**Основы менеджмента: Теория и методика проведения преобразований.**

Зорин С.Ф.

**Введение**

Постоянное изменение бизнес-среды не позволяет компаниям ни на мгновение задерживаться в своем совершенствовании. Ни одна, даже самая успешная компания не может быть уверена в завтрашнем дне без отлаженного процесса адаптивных и опережающих внутренних перемен. "Компании, которые не изменяются эффективно и своевременно, рискуют не только показать плохие результаты в данном квартале, но и просто не выжить." [8, стр. 436]

Настоящая работа состоит из трех глав: теоретической части, обзора методов проведения процесса перемен и примера детального плана проведения изменений в конкретной организации.

Целью работы является установление и практическая реализация основных принципов и методов проведения преобразований

**Глава 1. Теория управления изменениями**

В теории менеджмента большое внимание уделяется процессу управления изменениями. Издано большое количество статей и учебников по теории проведения преобразований, накоплен огромный исследовательский опыт по удачному и провалившемуся проведению изменений в крупнейших корпорациях мира. Современные исследователи в области менеджмента придают процессу преобразований первоочередное значение, отмечая, что управленческая структура самых успешных компаний отличается гибкостью и скоростью реакции на перемены, происходящие на рынке.

Теория управления изменениями охватывает три основных вопроса: типологию, преодоление сопротивления и методологию проведения изменений.

**1.1. Типология изменений**

Элементы организации, на изменение которых направлены усилия менеджеров, образуют содержание преобразований - смена стратегических ориентиров, технические изменения, организация производства нового товара или укрепление отношений с поставщиками или потребителями. Среди основных областей организационных изменений можно выделить [5 стр. 632]:

Некоторые области организационных изменений

Задачи

- Разработка нового продукта или услуги.

- Изменение миссии или общего направления.

- Изменение рыночной ориентации.

Бизнес-процессы

- Внедрение нового процесса обработки заказов клиентов.

- Рационализация способов технической эксплуатации и ремонта.

- Пересмотр систем управления потоками денежных средств и капиталов.

Структура

- Перераспределение функций и обязанностей между отделами.

- Пересмотр организации выполнения рабочих заданий для повышения уровня наделения властью.

- Централизация или децентрализация.

Технология

- Установка новых аппаратных средств или программного обеспечения.

- Строительство нового производства.

- Создание своей страницы в Интернете.

Сотрудники

- Разработка программ подготовки для закрепления навыков.

- Изменение рабочих заданий и предложение новой услуги.

- Стимулирование положительного отношения к потребителям.

Системная природа организаций предполагает, что преобразования в любой из перечисленных областей отражаются на всех элементах организации.

Все вышеописанные изменения можно условно разделить на три большие типа:

- Субстантивные изменения (в товарах или технических системах).

- Структурные преобразования, необходимость осуществления которых

существенно сложнее объяснить и оправдать.

- Процессуальные изменения, в которых взаимосвязь изменения процессов и повышения показателей деятельности организации неочевидна.

В осуществлении структурных и процессуальных преобразований менеджмент сталкивается со значительно более трудными препятствиями, чем в проведении осязаемых субстантивных изменений.

Усилия, прикладываемые к изменению тех или иных элементов из приведенного выше списка, существенно различаются. Обычно выделяют преобразования в поведении, установках и культуре:

- Изменения в поведении направлены на способы выполнения определенных задач и процедур, а достигнутые результаты оцениваются динамикой таких показателей, как уровень производительности или потерь.

- Изменения в установках предполагают разъяснение сотрудникам особенностей ситуации, что, как предполагается, приведет к корректировке их установок и поведенческих стереотипов и выразится в повышении производительности и качества выполнения рабочих заданий.

- Изменения в культуре связаны с воздействием общесистемных изменений на предположения, нормы и ценности сотрудников организации, что, в свою очередь, обусловливает модификацию установок поведения и приводит к радикальному повышению результатов выполнения рабочих заданий. Результаты многочисленных исследований показывают, что попытки изменить установки сотрудников и культуру корпорации наталкиваются на значительное сопротивление, и предполагают, что менеджеры обладают необходимыми навыками и применяют доступные им источники власти.

