

Информационный материал

**КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ	3
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ	4
ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ	8
НЕОБХОДИМОСТЬ НОВОВВЕДЕНИЙ	9
ПРИЧИНЫ НОВОВВЕДЕНИЙ	10
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	11
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ	15
ЭТАПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	16
ВАРИАНТЫ ПОЛИТИКИ ВНЕДРЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ	21
ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	22
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР	25
РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	29

ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ

Среда, в которой находится Компания, постоянно изменяется, предъявляя новые требования и обрекая устаревшие структуры на кризис, что чревато смертью организации. Поэтому жизнь организации невозможна без постоянного развития и изменения. Здесь работает принцип велосипеда: ты устойчив, пока едешь.

Под **изменениями (нововведениями)** в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) Компании, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации Компании к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления изменениями.

В связи с этой необходимостью постоянных нововведений и адаптации Компании к внешней среде, на русской почве прижился английский термин «инновация». Он максимально точно обрисовывает суть явления. Организациям необходимы не бесплотные изобретения, которые нельзя воплотить в жизнь, а реальные, осязаемые и работающие изменения — инновации.

Инновация — это оптимальное изменение внутри Компании в ответ на происходящее или ожидаемое изменение внешней или внутренней организационной среды.

Жизнь любой Компании связана с постоянной адаптацией. Внешняя среда предъявляет новые требования: возникают новые конкуренты, постоянный технический прогресс влияет на особенности отрасли, изменяются требования клиентов.

Внутренняя структура Компании тоже не стоит на месте. Существует мнение, что жизненный цикл Компании напоминает жизненный цикл человека. Организации рождаются, растут и приходят в упадок. Иногда они пробуждаются снова, а иногда полностью исчезают.

Основной целью, смыслом инноваций, преобразований, в Компании является уход от гибели. Так как при постоянном изменении условий и жесткой конкуренции, только удачно введенные инновации способны предотвратить процесс старения и смерти организации.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Существует как минимум десять моделей развития Компании, и все они предлагают различные основания для изменений. Например, это может быть метод, известный как «код Адизеса», или код PAEI. Эта модель считается классической и рассматривает процесс развития организации как аналог процессов развития человеческого организма.

Суть метода проста: чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции: удовлетворять потребности рынка и клиентов (P — от provide), гарантировать соблюдение бюрократических порядков (A — от administrative), поощрять предприимчивость (E — от entrepreneurial), на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (I — от integrate).

Эти четыре функции составляют «генетический код» компании, и каждый этап ее жизненного цикла предопределяет, когда и каким функциям зародиться, набирать силу или угасать. В каждый конкретный момент функции развиты неодинаково. Если одна из функций выполняется плохо, компания становится неэффективной. И это свидетельствует о необходимости изменения в данной области. Но иногда их усиление или ослабление говорит о «болезни» компании, иногда — об издержках роста. Вы ведь не будете ругать ребенка за то, что ему не сидится на месте? В младенчестве организация бурлит идеями (функция E), но сотрудники пока не слишком ревностно выполняют должностные инструкции (функция A). И это естественно. Но до тех пор, пока компания не переходит на следующий этап. Недоразвитость функции A — норма для младенчества, но во взрослом возрасте это уже болезнь. Задача бизнесмена — понять, насколько естественно усиление или затухание функций на каждом витке развития его «детища». Последовательность расцвета и ослабления четырех функций и отражает жизненный цикл организации.

Усиление функций происходит в определенной последовательности. Зная, какая функция сейчас находится «в зените», можно предсказать естественные трудности, с которыми Компания столкнется в будущем. Если функция выполняется плохо или несвоевременно, то естественная проблема становится неестественной и может привести к кризису. Последовательность проявления и отмирания функций составляет жизненный цикл организации. Каждый этап характеризуется собственным кодом и естественными (или неестественными) проблемами. Итак, рассмотрим цикл компании сквозь призму «кода Адизеса».

Вынашивание — зарождение организации. На этой стадии организации еще не существует. Предприниматель пока только мечтает. Но бывает, что предприниматель суетится: столкнувшись с действительностью или предвидя будущие трудности, отказывается от идеи и хватается за следующую. Новый бизнес так и не возникает.

Младенчество — начало деятельности компании. Код новорожденной компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная организационная культура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для новорожденной организации естественно отсутствие средств: она растет и требует все больше вложений.

«Давай-давай» — стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься.

Юность — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. На этой стадии основатель должен передать управление компаний профессиональному менеджменту. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Расцвет — оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между управляемостью и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет — это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. На этой стадии возвышаются администраторы и финансисты, они уже начинают играть более важную роль, чем те, кто занимается производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Роль людей, непосредственно работающих с клиентами, становится второстепенной. Различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет — это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства. Все чаще внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если творчество «бездействует» достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей.

