

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»  
(ПГУАС)

С.Д. Резник, М.В. Черниковская

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРАКТИКУМ: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ**

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия для обучающихся  
по программам высшего образования направлений подготовки  
38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03. «Управление персоналом»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Под общей редакцией С.Д. Резника

Пенза 2015

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Р34

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Саратовского социально-экономического института, филиала ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» С.А. Жданов;  
доктор экономических наук, профессор, директор Финансового университета при Правительстве РФ (филиал в г. Пенза) В.В. Бондаренко

**Резник С.Д.**

Р34 Управление изменениями: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 200 с.  
**ISBN 978-5-9282-1339-8**

Содержится комплекс деловых игр, тестов и конкретных ситуаций для развития практических навыков планирования, проведения и контроля организационных изменений.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» для методического обеспечения практических занятий по курсу «Управление изменениями» и предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент». Может использоваться в качестве дополнительной литературы другими направлениями подготовки.

**ISBN 978-5-9282-1339-8**

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2015  
© Резник С.Д., Черниковская М.В., 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом преобразований. При этом очень часто компании используют разработанные концепции, подходы и методы без четкой их аналитической систематизации и методики для конкретной организации и без корректировки с учетом практического применения данных концепций в других компаниях, что в итоге не приводит к успешному внедрению необходимых изменений. Вместе с тем, решение проблем развития и изменения организаций важно не только для убыточных, но и для успешных, динамично развивающихся предприятий. В настоящее время процесс внедрения изменений на предприятиях и в компаниях становится новым концептуальным подходом к управлению. В связи с этим особую важность приобретают процессы изменений всей системы функционирования предприятия и, ее организационной структуры, включая процессы, людей, потребителей, а также различные модели и методы их практического воплощения.

Учебное пособие подготовлено на основе опыта преподавания курса «Управление изменениями» и предназначено для закрепления практических навыков руководства, методического обеспечения практических занятий по курсу «Организационное поведение», проводимых со студентами высших учебных заведений, обучающимися по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Управление персоналом» дневной, заочной, вечерней или дистанционной формы обучения.

Главная цель пособия – практическое закрепление полученных теоретических знаний по вопросам: сущности организации как объекта изменений, теории управления организационными изменениями; системном подходе к

управлению изменениями; закономерностей и вопросам жизненного цикла организации; концепции и моделях управления изменениями; концепции организационного развития; условий и факторов управления изменениями; диагностики и анализа изменений в организации; проектирования организационных изменений; выбора программ и проектов управления изменениями; реализации организационных изменений и др.

Издание представляет собой практикум к учебнику «Управление изменениями», выпущенному издательством «ИНФРА-М» в 2014 г. Пособие предполагает использование комплекса деловых обучающих игр, базовых практических ситуаций, которые каждый руководитель при желании может реализовать применительно к тем условиям, в которых работает, и к тем задачам, которые непосредственно решает. Предложенные тесты позволяют провести диагностику процессов организации, необходимых для успешного проведения изменений. Практикум может быть использован самостоятельно или в контексте с учебником практическими работниками и специалистами организаций для тренинга сотрудников, а также преподавателями и студентами при изучении дисциплины «Управление изменениями».

Помимо содержательной части, книга содержит ряд приложений, среди которых контрольные тесты, позволяющих провести текущий контроль знаний по трем смысловым блокам: "Основы управления организационными изменениями", "Этапы управления организационными изменениями", "Управление организационными изменениями в подсистемах организации".

*С.Д. Резник  
Лауреат Премии Правительства РФ в области образования,  
Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор,  
директор Института экономики и менеджмента  
Пензенского ГУАС*

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой сегодняшних организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе. Построение системы управления развитием предприятия становится требованием для поддержания жизнеспособности и эффективности в эпоху глобализации, стремительного прогресса в технологиях, технике, знаниях.

Таким образом, проблема управления организационными изменениями на сегодняшний день является весьма актуальной и требует продолжения изучения, особенно в свете применения ее теоретических положений в условиях российской действительности.

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» студент должен приобрести следующие компетенции:

*а) общекультурные (ОК):*

– знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);

– владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);

– способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);

– владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);

*б) профессиональные (ПК):*

организационно-управленческая деятельность:

– способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);

– готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);

– способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);

– способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);

– способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

– способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании (ПК-12);

– готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

– готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);

– знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

– умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);

– умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36);

– умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).

Курс «Управление изменениями» предполагает, с одной стороны, наличие глубокой теоретической подготовки, знания и понимания природы, закономерностей, принципов функционирования и развития организации, с другой – имеет высокую практическую направленность, предназначен для овладения конкретными методами, организационно-управленческими инструментами и механизмами управления изменениями в организации.

Поэтому в данной работе мы постарались, учитывая специфику этих требований, уделить должное внимание и теоретическим основам проведения организационных изменений, и практической составляющей данного направления менеджмента.

Применение деловых игр является наиболее реальной имитацией процессов разработки, принятия и реализации решений. Основу деловой игры составляет комплекс взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы функционирования производственной, экономической, социальной систем, по существу имитирующих весь механизм управления объектом. Логическое обоснование принимаемых в процессе игры решений обеспечивается полнотой и точностью воспроизведения объекта.

Использование тестов в учебном процессе позволяет определить уровень освоения студентами теоретического материала.

Структурно предлагаемый вниманию читателя учебное пособие состоит из трех разделов, заключения, списка литературы, глоссария основных понятий.

В разделе I «Основы управления организационными изменениями» отражены особенности существующих концептуальных подходов к управлению изменениями в организации. Рассмотрен понятийный и сущностный аппарат дисциплины. Дан сравнительный анализ моделей управления развитием предприятия. Представлен перечень практических заданий.

В разделе II «Этапы управления организационными изменениями» рассмотрен порядок и особенности поэтапной подготовки и проведения

организационных изменений, начиная с процесса диагностики и заканчивая анализом эффективности мероприятий. Представлен перечень практических заданий.

В разделе III «Управление организационными изменениями в подсистемах организации» описаны методы управления развитием отдельных подсистем и элементов предприятия, что позволяет рассматривать процесс организационных изменений и обособлено – в рамках отдельного подразделения или организационной подсистемы. Представлен перечень практических заданий.

Темы учебного пособия имеют схожее строение. Занятия обычно начинаются с повторения темы лекций, освоения теоретического минимума, следуют вопросы для обсуждения и темы рефератов. Следующим этапом предлагаются практические задания и конкретные ситуации, позволяющие в ролевой или дискуссионной форме уточнить и систематизировать знания и умения, упражняться в профессиональной деятельности. Когда студенты решают конкретные практические задачи, они так или иначе сталкиваются с определенной проблемой и ищут пути ее решения.

# 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

## Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИЗМЕНЕНИЙ

### 1.1. Теоретический минимум

**Организация** (*от позднелат. organize*) – сообщаю стройный вид, устраиваю) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Существуют различные трактовки термина «*организация*».

**Организация как объект** – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции.

**Организация как процесс** – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования.

**Организация как воздействие** – это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта.

**Свойства организации:** размер, сложность, формализация, рациональность, иерархическая структура, специализация.

**Основные черты организации:** наличие целей, персонала или работников, разделение труда, коммуникации, формальные правила поведения и контроль, уровни полномочий и ответственности.

Основными объектами управления в организации являются<sup>1</sup>:

- организация, предприятие, учреждение;
- управление, служба;
- отделение, отдел;
- цех, участок, бюро;
- бригада, рабочее место.

Основными органами управления в организации являются:

- общее собрание (акционеров, участников трудового коллектива);
- совет директоров (наблюдательный совет);
- председатель совета директоров (президент);
- правление;
- генеральный директор (топ-менеджер, директор, руководитель);
- менеджеры различных уровней.

---

<sup>1</sup> Абчук В.А. Менеджмент: учебник. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с. – С.122.

Т а б л и ц а 1

## Основные модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
Механическая	Глубокое разделение труда в области управления, связи и функции подробно прописаны	Работает как "часы", но не учитывает мотивацию работников
Общинная	Организация как община (общность взаимодействующих людей)	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Системная	Организация как целое, состоящее из огромного числа подсистем	Не учитывает несистемные факторы – поведение людей
Органическая	Организация как организм, в котором есть "сердце, голова, руки, ноги" и т.д.	Все должно быть уравновешено как в естественной природе
Бюрократическая	Рационализация поведения работника и организации в целом	Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности
Естественная	Самоорганизация как ответная реакция на воздействие внешних и внутренних факторов	Организация как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным законам
Политическая	Управление путем согласования политики по вертикали и по горизонтали	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как «дело»	Организация как цепь взаимодействий	Все процессы подчинены "делу"

Цели организации можно классифицировать следующим образом:

- в зависимости от периода установления (стратегические, тактические, оперативные);
- в зависимости от содержания (экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические);
- в зависимости от структуры (маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, административные);
- в зависимости от среды (внутренние, внешние);
- в зависимости от приоритетности (особо приоритетные, приоритетные, прочие);
- в зависимости от измеримости (количественные, качественные);
- в зависимости от повторяемости (постоянные, разовые);
- в зависимости от иерархии (цели организации, цели подразделений);
- в зависимости от стадий жизненного цикла (проектирование и создание объекта, рост объекта, зрелость объекта, завершение жизненного цикла объекта).

Таблица 2

## Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
1. Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2. Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3. Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
4. Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5. Образование подразделений	Структура
6. Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7. Прочие	Культура организации

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы – микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воздействия. На рис. 1 изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами.

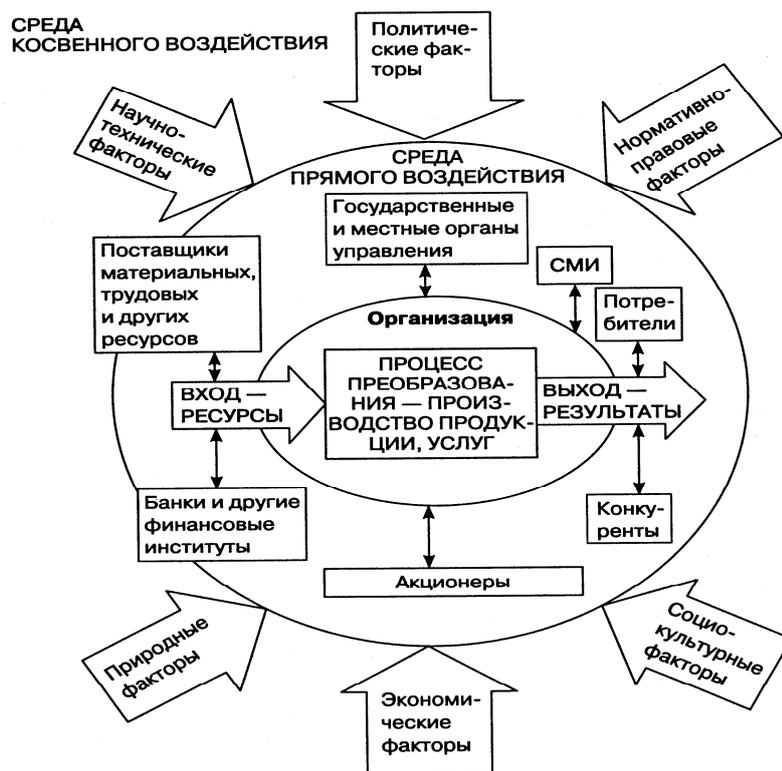


Рис.1. Схема внешней среды организации

Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью, взаимозависимостью и динамичностью.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «организация»?
2. Что обозначается термином «модель»?
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации?
4. Что включает в себя внутренняя среда организации?
5. Что включает в себя внешняя среда организации?
6. Какова роль организации в обществе?

## 1.3. Темы рефератов

1. Подходы к определению термина «организация».
2. Природа и свойства организации.
3. Основные модели организации.
4. Признаки классификации организации.
5. Внутренние источники развития организации.
6. Взаимодействие организации с внешней средой.

## 1.4. Практические задания

### Тест «Организация как объект изменений»

1. Понятие «организации» с точки зрения объекта исследования трактуется как:

- а) проблема исследования, которая требует изучения;
- б) искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции;
- в) совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы.

2. Понятие «организации» как процесса определяется как:

- а) совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования;
- б) искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции;
- в) упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта.

3. Какого свойства организации не существует?

- а) размер;
- б) сложность;
- в) формализация;
- г) рациональность;
- д) иерархическая структура;
- е) специализация;
- ж) многоаспектность.

4. Какая из изученных черт организации пропущена?

- а) наличие целей;
- б) наличие персонала или работников;
- в) коммуникации;
- г) формальные правила поведения, процедуры и контроль;
- д) уровни полномочий и ответственности.

5. Отметьте, какие признаки классификации организации существуют?

- а) по характеру деятельности;
- б) по сфере деятельности;
- в) по отраслевой принадлежности;
- г) по степени состоятельности;
- д) по форме собственности;
- е) по численности рабочих;
- ж) по организационной структуре;
- з) по характеру руководителя.

6. Что относится к факторам внутренней среды организации?

- а) факторы прямого и косвенного воздействия;
- б) структура, цели, задачи, технология и персонал;
- в) организация, планирование, мотивация и контроль.

7. Что входит во внешнюю среду организации?

- а) политика;
- б) внешние органы государственной власти;
- в) персонал организации;
- г) правовые факторы;
- д) экономические условия;
- е) потребители;
- ж) технологические факторы;
- з) конкуренты.

8. Какие организации признаются коммерческими?

- а) любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету;
- б) любые организации, зарегистрированные в реестре юридических лиц;
- в) организации, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли;
- г) организации, не преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

9. В зависимости от целей деятельности выделяются следующие виды организаций (предприятий):

- а) малые, средние, крупные;
- б) промышленные строительные, торговые;
- в) коммерческие, некоммерческие;
- г) частные и государственные.

## Задание 1

*Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:*

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления.
7. Цель организации – это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.
12. Управление по целям – обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества управления и производства – эта цель важна для любой организации.
15. Управление – это средство достижения целей для организации.
16. Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
17. Цели организации должны быть одновременно реалистичными и совместимыми.

### **Ситуация «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»**

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они

достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал

24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

### Вопросы и задания

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.

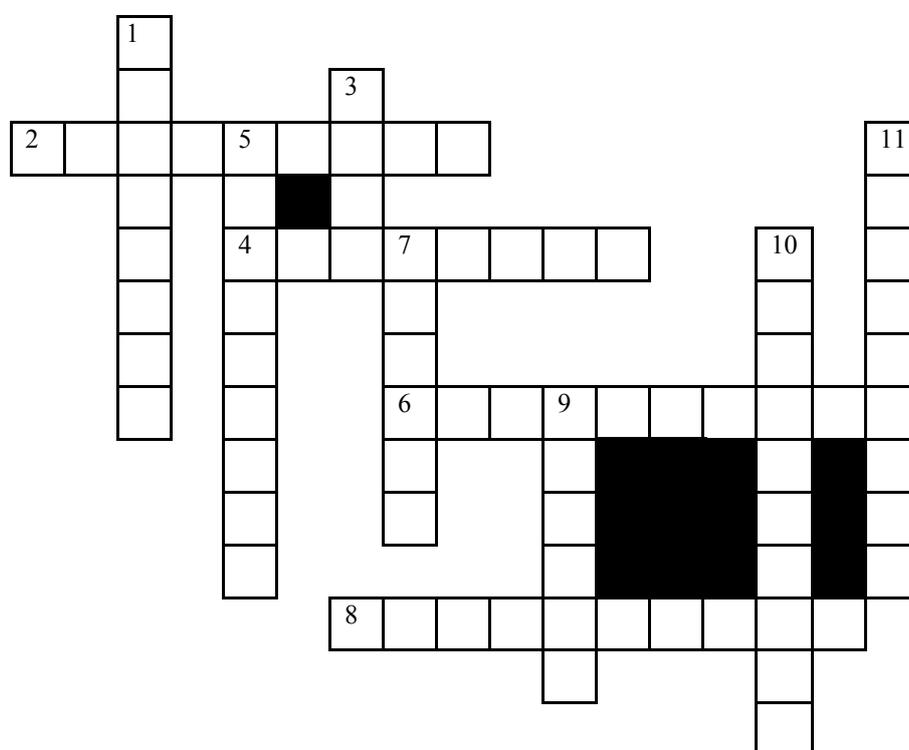
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?

4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?

5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?

6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

### Кроссворд «Внутренняя и внешняя среда организации»



#### **Вопросы:**

*По горизонтали:*

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией.

4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации.

6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.

8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

*По вертикали:*

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития.

3. Центральный фактор в любой модели управления.

5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию.

7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей.

9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги.

10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне.

11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей.

### **Ситуация «Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать?»<sup>2</sup>**

Компания «ВСЭК», о которой пойдет речь, входит в структуру крупного холдинга на нижнем его уровне и отвечает за оперативное управление энергетическими активами. Компания была основана в советское время. В начале 1990-х годов предприятие прошло процедуру приватизации. До 2000-х годов компания сохранила практически в первоначальном виде организационную структуру и культуру, которая сложилась в советское время.

Серьезные изменения в компании начались только с 2000 года. Приход нового собственника с новой идеологией бизнеса вызвал ряд опасений у сотрудников компании. На тот момент большинство из них считали, что «энергетика – это социальная сфера», а руководитель предприятия – «это мудрый отец с богатым жизненным опытом, он всегда знает, что делать». Напротив, представители новой команды управленцев были носителями ценностей так называемой «культуры успеха», для которой характерны «управление по целям», делегирование полномочий, внедрение KPI и т.д.

За период с 2001 по 2012 годы в компании произошли существенные изменения, начиная от введения Кодекса организационной культуры, разработки регламентов предприятия до разного рода инициатив по повышению эффективности деятельности компании. Руководители филиалов пытались приспособить нововведения к существующей организационной структуре и корпоративной культуре филиала, то есть, по сути, ничего не меняли.

Вообще, если характеризовать структуру компании «ВСЭК», то можно сказать, что филиалы представляли собой обособленные подразделения со своей уникальной субкультурой, ценности которой определялись ценностями руководителя филиала.

Филиал №7 был типичным филиалом компании «ВСЭК». Руководитель филиала №7 Маковкин И.С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили

---

<sup>2</sup> Портал e-xecutive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1915529>]

директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники, которые в нужный момент сделают все, что им скажет директор. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то что процессы проведения торгов были зарегламентированы, с помощью свиты директору удавалось протащить «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2012 год составил более 5 млн руб.

При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Филиал №7 с легкой руки директора стал «кузницей кадров» для всех остальных подразделений компании. Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. То есть за годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров, ведь показатели работы филиала говорили сами за себя.

Но, как говорится, сколько веревочке не виться... Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании. Служба безопасности получила команду проверить поступившую информацию. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

**Вопрос:**

Как поступить акционерам в данной ситуации?

**Ситуация «Проблемы большой компании,  
или как избавиться от конкурентов»<sup>3</sup>**

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Однако пресловутый кризис 2008 года позволил компании пересмотреть ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, на уровень докризисного объем продаж поднялся к концу 2011 года. Число строящихся объектов постоянно росло. Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном

---

<sup>3</sup> Портал e-xecutive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1888897/>]

смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновился, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через **развитие позиционирования бренда**, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением дого-

воров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

### **Вопросы:**

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

### **Рекомендуемая литература**

1. Апенько, С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организации [Текст]: монография / С.Н. Апенько, А.Ю. Коньдунова. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 292 с.
2. Алиева В.Г. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / В.Г. Алиева. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 431 с.
3. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука [Текст]: в 2-х т. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 2005. – 201 с.
4. Демченко, О. . Организационное проектирование систем управления [Текст]. / О. . Демченко // Полет. – 2002. – №10. – С. 41-44.
7. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2011. – 270 с.
8. Камертон, Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] / Э. Камертон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006.
9. Кафидов, В.В. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2009. – 144 с.
10. Кулькова, И.В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование [Текст] / И.В. Кулькова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 117-121.
12. Самойлов, В.В. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно-синергетический подход [Текст] / В.В. Самойлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С.79-84.
13. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 556 с.
14. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 248 с.
16. Теория организации [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
17. Туровец, О.Г. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 318 с.

## Тема 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, ЭВОЛЮЦИЯ

### 1.1. Теоретический минимум

В современном деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений.

1. **Изменение в организации** означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы».

2. **Изменение** – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

3. **Организационное изменение** – это преобразование организации между двумя моментами времени».

#### Типы организационных изменений:

- изменения в технологии;
- изменения в товарах и услугах;
- изменения в структуре;
- изменения в стратегии;
- изменения в культуре.

#### История возникновения и развития организационных изменений.

Изучение организационных изменений как отдельного направления управленческой науки началось после второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды.

Одна из первых моделей организационных изменений была предложена в конце 40-х годов американским социальным психологом К. Левиным.



Рис. 1. Этапы организационных изменений

### **Принципы управления организационными изменениями:**

- необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;
- руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие;
- необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации;
- управление изменениями включает различные аспекты – технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные;
- управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

К организационным изменениям, происходящим в<sup>4</sup>:

- **основной структуре** можно отнести: характер и уровень деловой активности, правовую структуру, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификацию, слияние, совместные предприятия;
- **задачах и деятельности**: ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиентов и поставщиков;
- **применяемой технологии**: оборудование, орудия труда, материалы и энергию, технологические процессы, канцелярскую технику;
- **управленческих структурах и процессах**: внутреннюю организацию, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- **организационной культуре**: ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- **людях**: руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивацию, поведение и эффективность в работе;
- **эффективности работы организации**: финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение термина «организационное изменение».
2. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.

---

<sup>4</sup> Дроздов, И.Н. Управление изменениями и организационная культура: учебное пособие / И.Н. Дроздов, Н.С. Терещенко; Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. – 115 с.

3. По каким признакам классифицируются организационные изменения?
4. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?
5. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
6. Какова роль изменений в организации?
7. Что включает в себя примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии?
8. Соответствует ли структура компании ее стратегии?

### 1.3. Темы рефератов

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Предпосылки необходимости проведения изменений в организации.
3. Задачи управления организационными изменениями.
4. Классификация организационных изменений.
5. История возникновения и развития организационных изменений.
6. Принципы управления организационными изменениями.
7. Этапы управления организационными изменениями.
8. Области организационных изменений.

### 1.4. Практические задания

#### **Тест «Типология организационных изменений»**

1. Изменение – это:
  - а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
  - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
  - в) перемена состояния чего-либо между двумя моментами времени;
  - г) все ответы верны.
2. К видам организационных изменений относят:
  - а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
  - б) изменения в бизнес-процессах;
  - в) изменения программ и планов организации;
  - г) реинжиниринг бизнес-процессов;
  - д) все ответы верны.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный.

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации;
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) реинжиниринг бизнес-процессов;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

7. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

8. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

9. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

10. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;

- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

11. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

12. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

13. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

14. Потенциал изменения – это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа верны.

15. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

16. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных.

17. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменений

- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

18. К структурным причинам проведения изменений можно отнести:

а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа верны.

19. К личным причинам проведения изменений можно отнести:

а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу;

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы верны.

20. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

21. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) оба ответа верны

### **Ситуация «Изменения в фармацевтической компании «Фарма»**

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет.

Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная а расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

### Вопросы и задания

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.

2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?

3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?

4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?

5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?

6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

7. Какие вопросы стоит обговорить с собственниками, какие дополнительные меры предложить?