Преобразования различаются по степени своего значения для организации (коренные или несущественные) и степени новизны для данного контекста (от новых до известных). По мере приобретения сотрудниками опыта в проведении изменений, степень значения и новизны может меняться.

Задачи менеджеров, осуществляющих реализацию проектов, во многом определяются следующими характеристиками инноваций [5 стр. 635]:

- темпы (постепенные или прорывные изменения);

- противостояние (сопротивление или лояльность различных групп);

- изменчивость целей (необходимость корректировки планов);

- степень поддержки руководства (ресурсами и управленческой)

- внешняя поддержка (клиенты, партнеры)

- чувство причастности (поддержка влиятельных сторонников)

При любых изменениях у персонала возникает чувство противодействия и основной задачей менеджера становится не столько проведение самого процесса преобразований, сколько работа по преодолению этого противодействия и включению сотрудников в процесс реорганизации. Оттого, насколько успешно будет проведена эта работа, зависит судьба всего процесса, а может и всей организации.

**1.2. Сопротивление изменениям**

Любое изменение традиций создает сопротивление у людей, которых эти изменения касаются. Основной причиной сопротивления является неопределенность, а следовательно риск, вызывающий ощущение угрозы.

Поскольку наряду с рабочими системами, любая организация включает в себя политическую систему и систему карьеры, инновации далеко не всегда направлены на повышение эффективности деятельности компании. Кроме того, ни одна организация не застрахована оттого, что в основе предлагаемых перемен могут оказаться неверно истолкованные сигналы внешней среды. Каждая из этих причин (угроза частным интересам или статусу отдела, благополучие компании) может инициировать сопротивление изменениям на всех уровнях организации.

Как показывает опыт, открытое, организованное сопротивление — скорее исключение, чем правило. Существует масса более эффективных способов воспрепятствования изменениям. Симптомы негативного отношения к преобразованиям включают в себя:

- Отказ от использования новых систем или процедур

- Нежелание учиться

- Использование по возможности старых систем

- Отсутствие на собраниях, посвященных обсуждению проекта

- Поиск ошибок и критика

- Намеренно неверное использование

- Все это уже было. И ничего не изменилось

- Затягивание дискуссий и требования дополнительной информации

- Увязка решения с другими вопросами

- Нежелание менеджеров санкционировать обучение сотрудников

По субъективному отношению различают изменения, которые индивид имеет возможность принять или отклонить, и перемены, неподвластные его контролю. Ученые считают, в основе сопротивления находящимся вне контроля человека преобразованиям — угрозы экономической безопасности или статусу рабочего места (включая символические факторы), неопределенность и возросшая сложность. Реакция сотрудников может быть сугубо индивидуальна, однако сопротивление нередко является результатом изменений в отношениях групп, особенно если менеджмент недооценивает значение неформальных социальных отношений на рабочем месте. Преобразования могут затронуть и отношения начальника и подчиненного — если изменение означает, что менеджер получает возможность осуществления жесткого контроля над подчиненным, последний будет сопротивляться инновациям.

Можно выделить такие источники сопротивления, как личные интересы (когда индивиды считают, что перемены приведут к утрате ими чего-то ценного), непонимание и отсутствие доверия: "Люди будут сопротивляться изменениям, когда они не понимают их и считают, что они обойдутся лично для них слишком дорого (потенциальные выгоды существенно ниже издержек)" [5]. Исследователи отмечают, что обычно сотрудники оценивают ситуацию иначе, чем менеджеры, делая акцент на издержках не только для себя лично, но и для компании. Данную точку зрения разделяет Р. Рекардо (Recardo, 1991), проанализировавший практику внедрения новых производственных систем. Он указывает, что изменения предполагают необходимость переобучения сотрудников, преодоления неопределенности, означают уменьшение гарантий, модификацию социальных взаимодействии; процесс преобразований нередко сопровождается ухудшением коммуникаций и сбоям с в процессе управления. Дополнительными факторами сопротивления были адекватные системы вознаграждения, которые не поощряли ожидаемое менеджерами поведение сотрудников, и несоответствие изменений корпоративной культуре.

