Государственный университет – Высшая школа экономики

Институт профессиональной переподготовки специалистов

Кафедра общего и стратегического менеджмента

# ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: **«Методы управления изменениями»**

Москва, 2004

**Содержание**

### Введение

1. Теоретические основы управления изменениями в организации

1.1 Понятие и содержание организационных изменений, сферы внедрения изменений

1.2 Менеджмент организационных изменений как важная часть управления современной организацией

1.3 Роль консультирования и тренинга в проведении изменений в организации

1. Методы управления изменениями: организационный аспект

2.1 Проектный метод управления изменениями

2.2 Методы реинжиниринга бизнес-процессов

2.3 Методы организационного развития

1. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект

3.1 Значение человеческих ресурсов для успешности внедрения изменений и роль службы управления персоналом в инновационном менеджменте

3.2 Методы преодоления сопротивления изменениям и вовлечения персонала в изменения

3.3 Методы изменения организационной культуры

1. Проектный метод управления изменениями на примере внедрения ERP системы

4.1 Проблемы, возникающие в процессе внедрения ERP системы

4.2 Проектный метод управления внедрением ERP системы на предприятии

Заключение

Приложения

Список литературы

**Введение**

### Сегодня, очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями ("менеджменту изменений").

В настоящее время многие промышленные предприятия осуществляют преобразования в формах и методах управления, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие новых экономических отношений.

Необходимость преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет высокие требования к уско­рению адаптации современных промышленных предприятий к быстро ме­няющимся условиям жизнедеятельности и к повышению конкурентоспособности производимой продукции по сравнению с иностранными производителями. Главная задача современных промышленных предприятий - преобразование в эффективные субъекты рыночной экономики, способные к самосохранению и саморазвитию. Для выполнения данной задачи предприятиям необходимо изменить подходы к проведению организационных изменений, сделав их управляемыми.

Организационные изменения будут эффективны, при условии, если они будут проводиться системно во всех основных направлениях жизнедеятельности предприятия

Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация), технологические (быстрое распространение новых технологий), политико-правовые (изменения в законодательстве), социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему).

### Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. "Менеджмент изменений" занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Для обеспечения управления организационными изменениями необходимо создать методическую базу, которая позволит руководителям предприятий проектировать и реализовывать процессы изменений, оценивать их эффективность. Принимая решение о проведении организационных изменений, руководители должны четко представлять позицию, в которой находится предприятие и его желаемое состояние, а также владеть алгоритмом проведения желаемых изменений.

Таким образом, управление организационными изменениями можно считать одним из ключевых путей обеспечения развития предприятия, а методическое обеспечение управления организационными изменениями можно рассматривать в качестве актуальной научной проблемы.

Проблема управления организационными изменениями наиболее глубоко исследована зарубежными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются И. Ансофф, Л. Грейнер, Дж. Ньюстром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Мутон, X. Виссема, Р. Грант, Э. Шайн, М. Хаммер и Д. Чампи. Значительное место в исследованиях этих ученых отводится сущности организационных изменений, разработке стратегий, методов и моделей управления этими изменениями. Американские исследователи Р.Кантер, Б.Стайн и Т.Джик предлагают свой вариант программы организационных изменений. Также необходимо отметить большой вклад в развитие теории управления изменениями К.Левина и Дж. Коттера.

Западные подходы к управлению организационными изменениями отличаются большим разнообразием, и могут быть полезны для российской теории и практики управления, но необходимо учитывать и специфические особенности отечественных организаций при применении зарубежных теорий.

Среди отечественных исследователей, занимающихся данными вопросами необходимо отметить О.С. Виханского, А.И. Наумова, O.K. Платова, В.И. Лунева, Н.Н. Тренева, И.П. Герчикову, В.К. Тамбовцева, Г.Н. Чернецова. Однако эти исследователи акцентируют внимание на разработке стратегий, а вопросы реализации стратегии и, особенно, управления изменениями не получают должного освещения. Но, при этом необходимо отметить работы Гончарука В.А., Кудинова А.А, и некоторых других, которые дают практические рекомендации, основанные на опыте.

Актуальность проблемы и ее недостаточная разработанность, дискуссионность отдельных подходов и предложений обусловили выбор темы, предмет, цели и задачи дипломного исследования

Цель работы – проанализировать основные методы управления изменениями в современной организации.

Для достижения этой цели в ходе работы должен быть решен ряд задач. Необходимо:

* Определить роль управления изменениями в корпоративном менеджменте
* Рассмотреть проектные методы управления изменениями, метод реинжиниринг бизнес-процессов и метод организационного развития
* проанализировать социально-психологические методы управления изменениями в организации (методы преодоления сопротивления, методы изменения организационной культуры)
* на примере конкретной организации показать, как могут применяться различные методы управления изменения

Структура работы включает в себя введение, 4 логически взаимосвязанные главы, заключение, приложения и список литературы.

В первой главе выявляется роль управления нововведениями в общем менеджменте организации, анализируется значение внешнего консультирования для проведения изменений в организации.

Вторая глава рассматривает организационные аспекты управления изменения. В частности рассматриваются проектные методы управления изменениями, в т.ч. реинжиниринг бизнес-процессов и методы организационного развития.

Третья глава затрагивает социально-психологические методы управления изменениями. Анализируется методы преодоления сопротивления изменениям, методы вовлечения персонала в изменения, методы изменения организационной культуры как важной части изменения всей организации.

Четвертая глава – практическая. В ней дается анализ опыта управления изменениями на примере внедрения ERP системы на конкретном предприятии.

### **Теоретические основы управления изменениями в организации**

**1.1 Понятие и содержание организационных изменений, сферы внедрения изменений**

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям.

Для поддержания конкурентоспособности, лучшего обслуживания покупателей и обеспечения должного технологического уровня организациям необходимо проводить в жизнь перемены чаще, а нередко и более радикальные, чем когда-либо ранее. Современная организация действует во все более неопределенных условиях. Неожиданные явления возникают весьма быстро, и организации должны оперативно на них реагировать.

Именно темп и непредсказуемость событий во внешней среде диктуют необходимость быстрых перемен в организации. Перечислим некоторые ключевые факторы ускоряющихся перемен[[1]](#footnote-1).

* Более требовательные покупатели – острая конкуренция в большинстве областей означает, что покупатели получают лучший сервис, лучшее качество и более широкий круг товаров и услуг. Циклы жизни товаров и услуг сокращаются, и на рынках появляется все больше новых ниш. Чтобы поддерживать конкурентоспособность, организация должна предлагать лучший сервис, качество и быть в состоянии создавать новые рынки или уметь проникать на них.
* Глобализация – конкуренция происходит во всемирном масштабе, покупатели все чаще могут приобретать любые товары по всему миру. Товары и услуги свободно перемещаются по миру, источники поставок существенно расширились.
* Технология – информационная технология серьезно влияет на то, как производятся товары и оказываются услуги, как осуществляется управление внутри организаций и доставка товаров и услуг на рынок.
* Другие, неинформационные, технологии также оказывают глубокое влияние на продукцию и рынки. В частности, биотехнология позволяет выпускать ранее неизвестные товары и уникальным образом воздействует на рынки.
* Люди все чаще становятся фактором, отличающим товары и услуги организации в глазах покупателей. Решающее значение приобретает необходимость привлекать, сохранять и стимулировать работников.

Все перечисленные факторы создают неустойчивую и непредсказуемую среду, означающую, что организации находятся в состоянии постоянного изменения. И даже если дела идут благополучно и, организация находится на подъеме, она все равно должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс обновления, по сути, непрерывен и является одним из важнейших объектов управления.

Преобразования, происходящие в организации, можно рассматривать с самых различных точек зрения. Прежде всего, они бывают запланированными и незапланированными. Первые осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого хорошо отслеживаются, и на основании этого заблаговременно намечается наиболее подходящий момент для преобразований. Незапланированные часто приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, поэтому иногда их процесс может стать стихийным, неуправляемым.

Преобразования могут быть разовыми или многоступенчатыми, что во многом определяется их масштабом, располагаемым временем, внутренней гибкостью организации, ее способностью выдержать шок, вызванный переменами.

Изменения в зависимости от их глубины и характера варьируются от неизменяемого функционирования до полной перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый вид изменения обусловлен переменами, происходящими во внешней среде, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Если преобразования навязываются членам организации, они вызывают их недовольство и снижают деловую активность. Правда, не всегда согласование тех или иных вопросов с исполнителями бывает возможным и целесообразным, тем не менее, это по возможности рекомендуется делать, например, путем привлечения рядовых членов организации к совместной выработке решений, консультированию и т.п.

Любые преобразования требуют наличия определенных предпосылок, ослабляющих сопротивление членов организации и обеспечивающих конечный успех.

Для выявления основных методологических аспектов эффективного управления изменениями в организации необходимо определить содержание и основные виды организационных изменений.

Если рассматривать изменения с точки зрения их направленности, то отдельно следует говорить о развитии и деградации экономических систем.

