**Тема 5.**Роль керівника в управлінні змінами

1. Керівник і лідер.

2. Стилі управління змінами.

3. Емоційна компетенція керівника.

4. Поетапне керівництво організацією і собою під час змін.

**1. Керівник і лідер**

Для ефективного управління організаційними змінами важливе значення має авторитет керівника. Це – загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Керівник, що має авторитет, одночасно є лідером колективу, або формальним лідером.

**Лідер** – це людина, здатна справляти вплив на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

**Керівник-лідер** користується службовим і особистим авторитетом.

Для цього він повинен володіти високо розвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

До головних обов’язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні:

− керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни;

− керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни;

− керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій;

− керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері, спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій. Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

**Характерними рисами діяльності ефективного керівника** *є:*

* формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
* делегування значної частини відповідальності іншим;
* врахування вимог конкретної ситуації;
* надання підлеглим можливості для самовираження; заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
* раціональне використання робочого часу;
* потяг до самовдосконалення;
* використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
* розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника з управління організаційними змінами залежить від таких факторів як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання здійснювати організаційні зміни.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей.

Такими якостями є:

* **здатність приваблювати** до себе людей завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;
* **чесність,** порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;
* **справедливість, доброзичливість і повага** у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
* **знання людської психології** та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
* **емпатії (співпереживання)** – вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
* **толерантність** – вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
* **рішучість,** наполегливість, здатність до вольових дій;
* **вміння мислити** проблемно і перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
* **високий рівень емоційно-вольової сфери,** психологічна стійкість і врівноваженість;
* **вміння впливати на людей,** переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. Навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і взаємозв’язків, що працюють на отримання конкретного результату. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і загальна теорія Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до «відкритої», так і до «закритої» систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Таким чином, **результативність діяльності керівника з управління змінами** в організації **залежить від** таких чинників, як: **особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання здійснювати зміни.**

**2. Стилі управління змінами**

Особливу роль в управлінні процесом змін відіграє особистість керівника та стиль його керівництва.

У практиці управління існують три стилі керівництва:

**1) авторитарний чи директивний.** Характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники отримують лише мінімум інформації. Керівник відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на обговорення. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавленість не заохочується. Інтереси справи для керівника вищі за інтереси людей;

**2) демократичний або колегіальний.** Характеризується прагненням керівника до спільного вироблення рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Заохочується висловлювання власної думки. Керівник прагне використовувати рефлексивні методи управління (переконання, обговорення, аргументація), а при здійсненні контролю особливу увагу звертає на результат. У співробітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей організації;

**3) ліберальний**. Характеризується безініціативністю, невтручанням у процес робіт. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені у майбутньому свого службового становища, не принципові, не вимогливі до підлеглих, не люблять контролювати їх роботу.

Ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, проте в управлінні організаційними змінами прийнятнішим є демократичний стиль.

ДіїРУКОВОДИТЕЛЯкерівника також диференційовані залежно від «організаційних метафор»:

• • Згідно механістичного підходу, керівник перебуває на верхівці організації, встановлює цілі і стежить за їх досягненням.

• • Згідно з «політичної системи», керівник повинен стати важливою фігурою впливової коаліції, яка приваблює прихильників, поширюючи переконливий і привабливий образ, а також шляхом переговорів і торгів.

• • В «организме» главная обязанность руководителя — обучать, наставлять и консультироватьВ «організмі» головний обов'язок керівника – навчати, наставляти і консультувати.

• • В «потоке и трансформации» начальник помогает появлению изменений. У «потоці і трансформації» керівник допомагає появі змін.

**Систему *с*тилів керівництва в умовах змін розробив Гоулман.** В цій системі **виділено Шесть стилей руководства для любой стадии измененийшість стилів керівництва** для будь-якої стадії змін, які Стили должны использоваться в зависимости от ситуацииповинні використовуватися в залежності від ситуації.

