

ПЕТРАКОВА Е.Е.

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

CHANGE-MANAGEMENT

I. Изменения как проблема управления

1. Определение сущности и классификация видов изменений
2. Организационная культура как объект изменений
3. Типологизация организационных культур

1. Определение сущности и классификация видов изменений

- *Организационное изменение – это планируемое системное преобразование элементов организации, ориентирующееся на действия по решению проблем и достижение результатов, в первую очередь за счет развития персонала, которое является одним из основных средств осуществления изменений.*
- *Нет ничего более трудного в планировании, более сомнительного в успехе, более опасного в управлении, чем создание нового порядка вещей...*

Всякий раз, когда враги имеют возможность напасть на инноватора, они делают это с искренней страстью, в то время как сторонники защищают его лениво и осторожно, так что инноватор и его последователи всегда весьма уязвимы...
- *Никколо Макиавелли, 1513 г.*

1. Определение сущности и классификация видов изменений

Формы изменений

1 - по степени эволюционности (по Ватцлавику):

- *Изменения первого порядка:* система может принимать различные состояния без кардинальных изменений – эволюционный подход.
- *Изменения второго порядка:* система трансформируется кардинальным образом – революционный подход.

2 - по отношению к системе (по Кёнигу и Фольмеру):

- *Изменения личности и ее окружения внутри системы:* личность может перейти из одной группы – в которой она себя ощущает некомфортно или даже беспокойно – в другую группу, где эти отрицательные факторы отсутствуют.
- *Изменения правил системы:* сосуществование людей функционирует на основе официальных и неофициальных правил, которые также могут развиваться.
- *Изменения мира, окружающего систему:* изменения в окружающем мире изменяют и саму систему.

1. Определение сущности и классификация видов изменений

Виды изменений

1 – по степени локализации изменения (по отношению к границам организации):

- *внешнее изменение;*
- *внутреннее изменение.*

2 – по степени случайности изменения:

- *плановое изменение;*
- *случайное изменение (незапланированное).*

плановое

континуум

случайное



Измерение степени случайности	Измерение степени локализации	
	внутреннее	внешнее
плановое		
случайное		

1. Определение сущности и классификация видов изменений

3 – по уровням организации:

- *изменение на уровне индивидуума*: получение образования; изменение семейного положения и т.д.;
- *изменение на уровне группы (команды)*: получение нового задания, проекта; изменение условий труда и т.д.;
- *изменение на уровне структурного подразделения*: введение новой внутренней структуры подразделения; назначение нового руководителя и т.д.;
- *изменение на уровне организации*: изменение организационной структуры; введение новой системы оплаты труда и т.д.

Изменение на уровне организации следует далее детализировать:

по уровню стратегии: корпоративная стратегия; функциональная; деловая; оперативная;

по внутренним элементам организации: задачи организации; организационные структуры и системы; организационная культура; люди.

1. Определение сущности и классификация видов изменений

Типы стратегических изменений:

- 1 – перестройка организации* предполагает фундаментальное изменение, затрагивающее миссию и организационную культуру;
- 2 – радикальное преобразование* проводится на стадии реализации стратегии в том случае, когда предприятие не меняет отрасли, но при этом в нем происходят радикальные процессы;
- 3 – умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок;
- 4 – обычные изменения* связаны с проведением преобразований на уровне функциональной стратегии, которые мало затрагивают деятельность предприятия в целом;
- 5 – неизменяемое функционирование* рассматривается с точки зрения реализации одной и той же стратегии, в этом случае изменения происходят в рамках принятой стратегической линии, когда необходимо оперативно реагировать на факторы макро- или конкурентного окружения, чтобы достичь намеченных стратегических целей.

1. Определение сущности и классификация видов изменений

4 - по сложности и эмоциональной вовлеченности:

- *«жесткие»* имеют количественный характер и подразумевают наличие конкретного и оптимального решения для достижения хорошо определенного и понимаемого «будущего состояния»;
- *«мягкие»* ситуации существуют тогда, когда «будущее состояние» является плохо определенным, это обусловлено высокой степенью непредсказуемости и эмоциональной неустойчивостью ситуации.