Организационное развитие - управленческая деятельность, имеющая своей целью изменение основных аспектов организации, направленное на повышение ее эффективности[[2]](#footnote-2)

Иное определение дает Берк: организационное развитие - это процесс и метод целенаправленного, фундаментального изменения корпоративной культуры с целью реализации миссии и адаптации организации к меняющейся внешней среде[[3]](#footnote-3)

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

1)использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля - продажа);

1. внедрение продукции с новыми свойствами;
2. использование нового сырья;

4)изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5)появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е годы, он уже ввел понятие инновации, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

Научно-исследовательским институтом системных исследовании (РНИИСИ) разработана классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются инновации:

технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления.

Для выявления особенностей управления изменениями в экономических системах можно предложить следующую типологию изменений[[4]](#footnote-4):

1. изменения как реакция на кризис;
2. изменения как процесс реализации новой стратегии;
3. «тихие» изменения, возникающие в основном в результате перестановки кадров под влиянием личностных характеристик персонала (это изменения социально-психологического климата в коллективе, негласных правил поведения, организационной культуры, приоритетов в управлении, которые могут значительно повлиять на стратегии развития и результаты деятельности организации).

Содержание процесса изменений можно рассматривать с точки зрения уровней и этапов изменений.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона[[5]](#footnote-5), организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть.

В процессе организационного развития менеджмент уделяет основное внимание какому-либо одному из этих элементов, хотя системная природа организации означает, что его трансформация оказывает воздействие на состояние других подсистем.

Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы - хотя и с разной скоростью - по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению»[[6]](#footnote-6)

Таким образом, высокий уровень неопределенности, сложность и многообразие организационных изменений обусловливают необходимость всестороннего изучения этих процессов и разработки методологических основ управления ими.

1.2 Менеджмент организационных изменений как важная часть управления современной организацией

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других - носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события).

Высшее звено управления инициирует решения по внедрению новшеств, назначает отдельных лиц или группы работников, ответственных за определенные аспекты изменений. По мнению некоторых специалистов, желательно, чтобы процессами изменения руководили новые люди[[7]](#footnote-7). Это целесообразно не только в связи с возможным недостатком квалификации или отсутствием готовности к активной поддержке проекта со стороны имеющихся руководящих кадров, но и из-за опасения, что изменения в противном случае не обретут нужного направления и необходимой динамики.

Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку возможных мер и выбор соответствующей стратегии. При этом во внимание должны приниматься различные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры, в частности следующие[[8]](#footnote-8):

* структура и процессы (в последнее время все чаще в направлении "сглаживания" иерархии и строгой ориентации на процесс создания благ в "горизонтальных организациях");
* производственная и информационная технология (например, внедрение минимизированного по ресурсам производства);
* организационная культура как модель основополагающих ценностей и принципов, разделяемых членами организации (коренное изменение их оказывается чрезвычайно трудным);
* кадровые ресурсы, например путем отбора, развития персонала, систем стимулирования и мотивационного (с "трансформацией" поведения и взглядов) управления персоналом.

Принципиально важно различать частичные и радикальные изменения. Первые базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах. В ходе частичных преобразований доминирует практическая пригодность проекта, а не безусловное достижение идеального (концептуального) состояния.

Радикальные изменения бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь "революционный" процесс изменений для достижения преимуществ по отношению к конкурентам может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала.

Анализ показывает, что управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и обретать самые разные формы осуществления. Важной областью дальнейших исследований становятся связи, которые могут возникать между внутри- и внефирменными условиями, кадровыми параметрами организации, разными видами кризисов, основными инструментами управления изменениями. Необходимо прежде всего четко выявить эти связи, а затем сделать эмпирически обоснованные оценки адекватности состояния предприятия и инструментария реализации перемен.

Между крайними формами изменений – хозяйственным реинжинирингом и организационным развитием - лежит ряд промежуточных вариантов. Они могут отличаться степенью участия членов организации и свободы действия высшего менеджмента в осуществлении перемен. В зависимости от этого делается акцент на экономической и/или социальной эффективности. Вид кризиса определяет срочность перемен и тем самым степень их радикальности.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Наряду с мерами по сохранению занятости нельзя игнорировать и дифференцированные концепции сокращения персонала.

Руководители программы перемен должны решать проблемы занятости не нанося морального ущерба увольняемым и стремясь обеспечить их использование на рынке труда. Цель управления изменениями не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повышения конкурентоспособности предприятия.

Преобразование организации или отдельных сторон ее деятельности – сложный, неоднозначный и в немалой степени конфликтный процесс. Для начала преобразований нужно достаточно хорошо узнать организацию, ее проблемы и ожидания людей.

Проведению изменений в организации должен предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализу должны подвергаться структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

Программа преобразований должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовительных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Каждый этап подразделяется на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни раньше других, некоторые одна за другой, а ряд из них – параллельно.

Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера[[9]](#footnote-9) является одной из наиболее распространенных и удачно применяемых на практике.

Она состоит из шести этапов:

* на первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;
* на втором – руководство проводит четкий анализ проблем организации, для этого часто привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов;
* на третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечить высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений; включается процесс делегирования;
* на четвертом этапе необходимо отыскать новые, не устаревшие решения, и получить поддержку сотрудников. Это важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам;
* на пятом этапе необходимо с помощью экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия, а также подготовку для более эффективного проведения процесса изменений;
* на шестом этапе необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения.

При реализации систематических организационных изменений можно также использовать модель процесса организационных изменений, которая была разработана Куртом Левиным[[10]](#footnote-10). В соответствии с этой моделью организационные изменения происходят в три этапа:

* «размораживание»;
* проведение изменения;
* «замораживание».

На первом этапе осуществляются мероприятия, позволяющие создать условия для успешного проведения изменений и в то же время ослабить те силы, которые держат организацию в существующем состоянии. «Размораживание» предполагает создание мотивации для изменений (дискомфорт), а затем обеспечение видения перспективы (информировать о том, в каком направлении вы собираетесь двигаться)[[11]](#footnote-11). Нередко этот шаг оказывается не менее труден, чем обучение новым методам. Нередко руководители, внимание которых сконцентрировано на предстоящих изменениях, упускают из виду необходимость «размораживания», что может привести к увеличению уровня сопротивления переменам.

На втором этапе происходит собственно переход от существующего состояния организации к желаемому, осуществляется процесс развития нового поведения, оценок позиций. Процесс изменений – этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководство должно оказывать работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Для некоторых сотрудников – это время смятения, дезориентации, перегрузок и безысходности и одновременно – надежд, открытий, воодушевления.

Третий этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации. «Замораживание» предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в ежедневную деятельность работников. Ознакомления с новой процедурой не достаточно для ее применения.

**1.3 Роль консультирования и тренинга в проведении изменений в организации**

При реализации организационных изменений целесообразно пользоваться услугами внешних консультантов. Не все консалтинговые компании способны оказывать эффективную помощь в обучении персонала компании, осуществляющей организационные изменения. В этой связи служба управления персоналом должна на основе оценки потребности в обучении сделать выбор одной или нескольких тренинговых компаний. С целью соблюдения единого подхода к проведению реформ предпочтительно, чтобы консалтинговая компания, сопровождающая проект, максимально полно была задействована и в обучении персонала. При выборе тренинговой компании следует обращать внимание на опыт работы тренеров в организациях, осуществлявших подобные изменения.

Консультирование – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйством руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений[[12]](#footnote-12).

По существу под консалтингом понимается то, что в нашей стране раньше называлось "внедрением науки в производство". Однако консалтинг – понятие рыночной экономики, и потом он отличается от научно-внедренческой деятельности в бывшем СССР в той же мере, в какой рыночная экономика отличается от планово-централизованной. Консалтинг осуществляется на коммерческих началах независимыми производителями консалтинговых услуг в условиях конкурентной борьбы. Это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности таких услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов является престижным свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Отсутствие специалистов-консультантов при разработке ответственного решения рассматривается так же, как отсутствие архитектора при разработке проекта здания, врача при лечении больного или дизайнера при разработке новой модели автомобиля.

Преимущества внешних консультантов перед собственными менеджерами организации следующие[[13]](#footnote-13):

1) независимость, непредвзятость взглядов;

2) более широкий кругозор, обладание обширной информацией в самых различных областях менеджмента и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления);

3) ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов).

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются в форме консалтинговых проектов, а не в форме устных, разовых советов. Они включают в себя следующие основные этапы[[14]](#footnote-14):

1) диагностика (выявление проблем);

2) разработка решений;

3) внедрение решений.

Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

С точки зрения методов можно различать следующиевиды консультирования: **экспертное, процессное и обучающее.** При **экспертном консультировании** консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов. При **процессном консультировании** консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций. При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Представление консультирования лучше начать с высказывания одного западного специалиста, выразившего самую суть дела: «Многие собственники бизнеса ошибочно считают, что консультант – это человек, который имеет на все правильные ответы. В действительности все наоборот. Хороший консультант – это человек, который задает правильные вопросы». Из всех определений в консультировании это наиболее технологичное, расставляющее все важные акценты. Действительно, консультант, приступая к работе, знает гораздо меньше руководителя о предприятии и его проблемах (тут срабатывает расхожий аргумент «как может человек со стороны прийти и посоветовать что-то полезное?»). Зато, выполнив диагностику, консультант знает гораздо больше, и во многих ситуациях это знание просто невозможно приобрести другим способом. Так же и врач, проверив анализы пациента, приходит к определенным выводам, которые пациент не сделал бы, будь у него даже все медицинское оборудование.