**Стилі управління змінами**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стиль** **Стиль** | **Определение** **Визначення** | **Когда использовать** **Коли використовувати** | **Недостатки подхода** **Недоліки підходу** |
| **Обучение Навчання** | Руководитель поощряет и поддерживает сотрудников на пути к чему-то новому. Керівник заохочує і підтримує співробітників на шляху до чогось нового. Развивает их умения Розвиває їх вміння | Когда есть пробел в знанияхКоли є прогалина у знаннях | Подход не годится, если менеджер плохой наставник или мотивация сотрудника на низком уровне Підхід не підходить, якщо менеджер поганий наставник, або мотивація співробітника на низькому рівні |
| **Задавание тона Задавання тону** | Руководитель повышает планку и ждет от сотрудников немного большего. Керівник підвищує планку і чекає від співробітників трохи більшого. Ускоряет темп Прискорює темп | Когда члены команды демонстрируют высокую мотивацию и компетенциюКоли члени команди демонструють високу мотивацію та компетенцію | Истощает силы при чрезмерном употреблении.Виснажує сили при надмірному вживанні. Не подходит, если члены команды не имеют опыта Не підходить, якщо члени команди не мають досвіду |
| **ДемократияДемократія** | Руководитель спрашивает мнение команды и учитывает его Керівник цікавиться думкою команди і враховує її | Когда члены команды могут внести свой вклад в достижение цели Коли члени команди можуть внести свій вклад у досягнення мети | Может ни к чему не привести, если члены команды не имеют опыта Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду |
| **Приобщение Залучення** | Руководитель устанавливает с сотрудниками хорошие отношения, применяя положительную обратную связь Керівник встановлює з співробітниками хороші відносини, застосовуючи позитивний зворотній зв'язок | При разрыве связей При розриві зв'язків | Неэффективен, если используется сам по себе Неефективний, якщо використовується сам по собі |
| **Авторитаризм Авторитаризм** | Руководитель уговаривает сотрудников и привлекает их заманчивым образом будущего Керівник вмовляє співробітників та залучає їх привабливим образом майбутнього | При постепенных изменениях. При поступових змінах. Менеджер проявляет энтузиазм и пользуется доверием Менеджер проявляє ентузіазм і користується довірою | Имеет отрицательный эффект, если менеджер не пользуется доверием Має негативний ефект, якщо менеджер не користується довірою |
| **Принуждение Примушування** | Руководитель указывает сотрудникам, когда и что делать Керівник вказує співробітникам, коли і що робити | Во время кризиса Під час кризи | Поощряет зависимость. Заохочує залежність. Люди перестают думать Люди перестають думати |

**3.** **Емоційна компетенція керівника**

Набор эмоциональных компетенций составлен Гоулманом в 1998 году на основе исследований эмоционального интеллекта и рассмотрения 181 модели навыков менеджеров в 121 организации по всему миру.Набір емоційних компетенцій складено Гоулманом в 1998 році на основі досліджень емоційного інтелекту та розгляду 181 моделі навичок менеджерів в 121 організації по всьому світу. Подобное исследование проводили Хэй\Мак-Бер, изучив данные 40 корпораций, и установили, что эмоциональная компетенция в два раза важнее, чем мастерство или интеллект.Подібне дослідження проводили Хей / Мак-Бер, вивчивши дані 40 корпорацій, і встановили, що емоційна компетенція в два рази важливіша, ніж майстерність чи інтелект.

**У набір емоційних компетенцій включено:Самоаналіз**

1. **Самоаналіз** –Знание своих внутренних состояний, предпочтений, ресурсов и интуиции: знання своїх внутрішніх станів, переваг, ресурсів й інтуїції:

• • Эмоциональный самоанализ: признание своих эмоций и их последствий. емоційний самоаналіз: визнання своїх емоцій і їх наслідків;

• • Адекватная самооценка: знание своих сильных сторон и ограничений. адекватна самооцінка: знання своїх сильних сторін та обмежень;

• • Уверенность в себе: стойкое чувство самодостаточности и убежденность в своих способностях. впевненість у собі: стійке відчуття самодостатності і переконаність у своїх здібностях.