Аристократизм — укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а наоборот, незаметно «серые» сотрудники, важным достоинством которых является умение «не высовываться». Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения — всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба, все мыслимые и немыслимые советники первого лица: «психолог-дочки-матери-охранники-водители» и другие «доверенные лица». Как правило, профессионалов среди них становится все меньше. Все это происходит на фоне избытка денежных средств, которые, в основном, вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего «статус-кво». Много внимания уделяется тому, как люди одеваются, как обращаются друг к другу. Внешняя форма проведения встречи и совещания преобладает над внутренним содержанием. Приоритет откровенности и заинтересованности в обсуждении проблем постепенно подменяется стремлением соблюсти личный интерес. Большинство менеджеров озабочено уже не решением общих проблем бизнеса, а расширением собственного влияния, никак не связывая свое благополучие с общим делом. В результате совещания теряют смысл, поскольку на них ничего откровенно не обсуждается. Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей и ведет себя подобно страусу, блокируя обсуждение реально существующих проблем.

«Охота на ведьм» — этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?». Час расплаты настал. Компания быстро теряет долю на рынке. Клиенты спешно бегут с тонущего корабля, а на нем уже всюду идет «охота на ведьм» — поиск стрелочников. Чаще всего стрелочником становятся группы разработки продукции, исследований, стратегического планирования, маркетинга. С началом «охоты на ведьм» ослабевает, а потом и вовсе затухает функция интеграции. Команда вчерашних единомышленников превращается в толпу параноиков, плетущих интриги и наносящих друг другу удары из-за угла. Последние «столпы» предпринимательства ушли сами или уволены, и компания камнем идет ко дну. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали, тонкости обслуживания клиента уходят. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения.

Бюрократизация и смерть — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить эту агонию, наступает смерть организации. Бюрократия живет не за счет потребителей, а благодаря политической поддержке. Лишившись ее, она рассыпается, и грандиозный механизм оказывается грудой никому не нужных деталей.



ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ

По объекту изменения можно выделить 4 типа изменений:

Продуктовые изменения — разработка и внедрение новой продукции, нового товара. В некоторых источниках характеризуются как связанные с высокими затратами и имеющие низкую отдачу. Существуют данные, что 40–90% новых продуктов терпят фиаско. Покупатели обычно консервативны, и склонны в 3 раза переоценивать преимущества старого товара, в то время как производители склонны в 3 раза переоценивать преимущества инновации. Итого получается девятикратный эффект.

Технологические изменения — связаны с использованием нового оборудования, внедрением новых технологий, усовершенствованием процессов производства и технических ресурсов. «В отличие от продуктовых, технологические инновации, как правило, не видны конечному потребителю. Тем не менее, именно они обеспечивают итоговое конкурентное преимущество при выводе продукта на рынок».

Административные изменения — связаны с изменением количества, качества и схемы взаимодействия сотрудников предприятия.

Стратегические изменения — изменение стратегии, миссии, корпоративных ценностей, на которые опирается политика организации.

Все эти типы инноваций находятся в постоянном взаимодействии. Так появление в организации новых специалистов, обладающих передовыми знаниями и навыками, может повлечь за собой изменение технологических процессов или пересмотр системы контроля; приобретение нового оборудования обычно влечет за собой изменение всей технологической цепочки и социальной структуры организации. При чем административные инновации чаще вызывают технологические, а не наоборот. И, наконец, стратегия предприятия определяет и ограничивает любые происходящие на нем процессы. Особенно специфику персонала и производимых услуг.

Получается, правомерно считать отношение сотрудников к организации в целом и к конкретной инновации определяющим фактором успеха. Все сферы организации как системы взаимосвязаны, и функционировать их заставляют именно сотрудники. Даже самая лучшая технологическая инновация не будет функционировать при саботаже со стороны коллектива.

НЕОБХОДИМОСТЬ НОВОВВЕДЕНИЙ

Чтобы не просто выжить, а расти и развиваться, организация вынуждена изменяться в соответствии с поставленными целями. Если она не приспособится к новым обстоятельствам, не будет внедрять нововведения, новые направления деятельности, она потерпит неудачу и прекратит существование. Требуемое количество нововведений растет, и темп их внедрения убыстряется. Это подтверждается наблюдениями практики хозяйствования.

Движущие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, требующие проведения изменений в организации (освоение нового продукта, необходимость разрешения проблемы, конфликта, изменения сложившихся обстоятельств, новые экономические законы, новые идеи, активные сотрудники)

Сдерживающие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, препятствующие проведению изменений в организации (те или иные конкретные причины сопротивления сотрудников, недостаток ресурсов, отсутствие опыта в новом деле, экономический кризис)

Потенциал — скрытые, неиспользованные силы, способные стать движущими силами (неиспользованные творческие способности людей, финансовые запасы, которые можно использовать для экономического стимулирования, какие-то дополнительные меры поощрения — гибкий режим дня, улучшение условий труда)

Заинтересованные стороны проекта (Stakeholders) — физические лица или группы лиц, юридические лица и/или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта.

