотреть и отточить новую технологию. Гораздо проще принимаются планы и проекты, в разработке которых люди участвовали сами, поэтому предпочтительнее предлагать не готовые решения, а их общие контуры, не правильные ответы, а условия задачи. Важно дать им возможность предложить собственные решения, а «работу над ошибками» можно будет провести позже, по ходу внедрения.</p>

Усилия, затраченные на вовлечение в изменение всех работников, избыточны и тем самым необоснованно вредят оперативной деятельности организации.

Поэтому на начальном этапе организационных изменений необходимо только порядка 5% сотрудников, которые готовы реализовывать изменения и имеют соответствующие компетенции для этого. В дальнейшем люди, попавшие в квадранты II, III, V и VI последуют за лидерами.

Поэтому нет экономического обоснования тратить время и финансы на вовлечение и лояльность большого количества работников организации. Привлекается 5% ключевых сотрудников и остальным сотрудникам дается время для переосмысления и адаптации.

В случае, если «Балласт» длительное время не адаптируется к нововведениям, рассматривается вопрос о явных мерах принуждения, в том числе, об увольнении.