В арсенал консультанта входят изучение документации, включенное наблюдение, деловые игры, опросы, тестирование, эксперимент. Но наиболее эффективным и распространенным методом исследования является глубинное интервью-беседа один на один с ключевыми работниками предприятия, руководителями и исполнителями, с покупателями, поставщиками. Получить эксклюзивную информацию ему позволяет независимая позиция: он не лоббирует интересы отдельных групп, его не интересует свое будущее положение в иерархии, он не обязан передавать «наверх» неосторожные высказывания респондентов. Это прекрасно понимают опрашиваемые, которые, в свою очередь, пользуются случаем озвучить наболевшие проблемы, отчасти в надежде все-таки решить их, отчасти потому, что кто-то, наконец, их слушает. Руководитель предприятия не имеет шансов услышать от низового работника то же самое: между ними пропасть статуса и стена субординации. Покупатели и поставщики тоже охотно делятся информацией, надеясь решить свои проблемы и/или искренне желая помочь. Даже у конкурентов иногда можно получить сведения без особых ухищрений, если они рассматривают предприятие в качестве потенциального покупателя или поставщика.

Общая картина складывается у консультанта из всего объема полученной информации, воспринятого и переработанного на основе прежнего опыта и знаний. Эта картина всегда субъективна (ситуация никогда и никем не может быть оценена полностью объективно), поэтому качество консультирования определяется в большей степени профессионализмом и личными достоинствами конкретного специалиста, чем принадлежностью его к фирме. Что касается руководителя, то он получает информацию в том виде, в котором она ему может пригодиться, и тот объем, который ему действительно нужен. По выражению американского бизнесмена МакКормака: «Хорошие консультанты независимы. Они скажут то, что вам следует знать, а не то, что вам хотелось бы услышать»[[15]](#footnote-15).

В целом можно сказать, что успешное применение консультирования решает все проблемы руководителя в плане диагностики ситуации (если ему удается побороть желание «сунуть голову в песок» и отгородиться от некоторых неудобных фактов), а также существенную часть проблем с планированием и внедрением изменений.

Тем не менее, и для этой технологии существуют ограничения, обусловленные, обычно, внутренним положением предприятия.

Во-первых, профессиональные услуги дороги. Хороший консультант требует хорошей оплаты. Единственной значимой причиной приглашения консультанта в конечном счете выступает экономический эффект, который руководителю приходится оценивать по подсказке той же интуиции.

Во-вторых, консультант может в разной степени помочь разным фирмам. Руководители наименее способные к самостоятельным изменениям, менее склонны и к принятию профессиональной помощи. Одни, приглашая консультанта, детально расписывают его должностные инструкции, и в результате отсеивают профессионалов. Другие (в основном авторитарные собственники, «воюющие» со своим персоналом) приглашают консультанта как часть антуража и не получают информацию просто потому, что она им не нужна. Третьи готовы принять посторонний совет только в качестве обоснований собственных решений.

В-третьих, выбрать хорошего консультанта, не имея опыта, достаточно сложно. В России еще нет громких имен, обратиться к случайной фирме и получить продукт конвейерного производства гораздо проще, чем найти «штучный товар» и добиться желаемого результата.

Решение (принять консультирование или нет) можно упростить, если взвесить, знает ли руководитель ответы на существующие вопросы по работе своей фирмы. Если убежден, что знает все, никакой консультант не выведет его из заблуждения. Если знает частично, тогда можно взвешивать ресурсы и выгоды, анализировать подходы, встречаться с людьми. Окончательное решение «да» надо принимать после встречи как минимум с двумя консультантами.

**2. Методы управления изменениями: организационный аспект**

**2.1 Проектные методы управления изменениями**

В быстро меняющейся, турбулентной окружающей среде современные организации вынуждены непрерывно трансформироваться. Чаще всего эти изменения осуществляются реактивно, что нередко ведет к потере конкурентных преимуществ, а иногда и к гибели организаций. Проактивное (упреждающее) осуществление изменений требует знания основных закономерностей этого процесса, источников сопротивления организационным изменениям и методов их преодоления.

Управление проектами — тщательно спланированная и организованная система мер, направленных на решение определенной задачи (например, строительство дома или создание новой компьютерной системы). Управление любым проектом предполагает разработку плана проекта с обязательным определением целей и описанием способов достижения этих целей. Иными словами, разработчик проекта должен заранее решить, как, в какие сроки и с привлечением каких денежных, человеческих и иных ресурсов достичь целей проекта. Это означает, что наряду с планом ему нужно создать систему мер, обеспечивающих контроль за его выполнением. В ходе осуществления проекта важно не «выбиваться» из графика на участках работ, лежащих на «критическом пути» и связывающих наиболее проблемные звенья плана, от которых зависит своевременное исполнение проекта в целом. Другими словами, план должен выполняться согласно плану.

К основным этапам осуществления проекта относятся: проработка принципиальной осуществимости проекта, планирование, реализация, оценка и обеспечение ресурсами[[16]](#footnote-16).

Большинство предприятий, к сожалению, не располагают достаточными ресурсами и квалифицированным персоналом для обеспечения эффективного управления проектами в области реинжиниринга. Кроме того, реинжиниринг – это действительно проектный, «жесткий» метод проведения изменений, нацеленный на изменение бизнес-процессов организации, ломку функциональных границ. Как и любой жесткий метод, он связан с сильным сопротивлением изменениям. И не всякое предприятие может на это пойти. Кроме того, все современные западные исследования говорят о том, что чистые проектные методы управления не подходят для управления изменениями, т.к. не учитывают изменение целей по мере реализации проектов и преодоление сопротивления – следствие этого неисполнение сроков, превышение бюджетов, демотивация проектных команд).

Еще одна трудность, как это ни странно, заключается в растущей популярности самой концепции реинжиниринга. Системный подход к реинжинирингу часто подменяется откровенными попытками «подкрасить фасад» безнадежно устаревшего здания. В результате менеджеры активно используют выхваченную из контекста концепции модную терминологию, но решения принимают по принципу «мусорной корзины». Кратко суть такого подхода состоит в следующем. Сталкиваясь с необходимостью улучшения деятельности, менеджер подыскивает набор «домашних» рецептов и средств из числа тех, которые неплохо сработали в недавнем прошлом, но были, по его мнению, незаслуженно забыты или отправлены в корзину для мусора (кем-то из вышестоящих чиновников). Далее менеджер отбирает из числа этих проверенных временем лекарств наиболее привлекательные, эффектно представляет их начальству и открывает новый проект улучшения... Нет нужды объяснять, что такие «постоянные улучшения» рано или поздно оказываются там же, откуда они появились.

Наиболее эффективный способ улучшить деятельность организации — гармонизировать все существующие ресурсы, стратегии, рабочие процессы, технологии, организационные структуры, системы подготовки персонала и т. д. таким образом, чтобы она была в состоянии создавать продукцию или услуги, отвечающие ожиданиям потребителей.

На языке управления процессами организации эта целенаправленность обозначается известным термином — «фокус на потребителя». Рабочие процессы организации, согласно той же терминологии, — это взаимосвязанные совокупности выполняемых в течение определенного времени функций и процедур, ведущие к достижению определенных результатов.

Проекты, с точки зрения процессного подхода к управлению деятельностью, являются такими же полноценными процессами, что и другие процессы. Этим чаще всего и объясняется «естественное отторжение» проекта при попытке реализовать его внутри функционально-ориентированной организации. В большинстве случаев малые предприятия вынуждены привлекать в команду по управлению проектом специалистов со стороны, а ограниченные ресурсы таких предприятий позволяют им вести не более трех-пяти проектов одновременно.

Проектное управление изменениями может осуществляться различными способами. Рассмотрим различия в политике применения проектных методов подробнее.

**Директивная политика[[17]](#footnote-17).**. Суть её сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности. Необходимым условием является сильная личность менеджера, наличие необходимой информации и возможности подавить сопротивление коллектива. Менеджер при этом должен обладать значительными полномочиями, полнотой власти и необходимой стойкостью, чтобы довести начатые изменения до конца. Ясно, что политика директивных изменений эффективна при невозможности применения других вариантов политики.

**Политика переговоров.** Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать своё мнение и понимание сути нововведений.

**Политика достижения общих целей.** Суть её состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных, так и всей организации.

**Аналитическая политика.** Менеджер привлекает специалистов – экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют её и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

**Политика проб и ошибок.** Менеджер не может определить проблему достаточно чётко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

**2.2 Методы реинжиниринга бизнес-процессов**

В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М.Хаммер и Дж. Чампи[[18]](#footnote-18) в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения столь амбициозных целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Реинжиниринг бизнес-процессов определяется как: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность»[[19]](#footnote-19)

Бизнес-процессы - это взаимосвязанные виды работ, выполняемых в течение определенного промежутка времени и ведущих к достижению определенных результатов. Как правило, эти процессы начинаются с выявления требований и заканчиваются установлением взаимоотношений с поставщиками

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь немногим из них (например, разработкам новой продукции, интеграции логистики и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов.