1. Определение сущности и классификация видов изменений

5 – по степени ограниченности:

- *ограниченные изменения*
 - ограниченный временной масштаб;
 - ясные цели и приоритеты;
 - ограниченные последствия;
 - может рассматриваться как относительно автономная (независимая от других);
 - ограниченное количество вовлеченных людей;
 - ограниченный объем ресурсов;
 - известен предполагаемый результат.
- *неограниченные изменения*

2. Организационная культура как объект изменений

- *Организационная культура* (по Е.Х.Шайну) – это образцы, основные установки и представления о вещах, которые предприятие открыло для себя в прошлом для урегулирования внутренних отношений с тем, чтобы отвечать поступающим извне требованиям и раскрывать для себя окружающий мир, и которые проявили себя так успешно, что их стали передавать новым сотрудникам предприятия.

Задание

Определите, какие изменения являются более жесткими (ограниченными), а какие – более мягкими :

- Обновление традиционного станочного парка в цехе.
- Реорганизация принятой в компании системы распределения служебного транспорта.
- Вывод на рынок новой продукции-аналога (услуги-аналога).
- Открытие филиала организации.
- Вывод на рынок новой продукции-пионера, которой ваша организация никогда раньше не производила.
- Назначение нового человека на должность зам. директора по вопросам управления человеческими ресурсами.

Приведите собственные примеры мягких и жестких ситуаций (по две на каждый вид ситуации).

2. Организационная культура как объект изменений

Уровни организационной культуры (Е.Х.Шайн)

- **1-й уровень: организационно-парадигматический**, на котором находятся основные фундаментальные устои, которые даже не доходят до сознания членов общества и не бросаются в глаза внешнему наблюдателю.
- **2-й уровень: культурные ценности, нормы и представления о них**, которыми руководствуются члены организации; эти культурные ценности представляют собой свод требований, которые расцениваются в организации как нечто желаемое, к чему необходимо стремиться.
- **3-й уровень: психические и социальные модели поведения**: нравы; обычаи; запреты; поступки; отношение к работе; лозунги; разного рода мифы.

2. Организационная культура как объект изменений

Принципы организационной культуры

- *доверие руководителей к сотрудникам*
- *ориентация на клиента*
- *инновации.*

Доверие

Ориентированная

Инновационная

Недоверие

Неориентированная

Неинновационная



Нормы ОК и модели поведения

- Нормы организации трудового процесса
- Нормы организации учебного процесса
- Нормы контроля за деятельностью персонала
- Нормы контроля студентов
- Нормы общения (взаимодействия)
- Нормы информации: контроля, обмена, формирования, реагирования
- Нормы поведения
- Речевые нормы
- Нормы безопасности
- Модель позитивного поведения (соблюдения норм)
- Модель негативного поведения (несоблюдение норм)

2. Организационная культура как объект изменений

Эмпирические исследования под названием «Доверие и недоверие» (317 руководителей компаний в Западной Европе):

- преобладающая часть начальников относится к своим сотрудникам отрицательно и деструктивно, организационной культура основана на «управлении с недоверием».
- 88 % опрошенных (всего 271 человек) поставили себе более высокий балл по сравнению с тем, как они оценили своих сотрудников;
- 12 % (38 человек) считали, что в отношении к работе они ведут себя так же или лишь чуть лучше, а иногда и хуже, чем подчиненные им сотрудники;
- 2,6 %, то есть 8 руководителей, оценили себя ниже своих сотрудников.