2.Самоуправление **Самоврядування** Управление внутренними состояниями, импульсами и ресурсами:– управління внутрішніми станами, імпульсами і ресурсами:

• • Самоконтроль: сдерживание разрушительных эмоций и чувств. самоконтроль: стримування руйнівних емоцій і почуттів;

• • Надежность: поддержка установки на честность и единство. надійність: підтримка встановлення на чесність і єдність;

• • Сознательность: ответственность за собственные поступки. свідомість: відповідальність за власні вчинки;

• • Приспособляемость: гибкость при изменениях. пристосованість: гнучкість при змінах;

• • Ориентация на достижение: стремление к совершенству. орієнтація на досягнення: прагнення до досконалості;

• • Инициативность: готовность действовать по обстоятельствам. ініціативність: готовність діяти за обставинами.

3.Социальная сознательность **Соціальна свідомість** Осознание чувств и потребностей окружающих:– усвідомлення почуттів і потреб оточуючих:

• • Эмпатия: сочувствие и активный интерес к проблемам людей. емпатія: співчуття і активний інтерес до проблем людей;

• • Организационная сознательность: ощущение эмоционального настроя группы и властных отношений.організаційна свідомість: відчуття емоційного настрою групи і владних відносин;

• • Ориентация на услуги: предвосхищение, признание и удовлетворение потребностей клиента. орієнтація на послуги: передбачення, визнання і задоволення потреб клієнта.

Социальные навыки 4. **Соціальні навички** –Умение вызвать у человека желаемую реакцию: уміння викликати у людини бажану реакцію:

• • Развитие способностей других людей: улавливание потребностей в совершенствовании и поддержка способностей. Розвиток здібностей інших людей: уловлювання потреб у вдосконаленні та підтримка здібностей.

• • Руководство: вдохновение и направление отдельных людей и групп. Керівництво: натхнення і напрямок окремих людей і груп.

• • Влияние: владение эффективными способами убеждения. Вплив: володіння ефективними способами переконання.

• • Общение: Спілкування: открытое відкрите выслушивание вислуховування и трансляция і трансляція правильных мнений. правильних думок.

• • Катализатор изменения: введение изменений или управление ими. Каталізатор зміни: запровадження змін або управління ними.

• • Управление конфликтами: ведение переговоров и устранение разногласий. Управління конфліктами: ведення переговорів та усунення розбіжностей.

• • Создание связей: взращивание действенных отношений. Створення зв'язків: формування дієвих відносин.

• Работа в команде и сотрудничество: совместная деятельность в решении задачи. • Робота в команді та співробітництво: співпраця у вирішенні завдання. Организация групповых занятий, преследующая общие цели. Організація групових занять, яка має спільні цілі.

**4. Поетапне керівництво організацією і собою під час змін**

Камерон и Грин составили важную таблицу для руководства изменениями.Камерон і Грін склали важливу таблицю для керівництва змінами. Она показывает на сколько гибким должен быть лидер в управлении организацией и собой во время проведения измененийВона показує на скільки гнучким повинен бути лідер в управлінні організацією і собою під час проведення змін.