По-новому необходимо подходить и к проблематике так называемых точек пересечения интересов.

Особое внимание придается информационной технологии. Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов.

Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры. Авторы концепции хозяйственного реинжиниринга в этой связи говорят об "уполномоченных" сотрудниках, которые должны стать "профессионалами процесса".

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала (например, в рабочих группах). По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой.

Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать прежде всего на фактические способности сотрудников, а не на их прежние заслуги.

Каждая компания осуществляет реинжиниринг бизнес-процессов по-своему.

"Свой" подход к проведению реинжиниринга бизнес-процессов часто позволяет компании существенно повысить и свой "индекс успеха". Такой подход дает возможность наилучшим образом использовать организационные, экономические и политические факторы для содействия компании в ее стремлении занять на рынке уникальную, только ей присущую позицию, иными словами, позиционировать себя и стать узнаваемой для все большего числа реальных и потенциальных потребителей.

Но для этого необходимо глубокое понимание присущих именно данной компании преимуществ, возможностей, слабых мест и угроз. Только тогда она сможет осмысленно извлекать квинтэссенцию из результатов реинжиниринга бизнес-процессов в своей и других отраслях и успешно применять наиболее подходящие для нее решения. Эта тонкость часто не учитывается в методиках, предлагаемых некоторыми консультантами в области менеджмента. При заимствовании результатов предшествующих удачных и неудачных попыток реинжиниринга бизнес-процессов очень важно получить наиболее полное (насколько это возможно) понимание специфики той компании, для которой это заимствование осуществляется.

По оценкам специалистов, вероятность успеха будущей программы реинжиниринга бизнес-процессов колеблется от 25 до 75%[[20]](#footnote-20). Заполнение разрыва между теорией и практикой реинжиниринга бизнес-процессов весьма важно.

Управление изменениями должно все менее основываться на преувеличенных надеждах на успех и все более — на фактах и доказательствах. Это подразумевает целесообразность прекращения некоторых программ реинжиниринга бизнес-процессов до того, как их начали внедрять. В последнее время ускоренно нарастает осознание важности управления программами реинжиниринга бизнес-процессов. Стоит подчеркнуть, что синхронизация перепроектирования и имплементации (внедрения) бизнес-процессов представляет собой довольно сложную задачу. Так, например, вмешательство в традиционно сложившиеся в компании логистические цепочки (в сфере материально-технического обеспечения) или в разработку стратегии организации предполагает высокое управленческое мастерство.

Компании, имеющие: 1) тщательно продуманные, 2) в необходимой мере обеспеченные ресурсами и 3) правильно претворенные в жизнь программы реинжиниринга бизнес-процессов, могут достичь значительных результатов.

Если хотя бы одна из этих трех составляющих успеха отсутствует, то результаты могут существенно отличаться в худшую сторону от ожидаемых.

Итак, реинжиниринг бизнес-процессов — это системный подход к улучшению деятельности организации, призванный оптимизировать систему ценностей организации в течение определенного периода времени[[21]](#footnote-21). Повышение эффективности организации в долгосрочной перспективе должно стать такой же повседневной заботой менеджеров, как и оперативные показатели ее текущей работы.

Наиболее критическим ресурсом любой организации являются люди. Без их поддержки и приверженности интересам организации не сможет выжить ни одна, даже самая благополучная, компания. Поэтому обучение и подготовка персонала должны иметь такое же значение для организации, как и реинжиниринг ее процессов.

Вместе с тем проведение реинжиниринга, как и внедрение любых других изменений, необходимо осуществлять очень осторожно с учетом интересов людей и при полной поддержке руководства. Команды реинжиниринга должны быть маленькими, но включать в себя служащих всех уровней. На небольшом предприятии каждый служащий имеет свои ежедневные обязанности, поэтому число приоритетных проектов строго ограничено не только во время реинжиниринга, но и в ходе повседневной работы процессно-ориентированной организации.

Наилучшие результаты достигаются, когда в проект реинжиниринга как можно быстрей вовлекаются все служащие компании и подводятся итоги осуществления каждого значимого этапа.

Особое значение имеет тщательная подготовка служащих к переходу от их функциональных задач к процессно-ориентированным. Каждый из них нуждается в том, чтобы в его новом статусе сохранялась часть старых обязанностей. Это поддерживает доброжелательный климат в компании, а также чувство уверенности и готовность к переменам.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов имеет массу различных трактовок.

Сферы ее применения настолько разнообразны и непохожи друг на друга, что даже среди специалистов в этой области менеджмента до сих пор нет общей точки зрения. С корпоративной точки зрения, реинжиниринг безусловно представляет собой масштабный пересмотр деятельности, основанный на модернизации всех рабочих процессов и использовании новейших информационных технологий. Средства массовой информации чаще всего усматривают в такой перестройке завуалированный способ провести массовые сокращения рабочих мест — «вынужденную меру, на которую идет администрация ради сохранения бизнеса».

Если разногласия в области терминологии и сферы применения концепции реинжиниринга бизнес-процессов обычно удается преодолеть, то с компаниями, предлагающими услуги на этом рынке, дело обстоит иначе. Почти каждый консультант продвигает на рынок собственные ноу-хау, которые, по его мнению, выгодно отличаются от предложений конкурентов. В результате методика и инструменты меняются от проекта к проекту и от одной консалтинговой фирмы к другой. Отсутствие единообразия и утвержденных стандартов до сих пор является серьезной проблемой в построении надежной и взаимосогласованной теории реинжиниринга бизнес-процессов.

Кроме того, реинжиниринг и трансформация бизнеса, которые проводили компании уровня GE, IBM, окончились удачей только благодаря лидерам организаций (не одному, а десяткам и сотням в каждой) и большой работе, которую они проводили с персоналом[[22]](#footnote-22).

**2.3 Методы организационного развития**

###### Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников[[23]](#footnote-23). Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система ("организация" в институциональном понимании).

###### Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Данное определение уже намечает основные нормативные положения организационного развития. Изменения должны осуществляться членами организации. Внутрифирменные и внешние консультанты (так называемые агенты изменений) могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как основные исполнители изменений. Это выражается в постулате "опора на собственные силы" (без зависимости от экспертов), а также "люди, затрагиваемые переменами, становятся их участниками". Тем самым организационное развитие может содействовать демократизации труда. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводиться к уровню партнерства с упором на взаимное доверие[[24]](#footnote-24).

Расширенная концепция организационного развития включает как структурный, так и кадровый аспект. В рамках структурного подхода делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний отдельных ролевых функций) создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития.

Кадровый подход заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персонала) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений. Несомненно, целеустановка организационного развития (экономическая и социальная эффективность) должна опираться на комбинацию обоих подходов.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов.

Вначале происходит "размораживание" социальной системы[[25]](#footnote-25). Ставятся под вопрос взгляды, ценности и модели поведения членов системы и проводится экспертиза их пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность, гуманизация труда). На втором этапе начинается движение к переменам. Новые модели поведения и организационного регулирования испытываются и в ходе обучения персонала закрепляются.

Процессы изменений требуют логического завершения, так как известно, что они могут длиться бесконечно долго. Поэтому необходимы стабилизация и консолидация новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это происходит на этапе так называемого замораживания процесса изменений.

Процессы изменений требуют логического завершения, так как известно, что они могут длиться бесконечно долго. Поэтому необходимы стабилизация и консолидация новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это происходит на этапе так называемого замораживания процесса изменений.

В рамках концепции организационного развития важно установить, в каком месте организационной иерархии находится исходный пункт для процесса изменений, который в последующем станет всеохватывающим для социальной системы. Рассматриваемая концепция в этом отношении сильно отличается от рассмотренной ранее концепции хозяйственного реинжиниринга. Если для последнего характерно движение "сверху вниз", то концепция организационного развития значительно богаче вариантами. Она допускает не только обратный ход процесса ("снизу вверх"), но и его инициирование в нижней и верхней частях иерархии одновременно (так называемая биполярная стратегия).

Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных иерархических уровнях (стратегия "многих точек") или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия клина").

Следует отметить, что метод организационного развития (по крайней мере его наиболее существенные составляющие) находит широкое применение в организационной практике современных предприятий.

**3. Методы управления изменениями: социально-психологический аспект**

**3.1 Значение человеческих ресурсов для успешности внедрения изменений и роль службы управления персоналом в инновационном менеджменте**

Реформы в организации, связанные с изменением системы управления, практически всегда если не инициируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса (будь то реформы, проводимые при помощи внешних консультантов, либо изменения, проводимые самостоятельно). Очень важно, чтобы служба управления персоналом в лице ее директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных перемен, а не просто обслуживать этот процесс.

Очевидно, что можно избежать большинства проблем, заранее консультируя инициаторов изменений при выборе тех или иных подходов.

Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды топ-менеджеров, а с другой стороны, помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, то есть выполняет сервисную роль. Наряду с указанными функциями служба управления персоналом при проведении организационных изменений выполняет роль фасилитатора и катализатора.

Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому топ-менеджерам совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление.

Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги.

Распознавание основных угроз

Среди основных угроз успешной реализации организационных изменений можно выделить такие, как[[26]](#footnote-26):

* неясное представление о желаемом будущем состоянии, отсутствие четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров;
* плохое планирование процесса перехода, неадекватная оценка имеющихся ресурсов, в том числе человеческих, финансовых и временных;
* противодействие организационным изменениям со стороны персонала компании;
* недостаточная подготовленность персонала, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях быстро меняющейся среды, то есть отсутствие необходимых компетенций.

Формирование общего видения будущего

Несмотря на то, что процесс перехода чаще всего тщательно планируется, любые изменения практически всегда влекут за собой состояние неопределенности в организации. В этой связи успешность проводимых мероприятий во многом зависит от того, насколько персонал компании вовлечен в сам процесс, насколько ясны и прозрачны цели организационных изменений.

Общее видение будущего позволяет сплотить персонал организации ради достижения общей цели. Изменения не будут успешными, если изначально не будут ясны цели, критерии их достижения, а также очевидные преимущества нового, желаемого состояния организации. Прежде чем куда-то идти, надо объяснить, для чего мы это делаем и что получим в результате. После этого можно составлять план мероприятий, который отвечает на вопрос, как мы собираемся переходить к желаемому будущему. При этом важно, чтобы не только менеджеры, но и работники участвовали в планировании мероприятий[[27]](#footnote-27).

Формирование общего видения будущего может начинаться на сессиях стратегического планирования для топ-менеджеров компании, где общие цели рассматриваются в контексте стратегического развития бизнеса. Далее идеи высшего менеджмента транслируются на уровень среднего менеджмента, при этом используется принцип каскадирования, когда цели не просто спускаются сверху вниз, а проходят обсуждение, дополняются и корректируются.

Разработка системы мотивации к изменениям

Как правило, работа по реализации организационных изменений разбивается на ряд проектов, которые должны быть описаны с соответствующей детализацией.

На наш взгляд, следует заранее занести в бюджет премиальный фонд проектов, входящих в план организационных изменений. Участники проектов, таким образом, имеют возможность получить дополнительное вознаграждение за достижение проектных целей.

Вознаграждение целесообразно выплачивать не только за достижение конечных, но и промежуточных результатов, особенно если речь идет о долгосрочных проектах.

К нематериальным стимулам следует отнести возможности, которые предоставляются персоналу для развития. В частности, в период организационных изменений появляется возможность приобрести новые навыки и знания, количество тренингов возрастает в несколько раз, участие в проектных группах позволяет расширить сферу своей деятельности и т.д.

Выбор проводников изменений в организации

При проведении организационных изменений важно участие не только формальных, но и неформальных лидеров организации, способных проводить реформы. Это так называемые проводники изменений, причем роль неформальных лидеров зачастую оказывается гораздо важнее роли руководителей подразделений, так как успех реформ может во многом зависеть от позиции именно неформальных лидеров. Служба управления персоналом должна уделять особое внимание работе с этой категорией персонала, вовлекая людей в процесс изменений не просто в качестве участников, но также в качестве активных проводников изменений**.**

Оценка уровня развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации

Проводимые изменения требуют наличия определенных знаний и навыков у персонала организации. В этой связи особенно актуальным становится проведение соответствующей оценки сотрудников.

Для указанных целей наиболее эффективным является использование центра оценки (assessment center)[[28]](#footnote-28). Следует отметить, что данный метод достаточно дорогой, требует значительных затрат времени для предварительной подготовки и, как правило, требует привлечения внешних консультантов. В любом случае, особенно на стадии планирования, важно использовать стандартизированные интервью, в отдельных случаях —психологическую диагностику.

Кроме того, реализация организационных изменений предполагает проектную и командную работу, поэтому так важно заранее подготовить персонал организации к такой работе с помощью специально составленных программ обучения.

Подготовка и реализация плана обучения

План обучения в условиях организационных изменений готовится не только на основе анализа результатов ассессмента; необходимо также учитывать и текущую деятельность организации. То есть, расставляя акценты и приоритеты в работе, связанной с организационными изменениями, мы не должны забывать, например, о запланированных тренингах менеджеров по продажам.

Наиболее оптимальной формой обучения при реализации плана является проведение тренингов, ориентированных на выработку определенных управленческих навыков. В отдельных случаях эффективным может быть организация центров развития либо центров оценки и развития (assessment and development center).

Привлечение внешних консультантов и тренинговых компаний

При реализации организационных изменений целесообразно пользоваться услугами внешних консультантов. Не все консалтинговые компании способны оказывать эффективную помощь в обучении персонала компании, осуществляющей организационные изменения. В этой связи служба управления персоналом должна на основе оценки потребности в обучении сделать выбор одной или нескольких тренинговых компаний. С целью соблюдения единого подхода к проведению реформ предпочтительно, чтобы консалтинговая компания, сопровождающая проект, максимально полно была задействована и в обучении персонала. При выборе тренинговой компании следует обращать внимание на опыт работы тренеров в организациях, осуществлявших подобные изменения.

Кроме того, следует уделить особое внимание оценке эффективности обучения на основе анализа полученных знаний, навыков, выработанных поведенческих установок и достигнутых результатов деятельности.

Очевидно, что организационные изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников. Насколько эффективным будет вложение денег в развитие персонала, станет известно лишь тогда, когда проект будет завершен. Немаловажная роль службы управления персоналом при этом заключается как раз в том, чтобы оказать содействие в достижении организационных целей максимально эффективным способом, то есть с минимальными затратами, но с надлежащим качеством и в соответствии с намеченными сроками.

**3.2 Методы преодоления сопротивления изменениям** **и вовлечения персонала в изменения**

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 перемены чреваты опасностью).

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию.

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем занимались ранее[[29]](#footnote-29).

При введении каких-либо новшеств в работу предприятия, руководители должны быть готовы к тому, что они не будут приниматься большей или меньшей частью сотрудников. Преобразования всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от нововведений, а с другой, обеспечить неуязвимость своей позиции.

Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении, до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

На стадии внедрения новшеств сопротивление приобретает и другие формы[[30]](#footnote-30):

* «Кусочное внедрение». В этом случае под видом этапности осваиваются только некоторые элементы.
* «Вечный эксперимент». Если перед широким внедрением проводится стадия экспериментальной апробации новшества, эта стадия может продолжаться даже после того, как целесообразность нововведения доказана.
* «Отчетное внедрение». Оно состоит в расхождении фактического уровня освоения новшества с представляемым к отчету. Степень искажения при этом бывает трудно выявить.
* «Параллельное внедрение». Имеет место, когда новое сосуществует со старым, хотя должно вытеснить «предшественника».

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации будут неодинаковыми.

Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств:

* степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов и норм;
* скорости и интенсивности процесса изменений;
* характера и масштабов угрозы власти[[31]](#footnote-31).

Рассмотрим теперь основные причины сопротивления преобразованиям.

Основными причинами сопротивления нововведениям являются: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения.

Неопределенность может быть следствием плохой информированности или же объективной трудности предвидеть возможные последствия. Мотив безопасности, защищенности является важным при выборе людьми способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску.

Хотя изменение может быть полезным для предприятия, его сотрудники могут полагать, что оно вредит их интересам. Независимо от того, соответствует ли это действительности или же такое мнение ошибочно, изменение не будет поддерживаться.

Сопротивление нововведениям нередко возникает из-за убеждения людей, что новшество не является необходимым для предприятия или даже противоречит его интересам. Они могут думать, что оно не решит проблем, а только умножит их.

Условно причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп.

* Экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств, в связи с проведением самих преобразований.
* Организационные причины. Здесь можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.
* Личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег. Наконец, личное сопротивление может основываться на осознании своей некомпетентности, неверии в собственные силы, способность освоить новые виды деятельности, нежелании преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно думать и работать.
* Социально-политические причины характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

Если руководители сталкиваются с сопротивлением нововведению, они должны прежде всего понять, в чем его причина и какие необходимые условия ими не были созданы.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, 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 новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например[[32]](#footnote-32):

* страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
* потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
* отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
* угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
* невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
* недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы "между делом".

В качестве барьеров на уровне организации выступают[[33]](#footnote-33):

* инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
* взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта;
* сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти";
* прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
* сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреваты слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

В менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений.

1. Образование и консультирование. Этот способ предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены, проведение специальной подготовки. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления - отсутствие информации, неточная информация или неадекватный анализ. Минусы способа – может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей.

2. Участие и привлечение. Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа – может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.

3. Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями. Рекомендуется для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа – может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь.

4. Переговоры и соглашения. Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях, где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества, и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа – может быть слишком дорогим, и настроить других добиваться согласия так же.

5. Кооптация. Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуется в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа – может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.

Стратегия с ориентацией на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. На базе формально легитимной власти руководителя изменения внедряются в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды, когда, например, возникает угроза сокращения значительного числа рабочих мест.

Больший успех сулит так называемый биографический подход, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели.

Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация.

Содержание этих элементов американский специалист Дж.Коттер определяет следующим образом[[34]](#footnote-34):

* аргументация необходимости срочных изменений - оценка условий рынка и конкуренции, идентификация и анализ кризисных явлений, потенциальных кризисов и возможных шансов для предприятия;
* создание коалиции - определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить процесс перемен;
* разработка перспективы, которая при организационных изменениях выполняет руководящую и направляющую функции и реализуется с помощью соответствующей стратегии;
* содействие реализации перспективы - разъяснение содержания перспективы и стратегии путем проведения всеохватывающей информационной и коммуникационной политики;
* делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим звеньям - ликвидация барьеров, мешающих переменам, изменение устаревших структур и систем, стимулирование незаурядных идей, создание благоприятных условий для экспериментов, творчества и инноваций;
* планирование и достижение успеха в краткосрочном плане - быстрый успех, в достижении которого по возможности участвует весь персонал, служит базой для долгосрочной мотивации;
* консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений - растущее одобрение перемен коллективом последовательно используется для закрепления адекватных методов, структур и т.п. и концентрации усилий на внедрении новых процессов;
* институционализация нового образа действия - увязка отношений между новыми моделями поведения и организационным успехом, создание систем оплаты труда и стимулирования, способствующих утверждению новых моделей поведения.

Американские исследователи Р.Кантер, Б.Стайн и Т.Джик предлагают другой вариант программы организационных изменений[[35]](#footnote-35), который включает следующие элементы:

* обеспечение поддержки предлагаемых изменений - вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (со специальными знаниями в области информационного обеспечения), представители профсоюзов, кредиторы, наблюдательные советы и т.д.;
* определение общей перспективы - отображение желательного направления изменений без подробного анализа деталей. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;
* установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений - закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;
* обеспечение информацией и обучение персонала – своевременное ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;
* постоянная проверка ключевых параметров организации - успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры. Все эти параметры нуждаются в регулярной оценке, так как необходимо застраховаться от возникновения любого несоответствия их в результате изменения отдельных взаимозависимых элементов.

**3.3 Методы изменения организационной культуры**

Организационная культура является одним из направлений проведения организационных изменений в рамках реализации стратегии предприятия. В целом, реализация стратегии должна проходить в следующих направлениях:

1. изменения в структуре предприятия;

2. изменения в технологии;

3. изменения в выпускаемых товарах;

4. изменения в культуре.

Организационная культура не является обязательным объектом организационных изменений в том смысле, что изменение организационной куль­туры представляет очень сложную, а подчас и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбрать такую стратегию, которая не требует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры. Изменения организационной культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Изменения, требующие коррекции существующей организационной культуры:

- повышение организационной эффективности;

- основательное изменение миссии организации;

- усиление международной конкуренции;

- значительные технологические изменения;

- важные изменения на рынке;

- поглощения, слияния, совместные предприятия;

- быстрый рост организации;

- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;

- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Постоянное желание повышать эффективность функционирования организации, обусловлено жестким давлением со стороны внешнего окружения. Неспособность отдельных людей я целых групп в организации вести себя эффективно, ставит под угрозу даже само выживание организации. Цель организации играет жизненно важную роль для ее выживания и длительного существования. Организация получает поддержку от групп, которые одобряют ее цель, которая ясна для них: организация подвергается нападкам тех, кто отвергает эту цель.

Организационные ценности имеют непосредственное отношение к осуществлению целей организации. Выживание и успех любой организации зависят от умения добиваться от работников поведения, в достаточной степе­ни, соответствующего ее ценностям.

Индивидуальные ценности могут создавать помехи деятельности организации, когда они порождают поведение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекающими из ценностей организации.

Изменение организационной культуры - серьезная кропотливая работа, требующая заранее обдуманной системы действий. Руководство любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, должно начинать с создания модели того, какой должна быть новая культура, т.е. ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат желательно получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желаемых изменений.

**4. Проектный метод управления изменениями на примере внедрения ERP системы**

Проектный метод управления изменениями применим и в случае такого глобального, всеобъемлющего изменения в организации как, например, внедрение ERP системы. Рассмотрим на конкретном примере, с какими сложными ситуациями сталкивается предприятие при внедрении изменений, и как эти проблемы могут решаться.

В настоящее время перед рассматриваемым нами предприятием стоит проблема создания современной информационной системы управления предприятием (СУП). Существующие на нем система в основном устарели и морально, и физически и уже не удовлетворяют потребностям управления сегодняшнего дня.

Непрозрачность, дублирование информации, низкая оперативность ее получения, недостаточная достоверность и детализация - вот те коренные недостатки, которые в первую очередь препятствуют эффективному управлению предприятием. Проблема также заключалась в том, что управлять необходимо было 5 различными предприятиями, удаленными от головного офиса – необходимо было сделать достоверную информацию о работе этих 5 предприятий доступной для высшего руководства, сделать более прозрачными все бизнес - процессы, происходящие на этих производствах. Внедрение систем класса ERP позволяет решать многие из вышеназванных проблем, именно поэтому руководство предприятия приняло решение о масштабных изменениях в управлении группой предприятий.

Основные проблемы, которые предприятия хотят решить таким путем следующие:

* Отсутствие оперативности в управлении предприятием;
* Непрозрачность затрат (особенно в машиностроении);
* Неадекватность системы обеспечения ресурсами реальным потребностям производства;
* Неуправляемость производства, которое живет своей собственной жизнью "пожирателя ресурсов".

Несомненно, внедрение ERP-систем как инструмента управления позволяет помочь в решении этих проблем. Но только грамотное, тщательно подготовленное и организованное, сопровождаемое адекватными изменениями в системе управления предприятием.

Многие крупные компании США и Европы уже несколько лет назад перешли на использование информационных систем стандарта ERP. Про страны Азии такого сказать пока нельзя. Большинство финансовых менеджеров азиатских компаний едва ли слышали о таких системах, не говоря уж об их внедрении. Хотя есть компании, которые решились перейти на ERP-системы.

Разработчики информационных систем, в частности SAP, Baan, Oracle, PeopleSoft и J.D.Edwards, довольно агрессивно рекламируют свои продукты, что создает впечатление у плохо осведомленных в данной области людей впечатление, что эти программы способны решить все проблемы их компаний. Статистика же показывает, что большая часть попыток внедрить информационную систему окончились неудачами, большими потерями, либо банкротством. Например, руководство компании FoxMeyer утверждает, что ошибочное внедрение ERP-системы привело ее к банкротству. Компания обвиняет в этом создателей системы и консультантов. Такая же участь постигла и компании Dell Computer, Dow Chemical и Kellogg’s.

Но существуют также примеры успешного использования ERP-систем. Так, например, телекоммуникационная компания Aliant заявляет, что проект по внедрению системы ERP был очень удачным. Ожидаемая норма возврата на инвестиции в данный проект составила 33%.

В России, несмотря на большие затраты, связанные с внедрением информационной системы, только компания SAP установила около 100 своих ERP-систем, которые по утверждению SAP, успешно работают. Среди своих клиентов в России компания SAP выделяет Сургутнефтегаз, Туламашзавод, Свердловэнерго, Донецкий металлургический завод, Омский НПЗ, Нижнетагильский металлургический завод, Сыктывкарский лесопромышленный комплекс, Черногорнефть.

Не взирая на множество неудачных попыток внедрения информационных систем, многие компании по всему миру серьезно задумываются о создании системы для улучшения своей деятельности. Скорее всего, это вполне оправдано, так как при разумном профессиональном подходе к внедрению информационной системы, можно создать инструмент для более эффективного управления бизнесом

**4.1 Проблемы, возникающие в процессе внедрения ERP системы**

Основная проблема, из которой проистекают многие другие проблемы, связанные с внедрением ERP систем - это то, что внедрение ERP-системы - это вопрос не столько информационных технологий, сколько управления и перестройки структуры компании. Систему невозможно внедрить на предприятии, на котором не отлажены бизнес-процессы.

Второй важной проблемой, тесно связанной с первой, на наш взгляд, является несоответствие "идеологии" зарубежных ЕRР-систем и существующего на данном предприятии внутрихозяйственного механизма.

В "прошлое" время все более или менее успешные попытки внедрения на предприятиях автоматизированных систем управления (АСУ) сводились к автоматизации отдельных управленческих функций, что давало некоторый положительный функциональный результат, но никогда не было связано с коренным преобразованием внутрихозяйственного механизма.

Внутрихозяйственный организм был принципиально порожден действующей тогда системой хозяйствования под себя, и был незыблем. Более того, будучи вложен в разработанные тогда системы управления, он невольно продолжает воспроизводить прежние внутрихозяйственные отношения и сейчас, в процессе действия этих систем.

Под внутрихозяйственным механизмом мы понимаем единство систем:

* оплаты труда;
* планирования и организации основного и вспомогательного производства;
* планирования и организация материально-технического обеспечения производства;
* планирования и организации сбыта готовой продукции;
* бухгалтерского учета и отчетности в фискальные органы.

Для предприятия этот механизм в принципе остался неизменным с "советского" периода. Связано это, скорее всего, с инерцией мышления всех участников хозяйственной деятельности.