Во многих посвященных организационным изменениям трудах подчеркивается устойчивость функционирующих в организациях механизмов (даже в условиях усиливающегося внешнего давления). Сила инерции определяется внутренними и внешними ограничениями:

- Внутренние. Инвестиции в оборудование и работников, которые не могут быть изъяты; дефицит информации, получаемой принимающими решения индивидами; внутренняя политика (прежде всего относящаяся к собственным интересам); история организации и прецеденты.

- Внешние. Правовые и экономические барьеры на входе в новые отрасли;отсутствие внешней информации; отсутствие понимания необходимости изменений для удовлетворения ожиданий.

К основным выделяемым в ранних научных работах источникам сопротивления правомерно отнести следующие:

- Индивиды. Сопротивление может объясняться характеристиками индивидов - их личными качествами, отношениями, ценностями, предпочтениями, навыками и интересами.

- Разработка. Сопротивление может возникать на этапе разработки изменений - насколько удобно будет пользование новыми системами или процедурами, адекватны ли они рабочим местам, стоят ли потенциальные выгоды затрачиваемых усилий.

- Организация. Сопротивление объясняется взаимодействием изменений и организационного контекста. Ключевой фактор - распределение обязанностей. Изменения часто означают внедрение новых механизмов работы, которые противоречат традиционным методам.

- Процесс. Сопротивление связано со способом управления изменениями независимо от их характера. Преобразования нарушают привычный уклад и вызывают негативную реакцию, если индивиды не принимают участия в обсуждении их формы.

- Власть. Сопротивление объясняется взаимодействием между изменениями и контекстом, но ударение делается на распределении власти. Инновации часто нарушают установившиеся принципы владения и доступа к информации, ограничивают автономию.

**1.3. Скрытое противодействие**

Поскольку открытые формы сопротивления изменениям могут быть сопряжены с риском для "саботажников", они не пользуются популярностью. Выделяют несколько способов скрытого противодействия изменениям:

- Отвлечение ресурсов. Распыление средств из бюджета на выполнение других проектов; основные сотрудники проектной группы получают новые назначения, оборудование отправляется на "плановый ремонт".

- Использование инерции. Сотрудники ожидают действий, решений или реакции основного исполнителя; предполагается, что претворение изменений осуществляется только после оценки результатов реализации другого проекта.

- Расплывчатость и сложность целей. Попробуйте-ка инициировать конкретные действия, направленные на достижение целей, выраженных в самых общих абстрактных понятиях.

- Действия, направленные на ограничение информации. "Мы займемся проблемами сотрудников несколько позже", хотя это приведет к существенной задержке или фиаско проекта.

- "Замечательная мысль — остается только претворить ее в жизнь". И давайте наберем представителей всех существующих в организации функций, и будем анализировать разнообразные мнения и примирять конфликтующие интересы с утра до вечера и с вечера до утра.

- Распыление энергии. Сотрудники проводят исследования, собирают данные, анализируют их, составляют отчеты, отправляются в зарубежные командировки, проводят специальные собрания...

- Ограничение влияния "защитников" изменений, сомнения в их надежности. Распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований.

- Не "светиться". Иначе, в случае открытого сопротивления, инициаторы преобразований смогут сконцентрировать "удары".

**1.4. Преодоление сопротивления**

Преодоление сопротивления предпочтительно обеспечить до его возникновения [1 стр. 243]. Руководство должно правильно оценивать вероятность возникновения сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Основные методы преодоления сопротивления:

Образование и консультирование. Менеджеры должны донести свое понимание выгод и задач преобразований до всех индивидов, на которых окажут воздействия изменения. Добиться выполнения этой задачи позволяют программы подготовки, личные консультации, собрания групп и распространение докладов.

Участие и привлечение. Возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению степени их озабоченности последствиями преобразований и вовлечению их в процесс реформ, а значит, эффективному использованию навыков и знаний сотрудников на благо организации.

Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство.

Переговоры и соглашение. Цель переговоров - достижение взаимоприемлемого компромисса. Возможно, в соответствии с потребностями и интересами потенциальных противников преобразований потребуется внесение корректив в планы изменений.

Открытое и скрытое принуждение. Использование силы или угроз - наихудший метод преодоления сопротивления. Он ведет к эскалации напряженности, и применим лишь в исключительных случаях.

