

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

**Управление изменениями —
это просто!**



Владимир Токарев

**Управление изменениями
– это просто!**

«Издательские решения»

Токарев В.

Управление изменениями – это просто! / В. Токарев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-962411-6

Эта книга своеобразный сборник публикаций автора на тему проведения изменений (по этой причине читатель встретит отсылки к тем книгам, откуда взяты соответствующие материалы по теме изменений). Однако автор надеется, что логические связи между этими публикация обеспечили этому сборнику право называться книгой. Книга будет полезна не только менеджменту компаний, но и простому человеку, который также хотел бы изменить свою жизнь к лучшему, но мешает лень. Приятного чтения!

ISBN 978-5-44-962411-6

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
Часть 1. Изменение, которого все ждут	8
1. Как получилось, что мы дошли до жизни такой?	8
2. Практикум по менеджменту для победы на рынке	11
Представление автора проекта	11
Предыстория проекта	11
Содержание продуктов и акции проекта	13
3. Управление изменениями – это просто!	22
1. Как сварить правильный СУП5	27
Часть 2. Нас ждут кардинальные изменения	36
2. Управление изменениями и психологическая инерция	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Управление изменениями – это просто!

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4496-2411-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения серии книг, помогающих преодолеть разрыв в теории и практики управления, в частности, книги «Принятие решения в бизнесе. Русский менеджмент – книга 8»,



Рис. 1. Продукты проекта краудфандинга – книги, все 8 книг уже изданы.

– стать акционером (спонсором) одного из проектов краудфандинга и получить соответствующие выгодные вознаграждения.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Текущие в данный момент проекты краудфандинга можно найти по ссылке <https://planeta.ru/vtokarev>

Аннотация

Эта книга своеобразный сборник публикаций автора на тему проведения изменений (по этой причине читатель встретит отсылки к тем книгам, откуда взяты соответствующие материалы по теме изменений). Однако автор надеется, что логические связки между этими публикация, обеспечили этому сборнику право называться книгой.

Книга будет полезна не только менеджменту компаний, но и простому человеку, который также хотел бы изменить свою жизнь к лучшему, но мешает лень.

Приятного чтения!

Краткое содержание

Часть 1. Изменение, которого все ждут

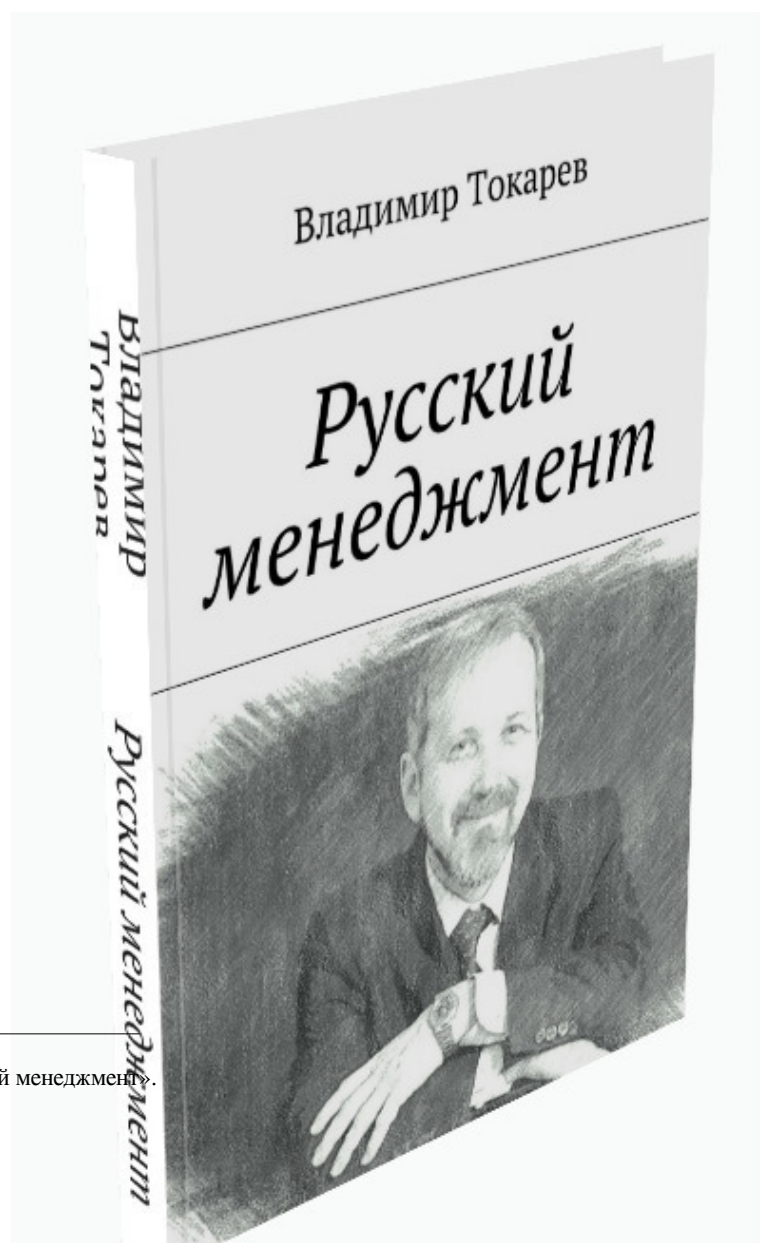
Часть 2. Нас ждут кардинальные изменения

Часть 3. Как победить самого себя

Часть 4. Про стратегические инструменты для победы на рынке

Часть 1. Изменение, которого все ждут
Огромная страна, замечательные творческие и трудолюбивые люди. Почему же мы живем так плохо? Слабая экономика, огромная зависимость от колебаний цен на экспортируемые энергоресурсы. Какие изменения нам нужны, чтобы сотворить экономическое чудо? Ответам на эти вопросы посвящен проект краудфандинга, с которым читатель может не только познакомиться, но и принять в нем деятельное участие.

1. Как получилось, что мы дошли до жизни такой?
Проблемы современного управленческого образования¹



¹ Из книги «Русский менеджмент».

Рис. 2. Первое издание книги «Русский менеджмент».

О недавнем прошлом

Получив в свое время хорошую базовую подготовку на физфаке классического университета, я попал на одно из предприятий, где, фактически, и обучался практической работе в области физики полупроводников, опираясь на свою теоретическую базу. При этом я не помню, чтобы, работая по специальности, я обращался к университетским лекциям.

Когда выпускник попадает на предприятие, он приобретает практические знания и навыки по своей профессии от тех, кто уже на этом предприятии (или по этой специальности) давно работает. «Правильность» того, что делается в организации, проверена временем. Поэтому на первом этапе новичок получает практические знания от своих старших коллег, затем сам вкладывается в развитие предприятия, а впоследствии начинает передавать свой бесценный опыт другим.