Последствия проявления недоверия:

- сотрудники аттестуются как недостаточно квалифицированные;
- им нельзя делегировать много компетенций;
- *сотрудники не вовлекаются в процесс намечаемых изменений, так они все равно не поймут их необходимости и объема.*

2. Организационная культура как объект изменений

Основные препятствия оптимальной ориентации на клиентов (опрос 265 руководителей предприятий в Германии):

- 86 % опрошенных - нехватку времени;
- 83 % - внутренние проблемы понимания;
- 79 % - отсутствие личных отношений с клиентами;
- 77 % - недостатки в организации процессов;
- 74 % - узкие места с персоналом;
- 71 % - сотрудники лишь в редких случаях ставят себя на место клиентов;
- 67 % - ориентация на клиента не является критерием при подборе и оценке персонала.

2. Организационная культура как объект изменений

Условия успешной инновационной деятельности (246 руководителей предприятий Германии):

- предоставить достаточно ресурсов;
- постоянно разъяснять значение инноваций сотрудникам;
- освободить сотрудников от бессмысленных собраний и выполнения пустых заданий и предоставить им больше времени для инновационной деятельности;
- интенсивнее внедрять обучение и отработку на практике известных методов творческого развития (например, «мозговой штурм»);
- инновационные предложения должны быстро реализовываться.

2. Организационная культура как объект изменений

Характеристики организационной культуры

- *История организации*
- *Имидж основателя организации* (биография, личные ценности и личный стиль, умение держаться, управленческая позиция, поведение и пр.)
- *Аспекты организации труда и производства*
- *Система ценностей*
- *Система норм*
- *Язык (речь) и владение речью* (специальные термины, профессиональный жаргон)
- *Структуры* (иерархия и прочее)
- *Мифы, табу, символы, традиции и прочее*

2. Организационная культура как объект изменений

Главная задача организации в области ОК создать сильную и обеспечить стойкую по продолжительности существования организационную культуру.

Параметры сильной культуры:

- четкие ориентиры,
- эффективная коммуникация,
- прозрачность при подаче информации,
- своевременное принятие правильных управленческих решений,
- низкие затраты на контроль,
- высокая степень мотивации и (как следствие) высокая лояльность сотрудников,
- гарантия высокой организационной стабильности.

3. Типологизация организационных культур

Типы ОК по Макс Веберу (с точки зрения их своеобразия)

- **Культура администрирования:** иерархия, адаптация, гарантия надежности (например, банки, предприятия жизнеобеспечения)
- **Культура продаж:** направленность на рынок, широкая коммуникация (например, торговля, маклеры)
- **Культура инвестиций:** ориентация на развитие, профессиональная компетентность (предприятия высоких технологий)
- **Культура спекуляций:** «умение делать деньги», индивидуалистическая ориентация (например, рекламные агентства, торговля валютой)

3. Типологизация организационных культур

Типы ОК по Глазлю (с учетом системных и организационно-психологических аспектов)

Театр:

- там всегда что-то происходит;
- там постоянно проводят эксперименты, вводят новшества;
- внимание и аплодисменты – это важные цели;
- требуется многообразие ролей;
- режиссура играет важную роль.

Крепость:

- улучшение безопасности и расширение собственной позиции;
- поддержание лояльных отношений друг с другом;
- высоко ценится собственная позиция;
- на публику выносятся самоуверенность.

Отряд крестоносцев:

- важные представители организации имеют ярко выраженное миссионерское сознание;
- идет постоянная работа по «завоеванию» членов, регионов и позиций;
- распространяются собственные методы убеждения и видения;
- придается большое значение соблюдению строгого порядка и гармонии.

Санаторий:

- все это когда-то уже было;
- за поиск внутреннего мира можно заплатить любую цену;
- поведение приветливое;
- работают добродушные сотрудники.