### Кроссворд «Организационные изменения»

#### Вопросы.

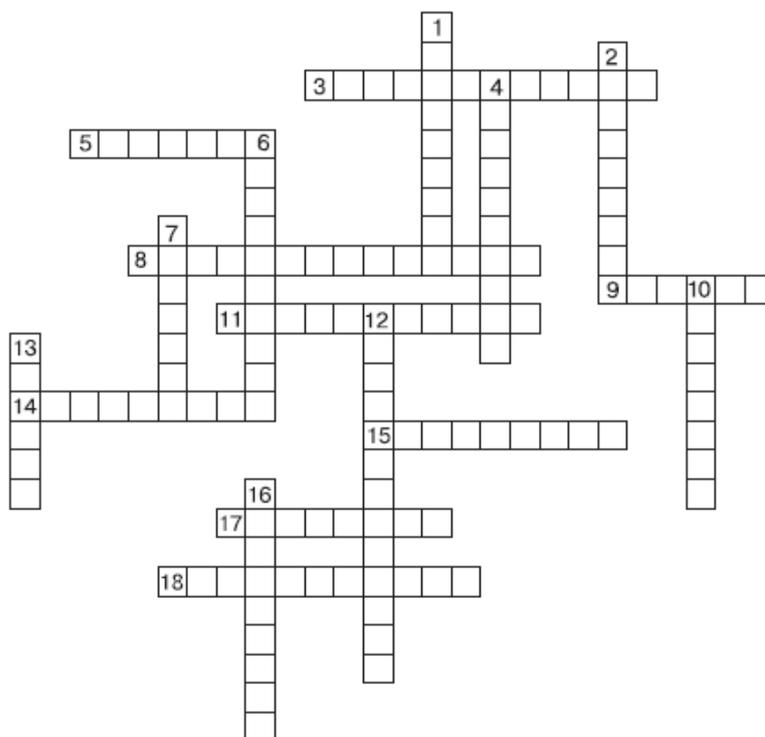
*По горизонтали.*

3. Совершенствование, улучшение объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями рынка и нормами.

5. Основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

8. Организация какой-либо деятельности наиболее продуманным, целесообразным и продуктивным способом.

9. Разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.



11. Собрание, совещание представителей правительств, общественных, научных и других организаций для обсуждения и решения каких-либо проблем.

14. Проверка на практике, в реальных условиях теоретически построенных методов, расчетов, схем, моделей различных процессов.

15. Целенаправленное влияние на людей (ведомых) для объединения их усилий ради достижения цели, которую все они считают желательной.

17. Функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

18. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры «выхода» объекта как системы.

*По вертикали.*

1. Внутренняя композиция организации, отражающая ее разбиение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними.

2. Обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящей организации.

4. Вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала.

6. Ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач.

7. Совокупность методов и средств по выполнению стратегических целей и задач в краткосрочный период.

10. Специальное разрешение, выдаваемое государственными органами юридическому или физическому лицу на осуществление определенного вида деятельности.

12. Функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров «входа» системы или процессов в ней до новых требований «выхода» (потребителей).

13. Способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность и поведение людей с помощью различных средств (силы, авторитета, права и т. д.).

16. Функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению целей фирмы и личных целей.

### **Ситуация «В погоне за двумя зайцами, или какой путь развития выбрать компании?»**

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

**После кризиса 2008 ситуация поменялась.** Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

**Система оплаты труда сотрудников отдела продаж** – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

**Модель «пассивных» продаж**, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

**Вопрос:** Какой путь развития выбрать компании?

### Рекомендуемая литература

1. Адизес, И.К. Управляя изменениями [Текст] / И.К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.

2. Алексеев, Н. Рутинность, время и неопределенность в стратегиях управления изменениями [Текст] / Н. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.63-68.

3. Бишоп, С. Тренинг изменений в организации [Текст] / С. Бишоп, Д. Тэйлор; пер. с англ. О. Кадикина. – 2-е изд., междунар. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.

4. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: ИНФРА, 2010. – 528 с.

5. Воскресенский, М. Аутсорсинг бизнес-процессов – основа управления дистанционными продажами [Текст] / М. Воскресенский // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С.63-68.

6. Гительман, Л.Д. Амбициозный менеджер: дерзость и интеллект [Текст] / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.

7. Емельянов, Е.Н. Проведение системных организационных изменений [Текст] / Е.Н. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №3. – С. 118-222.

8. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст] / Б. Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56.

9. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.

10. Кулькова, И.В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование [Текст] / И.В. Кулькова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 117-121.

11. Масленникова, Н.П. Управление развитием организации [Текст] / Н.П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

12. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Дело, 2008. – 704 с.
13. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение [Текст] / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис; под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
14. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
15. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 430 с. – (Высшее образование).
16. Симочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование [Текст: / В.Н. Симочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
17. Стюарт, Д. Тренинг организационных изменений [Текст] / Д. Стюарт; «Эффективный тренинг». – СПб: Питер, 2002. – 254 с.
18. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер с нем. Н.П. Береговой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264с.

## Тема 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

### 1.1. Теоретический минимум

**Динамика** – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий.

**Форма динамического существования организации** – процесс – единое последовательное и качественно определенное движение системы. Составными частями процесса являются фазы (стадии), этапы, периоды, действия и операции.

Органы управления динамически развивающихся организаций должны знать следующие свойства, ориентированные на работу в условиях глобального рынка:

1. Лидерство.
2. Развитие организации.
3. Ориентация на потребителя.
4. Новые технологии.
5. Структура управления организацией.

**Система** – это целое, составленное из частей; соединение; множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

**Система управления** – это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами.

Для системы управления организаций необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

**Главными свойствами системы управления развитием являются:**

- гибкость и адаптивность;
- усиление неформального управления, мотивация энтузиазма, творчества, терпения и уверенности;
- диверсификация управления;
- усиление интеграции.

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые.

**Управляемые процессы** – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них.

**Неуправляемые процессы** – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер.

**Антикризисное развитие** – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

**Антикризисное управление** – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

**Механизм функционирования организационной системы** – набор правил (процедур, функций), регламентирующих действия центра и элементов в процессе функционирования.

*Механизм управления организацией как системой включает следующие компоненты:*

– методологию управления (т.е. цели, задачи, законы, принципы, функции, средства и методы воздействия, стиль управления, культура);

– процесс управления (коммуникации, функции, разработка и реализация решений, структура);

– технику и технологию управления (информационное обеспечение, система документооборота, сети связи).

Таким образом, механизм управления организационными изменениями – это сложная система, для которой характерна достаточно высокая степень неопределенности внутренне присущих связей отношений, а также общего поведения. Это открытая, во многом вероятностная, изменяющаяся система, отличающаяся относительно подвижными гибкими, часто неустойчивыми в их конкретной реализации внутренними и внешними связями.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Что такое система?
2. Дайте определение понятию «динамика».
3. Назовите фазы жизненного цикла организации.
4. Как вы представляете классификацию процессов по фазам жизненного цикла системы?
5. Что предполагает динамическая организация?
6. Перечислите пять основных признаков грядущих перемен.
7. Что из себя представляет система управления?
8. Что необходимо для системы управления организацией?
9. Что означает термин «антикризисное управление»?

### 1.3. Темы рефератов

1. Взгляд на организацию как на динамическую систему.
2. Сущность и определение системы.
3. Система управления организации.
4. Системное представление организации.
5. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
6. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.

### 1.4. Практические задания

#### **Ситуация «Производство часов в Швейцарии»**

В 50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

*Задание.* Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

#### **Ситуация «Мотивационных подход к изменениям на подмосковном мясокомбинате»**

Когда в 1994 г. Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного подмосковного мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества.

Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они общаются с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы; по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими работы и таким образом мотивировать их.

3. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

4. Любой работник способен научиться выполнять много разнообразных новых задач в рамках своей работы.

5. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

### Вопросы и задания

1. Что описывает данная ситуация?

2. Что являлось мотивом того, что работники сами были заинтересованы в качестве продукции?

3. В чем смысл разделенного участия в результатах работы мясокомбината?

4. Что было целью мотивационной политики?

5. Назовите этапы системного подхода к мотивации работников мясокомбината.

5. Возможен ли успех мотивационной программы на предприятиях других отраслей (нематериальное производство)?

### Кроссворд «Организация как система»

#### *По горизонтали*

3. Познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может существенно отличаться от реальности.

7. Психическое состояние, возникшее вследствие реальной или воображаемой помехи.

8. Физическое или юридическое лицо, при непосредственном участии или под руководством которого ведутся переговоры.

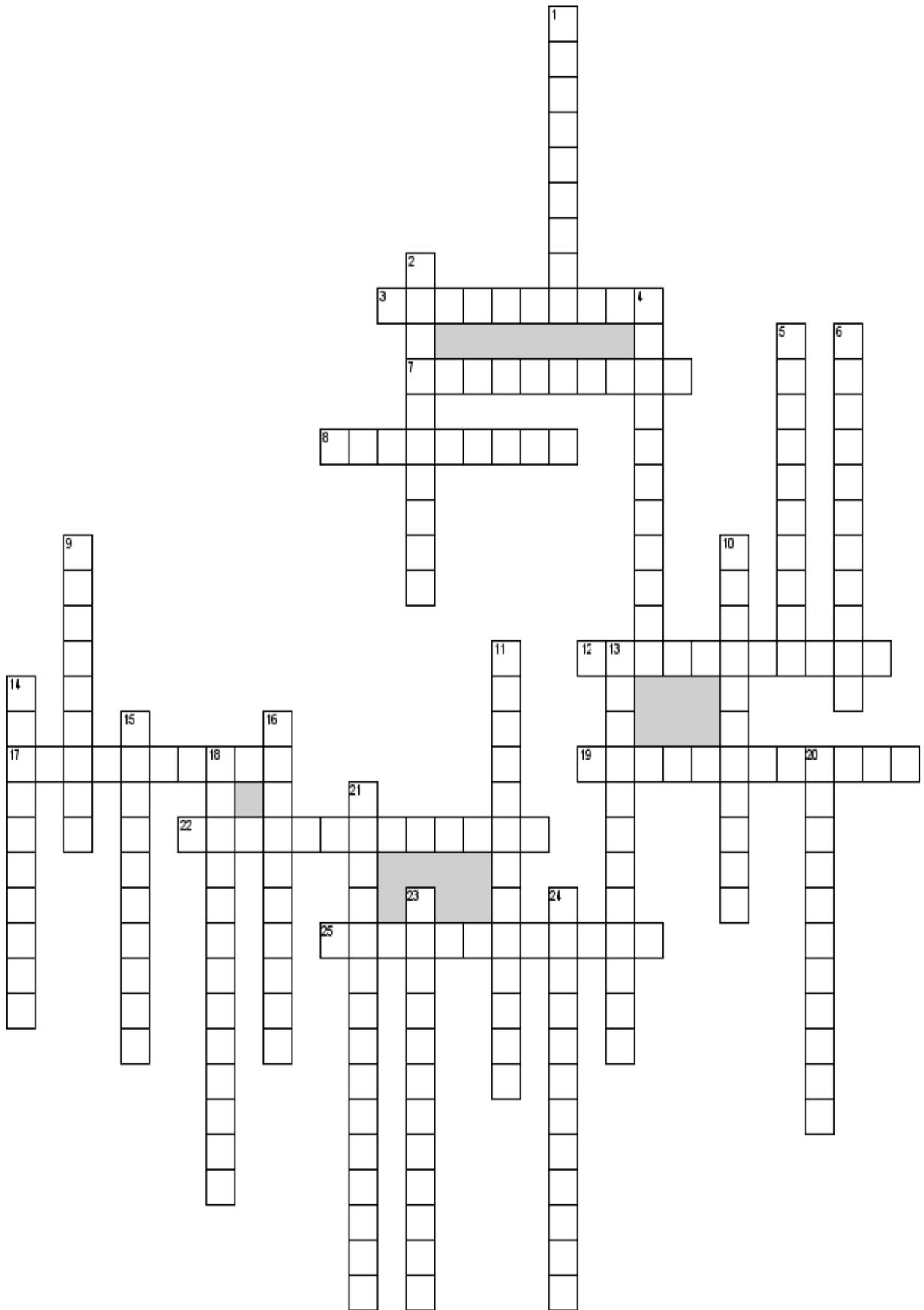
12. Самостоятельно хозяйствующий субъект, преследующий коммерческие цели при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг.

17. Состояние в развитии организации, при котором ее потенциал соответствует уровню воздействия возмущающих факторов внешней среды.

19. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

22. Передача полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение поставленной задачи.

25. Важнейшая интегральная характеристика группы, отражающая силу стремлений ее членов быть в группе и выполнять перед ней свои обязанности.



### ***По вертикали***

1. Группа, создаваемая для выполнения разовых задач. (прилагательное).
2. Податливость личности реальному или воображаемому давлению группы, которое проявляется в изменении установок поведения в соответствии с ранее неразделяемой позицией большинства.
4. Давление, оказываемое на члена группы с целью заставить его приспособиться к групповым нормам.
5. Одна из внутренних переменных организации.
6. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
9. Постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету или явлению.
10. Нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества в целом.
11. Одна из основных характеристик групп, отражающая различия мнений ее членов.
13. Лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.
14. Целенаправленное воздействие на коллективы людей с целью их организации и координации в процессе производства.
15. Крупная составляющая сложной системы.
16. Превышение физических или психологических возможностей индивида, которое приводит к нарушениям (кратковременным или длительным) нервной системы.
18. Одна из форм разделения труда.
20. Совокупность воздействий на объект, приводящих к его активности.
21. Человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, воплощением новой идеи, выпуском нового товара или услуги.
23. Одна из стадий развития группы.
24. Процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоения тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным.

### **Тест «Системный подход к управлению изменениями»**

1. Системный подход используется при ...
  - а) выработке миссии организации;
  - б) распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями;
  - в) определении оптимального способа решения управленческой задачи;
  - г) объяснении характера работы руководителей.

2. Процессный подход позволил:

- а) исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного;
- б) лекарства от всех болезней;
- в) автоматизировать часть процессов управления;
- г) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа широко использовать математические методы в управлении.

3. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:

- а) изменения устройства системы управления;
- б) непрерывного совершенствования технологической подсистемы;
- в) расширения масштабов деятельности;
- г) перехода на новый жизненный цикл.

4. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:

- а) управленческая задача;
- б) связующий процесс;
- в) организация;
- г) ситуация.

5. Различия между национальными системами управления определяют:

- а) религия;
- б) закон;
- в) традиция;
- г) менталитет.

6. Модель «черный ящик» рассматривает организацию как систему:

- а) открытую;
- б) закрытую;
- в) постоянную;
- г) временную.

7. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.

- а) системного;
- б) ситуационного;
- в) процессного;
- г) стратегического.

8. Какие составляющие имеет управленческий процесс в организации?

- 1) входное воздействие;
- 2) преобразование входного воздействия;
- 3) результат преобразования входного воздействия;
- 4) влияние результата на входное воздействие;
- 5) все ответы верны.

9. Объективные законы носят название:

- 1) законов организаций;
- 2) законов для организаций;
- 3) закономерностей.

10. Почему строение, функционирование и развитие организаций как естественных и искусственных систем должно осуществляться по неизменным законам:

- 1) отступление от требований закона может привести к отрицательным последствиям;
- 2) нарушая связь, выражаемую законом, можно разориться;
- 3) нарушение законов или их незнание приводит в практической организаторской деятельности к непредсказуемым результатам.

11. Как называется эффект, полученный в результате соединения двух и более систем, который больше или меньше простого сложения потенциалов этих систем?

- 1) цепная связь;
- 3) синергия;
- 3) устойчивость.

12. Какому закону соответствует следующее определение: «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?

- 1) закон самосохранения;
- 2) закон развития;
- 3) закон синергии;
- 4) закон равновесия.

13. Что означает прогресс – прогрессивное развитие?

- 1) переход системы на более высокий уровень иерархии;
- 2) уменьшение разнообразия системы;
- 3) увеличение информации, заложенной в структуре системы.

14. В чем проявляется сущность закона синергии?

- 1) отражает соотношение различных частей организации;
- 2) возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей;
- 3) он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие.

15. Какой устойчивостью обладают открытые системы?

- 1) системной;
- 2) динамической;
- 3) статической.

16. Что такое синергетические отношения и связи?

- 1) специализация;
- 2) оптимальность;
- 3) управляемость;
- 4) устойчивость;
- 5) взаимозаменяемость.

17. Какому закону соответствует следующее определение: «всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность»?

- 1) закон относительных сопротивлений;
- 2) закон самосохранения;
- 3) закон равновесия.

18. Увеличение размеров организации дает синергетический эффект:

- 1) всегда;
- 2) иногда;
- 3) при выполнении определенных условий.

19. Как меняется в жизненном цикле больших организаций сравнительно с малыми доля начального периода – «становления на ноги»:

- 1) увеличивается;
- 2) остается такой же;
- 3) уменьшается.

20. Законы организации представляют:

- 1) содержание;
- 2) состав;
- 3) структуру;
- 4) процедуру;
- 5) связи.

21. Действие закона организации:

- 1) устанавливается;
- 2) используется;
- 3) проявляется;
- 4) развивается;
- 5) исследуется.

22. Классификация законов организации:

- 1) устанавливается;
- 2) раскрывается;
- 3) разрабатывается;
- 4) развивается;
- 5) применяется.

23. Зависимость, отражаемая эффектом синергии:

- 1) количественная;
- 2) качественная;
- 3) временная;
- 4) структурная;
- 5) процедурная.

24. Эффект синергии обеспечивает:

- 1) достижение целей;
- 2) рост потенциала;
- 3) приращение качеств;
- 4) ускорение действий;
- 5) развитие организации.

25. Закон синергии в теории организации является:

- 1) общим;
- 2) ведущим;
- 3) основным;
- 4) определяющим;
- 5) фундаментальным.

26. Форма организации определяется:

- 1) содержанием составляющих элементов;
- 2) характером объединения составляющих;
- 3) строением ее связей;
- 4) местом и ролью организации;
- 5) миссией организации.

27. Реформирование отличается от трансформации:

- 1) соотношением элементов и связей;
- 2) уровнем формализации организации;
- 3) наличием упорядоченных связей;
- 4) целенаправленностью организации;
- 5) перспективой поступательного развития.

28. Композиция отражает:

- 1) внутреннее строение;
- 2) внешнюю форму;
- 3) соотношение формы и структуры;
- 4) единство многообразия;
- 5) гармонию взаимодействия.

29. Соответствие устанавливает:

- 1) пропорции;
- 2) зависимости;

- 3) условия;
- 4) факторы;
- 5) причины.

30. Соответствие проявляется в:

- 1) связях между составляющими;
- 2) пропорциях соотношений составляющих;
- 3) адаптации взаимосвязанных;
- 4) целенаправленности;
- 5) координации взаимосвязи.

31. Информатизация означает:

- 1) обеспечение информацией;
- 2) организацию информирования;
- 3) организацию информированием;
- 4) информирование организации;
- 5) информационную обеспеченность.

32. Действие закона информатизации учитывается при:

- 1) разработке процедур;
- 2) построении структур;
- 3) установлении связей;
- 4) выработке решений;
- 5) организации исполнения.

### Рекомендуемая литература

1. Барышева, А.В. Инновации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Барышева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007. – 382 с.
2. Лукичёва, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 360 с.
3. Макашева, З.М. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / З.М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2008. – 176 с.
4. Мотышина, М.С. Исследование систем управления [Текст] / М.С. Мотышина. – Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
5. Мухин, В.И. Исследование систем управления [Текст]: учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
6. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст] / В.М. Распопов. – М.: Экономика, 2006, 333 с.
7. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа [Текст] / В.Н. Спицнадель. – Издат. дом «Бизнес-пресса», 2009. – 326 с.
8. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 432 с.

## Тема 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

### 1.1 Теоретический минимум

#### Законы развития

**Закон диалектического синтеза** – в процессе развития следующие ступени являются синтезом предыдущих ступеней и воспроизводят на более высокой основе характерные свойства исходных ступеней развития

**Закон перехода количества в качество** – «количественные изменения на определенном этапе приводят к качественным, а новое качество порождает новые возможности и интервалы количественных изменений»

**Закон диалектической противоречивости** (или закон единства и борьбы противоположностей) – противоречие неотрывно от развития, движения, как и развитие от противоречия.

#### Основные признаки (свойства) развития:

- 1) качественный характер изменений;
- 2) необратимость;
- 3) направленность.

**Модель развития организации Ларри Грейнера** включает описание следующих пяти стадий:

- развитие через творчество;
- развитие через жестко централизованное управление;
- развитие через делегирование;
- развитие через координацию;
- рост через сотрудничество и участие.

#### Модель жизненного цикла организации И. Адизеса:

1. Выхаживание.
2. Младенчество.
3. Давай-давай.
4. Юность.
5. Расцвет.
6. Стабильность.
7. Аристократизация.
8. Ранняя бюрократизация.
9. Бюрократизация.
10. Умирание.

**Модель Б. Ливехуда и Ф. Глазла** включает четыре фазы развития предприятия:

1. Пионерская фаза.
2. Фаза дифференциации.
3. Фаза интеграции.
4. Фаза ассоциации.

Смена фаз происходит путем изменения основных задач организации. Переход к следующей фазе сопровождается возникновением и решением граничных проблем предыдущей фазы.

Одно из основных достоинств модели Ливехуда и Глазла – это системность и целостность рассмотрения организации, которые достигаются за счет выделения, изучения и описания трех подсистем (культурной, социальной, технико-инструментальной).

Изменение организации в результате эволюции требует изменения управленческих подходов, концепций и парадигм. Эти изменения требуют постепенности и согласования с потребностями организации на определенной фазе развития.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории? В чем состоит отличие теории развития организации от теории жизненного цикла организации?

2. Назовите и поясните с помощью примеров основные законы развития.

3. Каковы свойства (или признаки) процесса развития?

4. Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны? Дайте краткую характеристику каждой из моделей.

5. Проведите сравнение моделей развития и жизненного цикла организаций по нескольким признакам. Какая из моделей вам представляется наиболее понятной, удобной в применении? (ответ обоснуйте)

6. С какими проблемами связано применение моделей развития и жизненного цикла организации на практике?

7. Использование каких теорий (или концепций) менеджмента целесообразно на каждом из этапов развития организации? Свою логику обоснуйте.

## 1.3. Темы рефератов

1. Закономерности развития организации.

2. Подходы к организационному развитию.

3. Законы развития организации.

4. Свойства развития.

5. Модель организационного развития Л. Грейнера.

6. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

7. Модель органического эволюционного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла.

8. Сравнительный анализ моделей Л. Грейнера, И. Адизеса, Б. Ливехуда и Ф. Глазла.

9. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента.

## 1.4. Практические задания

### Тест «Закономерности развития организации»

1. Причинами роста организаций являются:
  - а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
  - б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
  - в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
  - г) все ответы верны.
  
2. Преимуществами малых организаций являются:
  - а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
  - б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
  - в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.
  
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:
  - а) креативность, директивное руководство, делегирование;
  - б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
  - в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
  - г) ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
  - д) все ответы неверны.
  
4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:
  - а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
  - б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
  - в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
  - в) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
  - г) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
  - д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.
  
5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:
  - а) модель И. Адизеса;
  - б) модель Л. Грейнера;
  - в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
  - г) обе модели учитывают государственное вмешательство.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа неверны

### Кроссворд «Особенности развития организации»

#### *По горизонтали*

5. ... имидж: учет стратегических позиций партнеров и конкурентов по выработке, коррекции и осуществлению стратегии и активное формирование спроса в потребительской среде.

11. ... модель, в которой доминируют односторонние способы воздействия.

17. Обособление различных видов деятельности и закрепление их за субъектами, справляющимися с ними наиболее успешно.

19. Распределение работ между участниками трудового процесса, когда каждый получает определенную степень завершенности в конкретном результате, имеющем самостоятельную ценность.

22. Решение, основанное на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

#### *По вертикали*

1. Достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей между ними.