Базовое образование должно быть хорошим, и даже работа не по специальности – это не та проблема, которой следует бояться. Уже позже, самостоятельно осваивая менеджмент и маркетинг, я, как и раньше, лишь опирался на главное качество, которое мне дал университет, – «умение учиться». Хороший вуз дает это умение, если не дает – это плохой вуз.

*Отметим, что «просто менеджмент» – это тоже профессия, такая же, как работа врача, сталевара и т.д., и требует глубоких специальных знаний и навыков (это впервые доказали в США **Фредерик Тейлор**, а в России **Кароль Адамецки**, увеличив с помощью чисто управленческих действий производительность труда рабочих в три-четыре раза). А какова сегодня ситуация с выпускниками, которые начинают работать по специальности «менеджер»?*

Ситуация №1 – «стандартная»

Это когда никакого представления о современном управлении на предприятии нет и никогда не было. Выпускнику вуза учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать, как все, – пользуясь старыми представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

Ситуация №2 – руководитель фирмы сам обучался менеджменту

Это такая ситуация, когда «молодым специалистом по менеджменту» является сам руководитель. Осваивая теорию управления, чаще всего в форме вечерне-заочного или дистанционного обучения по сокращенной программе, после получения соответствующего сертификата (например, диплома МВА, может быть, даже международного образца) дипломированный менеджер-руководитель владеет теорией менеджмента на уровне лишь знания терминологии. У него было маловато времени на само обучение, а огромный воз текущей работы не позволил серьезно переосмыслить те методы управления, которые по старинке продолжают применяться на его предприятии. Попав к такому руководителю, рядовой выпускник-менеджер, как и в первом случае, оказывается в ситуации отсутствия практики регулярного управления. На одном из крупных предприятий нашего региона я видел большое количество повсюду развешанных плакатов с миссией этого предприятия, напоминающее развешивание икон в богоугодном заведении. Это как раз из таких примеров, которым не следует подражать.

А как же президентская программа «Кадры XXI века», спросите вы?

Уверяю вас, она ничем не отличается от обычного вузовского образования (не хуже, но и не лучше). Через эту программу уже прошли тысячи человек, но ничего в практике управления в нашей стране не изменилось. И дело не в программе обучения или уровне подготовки преподавателей (они могут быть самые лучшие в стране), а в отсутствии базы, где управленческие знания можно реально приобрести на практике. Побывав за границей и увидев чудеса

западного управления, эти «кадры XXI века» (я лично беседовал с целым рядом выпускников) работают на своих предприятиях абсолютно так же, как и до прохождения этой программы переподготовки. Если, например, эту программу освоил специалист с *Горьковского автозавода*, то с ним произойдет то, что описано в ситуации №1, а если это обучение пройдет сам президент ГАЗа, то смотри ситуацию №2.

Но пришло время изменить ситуацию! Давайте попробуем это сделать вместе, уверен, у нас все получится!

И потому, не медля, отправляемся вперед!

*Любозн. генир.*² – А что тебя не устраивает в теории управления изменениями И. Адизеса?

Автор – В книгах Адизеса верно описана ситуация жизненного цикла компании – то, что он увидел. Но его рекомендации для российских компаний считаю почти губительными – менеджмент должен стать приоритетной задачей на всех этапах ЖЗК. Почему – я уже ответил на вопрос выше.

² Виртуальный персонаж книг автора.

2. Практикум по менеджменту для победы на рынке

Описание проекта краудфандинга

Представление автора проекта

Владимир Токарев, кандидат технических наук.

С 1996 года стал заниматься управленческим консультированием (с 2006 года – наш консультационный центр «Русский менеджмент» был преобразован в ООО – общество с ограниченной ответственностью, директором которого я продолжаю работать).

Автор более 100 книг:

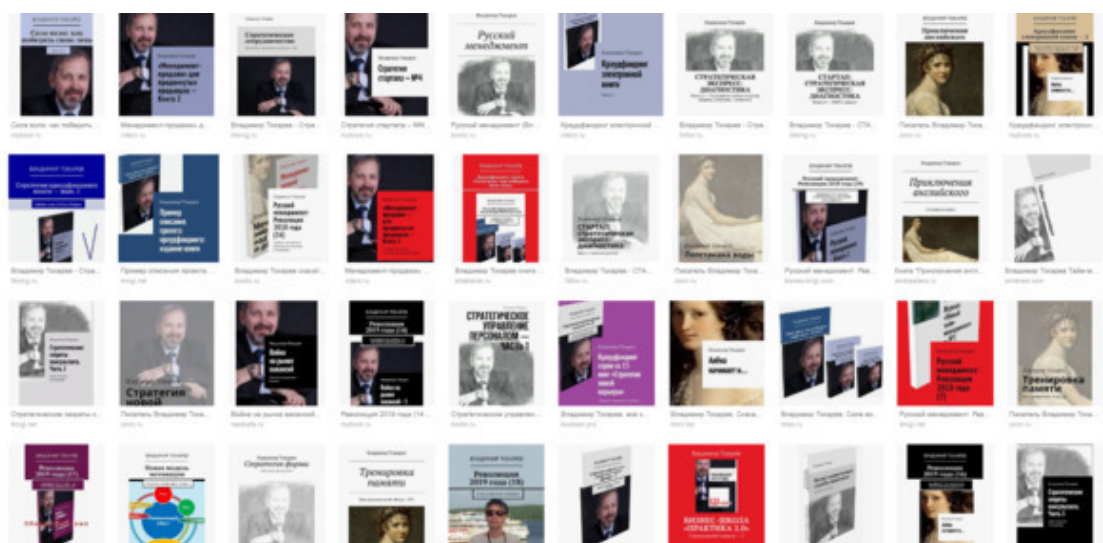


Рис. 3. Книги разработчика проекта.

«Новый тайм-менеджмент», «Тренировка памяти», «Сила воли: как победить свою лень – книга 1», «Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе», «Стратегия карьеры», «Как правильно выбрать вуз», «Новая модель мотивации» и др.

Предыстория проекта

Первое издание

После появления на рынке издательства Ридеро, я издал книгу «Русский менеджмент», через некоторое время издал ее улучшенную дополненную версию – Новый «Русский менеджмент» —



Рис. 4. Улучшенное первое издание книги.

Второе издание

Цель данного проекта – второе дополненное издание книги «Русский менеджмент» в форме серии из 8 практикумов, помогающих бизнесу поставить менеджмент и обогнать за счет этого своих конкурентов.

Практическое использование продукта, созданного в проекте

Вся серия будет использована в бизнес-школе «Практика 2.0», можно бесплатно скачать описание проекта по созданию бизнес-школы, он изложен в книгах «Бизнес-школа «Практика 2.0».



Рис. 5. Книгу можно скачать бесплатно.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Первые шаги уже выполнены

– **изданы 7 книг, входящих во второе издание «Русского менеджмента».**

Цель данного проекта – издание 8 книги этой серии.

ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Если будет собрана требуемая сумма – это значит, достаточно большое число акционеров проекта выбрали для себя путь повышения конкурентоспособности своего бизнеса через улучшение практики управления.

Достижение большей финансовой цели будет использовано для продвижения этого большого проекта.

Содержание продуктов и акции проекта

АКЦИЯ «Стандарт» – продукт данного краудфандингового проекта

Акция включает в себя книгу «Принятие решений в бизнесе. Русский менеджмент – Книга 8»³, содержащую задания практикума для преодоления разрыва между теорией и практикой управления.



Рис. 6. Продукт проекта краудфандинга.

Эту книгу предстоит написать и издать. В качестве бонуса к этой книге прилагается фантастическая бизнес-повесть «Алёна начинает и...» —

³ В ходе выполнения проекта было принято решение об издании книги в двух частях.



Рис. 7. Бонус к акции «Стандарт».

АКЦИЯ «КОМПЛЕКТ»

Акция «Комплект» включает в себя 8 книг автора из серии «Русский менеджмент», 7 из которых уже изданы:

«Русский менеджмент – Книга 1» —



Рис. 8. Первая книга второго издания.

«Русский менеджмент – Книга 2» —



Рис. 9. Вторая книга второго издания.

«Русский менеджмент – Книга 3» —



Рис. 10. Третья книга второго издания.

«Текущее и стратегическое планирование. Русский менеджмент – Книга 4» —



Рис. 11. Четвертая книга второго издания.

«Новая модель мотивации. Русский менеджмент – книга 5» —



Рис. 12. Пятая книга второго издания.

Война на рынке вакансий. Русский менеджмент – книга 6



Рис. 13. Книга по стратегическому управлению персоналом.

Книга «ПАМЯТЬ, СЛУШАНИЕ и др. Коммуникация на микроуровне. Русский менеджмент – Книга 7», содержащая, как и другие книги серии, задания практикума для преодоление разрыва между теорией и практикой управления.



Рис. 14. Продукт предыдущего проекта краудфандинга.

Книгу «Принятие решений в бизнесе. Русский менеджмент – Книга 8», содержащую задания практикума для преодоления разрыва между теорией и практикой управления.

Это завершающая серия книг.

25% каждой из уже изданных книг серии можно прочитать бесплатно.

Акция «Бизнес»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 5 книг «Стартап: стратегическая экспресс-диагностика».



Рис. 15. Серия из 5 книг.

Эта серия книг позволяет максимально быстро выполнить разработку эскизной стратегии стартапа для снижения рисков по производству нового продукта.

Акция «Люкс»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 10 книг «Стратегия стартапа».



Рис. 16. Серия из 10 книг.

В этой серии книг последовательно по шагам наиболее полно описывается разработка стратегии стартапа.

Присоединяйтесь! Участвуйте в этом проекте, и вы получите проверенные практикой инструменты для ускоренного накопления критической массы управленческих знаний для победы в конкурентной борьбе.

Любозн. генидир. – Я правильно понял – поставить практику менеджмента и все будет путем – западные конкуренты нам будут ничем?

Автор – Ты заговорил стихами :)

Почти что. Попытки изменить практику управления встретят огромное сопротивление. Вот чтобы не растеряться, следующий параграф в помощь.

3. Управление изменениями – это просто!
Нет дела, коего устройство было бы труднее,
ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели
замена старых порядков новыми. Кто бы ни
выступал с подобным начинанием, его ожидает
враждебность тех, кому выгодны старые порядки,
и холодность тех, кому выгодны новые. Н. Макиавелли

Для того, чтобы выжить, а тем более успешно развиваться, современным организациям нужно уметь своевременно приспосабливаться к меняющейся внешней и внутренней среде. Особенно это актуально сегодня, когда усиливающаяся конкурентная борьба, предпочтения потребителей, развитие новых технологий и др. внешние факторы для менеджмента фирмы изменяются такими быстрыми темпами, что надеяться, что все «само рассосется» становится крайне опасным для организации.

Перечислим ряд наиболее значимых *причин необходимости проведения изменений в организации:*

укрупнение бизнеса конкурентов, усиление конкуренции, изменение стратегии конкурентов,

социокультурные изменения потребителей и персонала,

рост самой фирмы, численности ее кадрового состава,

появление возможностей выхода на новые рынки,

новые технологии,

закономерности жизненного цикла товаров, технологий, карьеры работников предприятия и др.

Хотя проведение преобразований фирмы, обеспечивающее более успешное развитие бизнеса, – важный фактор повышения конкурентоспособности предприятий, намеченные изменения всегда на практике наталкиваются на огромное внутреннее сопротивление. Поэтому не удивительно, что более успешными становятся не те фирмы, кто с привлечением дорогостоящих внешних консультантов смог разработать красивую стратегию компании, а организации, менеджмент которых предложил пусть более скромную программу развития своей фирмы, но смог своевременно претворить ее в жизнь.

Отметим, что, несмотря на обилие предлагаемых методов и моделей проведения изменений, опубликованных в большом количестве статей и книг, эффективной сложившейся технологии (подобно существующей технологии разработки стратегии фирмы) пока еще не создано. Поэтому одна из целей данной работы – способствовать формированию практической технологии управления изменениями, которая была бы полезна современным руководителям любых компаний – больших и малых.

Формула успеха

Сопротивление любым преобразованиям (R), проводимым на предприятии, можно представить в математическом виде⁴:

$$R = \text{изм. } C / \text{изм. } t,$$

⁴ И. Ансофф Стратегическое управление, 1998.

где *изм. С* – изменения, возникающие при проведении преобразований и затрагивающие различных людей и группы на предприятии, а *изм. t* – отрезок времени, в течение которого планируется провести реформы.

Как следует из этой формулы, чем в более короткий отрезок времени проводятся преобразования (например, изменения организационной структуры предприятия), тем больше будет сопротивления этим изменениям со стороны отдельных лиц, неформальных групп и всей организации в целом – поэтому «*изм. t*» стоит в знаменателе *формулы успеха*. А вот «*изм. С*» стоит в числителе этой формулы и характеризуют факт, что чем большие изменения в существующей культуре организации, устоявшейся системе власти, принятых правилах и порядках потребуются в процессе преобразований, тем большим будет сопротивление проводимым на предприятии преобразованиям.