Заинтересованные стороны могут быть как непосредственно вовлечены в осуществление проекта, так и косвенно воздействовать на него, или, наоборот, осуществление проекта может влиять (позитивно или негативно) на их интересы.

ПРИЧИНЫ НОВОВВЕДЕНИЙ

Их можно разделить на внешние (необходимость нововведений вызвана влиянием внешней среды) и внутренние (необходимость нововведений вызвана внутренними особенностями организации). К числу внутренних причин нововведений могут быть отнесены и личностные качества менеджера, который сознательно пытается изменить элементы системы управления. Хотя внешние причины возникают чаще, но обычно наблюдается сочетание спланированных действий менеджера и влияния нескольких внешних факторов.

Таблица 1

Внешние причины нововведений

Политика	Текущее законодательство на рынке, Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство, Регулирующие органы и нормы, Правительственная политика, Государственное регулирование конкуренции, Торговая политика, Выборы на всех уровнях власти, Финансирование, гранты и инициативы, Группы лоббирования/давления рынка, Международные группы давления, Экологические проблемы Прочее влияние государства в отрасли
Экономика	Экономическая ситуация и тенденции, Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции, Инвестиционный климат в отрасли, Заграничные экономические системы и тенденции, Общие проблемы налогообложения Налогообложение, определенное для продукта / услуг, Сезонность / влияние погоды, Рынок и торговые циклы, Платежеспособный спрос, Специфика производства, Товаропроводящие цепи и дистрибуция, Потребности конечного пользователя, Обменные курсы валют, Основные внешние издержки, Энергоносители, Транспорт, Сырье и комплектующие, Коммуникации
Общество	Демография, Изменения законодательства в социальной сфере, Структура доходов и расходов, Базовые ценности, Тенденции образа жизни, Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии, Модели поведения покупателей, Мода и образцы для подражания, Главные события и факторы влияния, Мнения и отношение потребителей, Потребительские предпочтения, Представления СМИ, Точки контакта покупателей, Этнические / религиозные факторы, Реклама и связи с общественностью
Технологии	Развитие конкурентных технологий, Финансирование исследований Связанные / зависимые технологии, Замещающие технологии/решения Зрелость технологий, Изменение и адаптация новых технологий, Производственная емкость, уровень, Информация и коммуникации, влияние сети Интернет, Потребители, покупающие технологии, Законодательство по технологиям, Потенциал инноваций, Доступ к технологиям, лицензирование, патенты, Проблемы интеллектуальной собственности

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Причины сопротивления

1. Дело не в том, что люди излишне консервативны и сопротивляются любым изменениям. Как человеческим существам нам свойственно адаптироваться к новой среде. Но инновации в организации (особенно административные) редко выглядят выгодными для сотрудников. Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Они боятся того, что изменения затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в ситуацию, когда им придется многое делать не так, как они уже привыкли. Не говоря уж о том, что любые инновации чреваты полной сменой персонала предприятия. Это вопрос времени. Через несколько лет развивающаяся организация будет работать по другим технологиям, изменятся функции кадрового состава, следовательно, изменится и сам кадровый состав. Терять работу, даже в долгосрочной перспективе никто не хочет.
2. Персонал будет сопротивляться инновации, если сочтет ее невыгодной для предприятия и недостаточно обеспеченной ресурсной базой. «Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям».
3. Даже когда инновационные процессы не затрагивают конкретного сотрудника, он может оказывать сопротивление, если считает нововведение несправедливым по отношению к другим сотрудникам. Как не странно, понятие «Справедливого процесса управления персоналом» может иметь решающий вес при принятии или непринятии сотрудником политики организации. Было проведено исследование, в результате которого выяснилось, что персонал будет четко выполнять решения менеджеров даже в случае несогласия с существом этих решений, если работники будут уверены, что процесс их принятия был справедливым. Каждый работник хочет и имеет право ощущать себя индивидуальностью, а не попадать под обезличенное понятие «персонал». Поэтому сотрудники чрезвычайно чувствительны к тому, как принимаются решения в корпорации по любым вопросам управления, и в первую очередь — по проблемам управления людьми.