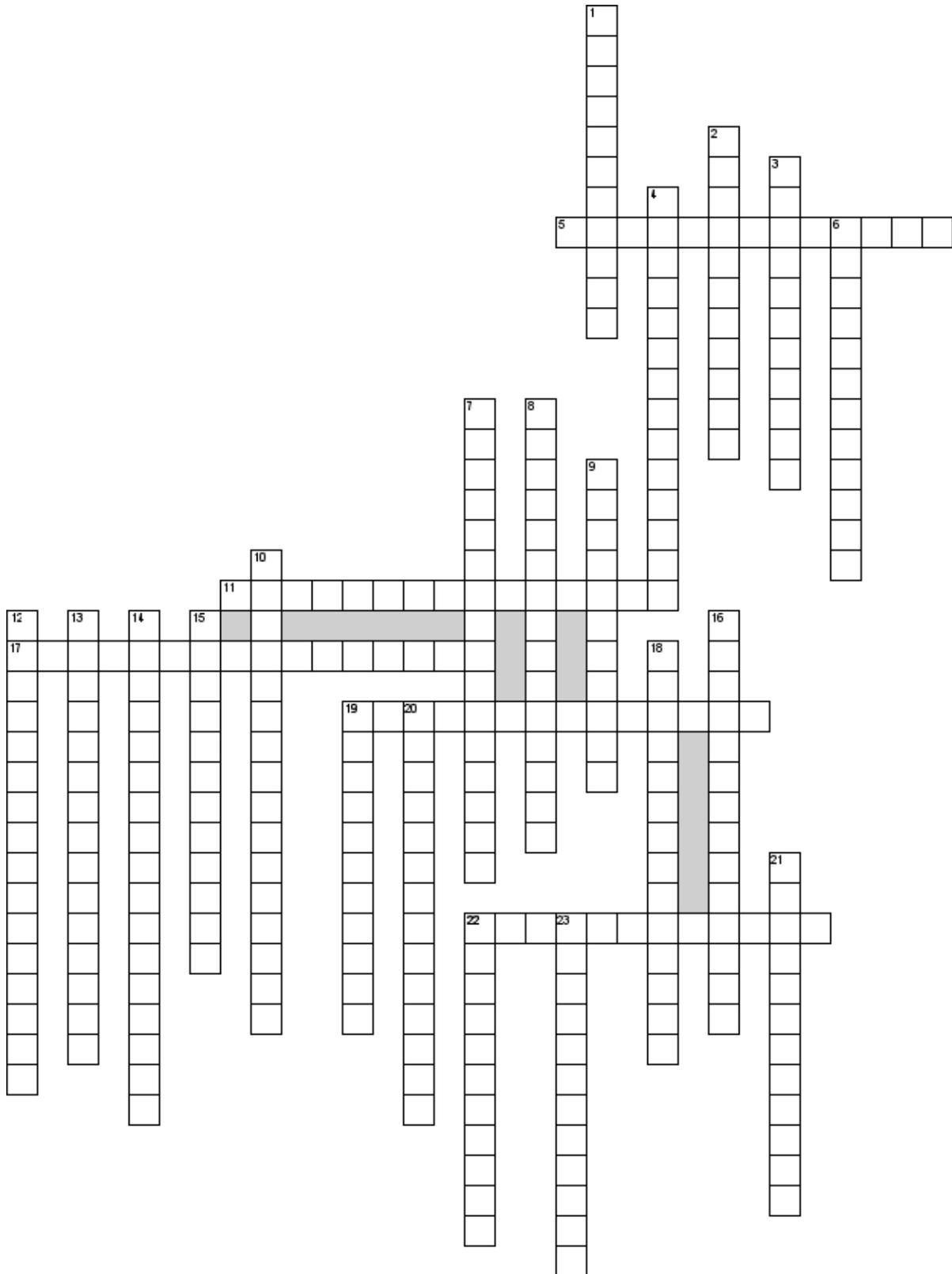
2. Стабильные отношения, основанные на осознании реальной взаимозависимости субъектов.

3. Состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

4. Технология, характеризующаяся тем, что все работы в организации слабо связаны друг с другом и завершенность им придает последняя операция.

6. Структура направлена на достижение высоких уровней адаптивности и развития при ограниченном использовании правил и процедур, децентрализации власти и относительно низкой степени специализации.

7. Технология, характеризующаяся тем, что работы вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая.



8. Структура управления, характеризующаяся высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

9. Группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и иных условий.

10. ... структура – совокупность рабочих мест.

12. ... имидж: производится и предлагается контрагентам только то и так, что и как организация привыкла производить и предлагать.

13. Они могут быть либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях.

14. ... модель, в которой преобладают многосубъектные взаимные воздействия.

15. Разделение труда между руководителями и исполнителями, в результате которого формируется управленческая структура в виде иерархии звеньев управления, предполагающая их соподчиненность.

16. Разделение труда по видам деятельности, которые организация осуществляет в соответствии со своим предназначением.

18. Решение, принимаемое менеджером, который критически относится к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

19. ... структура – функциональные подразделения принимают решения централизованно.

20. ... структура – каждый работник подчиняется нескольким руководителям.

21. Сложный комплекс трансграничных взаимодействий между физическими лицами, предприятиями, институтами и рынками, интегрирование самых разнообразных субъектов в общемировые процессы.

22. Решение, принимаемое менеджером, которое не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез.

23. Решение, которое менеджер не в состоянии как следует проверить, уточнить, оценить.

### **Ситуация «Плата за рост»**

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармрынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко – на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами – но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, – объясняет Завольсков. – У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика – и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6–7 млн руб. в месяц, – рассказывает бизнесмен. – А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, – около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний – согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

#### Переломный момент

Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, – вспоминает бизнесмен. – Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза – это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60–70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться так, что вся прибыль

от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

#### Люди и деньги

В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, – объясняет Завольсков. – И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас – ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, – рассуждает Дмитрий. – Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я ‘подставлю’ менеджеров, которые работают с такими клиентами», – объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов: чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, – размышляет Завольсков. – Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не

меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

**Вопрос:** Какие схемы применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

### Рекомендуемая литература

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]
2. / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст] / Ф. Глазл, Б. Ливехуд; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.
4. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, 5. Н.Ю. Шестопад. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
6. Кондратьев, Э.В. Эволюция конкретной организации – отражение эволюции организации как института [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника // Современные проблемы менеджмента: сб. науч. тр. – Пенза: ПГУАС, 2011. – Вып. 1. – 156 с.
7. Кушелевич, Е.И. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI [Текст] / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304-320.
8. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Текст] / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

## Тема 5. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 1.1. Теоретический минимум

Говоря о моделях управления изменениями, прежде всего упоминают 3-этапную модель социолога **Курта Левина**.

Она включает три последовательных шага, которые необходимо предпринять для проведения изменений:

- 1) расшатывание групповых стандартов («размораживание»);
- 2) переход (изменение);
- 3) фиксация на новом уровне («замораживание»).

Одним из эффективных методов совершенствования деятельности компании может служить использование цикла PDCA.

**PDCA** – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act).

**Цикл PDCA** включает в себя следующие шаги:

1. Планирование.
2. Осуществление (действие).
3. Контроль.
4. Претворение в жизнь.

В каких случаях целесообразно использовать цикл PDCA:

- для внедрения системы постоянных усовершенствований;
- для определения проблем и усовершенствования процессов, которые часто повторяются;
- для исследования диапазона возможных решений проблемы, и контролируемого внедрения изменений;
- для предотвращения крупных убытков от внедрения ошибочных процессов.

**Концепция организационных изменений по Л. Грейнеру** включает 6 этапов:

1. Давление на высшее руководство.
2. Посредничество на высшем уровне руководства.
3. Диагностика проблемной области.
4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.
5. Эксперимент с новым решением.
6. Подкрепление на основе положительных результатов.

Преподаватели Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria) считают что возможны два противоположных подхода: «жесткий» и «мягкий». В теории управления изменениями эти концепции получили название: **концепция «Е» и концепция «О»**:

1) теория «Е» – изменения, ориентирующиеся на рост Экономических показателей (осуществляются «жесткими» методами);

2) теория «О» – изменения, направленные на развитие Организационных способностей (осуществляются «мягкими» методами).

При проведении изменений придется ответить еще на один важный вопрос: какую последовательность изменений выбрать? В этом поможет модель консультанта по управлению развитием предприятий Валерия Анатольевича Гончарука.

Основываясь на обширном практическом опыте консультирования предприятий и внедрения изменений, автор предлагает придерживаться следующей логики при осуществлении изменений:

- 1) решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы;
- 2) вводятся изменения, востребованные персоналом;
- 3) внедряется непопулярный, но необходимый основной блок;
- 4) каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются;
- 5) проводится корректировка планов.

Универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений нет. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, – вот главная задача руководителя.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?

2. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций? Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.

3. Какие методы и концепции следует применять в первую очередь, какие – во вторую, третью и т.д.?

4. Что вы видите общего между различными моделями управления изменениями? В чем причина этих сходств, на ваш взгляд?

## 1.3. Темы рефератов

1. Модель изменений К. Левина.
2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.
3. Концепция управления организационными изменениями Л. Грейнера.
4. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.
5. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.

## 1.4. Практические задания

### Задание «Анализ деятельности компаний»

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

**Пример 1.** Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

**Пример 2.** Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

**Пример 3.** Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения

работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

### **Вопросы**

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли использование американского опыта производства в современной России?

### **Тест «Модели управления организационными изменениями»**

1. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:
  - а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
  - б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового нием и подкрепление на основе положительных результатов;
  - в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
  - г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.
2. Оживление (ревитализация) – это:
  - а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
  - б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
  - в) то, что позволяет организации регенерироваться.
3. Обновление имеет дело с:
  - а) источниками роста компании;
  - б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
  - в) реструктуризацией.
4. Теория *E* исходит из:
  - а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
  - б) финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
  - в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
  - г) правильного ответа вообще нет.

6. Теория О предполагает:

а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;

б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;

в) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

7. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

а) реструктуризация;

б) изменения, ориентированные на организационную структуру;

в) непредвиденные изменения.

8. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

а) директивную политику;

б) политику переговоров;

в) аналитическую политику;

г) политику проб и ошибок.

### **Ситуация «Бег на месте»**

Никто не верил в то, что сеть «Салют» можно превратить в доходный бизнес. Даже новые акционеры компании какое-то время пребывали в замешательстве – развивать данный бизнес, распилить на куски и продать, или вовсе превратить в сеть офисных центров с высокой маржинальностью. В итоге, остановились на отелях – обновленный топ-менеджмент сети «Салют» (люди пришли в купленный актив из управляющей компании), защищая инвестиционный план компании на три года, оперировал фантастическими цифрами и грандиозными перспективами, которые, будучи выстроенными в череду логических цепочек, оказались более, чем убедительными. План утвердили, на обустройство и развитие сети молодежных отелей выделили более 800 млн рублей и задали невероятно сжатые сроки по исполнению инвестиционного плана с жестко зафиксированными временными точками контроля.

На практике все оказалось менее радужно – между поставленным и реальным планами лежала огромная пропасть. Для начала необходимо было отыскать на рынке сильную команду, готовую подписаться под огромной суммой выручки. Затем провести массу маркетинговых исследований с целью определения информационных каналов перерождения бренда, изменения отношения молодежи к советскому имиджу «Салют» и, наконец, разработать грамотную стратегию продаж в Москве и регионах, в том числе с использованием франшизной схемы.

Действующий управляющий сети «Салют», Николай Сюрдюков, проработал на предприятии более 25 лет. На первой встрече с акционерами он убедил их оставить за собой данную позицию, так как показал знание рынка, профессии, имел деловые связи, в том числе среди спонсоров и инвесторов, а также выходы на некоторых глав региональных администраций. На вопрос, почему сеть находится в таком плачевном состоянии, Сюрдюков грамотно сослался на систематическую нехватку финансирования, которая наблюдалась в течение последних 10 лет. При этом сумел убедить компанию в том, что новый бизнес-план, при условии выполнения инвестиционной его части, будет выполнен без особых усилий. Поэтому реорганизацию сети поручили именно ему.

Через 6 месяцев работы стало совершенно очевидно, что Сюрдюков не имеет достаточных компетенций в области менеджмента и управления бизнес-процессами. Ни о каком развитии сети отелей не было речи – выделенный бюджет начал расходоваться на одновременный капитальный ремонт всех 34 гостиниц сети, что привело к тому, что через полгода почти 500 млн. рублей из общего бюджета списались. Свою стратегию Сердюков объяснял так: «Чтобы люди интересовались отелями и хотели в них жить, они должны иметь божеский вид, отличаться комфортом, и тогда со временем, через год-два, клиенты сами поплывут к нам, ведь цены у нас божеские». Однако акционеры, рассчитывавшие на более динамичный и изысканный путь, решили заменить управляющего, стараясь при этом остаться на двух стульях и не потерять Сюрдюкова. Ведь, при всех своих управленческих недостатках, он сумел довольно быстро привлечь в проект более 15 млн. рублей из областных бюджетов – под предлогом различных социальных молодежных программ. Кроме того, поставленный перед фактом потенциального увольнения, Сюрдюков, обладавший весьма развитыми навыками переговорщика, смог убедить руководство в собственной ценности и заставить оставить его в компании.

Вторым директором по развитию, пришедшим на замену Сердюкову (а по факту – на позицию его непосредственного руководителя), стал Денис Амбушев, молодой менеджер крупного российского транспортного холдинга. Оценив ситуацию, Амбушев довольно быстро выявил ключевые слабые стороны бизнеса – неэффективное расходование средств, туманную стратегию развития, отсутствия использования эффекта масштаба и т.д. По его мнению, кадровый состав московской сети и ряда региональных дочерних предприятий нуждались в существенных чистках. Получив добро от акционеров, он сумел осуществить часть кадровых перестановок, однако Сюрдюкова убрать не удалось – акционеры настояли на том, чтобы этот полезный, с их точки зрения, человек оставался при деле.

Амбушев решил построить стратегию иначе – исследовав интересы молодого поколения при помощи проверенных маркетинговых инструментов, он пришел к выводу, что молодежь интересуется не столько

комфорт номеров, сколько соотношение цена/качество, близость водоемов/горнолыжных подъемников и недорогой, ненавязчивый сервис, осуществляемый, по возможности, сверстниками. Денис выбрал из 34 гостиниц 12 наиболее перспективных, инвестировал крупные суммы в развитие и обустройство инфраструктуры развлечений на территориях, прилегающих к этим отелям, и санкционировал рекламную кампанию, рассчитанную на 3 временных волны (6 месяцев с акцентом на пик горнолыжного сезона).

Такой проект подразумевал огромной отдачи от директоров на местах. Однако многие работы тормозились или полностью «вязли» в силу косности Сердюкова, постоянно препятствующего инновациям: его заявления о том, что планы нереальны, что стратегия неверна и бесперспективна, звучали регулярно, в том числе и на дирекционных планерках компании. Амбушев донес данную информацию до руководства с предложением принять радикальное решение, ибо Сердюков, каким бы ценным он ни был, явно вредил общему делу, разрушая многие стратегически инициативы (и шантажируя при этом руководство призрачными или небольшими на общем фоне дополнительными инвестициями). Руководство проявило нерешительность – один из акционеров был солидарен с Денисом Амбушевым и требовал немедленного увольнения Сюрдюкова. Двое других акционеров были за сохранение полезного человека, а четвертый выдерживал нейтралитет, если так можно назвать согласие с обеими сторонами.

Время шло. Благодаря «дальновидности» Сюрдюкова многие отели находились в состоянии ремонта, а потому были неспособны к приему туристов в высокий сезон. В другие месяцы гостиницы также пустовали, так как еще не была проведена рекламная кампания и не была развита инфраструктура. В итоге, многие инициативы Амбушева оставались на бумаге, так как наблюдался постоянный дефицит оборотных средств (согласно утвержденному плану, доходы от посещения отелей к этому времени уже должны были служить оборотными средствами по проекту). Естественно, такая ситуация вызвала недовольство акционеров и регулярные вопросы «почему нет запланированных доходов». На все вопросы Денис спокойно отвечал языком цифр, акцентируя внимание руководства на то, что на декабрь должен прийти пик продаж, подкрепленный как развитием инфраструктуры, так и корректно спланированной рекламной кампанией. И как ему казалось, его услышали.

За это время управляющая компания приобрела еще одну сеть гостиниц – «Бизнесвик Инн» – более успешную, высокодоходную и насчитывающую большее число отелей. С целью оптимизации бизнес-процессов часть управляющих подразделений двух активов заставили работать в тесной связке – так, генеральный менеджер «Бизнесвик Инн» Ирина Пестова фактически стала наставником Амбушева. Она быстро ознакомилась с планами Дениса, признала, что он выбрал далеко не худшую стратегию и обещала всяческую

поддержку, в том числе и насчет быстрого увольнения Сюрдюкова. Более того, она же попросила Амбушева на следующее утро пойти к Сюрдюкову и уведомить последнего в том, что его позиция сокращается. Естественно, Денис с готовностью выполнил поручение.

Однако на следующий день события стали напоминать театр абсурда. Во-первых, выяснилось, что Пестова личным распоряжением отменила увольнение Сюрдюкова. Во-вторых, в конце рабочего дня она зашла к Амбушеву с незнакомой девушкой и представила ее как нового руководителя проекта, а Денису предложила стать ее замом под предлогом сохранения в штате в виде ценного сотрудника.

Амбушев с одной стороны понимал, что результаты его работы не заставят себя долго ждать и хотел остаться, чтобы доказать успешность своих замыслов. А с другой – напрочь запутался в системе взаимоотношений внутри компании... И не совсем понимал, что ему предпринять в данной ситуации.

### **Вопросы**

1. Как работать в компании, чье руководство не имеет терпения?
2. Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес?

### **Рекомендуемая литература**

1. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник/ Г.В. Широкова. – 3-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с.
2. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе [Текст] / В.А. Гончарук. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Маркетинговое консультирование, 2001. [<http://www.goncharuk.ru>]
3. Деловой портал «Управление производством» // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>
4. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. – 2-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 280 с.
5. Модель организационных перемен Курта Левина // Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. – 2011. – № 77.

## Тема 6. КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

### 1.1. Теоретический минимум

**Организационное обучение** рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения успешности всех видов деятельности.

В последнее время термин «обучающаяся организация» привлекает все большее внимание со стороны менеджеров компаний, консультантов, преподавателей и исследователей.

Существует ряд принципов и технологий, составляющих основу обучающейся организации. Так концепция «обучающейся организации» базируется на пяти «умениях организации»:

- мастерство в совершенствовании личности;
- интеллектуальные модели;
- общее видение;
- групповое обучение;
- системное мышление.

Обучающаяся организация предполагает, что обучение – не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать. Есть много мнений относительно свойств, которыми должна обладать организация, чтобы считаться «обучающейся».

В теории выделяется два подхода (уровня) обучения: индивидуальное обучение и организационное обучение.

**Индивидуальное обучение** предполагает, что сотрудник получает знания вне организации по запросу, сформированному им лично, либо руководством организации. Сотрудник может обучаться за свой счет или за счет организации.

**Организационное обучение** предполагает получение знаний и формирование умений сотрудниками организации непосредственно внутри организации. Происходит это либо с привлечением обучающего лица со стороны, либо собственными силами.

Самый современный подход к созданию организационного знания предложили Икуджиро Нонаки (Ikujiro Nonaka) и Хиротака Такеучи (Hirotaka Takeuchi) – общепризнанные эксперты в области бизнеса.

Развивая концепцию Аргириса и Шона, Нонака и Такеучи (Nonaka & Takeuchi, 1995) выделяют четыре типа циклических процессов обучения:

1. **Социализация**: копирование, следование примеру, имитация других и на этой основе обучение методом проб и ошибок.
2. **Экстернализация**: произнесение вслух и документирование знаний при помощи метафор, аналогий, теорий и так далее (знания становятся явными).

3. Комбинирование: изучение, сортировка, классификация и комбинирование существующих знаний.

4. **Интерполизация:** в том числе «обучение на опыте» и интеграция трех описанных выше процессов обучения.

Успешное проведение перемен требует наличия лидера, его вовлеченности и заинтересованности в проведении инициатив менеджмента в жизнь, способности создать команду объединить и направить людей на достижение общей цели.

**Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие:**

– способность к установлению системообразующих связей между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, – рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;

- умение влиять на выше– и нижестоящих сотрудников;
- талант изобретения новых инструментов;
- способность к изменению стиля лидерства;
- стремление к совершенству;
- способность противостоять неудачам;
- готовность бросить вызов устоявшимся правилам;
- высокий уровень мотивации и способность заразить ею других;
- забота о людях;
- чувство юмора.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые являются обучающимися.

2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге?

3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?

4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?

5. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

## 1.3. Темы рефератов

1. Концепция "обучающейся организации".

2. Индивидуальное и организационное обучение.

3. Отличия традиционной организации от обучающейся организации.

4. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.

5. Колесо обучения Д. Кима.

6. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

## 1.4. Практические задания

### Тест «Концепции организационного развития»

1. Ученый, положивший начало движению обучающихся организаций, – это
  - а) Грейнер;
  - б) Сенге;
  - в) Левин;
  - г) Тейлор.
  
2. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:
  - а) непрерывного изменения организации;
  - б) непрерывного образования как персонала, так и организации;
  - в) другое.
  
3. Непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний – это организационное
  - а) мышление;
  - б) обучение;
  - в) видение.
  
4. Организационное знание создается посредством взаимодействия каких знаний?
  - а) неформализованного;
  - б) коллективного;
  - в) формализованного;
  - г) индивидуального.
  
5. Расположите в порядке следования этапы подлинного обучения
  - а) размышление на основе опыта;
  - б) разработка концепции и обобщения;
  - в) приобретение опыта на рабочем месте;
  - г) испытание концепции и обобщение концепции опытным путем;
  - д) повторение цикла.
  
6. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:
  - а) социализация, экстернализация, комбинация и интерполизация;
  - б) социализация, экстернализация, комбинация;
  - в) социализация, экстернализация и интерполизация.
  
7. Социализация – это трансформация знания:
  - а) из неформализованного в формализованное;
  - б) из формализованного в неформализованное;
  - в) из неформализованного в неформализованное.

8. Экстернализация – это трансформация знания:
- а) из неформализованного в формализованное;
  - б) из формализованного в формализованное;
  - в) из формализованного в неформализованное.
9. Комбинация – трансформация знания:
- а) из формализованного в неформализованное;
  - б) из формализованного в формализованное;
  - в) из неформализованного в неформализованное.
10. Интерполизация – это трансформация знания:
- а) из формализованного в формализованное;
  - б) из неформализованного в неформализованное;
  - в) из формализованного в неформализованное.
11. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:
- а) приобретение дополнительной информации;
  - б) расширение способности получать в жизни результаты;
  - в) верны оба ответа а) и б).
12. Д. Ким предложил представить процесс обучения в виде
- а) постоянно вращающегося колеса
  - б) пирамиды
  - в) древовидной структуры
  - г) алмазной модели

### Кроссворд «Развитие организации»

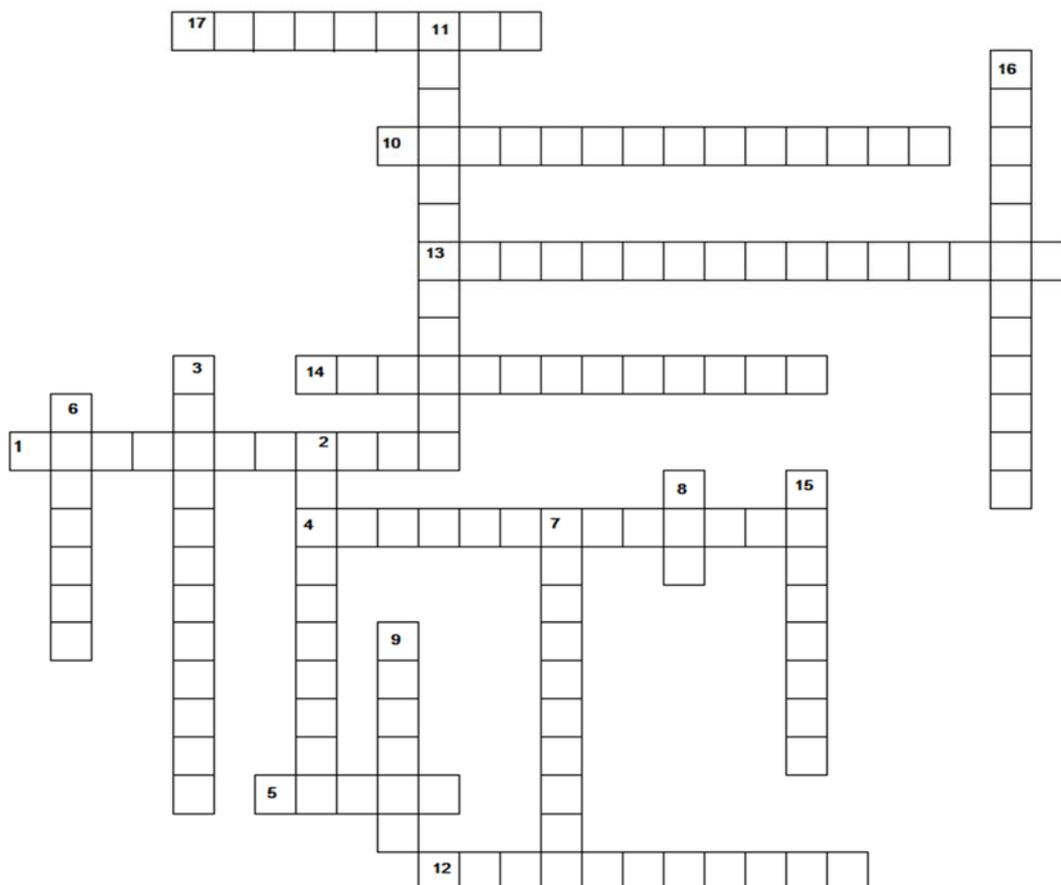
#### ***По горизонтали:***

1. Искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции.
4. Письменная форма опроса, которая, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом.
5. Немецко-американский психолог, работавший в первой половине 20-го века, является основателем социальной психологии. (Модель организационных перемен)
10. Признак организации, который отражает границы, отделяющие одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, то есть взаимодействие с внешним окружением.
12. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, и определения путей и резервов для их преодоления.