**Гнучке керівництво організацією і собою під час змін**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап изменений Етап змін** | **Внешнее руководство - видимые действия руководителей Зовнішнє керівництво** – **видимі дії керівників** | **Внутреннее руководство - что происходит во внутреннем мире руководителя Внутрішнє керівництво** – **що відбувається у внутрішньому світі керівника** |
| **1.** **1.** **Создание необходимости перемен.** **Створення необхідності змін.**Руководитель освеща ет проблемную сферу во время дискуссии Керівник висвітлює проблемну сферу під час дискусії | Влияние, понимание, исследование, представление, умение слушать Вплив, розуміння, дослідження, подання, вміння слухати | Управление эмоциями, поддержка единства, мужество, терпение, сознательность,, оценка собственного запаса энергии Управління емоціями, підтримка єдності, мужність, терпіння, свідомість, оцінка власного запасу енергії |
| **2.** **2.** **Создание команды изменений** **Створення команди змін.**Руководитель сплачивает нужных людей и придает импульс командной работе Керівник згуртовує потрібних людей і надає імпульс командній роботі | Проведение собраний, увязывание программ, облегчение дискуссий, построение отношений, создание команд, конструирование политики преобразований Проведення зборів, пов'язування програм, полегшення дискусій, побудова відносин, створення команд, конструювання політики перетворень | Социальная и организационная сознательность, самоанализ, управление эмоциями, приспособляемость, инициативность, создание цели для ее достижения, поддержка запаса энергии, несмотря на неудачи Соціальна й організаційна свідомість, самоаналіз, управління емоціями, пристосованість, ініціатив-ність, створення цілі для її досягнення, підтримка запасу енергії, незважаючи на невдачі |
| **3.** **3.** **Создание образа и ценностей** **Створення образу і цінностей**.Руководитель работает с группой над воспроизведением картины успеха Керівник працює з групою над відтворенням картини успіху | Предложение идей, «мозговой штурм», поощрение различных мнений и творческого подхода, конструктивная стимуляция членов группы, размышление о будущем, облегчение соглашений Пропозиція ідей, «мозковий штурм», заохочення різних думок і творчого підходу, конструктивна стимуляція членів групи, роздуми про майбутнє, полегшення угод | Стратегическое мышление, выделение времени на обдумывание, социальная сознательность, создание цели для ее достижения, управление эмоциями Стратегічне мислення, виділення часу на обдумування, соціальна свідомість, створення цілі для її досягнення, управління емоціями |
| **4.** **4.** **Общение и вовлечение** **Завантаження та залучення**.Ру ковод нтел ь и грает свою роль в общении, придавая ему смысл, четко обозначает временные рамки и роль каждого сотрудника Керівник відіграє свою роль у спілкуванні, надаючи йому сенс, чітко позначає тимчасові рамки і роль кожного співробітника | Убеждение и вовлечение, воодушевляющее представление, умение слушать, позитив, творческий подход к общению Переконання і залучення, надихаючі уявлення, вміння слухати, позитив, творчий підхід до спілкування | Терпение, анализ своего выступления перед различными аудиториями, управление эмоциями с учетом сопротивления людей, социальная сознательность, приспособляемость, эмпатия Терпіння, аналіз свого виступу перед різними аудиторіями, управління емоціями з урахуванням опору людей, соціальна свідомість, пристосованість, емпатія |
| **5.** **5.** **Выделение полномочий сотрудникам** **Виділення повноважень співробітникам.**Руководитель назначает задания тем, кто участвовал в создании нового образа Керівник призначає завдання тим, хто брав участь у створенні нового образу | Четкая постановка цели, хорошее распределение обязанностей, отсутствие мелочной опеки и хаотичного распределения обязанностей, обучение Чітка постановка мети, хороший розподіл обов'язків, відсутність дріб'язкової опіки та хаотичного розпо-ділу обов'язків, навчання | Единство, доверие, терпение, создание цели для ее достижения, постоянство, эмпатия Єдність, довіра, терпіння, створення цілі для її досягнення, сталість, емпатія |
| **6.** **6.** **Уведомление об улучшениях и восполнение энергии** **Повідомлення про поліпшення і заповнення енергії**.Р у к о в од и те л ь з а и н т е р е -совал в процессе. Керівник зацікавлений у процесі. Здесь нужна способность управлять различными проектам и, и и и циати вами Тут потрібна здатність управляти різними проектами | Безупречное выполнение роли спонсора, соответствие слов делу, вознаграждение и разделение успеха, создание новых идей Бездоганне виконання ролі спонсора, відповідність слів до діла, винагорода і поділ успіху, створення нових ідей | Постоянство цели, организационная и социальная сознательность, эмпатия, управление эмоциями, создание цели для ее достижения Сталість мети, організаційна та соціальна свідомість, емпатія, управління емоціями, створення цілі для її досягнення |
| **7.** **7.** **Консолидация** **Консолідація.**Руководитель поощряет людей критически оценивать свое положение и размышлять над достигнутым Керівник заохочує людей критично оцінювати своє становище і роздумувати над досягнутим | Объективный обзор результатов, празднование успеха, положительные отзывы о команде еще до перехода к следующему вопросу Об'єктивний огляд результатів, святкування успіху, позитивні відгуки про команду ще до переходу до наступного питання | Социальная сознательность, эмпатия, создание цели для ее достижения, выделение времени на размышления, постоянство цели Соціальна свідомість, емпатія, створення цілі для її досягнення, виділення часу на роздуми, сталість мети |