Таблица 2

Силы сопротивления при внедрении нововведений

Содержание силы сопротивления	Причина возникновения
Узкособственнический интерес: боязнь что-то потерять	Особенности психологии человека: свои интересы ставятся выше интересов организации
Неправильное понимание последствий нововведения	Отсутствие полной и достоверной информации о нововведении, отсутствие доверия к руководству
Различное восприятие нововведения у разных хозяйствующих субъектов	Психологические особенности личности, нежелание изменений, отсутствие достоверной информации о последствиях нововведений
Боязнь сокращения вследствие введения новшеств	Неуверенность в своих силах, способностях, опасение, что люди не будут иметь возможности переквалифицироваться, недоверие к руководству
Боязнь потери контроля, своей значимости вследствие нововведений, особенно в области техники и технологии	Психологические особенности личности: нежелание менять соотношение «сделано мной» вследствие, например, автоматизации труда и уменьшения трудоемкости выполняемых функций
Наличие длительного состояния неопределенности будущего	Отсутствие информации о последствиях нововведения на каждом рабочем месте и длительности этого процесса, отсутствие доверительных отношений между личностью и менеджером
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать нововведение	Отсутствие времени на обдумывание нововведений, их последствий, присущее людям чувство скептицизма, отсутствие предварительной информации
Нарушение традиций, ценностей, привычек	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые позволят нарушить устои, привычки, ценности
Потеря престижа	Отсутствие уверенности, что компетенция, признанная на старом рабочем месте, сохранится
Боязнь потери компетенции вследствие нововведения	Отсутствие разъяснений, обучения и подготовки людей для работы в новых условиях
Увеличение объема работы	Скрытие факта увеличения работ вследствие нововведений, отсутствие роста вознаграждения за больший объем работ
Наличие прошлых обид	Отсутствие контакта, позволяющего обсудить недомолвки и недоразумения, возникшие в прошлом
Наличие реальных угроз	Любое нововведение действительно содержит некоторые нежелательные последствия для людей, которые затрагивают их интересы и приводят к необходимости сопротивляться
Случайные неожиданности	Неожиданное влияние одного события на другое

Тактики устранения сопротивлений

1. Устранение дефицита информации

Подразумевается открытое обсуждение идей и предполагаемых мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы доведения информации, такие, как индивидуальные беседы, выступления руководителей в коллективе, доклады на научных конференциях, рабочих совещаниях, и т.д.

2. Привлечение подчиненных к принятию решений

Это дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к предполагаемым изменениям и, возможно, потенциальным проблемам.

3. Поддержка

Является средством, с помощью которого сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, дать время для отдыха после напряженного периода, уделить время профессиональной переподготовке, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. Переговоры

Для обеспечения одобрения можно обсудить с заинтересованными лицами, какие их условия могут быть выполнены при внедрении новшеств. Например, руководство берет на себя письменные обязательства не проводить увольнений персонала, повысить зарплату всем сотрудникам, которые будут работать в новых, непривычных условиях и т.д.

5. Вовлечение в процесс

Означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, наиболее активный представитель группы сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам, может быть введен в состав комиссии экспертов, которая дает рекомендации директору, что и в какой последовательности необходимо делать.

6. Маневрирование

С целью уменьшения сопротивления переменам предполагает выборочное использование информации, чтобы оказать давление на подчиненных. Например, руководитель сообщает подчиненным, что другое подразделение уже намерено принять решение о поддержке изменений, теперь осталось получить только «наше» согласие.

7. Принуждение

Угроза лишить работы, назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Таблица 3
Преимущества тактик устранения сопротивления

Тактика	Ситуация	Плюсы	Минусы
Устранение дефицита информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации	Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Привлечение подчиненных к принятию решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают необходимой информацией, но имеют свое мнение о новациях	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Поддержка	Сопротивление основано на личных опасениях эмоционального характера	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	Сопротивление оказывает руководитель (группа), который стремится сохранить влияние и распоряжение ресурсами	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим: может настроить других добиваться согласия уговорами
Вовлечение в процесс	Нет возможности преодолеть сопротивление убеждением и изменить принятое решение	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	Сопротивление носит временный, несущественный характер	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Необходимость срочных действий	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей отрицательное отношение к инициаторам перемен

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Миссия компании — декларация того, к чему бизнес будет идти.

Миссия — причина существования бизнеса, объяснение, зачем он есть и для кого он работает, выражение того, чего он надеется достичь в будущем.

Тщательно проработанная миссия точно описывает бизнес и вдохновляет людей, которые вносят свой вклад в его успех.

Стратегическое видение — взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Стратегическое видение — это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

1. Как они видят будущее своей компании
2. В каком направлении она должна развиваться
3. Какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты
4. Какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

ЭТАПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

На подготовительном этапе управление изменениями в Компании следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Под **стратегией изменения** понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает различные факторы. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, быстро осуществляющих масштабные изменения без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Виды стратегий осуществления изменений

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

Таблица 4
Стратегии изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; по использованию станков; по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

При определенных условиях каждая стратегия имеет свои преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера.

Таковыми факторами являются:

- Необходимое время для осуществления изменений;
- Степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Сила (полномочия) инициатора изменений;
- Объем требуемой информации;
- Факторы риска.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консалтинговой фирмы.

- В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления.

- При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, служба НИОКР и т. д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству Компании, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе.
- Компания может воспользоваться и услугами консультантов для проведения диагностики организации и выработки стратегии.