Правильное и планомерное использование и комбинирование этих методов позволят не только добиться успехов в реализации плана изменений, но и критически взглянуть и переосмыслить сам этот план. В процессе коллективной работы практически всегда выявляются недостатки планирования, предлагаются новые решения и технологии проведения перемен. Важно помнить, что план перемен не догма, и должен быть сам подвергнут изменениям, если того требует ситуация.

Существует универсальная модель успешного проведения радикальных перемен, применимая к любой сфере деятельности любой компании. Универсальность модели определяется простотой ее конструкции: подготовка - реализация - закрепление.

**1.5. Заключение к 1 главе**

Основная цель проводимых в организациях преобразований заключается в обеспечении устойчивого "производства" добавленной ценности в условиях высоко изменчивой внешней среды. Изменения могут осуществляться в любой из частей организации и обычно оказывают косвенное влияние на другие ее элементы. Поскольку изменения предполагают модификацию поведения, побуждение действий в новом направлении оказывается существенно более проблематичным, чем сохранение существующих уровней. Сотрудники, от которых ожидают изменения поведения, далеко не всегда принимают доводы инициаторов преобразований так как с субъективной точки зрения издержки нередко превышают потенциальные выгоды.

Изменения несут угрозу интересам различных групп организации. Инициаторы преобразований уверены в будущих выгодах, однако сотрудники организации преследуют свои частные цели, и прежде всего защищают собственные интересы или интересы своих отделов. Нередко изменения преследуют цель расширения контроля какой-то группы или отдела над другими. В таких случаях изменения выражают частные интересы, что увеличивает сопротивление "объектов агрессии". При поведении изменений особое внимание необходимо уделять именно преодолению подобного сопротивления, используя и комбинируя различные методы.

**Глава 2. Модели проведения перемен**

Существует три типа навыков, жизненно необходимых компаниям в период перемен [8, стр. 440]: определение потребности в изменениях и природы нужных изменений, эффективное управление процессом перемен и способность управлять одновременно многими переменами.

Эффективность управления изменениями, по существу определяется лишь двумя факторами: готовностью и способностью. Перемены происходят и дают результат тогда, когда люди убеждены, что перемены нужны и что у них есть необходимые навыки и способности осуществить эти перемены. Таким образом, управление процессом перемен требует одновременного внимания и к мотивационным факторам, и к ресурсам и способностям.

Управление изменениями это сложный и труднопредсказуемый процесс, не существует надежного универсального рецепта. Тем не менее разработан ряд моделей, которые создают основу для успешных перемен.

Рассмотренные ниже концепции отнюдь не всегда являются конкурирующими, они скорее дополняют друг друга, так как успех крупномасштабных преобразований предполагает использование элементов каждой из них. Источники всех этих моделей - различный опыт и методы управления, которые могут способствовать или воспрепятствовать проведению изменений.

**2.1. Модель участия**

Модели участия призваны помочь менеджерам преодолеть сопротивление противников изменений, расширяя, насколько это возможно, круг сторонников преобразований. Модель участия получила широкое распространение в посвященной развитию организаций научной литературы США, а также является неотъемлемым элементом европейской и скандинавской теорий и практики менеджмента.

Существует масса советов о методах привлечения работников к проведению изменений. В1960-1970-х гг. речь шла в основном о "качестве рабочей жизни", в 1970-1980-х гг. — о "кружках качества" и практике "высокой степени вовлечения в управление" в целом. В качестве примера можно привести мнение австралийского ученого Декстера Данфи, считавшего, что успех программ изменений зависит от следующих характеристик:

- Постановки четких задач

- Реально спланированного простого масштаба

- Распространения информации по всей организации

- Выбора адекватных стратегий

- Четкого графика преобразований

- Участия сотрудников

- Поддержки основных влиятельных групп

- Применения существующей структуры власти и опыта

- Открытой оценки до внедрения

- Поддержки большинством воспринимаемых выгод

- Необходимой поддержки со стороны компетентных сотрудников

- Интеграции новых методов с обычными операциями

- Освоения успешных нововведений

- Непрерывного изучения и модификации

- Адекватного вознаграждения инициаторов изменения и индивидов, на которых оно влияет

Модели участия особенно популярны в разработке систем и взаимодействия человека и компьютера. Широкую известность получил разработанный Энидом Мамфордом этический подход к методологии разработки моделей участия, основными составляющими которого являются вовлечение пользователей в разработку системы, учет социальных вопросов при ее эксплуатации и использование социотехнических принципов при реконструкции рабочих заданий.