Спрашивается, а как практически использовать «формулу успеха», чтобы повысить эффективность проведения изменений на предприятии? Нужно всегда быть готовым к тому, что любые намеченные изменения встретят сопротивление, для преодоления которого потребуются достаточно много времени. Вспоминаю эмоциональное высказывание одного из руководителей дочернего предприятия ГАЗа перед советом директоров своего предприятия: *«Когда пару лет назад консультант мне рассказал о каком-то там сопротивлении, которое будет мешать внедрению разработанной нами стратегии, я тогда подумал – какое там еще сопротивление – как скажу, так и будет! И вот только сейчас, спустя много месяцев, я понял, что это сопротивление есть не только в каждом из моих подчиненных, но и во мне самом, и преодолеть это сопротивление – сложнейшая управленческая проблема, но если мы решим эту проблему – победим в конкурентной борьбе!»*

Сопротивление изменениям чаще рассматривается как зло. Однако следует отметить, что если бы не было сопротивления изменениям, было бы много хуже – организационная система прожила бы недолгую жизнь. Вот типичный пример управления средним предприятием в России. Руководителя одной консультируемой мной фирмы, которая занималась предоставлением телекоммуникационных услуг, чуть ли не еженедельно озаряли светлые идеи, реализация которых требовала значительного отвлечения людских и финансовых ресурсов компании. Слава Богу, вернее – не Богу, а сопротивлению коллектива фирмы реализации не всегда правильных идей, благодаря которому руководитель успевал остыть до того, как людей начинали перебрасывать на новое направление работы.

При всех отрицательных моментах *сопротивление намеченным изменениям обеспечивает любому предприятию определенную устойчивость, необходимую для выживания.*

Кто согласится расстаться со своей властью?

Как вы отнесетесь к тому, что кто-то задумает отнять вещь, которая принадлежит вам по праву? Естественно, вы будете защищать свою собственность. Поэтому человечество придумало более разумный подход к тому, чтобы сопротивление «отъему» было минимальным, на грани приятного – обмен. Вы готовы расстаться с кровно нажитыми деньгами, если взамен получите нужный вам товар или услугу по разумной цене.

Однако товар, например, автомобиль, нужен вам не сам по себе, а для того, чтобы уменьшить вашу зависимость от внешнего окружения = увеличить власть над окружающим вас миром. Например, личный автомобиль позволяет вам не просто ускорить перемещение из дома на работу, а делает вас независимым от общественного транспорта.

А если у человека пытаются отнять власть, позволяющую непосредственно оказывать влияние на других? Конечно, и в этом случае человек будет оказывать сопротивление таким переменам в его жизни. Поэтому его нежелание расставаться с властью – естественное и объяснимое. И при проведении изменений это нужно учитывать.

Один из руководителей консультируемой мной фирмы (пищевая отрасль) в конце работы по разработке стратегии спросил – *Ну, а когда же мы будем работать над коррекцией органи-*

зационной структуры нашего предприятия? Я весьма удивил этого руководителя, когда сказал ему буквально следующее – *В нашем случае существующая организационная структура предприятия не мешает реализации разработанной корпоративной стратегии. Это очень хорошо, поскольку нам не придется встречаться с сопротивлением тех людей, кто в случае изменения оргструктуры потерял бы часть своей власти. Менять структуру следует только в самом крайнем случае.*

К сожалению, чаще приходится для реализации стратегии фирмы проводить некоторую реорганизацию оргструктуры, затрагивающую значительное количество руководителей и специалистов предприятия. Однако и в этом случае нужно постараться не просто отнять власть у тех, кто обладал ею, а попытаться обеспечить по возможности равноправный обмен потерянной власти, что почти всегда можно сделать, увеличив сферу ответственности «потерпевшего» от реорганизации предприятия. Например, если начальнику производства подчинялся отдел складской логистики, а у вас в связи с намечающимися преобразованиями планируется передача этого отдела в подчинение руководителя подразделения сбыта, вы можете предложить руководителю производства важное задание по постановке качества на предприятии. Обмен всегда лучше голой экспроприации.

Процесс изменений – это просто переобучение

Мне кажется, что определенный вред теории управления изменениями наносят специалисты, вводящие новые термины, напускающие таинственности и тумана в этот понятный процесс.*

Процесс изменений во многом аналогичен процессу обучения (если специалисты и руководители фирмы вынуждены осваивать новые процессы) или переобучения, если происходит замена уже имеющихся процедур новыми. А любой процесс обучения можно представить в виде следующих взаимосвязанных подпроцессов (для более легкого запоминания назовем эту модель – «четыре П»):

Понимание – Проба – Повторение – Привычка

На этапе *Понимания*, происходит *осознание* неизбежности проведения организационных изменений, которые затрагивают конкретных людей и группы. *Проба* – это экспериментирование с работой по новому. Стадия *Повторения* – это период активных действий под руководством *агентов изменений*, в качестве которых чаще всего выступает руководство компании. А *Привычка* – это результат процесса закрепления новых правил, процедур и норм поведения, возникших в результате проведенных преобразований в организации.

Часто руководители, вводя какие-либо новые полезные с их точки зрения правила, ожидают, что хотя вводимые новшества (особенно непопулярные) и будут встречать неприянь работников фирмы, но работники вынуждены будут безоговорочно подчиниться власти руководителя и начнут их немедленно исполнять. И значительное упорство в неприятии новшеств со стороны подчиненных обязательно будет раздражать руководителей, выступающих в роли агентов изменений. Так, например, один из консультируемых нами руководителей фирмы (строительный бизнес) проинформировал подчиненных, что в течение одного-двух месяцев будет произведен переход на новую систему контракта с работниками. По новой системе предполагалось, с одной стороны, полезное обучение работников за счет средств фирмы, а с другой, оплата этого обучения теми из специалистов, кто не отработает положенного срока после прохождения обучения. Подчиненные наотрез отказались подписывать, с их точки зрения, кабальный договор с работодателем, и руководителю пришлось исключить данный пункт из срочного договора с работниками, и, что особенно было неприятным, даже отказаться на время от проведения назревшего обучения специалистов фирмы, к которому последние стали относиться с большой подозрительностью.

Модель «Четыре П» подсказывает руководителям, что они должны при разработке плана проведения изменений обязательно наметить по крайней мере 4 важных этапа. На пер-

вом этапе желательно привлечь персонал к обсуждению необходимости проведения назревших изменений – важный шаг, обеспечивающий процесс *Понимания* со стороны тех, кто будет вовлечен в процесс преобразований.

На втором этапе, когда работники готовы *поПробовать* работать по новому, следует особое внимание уделить помощи подчиненным в использовании новых правил и процедур. На третьем этапе – *Повторения* требуется регулярный мониторинг проведения намеченных преобразований. Только тогда можно ожидать благоприятного перехода к четвертому этапу – выработке *Привычки* — постепенному закреплению новых правил и процедур на уровне автоматизма.

Менеджер-тренажер

Однако не будем упрощать – то, что легко в теории, не всегда получается на практике. О том, что управление изменениями – это очень сложная работа, можно понять что называется на своей шкуре, обратившись к практике персонального менеджмента. – управления самим собой. Ниже представлена чуть усложненная *формула успеха*, применимая не только к фирме, но и к самому себе:

$$R = (\text{изм. } C / \text{изм. } t) \times S,$$

где добавлен коэффициент *S*, описывающий особенности ситуации, которая может изменять величину сопротивления изменениям в большую или меньшую сторону.