Подготовительный этап определяет круг лиц, вовлекаемых в процесс внедрения, стратегию и график осуществления изменений, а также определяет необходимые ресурсы, включая привлечение внешних консультантов и экспертов.

На первом этапе неизбежно возникновение такой проблемы, как сопротивление изменениям. Она обширна и включает в себя множество аспектов, способов предотвращения и борьбы с этим явлением, именно поэтому целесообразно выделить эту проблему в отдельную тему для тщательной ее проработки.

2. ЭТАП ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в Компании.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

- Темп осуществления изменения;
- Степень управления со стороны менеджеров;
- Использование внешних структур, например, консалтинговых;
- Центральное или местное сосредоточение сил.

Успех осуществления изменений зависит от ряда важных аспектов:

- Общение с членами коллектива согласно выбранной политике;
- Привлечение к изменениям членов коллектива с целью формирования у них чувства ответственности и причастности к нововведениям;
- Наличие подробного плана осуществления нововведений;
- Наличие необходимых финансовых, временных и человеческих ресурсов.

Следует отметить, что в процессе осуществления изменений Компания может столкнуться с рядом серьезных проблем.

1. Кадровые перестановки в процессе изменений

Изменения в Компании всегда сопровождаются перераспределением полномочий — одни их приобретают, поскольку другие вынуждены их передать. То, что последние вряд ли делают это добровольно — само собой разумеется. Кроме того, в процессе изменений очень

часто можно наблюдать, что сотрудники очень хорошо знакомы с проблемами и трудностями конкретной рабочей ситуации, однако, тем не менее, они не обладают полномочиями для решения требуемых задач. Тот же, кто в действительности наделен властью, распоряжается ею в собственных целях, а не в интересах решения проблемы. Де-факто здесь можно говорить об отделении знания от полномочий, особенно бросающемся в глаза в процессе изменений.

2. Распределение ответственности

Когда в процессе изменений сотрудники наделяются определенной ответственностью — первые результаты действуют отрезвляюще. Наделенный свободой принятия решений сотрудник не знает, как с ней обращаться, поскольку она, прежде всего, означает для него потерю ориентации. Как правило, никого не интересует, «дорос» ли сам сотрудник до свободы принятия решений, способен ли он к самостоятельности. Наделение свободой в принятии решений — результат чужого решения, и поэтому не является продуктивным, что в скором времени приводит к тому, что сотрудник лишается ее ввиду отсутствия конкретных результатов.

3. Влияние процессов изменений на сотрудников

В процессах изменений руководители зачастую не хотят признавать, что как желание обучаться (приспосабливаться к процессам изменений), так и нежелание воспринимать новое (нежелание развиваться, консерватизм) являются своеобразными стратегиями выживания в создавшейся ситуации. Односторонняя ориентация на обучение и приспособление к новым условиям нарушает равновесие между стабильностью и лояльностью и способствует повышению неуверенности сотрудников, чей профессиональный опыт попросту обесценивается и кажется им ненужным и незначительным.

4. Недостаточная организация процессов изменений

Иногда, разработав план процесса изменений, руководитель не учитывает необходимость ориентации организации в соответствующем направлении. Иначе говоря, требуемая командная работа зачастую невозможна, поскольку производственные и технологические процессы абсолютно не приспособлены к таким формам организации работы. Сотрудники наделяются большей ответственностью и получают свободу и поле деятельности, но продолжают испытывать дефицит формальных компетенций. Все это, в свою очередь, приводит к демотивирующему расхождению между планом изменений и реальной рабочей средой.

Все описанные выше проблемы, в конечном счете, напрямую зависят от того, будут ли сотрудники каким либо образом вовлекаться в процесс изменений. Изменения, инициированные сверху, должны быть подхвачены снизу, что необходимо принимать во внимание, рассматривая роль среднего менеджмента в процессах изменений, проблемы мотивации сотрудников и руководителей.

Параллельно с осуществлением изменений (с учетом всех факторов, проблем и выбранной стратегии) следует осуществлять и грамотный контроль за процессом реализации изменений.

3. КОНТРОЛЬ

Реперные точки и способы контроля должны быть запланированы и соответствовать выбранной стратегии управления.

Ключевым вопросом в осуществлении контроля является выделение необходимого объема ресурсов:

- Наличие ответственных за исполнение контроля сотрудников;
- Наличие времени у этих сотрудников;
- Уровень компетентности сотрудников.

Может потребоваться дополнительные инструменты, например, обучение сотрудников для компетентного осуществления эффективного контроля за изменениями или частичное делегирование других задач на время осуществления контроля.

4. ОЦЕНКА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Этот этап необходим для выработки плана действий, поддерживающих изменения, а также корректирующих неудовлетворяющий результат.