13. Метод исследования, в котором предполагается личное общение с опрашиваемым, при котором исследователь сам задает вопросы и фиксирует ответы.

14. Свойство организации связанное с определенным группированием деятельности, выполняемых отдельными индивидами. Набор действий, предписываемых определенной должности или отдельному индивиду.

17. Генеральная программа действий, определяющая приоритетные проблемы и направления распределения ресурсов.



***По вертикали:***

2. Обучение которое заключается в развитии способностей понимать новые ситуации и справляться с ними.

3. Скорость изменения факторов внешней среды организации.

6. Американский специалист в области менеджмента и экономики, который в своей работе "Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции" описал организацию как развивающуюся систему.

7. Сдвиг корпорации в представлении о том чем она является сейчас и чего может достичь.

«Преобразование организации». (Модель изменения бизнеса Ф.Гуиера и Дж. Келли.)

8. Автор Модели «кривой перемен».

9. Эмоциональный признак, в котором сотрудники теряют интерес к работе, наблюдается безразличие, отсутствует мотивация и силы изменить ситуацию.

11. Процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции и унификации.

15. Люди, обладающие квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей.

16. Организация как организм, в котором есть "сердце, голова, руки, ноги" и т.д. (Модель организации).

### **Ситуация «Обучение»**

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

#### **Вопросы и задания**

1. Является ли данная организация самообучающейся?
2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

### **Ситуация «Трансформация организационного знания – способ обучения организации»**

*Исходные данные.* Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1) *социализация* – из неформализованного в неформализованное; (2) *экстернализация* – из неформализованного в формализованное; (3) *комбинация* – из формализованного в формализованное; (4) *интернализация* – из формализованного в неформализованное.

*Социализация* – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

*Экстернализация* – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами.

*Комбинация* – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т.д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может породить новое знание.

Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. *Интернализация* – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

**Задание.** Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

### **Ситуация «Детский отдых»<sup>5</sup>**

Компания «Ост-Вест» входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Она разрабатывает маршруты и программы, заключает договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивает сопровождение групп. Готовый продукт «Ост-Вест» продает через агентскую сеть – 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (в 2010 году выручка «Ост-Вест» составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях

---

<sup>5</sup> Портал e-xecutive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1482789/>]

в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», – поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» Зоя Бондарь.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска было бы слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые – значит потерять команду и навредить бизнесу. Коллектив формировался долго, но сейчас в компании отличная команда, текучки практически нет. Выход – занять людей в новых направлениях.

В 2007 году в компании «Ост-Вест» сменился собственник, и в 2008 году ее возглавила Зоя Бондарь. Новое руководство продолжило развивать те направления, которые и раньше были успешны: детский отдых, а также автобусные туры.

«В детском туризме принципиальное значение имеют опыт, репутация, отношения с партнерами. Все это нарабатывается годами. Хорошие объемы можно получить тоже далеко не сразу. «Ост-Вест» занимается детским отдыхом около 20 лет, мы подхватили это направление и серьезно развили», – рассказывает генеральный директор. Компания предлагает клиентам широкий ассортимент программ – лагеря в Турции, Болгарии, Словакии, Венгрии и Греции, языковые курсы на Мальте. Помимо зарубежного отдыха «Ост-Вест» организует программы в Краснодарском крае, Крыму и Подмосковье. Иностранцы составляют примерно 70% продаж, российские – около 30%. На данный момент зарубежные предложения в большинстве своем выигрывают по соотношению цена–качество.

По словам Бондарь, люди иногда удивляются, почему отдых ребенка обходится дороже, чем путевка взрослого. Но дело в том, что на каждую детскую группу требуется больше персонала: вожатые, врачи, психологи, аниматоры. Так, на отдых в России компания отправляет группы вместе с сопровождающими (их функции иногда выполняют школьные учителя), а некоторые зарубежные лагеря полностью обустроивает сама или совместно с партнерами. «Где-то нам предоставляют только территорию, помещения для проживания, питание и услуги уборки. А мы обеспечиваем персонал для работы с детьми, разрабатываем программы отдыха», – говорит Бондарь. Каждое лето компания нанимает для работы в зарубежных лагерях около 250 человек – это сезонный персонал, большинство из них работает с «Ост-Вест» по несколько лет.

В прошлом году компания отправила в детские оздоровительные лагеря около 5 тыс. детей, а в 2011-м спрос, скорее всего, вырастет на 30% – места активно бронируют уже сейчас. Гендиректор довольна, как развивается этот бизнес-сегмент: детский отдых – стабильное направление, а вероятность, что кто-то сможет потеснить лидеров, невелика. «Многие крупные туроператоры рассматривают детский отдых скорее как второстепенный

продукт, он нужен им лишь для увеличения загрузки чартерных рейсов. К тому же организовывать детские туры – дело более хлопотное и нервное, чем для взрослых», – говорит она. В этом случае оператор несет дополнительную юридическую и моральную ответственность, а заработать здесь можно не больше, чем на продаже обычных туров.

Летом шесть сотрудников детского отдела работают с полной отдачей. В осенние, весенние и новогодние каникулы они предлагают автобусные туры для детей. Однако в межсезонье количество экскурсионных групп значительно меньше, и сотрудники часто сидят без дела.

Кроме детского отдыха «Ост-Вест» организует автобусные туры для взрослых – этим занимаются еще четыре сотрудника. По ряду стран (Франция, Италия, Чехия, Польша) у компании хорошие предложения и большие объемы продаж. Рынок автобусного туризма также растет, с открытием питерского офиса компания планирует расширять направление и предлагать поездки по Скандинавии. Однако спрос на автобусные туры не имеет сезонности, здесь загрузка равномерная, поэтому перебрасывать сюда временно свободных сотрудников детского отдела, по мнению Бондарь, не имеет смысла.

«Лучше всего на туристическом рынке себя чувствуют компании, которые имеют сильные позиции как по летним направлениям, так и по зимним. Например, зимой продают Таиланд и Египет, а летом Турцию», – комментирует Зоя. Оптимальное решение для «Ост-Вест» – найти такой же массовый продукт для зимы, каким является детский отдых летом.

Как вариант, можно было бы взять горнолыжные туры. Однако данный сегмент уже прочно оккупировали другие туроператоры, бороться с которыми на основных направлениях горнолыжного отдыха сложно. В то же время Зоя уверена: наличие зарубежных партнеров, с которыми у компании сложились доверительные отношения, может стать основой для развития бизнеса. «Иногда для раскрутки чего-то нового нужно время. Позволить себе действовать стратегически, работая какое-то время в ноль, мы можем только с теми, с кем уверены, что дальше будем развиваться и зарабатывать вместе», – объясняет Зоя.

В частности, прочные отношения у «Ост-Вест» сложились с одной словацкой компанией. Сейчас Словакия продвигает свои горнолыжные курорты в Татрах, здесь строятся подъемники и реконструируются отели. Местные зоны отдыха были популярны у россиян еще до вступления страны в Шенген, но теперь аудиторию предстоит завоевывать заново. Минувшей зимой вместе с другими операторами «Ост-Вест» организовал еженедельный чартер-рейс до города Попрада, продавал горнолыжные туры и организовал детский горнолыжный лагерь в Низких Татрах. Но результаты по горнолыжному направлению у компании, по мнению Зои, хуже, чем у конкурентов. «Турагентства, специализирующиеся на этом виде

отдыха, не воспринимают нас как горнолыжного оператора, все знают, что мы занимаемся детским отдыхом», – замечает Бондарь.

Спортивный туризм – еще одно из потенциальных направлений развития туроператора. В прошлом году 15% детей, отправленных на летний отдых, поехали в составе спортивных групп, а течение года компания организовывала спортивные сборы для пловцов, баскетболистов, футболистов, для детей, занимающихся спортивными танцами. У «Ост-Вест» также был опыт организации любительских детских соревнований по каратэ в Турции.

Бондарь уверена, что спрос на организацию спортивных сборов и любительских соревнований (как среди детей, так и среди взрослых), а также поездок болельщиков на международные мероприятия, которые проходят круглый год, будет расти. Сейчас, например, компания отправляет туристов на чемпионат мира по хоккею, проходящий в Братиславе и Кошице.

Однако группы, с которыми «Ост-Вест» работает, – либо ее давние клиенты, либо пришли по их рекомендации. Чтобы развивать спортивный туризм, нужно искать дополнительные каналы выхода на целевую аудиторию, давать рекламу. Этим, похоже, никто пока серьезно не занимался на туристическом рынке, и, как подступиться к вопросу, пока не очень понятно. Спортивный туризм неплохо развит за рубежом, в России же у «Ост-Вест» есть шансы стать одними из первых.

Другой перспективный путь – набирающий популярность оздоровительный и лечебный туризм. Для партнеров из Восточной Европы, с которой «Ост-Вест» сотрудничает по части детского туризма, это стратегическое направление развития. В Словакии, Венгрии, Чехии есть множество бальнеологических курортов, хороших санаториев и специалистов, цены ниже, чем в Западной Европе, и не выше, чем в России. Кроме того, в этой нише пока нет явных лидеров. Но выбрать ее в качестве основной Бондарь не решается. Есть примеры компаний, которые пробовали продвигать оздоровительный туризм, но не достигли успеха – возможно, они что-то делали неправильно. С другой стороны, компания могла бы для начала предлагать детские санатории и программы, что вполне могут делать сотрудники «детского» отдела. В этом случае Бондарь придется дополнительно нанять в штат специалистов-медиков. Но, главное, лечебный туризм – направление круглогодичное, так что создать с его помощью баланс летнему детскому отдыху вряд ли удастся.

«Возможно, наибольшего успеха можно добиться, став принимающей стороной – сначала для российских туристов, а потом и зарубежных. Многие группы, которые приезжают в Москву и Санкт-Петербург, – детские, а основные объемы экскурсионки приходятся как раз на весенний, осенний и зимние сезоны», – рассуждает гендиректор. Хорошие связи и наработки по этому направлению у компании есть, а троих сотрудников отдела внутреннего туризма, которые «сидят на приеме» зимой, можно усилить за счет свободных людей из «детского» отдела. По мнению

Бондарь, на данный момент это самое перспективное направление, тем более что явных лидеров здесь опять-таки нет.

### **Вопросы**

1. Чем загрузить персонал детского отдела зимой, чтобы сотрудники могли вернуться к своим обязанностям летом?

2. Развивать ли понемногу все перспективные направления или сосредоточиться на одном?

3. Можно ли сломать стереотип турагентств, которые привыкли воспринимать «Ост-Вест» исключительно как детского туроператора?

### **Ситуация «Ювелирная сеть»**

У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.

**Вопрос:** В чем причина, на ваш взгляд?

### **Ситуация «Как удержаться на плаву?»<sup>6</sup>**

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Замкнутый круг.

---

<sup>6</sup> Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-executive.ru/education/cases/1366548/>]

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

**Вопрос:** Как в данной ситуации HR-менеджер может помочь компании снизить затраты и повысить результативность работы компании?

### **Ситуация «Сверхнагрузка»**

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

– Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

– Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

– Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

– Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текущая текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

### **Вопросы:**

1. Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2. Каких людей следует набирать и чему обучать?

### **Рекомендуемая литература**

1. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
2. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 415с.
3. Быстрова, Ю.С. Управление изменениями [Текст] / под ред. Ю. Быстрова. пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
4. Дафт, Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
5. Друкер, П. Новые реальности [Текст] / П. Друкер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 329 с.
6. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст] / Б.Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56
7. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации [Текст] / Н.Л. Захаров, А.Л.Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.
8. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 341с.
9. Лобанова, Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Текст] / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации.– 2010. – №1. – С.12-14.
10. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2011. – 564 с.
11. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя [Текст] / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2008. – 448 с.
12. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2010.– 432с.
13. Шонесси, О.Дж. Принципы организации управления фирмой
14. / О.Дж. Шонесси. – М.: Прогресс, 2009. – 378 с.

## Тема 7. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 1.1. Теоретический минимум

Деятельность и взгляды собственников организации и ее руководителей (в особенности генерального директора) существенным образом влияют не только на процессы организационных изменений, но и на сам вектор развития организации.

При внедрении изменений организации нередко обращаются к профессиональным консультантам по управлению. В данном параграфе мы рассмотрим подробнее, кто такие консультанты по управлению и чем они могут помочь организации в части изменений.

Можно выделить два основных подхода к определению задач управленческого консультирования.

**Первый подход.** В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: "Под процессом консультирования я понимаю любую форму *оказания помощи* в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант *сам не отвечает за выполнение задачи*, но помогает тем, кто ответствен за это".

**Второй подход** рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать.

Перечислим аргументы в пользу сотрудничества организации с консультантами по управлению или консалтинговыми агентствами:

- 1) Консультант владеет особыми знаниями и навыками;
- 2) Консультант видит проблему со стороны, свежим взглядом;
- 3) Консультант вносит «свежую струю» в работу организации;
- 4) Рекомендации консультанта повышают ценность решений в глазах сотрудников;
- 5) Консультант может интенсивно заниматься только порученным проектом, не отвлекаясь на другую работу.

В процессе управления изменений важную роль играет процесс создания, фиксации и распространения нового знания. Именно в новых знаниях и основанных на них методах работы заключается основное средство для повышения эффективности функционирования и для развития.

**Знания** представляют собой некоторую информацию, которая усиливает понимание или повышает эффективность исполнения в определенной области деятельности.

**Основными этапами управления знаниями** являются:

- Создание.
- Поиск.
- Организация и систематизация.
- Доступ.

– Использование.

Правильно разработанная стратегия организационных изменений не всегда может быть реализована в предполагаемом возможном оптимистичном варианте.

На практическую реализацию стратегии оказывают влияние множество поражающих факторов – рисков.

Под **риском** понимается опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия.

Анализ рисков осуществляется с соблюдением определенных *этапов*:

1. Выявление рискообразующих факторов и их источников.
2. Комплексный анализ риска.
3. Определение профиля риска.
4. Воздействие на риск.
5. Мониторинг риска.
6. Корректировка управленческого решения.

Для правильной оценки рисков важно учитывать ряд следующих **индикаторов**:

- общая ситуация в экономике,
- социальные условия,
- политические условия,
- техническое развитие,
- материально-техническое снабжение,
- поведение клиентов,
- окружающая среда,
- сфера производства,
- поведение конкурирующих фирм.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?

2. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций? Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.

3. Какие методы и концепции следует применять в первую очередь, какие – во вторую, третью и т.д.?

4. Что вы видите общего между различными моделями управления изменениями? В чем причина этих сходств, на ваш взгляд?

## 1.3. Темы рефератов

1. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

2. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.

3. Управление знаниями и организационным обучением.

4. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.

## 1.4. Практические задания

### Ситуация «Время-деньги»<sup>7</sup>

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

#### Вопросы

1. Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?
2. Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?
3. На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

### Ситуация «Как сохранить лицо?»<sup>8</sup>

Этот вторник грозил стать «черным» для Андрея Великанова, HR-директора компании по продаже элитной недвижимости. Все складывалось прекрасно до того звонка в 16.15. Звонок был от бывшего работодателя одного из недавно принятых соотрудников.

Оказалось, что умный и приятный IT-менеджер Валентин Данилкин, с которым Андрей лично проводил собеседование и которого принял в компанию, вовсе не так мил, как хочет казаться, и его увольнение с прежнего места было вызвано отнюдь не желанием найти лучшую и более интересную работу, а необходимостью. Ему просто указали на дверь. Как оказалось, Данилкин пытался шантажировать руководство: он требовал повышения заработной платы под угрозой раскрытия коммерческой информации, доступ к которой получил в силу выполнения им своих служебных обязанностей.

<sup>7</sup> Портал e-xecutive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1427803/>]

<sup>8</sup> Портал e-xecutive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-xecutive.ru/education/cases/1410243/>]

И как теперь быть Андрей не представлял. Самый простой вариант – уволить Данилкина, но вдруг тот попытается отомстить компании? А главное, что теперь делать ему, Андрею? Это же он взял на работу такого нечистоплотного человека, он не увидел, он не доработал. Это его ошибка, и, когда об этом узнают, как будут реагировать, как к нему станут относиться?

**Вопрос:** Как поступить в данном случае, чтобы, с одной стороны, не навредить компании, а с другой – сохранить свое лицо, ведь этого сотрудника он сам и нанимал на работу?

### Ситуация «Уходя-уходи»<sup>9</sup>

В компании «Вольный ветер», специализирующейся на производстве ветряных мельниц для сельской местности, решили создать новую проектную группу, которая будет заниматься инновационными разработками. Найти кадры для проекта поручили директору по персоналу Татьяне Шпилькиной. Та взялась за дело с большим энтузиазмом, и через три месяца штат был укомплектован молодыми талантливыми выпускниками местного технического вуза, который Татьяна сама окончила несколько лет назад. Через полгода подразделение стало функционировать на полную мощность, и появились первые довольно впечатляющие результаты.

Компания вышла на новый уровень, и это не осталось незамеченным. Владельцу и по совместительству директору стали поступать предложения о продаже фирмы. Будучи человеком пенсионного возраста, он недолго сопротивлялся. Через год компания перешла в руки новых владельцев. А еще через два месяца они решили упразднить должность HR-менеджера и предложили Татьяне либо перейти на должность уборщицы, либо уволиться по собственному желанию. Естественно, Шпилькина выбрала второе. Однако без работы Татьяне не пришлось долго сидеть. Вскоре к ней обратился директор конкурентного предприятия и предложил перейти работать к нему на должность директора по персоналу. А следом за Татьяной перешли практически все сотрудники с ее прежней работы. Оставшись без ценных кадров, компания «Вольный ветер» не долго продержалась на плаву и спустя некоторое время прекратила свое существование.

**Вопрос:** Какую ошибку допустил новый директор, и как можно было ее исправить?

### Ситуация «Соединить несоединимое»<sup>10</sup>

В крупном риэлтерском холдинге есть два отдела: первый по продаже участков в Курской области – им руководит Герман Завиляйко, а второй по продаже участков в Ивановской области – им руководит Михаил Степанов.

<sup>9</sup> Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-executive.ru/education/cases/1410243/>]

<sup>10</sup> Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-executive.ru/education/cases/1410243/>]

Под началом Завиляйко работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, притом что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, участки уходят как горячие пирожки, хотя цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.

В связи с плохими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма – кого назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Завиляйко, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова – он потребует увольнения сотрудников Курского отдела, поскольку считает их неэффективными работниками. Генеральный директор обратился за помощью к HR-у компании – Наталье Безымянной. Безымянная промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добилась. И Завиляйко, и Степанов были непреклонны.

**Вопрос:** Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

### **Ситуация «Неприятное соседство»**

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей... И при этом не большая цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали

городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

**Вопрос:** Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?

#### Рекомендуемая литература

1. Деловой портал «Управление производством» // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>
2. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. – 2-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 280 с.
3. Левин Курт // [http://www.koob.ru/lewin\\_kurt/](http://www.koob.ru/lewin_kurt/)
4. Модель организационных перемен Курта Левина // Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. – 2011, № 77.
5. Петрова Ю.А., Красова О.С. Курт Левин // [[http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova\\_-\\_Kurt\\_Levin.html](http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova_-_Kurt_Levin.html)]
6. Сайт Центра креативных технологий // <http://www.inventech.ru/lib/glossary/deming/>
7. Теории изменений Э и О (М.Бир, Н.Нория) // Международное бюро управления изменениями [<http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>]
8. Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA) // <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>
9. Цикл Деминга // Информационный канал Subscribe.Ru [<http://subscribe.ru/archive/economics.tools/201101/03032348.html/>]
10. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник / Г.В. Широкова. – 3-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с.
11. "Cracking the Code of Change" by Michael Beer and Nitin Nohria harvard business review • may–june 2000 [<http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>]

## 2. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗОВАННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### Тема 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### 1.1. Теоретический минимум

**Организационная диагностика** – систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

Диагностика организации предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации. К ним относятся: наблюдение, интервьюирование, анкетирование, изучение документов, тестирование, мозговой штурм.

Существуют различные методы организационного анализа. К ним относятся: STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ сил К.Левина, схема «входа-выхода».

**СТЕП-анализ** – полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития.

Ниже приводятся основные правила применения этого инструмента, позволяющие обеспечить его практическую значимость.

1. Постановка цели исследования
2. Выделение объекта исследования
3. Выявление и ранжирование факторов
4. Разнесение факторов по категориям
5. Дополнительный анализ

Цель **SWOT-анализа** – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

**Задачи SWOT-анализа:**

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды.
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

**Причинно-следственная схема Каору Ишикава**

В Японии для работников первой линии производства процесс представляют как взаимодействие 4 М: Material – (материал) + Mashine –

(оборудование) + Man – (оператор) + Method – (метод). Причинно-следственную диаграмму можно представить графически. Такую диаграмму иногда называют "рыбья кость".

Результат процесса построения причинно-следственной диаграммы Исикавы зависит от многочисленных факторов, между которыми существуют отношения типа «причина – результат». Мы можем определить структуру или характер этих многофакторных отношений благодаря систематическим наблюдениям. Трудно решить сложные проблемы, не зная этой структуры, которая представляет собой цепь причин и результатов. Диаграмма причин и результатов – средство, позволяющее выразить эти отношения в простой и доступной форме

### **Анализ поля сил К. Левина**

Теория Курта Левина является оригинальной теорией в объяснении человеческого поведения. Согласно ей, протекание действий целиком сводится к конкретной совокупности условий существующего в данный момент поля.

К основным понятиям теории поля относятся: жизненное пространство, регионы и границы, локомоции, принцип связности, принцип конкретности, принцип одновременности.

*Схема входа-выхода* используется в случаях, когда описываемый объект имеет выраженные входы и выходы. Она может применяться для целеполагания, анализа структуры, представления информации и т. д.

Выбор конкретных методик сбора информации определяется характером проблем и задач, поставленных перед консультантом, организационным уровнем, на котором в настоящий момент решается та или иная диагностическая задача, временем, отпущенным на этап диагностики, и т.д.

Выбор метода должен определяться тем, насколько он позволяет ответить на релевантные в данном случае вопросы.

## **1.2. Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение понятия «Организационная диагностика».
2. Перечислите основные методы организационной диагностики.
3. В чем заключается суть метода «мозговой штурм»?
4. Каково предназначение и содержание методов организационного анализа?
5. В чем заключается отличие STEP-анализа от SWOT-анализа?

## **1.3. Темы рефератов**

1. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

2. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений.

3. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.

4. Управление знаниями и организационным обучением.

5. Учет рисков при планировании и реализации программы изменений.

#### 1.4. Практические задания

##### **Практическое задание «Диагностика организации»**

Необходимо провести диагностику выбранной организации.

##### **Структура выполнения задания**

1. Выбор организации для проведения диагностики

2. Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики

– название организации;

– организационно правовая форма;

– сфера деятельности;

– обоснование необходимости диагностики.

3. Выбор методов диагностики организации (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, контент-анализ, мозговой штурм, изучение документов)

4. Проведение диагностики организации.

5. Результаты диагностики организации.

6. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

##### **Практическое задание «Проведение анализа деятельности организации»**

Необходимо провести анализ деятельности выбранной организации.