3. Типологизация организационных культур

Типы ОК по Фатцеру (ориентация на личность и на результат)

<p>О Р И Е Н Т А Ц И Я</p> <p><i>культура заботливости</i></p>	<p>С И Л Ь Н А Я</p> <p><i>интегративная культура</i></p>
<p>Н А Л И Ч Н О С Т Ь</p> <p><i>апатичная культура</i></p> <p>ориентация слабая</p>	<p>С Л А Б А Я</p> <p><i>культура надсмотрщика</i></p> <p>на результат сильная</p>

II. Методика управления изменениями

1. Постановка проблемы
2. Анализ факторов внешней среды, способствующих/препятствующих изменениям
3. Инициаторы изменения
4. Определение сущности изменения (модель Надлера-Ташмена)
5. Анализ поля сил по К.Левину
6. Причины и формы сопротивления изменениям.
Реакция на изменения
7. Способы преодоления сопротивления изменениям
8. Программа управления изменениями

1. Постановка проблемы

Методы, используемые для определения проблемы

- **SWOT-анализ;**
- **диаграмма Исигавы;**
- **ABC-анализ;**
- **GAP-анализ;**
- **схема «входные ресурсы – результаты на выходе»;**
- **метод фокальных объектов и др.**

Определение термина «проблема»

Энциклопедический словарь

В широком смысле слова: сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения.

В науке: противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов. Процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения.

Р.А.Фатхутдинов

Понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта.

В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова

Несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем.

Противоречие в организации, требующее управленческого решения.

Постановка проблемы

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности проблемы за счет ее решения, т. е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на *следующие вопросы*:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (по какой технологии)?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовать, т. е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Метод «ВХОД-ВЫХОД»

- **Вход системы** характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т. п.).
- **На выходе системы** — результаты, выраженные количественно или качественно, имеющие определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного уровня.

Компоненты "черного ящика"