Оценка осуществления изменений подразумевает подведение итогов, а именно:

- Анализ достигнутых результатов: что достигнуто, что не достигнуто, что помешало достичь запланированных результатов, с какими трудностями столкнулись, но справились.
- Осуществление обратной связи с объектами и субъектами нововведений.
- Информирование о результатах.

Качественная оценка процесса и результатов проведенных изменений позволяет уменьшить количество сбоев и проблем при внедрении аналогичных изменений в дальнейшем.

ВАРИАНТЫ ПОЛИТИКИ ВНЕДРЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Директивная политика. Суть ее 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 свое мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть ее 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 ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

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

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

После того, как определены проблемные области, необходимо выяснить, каким способом наиболее эффективно изменить существующую ситуацию. Выбирается соответствующий вид инновационной деятельности.

Тремя самыми общепринятыми способами организационного изменения, претворявшимися в жизнь в последнее десятилетие в Европе и Америке, были менеджмент всеобщего качества (TQM); сокращение размеров организаций; перепроектирование бизнес-процессов (реинжиниринг).

Подбор методов вмешательств состоит в оценке потенциально существующих типов вмешательств, насколько они подходят для той или иной компании. Окончательное решение о том, какие методы использовать, зависит от таких факторов, как готовность компании к переменам и ожидаемый уровень сопротивления, имеющиеся ресурсы, бюджет, и т. д.

Хотелось бы сделать акцент на то, что при выборе методов не стоит упускать из виду такие мощные рычаги, как мотивация персонала и корпоративная культура предприятия.

Организационная культура — это набор приемов и правил внешней адаптации организации и внутренней интеграции работников, оправдавший себя в прошлом и подтвердивший свою актуальность.

Культура организации обнаруживается в том, что для нее ценно, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Можно выделить три слоя культуры:

- На поверхности находятся артефакты: наблюдаемые проявления культуры (правила в отношении одежды и внешнего вида, формы обращений друг к другу и т. д.);
- Ценности и нормы, принципы и правила организации (в т. ч. кадровая политика), побуждающие членов организации проявлять артефакты;
- Базовые ценности менеджеров: допущения, ключевые факторы, гарантирующие успех организации.



Как корпоративная культура может повлиять на особенности проведение инновации? Существует множество полярных мнений по этому поводу. Но все сходятся на том, что «многие неудачные программы организационных изменений провалились, вероятно, потому, что игнорировались культурные силы организации, в которой они должны были быть внедрены». Роль культуры часто недооценивается.

Существует мнение, что если ценности, ориентации, определения культуры остаются постоянными даже при изменении процедур и стратегий, то организация быстро возвращается к привычному состоянию. То есть, успешное проведение организационных изменений должно поддерживаться изменениями организационной культуры на всех уровнях ее существования. Я больше склоняюсь к другой точке зрения.

Культура организации вбирает в себя глубоко укоренившиеся ценности и допущения, которые эволюционируют во времени в ответ на многочисленные воздействия. Предполагать, что она должна быть сознательно и внезапно изменена с тем, чтобы способствовать каким-

то частным изменениям, значит — не понимать саму ее суть. Подобные попытки приведут к борьбе и излишним проблемам. Например, в середине 1990-х в этом убедились руководители IBM1. И Т. Ватсон, президент IBM, писал: «Если организация хочет добиться успеха в современном меняющемся мире, она должна изменить в себе все, за исключением базисных ценностей. Единственной «священной коровой» для организации должна быть ее философия»

Корпоративная культура определяет поведение людей в организации. Именно поэтому ее влияние важно учитывать. Разовьем мысль дальше. Любая инновационная деятельность осуществляется и направляется людьми. И чем в большей степени сотрудники будут заинтересованы в данном нововведении, тем более продуктивным оно окажется. Поэтому в качестве дополнительного инновационного метода не стоит забывать о мотивации персонала. Итак, **мотивация** — это побуждение, поощрение, стимулирование действия. Это любое воздействие — словесное, физическое или психологическое, побуждающее выполнить в ответ те или иные действия. Стимулирование идей, открытая среда общения, готовность к переменам, организация творческого процесса и признание вклада сотрудников — это те внешние мотиваторы, которые должна создать компания для проведения успешной инновационной политики.

К внутренним стимулам, мотивирующим людей к действию, относятся неосознаваемые чувства, такие как счастье, признание, понимание, умиротворение и одобрение. Внутренние поощрения наиболее значимы для долгосрочной мотивации, но их чрезвычайно сложно вызвать, так как они требуют большого количества эмоциональной энергии.

Внешние же стимулы осязаемы и материальны: это деньги, награды, продвижения и подарки. Внешнее поощрение создать просто, но оно кратковременно. К нему очень быстро привыкаешь. Взаимодействие внешних и внутренних мотивов при побуждении к действию окружающих вас людей — это неременный способ эффективного воздействия.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Инструментов управления инновациями описано множество. Чаще всего они создаются на основе опыта и логики. Экспериментальных данных и исследования мало. Зато есть статистика провалов попыток инновационной деятельности. Из нее ясно: когда инновация спланирована, методы и подходы ясны, проблемы только начинаются. Почему?