Рассмотрим пример. Вы решили начать новую жизнь с ежедневной пятнадцатиминутной зарядки. Если привычки делать зарядку у вас не было, приготовьтесь к тому, что это будет не так-то просто. Для успеха «боевой операции» (уменьшения собственного сопротивления) начните не с «революционных» изменений своих привычек – *изм. C*, а с зарядки в две-три минуты, тогда наверняка вы продержитесь много дольше. Вы сможете добиться большего успеха и в случае, если период времени – *изм. t*, в который вы пытаетесь изменить свою жизнь, будет более длительным. Не огорчайтесь, если первый раз вы «сломаетесь» уже через неделю. Не сдавайтесь и попробуйте начать делать короткую утреннюю зарядку еще несколько раз – время, стоящее в знаменателе *формулы успеха*, при многократных попытках изменить свою жизнь к лучшему, будет работать на вас.

Если же у вас, не дай Бог, появятся проблемы со здоровьем, и врач вам настоятельно порекомендует регулярные упражнения для вашей спины – коэффициент *S*, связанный с особенностью ситуации при проведении изменений, в нашей формуле будет работать на вас – сопротивление запланированным изменениям наверняка значительно сократится. *Точно также уменьшается сопротивление назревшим изменениям руководителей и специалистов фирмы, в случае, если существованию организации начинают серьезно угрожать опасности во внешней среде.*

Для повышения эффективности процесса перемен в личной жизни используйте знания из психологии:

Понимание: понаблюдайте, и вы увидите, что большая часть действий выполняется нами бессознательно – это «старые» привычки.

Проба: попробуйте включить свое сознание при выполнении тех действий, которые вы хотите изменить, и поэкспериментируйте с выполнением этих действий по новому.

Повторение: многократно выполняйте при контроле со стороны вашего сознания работу по новому так, как вы этого хотите

Привычка: когда «правильное» выполнения работы по новому постепенно станет для вас удобным, это значит, что вы сформировали новые полезные привычки.

Если же упражнения с проведением изменений в личной жизни столкнутся с непреодолимыми проблемами вашей лени – властью старых привычек, тогда, по крайней мере, в роли руководителя фирмы, вы будете с большим пониманием встречать непреодолимое сопротивление намеченным изменениям со стороны коллектива вашей фирмы.

ВЫВОДЫ

Рассматривайте сопротивление организационным изменениям не только как зло, но и как инструмент стратегического управления, обеспечивающий более взвешенные решения менеджмента фирмы.

Если вы хотите уменьшить сопротивление изменениям, не торопитесь при проведении реформирования организации совершать революцию с «конфискацией» власти, поищите рыночные инструменты «отъема» – обмена одного типа власти на другой.

Рассматривайте управление изменениями как процесс обучения/переобучения: черпайте знания по управлению изменениями своим предприятием в сфере педагогики и психологии.

При возникновении кризисной ситуации, когда сопротивление изменениям значительно уменьшается, не тратьте время на расстройство по этому поводу – используйте «благоприятный» момент для проведения более активных и давно намеченных преобразований.

Применяйте менеджер-тренажер: учитесь практике научного управления в сфере персонального менеджмента. Например, когда вы пытаетесь избавиться от своих вредных привычек – наблюдайте за собой, это вам пригодится для лучшего понимания управления изменениями в вашем бизнесе.

1. Как сварить правильный СУП⁵



Рис. 17. Книга про будущее, которое менеджмент любой компании может приблизить для победы в конкурентной борьбе.

Несколько лет назад директор компании (компания является мировым лидером) – наш старый клиент сказал, что хотел бы провести исследование лояльности своего персонала. Так как тема была не «нашей», я ответил примерно так: «С начала 2009 года мы проводим только один НИОКР⁶ в год в силу трудоемкости любой новой разработки. Потому пока я не берусь за этот заказ, но потихоньку буду собирать материал по теме лояльности персонала, это облегчит выполнение работы, когда придет для нее время». Как и обещал, материал собирать я начал, но время никак не приходило...

Тема управления персоналом будет актуальной всегда. А поскольку изменения во внешней среде только нарастают, особенно актуальными становятся стратегические инструменты управления, среди которых стратегическое управление персоналом (СУП) занимает важное место.

Однако – что такое стратегическое управление персоналом, и с чем его едят, вернее как именно строится такая стратегия? Это один из непростых вопросов, которые предполагается рассмотреть.

Другая проблема, тесно связанная с первой – это текущее управление персоналом. Здесь, казалось бы, все ясно. Однако концепции текущего управления персоналом сменяются

⁵ Из книги «Война на рынке вакансий».

⁶ НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

в последнее время достаточно быстро. Что ждать от теоретиков в ближайшее время? Попробуем разобраться. Тем более, что стратегическое управление без текущего, как свадьба без невесты.

1. Сущность стратегического управления персоналом

Классический рецепт

В классическом подходе стратегическое управление персоналом рассматривается как одна из функциональных стратегий, вытекающих из стратегии корпоративной (либо из стратегии бизнес-направления).

Классическая технология разработки стратегии компании в отношении рынка покупателя предполагает такие шаги⁷:

- Анализ потенциала компании (обычно завершается выведением списка сильных и слабых сторон).
- Анализ внешнего окружения (обычно завершается выведением списка опасностей и возможностей на рынке).
- Приведение в соответствие потенциала фирмы и рынка (обычно через SWOT-анализ), где результатом является группа стратегических решений.
- Приведение группы стратегических решений в систему – выведение стратегии.
- Проведение «стратегического аудита» – проверки стратегических решений на достижение долговременных конкурентных преимуществ.
- Разработка мероприятий по реализации стратегии.

При этом, строится пирамида стратегий: из корпоративной стратегии выводятся стратегии бизнес-направлений (если они есть). Затем для каждого бизнес-направления (БН) выводятся соответствующие функциональные стратегии – ФС (хотя часто стратегия БН и ФС выводятся одновременно, по уровню ФС могут быть даже выше стратегий бизнес-направлений).

Среди ФС особое значение имеют стратегии в отношении персонала, стратегия маркетинга, стратегия НИОКР и стратегия производства, которые в свою очередь подвергаются дальнейшей детализации (например – из стратегии маркетинга (стратегии позиционирования) вытекают стратегии 4Р – продукта, продвижения, распределения, ценообразования) и т. д.

Итак, в классическом подходе, когда объектом действий являются потребители, функциональная стратегия в отношении к персоналу выводится из стратегии корпоративной (либо стратегии БН).

Новая точка зрения на СУП

Во время выполнения одного из упражнений цикла тренингов «Формирование творческой команды» (который я проводил для регионального лидера – поставщика металла на промышленные предприятия) участник тренинга (зам. директора по персоналу) озвучила свою важную цель. «Я хотела бы, – сказала она, – не просто закрыть важные вакансии, но добиться того, чтобы эти вакансии заняли лучшие специалисты, которые есть сегодня на нашем рынке».