##### **Структура выполнения задания**

1. Выбор организации для проведения анализа

2. Описание организации и критериев необходимости проведения анализа деятельности

– название организации;

– организационно правовая форма;

– сфера деятельности;

– обоснование необходимости анализа.

3. Выбор методов анализа деятельности организации (STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ сил К. Левина, схема «входа-выхода»)

4. Проведение анализа деятельности организации.

5. Результаты диагностики деятельности организации.

6. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

### **Практическое задание «Методы диагностики и анализа»**

Распределите соответствующие методы диагностики и анализа организации

Наблюдение	Методы диагностики
Интервьюирование	
Анкетирование	
Тестирование	
SWOT-анализ	
куб Прайса	Методы организационного анализа
СТЕР-анализ	
анализ поля сил К. Левина	
схема «входа-выхода»	

### **Ситуация «Рассказ начальника»**

В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно – это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься позже, днем. Ну, и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче.

Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

#### **Вопросы и задания**

1. Сделайте СТЕР – факторный анализ и SWOT – анализ.
2. Ответьте на вопрос: какие ошибки допустил начальник при планировании изменений?

### **Ситуация «История компании Audi: четыре кольца успеха»**

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиной более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch. Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но, тем не менее, решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, – audi. Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год – Audi-B.

Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки – Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании – история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто– Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку

предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Automobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – Audi AG.

Новейшая история Audi – это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

#### **Вопросы и задания**

1. Ознакомьтесь с приведенной ниже историей взлетов и падений известной зарубежной компании.

2. Проведите диагностику и анализ деятельности организации на основных этапах жизненного цикла.

#### **Практическое задание «Методы организационной диагностики»**

Заполните таблицу, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики.

Основные достоинства и потенциальные проблемы методов организационной диагностики

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

- Несоответствие выборки целям диагностики.
- Пристрастность наблюдателя и проблема надежности.
- Нет пристрастности ответов.

– Адаптивность – применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам.

- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность респондента.
- Влияние вопросов на ответы.
- Сверхинтерпретация данных.
- Возможность сбора большого объема данных.
- Источник содержательных данных.
- Эмпатичность.
- Трудоемкость.
- Реальное время, а не ретроспектива.
- Адаптивность.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Неэмпатичность.
- Возможность установки обратной связи.
- Простота использования на больших выборках.
- Трудоемкость.
- Низкая репрезентативность.
- Сбор данных о поведении, а не отчет о нем.
- Трудности оценки и поиска.
- Трудности кодирования и интерпретации.
- Пристрастность интервьюера.
- Пристрастность респондентов.

### **Практическое задание «Revlon на китайском рынке»**

Проведите диагностическое исследование ситуации методом SWOT-анализа и PEST-анализа.

В 2000 году фирма Revlon начала экспортировать в Китай свою продукцию, произведенную в США, и в настоящее время рассматривает возможность использования более агрессивной стратегии на этом рынке.

Объем продаж косметики значительно выше в крупных урбанизированных центрах, нежели в сельских областях, однако даже горожанки в Китае тратят на макияж лишь незначительную долю доходов по сравнению с тем, сколько «выбрасывают» на косметику женщины в западных странах. Китайки также довольствуются меньшим, по сравнению с дамами из западных стран, разнообразием косметических товаров.

Номинальный ВВП на душу населения в Китае оценивается в 860 долларов США.

За последнее десятилетие этот показатель возрос в 9 раз в центральных областях и в 1,5 раз в сельских областях страны. Из-за большого размера рынка и высоких темпов экономического роста китайский рынок обладает громадным потенциалом в долгосрочном периоде. При этом данный рынок

представляется высокорисковым, так как китайское правительство традиционно не признает таких «буржуазных» продуктов, как косметика, и уже неоднократно выражало свое неодобрение по поводу использования декоративных косметических средств.

Ситуация осложняется тем, что Revlon столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны местных фирм – их продукция дешевле в несколько раз.

### **Тест «Методы организационной диагностики и анализа»**

1. Форма очного проведения опроса, при котором исследователь находится в непосредственном контакте с респондентом:

- а) анкетирование;
- б) интервьюирование;
- в) наблюдение.

2. Метод представляет собой процедуру работы с сотрудниками организации посредством опросного листа (вопросника):

- а) анкетирование;
- б) интервьюирование;
- в) наблюдение.

3. Метод представления изменения в виде анализа поля сил описал:

- а) К. Левин;
- б) Л. Грейнер;
- в) Ф. Тейлор.

4. В 1953 году. Алексом Осборном был разработан

- а) метод мозгового штурма;
- б) метод VOCATE;
- в) SWOT-анализ.

5. Диаграмма, являющаяся графическим изображением, которое в сжатой форме и логической последовательности распределяет причины:

- а) STEP-анализ;
- б) причинно-следственная схема Каору Ишикавы;
- в) куб Прайса.

6. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления:

- а) организационная диагностика;
- б) метод мозгового штурма;
- в) SWOT-анализ.

7. Маркетинговый инструмент для выявления влияющих факторов внешней среды:

- а) SWOT-анализ;
- б) Метод VOCATE;
- в) STEP-анализ.

8. Аспекты внешней среды, которые выявляются при STEP-анализе:

- а) политические, экономические, социальные и косвенные;
- б) экономические, социальные и технологические;
- в) политические, экономические и технологические.
- г) политические, экономические, социальные и технологические.

9. Суть метода мозгового штурма сводится к:

- а) разделению этапов генерирования и анализа идей и проблем;
- б) максимальному вовлечению людей в процессе творческого поиска;
- в) сочетанию стратегий хаотического и организованного мышления при решении проблем.

10. Цитата «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил – тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)» принадлежит:

- а) К. Левину;
- б) Д. Дак;
- в) А. Осборну.

11. Системная карта показывает компоненты системы и ее окружение:

- а) за прошедшее время;
- б) в текущий момент времени;
- в) за прошедшее время и в текущий момент времени.

12. «Рыбный скелет» напоминает:

- а) системная карта;
- б) схема «входа-выхода»;
- в) причинно-следственная схема Каору Ишикавы.

13. Назначение схемы «входа-выхода»:

а) определить, что должно быть на входе, для того, чтобы в результате процесса было получено то, что требуется на выходе;

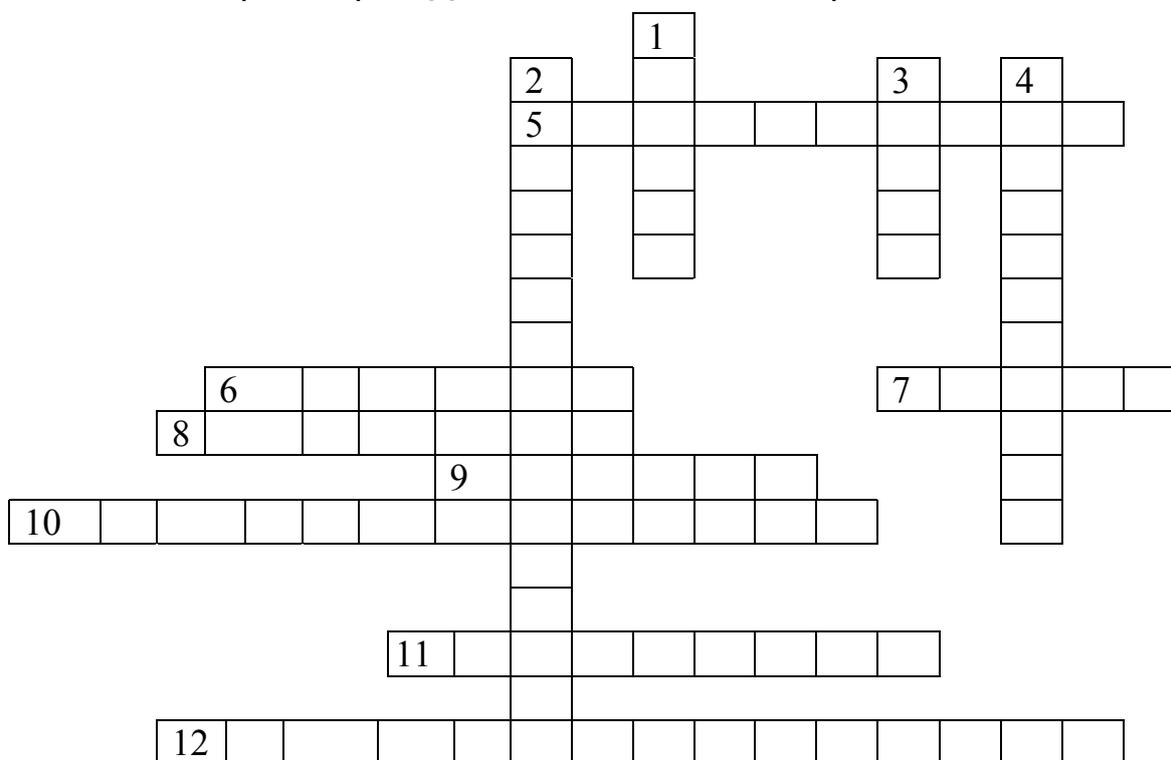
б) определить, что должно быть на входе, для того, чтобы в результате процесса было получено то, что требуется на выходе, определить процесс, необходимый для получения результата, определить какие результаты требуются на выходе данного процесса;

в) определить, что должно быть на входе, для того, чтобы в результате процесса было получено то, что требуется на выходе, определить какие результаты требуются на выходе данного процесса.

14. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления – это:

- а) организационная диагностика;
- б) Назначение схемы «входа-выхода»;
- в) Система методов анализа при изменениях в организации.

### Кроссворд «Диагностика и анализ организации»



#### ***По горизонтали:***

5. Метод диагностики, преимуществом которого являются: сбор данных о поведении, а не отчет о нем, реальное время, а не ретроспектива, адаптивность.

6. Профессор, который в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики ввёл акроним SWOT.

7. Способ достижения целей диагностики.

8. Момент времени, в который системная карта показывает компоненты системы и ее окружение .

9. Диаграмма, являющаяся графическим изображением, которое в сжатой форме и логической последовательности распределяет причины – куб...

10. Метод представляет собой процедуру работы с сотрудниками организации посредством опросного листа (вопросника).

11. ... идей – основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма.

12. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления ..., экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

### ***По вертикали:***

1. Разработал в 1953 году метод мозгового штурма.

2. Форма очного проведения опроса, при котором исследователь находится в непосредственном контакте с респондентом.

3. Описал метод представления изменения в виде анализа поля сил.

4. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления – это...

### **Рекомендуемая литература**

1. Алиев, В.Г. Теория организации [Текст]: учебник / В.Г. Алиев. – М.: Экономика, 2003 – 431 с.

2. Андреева, Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов [Текст] / Т.Е. Андреева // Вестник С.-Петербург. ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2004. – Вып. 2.

3. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М. – 2006 – 176 с.

4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст] учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.

5. Лафта, Дж. К. Теория организации [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 416 с.

6. Малышева, Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.

7. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

8. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник / Г.В. Широкова. – 3-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с.

9. Щербина, В.В. Социальные теории организаций. Словарь [Текст] / В.В. Щербина. – М.: Инфра-М, 2000.

# Тема 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

## 1.1. Теоретический минимум

При изменении содержания и направления деятельности организации часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Выделяют четыре группы факторов, оказывающих влияние на процесс организационного проектирования:

- состояние внешней среды, т. е. всего того, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы.

*Организационное проектирование* представляет собой процесс создания прообраза будущей организации.

Методология в научных исследованиях проблем организационных изменений рассматривается на нескольких уровнях:

- философском;
- общенаучном;
- частнонаучном;
- методическом.

Общее число уровней может быть различным в зависимости от принятой степени детализации объекта.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательном сближении рациональной структуры управления с ее эталонной моделью.

Рассмотрим **основные этапы проектирование изменений** в функционирующей организации являются:

1. Анализ существующей структуры (постановка диагноза).
2. Формирование общей структурной схемы и главных характеристик.
3. Разработка состава подразделений и связи между ними (структуризация).
4. Разработка системы управления (регламентации).

Организационные структуры должны удовлетворять следующим требованиям:

- оптимальности;
- оперативности;

- надежности;
- экономичности;
- гибкости;
- устойчивости структуры управления.

Рассмотрим, как **контекстные факторы** определяют различные подходы к переменам в организации.

– Продолжительность *периода времени*, в течение которого надо реализовать перемены, колеблется в широких пределах.

– Независимо от глубины перемен иногда требуется *сохранить* некоторые существующие аспекты организации, особенно имеющие отношение к компетенции, на основе которой и будут проведены перемены.

– Переменам способствует *разнообразие* опыта, взглядов и мнений в организации.

– Каковы опыт или *возможности* организации в реализации перемен?

– Достаточный ли у организации *потенциал* для реализации перемен с точки зрения наличных ресурсов?

– В одних организациях существует всеобщая *готовность* к переменам.

– Существует ли в организации человек, обладающий достаточной *властью* для реализации перемен?

Рассмотрев основные понятия организационного проектирования; основные подходы и методологические принципы построения организационных структур; можно сделать вывод, что организационное проектирование представляет собой сложный процесс, состоящий из различных этапов, стадий и разработок, и имеющий большое значение для развития организационной, производственной системы.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте понятие организационному проектированию изменений.
2. Какие основные задачи организационного проектирования?
3. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
4. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Кратко охарактеризуйте их.
5. С чем связана необходимость корректировки структур?
6. Дайте определение стратегическим изменениям.
7. Назовите и охарактеризуйте типы стратегических изменений.
8. Что означает понятие «контекст перемен». Приведите пример.
9. Какие бывают уровни исследования и проектирования изменений?

## 1.3. Темы рефератов

1. Значение и задачи организационного проектирования.
2. Уровни исследования проектирования изменений.

3. Этапы проектирования организационных перемен.
4. Анализ контекста перемен.
5. Понятие и типы стратегических изменений.

#### 1.4. Практические задания

##### **Практическое задание «Характеристика изменений в организации»**

1. Выберите и опишите ситуацию, связанную с осуществлением проекта изменений в выбранной организации. Назовите его основные элементы и свойства. Рассмотрите различные аспекты содержания проекта.
2. Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности?
3. Дайте характеристику факторов успеха изменений.
4. Оцените целесообразность использования модели управления проектами изменений? Выделите отдельные этапы управления проектами изменения.
5. Что мешает в реальных буднях предприятия успешному управлению проектами изменений?

##### **Деловая игра «Проектирование бизнеса, выбор организационно-правовой формы»**

**Задание.** Для данной игры необходимо разделиться на группы, выбрать экспертов.

Каждая группа участников (предприниматели, партнеры) должна определить индивидуальные цели, задачи, которые им необходимо будет решить.

**Цель данной игры** – спроектировать тот бизнес (выбор партнеров, клиентов, посредников), который наиболее перспективный, и обосновать его.

Задачи, поставленные перед участниками:

- предложить товар, пользующийся высоким уровнем конкурентоспособности;
- определить тип и выбор поставщиков, посредников (оптово-посреднических структур), покупателей-клиентов;
- предусмотреть технику деловых переговоров.

Участники должны также составить учредительные документы (устав предприятия, положение), выбрав одну из приведенных организационно-правовых форм:

- полное (коммандитное) товарищество;
- общество с ограниченной ответственностью;
- акционерное общество;
- производственный кооператив;
- унитарное предприятие.

В подготовленном сообщении участника необходимо осветить:

- общую характеристику бизнеса;
- особенности рынка, профиль потребителя;
- основных конкурентов, преимущества по сравнению с ними;
- сравнительные преимущества и недостатки выбранной организационно-правовой формы с точки зрения менеджмента.

Для участников данной игры необходимо заполнить анкету по оценке текущей деятельности. В анкете необходимо указать, какой сферой деятельности будет заниматься каждый из участников. Данная анкета заполняется в начале игры, когда распределяются роли между участниками. Участников должно быть задействовано не менее трех человек.

После выступления участников эксперты принимают решение и выбирают команду победителя. Для выбора победителя эксперты голосуют за группы участников.

#### Анкета по оценке текущей деятельности

1.	ФИО	
2.	Должность	
3.	Требование к работе	
4.	Функции, задачи работы	
5.	Дополнительные требования	
6.	Дата реализации проекта	

#### Кроссворд «Организационное изменение»

##### **Вопросы:**

1. Комплекс работ по созданию предприятия, формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым.

2. Процесс оздоровления предприятия, изменения посредством подъема технических решений на новый уровень, создание новых бизнес-процессов и управления, которых прежде не было организации.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

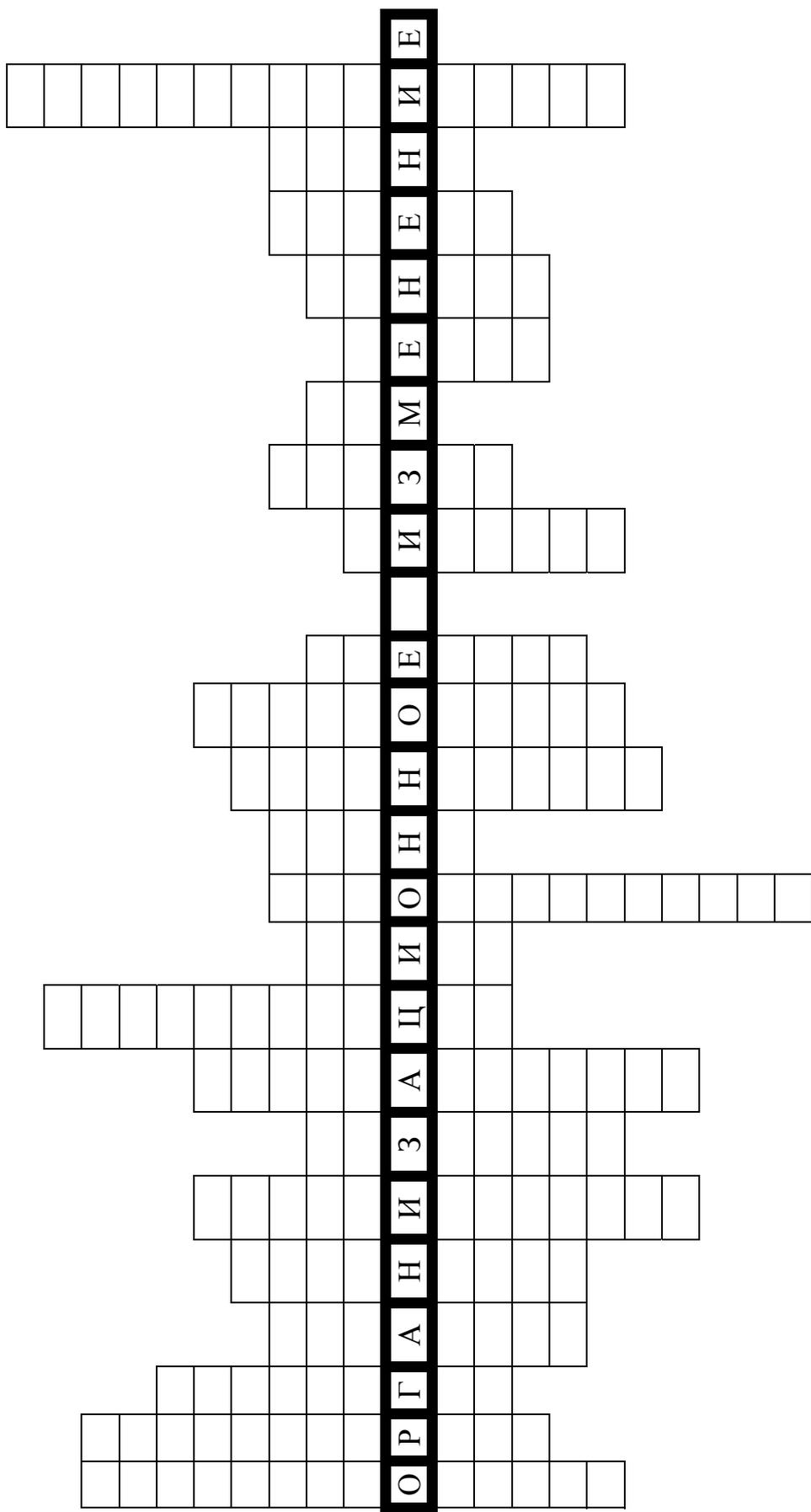
4. Развитие организационных систем и их постоянное движение вперед к новым целям.

5. Эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве и состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

6. Исследование каких-либо процессов, явлений или систем объектов путем построения и изучения их моделей.

7. Необратимое, направленное, закономерное изменение систем.

8. Механизм сравнительного анализа эффективной работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.



9. Преобразование мирового пространства в единую зону, где свободно перемещаются информация, товары и услуги, капитал, где непринужденно распространяются идеи и беспрепятственно передвигаются их носители, стимулируя развитие современных институтов и отлаживая механизмы их взаимодействия.

10. Один из авторов «Модели изменения бизнеса».

11. Изменение принципов действия предприятия, способствующего улучшению управления, повышению эффективности и производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, снижению издержек производства.

12. Автор «Интегративной модели».

13. Совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования, вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов.

14. Систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

15. Автор «Модели управления изменениями».

16. Целое, состоящее из частей, множество элементов, которые взаимодействуют между собой для достижения цели.

17. Автор модели, включающая в себя ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

18. Кто представлял процесс обучения в виде постоянно движущегося колеса?

19. Автор модели организационных изменений, которая состоит из трех этапов: размораживание, переход, замораживание.

20. Автор «Спирали создания знаний организацией».

21. Автор модели «Ментальность членов организации».

22. Автор модели «Движущие силы роста».

23. Изменение структуры компании, элементов, формирования ее бизнеса под влиянием факторов внешней или внутренней среды.

### **Тест «Проектирование»**

1. Организационное проектирование рассматривается как...

- а) деятельность управленческого аппарата;
- б) разработка технологических производственных карт;
- в) наблюдение операторов за производственным процессом;
- г) ситуационный выбор характеристик организационной системы.

2. Функционально-структурное проектирование использует ...
- а) функциональную структуру организационной системы;
  - б) ситуационный выбор характеристик организационной системы;
  - в) рационализацию технологий организационных процессов;
  - г) социометрическую модель.
3. В сфере управления организационной деятельностью используют...
- а) связь людей со средствами производства и между собой;
  - б) математические методы, моделирующие производственный процесс;
  - в) приемы логико-семантического анализа;
  - г) анализ функционирования технологических линий.
4. В организационном проектировании используют...
- а) детерминированные модели;
  - б) методы оперативного управления экономическим объектом;
  - в) модели эксплуатационного уровня;
  - г) эвристические методы проектирования.
5. Среди организационных систем выделяют...
- а) системы управленческого уровня;
  - б) системы планирования производственно-хозяйственной деятельности;
  - в) системы анализа экономической деятельности;
  - г) системы производственной инфраструктуры.

### **Ситуация «Большая перестройка»**

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

#### **Вопрос**

Как обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников, исключив дублирование функций, и при этом сохранить хорошие взаимоотношения в коллективе?

### **Рекомендуемая литература**

1. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.

2. Баранчеев, В.П. Управление организацией [Текст] / В.П. Баранчеев, Г.Л. Азоев, В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 736с.
3. Баринов, В. А. Организационное проектирование [Текст] / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М. 2010. – 384с.
4. Быстрова, Ю. Управление изменениями [Текст] / под ред. Ю. Быстрова; пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
5. Дафт, Р. Менеджмент [Текст]: учебник / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
6. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
7. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2006. – 360 с.
8. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 341с.
9. Лобанова, Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Текст] / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации.– 2010. – №1. – С.12-14.
10. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. –3-е изд. – М.: КНОРУС, 2011. – 564с.
11. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя [Текст] / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2008. – 448 с.
12. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2010.– 432 с.
13. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник / Г.В. Широкова. – 4-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. – 480 с.
14. Шонесси, О.Дж. Принципы организации управления фирмой./ О.Дж. Шонесси. – М.: Прогресс, 2009. – 378 с.

# Тема 10. ВЫБОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

## 1.1. Теоретический минимум

Существует много различных технологий и подходов применяемых к организационным изменениям.

**Бенчмаркинг** можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Одной из программ улучшения качества является **концепция TQM и стандарты серии ISO 9000**. В их системах все взаимосвязано. Концепция TQM главным образом ориентируется на потребителей и их удовлетворенность. TQM пытается руководителей организаций научить лучше и тщательнее разбираться в запросах клиентов и тем самым повысить свой уровень доходности.