Полнофункциональная ЕRP-система в значительной степени направлена на снижение себестоимости получаемой продукции. Это достигается в ней за счет использования механизма детального учета прямых затрат в основном производстве с выделением из них непроизводительных затрат.

ERP-система – это в определенном смысле стандарт в управлении, и ее внедрение всегда в определенной степени ведет к реинжинирингу. Нельзя говорить о том, что команда внедрения проводит реинжиниринг, поскольку эти процессы наверняка перевесят внедрение, уведут проектную группу в сторону. Если компания хочет осуществить реинжиниринг бизнес-процессов, стоит выяснить у руководства предприятия, что оно под этим понимает. Нередко само внедрение системы решает многие вопросы. Кроме того, часто бывает, что заказчики сами не очень ясно себе представляют, что они хотят перестраивать.

Следующая проблема, вытекающая из первой, - это проблема мотивации сотрудников.

Для обеспечения эффективности управления "под ERP" предполагается, что действующая форма оплаты труда должна стимулировать работников на снижение непроизводительных затрат. В практике рассматриваемого предприятия подобные механизмы отсутствуют. Действенной практики стимулирования снижения непроизводительных затрат нет. Для этого предприятия характерно оставшееся с советских времен премирование за выполнение производственной программы (месячной или квартальной). Отход от этого сложившегося стереотипа и переход к иным системам оплаты труда, несмотря на его логическую оправданность, есть ломка сложившегося внутрихозяйственного механизма и болезненно воспринимается в организации. Подобная ломка должна быть очень тщательно подготовлена методически.

Одна из первых проблем, с которой столкнулось руководство, - это сопротивление со стороны персонала и менеджмента предприятий. Внедрение такого всеобъемлющего новшества на долгое время значительно прибавляет забот сотрудникам. Особенно менеджерам. Проблемы с персоналом возникают хотя бы потому, что ERP-система автоматически делает все процедуры в компании прозрачными. На внедрение, обучение и адаптацию к системе уходит не менее 30% рабочего времени сотрудников.

На самом простом уровне ERP - набор оптимальных действий для выполнения различных операций в компании включая финансы, производство и склад. Чтобы выжать максимум из программы необходимо чтобы люди в компании перешли на методы работы заложенные в программу.

Если люди в компании не согласны с тем, что новые методы лучше старых - они будут избегать использования новой системы и будут давить на Технический Отдел чтобы переделать ERP под старый стиль работы. Вот тут как раз ERP и разваливается.

После технической установки системы автоматизации управления предприятием во внутренней среде компании возникают дополнительные конфликты, начиная с межличностных, и заканчивая межгрупповыми. Под воздействием этих конфликтов, внутри организации появляются отдельные люди и неформальные группы нелояльно настроенные к системе. Неприятие персоналом новшества может принимать разные формы, начиная от открытого выражения недовольства и отказа от использования системы, подобных следующему "Мы 30 лет работали без этого, так зачем нам лишние хлопоты?", до скрытого, пассивного саботажа.

Современные системы автоматизации управления производством весьма чувствительны к подобным явлениям. В их основу положен принцип слаженной и надлежащей работы всех подразделений предприятия (блоков системы) и сбой в одном из них приводит к ошибкам в других, что в результате приводит к некорректности полученных выходных данных. А это, с учетом вышеуказанного неоднозначного отношения работников к системе, в свою очередь приводит к росту нелояльности персонала к системе. Таким образом возникает обратная положительная связь, когда незначительное отклонение на входе при прохождении через систему усиливается и подается снова на вход, что приводит к еще большему рассогласованию системы и ошибочным выходным результатам.

Поэтому одной из основных задач решаемых менеджерами компании на данном этапе внедрения системы автоматизации управления предприятием является модификация корпоративной культуры, в соответствии с требованиями системы, снижение уровня конфликтности и нелояльности персонала к системе, выявление возникающих конфликтов внутри компании, определение их природы и устранение последних.

От успешности решения данной задачи, в значительной степени зависит, то насколько успешным будет весь проект по внедрению системы автоматизации управления предприятием и удастся ли добиться ожидаемого эффекта. Зачастую нерешенность данной проблемы приводит к тому, что, израсходовав значительные ресурсы и реализовав технически правильную систему автоматизации управления предприятием, не удается достичь ожидаемых результатов, после чего менеджеры принимают решение о неэффективности подобной системы для компании и отказываются от её дальнейшей эксплуатации.

Ошибкой многих компаний является мнение, что привычки людей проще переделать, чем программу. Совсем наоборот, хотя переделка программы тоже несёт в себе опасность сделать её неустойчивой и трудной в обслуживании.

Если люди в компании категорически настроены против перемен - проект ERP обречён на провал.

Другая проблема при внедрении ERP - отсутствие в компании собственных высококвалифицированных специалистов, которые смогут стать как бы буфером между внедряющими ERP системщиками и остальными сотрудниками.

Длительная перестройка компании может не лучшим образом повлиять на основной бизнес. А полное внедрение всех модулей крупной системы типа SAP R/3 может занять годы. Даже менее сложные российские системы требуют для своего внедрения длительного срока.

**4.2 Проектный метод управления внедрением ERP системы на предприятии**

Основная рекомендация по внедрению ERP систем – это то, что такого рода нововведения должны рассматриваться и управляться как специальный проект, что необходимо для этого создать проектную группу и назначить менеджера проекта, который будет целиком отвечать за его выполнение. Сил одного IT-отдела часто недостаточно.

Группа стратегического планирования должна состоять из трёх типов специалистов: руководителей верхнего звена, имеющих опыт работы и знающих существующий бизнес "от и до", молодых администраторов верхнего (или при их отсутствии) среднего звена, назначенных на должности не более 2-3 лет назад. Третий тип людей - это так называемые "подснежники", лица без административных полномочий, но приближенные к руководству верхнего уровня для подготовки различных документов и высказывания нестандартных идей.

Первое, что необходимо для успешной работы – это 100-процентное выделение специалистов предприятия в проектную группу, то есть функциональные специалисты предприятия, выделенные для участия в проекте внедрения, должны все свое рабочее время посвящать этому проекту. Вариант, когда специалист, в основном, занят своей профильной производственной деятельностью и периодически отвлекается от нее для работы в проекте, как правило, ведет к риску срыва сроков внедрения и другим проблемам.

Во-вторых, специалисты предприятия должны работать в проекте, а не надзирать за ним. Именно на это необходимо ориентировать заказчика, так как внедрение ERP-системы – это совместная с заказчиком работа.

Аудит проекта тоже полезен, но заказывать его целесообразно сторонней организации. Лучше всего – поставщику системы, который заинтересован в успешном выполнении проекта и будет стремиться обнаружить ошибки, чтобы оперативно их исправить. Заказ аудита проекта организации, конкурирующей с компанией-консультантом, не может быть эффективным, поскольку конкурирующая компания стремитсяне столько к тому, чтобы проект был успешно завершен, а к тому, чтобы вытеснить своего соперника из проекта и занять его место.

В-третьих, чтобы успешно пройти этап обследования на предприятии должны быть назначены руководители направлений, выделенные для работы по проекту. Если таких руководителей направлений нет, возникает проблема итерационности согласований. Консультанты проводят интервью, осуществляют обследование, оформляют результаты и представляют их руководству. Руководство предприятия – заказчика вносит свои замечания, которые учитываются, документы исправляются и снова представляются руководству. На новом этапе возникают новые замечания... Процесс затягивается до бесконечности, но этого можно избежать, если обследование и подготовка документов проводятся консультантами совместно с руководителями направлений. Правда, такой руководитель должен не только хорошо знать свое направление, но и быть достаточно влиятельной фигурой на предприятии, с мнением которого руководство считается.

Необходимо сразу определить ответственность руководителя направления от предприятия за организацию проекта. Этот специалист должен помогать проектной группе оперативно решать возникающие проблемы.

Наконец, с самого начала можно избежать определенных рисков, назначив функционального архитектора системы со стороны предприятия.

Практически невозможно найти человека, который одновременно разбирается и в тонкостях бизнеса предприятия, и в системе, которая планируется к внедрению, и в ее технической архитектуре, и в особенностях сетевой архитектуры предприятия. Поэтому, как правило, в проекте есть технический архитектор и функциональный архитектор системы. Последний понимает комплексность системы, ее бизнес-значение, логику, и в будущем, при эксплуатации системы на предприятии, именно этот человек будет принимать решение о ее развитии. Этот специалист должен с самого начала участвовать в проекте внедрения и является критичной фигурой проекта.

Проблема сопротивления персонала и проблема отсутствия в компании специалистов необходимого уровня и квалификации частично решается за счет обучения.

Обучение почти единогласно получило первое место по недооценке расходов среди профессионалов прошедших через внедрение ERP. Затраты на обучение высоки, так как сотрудникам приходится обучаться работать с новыми процессами, а не только с новым интерфейсом программы. Что ещё хуже - независимые компании, специализирующиеся на обучении не могут полноценно помочь. Они специализируются только на объяснениях, как использовать программы, а не на методах управления процессами предприятия.