Дело в том, что спланировать мы можем только формальные характеристики инновации, формальные отношения к ней сотрудников. Неформальные отношения, особенности поведения людей поддаются только опосредованному контролю. Это наглядно демонстрирует модель организационного развития «Айсберг».



Модель Организационного развития «Айсберг»

Практически нет четких описаний особенностей личности работника, тех душевных струн, которые активируются при проведении инноваций в организации. Собственно, какими процессами мы пытаемся управлять, используя мудреные методы? Понимание психологических причин поведения работников помогло бы сориентироваться в способах управления и найти выход из любой нестандартной, неописанной в литературе ситуации.

Известно, нет ничего сложнее, чем выстроить реальную жизнь организации в соответствии с ее формальной структурой. Так все ли просто и одномерно в управлении инновациями? Всегда ли сотрудники в своих действиях опираются на логику и вообще отдают себе отчет в том, что делают? Ведь необходимость приспособливаться к новому влечет за собой высокую психологическую и физиологическую мобилизованность, и, как следствие — стресс.

Ловушка статуса

Первая связана с открытием психолога Дэниэла Канемана, за которое он в 2002 году получил нобелевскую премию по экономике. Он исследовал психологию принятия экономических решений. И доказал, что в ситуации, когда последствия решения непредсказуемы, люди действуют иррационально — не могут разумно оценить ни величину будущих выгод или потерь, ни их вероятность. Канеман выявил четыре особенности реакции людей на выбор.

Оценивая привлекательность того или иного варианта, люди исходят не из объективной, а из субъективной ценности товара

Потребители оценивают новые товары (или затраты на их приобретение), сравнивая их с «исходными», теми, которые у них уже есть или которыми они пользовались.

Все, что лучше «исходного», воспринимается как прибыль, все, что хуже, — как убытки.

Убытки производят на людей куда более сильное впечатление, чем прибыль даже той же величины.

По мнению другого исследователя — Ричарда Талера уже сам факт владения предметом добавляет ему ценности, заставляя людей особенно дорожить тем, чем они обладают, но чего могут лишиться. При чем производитель по примерно таким же причинам склонен переоценивать свой товар. Они отчетливо видят все недостатки предшественников продукта. Отсутствие полезных свойств, которыми обладает новинка, разработчики воспринимают как недостаток, а достоинства существующих вариантов не замечают. У них смещается точка отсчета, инновация воспринимается не как нечто новое, а как неотъемлемая часть обыденной жизни. Это хорошо отражает рисунок, который использовался для описания продуктовых инноваций.

Талер назвал эту психологическую ловушку «эффектом владения». В иных источниках она также называется «ловушкой статус-кво». Существует мнение, что вышеперечисленные закономерности распространяются, в том числе и на сотрудников предприятия. В данной системе координат они рассматриваются как «потребители», а нововведение в организации — как «продукт». Сотрудники склонны воспринимать сложившуюся на предприятии ситуацию точно так же, как покупатели — старый продукт: как свою собственность. Может быть даже часть себя, что-то само собой разумеющееся. Что и вызывает вышеописанные эффекты. Интересно, что лишь единицы способны осознать и признать за собой эти поведенческие

особенности. В ходе экспериментов было доказано, что когда исследователи «ловушки статус-кво» показывали участникам, что они неосознанно цепляются за привычный порядок, люди испытывали весьма сильные отрицательные чувства — потрясение, недоверие, они начинали защищаться, рационализировать свое поведение и оправдываться».

Напрашивается вывод, что разубеждать людей в «невыгодности» инноваций, воздействуя на когнитивную сферу — малоэффективно. Но доказан факт, что число сторонников и противников инновации в один и тот же момент неодинаково. Оно постоянно меняется. Рассмотрим, как это происходит.