Новый подход – это необычная точка зрения, согласно которой персонал компании рассматривается как некая неуправляемая «среда персонала»⁸, в отношении к которой нужно развить самостоятельную корпоративную стратегию⁹.

Чтобы лучше объяснить, насколько это серьезное изменение взгляда на персонал, использую «космическую» метафору.

⁷ В представленном алгоритме нет первого шага по определению миссии компании – вы можете прочитать об этом в книге «Русский менеджмент».

⁸ О том, что предложенная мной на региональной конференции в 2000 году концепция стратегического управления персоналом нескромно встала в ряд, где уже находятся другие общеизвестные концепции, я с приятным удивлением узнал из недавно опубликованной на Е-хе статьи <http://www.e-xecutive.ru/career/days/1858099/> – см парадигму Номер 4

⁹ <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1456983/>

Сначала центром солнечной системы считалась неподвижная Земля. Затем была предложена модель с Солнцем как центром нашей солнечной системы¹⁰.

Примерно также революционно в новой концепции предлагаю изменить взгляд на управление персоналом и, в частности, на стратегическое управление персоналом, которое рассматриваю не как рядовую функциональную стратегию, а как корпоративную стратегию в отношении неуправляемой «среды персонала». В общепринятой системе – центр «внутренней вселенной компании» – менеджмент, вокруг которого «крутятся подчиненные». В новой системе – главным центром (своеобразным солнцем, если использовать метафору из астрономии) является отдельная личность – работник компании¹¹ (какую бы должность он не занимал), а менеджмент разных уровней «вращается» вокруг этой личности.



Рис. 18. Все крутится вокруг работника – он «центр вселенной» в организации.

2. Рецепт разработки стратегии управления персоналом

То, как вижу разработку стратегии управления персоналом – СУП, я частично описал ранее. Однако каюсь – в первом варианте я допустил ошибку, предполагая, что при анализе «среды персонала», опасности и возможности, используемые для выведения стратегии, следует искать только в среде персонала. Сейчас я вношу соответствующую поправку, представляя несколько исправленный вариант своего видения этого процесса.

Что меняется при разработке стратегии в отношении к персоналу как неуправляемой переменной?

Технология остается такой же. Сначала выводится стратегия корпоративная (см. представленный выше алгоритм) – она предполагает также анализ потенциала компании и анализ внешней среды и т. д. С одной особенностью – объектом действий такой стратегии является

¹⁰ Споры о том, кто первым предложил систему, в которой центром является Солнце, а не Земля, оставляем историкам науки.

¹¹ Не следует забывать, что эта отдельная личность испытывает на себе влияние многих составляющих, меняющих его поведение: неформальные группы, куда входит человек, корпоративная культура и др.

не покупатель, а персонал. И конкурентная борьба идет за персонал – за привлечение и удержание лучших.

И уже из этой корпоративной стратегии в отношении к персоналу вытекают ФС. Например, стратегия НИОКР.

Приведу условный пример для сравнения двух корпоративных стратегий одной и той же компании.

Пусть, при выведении корпоративной стратегии в отношении к покупателям одно из принятых стратегических решений (составляющих стратегию) было усиление направления разработки новых продуктов. Тогда ФС в отношении к персоналу может быть, например, повышение квалификации существующего персонала, привлечение с рынка лучших специалистов и т. п.

Если же мы разрабатываем корпоративную стратегию в отношении к персоналу, то стратегическим решением (составляющим стратегию управления персоналом в рамках новой концепции) может быть создание лучших условий для раскрытия творческого потенциала работников.

Вытекающая ФС в сфере НИОКР может включать в себя, в таком случае, усиление деятельности по разработке новых продуктов компании, но только если такое действие приведет к лучшему раскрытию потенциала работников различных подразделений.

Очевидно, что если у компании появляется не одна, а, как минимум несколько корпоративных стратегий (в отношении к покупателям, к персоналу), в результате должна поменяться технология стратегического управления в целом.

Спрашивается, как в приведенном примере зам. директора по персоналу добиться поставленной цели? – Разработать и реализовать соответствующую стратегию в отношении «среды персонала», учитывая сильные и слабые стороны своей компании и опасности и возможности, существующие на меняющемся рынке.

Управление «внешней средой» работника для реализации его личной карьеры

При разработке стратегического управления персоналом есть свои особенности. Главная в том, что «среда персонала» состоит не из серой массы похожих друг на друга людей, а, напротив, каждый человек, составляющий эту «среду персонала», имеет свою индивидуальную активную стратегию. Рассмотрим, как нужно учитывать эту особенность.

Написание данного параграфа статьи мне значительно облегчила публикация¹², вышедшая относительно недавно в международном сообществе менеджеров E-xecutive, за что я благодарен ее автору – Светлане Бергер.

Здесь я отмечу только некоторые моменты, в которых мы чисто технически расходимся с автором статьи в небольшом количестве вопросов.

Каждый отдельный человек компании имеет индивидуальный взгляд на свою жизненную стратегию карьеры. Это, соглашаюсь с автором указанной статьи, нужно обязательно учитывать, чтобы достичь целей привлечения, удержания и высокой мотивации лучших кадров.

Вопрос – как этого добиться?

В рамках предлагаемой концепции этого можно добиться двумя путями – с одной стороны, управляя внутренней средой организации (разрабатывая и реализуя соответствующую СУП), которая для отдельной личности является частью ее внешней среды.

С другой стороны, помогая разработать и реализовать индивидуальную стратегию карьеры каждому работнику компании. Но если Светлана Бергер предлагает «помочь сотру-

¹² <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1718345/index.php?ID=1718345>

нику сформулировать и структурировать свои сильные стороны, ценности, интересы и поставить осознанную цель в рамках конкретной организации», то я рекомендую научить мотивированного специалиста или руководителя – использовать весь существующий инструментарий стратегического управления своей карьерой (включая умения анализировать и свои слабые стороны, и опасности и возможности во внешней среде, а также проводить соответствующий SWOT-анализ и т.д.)

При этом реализация стратегии личной карьеры требует знания персонального менеджмента.

И вот здесь я в некоторой степени соглашаюсь с одним элементом концепции ЖСТЛ Г. Альтшуллера¹³: личность¹⁴ должна обладать не только творческими умениями, но еще и соответствующим характером бойца. И потому снижение препятствий в достижении поставленных целей ниже определенной меры у отдельного человека может сказаться отрицательно на формировании у него нужных «боевых» качеств.

Нередко наблюдаемый пример, когда молодого человека назначают директором одной из компаний холдинга не в силу личных качеств, опыта, знаний и умений, а потому что владельцем этого холдинга является любящий родитель – хорошая к тому иллюстрация.