**Система «Шесть сигм»** может помочь компании в усовершенствовании качества выпускаемой продукции, наладить связь с покупателями, привлекать и удерживать новых клиентов, экономить финансовые средства. Такая мощная и продуктивная система требует квалифицированных рабочих для ее внедрения в организацию. Система «Шесть сигм» находит даже не известные руководителю изъяны работы организации, предлагает много новые, современных подходов по решения как и старых, так и вновь возникших проблем.

Процесс внедрения **сбалансированной системы показателей (ССП)** предполагает серьезные изменения, которые являются неотъемлемой частью развития компании, а также непосредственно затрагивают интересы сотрудников. В заключении можно сказать, что в процессе проведения организационных перемен обычно появляются две позиции – одна в поддержку перемен, другая – против. Это означает наличие в организации высокой возможности нарушения организационного равновесия, что, в свою очередь, требует от менеджмента организации проведения новых перемен.

Неизбежность организационных перемен и необходимость их регулирования связаны с проблемами организационного развития, сопротивления переменам и возможности проявления организационной борьбы.

Сбалансированная система показателей является очень эффективной при проведении организационных изменений. Она позволяет ускорить процесс реализации стратегических планов, не отклоняясь от ежедневных

дел. Сущность и структура этой системы проста, поэтому применима к любой организации.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные подходы бенчмаркингу.
2. Перечислите и охарактеризуйте виды бенчмаркинга.
3. Назовите этапы бенчмаркинга.
4. Назовите этапы бенчмаркингового проекта.
5. Назовите принципы бенчмаркинга.
6. В чем суть концепции TQM?
7. Назовите модели TQM.
8. Перечислите основные принципы TQM.
9. Что является причиной быстрого распространения серии ISO 9000?
10. В чем сущность концепции «Шесть сигм»?
11. Перечислите инструменты, которыми пользуется концепция «Шесть сигм».
12. Назовите основные элементы концепции «Шесть сигм»?
13. Что такое сбалансированная система показателей?
14. Охарактеризуйте структуру ССП.
15. Какие обязательные элементы содержит дизайн ССП?
16. Какие элементы включает технологическое построение ССП?

## 1.3. Темы рефератов

1. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений.
2. Концепция «Шесть сигм».
3. Всеобщее управление качеством (tqm) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений..
4. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и ее роль в проведении изменений.

## 1.4. Практические задания

### **Ситуация «Корпорация LG Electronics»**

Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Ю. Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

## **Вопросы**

- 1) Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?
- 2) Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле и маркетингу?
- 3) В какой мере патент является инструментом управления качеством?

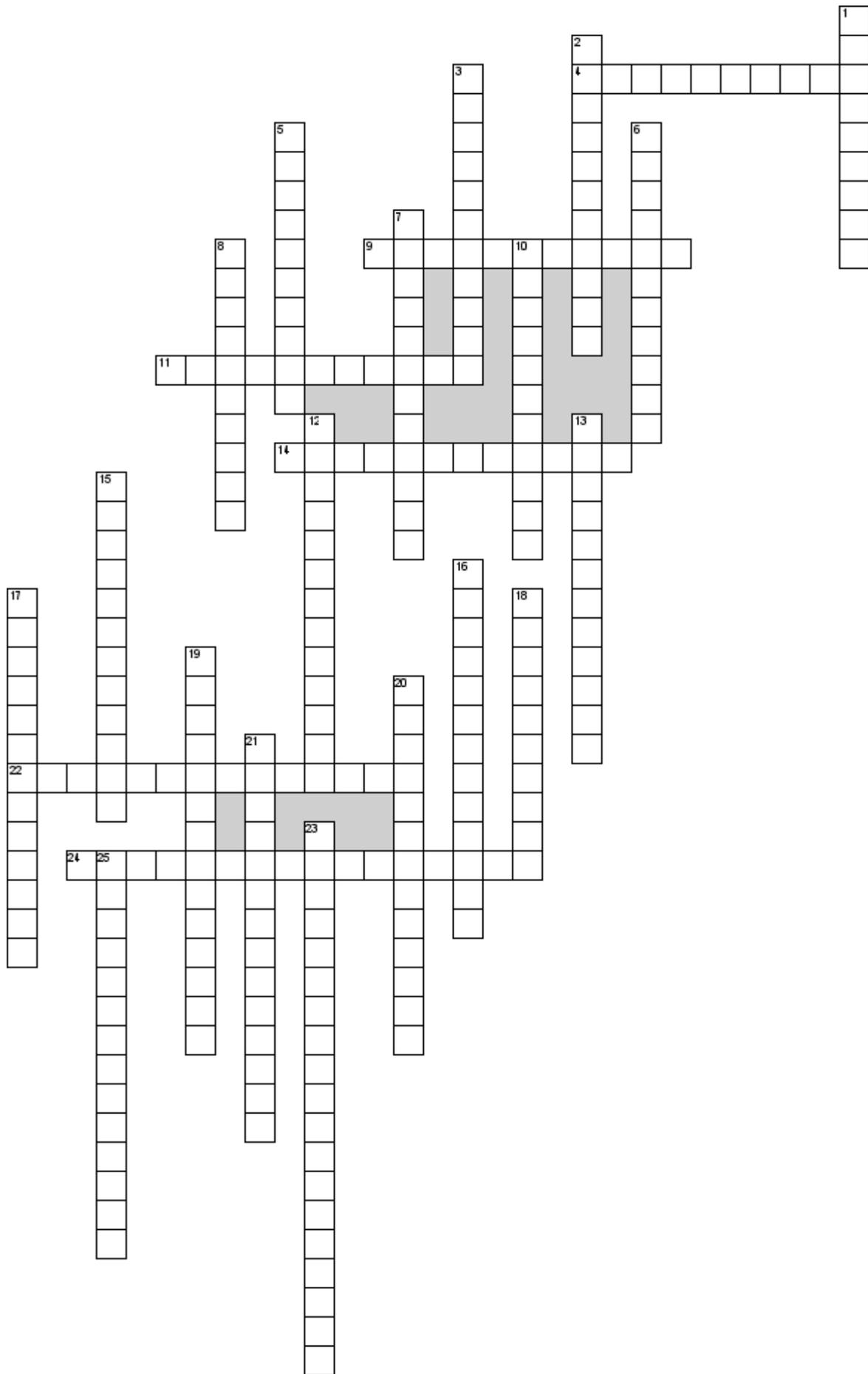
## **Кроссворд «Управление изменениями»**

### ***По горизонтали:***

4. Стадия жизненного цикла.
9. Перевод идей источника в набор символов на языке коммуникации.
11. Один из подходов к проведению изменений, основанный на принуждении к проведению изменения.
14. Заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников.
22. Тип решения по числу принимающих его лиц.
24. Способ принятия решений.

### ***По вертикали:***

1. Управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений.
2. Процесс распределения деятельности во времени и обеспечения взаимодействия различных частей организации.
3. Один из подходов организационного обучения.
5. Один из факторов среды непосредственного воздействия (косвенного) на организацию.
6. Свойство внешней среды, характеризующее степень изменения факторов и силы их воздействия.
7. Процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.
8. Данные, несущие в себе новизну и полезность для работника принимающего решение.
10. Самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.
12. Для организации характерна...
13. Один из основных факторов развития организации.
15. Принцип, обеспечивающий закон композиции и пропорциональности.



15. Принцип, обеспечивающий закон композиции и пропорциональности.

16. Стадия развития организации по Л. Грейнеру, на которой происходит децентрализация управления.

17. Сложное поведенческое явление, характеризующее первую реакцию на проводимое изменение.

18. Тип обучения, направленный на приспособление к окружающей среде.

19. Характеристика, свойственная определенным системам, обозначающая наличие цели компонента системы не всегда совпадающего с целями самой системы.

20. Критерий качественного управленческого решения.

21. Противостояние организации внешним и внутренним разрушающим воздействиям.

23. Первый этап жизненного цикла.

25. Вид организационной структуры.

### **Тест «Выбор программы и проектов осуществления изменений»**

1. Бенчмаркинг – это:

- а) анализ сильных и слабых сторон организации;
- б) промышленный шпионаж;
- в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний
- г) концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

2. К задачам бенчмаркинга не относят:

- а) определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
- б) разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов;
- в) формирование ассортиментной политики фирмы;
- г) постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие.

3. К этапам реализации бенчмаркингвого проекта относят:

- а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
- б) сбор информации, анализ, улучшение;
- в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

4. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:

- а) статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;
- б) политика развития предприятия;
- в) только как статистический показатель.

5. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

- а) отношение сотрудников к выполняемой работе;
- б) регулярную отчетность менеджеров;
- в) что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения

6. Основными целями TQM являются:

- а) ориентация всего предпринимательства и всех усилий организации на выполнение требований и ожиданий потребителей;
- б) определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
- в) оптимальное использование всех ресурсов организации;
- г) возведение качества в важнейшую цель предпринимательства;
- д) разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов.

7. Концепция TQM зародилась в:

- а) США;
- б) Японии;
- в) Европе;
- г) США и дальнейшее развитие в Японии;
- д) США и Японии.

8. Анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях

- а) конкурентный бенчмаркинг;
- б) внутренний бенчмаркинг;
- в) функциональный бенчмаркинг;
- г) общий бенчмаркинг.

#### Рекомендуемая литература

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер; пер. с англ. С.Г. Божук. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИЮФУ, 2010 – 122 с.

3. Всеобщее управление качеством [Текст]: учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 2001. – 600 с.

4. Дафт, Р. Менеджмент [Текст]: учебник / Р. Дафт; пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.

5. Джеймс, Р. Управление качеством [Текст]: учебник / Р. Джеймс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 637 с.

6. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM) [Текст]: учебник / С. Джордж, А. Ваймерских. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 441 с.

7. Емельянов, Е.Н. Проведение системных организационных изменений [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 118-122.
8. Коттер, Дж.П. Впереди перемен [Текст]: учебник / Дж. П. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 137 с.
9. Магер, В.М. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / В.М. Магер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.
10. Мильнер, Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 27-34.
11. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг [Текст] / Е.А. Михайлова. – М.: «Баговест-В», 2002. – 176 с.
12. Михеева, Е.Н. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – 708 с.
13. Михненко, П.А. Модель адаптивной организационной системы [Текст] / П.А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 3-10.
14. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] / Р. Рейдер. – М.: Стандарты и качество, 2006.
15. Решетникова, К.В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов [Текст] / К.В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-12.
16. Фрейдина, Е.В. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – М.: ОМЕГА-Л, 2012. – 189 с.
17. Херри М. 6Sigma Концепция идеального менеджмента [Текст] / М. Херри, Г. Шредер. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с.
18. Чупилин А.И. Управление качеством [Текст]: учебник / А.И. Чупилин. – М.: Дашков и К, 2006. – 153 с.

# Тема 11. РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

## 1.1. Теоретический минимум

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Подготовка и осуществление изменений складывается из взаимосвязанных фаз, образующих единый, комплексный процесс. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение, которое способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом реализации изменений.

Под **технологией принятия решений** понимается системная деятельность лиц, принимающих решения о внедрении организационных изменений, представленную в форме плана, алгоритма, дающих возможность представления процессуальной характеристики деятельности, поэтапного достижения результата намеченных изменений<sup>11</sup>.

По **типу взаимодействия с внешней средой** можно выделить: механический и органический подходы.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований, среди которых можно назвать следующие<sup>12</sup>:

- практическую применимость
- экономичность
- точность
- надежность
- простоту.

Однако необходимо помнить, что не существует единого верного пути внедрения изменений. Руководителю следует учитывать множество факторов, обладать достаточной подготовкой в области организационных изменений, чтобы принять эффективное решение о способе реализации нововведений. Ведь цена ошибки при осуществлении изменений очень велика и может повлечь за собой отрицательные результаты.

Общей целью стратегии организационного развития является выработка планомерного и целостного подхода к повышению эффективности компании.

В общих чертах эффективной можно считать ту компанию, которая достигает своей цели посредством удовлетворения ожиданий и потребно-

---

<sup>11</sup> Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений / И.Н. Герчикова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 12. – С. 39-42.

<sup>12</sup> Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин. – перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 512 с.

стей заинтересованных сторон, выгодного сочетания ресурсов с возможностями, быстрой адаптации к изменяющейся среде и формирования культуры приверженности, творчества, общих ценностей и взаимного доверия<sup>13</sup>.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия. Фактор нарушения равновесия вследствие появления противоречий выполняет роль своеобразного пускового механизма, инициирующего эволюционное развитие. Анализ периодичности нарушения равновесия позволяет обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в относительно равновесное состояние, но на качественно новом уровне.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?

2. Перечислите наиболее важные качества руководителя-преобразователя.

3. Какие виды неопределенности можно выделить в деятельности современных организаций? Какое влияние они оказывают на процесс реализации изменений в организациях?

4. В чем заключается смысл понятия «стратегия проведения изменений организации»?

5. Каким образом можно избежать ошибок при осуществлении нововведений?

6. От чего зависит процесс перемен в организации?

7. Какое влияние оказывает принцип участия в управлении персонала фирмы на масштабы возникновения сопротивления изменениям?

## 1.3. Темы рефератов

1. Подходы к реализации организационных изменений.

2. Типичные ошибки при осуществлении изменений.

---

<sup>13</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – С. 200.

3. Принятие решений при осуществлении изменений.
4. Стратегия проведения изменений (организационное проектирование и организационное развитие).
5. Подготовка и осуществление нововведения.
6. Факторы неопределенности при осуществлении изменений.

#### 1.4. Практические задания

##### **Практическое задание «Последствия сопротивления изменениям»**

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Т а б л и ц а 1

##### Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

##### **Практическое задание «Процесс изменений в реальной организации»**

Необходимо описать процесс проведения изменений в выбранной организации

Основные критерии:

- выбор организации;
- предпосылки проведения изменений в организации;
- описание проекта проведения изменений;
- последствия проведенных преобразований.

### **Ситуация «Проведение организационных изменений»**

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

#### **Задание:**

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

#### **Рекомендуемая литература**

1. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.

2. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 3-е изд. М.: Омега-Л, 2011. – 415 с.
3. Быстрова, Ю. Управление изменениями [Текст] / под ред. Ю. Быстрова; пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
4. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
5. Дафт, Р. Менеджмент.[Текст] / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
6. Друкер, П. Новые реальности [Текст] / П. Друкер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 329 с.
7. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст] / Б.Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56
8. Захаров, Н.Л., Управление социальным развитием организации [Текст]/ Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.
9. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 285 с.
10. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: учебник/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
11. Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире [Текст]/ Р. Семлер. – М.: Добрая книга, 2007. – 384с.
12. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер с нем. Н.П. Береговой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

## Тема 12. КОНТРОЛЬ НАД УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМИ

### 1.1. Теоретический минимум

Контроль является «замыкающей функцией управления, и без него любое управленческое воздействие было бы неполным.

Основными задачами контроля как функции управления являются: оценка фактического результата; сравнение фактического результата с плановым (либо со стандартом); осуществление управленческих действий для корректировки отклонений, целей (стандарта).

По мнению Дж. Оучи, существует три принципиально разных подхода к разработке систем контроля: рыночный; бюрократический и клановый.

Основными сферами контроля являются: ресурсы организации (персонал, финансы, физические ресурсы, информационные ресурсы); организационная среда (внутренняя – технологии, культура, структура и т.д.; внешняя – потребители, поставщики, конкуренты и т.д.); организационные и управленческие процессы (производство, продажи, снабжение, маркетинг; организация, мотивация и стимулирование и др.); результаты деятельности организации (количественные и качественные характеристики товаров/услуг и процесса их производства; коммерческие результаты).

Существует три способа контроля: 1) «внешний» или централизованный способ (контролирует руководитель); 2) посредством самоорганизации (контролирует сам коллектив); 3) посредством создания организационного порядка (контролирует система). Оптимально построенная система контроля интегрирует различные его составляющие с тем, чтобы максимально использовать возможности и учесть ограничения, свойственные целевому воздействию, самоорганизации и организационному порядку

Особенности контроля при управлении изменениями проистекают из того, что работа или ее составляющие являются новыми как для сотрудников, так и для руководства. В связи с этим, во-первых, возрастает неопределенность разного рода условий (необходимое время, ресурсы и т.п.), во-вторых, увеличивается вероятность возникновения трудностей, сбоев и т.п. (что-то не учли, что-то пошло не так, как предполагалось).

Два основных направления контроля при введении изменений:

- 1) контроль за соблюдением графика событий;
- 2) контроль за отдельными операциями.

Особенности контроля при управлении изменениями:

1. При любом качестве подготовки нельзя быть уверенным, что исполнители адекватно усвоили концепцию изменений и готовы реализовывать ее согласно плану.

2. Большинство договоренностей являются собой компромисс между тем, что желательно делать по плану, и тем, что готов реализовать исполнитель (который часто стремится выйти за ограничения уже в процессе работы).

3. Не все запланированные изменения безусловно полезны.

4. Любой кризис вызывает возврат сотрудников к старым технологиям и поведенческим образцам.

Осуществлять контроль за управлением изменениями может либо руководитель, либо специалист по изменениям, планировавший процесс. И в том, и в другом случае – это человек, имеющий целостное представление о результате, способный определить допустимость отклонений от запланированных показателей.

Для эффективного контроля и сами планы должны быть достаточно гибкими, учитывающими непредвиденные обстоятельства. Действия необходимо разбить на мелкие детализированные действия, и контролировать соблюдение каждого из этих действий.

При осуществлении изменений недостаточно контроля одних результатов, необходимо слежение за самим ходом внедрения на всех этапах. Для проведения оценки эффективности управления организационными изменениями предлагается использовать подход, основанный на сбалансированной системе показателей.

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Основная задача методики оценки экономической эффективности процессов развития – обеспечить руководство предприятия оперативной информацией о текущем состоянии всех подсистем предприятия (культурной, социальной, технико-инструментальной) и динамике изменений всех его существенных элементов (идентичность; политика, стратегия, программы; структура; люди, группы, климат, руководство; отдельные функции, органы; процессы, общий ход дела; физические средства).

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается функция контроля? Каковы основные задачи контроля?

2. Какие вам известны виды контроля? В чем отличия между ними?

3. Какие средства контроля есть у руководителя?

4. Назовите основные сферы контроля.

5. Перечислите основные характеристики эффективной системы контроля и поясните их содержание.

6. Существуют три способа контроля. Назовите эти способы и укажите их преимущества и недостатки.

7. Каковы особенности контроля при управлении изменениями.

8. Перечислите задачи контроля и осуществляющего его лица на разных этапах управления изменениями.

9. Кто может осуществлять контроль за управлением изменениями? Какой вариант предпочтителен на ваш взгляд? Почему?

10. В чем состоит оценка эффективности управления организационными изменениями?

11. Какие подходы к оценке эффективности управления организационными изменениями можно применить?

12. Назовите основные показатели, характеризующие процесс изменений в различных подсистемах предприятия.

### 1.3. Темы рефератов

1. Задачи контроля как функции управления.
2. Виды контроля.
3. Особенности контроля при управлении изменениями.
4. Оценка эффективности управления организационными изменениями.

### 1.4. Практические задания

#### **Тест на умение правильно и своевременно реагировать на перемены**

1. Считаете ли вы, что прогресс создает больше проблем, чем разрешает?

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

2. На ваш взгляд, жизнь в прошлых столетиях, несмотря на отсутствие многих удобств, имела свои преимущества?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

3. Человек, по вашему мнению, никогда не создаст ничего более совершенного, чем он сам?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

4. Вы согласны с тем, что изменяющийся мир изменяет человека?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

5. Сообщения о новых технических достижениях вас раздражают, особенно если вы их не понимаете?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

6. Вам представляется, что все описания жизни в будущем основаны на фантазиях их авторов?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

7. Уверены ли вы, что развитие цивилизации ведет к полному разрыву с природой?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

8. Любите ли вы читать и читаете фантастическую литературу?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

9. Переноситесь ли вы мысленно в другие времена и представляете, что было бы с вами, если бы вы жили в прошлом?

- а) да;
- б) нет;
- в) редко.

10. Считаете ли вы себя современным человеком?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

11. Считаете ли вы, что техника, облегчая жизнь, делает нас заложниками цивилизации?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

12. Любите ли вы фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет?

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

13. Вы убеждены в том, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

14. Думаете ли вы, что только некоторые люди созданы для творческой работы?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

15. Хотели бы вы иметь дома (уже имеете) персональный компьютер?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

16. На ваш взгляд, развитие науки и техники действительно изменяет вас и ваше отношение к людям?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно.

17. Несмотря на высокий ритм жизни, узнаете ли вы во время что-нибудь новое?

- а) да;
- б) нет;
- в) когда как.

### Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А	1	2	1	5	3	3	5	5	2	5	3	7	7	3	7	5	5
Б	4	4	6	4	5	5	3	3	7	3	5	3	3	5	3	3	3
В	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4

**84 и более балла.** Похоже, что вы действительно идете впереди прогресса – сначала вы, а потом – прогресс... Вы человек завтрашнего дня, но все же не забывайте, что живете вы сегодня.

Старайтесь больше радоваться повседневным чудесам, а не ждать чудес будущих, и не забывайте, что все чудеса науки и техники создаются людьми и для людей.

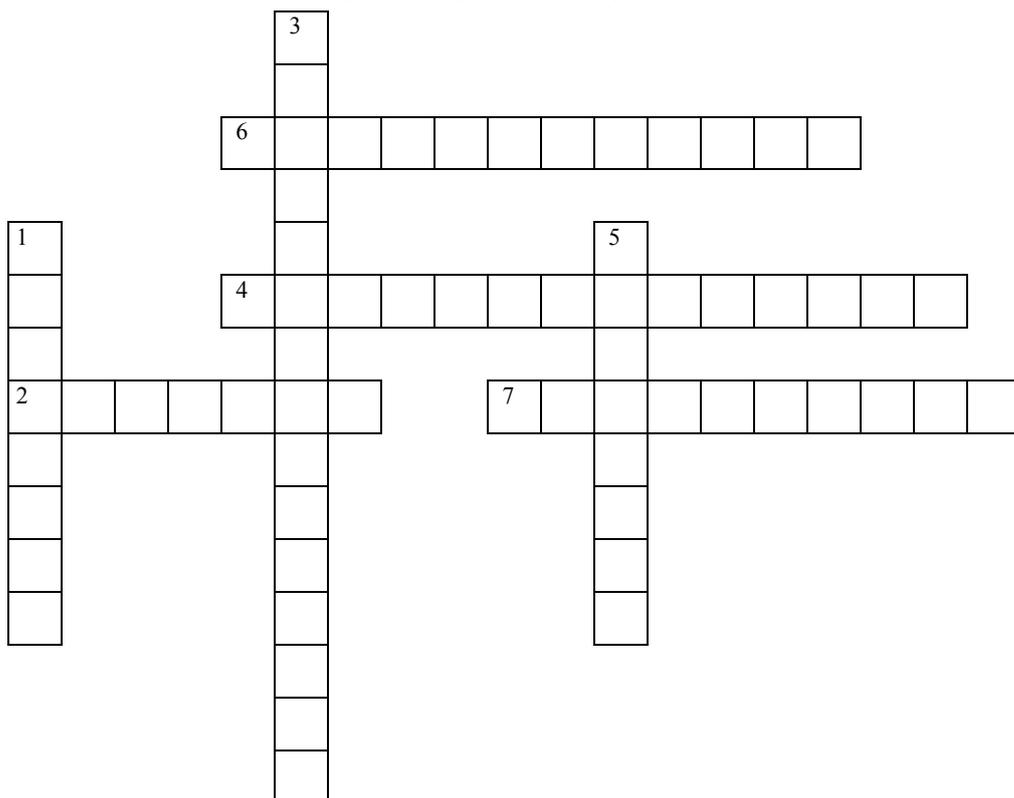
**70–83 балла.** Вам не грозит шок от столкновения с будущим. Вам нравятся современные технические «игрушки», для каждой новинки найдется место в вашей жизни. Вы готовы к любым новшествам, но и не возлагаете на них чрезмерных надежд.