Новаторы и ретрограды

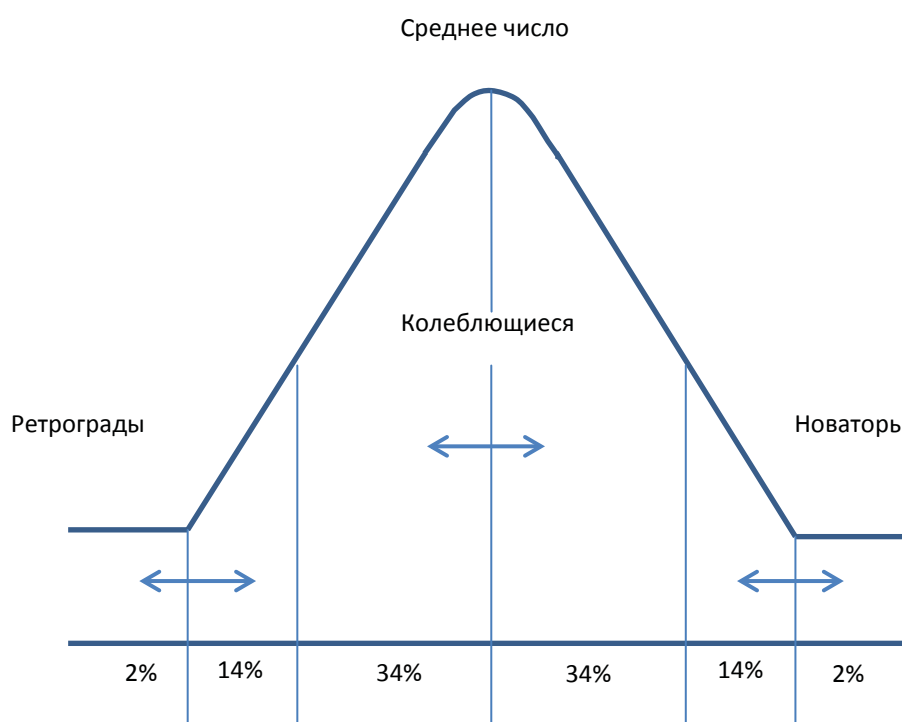


Рисунок «Новаторы и ретрограды»

На рисунке нормальная кривая распределения показывает, что в любой заданной популяции, подвергнутой изменению, окажется небольшое количество «новаторов», которые будут приветствовать изменение и чуть ли не сразу примутся его внедрять, и столь же небольшое число «ретроградов», которые будут сопротивляться изменению до последнего и могут никогда не согласиться с ним. Между двумя крайностями будет находиться большинство популяции, которое в конечном итоге примет ту или иную сторону.

Колеблющиеся по отношению к нововведениям — это работники, которые либо недопонимают их значимости, либо видят больше «минусов», чем «плюсов». Они не всегда могут оценить все преимущества предложения, так как недопонимают его смысла. Они зачастую стремятся разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Это показывает, что эрудиция не означает проникновение в суть новой идеи и не всегда, при внедрении инноваций, можно положиться на «интеллектуальную» элиту подразделения. То же происходит и с другими формальными характеристиками. Сотрудники оценивают каждое предполагаемое изменение по своим собственным меркам. И человек, поведение и личные качества которого указывают на него как на «новатора», на деле может занять позицию «ретрограда» по отношению к конкретному изменению, с которым он не согласен. И наоборот — сугубый «ретроград» для частного изменения может оказаться «новатором».

Можно сделать вывод: не стоит разочаровываться в ситуации, когда мы не наблюдаем стопроцентного одобрения со стороны всех заинтересованных лиц. Так происходит всегда. И сопротивление — не зло, а обратная связь. Это инструмент, с которым можно и нужно работать.

Зачастую то, как отнесется человек к инновации, определяют его установки.

Установка является характерным способом индивида реагировать на объект или ситуацию. Она основывается на переживании индивида и его или ее интерпретации этого переживания, приводя к определенному поведению или мнению. При этом индивидуальная интерпретация переживания важна так же, как и само переживание.

Установки недоступны непосредственному наблюдению. Их можно вывести только из поведения или выраженных мнений. (В этом контексте поведение является прямым действием, а вербальная экспрессия исключается).

Так как установки сотрудников скрыты от наблюдения, повлиять на них сложно. Но возможно. Поскольку установки имеют, как правило, чрезмерно упрощенный характер, нелогичны и основываются на недостаточной информации, для их смены иногда достаточно просто снабдить индивида новой информацией и/или подвергнуть его новым переживаниям.

РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

При проведении изменений можно выделить три рода риска в связи с тремя аспектами изменений:

- Риск содержательного эффекта — связан с правильностью выбора желаемого конечного состояния;
- Риск процесса перехода — связан с процессом изменений;
- Риск отката к прошлому состоянию системы связан с формированием новых привычек.

Величина каждого из рисков зависит от ситуации. Так, риск содержательного эффекта при низкой конкуренции менее значим, чем при высокой (неверное решение относительно изменения в этих условиях может быть равносильно подписанию приговора организации).

При масштабных изменениях приходится тщательно продумывать общую стратегию их проведения, возникает необходимость управлять рисками внедрения, ожиданиями заинтересованных сторон. Осуществлять изменения нужно таким образом, чтобы предотвратить возникновение непредусмотренных рисков и максимально снизить их воздействие на результаты работ. Важно, чтобы запланированные изменения были реализованы с первой попытки — это позволит компании достичь своих конкурентных преимуществ с меньшими затратами средств и времени.

Информация для связи:

Консалтинговая группа BI TO BE,
196084, Санкт-Петербург,
Московский проспект д.79 а
тел./факс 7 (812)677-5088
e-mail: info@bitobe.ru
[http:// www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)