3. Текущее управление персоналом

Здесь точек зрения значительно больше, чем в стратегическом управлении персоналом. ИГРАЕМ В КЛАССИКИ – классические подходы и шокирующее мнение известного гуру Отмечу три особенно важные:

Теория «Х» Дугласа МакГрегора (она до сих пор активно применяется в большом количестве российских компаний),

Его же неотделимая от первой Теория «У» (теории «Х» и «У» отличаются результатом, обусловленным разным отношением руководителя к подчиненным).

А также точка зрения гуру менеджмента Питера Друкера, который прогнозирует в ближайшем будущем трансформацию отношений «начальник – подчиненный» в отношения равноправных партнеров, где инструментом таких отношений становится... маркетинг¹⁵. Вместо менеджмента – маркетинг? Это вас не шокирует?

«ШОК – ЭТО ПО НАШЕМУ»

Чтобы переплюнуть гуру по части шокирования публики, я решил предложить нечто, что организм современного менеджера принимает с большим трудом, даже если запить это нечто хорошим напитком. Но обо всем по порядку.

Когда мной была разработана новая концепция стратегического управления персоналом, я использовал проверенный инструментарий стратегического менеджмента, в частности SWOT – анализ. Однако разработка и реализация стратегии в отношении к персоналу предполагалась с использованием существующих инструментов. Ну, как если бы был изобретен автомобиль с принципиально новой конструкцией двигателя, требующего другого топлива, но из-

¹³ Г. Альтшуллер со товарищи опубликовал книгу «Жизненная стратегия творческой личности» (Минск, 1994), где борьба творческой личности с внешними обстоятельствами описана в форме своеобразной шахматной партии. Концепцию книги я принять не могу, хотя в ней представлены многочисленные примеры, доказывающие, по мнению авторов, что буквально всё (вплоть до выбора спутника жизни) целесообразно подчинить движению к выбранной достойной цели. Однако главным, по моему мнению, недостатком этой концепции является то, что при построении стратегии карьеры в ней не использован современный инструментарий стратегического управления. Хотя инструментарий стратегического менеджмента разработан для коммерческой организации, он вполне применим и для построения своей собственной карьеры.

¹⁴ В отличие от Г. Альтшуллера со товарищи, которые дали свое определение творческой личности, творческими я считаю всех людей.

¹⁵ Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке, 2000.

за отставания в разработке этого топлива временно использовалось бы топливо старое – то, что есть.

С первой публикации новой концепции СУП прошло 10 лет. В период нынешнего экономического кризиса нами была выполнена НИОКР, завершившаяся подготовкой годовой тренинговой программы по личным продажам, в составе этой программы была и новая разработка – техника «Менеджмент-продажи». Представляется, что инструментарий не только новой техники продаж, но и классических и других техник личных продаж вполне подходящий новый инструмент для разработки и реализации СУП.

Итак, я предлагаю ни много ни мало – использовать в управлении персоналом современные техники продаж.

Когда на вопрос – в чем суть новой концепции управления персоналом, я рассказал коллеге, что речь идет, в частности, об использовании техники продаж в общении с подчиненными, реакция была примерно такая: «Ну, если, за каждый чих подчиненного нужно торговаться, это несерьезно». Мне показался такой ответ наиболее емко описывает ошибочные (и при этом широко распространенные) представления о современных продажах.

На самом деле, «теория» современных продаж, даже классических, – это очень далекая от манипулирования деятельность. Задача продавца – понять проблемы покупателя и, если это возможно, помочь решить выявленные проблемы своими продуктами.

Например, когда в перечне проблем потенциальный клиент (ген. дир.) мне сказал, что он хотел бы повысить мотивацию и творческий подход своих руководителей, примерно через неделю я предложил ему проведение цикла тренингов «Формирование творческой команды», где эти проблемы решались, как мне представлялось, лучшим образом. Отмечу, что я не проводил тренинг по командообразованию – да его и не было на момент выяснения проблем клиента. Я предложил то решение проблем, озвученных ген. директором, которое считал на тот момент наилучшим.

Если мы рассмотрим в рамках новой концепции управления персоналом (СУП) текущее взаимодействие с подчиненным, то оно будет выглядеть примерно следующим образом.

Руководитель не просто поручает задание подчиненному, а сначала, как и положено в классических техниках продаж, выясняет проблемы подчиненного. Продолжу условный пример.

Предположим, выясняется, что подчиненному хотелось бы увеличить творческую составляющую в своей работе специалиста, или он мечтает о карьере управленца.

Увидев, какая проблема для подчиненного актуальна, руководитель «продает» то решение этой проблемы, которое на данный момент выглядит как наилучшее. Он может предложить своему подчиненному поработать в проектной группе, если есть такая возможность, по разработке нового продукта компании. А если нужно удовлетворить запросы по продвижению в карьере управленца, может дать возможность специалисту поработать координатором соответствующей проектной группы (не забывая, разумеется, о рисках таких решений).

Применяя техники продаж в отношениях с подчиненными (специалистами и руководителями) появляется возможность постоянно держать руку на пульсе – собирать важную информацию, которая требуется как для текущей работы по новому, так и для разработки стратегии управления персоналом. На пример «продажи вакансии» я ссылался чуть ранее.

Идеальная система управления персоналом (ИСУ)

О роли службы по управлению персоналом

Новая концепция СУП и инструменты текущего управления персоналом могут показаться работнику по найму несбыточной мечтой. А раз мечта, то система управления такой

мечтой должна быть, как минимум, идеальной. Попробуем построить идеальную систему управления персоналом.

Используя АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач, приблизимся к ИСУ следующим образом: ИСУ должна выполнять нужные функции, но подразделений, которые обычно эту функцию осуществляют, при этом быть не должно.

Я рассмотрел три подсистемы стандартной СУ – систему контроля качества, систему маркетинга и систему управления персоналом. О том как, сохраняя понятные полезные функции, «ликвидировать» отдел контроля качества и отдел маркетинга¹⁶, я уже высказался в личном блоге на Е-хе¹⁷.

Бедная служба управления персоналом, сейчас мы ее также ликвидируем.

Повторюсь: ИСУ должна выполнять нужные функции, но подразделений, которые обычно эту функцию осуществляют, при этом нет.

Важное замечание – «ликвидацией» мы займемся в рамках не классической концепции управления персоналом, а в рамках новой концепции, предполагающей, что подчиненных не нужно «гонять»,¹⁸ а нужно к ним приспособливаться (как к неуправляемой «среде персонала») – удовлетворяя их растущие запросы.

В таком случае, чтобы лучше узнать, что нужно подчиненным, нужно с ними вести работу по выявлению потребностей, а затем разрабатывать соответствующие продукты, лучше чем конкуренты, удовлетворяющие эти потребности. Такую работу должны выполнять, по моему мнению, линейные руководители.

Теперь давайте рассмотрим, какие важные функции нужно выполнить, пытаясь обойтись без службы персонала:

- кадровое делопроизводство. Здесь проблем нет. Я встречался с ситуациями, когда в небольшой компании кадровое делопроизводство вели или в бухгалтерии или помощник руководителя.