**61–79 баллов.** Вы ничего не имели бы против того, чтобы мир оставался таким, каков он есть, и не заставлял бы нас постоянно переучиваться, применительно к новым чудесам. Но уж раз что-то новое появляется, вы готовы потратить усилия на то, чтобы научиться с этим управляться.

**60 и менее баллов.** Вас не радуют перемены в жизни. Бесконечные новшества вас пугают. Увереннее вы чувствуете себя там, где можно опереться на традиции и нормы, освященные поколениями.

Вы бы предпочли, чтобы наши дети жили бы так же, как живем мы и как жили наши отцы. Однако признайте, что развитие цивилизации, хорошо оно или плохо, очень мало зависит от чьей-то воли. Так что лучше постараться найти в нем свои плюсы.

### Кроссворд «Контроль»



#### **Вопросы:**

#### **По горизонтали:**

2. Контроль, базирующийся на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленных на достижения желаемых целей.

4. Контроль, который используется после того как работа выполнена.

6. Ресурс предварительного контроля, достигается за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков.

7. Ресурс предварительного контроля, отвечающий за бюджет организации.

***По вертикали:***

1. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации.

3. Контроль реализации определенных правил и процедур.

5. Конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению.

**Рекомендуемая литература**

1. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г.А. Архангельский. – СПб.: Питер, 2003 – 415 с.

2. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения [Текст] / М.Г. Браун; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

3. Глазл Ф., Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст] / Ф. Глазл, Б. Ливехуд; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.

4. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент [Текст]: курс лекций / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников // Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» [ecsosman.edu.ru]

5. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2003. – 304 с.

6. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

7. Рязанов, Ю. Стоимость бренда и оценка экономической эффективности рекламных затрат: введение динамического коэффициента [Текст] / Ю. Рязанов, М. Дымшиц // [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru).

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПОДСИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Тема 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

##### 1.1. Теоретический минимум

В научной литературе используется множество различных подходов к определению содержания понятия «стратегия»:

- система взаимосвязанных решений и установок, определяющих приоритетные направления действий по реализации миссий организаций;
- план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое;
- набор принципов и инициатив высшего руководства, которые позволяют достичь цели с наименьшими потерями или определить цель;
- траектория динамики индикаторов деятельности организации.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии<sup>14</sup>.

Основными *ключевыми* факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

1. Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы.
2. Цели фирмы.
3. Интересы и отношение высшего руководства.
4. Финансовые ресурсы фирмы.
5. Квалификация работников.
6. Обязательства фирмы.
7. Степень зависимости от внешней среды.
8. Временной фактор.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Для реализации стратегии необходимо, чтобы изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности

---

<sup>14</sup> Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

организации. Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие<sup>15</sup>:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационная и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

Для успешной реализации любой конкретной стратегии необходимо, чтобы адекватные изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

Как правило, изменения включают в себя введение новых методов работы и появление новых людей, что напрямую затрагивает персонал организации. Возникающие в связи с этим проблемы могут проявляться по-разному, но в основном они обнаруживаются в нескольких аспектах:

- Организационная структура.
- Сопротивление изменениям.
- Организационная культура.
- Методы управления изменениями.

Каждая из названных проблем является одновременно самостоятельной и в то же время тесно связанной с другими.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Назовите стратегии осуществления изменений.
2. Дайте определение «стратегического континуума».
3. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
4. Перечислите основные области стратегических изменений.
5. Какие существуют проблемы проведения изменений?
6. В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?
7. Какими факторами определяется положение стратегии изменения в стратегическом континууме?
8. Что подразумевается под ключевыми стратегическими изменениями?

## 1.3. Темы рефератов

1. Стратегии осуществления изменений.
2. Выбор стратегии изменений.

---

<sup>15</sup> Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров. – М.: Инфра-М, 2009 – 202с.

3. Система стратегических изменений.
4. Области проведения стратегических изменений.
5. Проблемы проведения стратегических изменений.

#### 1.4. Практические задания

##### Тест «Потенциал и стратегия проведения изменений»

1. Потенциал изменения – это:
  - а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
  - б) нереализованные возможности изменения организации;
  - в) оба ответа верны.
  
2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменений, относятся:
  - а) скорость изменения;
  - б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
  - в) процессы изменения.
  
3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:
  - а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
  - б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
  - в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
  - г) все предыдущие ответы верны.
  
4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:
  - а) только комплексную;
  - б) безотлагательную или поэтапную;
  - в) структурированную;
  - г) любую из вышеперечисленных.
  
5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:
  - а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы,

местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);

- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
- б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей.

7. В какой стратегии изменений используется подход, основанный на четком определении проблемы, сборе и изучении информации и использовании экспертов:

- а) нормативная стратегия;
- б) директивная стратегия;
- в) аналитическая стратегия;
- г) нет верных вариантов.

8. Обязательное требование к разработке стратегий: стратегии должны

- а) представлены в функциональной форме;
- б) обеспечивать устойчивое преимущество в конкуренции;
- в) вести к повышению экономического потенциала;
- г) поддерживать систему информирования персонала.

9. На системном подходе базируется:

- а) методология оргпроектирования;
- б) методология реструктуризации;
- в) методология реинжиниринга;
- г) методология стратегического подхода.

10. Какие одновременно происходящие события требуют времени, сил и ресурсов от менеджера, проводящего изменения в организации?

- а) текущие процессы и поддержание уже осуществленных изменений;
- б) текущие процессы и подготовка к проведению изменений;
- в) закрепление достигнутого в проведении изменений и планирование дальнейших шагов;
- г) текущие процессы, поддержание уже осуществленных изменений и подготовка новых изменений

11. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;

в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;

г) стимулирование выполнения стратегического замысла;

д) формирование корпоративной культуры;

е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

12. Основные условия выполнения стратегии – это:

а) формирование квалификационных и перспективных кадров;

б) подбор и эффективное использование персонала;

в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;

г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;

д) повышение роли первого руководителя фирмы.

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление в следствие:

а) неправильной последовательности действий при их проведении;

б) консервативности людей;

в) воздействия внешних обстоятельств;

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

14. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

а) руководству организации;

б) непосредственным исполнителям;

в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;

г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;

д) в равной степени всем работникам организации.

### Тест «Стратегия»

1. Какая характеристика подхода «Стратегические изменения» является наиболее точной?

Поставьте крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Суть подхода заключается в управлении стратегическими изменениями посредством методов эффективного обучения персонала	
2	Выделение стратегических изменений в систему; обеспечение этой системы необходимыми ресурсами; контроль и обратная связь	
3	Приоритетное обеспечение стратегических изменений необходимыми ресурсами; управление реализацией стратегических изменений менеджерами организации	

2. Какое определение наиболее точно характеризует лидирующие стратегические изменения?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Лидирующие стратегические изменения – это ведущие стратегические изменения	
2	Лидирующие стратегические изменения – основные изменения в системе всех стратегических изменений	
3	Лидирующие стратегические изменения – ключевые изменения во всей системе стратегических изменений, которые состоят из ведущих изменений именно первого уровня	

3. Кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации по функциям? Поставьте крестики в соответствующие клетки данной таблицы.

№ п/п	Что	Кто				
		Отдел стратегического развития (ОСР)	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Президент (генеральный директор)	Совет директоров
1	Стратегический анализ					
2	Разработка миссии и стратегических целей					
3	Разработка стратегических приоритетов					
4	Разработка стратегий элементов и подсистем					
5	Установка базовых конкурентных стратегий (БКС)					
6	Выбор стратегических альтернатив					
7	Установка миссии и стратегических целей					
8	Установка стратегических приоритетов					
9	Утверждение корпоративной стратегии					
10	Реализация корпоративной стратегии					
11	Стратегический контролинг					

4. Установите соответствие концепции и принципа

Концепция	Принцип	
	От настоящего – к будущему	От будущего – к настоящему
Стратегическое планирование		
Стратегический менеджмент		

5. Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций?

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктивно-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	
7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

Поставьте крестик напротив названия соответствующей стратегии

6. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

Поставьте крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации	
2	Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктивно-маркетинговой стратегии организации	
3	Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений	

7. В чем Вы видите основные особенности проведения стратегического анализа внешней среды Вашей организации?

8. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации	
2	Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации	
3	Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех	

Поставьте крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

9. Расположите цифры в нужной последовательности

- 1) ментальная правильность;
- 2) ситуационность;
- 3) уникальность;
- 4) будущая неопределенность как стратегическая возможность;
- 5) гибкая адекватность.

Характеристики потенциально эффективной стратегии	Описание характеристики
	Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегию конкретной организации должны быть заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов
	К ней относятся знание и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии
	Современная стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества
	Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (стратегического) успеха данной конкретной организации
	Реализация новых возможностей, которые несут в себе изменения внешней среды организации

### Рекомендуемая литература

1. Акимова, Г.З. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / Г.З. Акимова. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2005. – 154 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / И. Ансофф – М.: Экономика, 2008. – 519с.
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Е. Стровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 584 с.
4. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст]: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2008-286с.
5. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.
6. Коттер, Дж. П. Впереди перемен [Текст]: учебник / Дж. П. Коттер; пер. с англ. А Успенский. – : ОЛИМП-БИЗНЕС, 2007. – 256 с.
7. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 480 с.
8. Менеджмент организаций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Киржнев, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – Изд., «КНТ», 2009. – 688с.
9. Норбет, Т. Управление изменениями [Текст] / Т. Норбет // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – 318 с.
10. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / В.М. Распопов. – М.: Экономист, 2006. – 333 с.
11. Смолкин, А.М. Менеджмент :основы организации [Текст]: учеб. пособие / А.М. Смолкин. – М.: Инфра-М, 2002 – 230с.
12. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2011. – 496с.
13. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации [Текст]: учеб. пособие / под ред. Биллсберри Дж. – Жуковский: ЛИНК, 2000. – 364с.
14. Лисичкин, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин, М.В. Лисичкина. – М.: Издат. центр ЕАОИ. 2007. – 329 с.

## Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Теоретический минимум

**Реструктуризация** предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

В переводе с английского «**реструктуризация**» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. Если рассматривать компанию как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину «реструктуризация компании» можно дать следующее определение: реструктуризация компании – это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Сопоставляя подходы к реструктуризации, следует иметь в виду два обстоятельства:

– перечисленные особенности инновационного менеджмента являются скорее ориентирами, нежели обязательными атрибутами при проведении реструктуризации предприятия;

– речь идет не о противопоставлении, а о сочетании обоих подходов, особенно когда на предприятиях, осуществляющих реструктуризацию, ощущается дефицит менеджеров, способных руководствоваться инновационными преимуществами ее проведения.

Различают такие виды реструктуризации<sup>16</sup>:

1. Направленную на укрупнение предприятия (слияние, присоединение, поглощение).
2. Направленную на дробление предприятия (разделение, выделение).
3. Без изменения размеров предприятия (преобразование).

Большинство специалистов в области управления сходятся во мнении, что реструктуризация – объективный процесс в развитии организации и ее менеджер должен быть готовым к проведению соответствующих работ и мероприятий и соответственно обладать всеми необходимыми знаниями и навыками в этой области. Практика свидетельствует о том, что промедление

---

<sup>16</sup> Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альбина Паблшер, 2007. – 287 с.

и попытки обойтись без серьезных изменений приводят к исчезновению многих ведут корпораций мира.

Следует учесть, что структурная перестройка любой организации должна основываться на продуманной инновационной политике компании. Главной задачей инновационной политики должны стать переосмысление и проектирование заново деятельности предприятия, налаживание новых работ и обеспечение эффективного использования имеющихся ресурсов.

Таким образом, ни одна компания не застрахована от проблем и рисков при осуществлении процессов реструктуризации.

Основные проблемы реструктуризации:

- отсутствие четкого целеполагания проводимых мероприятий;
- нехватка финансовых, человеческих и временных ресурсов;
- разнонаправленность интересов различных групп, тем или иным образом участвующих в проведении реструктуризации;
- негативные социальные последствия преобразований; недостаточная юридическая и налоговая проработка проводимых изменений.

Избежать рисков поможет четкое соблюдение этапов проведения реструктуризации и определение целей и задач реструктуризации.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность понятия «реструктуризация» с точки зрения разных авторов.

2. Назовите основные подходы у реструктуризации компании.

3. Назовите основные цели и предпосылки реструктуризации.

5. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия? Что подразумевается под процессом проведения диагностики и какую роль она играет при проведении реструктуризации?

6. Какие основные методы используют при осуществлении процесса реструктуризации?

7. Назовите основные этапы проведения реструктуризации компании, охарактеризуйте кратко каждый из них.

## 1.3. Темы рефератов

1. Понятие реструктуризации.

2. Виды реструктуризации.

3. Предпосылки реструктуризации.

4. Подходы к реструктуризации управления компанией.

5. Методы и средства реструктуризации.

6. Основные этапы реструктуризации предприятия.

7. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.

## 1.4. Практические задания

### Тест «Реструктуризация»

1. Организационная структура – это ...
  - а) одна из имитационных моделей организации;
  - б) документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации;
  - в) перечень подразделений формальной организации;
  - г) документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации.
  
2. Реструктуризация – это:
  - а) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
  - б) совершенствование структуры управления;
  - в) перепроектирование отдельных процессов.
  
3. К формам реструктуризации относятся:
  - а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
  - б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
  - в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.
  
4. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:
  - а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; появление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);
  - б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;
  - в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот);

необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

г) все предыдущие ответы верны.

5. К подходам по разработке организационной структуры следует относиться:

а) функциональный;

б) дивизиональный;

в) матричный;

г) командный;

д) все предыдущие ответы верны.

6. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?

а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;

б) появление новых функций, сценарная реорганизация;

в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;

г) правильных ответов нет.

7. Линейно-функциональная структура не может обеспечить ...

а) четкость и ясность в распределении обязанностей;

б) быструю разработку новых изделий;

в) контроль снижения издержек;

г) быстрое прохождение информации сверху вниз.

8. Число уровней иерархии в системе управления определяется по ...

а) штатному расписанию;

б) линейным руководителям;

в) коэффициенту управляемости;

г) функциональным руководителям.

9. Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ... структура.

а) матричная;

б) дивизиональная;

в) традиционная;

г) проектная.

10. Лучший результат в условиях централизованного управления дает ... структура.

а) матричная;

б) линейно-функциональная;

в) проектная;

г) дивизиональная.

11. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...

- а) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
- б) знания положения дел в других аналогичных организациях;
- в) опыта и знаний руководителя;
- г) материальных возможностей владельцев фирмы.

### **Практические задания «Реструктуризация реальной организации»**

1. Составьте перечень основных факторов успешной реализации программы реструктуризации предприятия. Приведите примеры российских компаний в которых был осуществлен процесс реструктуризации.

2. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации реальной организации на основе проведенного организационного анализа.

3. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем отличие между этими понятиями?

### **Ситуация «Обратная связь»**

На заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие несознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

– сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

– рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

– рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

– сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

– на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

**Вопрос:** Как HR может изменить ситуацию?

#### Рекомендуемая литература

1. Беляев, П.А. Антикризисное управление [Текст]/ П.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 311 с.

2. Захарова, В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика [Текст]: учеб. пособие/ В.Я. Захарова, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

3. Иванов, Ю.В. Реструктуризация предприятия [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Иванов. – 2-я ред. – М.: Доброе слово, 2007. – 104 с.

4. Клопов В.Н. Финансовое оздоровление методом реструктуризации задолженности [Электронный ресурс] / В.Н. Клопов. [Адрес в сети интернет <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/Receivables.shtml>]

5. Крюков, А.Ф. Теоретические основы реструктуризации [Текст]: учеб. пособие / А.Ф. Крюков. – Красноярск: Изд-во КГУ, 2001. – 360 с.

6. Одинцов, М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства [Текст] / М. Одинцов, Л. Ежкин //Экономист. – 2000. – № 10. – С.58-65.

7. Патрик, А. Гохан. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса [Текст]: учебник// Патрик А. Гохан; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – 741 с.

8. Плотченко, Н.В. Реструктуризация предприятия [Текст]: учеб. пособие / Н. В. Плотченко. – М.: ИВАКО Аналитик, 2005. – 51 с.

# Тема 15. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Теоретический минимум

В течение многих десятилетий люди, вовлеченные в процесс производства, мыслили в терминах производственных процессов, теория бизнес-процессов впервые появилась меньше двадцати лет назад и сначала была встречена в основном с полным равнодушием. Даже те немногие, кто заинтересовался идеей, выражали скептицизм в отношении ее реальных достоинств, и только в связи с массовым внедрением Всеобщего качества в организациях идея управления бизнес-процессами начала набирать обороты. Хотя медленно и болезненно, но компаниям пришлось признать, что они тратят громадные деньги и время на управление своей функциональной иерархией. Для большинства менеджеров – это единственная цель их трудовой жизни.

Реинжиниринг бизнес-процессов используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, менее действующих структур управления на новые.

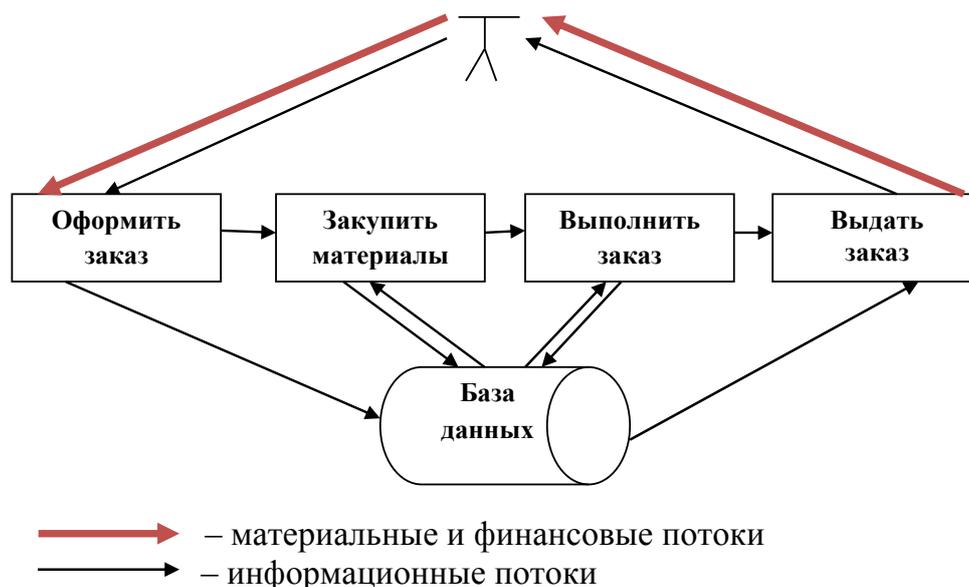


Рис. 1. Структура бизнес-процессов

Различают следующие категории бизнес-процессов<sup>17</sup>:

- основные;
- вспомогательные;
- управленческие;
- процессы улучшения (совершенствования).

<sup>17</sup> Граничин О.Н. Информационные технологии в управлении: учеб. пособие / О.Н. Граничин, В.И. Киев – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. – 336 с.

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов. В современном процессном управлении выделяют два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

- постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов;
- кардинальный подход.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами (описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

Т а б л и ц а 1

Ключевые категории бизнес-процессов

Категории	Характеристика
Основные процессы	приводят к удовлетворению потребностей клиента и получению компанией прибыли
Вспомогательные процессы	необходимы для деятельности компании, но не содержат ценности для клиента
Управленческие процессы	осуществляют постановку целей и управление (в целом для компании и для структурных подразделений)
Процессы совершенствования	организуют измерение и анализ показателей работы, выявление, устранение и предупреждение несоответствий

Исследователи выделяют пять основных методов достижения целей совершенствования бизнес-процессов организаций<sup>18</sup>:

- методика быстрого анализа решения (FAST);
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- инжиниринг процесса;
- реинжиниринг процесса.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Что такое бизнес-процесс?
2. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Какова главная цель бизнес-реинжиниринга?
4. Назовите основные показатели оценки эффективности бизнес – процессов.

<sup>18</sup> Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2009. – 432 с.

5. Какие два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов выделяют в современном процессном управлении? Назовите их сходства и различия.

6. Какие основные методы достижения целей при совершенствовании бизнес-процессов организации Вы знаете?

7. Кто является основоположниками современной теории реинжиниринга?

8. Назовите этапы реинжиниринга бизнес-процессов, на которые в целом его можно разделить.

### 1.3. Темы рефератов

1. Управление с помощью процессов.
2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
3. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Принципы реинжиниринга.

### 1.4. Практические задания

#### Тест «Реинжиниринг бизнес-процессов»

1. Верны ли утверждения?

А) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне;

В) Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне.

Подберите правильный ответ:

- а) А – нет, В – да;
- б) А – да, В – нет;
- в) А – да, В – да;
- г) А – нет, В – нет.

2. Подход к оптимизации бизнес-процессов, который обеспечивает максимальные улучшения – это:

- а) реинжиниринг процесса;
- б) бенчмаркинг процесса;
- в) методика быстрого анализа решения;
- г) перепроектирование процесса.

3. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:

- а) методике быстрого анализа решения (*FAST*); бенчмаркинге процесса;
- б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;
- в) методике быстрого анализа решения (*FAST*), бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.

4. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов;  
б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры.

5. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

а) вовлекать в реинжиниринг как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;

б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;

в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;

г) верны ответы б) и в);

д) верны ответы а) и г).

6. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:

а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;

б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;

в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.

7. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;

б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;

в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;

г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.

8. Что входит в схему бизнес-процесса как объекта управления (несколько вариантов):

а) планы;

б) потребитель;

в) персонал;

г) отчетность;

д) оборудование;

ж) технология;

з) ресурсы.

### Ситуация «Компания Ford-Motors»

Анализ примера применения принципов бизнес-реинжиниринга при реорганизации поставок в компании Ford-Motors. Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 1. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих несогласований в документах с поставленным товаром и, как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.



Рис. 1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис.2). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия несогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

#### Вопросы и задания

1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте.
2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов вы можете назвать на данном примере?

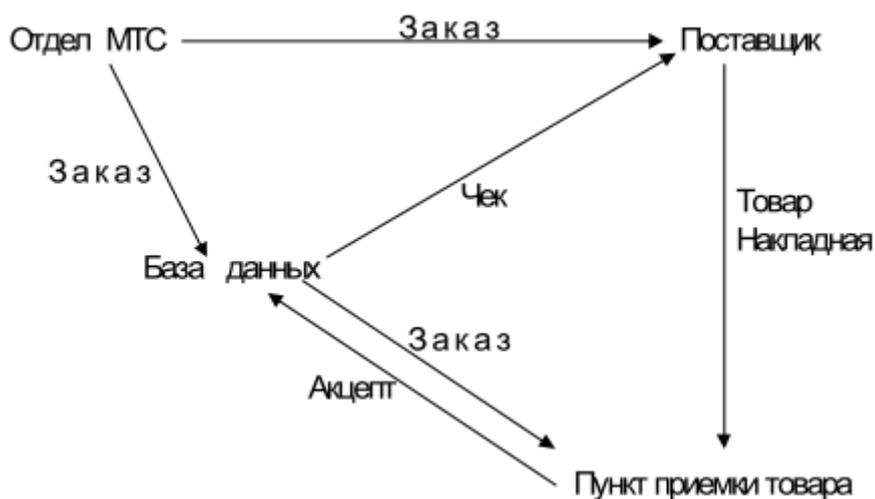


Рис. 2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

### Задание «Старое-новое правило»

Подбор к базовому предположению (правилу) «старого» бизнес-процесса разрушающей информационной технологии и формирование на ее основе нового базового предположения (правила) для построения «нового» бизнес-процесса.