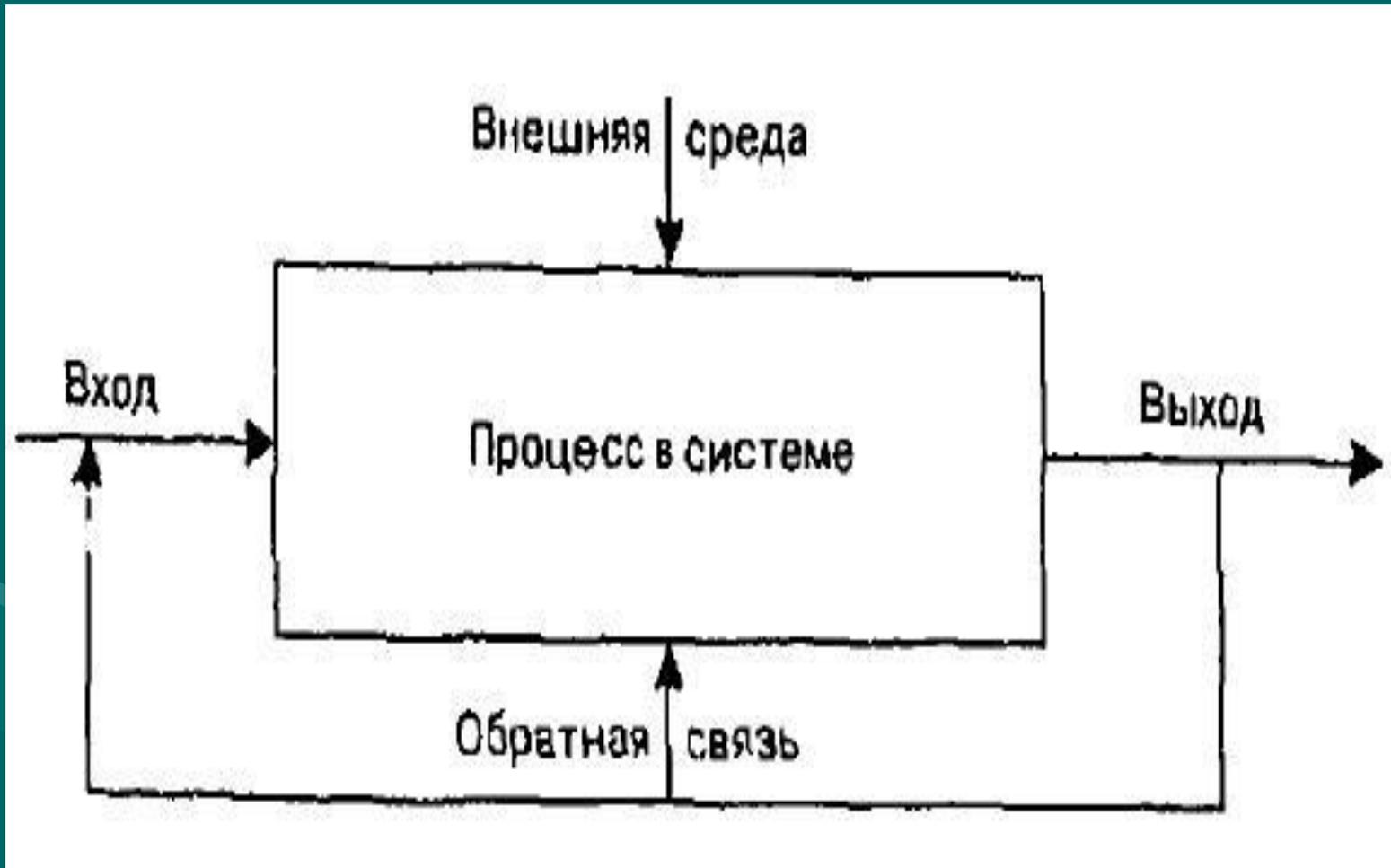


Диаграмма Исикавы

Другие названия метода: "Причинно-следственная диаграмма"
("рыбий скелет")

Автор метода: К. Исикава (Япония), 1952 г.

- **Назначение метода**

Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

- **Цель метода**

Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

- **Суть метода**

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать

все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

Диаграмма Исикавы

- **План действий**

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

Диаграмма Исикавы

- **Особенности метода**
- Она может быть построена индивидуально или в результате проведения «мозгового штурма» специально созданной командой. Диаграмма может быть построена, используя все выводы и идеи, полученные в результате проведения первичных и вторичных исследований. Как правило, такие идеи группируются по категориям, известным под названием «шесть М» – методы, технологии (Methods), рабочая сила (Manpower), машины, механизмы (Machines), материалы (Materials), измерения, контроль (Measurements) и мать-природа или окружающая среда (Mother Nature). Затем в разрезе этих категорий строится причинно-следственная диаграмма, где в направлении главной стрелки отражается решаемая проблема, а в направлениях боковых стрелок отражаются причины, сгруппированные по категориям.
- Применительно к решаемой задаче – определение причин снижения конкурентоспособности продукции предприятия в разрезе управления предприятием, в качестве приоритетных направлений (в соответствии с графиком Парето) выбрали – «Процессный подход к управлению» (аналог «технология» работы) и «Проектный подход к управлению» (аналог «механизм» работы). В виде остальных «основных костей» управления выбраны соответственно «Организационная структура» (аналог «контроль» по иерархии), «Менеджмент» (аналог «материалы», т.е. то из чего создается продукт, в нашем случае – управленческие решения), «Сотрудники» (аналог «рабочая сила») и «Внешняя среда». На рисунке ниже представлена диаграмма причин и следствий.

Диаграмма Исикавы



Многоугольник конкурентоспособности

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и особенностей выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.
16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

Многоугольник конкурентоспособности



Многоугольник конкурентоспособности

- По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.
- Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.
- Предприятию, имеющему наибольший уровень конкурентоспособности, будет соответствовать многоугольник с максимальной площадью.

АВС-анализ

- **Метод АВС-анализа** позволяет установить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на изучаемый объект исследования.
- **Суть метода:** все факторы, характеризующие объект исследования, делятся на три равные группы по числу (по 33,3 %). В группу А включаются самые влиятельные факторы, в группу В – со средним влиянием, в группу С – с наименьшим влиянием. Проблему выявляем в группе факторов с наибольшим влиянием.