Несмотря на то, что теоретические изыскания представляют, казалось бы, убедительные аргументы в пользу практического использования моделей участия, проанализировавшие выводы 22 исследований Б. Ивз и М. Ольсон сделали вывод о том, что реальные положительные примеры участия пользователей в разработке информационных систем практически отсутствуют. Поддерживая мнение о том, что с этической точки зрения, участие индивидов, которых затрагивают планируемые изменения, в их разработке и претворении преобразований весьма желательно, ученые указывают, что в тех случаях, когда сотрудники организации полностью разделяют необходимость нововведений или когда менеджеры обладают достаточной властью и влиянием, стремление добиться участия работников может означать напрасную трату времени. Аналогично в случае, когда разноглася фундаментальный характер, а оппозиция не склонна к компромиссам, применение модели участия отнюдь не способствует претворению цели.

**2.2. Политическая модель**

Непременное условие успешного прохождения трех фаз процесса изменений (определение проблемы, формирование коалиции и мобилизация и завершение) — наличие властных навыков, умение работать в команде и "архитектура изменений".

Важным атрибутом лидера перемен в современной корпорации должен быть портфель "властных навыков" позволяющих преодолеть сопротивление и апатию в отношении новых идей и выделяет методы блокировки противников преобразований:

- Подождите, пока они уйдут. Если вы будете настойчивы, противникам придется оставить "поле боя".

- Изматывайте "неприятеля". Оказывайте давление, спорьте, и снова ваша настойчивость - важнейшее "оружие победы".

- Апеллируйте к высшей власти. Речь идет о менеджерах высшего звена (антагонистам придется согласиться с мнением руководства), ценностях или стандартах (стандарты предоставления медицинских услуг в больнице, которые необходимо соблюдать).

- Протяните им руку. Предложите "супостатам" принять участие в работе инициативной группы.

- Отправьте эмиссаров. Попросите ваших сторонников, которые пользуются уважением у оппонентов, провести "разъяснительную работу"

- Продемонстрируйте поддержку. Приложите усилия к тому, чтобы "ваши люди" принимали участие во всех решающих собраниях и ни в коем случае не отмалчивались.

- Уменьшайте ставки. Производите изменения преимущественно в тех областях, которые не представляют интереса для влиятельных индивидов и групп.

- Предостерегите противников. Проинформируйте "ренегатов", что менеджеры высшего звена и, возможно, другие влиятельные деятели осуждают отступничество.

2.3. Модель радикальных изменений

В процессе проведения крупных изменений можно выделить десять последовательных шагов, каждый из которых сопровождается возможностью совершения одной из фундаментальных, ошибок в управлении преобразованиями [8, стр. 444].

Заповеди с первой по четвертую обычно используются для того, чтобы повысить готовность организации к переменам, в то время, как заповеди с пятой по девятую относятся к развитию способности организации проводить перемены. Последняя заповедь показывает, как добиться долговременного эффекта от первых двух этапов и готовиться к новым переменам.

1. Анализ организации и ее потребности в изменениях.

Необходимо объективно оценить текущее состояние организации и время, имеющееся для реализации перемен. Также важно оценить возможность добиться поддержки перемен персоналом, и определиться со степенью участия сотрудников.

2. Общее видение ситуации и направления действий.

Состояние внешней среды определяет направление изменений. Объективный анализ ситуации на рынке должен лечь в основу плана преобразований.

3. Расставание с прошлым.

Прошлое зачастую является тем грузом, который тянет организацию к неминуемой гибели. Под тяжестью прошлых побед компании каменеют и теряют способность к изменениям. Надо осознать, что клиентам не нужен чей-то прошлый успех, им важней их собственные будущие победы.

4. Осознание неотложности перемен.