Заказчику необходимо быть готовому самостоятельно разработать свою обучающую программу по этим вопросам.

Необходимо помнить, что работники финансового отдела будут использовать одно и то же программное обеспечение ERP, что и на складе, вводя информацию важную для обеих сторон. Чтобы делать это наиболее корректно, они должны хорошо представлять, как в других в других подразделениях компании используют введенные ими данные.

В качестве основных рекомендаций по внедрению ERP систем на российских предприятиях можно выделить следующие:

1. Разработка современного внутрихозяйственного механизма для российских предприятий и доведения его до хозяйствующих субъектов;

2. Совершенствование российской налоговой системы;

3. Переход российской бухгалтерии на учет в соответствии с требованиями ГААП;

4. Разработка современной системы оплаты труда для промышленных предприятий;

1. Доработка ERP- систем модулем, обеспечивающим получение конструкторской и технологической документации в соответствии с требованиями ЕСКД И ЕСТД

Таким образом, внедрение ERP систем на предприятии является существенным, коренным изменением всей деятельности предприятия и поэтому при управлении этими изменениями должен применяться проектный метод, т.к. он обеспечивает комплексный подход ко всем направлениям изменений, а для осуществления изменений должны создаваться проектная группа во главе с руководителем, который бы взял на себя большую часть ответственности за этот проект.

**Заключение**

В быстро меняющейся, турбулентной окружающей среде современные организации вынуждены непрерывно трансформироваться. Чаще всего эти изменения осуществляются реактивно, что нередко ведет к потере конкурентных преимуществ, а иногда и к гибели организаций. Проактивное (упреждающее) осуществление изменений требует знания основных закономерностей этого процесса, источников сопротивления организационным изменениям и методов их преодоления.

Организационные изменения — это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, например с выходом на новые рынки сбыта, со слиянием и поглощением других компаний, что весьма характерно для российского бизнеса на настоящем этапе его развития. Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления.

Управление проектами — тщательно спланированная и организованная система мер, направленных на решение определенной задачи (например, строительство дома или создание новой компьютерной системы)

Хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента. реинжиниринг бизнес-процессов — это системный подход к улучшению деятельности организации, призванный оптимизировать систему ценностей организации в течение определенного периода времени.

Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников.

Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию. Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Проектный метод управления изменениями применим и в случае такого глобального, всеобъемлющего изменения в организации как, например, внедрение ERP системы.

**Приложения**

#### Приложение 1

# Сопоставление основных методов управления изменениями[[36]](#footnote-36)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Хозяйственный реинжиниринг | Организационное развитие |
| Происхождение метода | Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту | Социальная психология, консультационная практика по социологии |
| Основная идея | Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов | Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов |
| Принципиальная позиция менеджеров | Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами)  Четкая постановка вопроса "почему нужны перемены"  Привлечение к участию убежденных сторонников перемен | Сохранение членов организации на своих местах  Расчет на собственные силы  Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами  Демократизация, ликвидация иерархии |
| Отношение к персоналу | Предоставление дополнительных полномочий  Формирование профессионалов | Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность |
| Характер изменений | Глубокие и всеохватывающие перемены  Прерывность процесса  Изменения крупными скачками | Длительный процесс обучения и развития  Непрерывность процесса  Изменения мелкими шагами |
| сроки реализации проекта | Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях | В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость |
| Объект изменений | Предприятие в целом или ключевые процессы | Предприятие в целом или его части |
| Цели | Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности) | Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная эффективность) |
| Вид кризиса | Кризис ликвидности  Кризис успеха | Кризис успеха  Стратегический кризис |
| Стратегия изменений | Стратегия "сверху вниз" | Стратегия "сверху вниз"  Стратегия "снизу вверх"  Биполярная стратегия  Стратегия "клина"  Стратегия "многих точек" |
| Методические аспекты | Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией  Адаптация организационных структур и должностных инструкций  Изменение ценностных представлений (например, ориентация на процесс создания стоимости или клиентуру)  Внедрение современной информационной технологии  Развитие персонала и новые методы оплаты труда | Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп) |
| Ключевые роли | Лидер ("властный покровитель")  "Хозяин процесса" (в роли его куратора)  Группа реинжиниринга  Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов)  "Шеф реинжиниринга" (специалист) | "Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта)  "Система клиента" (реорганизуемая область)  "Катализатор изменений" ("властный покровитель") |
| Сильные стороны | Возможность радикального обновления  Шансы на явное повышение рентабельности  Быстрота изменений  Концептуальное единство мероприятий  Значительное расширение компетенции специалистов | Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений  Учет способности к развитию членов системы  Стимулирование самоуправления и самоорганизации  Долгосрочная перспектива  Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям |
| Слабые стороны | Нестабильность в фазе изменений  Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты  Исключение альтернатив стратегии перемен (только "сверху вниз")  Низкая социальная приемлемость | Недостаточная скорость реакции  Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития  Необходимость поиска компромиссов  Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений |

**Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. c англ. - М.: Экономика, 1989 - 536 С.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под. ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 1999. - 816 с.
3. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инноваций – М.: «Филинъ», 1997 – 516 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 1997 - 384 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998 - 528 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995 - 480 с
7. Грейнер Л.Е., Метцгер P.O. Консультирование по управлению // Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ. - М.: ИНИОН, 1984. - N 6. - С. 113-118. Реф. на кн.: Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. - En glewood Cliffs (N.Y.): Prentice-Hall, 1983. - XIII, 367 p.
8. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. М., 2000.
9. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. М., 2001.

##### Дж. Стюарт Тренинг организационных изменений

1. Джини Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
2. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития Менеджмент в России и за рубежом №1 / 1999
3. Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой - М.: ИНФРА-М, 2001. -238с
4. Инновационный менеджмент: / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.;Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 327 с.
5. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). М., 1999.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому. СПб., 2001.
7. Кондратьев В., Краснова В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 6. М., 1999.
8. Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. с.25 – 37.
9. Лапидус В. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М., 2000.
10. Маринец И.Н. Содержание и классификация рганизационных изменений // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». № 2 (10), 2003
11. Масленникова С. .Внедрение нововведений в коллективе //ЭКО, 2002, №9, с.94-95.
12. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент - М.: ИНФРА-М, 2002. - 295 с.
13. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1998 - 800 с.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб., 2001.
15. Посадский А.П. Консультационные услуги в России -М., 1995
16. Пригожин А.И., «Нововведения: стимулы и препятствия». - М.: Экономика, 1998г.
17. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинженирингу бизнес-процессов. М., 1997.
18. Семь нот менеджмента. /под. ред. Красновой В., Привалова А. М. 2001.
19. Том Н. Управление изменениями. // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1.
20. Управление проектами / Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2001
21. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
22. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. СПб., 2002.
23. Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3
24. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений/// Журнал "Персонал-Микс" 2001,№3
25. Kotter J.P. Leadind Change: Why Transformation Efforts Fail//Harvard Business Review, 1995, Vol. 73, № 2.
26. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

1. Джини Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Джини Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маринец И.Н. Содержание и классификация организационныхизменений // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». № 2 (10), 2003 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под. ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 1999. - 816 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. Пер. с англ. - М.: Дело,

   2000. - 376 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-7)
8. Том Н. Управление изменениями. // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1. [↑](#footnote-ref-8)
9. Грейнер Л.Е., Метцгер P.O. Консультирование по управлению // Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ. - М.: ИНИОН, 1984. - N 6. - С. 113-118. Реф. на кн.: Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. - En glewood Cliffs (N.Y.): Prentice-Hall, 1983. - XIII, 367 p. [↑](#footnote-ref-9)
10. Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science, Harper & Row. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же [↑](#footnote-ref-11)
12. Посадский А.П. Консультационные услуги в России -М., 1995 [↑](#footnote-ref-12)
13. Посадский А.П. Консультационные услуги в России -М., 1995 [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же [↑](#footnote-ref-14)
15. Цит. по: Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-15)
16. Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-16)
17. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. c англ. - М.: Экономика, 1989 - 536 С. [↑](#footnote-ref-17)
18. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997. [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же [↑](#footnote-ref-19)
20. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития Менеджмент в России и за рубежом №1 / 1999 [↑](#footnote-ref-20)
21. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997. [↑](#footnote-ref-21)
22. Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). М., 1999. [↑](#footnote-ref-22)
23. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития Менеджмент в России и за рубежом №1 / 1999 [↑](#footnote-ref-23)
24. Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-24)
25. Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science, Harper & Row. [↑](#footnote-ref-25)
26. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений/// Журнал "Персонал-Микс" 2001,№3 [↑](#footnote-ref-26)
27. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений/// Журнал "Персонал-Микс" 2001, №3 [↑](#footnote-ref-27)
28. См. пример использования этого метода в главе 4 настоящей работы [↑](#footnote-ref-28)
29. Джини Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Там же [↑](#footnote-ref-31)
32. Цит. по: Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же [↑](#footnote-ref-33)
34. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Cnange//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111. Цит. по: Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-34)
35. Цит. по: Хентце Й. , Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Менеджмент и маркетинг 1997 № 3 [↑](#footnote-ref-35)
36. Том Н. Управление изменениями. // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1. [↑](#footnote-ref-36)