- поиск персонала на рынке. Удивитесь, но я предлагаю эту функцию отдать в отдел продаж. Конечно, в рамках концепции «Вакансия на продажу». Спрашивается, из кого составить такое новое бизнес-направление в отделе продаж?

Это не так важно. Могут уже существующие продавцы начать заниматься продажей вакансии, применяя современные техники продаж. А можно недавних работников службы персонала обучить техникам продаж и с этим новым продуктом влиться в отдел продаж.

- повышение квалификации персонала и руководителей через образовательные услуги (обучение на курсах, тренинги и др.). Отдаем эту функцию в службу... снабжения. Кроме других поставок – материала, оборудования, пусть эта служба занимается и закупками образовательных услуг. Опять же, кто конкретно будет этим заниматься – не так важно – существующие снабженцы или недавние работники службы персонала, переведенные в отдел снабжения.

- я упустил такие важные функции как адаптация, карьерный рост и др. Однако эти функции я как раз и считаю наиважнейшими, и ими должны заниматься линейные руководители. Которые пока персоналом занимаются крайне мало – если конечно не брать во внимание такую работу как «гонять подчиненных» (выдача заданий, контроль исполнения, нагоняй в случае невыполнения и т.д.) В то время как они должны научиться собирать информацию о меняющихся потребностях персонала и уровне удовлетворенности существующими ценностями занимаемых вакансий, чтобы строить стратегию в отношении к персоналу и ее успешно реализовывать.

¹⁶ Отмечу один важный момент: в результате так называемой «ликвидации» отделов контроля качества и маркетинга качеством и маркетингом начинают заниматься... абсолютно все работники компании.

¹⁷ К сожалению сервис блогов на Е-хе был... ликвидирован, почти как я предлагаю ликвидировать службу персонала.

¹⁸ Это происходит, пусть в самой мягкой форме, даже когда к подчиненным применяется известная теория «Z».

О том, как в службе персонала обстоят дела сегодня, можно узнать из публикации на конкурс «Один день HR-а»¹⁹, спасибо автору за прекрасную иллюстрацию.

Да, забыл отметить, что в результате «ликвидации» службы персонала, как и в случае с качеством и маркетингом, управлением персоналом будут заниматься буквально все в организации, и это логично, поскольку постоянные изменения, направленные на все лучшее и лучшее удовлетворения запросов персонала потребуют непрерывной перестройки всей организации.

А что же с клиентом, который попросил помочь в исследовании лояльности персонала своей компании?

Напомню, что я начал статью с описания потребности одного нашего очень важного клиента, который хотел бы оценить лояльность своего персонала. Мне, конечно же, было стыдно, что я не взялся вплотную за актуальную для него проблему. Завершая это исследование, я обнаружил – что задачу, которую он сформулировал, можно решить иначе, и мы готовы к ней приступить.

Спрашивается, зачем оценивается лояльность персонала? Затем, в частности, чтобы посмотреть, все ли в компании в порядке: не убегут ли неудовлетворённые чем-то нужные специалисты, работают ли они с полной отдачей на благо своей компании, или «тянут ляжку» и т. д.

Но разработка и реализация стратегии в отношении к своему персоналу и применение техник продаж в отношениях к своим подчиненным как раз и направлены на то, чтобы не только постоянно держать руку на пульсе, но лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы своих специалистов и руководителей.

Долговременные конкурентные преимущества, приобретенные компанией в процессе реализации СУП, позволят не только удержать нужных работников и получить от них максимальную отдачу, но и будут служить инструментом того, чтобы в компании хотели работать лучшие специалисты, которые есть сегодня на рынке.

Получается, что клиента я не подвел – просто его проблему можно решить более эффективно. Отлично – намечаю ему звонок в ближайшие дни.

Вместо выводов

Как должен был увидеть внимательный читатель, я не описываю новых инструментов маркетинга. Я всего лишь предлагаю рассмотреть новую сферу деятельности для маркетологов. И эта новая сфера – управление персоналом в компании.

Мой ближайший прогноз – маркетинг значительно расширит свою сферу влияния в организациях, откуда следует, что спрос на грамотных маркетологов должен резко возрасти.

Если менеджмент компаний думает, что это маловероятно, то приведу только один факт. Относительно недавно я опубликовал (в рамках концепции СУП) в журнале «Промышленный маркетинг» (№6, 2012) статью «ЖЦВ: вакансии на продажу». В этой статье была предложена идея коммерческим компаниям не отбирать персонал, а на «полном серьезе»... продавать вакансии, чтобы набрать лучших. Идея достаточно дикая, но вот совсем недавно в сообществе E-xecutive проходила дискуссия, где эта идея стала уже общим местом. Так что, думаю, что мой прогноз про спрос на грамотных маркетологов вполне может оправдаться.

¹⁹ <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1855964/>

Любозн. генир. – Ты сказал, что даже изменить практику управления будет не очень просто. Насколько же сложно будет кардинально изменить отношения с персоналом?

Автор – Очень сложно. Но для этого я предлагаю еще одну технологию преодоления сопротивления изменениям, не менее мощную, чем само сопротивление.

Часть 2. Нас ждут кардинальные изменения

Любозн. генир. – Ты хочешь рассказать про очередную техническую революцию и какой там новый технологический уклад – шестой, седьмой?

Автор – Нет. Я хочу предложить читателю описание того, что произойдет в середине XXI века. А у кого-то значительно раньше. И речь идет не про технические изменения, а про изменения отношений с персоналом компании.

2. Управление изменениями и психологическая инерция²⁰

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент, психологическая инерция, конфликт, АРИЗ, теория ограничений, управление изменениями, сопротивление переменам, шаблонное мышление, оператор РВС, модель Курта Левина, размораживание

Аннотация

В статье рассмотрена возможность использования в управлении изменениями в компании знаний методов преодоления психологической инерции, и наоборот – переноса накопленных знаний из области управления изменениями в область творческого мышления – для повышения эффективности преодоления психологической инерции.

Предыстория

В рамках разработки серии из 12-и взаимосвязанных тренингов по командообразованию, объединенных одной задачей – «Формирование творческой команды», мне пришлось разрабатывать два однодневных тренинга – «Управление изменениями» и «Преодоление психологической инерции». Известно, что если есть возможность какие-то модели повторять в разных тренингах, это обеспечит лучшее усвоение и формирование требуемых навыков. Вот, при анализе двух, казалось бы, далеких тем – как преодолеть сопротивление коллектива при проведении изменений и как избавиться от шаблонного мышления при решении проблем, удалось обнаружить некоторое их сходство. Это послужило началом исследования, первые результаты которого я хочу представить читателям.

²⁰ Впервые опубликовано – в журнале «Управление человеческим потенциалом», #3, 2014 г.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.