2. Факторы, вызывающие изменения

1. Факторы макроокружения (PESTEL-анализ):

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические;
- факторы окружающей среды (природно-климатические и экологические);
- правовые.

2. Факторы конкурентного окружения (по М.Портеру):

- традиционные конкуренты;
- конкуренты-новички;
- клиенты;
- поставщики;
- товары - заменители.

3. Внутренние факторы:

- увеличение прибыли;
- рост доли рынка;
- улучшение качества;
- увеличение объема продаж;
- повышение мотивации персонала и т.д.

3. Инициаторы изменения

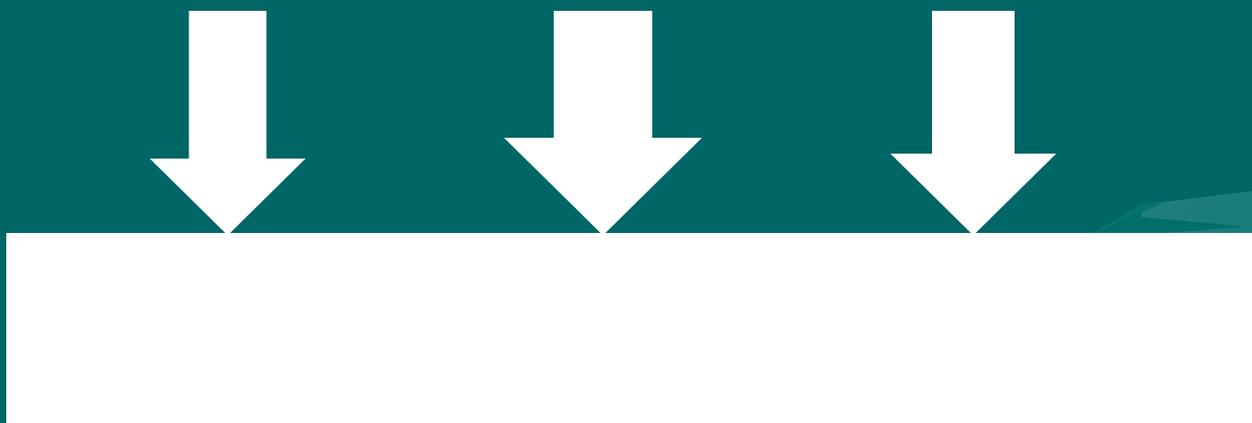
<i>Сверху – вниз</i>	<i>Снизу – вверх</i>	<i>Экспертный</i>
Руководитель – Подчиненные	Подчиненные – Руководитель	Со стороны:

4. Определение сущности изменения (модель Надлера-Ташмена)

<i>Элементы организации</i>	<i>Текущее состояние</i>	<i>Желаемое состояние в будущем</i>	Δ
Задачи			
Организационные структуры и системы			
Организационная культура			
Люди (персонал)			
Разделяемое видение			
Лидерство			

5. Анализ поля сил по Курту Левину

Движущие силы



Сдерживающие силы

6. Реакции на изменения.

Причины и формы сопротивления изменениям



6. Реакции на изменения.

Причины и формы сопротивления изменениям

Суперадаптор

- Характеризуется точностью, надежностью, конформизмом, методичностью, благоразумием.
- Ищет решение проблем проверенными и понятными путями.
- Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности.
- Редко нарушает правила, обеспечивает стабильность в группе.
- Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение.
- Предлагает решения, которые вписываются в существующую парадигму и приемлемы для большинства.

Суперинноватор

- Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно, подходит к задачам с неожиданных позиций.
- Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые.
- Решает задачи, заново определяя их или даже изменяя их условия.
- Часто бросает вызов правилам, служит катализатором в сложившихся группах, слывет колючим и разрушителем.
- Генерирует множество идей, в т.ч. таких, которые выглядят рискованными, неуместными, неразумными.
- Предлагает решения, которые не вписываются в существующую парадигму, не являются приемлемыми для большинства.

