

Пример обсуждения результатов по методике «Отношение к организационным изменениям».

Ниже приведен пример анализа результатов, для того, чтобы помочь увидеть за цифрами и графиками реальную ситуацию, спрогнозировать тип сопротивления изменениям, выявить противоречия и скрытые результаты.

В отличие от большинства опросников, методика «Отношение к организационным изменениям» является очень короткой, ее вопросы не объединены в какие-либо шкалы, поэтому анализируются ответы на каждый вопрос, с особым вниманием сопоставляются результаты, полученные по «дублирующим» вопросам и по потенциально противоречащим вопросам.

Ниже мы обсудим результаты, приведенные в файле «Презентация по результатам», в соответствии с последовательностью слайдов.

1. Нуждается ли организация в изменениях?

подавляющее большинство респондентов считает, что организация нуждается в изменениях. На этот вопрос получены наиболее единодушные ответы в группе.

2. Какие изменения планируется провести в организации?

При ответе на этот вопрос 8 человек выбрали вар-т «переход к новым технологиям», стоит уточнить, какие технологии имелись в виду при выборе этого ответа (информационные, производственные, управленческие и тд)?

В данном случае из вар-ов ответов ближе всего к действительности – «изменение статуса организации», прежде всего ее правового статуса.

Обратим внимание на вар-т ответа «Другое» - здесь его задействовали 8 человек. Писали о том, что происходит «структурная реформа», «изменение структуры управления», а также – «оптимизация численности сотрудников». Таким образом, почти половина респондентов, не найдя среди вариантов ответа наиболее полно отражающего их мнение, не затруднились дописать подходящий ответ самостоятельно.

3. Насколько Вы довольны степенью своей информированности об изменениях?

Группа поделилась пополам, на тех, кто скорее доволен, и тех, кто скорее не доволен степенью своей информированности.

Глядя на эти результаты, можно вспомнить устные реплики, звучавшие в прошлых модулях, о том, что информации по реформам не хватает, что ее откровенно мало, и даже не все руководители понимают суть и достоинства изменений, могут спрогнозировать течение реформы.

4. Насколько вы удовлетворены степенью участия коллектива в реорганизации?

Здесь группа также поделилась пополам в своих ответах, на тех, кто скорее удовлетворен, и тех, кто скорее не удовлетворен степенью участия коллектива в изменениях.

5. Насколько изменения являются целесообразными и необходимыми?

Этот вопрос отчасти дублирует первый – «нужны ли организации изменения?» С другой стороны, он оценивает целесообразность не изменений «вообще», а тех конкретных реформ, которые в данный момент проводятся в организации.

При ответах на данный вопрос стоит ожидать большого количества социально желательных ответов о необходимости и целесообразности реформ. Социальная желательность этих ответов легко выявляется при анализе данных, полученных по последующим вопросам.

6. Предвидите ли вы трудности на пути изменений?

Стоит отнестись внимательно к анализу ответов, полученных по данному вопросу. Многие члены группы выбрали вар-т «финансовые трудности», который относится к внешнему локусу контроля и, кроме того, наиболее «безопасен», наиболее далек от сферы деятельности и ответственности респондентов. Поэтому, глядя на этот результат, мы не спешим оценивать финансовые трудности как реально значимое для реформ препятствие, а выводы сможем сделать только после анализа ответов на следующий вопрос.

Остальные варианты ответов относятся к внутреннему локусу контроля. Если вар-т ответа «игнорирование указаний по внедрению изменений» набирает много баллов – то это будет указанием на саботаж как форму сопротивления. Если есть возможность, стоит прояснить у респондентов, имели ли они в виду игнорирование указаний сотрудниками или руководителями?

Также стоит иметь в виду, что если опросник заполняют руководители, то большой балл может набрать вар-т ответа «недостаточная активность сотрудников», а если заполняют рядовые сотрудники – то вар-т «недостаточная эффективность руководителей».

7. Какие меры помогут преодолеть эти трудности?

Ответы на этот вопрос обязательно нужно соотносить с предыдущим вопросом и с вопросами про удовлетворенность степенью информированности и участия коллектива в изменениях, которые мы уже рассматривали выше.

Сразу бросается в глаза, что никто не написал в вар-те ответа «Другое» про преодоление финансовых трудностей, упомянутых в предыдущем вопросе, а ведь могли быть отмечены такие способы, как привлечение инвестиций, кредитование, повышение тарифов и тд.

В данной ситуации ответ «финансовые трудности» обесценивается, так как никто из 11 респондентов не вспомнил о нем уже в следующем вопросе. Он был действительно выбран, как самый безопасный ответ.

Ответы про «привлечение сотрудников к планированию и принятию решений» и «увеличение информированности об изменениях» можно интерпретировать по-разному: 1. Это правда и ровно те же 8 человек их выбрали, с позиции «нет предела совершенству», стоит еще больше увеличить информированность и включенность сотрудников в изменения. 2. С другой стороны, все-таки получается, что объективно не хватает информированности и степени участия коллектива в изменениях.

В опросниках есть разные типы вопросов – направленные на оценку прошлого, настоящего или пожелания к будущему. Люди склонны давать наиболее социально желательные ответы при оценке настоящего. А настоящее мнение прорывается именно при оценке прошлого и в пожеланиях к будущему. Поэтому в случае расхождения оценок настоящего и, например, будущего, стоит больше доверять последним.

8. Кто должен участвовать в планировании и принятии решений относительно изменений?

Ответы на этот вопрос хорошо соотносятся с моделью организационных изменений. В том, что многими респондентами выбран ответ, что участвовать должны руководители высшего и среднего звена, проявляется готовность респондентов включиться в процесс проведения изменений. Но ведь не все из высшего руководства понимают необходимость вовлечения в реформы персонала с разных уровней, тем более, в ситуации, когда сами руководители не хотят проведения этих реформ. Поэтому чтобы поучаствовать в реформах, надо не только иметь готовность, но и проявлять активность для этого участия. Однако при проявлении этой активности могут встретиться различные реакции: 1. «инициатива наказуема» - предложил, тогда выполняй и неси ответственность. 2. Пресечение активности, за которым следует формирование выученной беспомощности.

9. Отношение к видам организационных изменений:

Из результатов, полученных по этому вопросу, видно, что те изменения, которые были оценены негативно, как раз и происходят в процессе реформирования. При этом 15 человек отвечали, что изменения нужны. Тогда получается, что изменения нужны, но не эти! А еще 15 респондентов ответили, что именно проводимые изменения целесообразны и необходимы. Тогда получается противоречие, которое разрешается выводом о том, что прямая оценка целесообразности и необходимости проводящихся изменений порождает большое количество социально желательных ответов.

А положительно респонденты относятся к изменениям более локальным, чем те, которые проводятся в действительности.

Стили заполнения опросника и прогнозируемый тип сопротивления:

Рационализация – когда многие респонденты негативно оценивают изменения, повсюду заявляют о своем недовольстве проводящимися изменениями.

Саботаж – респонденты дают большое количество социально желательных ответов, не готовы говорить о действительных проблемах, однако видна противоречивость результатов и множественные нестыковки.

Возмущение - когда респонденты сдают перечеркнутые, испорченные опросники.