Перемены должны проводится в свое время. Перемены ради перемен бессмысленны. Преобразования, время которых еще не наступило, или уже прошло, обречены на провал. С другой стороны, для гарантированного достижения целей, преобразования должны быть последовательными и непрерывными.

5. Поддержка лидеров перемен.

Следует выделить лидеров перемен и обеспечит их всеми необходимыми полномочиями и многосторонней поддержкой.

6. Поддержка спонсорами.

Для осуществления перемен необходима поддержка формальных и неформальных лидеров компании. Иногда важно заручиться поддержкой акционеров, государственных чиновников, общественных деятелей. Такая поддержка упростит процесс принятия важных решений.

7. Разработка плана реализации.

План реализации изменений должен быть краток, однозначен, понятен и поддержан всеми сотрудниками. Для разработки такого плана должны быть предприняты следующие шаги:

- подготовлен проект плана изменений;

- проведена предварительная работа с коллективом и спонсорами для обеспечения поддержки цели изменений и готовности к ним;

- проведен мозговой штурм по выработке окончательного плана;

- собрано общее собрание сотрудников с раздачей плана и обсуждением его деталей;

- реализацию плана начать неотложно, проводиться она должна стремительно и непреклонно.

8. Создание структур поддержки.

Для поддержки и осознания реальности перемен важно сделать их видимыми. Для этого следует разработать серию последовательных, заметных сотрудникам действий, которые будут сопровождать весь процесс преобразований и являться очевидными символами преобразований.

9. Отлаживание коммуникаций.

Честность и последовательность - это необходимые условия включения работников в процесс перемен. Общение на регулярной основе должно быть обеспечено на трех уровнях:

- формальном общем (собрания, совещания);

- формальном частном (заседания, переговоры);

- неформальном общем (общение, совместный отдых).

10. Отслеживание и совершенствование перемен.

Нет ничего постоянного, кроме перемен. Идея или организация начинает устаревать и загнивать с момента своего рождения. Любая компания должна быть достаточно гибкой и способной к изменениям. Организация должна постоянно адаптироваться под интересы рынка. По мере реализации плана перемен необходимо отслеживать изменения в работе организации, следить за вовлеченностью сотрудников и при необходимости вносить коррективы в сам план.

Завершением цикла преобразований можно считать момент, когда структура и процессы в организации будут полностью соответствовать запланированному, задачи и методы полностью разделяться всеми сотрудниками, а объективные показатели (выручка, прибыль, узнаваемость) выйдут на требуемый уровень.

**2.4. Личность лидера перемен**

Существует устойчивая связь между личными характеристиками лидеров перемен и успехом управления изменениями. Управляющие реализацией инновационного проекта менеджеры должны обладать следующими чертами:

- Склонностью к независимой работе в отсутствие жесткого контроля со стороны управленческой иерархии.

- Способностью к эффективному сотрудничеству, умению конкурировать, не столько разрушая, сколько стимулируя кооперацию.

- Талантом к установлению доверительных отношений.

- Высокими этическими стандартами.

- Уверенностью в себе и скромностью.

- Уважением к процессу изменений и его содержанию.

- Способностью добиваться успеха, сотрудничая с функциями и подразделениями организации — "эрудиция и сметливость".

- Желанием получать вознаграждение по результатам работы и удовлетворением от успеха.

Проведенное исследование [5] позволило выделить следующие компетенции и специфические атрибуты эффективных менеджеров изменений:

Цели

- Восприимчивость к важным внешним изменениям и их влиянию на проект.

- Четкость определения целей.

- Гибкость в адаптации целей к изменениям, происходящим вне сферы контроля.

Роли

- Навыки формирования команды и привлечение к ее работе представителей основных заинтересованных групп.

- Навыки установления и использования внутренних и внешних контактов.

- Терпимость к неопределенности и способность к эффективным дои ям в условиях изменчивой внешней среды.

Коммуникации

- Умение донести до коллег значение планируемых изменений.

- Межличностные навыки: умение слушать, определять проблемы, yправлять собранием.

- Умение заразить людей энтузиазмом.

- Мотивация других сотрудников.

Ведение переговоров

- Позитивное представление планов преобразований другим людям.