6. Реакции на изменения.

Причины и формы сопротивления изменениям

Основные причины сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру

- *узкособственнический интерес;*
- *непонимание и недостаток доверия;*
- *различия в оценке ситуации;*
- *низкий уровень готовности к изменениям;*
- *влияние коллег;*
- *усталость от изменений;*
- *предыдущий неудачный опыт изменений.*

6. Реакции на изменения.

Причины и формы сопротивления изменениям

Формы сопротивления изменениям

- *По степени активности*
- *По степени организованности/стихийности*
- *По количеству участников*
- *По уровням организации*
- *По степени вовлеченности контактных аудиторий*

Активные

Пассивные

Организованные

Стихийные

Коллективные

Индивидуальные



Формы сопротивления изменениям

- Моббинг: бойкот; придирки; насмешки; предоставление ложной информации; доносы; издевательства.

Виды моббинга: вертикальный (боссинг) и горизонтальный.

- Буллинг: оскорбления; угрозы; физическая агрессия; негативная оценка объекта и его деятельности; отказ в доверии и делегировании.
- Кунктация (метод проволочек или «затягивание»).
- Саботаж.
- Вербальное высказывание недовольства (ворчание).
- Митинги, пикеты, забастовки, голодовки.
- Дистанцирование от изменения

7. Способы преодоления сопротивления по Коттеру и Шлезингеру

- *Образование* (повышение квалификации, переподготовка, семинары, тренинги и т.д.) *и предоставление информации* (презентации, информбюллетени, рассылка по электронной почте и т. д.)
- *Участие и вовлечение* (включение в состав проектных групп, консультирование и т.д.)
- *Помощь и поддержка* (материальная и моральная)
- *Переговоры и соглашения*
- *Манипулирование и преувеличение роли*
- *Явное* (приказы, распоряжения) *и неявное принуждение* (дистанцирование)

Взаимодействие в поле сил

Сдерживающая сила	Причины сопротивления	Формы сопротивления	Способы преодоления сопротивления
Большая часть персонала	Угроза потери рабочих мест	Митинг	Переговоры Информирование Образование
Конкретный работник	Увеличение объема работы без роста зарплаты	Тихий саботаж Доносительство в контр. организации	Переговоры Манипулирование Приказ

8. Программа управления изменениями

Факторы, влияющие на темп и время осуществления изменения (по Коттеру и Шлезингеру)

- *степень и вид ожидаемого сопротивления (чем больше сопротивление изменению, тем труднее его преодолеть, тем соответственно медленнее темп);*
- *власть и полномочия, которыми обладают инициаторы изменения;*
- *необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей;*
- *риски организации, если изменение не будет осуществлено.*

8. Программа управления изменениями

Наиболее частые проблемы, возникающие при проведении изменения

- *осуществление заняло гораздо больше времени, чем ожидалось;*
- *в процессе осуществления изменения возникли значительные проблемы, которые не были предусмотрены заранее;*
- *координация деятельности не всегда была достаточно эффективной;*
- *возможности (навыки и способности) некоторых сотрудников, привлеченных к работе над изменениями, оказались недостаточными, чтобы отреагировать на нововведения компетентно;*
- *обучение и выданные инструкции оказались неадекватными;*
- *неконтролируемые факторы вне организации оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения.*

8. Программа управления изменениями

Способы, которые помогают избежать проблем
в процессе изменения

- *хорошо сформулированная стратегия;*
- *четкий обмен информацией относительно стратегии изменения на всех уровнях и между всеми уровнями;*
- *формирование у сотрудников приверженности изменению и привлечение их к участию в процессе;*
- *наличие необходимых ресурсов в плане финансов, кадров и времени;*
- *подробный план осуществления изменения.*