- Ведение переговоров с ключевыми фигурами о ресурсах, изменениях планов, способность к компромиссам.

Политическая деятельность

- Владение информацией о распределении власти и коалициях.

- Навыки обращения в "истинную веру" скептиков и противников.

- Способность остановиться и оценить перспективы.

**2.5. Деятельность внешних консультантов**

Многие планирующие преобразования компании обращаются к услугам внешних консультантов. Взгляд со стороны может быть весьма полезен по следующим причинам:

- Нередко менеджерам требуется помощь для того, чтобы поставить правильный "диагноз" и идентифицировать проблемы — "они находятся

"внутри" проблемы и не могут быть объективны".

- Менеджеры нередко не осознают природу и источники внешнего опыта и знаний - "профессиональный работник обучен процедурам поиска дополнительных ресурсов".

- Менеджеры в целом обладают желанием конструктивных изменений, но не предпринимают никаких действий - "человек со стороны предлагает дополнительные ресурсы, используемые для выполнения задания".

- Организации должны учиться на своем опыте - "консультант помогает структурировать опыт и делать выводы".

- Организации выигрывают от дополнительной "пары глаз", и "две головы лучше, чем одна".

- Менеджеры, занятые оперативной деятельностью, часто нуждаются в помощи, направленной на формирование внешней среды и чувства сопричастности - ""человек со стороны" оказывает помощь в сопровождении процесса".

- Менеджеры часто не умеют анализировать опыт и использовать имеющиеся знания - "консультанты способствуют институционализации изменений, что гарантирует передачу навыков управления и знаний".

Деятельность внешних агентов изменений дополняет функции внутренних агентов, которые определяют потребность в помощи специалистов и призваны обеспечить освоение новых знаний и навыков сотрудниками организации, которым предстоит работа в новых условиях.

**2.6. Заключение ко 2 главе**

В практике менеджмента накоплен большой опыт проведения преобразований различных компаний. Разработаны дополняющие друг друга стратегии изменений, определены требования к личности лидера, проводящего перемены, сложился рынок внешних консультантов, внедряющих новации.

Общий алгоритм проведения преобразований можно кратко сформулировать в трех словах: подготовка, внедрение, контроль. При подготовке необходимо максимально учесть внутренние и внешние факторы, а также выбрать инструментарий и заручится поддержкой. Процесс внедрения должен быть решительным и последовательным, важна помощь союзников и нейтрализация противников. Контроль должен стать не только завершением и утверждением результатов изменений, но и началом следующего цикла преобразований.

**Заключение**

Процесс подготовки и проведения преобразований - сложная, ответственная, но необходимая для любой компании работа. В условиях быстро меняющейся среды выживают компании, которые научились быстро адаптироваться к переменам. Сегодня преобразования стали естественной частью работы многих организаций, и произошло это в связи, а может и по причине внедрения новых компьютерных технологий и других технических инноваций. Технический прогресс продолжает набирать обороты, а значит, нас ждут новые и новые витки перемен.

Для реализации стратегии непрерывных преобразований компании должны создать структуру, которая будет являться проводником перемен. В основе структуры должны находиться лидеры, подготовленные к проведению подобных действий, также необходимы проработанные методики внедрения новаций и структуры их поддержки во всех подразделениях организации, должны быть отработанны механизмы преодоления естественного сопротивления сотрудников. Но что еще более важно - сама стратегия компании должна подразумевать ее постоянное развитие и изменение, стать эффективным фундаментом ее стабильного роста в нестабильной внешней среде

**Список литературы**

1. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. - М.: Инфра-М, 2005

2. Менеджмент. - М.: Олимп-бизнес, 1999

3. Хасси Д. Стратегия и планирование. - СПб.: Питер, 2001

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: Дело, 2000

5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер с англ. - СПб.: Питер, 1999

6. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2005

7. Краснова В., Матвеева А., Привалов А, Хорошавина Н., Семь нот менеджмента.- Издание второе . - М.: Журнал Эксперт, 1997

8. Коэн А.Р. (ред) Курс МВА по менеджменту: Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004

9. Фаэй Л., Рэнделл Р. (ред) Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004

10. Рос Дж., Темплар Р. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы: Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004