СТАРОЕ ПРАВИЛО	НОВОЕ ПРАВИЛО
Информация может быть доступна в одно время только в одном месте	Работник широкого профиля может выполнять работу специалиста
Только специалисты могут выполнять сложную работу	Фирмы могут одновременно использовать преимущества централизации и децентрализации
Фирмы должны выбрать между централизацией и децентрализацией	Информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима
Все решения принимаются менеджерами	Полевой персонал может отправлять и получать информацию независимо от своего местонахождения
Полевой персонал нуждается в офисах для получения, хранения, обработки и передачи информации	Принятие решений есть часть работы каждого сотрудника
Лучший контакт с потенциальным покупателем – это персональный (личный) контакт	Объекты сами сообщают, где они находятся
Вы должны сами определить местонахождение объектов	Лучший контакт с потенциальным покупателем – это эффективный контакт
Планы пересматриваются периодически	Планы пересматриваются немедленно по мере необходимости

### Рекомендуемая литература

1. Верникова Г.В. Что такое реинжиниринг [Текст] / Г.В. Верникова // Деньги.– 2002. – №9.
2. Ильин, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием ARIS [Текст] / В.В. Ильин. – М.: Вильямс, 2008, 256 с.
3. Данько, Т. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Т. Данько – М: ЭКСМО, 2005.
4. Железко, Б. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Б. Железко, Т. Ермакова, Л. Володько. – М.: Мисанта, 2006. – 216 с.
5. Омаров, М.М. Реинжиниринг – как метод обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в кризисные периоды [Текст] / М.М. Омаров //Современные наукоёмкие технологии. – 2008. – №4. – С. 44-50
6. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства [Текст] / Л.Н. Оголева, Е.В. Черницова, В.М. Радиковский. – М.: Кнорус, 2004. – 304 с.
7. Железко, Б. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Б. Железко. – М.: Книжный дом, 2006. – 216 с.
8. Оболенски, Н. Практический реинжиниринг бизнеса [Текст] / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2007. – 368 с.
9. Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]/ Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Кисилев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
10. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 344 с.

## Тема 16. ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Теоретический минимум

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

Важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к сотрудникам компании как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития организации в непредсказуемой и сложной среде. Значение данного ресурса усиливается в условиях повышения мобильности рабочей силы, появления «работников знаний», роста в экономике доли интеллектуально ёмких «производств» и сектора услуг.

Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления. Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги:

1. Распознавание основных угроз.
2. Формирование общего видения будущего.
3. Разработка системы мотивации к изменениям.
4. Выбор проводников изменений в организации.
5. Оценка уровня развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации.
6. Подготовка и реализация плана обучения .
7. Привлечение внешних консультантов и тренинговых компаний.

Повышение отдачи от человеческих ресурсов может быть достигнуто лишь при условии выработки четких алгоритмов работы с персоналом, надежно обеспечивающих достижение заданных результатов, аналогично технологиям, используемым в производстве.

Под персонал-технологией мы понимаем стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов по конкретному направлению работы с персоналом. Важнейшей особенностью персонал-технологий является то, что объектом их воздействия являются люди. Поэтому они должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению и определяющих рабочее поведение человека, таких, как мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры.

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает *сопротивление изменениям*. Сопротивление организационным изменениям

является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития.

С точки зрения исследователя стратегии, *сопротивление* является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет из себя естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

**Причины сопротивления сотрудников изменениям** американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали по схеме «технология – политика – культура».

Когда проводимые изменения не пользуются популярностью, но являются необходимыми для жизнедеятельности организации, целью руководителя становится необходимость выбрать такие методы и средства для устранения сопротивления, которые будут эффективны для данной организации, ее корпоративной культуры. Ведь не секрет, что организационная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия, хотя и препятствует введению изменений.

## 1.2. Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятия «сопротивление изменениям»?
2. Назовите виды сопротивлений
3. Какие факторы обуславливают сопротивления персонала организации изменениям?
4. Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениями.
5. Назовите причины сопротивления сотрудников изменениям.

## 1.3. Темы рефератов

1. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
2. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
3. Логические уровни поведения людей.
4. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления.
5. Причины сопротивления изменениям.
6. Методы преодоления сопротивления изменениям.

## 1.4. Практические задания

### Тест «Сопrotивление изменениям»

1. К структурным причинам сопротивления изменениям можно отнести:  
а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

в) оба ответа верны.

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

а) невовлеченность в преобразования затрагиваемых изменениями лиц;

б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);

в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

г) все ответы верны.

3. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;

б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;

в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

4. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;

б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;

в) верны оба ответа.

5. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;

- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы верны.

### **Практическое задание «Пример организации»**

1. Охарактеризуйте два направления работы служб персонала (тактическое и стратегическое).
2. Расскажите о сопротивлении персонала изменениям на примере реальной организации.
3. Попробуйте назвать и охарактеризовать наиболее распространенную классификацию видов сопротивления изменениям по уровню проявления.

### **Ситуация «Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям»**

**Задание.** В графе 2 табл. 1 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Т а б л и ц а 1

Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляция и кооптация	
Моббинг, буллинг	

### **Ситуация «Сопротивление изменениям»**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы.

– Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня).

– Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами.

– Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.

– Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что

позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине.

Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

### **Вопросы и задания**

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для недопущения ситуации сопротивления; предотвращения сопротивления.

### **Ситуация «Два судьи – три мнения?»**

Компания «Полиграф» специализируется на издании книжной продукции. Магазины заказывают определенное количество книг у организации, и продают их. При этом деньги с распространителей «Полиграф» берет только через полгода. Если магазин не смог реализовать тиражи книг, заказанных у издательства, он должен либо вернуть их обратно, либо выкупить.

В последнее время компании «Полиграф» все чаще приходится по истечении назначенного шестимесячного срока обращаться в суд. Дело в том, что через полгода некоторые магазины не возвращают издательству ни деньги, ни заказанную книжную продукцию.

В компании «Полиграф» есть два юриста, которые занимаются взысканием долгов с организаций-распространителей. По невыясненному стечению обстоятельств одному суды все время отказывают в исковых требованиях, а у другого все жалобы с первого раза удовлетворяются. Руководство компании ломает голову, в чем дело. Ведь жалобы составляются юристами слово в слово одинаково. Условия нарушения контракта при получении заказа от магазинов раз от раза не меняются.

«Полиграф» не решается уволить неуспешного юриста, которому платит большую зарплату. Для того чтобы лишить места сотрудника, работающего точно по такому же сценарию, что и его коллега, нет никаких оснований. У первого, неуспешного, – красный диплом юридического факультета МГИМО, ученая степень. А у второго и образования профильного нет, да и опыта практического намного меньше. Однако дела у него абсолютно все выигранные, а у первого одни отказы.

Руководство компании не берет в рассмотрение подробности, как возможно, чтобы по одним и тем же основаниям выносились прямо противоположные решения. Возможно, это на совести недобросовестных судей, которые трактуют закон, как им нравится. Но директор издательства поручил HR-менеджеру разобраться в ситуации, сделать оргвыводы и принять меры. Изучая как две капли воды исковые заявления двух юристов, он видит, что по одному выносится решение в пользу «Полиграфа», по другому компания получает отказ в иске. Все дела аналогичные – магазины не платят за тиражи, но и книг не возвращают.

**Вопрос.** Как действовать HR-менеджеру в сложившихся обстоятельствах? Как можно исправить ситуацию?

### **Ситуация «Когда избыток хуже, чем дефицит?»<sup>19</sup>**

HR-отдел получил директиву от головного офиса срочно найти для работы в отеле порядка 100 человек на различные позиции на летний период. Поскольку времени на традиционные поиски было мало, было решено бросить клич через социальные сети. Каково же было изумление рекрутеров, когда буквально в течение недели на них обрушилось более 60 тысяч резюме. Их все за лето даже прочитать невозможно! Ведь в отделе работает всего три человека. А удалить всю эту кучу резюме, не читая, нельзя – а вдруг там есть перспективные потенциальные кандидаты на постоянную работу, которых компания очень хотела бы видеть у себя. Перед отделом персонала встала дилемма – выбросить нельзя, но и целыми днями сидеть и читать резюме невозможно, другую работу никто не отменял. Что делать?

---

19 Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-executive.ru/education/cases/1544770/>]

### **Ситуация «Изменения в управлении персоналом»**

Завод Chemspec («Химикаты») – часть крупной организации «Speciality Chemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах.

Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семьей другими, принадлежащими организации «Speciality Chemicals» зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза.

В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации «Speciality Chemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом.

До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

#### **Вопросы и задания**

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

3. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

## Практические ситуации

### *Ситуация 1.*

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

### *Ситуация 2.*

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги – руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

### *Ситуация 3.*

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

### *Ситуация 4.*

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: \_\_\_\_\_

### *Ситуация 5.*

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Практическое упражнение**

#### **«Изменения и сопротивление их проведению»**

Цель – закрепить понимание смысла организационных изменений, сопротивления их проведению и методов его преодоления.

**Задание.** Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

#### **Этапы работы.**

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

#### **Утверждения.**

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.
4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.
5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.
6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.
7. Одна из важных причин сопротивления – культура.
8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.
9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.
10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

### **Ситуация «Ценный сотрудник»**

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» – резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопрос: Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

### **Ситуация «Один за всех..!»**

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про

тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

**Вопрос.** В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход? Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

#### Рекомендуемая литература

1. Акулов, В.Б. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – 144 с.
2. Антикризисное управление [Текст]: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006.
3. Справочник кризисного управляющего / под ред. проф. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 2007.
4. Акимова, Г.З. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / Г.З. Акимова. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2005. – 154 с.
5. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Круглова Н.Ю., Круглов М.И. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 480 с.
6. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2009– 49с.
7. Мильнер, Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 27-34.
8. Решетникова, К.В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов [Текст] / К.В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-12.
9. Смирнов, В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] учеб. пособие / В.Г. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.

## Тема 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

### 1.2. Теоретический минимум

Изменение организационной культуры – это процесс внедрения новых или обновления имеющихся составляющих организационной культуры и их внедрение в организационную жизнедеятельность. Для качественных изменений необходимо произвести диагностическое исследование, при котором узнать какой была культура раньше, какая она сейчас и какие элементы хотелось бы увидеть в ней в будущем.

Разработка плана внедрения изменений, а также проведение самих изменений в организационной культуре – не простая задача. Неминуемо возникнет сопротивление персонала, которое в лучшем случае может затянуть сроки проведения изменений.

Бывают разные формы и степени сопротивления. Одни выражают это через затягивание принятия и реализации тех или иных новых решений, что вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.

Преодолеть такие проблемы своими силами компаниям достаточно сложно. Для этого надо иметь большой опыт в сфере управления изменениями и соответствующие ресурсы.

Разработка плана внедрения изменений, а также проведение самих изменений – не простая задача. Неминуемо возникнет сопротивление персонала, которое в лучшем случае может затянуть сроки проведения изменений.

По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся организационной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня, у него актуализируются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации. И здесь на первый план выходит организационная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания новой, желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие

культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое организационная культура?
2. Какими особенностями должна обладать эффективная организационная культура?
3. Назовите особенности изменения организационной культуры.
4. Перечислите факторы, влияющие на изменение организационной культуры.
5. Назовите методы формирования и поддержания новой организационной культуры.

### 1.3. Темы рефератов

1. Диагностика эффективности организационной культуры.
2. Изменения в организационной культуре.
3. Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры.
4. Формирование новой организационной культуры.
5. Поддержание организационной культуры.

### 1.4. Практические задания

#### **Практическое задание «Изменение организационной культуры»**

1. Приведите примеры успешных изменений организационной культуры реальных компаний
2. Охарактеризуйте методы формирования и поддержания организационной культуры. Какие из них, на Ваш взгляд, более эффективные?
3. Какие трудности могут повлечь за собой изменения организационной культуры. Порассуждайте по данной проблеме.
4. Охарактеризуйте методы формирования и поддержания организационной культуры. Какие из них, на Ваш взгляд, более эффективные?
5. Какие трудности могут повлечь за собой изменения организационной культуры. Порассуждайте по данной проблеме.

#### **Ситуация «Разговор с подчиненным»**

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией.

В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как

правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас.

Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

**Вопросы:**

1. Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи. Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

- Как Вы подойдете к проведению беседы?
- «Уроки», извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
- Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
- Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
- Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

**Тест «Организационная культура»**

1. Организационная культура – это набор ...
- а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
  - б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;
  - в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
  - г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.
2. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – это обряд ...
- а) усиления;
  - б) обновления;
  - в) разрешения конфликта;
  - г) ухода.
5. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в ...
- а) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;
  - б) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;
  - в) подстраивании под существующую среду;
  - г) кардинальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

6. Уровни организационной культуры:

- а) внутренний, внешний, смешанный;
- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

7. Увольнение или понижение в должности – это обряд ...

- а) единения;
- б) ухода;
- в) усиления;
- г) продвижения.

8. «Новое в культуре»...

- а) сильнее в начале;
- б) равносильно со старым;
- в) новое полностью не влияет на культуру;
- г) слабее в начале.

9. Стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу – это ...

- а) ритуалы;
- б) церемонии;
- в) обряды;
- г) праздники.

### **Деловая игра «Самая высокая башня»**

**Цель** – построение башни в условиях ограниченности ресурсов, научиться взаимодействовать внутри группы.

В процессе исполнения данной игры студенты:

- поймут разницу между рабочей группой и командой;
- столкнутся с планированием части функций команды;
- узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения;
- обсудят “за” и “против” открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями;
- получают представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц;
- увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задании могут послужить демотивационным фактором.

**Ход занятия:** Группа должна разделиться на команды по 7-8 человек. Команда, из предлагаемого ей материала должна построить башню. Из состава команды должен быть выбран один наблюдатель – «надзиратель», а

также те, кто будет осуществлять планирование – «мыслители», и осуществление задуманного проекта – «исполнители».

Каждой команде будет дан одинаковый набор материалов, для практического осуществления разработанных планов.

Стадия планирования занимает 15 минут и включает в себя: разработку, обсуждение конструкции и подготовку инструкций, для тех, кто будет занят изготовлением башни.

У «строителей» возведение башни должно занять не более 30 минут. «Разработчики» не могут помогать «строителям» в работе. В распоряжении строителей будут только письменные или устные инструкции.

Побеждает та команда которая соорудит самую высокую и устойчивую башню.

### **Инструкция для наблюдателя**

Наблюдатель может общаться с другими наблюдателями, но во время стадий планирования и реализации он не должен общаться с другими членами команды.

При наблюдении необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- Как «строители» использовали время во время планирования;
- Чем занимались «разработчики» первые 10 минут, отведенные на «планирование» – были ли они заняты исключительно своим заданием или также учитывали нужды «строителей»;
- Были ли привлечены «строители» к какой-либо из стадий планирования?;
- Что сказал Вам тот язык, которым пользовались участники во время стадии планирования, об их образе мыслей?
- Насколько был вовлечен каждый член команды на этапе планирования?
- Насколько хорошо участники справлялись со своими ролями – те, кто руководил, кто думал, кто делал и т.д.?
- Наблюдали ли Вы различные уровни мотивации у строителей и разработчиков? На каких уровнях? Что позволило вам сделать такие выводы?
- Были ли какие-нибудь очевидные моменты соревнования или конфликта между участниками команды?

### **Ситуация «Новый руководитель»**

Нас в отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой – кадровым делопроизводством, а третий – обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась

молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила – общение только по ICQ. Разговаривает начальница только один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов – зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

**Вопрос:** Как понять, что произошло? Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

### **Ситуация «Бизнес требует перемен»**

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать

план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди. С чего начать перестройку?

### **Ситуация «На здоровье»<sup>20</sup>**

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередной отчеты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и в большинстве своем не выполняют свои обязанности. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил HR-директора компании подготовить предложения по оздоровлению обстановки.

Первое, что сделала HR, – провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. HR-директор не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны.

После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни». Компания предлагала сотрудникам бросить пить и курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован мини-спорт зал со спортивным офисным инвентарем, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.

**Вопрос:** Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании?

### **Ситуация «Командный дух»**

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги.

---

<sup>20</sup> Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.e-executive.ru/education/cases/1915529>]

Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов.

Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет.

В итоге команда пришла к финишу предпоследней, так как за всех старалась одна Наталья.

**Вопрос:** Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

### **Ситуация «Ложка дегтя»**

Средняя компания. Во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещен набор новых сотрудников, если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объем работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришел в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и четкого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчетам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его

нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

### **Задача.**

Как финансовому директору обеспечить эффективную работу подразделения? Взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

### **Рекомендуемая литература**

1. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 438 с.
3. Большаков, А.С. Современный менеджмент. Теория и практика. [Текст] / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2008. – 463 с
4. Быстрова, Ю. Управление изменениями [Текст] / под ред. Ю. Быстрова; пер. с англ. А. Лисициной;. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Серия «Классика HarvardBusinessReview»).
5. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник./ И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 176 с.
6. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить [Текст] / А.Гулимова // Управление персоналом. – 2010. – № 9 (235). – С. 48–56.
7. Друкер, П. Новые реальности [Текст] / П. Друкер. – М: ИНФРА-М, 2007. – 329 с.
8. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст]/ Б. Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56
9. Захаров, Н.Л., Управление социальным развитием организации [Текст]/ Н.Л. Захаров, А.Л.Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.
10. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 429 с.
11. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя [Текст] / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2008. – 448 с
12. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
13. Турцова, О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 532 с.
14. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2008. – 448 с.
15. Шонесси, О. Дж. Принципы организации управления фирмой / О. Дж. Шонесси. – М.: Прогресс, 2009. – 378 с.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер. – 7-е изд., пер. с англ. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Кисилев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
4. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
5. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М.Д. Аистова. – М.: Альбина Паблишер, 2007. – 287с.
6. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.(управление изменениями) <http://www.aup.ru/books/m95/>
7. Алиева, В.Г. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / В.Г. Алиева. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 431 с.
8. Анголенко, Н.И. Системное руководство организацией [Текст]: учебник / Н.И. Анголенко. – М.: Экзамен, 2007.
9. Анисимов, В.В. Общие основы педагогики [Текст]: учеб. для вузов / В.В. Анисимов, О.Г. Грохольская, Н.Д. Никандров. – М.: Просвещение, 2007. – 575с.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 438 с.
11. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Государственный Университет Управления; под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
12. Апенько, С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организации [Текст]: моногр. / С.Н. Апенько, А.Ю. Коньдунова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. – 292 с.
13. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Арутюнова Д.В. – Таганрог: Изд-во ТТИЮФУ, 2010 – 122 с.
14. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г.А. Архангельский. – СПб.: Питер, 2003 – 415 с.
15. Асташкина, И. Метод структуризации целей [Электронный ресурс] / И. Асташкина, В. Мишин // Центр креативных технологий <http://www.inventech.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.inventech.ru/lib/analisis/analisis0018/>]

16. Базитов, Т.В. Организационное обучение и обучающаяся организационная система [Электронный ресурс] / Т.В. Базитов, К.Е. Валуев. // Портал «Финансовый менеджмент» [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) [адрес в сети Интернет: [http://www.cfin.ru/management/strategy/org\\_education.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/org_education.shtml) ]
17. Баранчеев, В.П. Управление организацией [Текст] / В.П. Баранчеев, Г.Л. Азоев, В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 736с.
18. Баринов, В. А. Организационное проектирование [Текст] / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2010. – 384с.
19. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
20. Барышева, А.В. Инновации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Барышева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 382 с.
21. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст] учеб. пособие / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 211 с.
22. Башминов, А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст] / А.В. Башминов // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12-4. – С.572-574.
23. Белладжио, Д. Разработка программного обеспечения: управление изменениями [Текст] / Д. Белладжио, Т. Миллиган. – М.: ДМК Пресс, 2009.– 384 с.
24. Беллман, Р. Принятие решений в расплывчатых условиях [Текст] / Р. Беллман, Л. Заде // Вопросы анализа и процедуры принятия решений. – М.: Мир, 2007.
25. Белов, А. Управление по целям – ключ к эффективности [Электронный ресурс] / А. Белов// Портал «Управление производством» <http://www.up-pro.ru> [адрес в сети Интернет: [http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP\\_KPI\\_MBO/bsc-mbo-kpi.html](http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/bsc-mbo-kpi.html)].
26. Белых Л. П., Реструктуризация предприятия [Текст]: учебник / Белых Л. П. Федотова Реструктуризация предприятия М. А., – М.: ЮНИТИ, 2007. С.102.
27. Беляев, П.А. Антикризисное управление [Текст] / П.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
28. Библиотека менеджмента. Стратегические изменения в организации [Электронный ресурс] // [адрес в сети Интернет: <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/18.php>]
29. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 344 с.
30. Блинов, А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2014.– 304 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17599>.– ЭБС «IPRbooks»
31. Блинов, А.О. Управление изменениями [Текст]: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.

32. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 415с.
33. Богачев, В.Ф. Стратегия малого предпринимательства [Текст] / В.Ф. Богачев – СПб.: Корвус, 2001. – 224с.
34. Божко, Л.М. Развитие процессного, системного и ситуационного подходов в управлении организационными изменениями [Текст] / Л.М. Божко // Экономика и предпринимательство. -2014. – №1-2. – С.531-536.
35. Большаков, А.С. Современный менеджмент. Теория и практика. [Текст] / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2008. – 463 с
36. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс] / [адрес в сети Интернет: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/170768/Структура>]
37. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения [Текст] / М.Г. Браун; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
38. Буков, П. Типичные ошибки в российской практике управления изменениями [Электронный ресурс] / П. Буков // Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга <http://www.treko.ru/> [адрес в сети Интернет: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_1132](http://www.treko.ru/show_article_1132)]
39. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков; под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
40. Быстрова, Ю.С. Управление изменениями [Текст] / под ред. Ю. Быстрова; пер. с англ. А. Лисициной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
41. Бьерн, Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Андерсен Бьерн – М.: Стандарты и качество, 2007. – 272 с.
42. Варфаловская, В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями [Текст] / В.В. Варфаловская // Экономика и предпринимательство. – 2012. – №5. – С.339-341.
43. Версан, В.Г. Государственные меры по содействию повышению качества [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Версан, И.И. Чайка, В.И. Галлеев – М.: РИА Стандарты и качество, 2006. – 283 с.
44. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2009. – 512 с
45. Википедия [Электронный ресурс] / <http://ru.wikipedia.org> [адрес в сети Интернет: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Технико-экономическое\\_обоснование](http://ru.wikipedia.org/wiki/Технико-экономическое_обоснование)]
46. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: ИНФРА, 2010.– 528 с.
47. Внедрение сбалансированной системы показателей (Horvath & Partners) [Текст]. – М.: Альпина-Букс, 2006. – 478 с.

48. Внесение изменений в деятельность предприятия [Электронный ресурс] // Сайт «О недвижимости» <http://www.o-nedvizhimosti.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.o-nedvizhimosti.ru/category/biznes/vnesenie-izmeneniy-v-deyatelnost-predpriyatiya/> ]

49. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. д.э.н., проф. Л.Е. Стровского. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 584 с.

50. Волкогорова, О.Д. Методы преодоления сопротивления изменениям [Электронный ресурс] // [адрес в сети Интернет: [http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije\\_soprotivlenija\\_izmenenijam.html](http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam.html)]

51. Волонтей, В. Процессный подход [Электронный ресурс] / В. Волонтей // Сайт консалтинговой компании «Правила бизнеса» <http://www.stamsoft.by/> [адрес в сети Интернет: <http://www.stamsoft.by/articles/303-process.html>]

52. Восьми этапная модель [Электронный ресурс] / Сайт «Логолекс – консалтинговая компания», [адрес в сети Интернет: <http://www.logolex.com.ua/articles/15/1211/>]

53. Гаврилова, О.Г. Враг у ворот: диагностика сопротивлений [Текст] / О.Г. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №3.

54. Галкина, Т.П. Социологи управления: от группы к команде [Текст] / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.

55. Галкина, Т.Н. Организационное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс] / Т.Н. Галкина. // Сообщество HR-менеджеров <http://www.hr-portal.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsionnoe-razvitie-i-obuchenie-personala>]

56. Галкина, Т.Н. Ученик в состоянии аффекта. Организационное развитие и обучение персонала [Текст] / Т. Галкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №9.

57. Ганус, Ю. Внутренний консультант или внешний: плюсы и минусы. Из материалов журнала «Управление компанией» [Электронный ресурс] / Ю. Ганус // Сайт «Мастерская эффективного бизнеса» <http://www.master-effect.biz> [адрес в сети Интернет: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=86>]

58. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст] / Ф. Глазл, Б.Ливерхуд; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.

59. Глухова, Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? [Текст] / Е.В. Глухова // Корпоративные финансы. – 2007. – №4. – С. 111–117.

60. Гносеология. Проблемы познания в философии [Электронный ресурс] / Учебные материалы по философии и культурологии <http://www.rtext.org/> [адрес в сети Интернет: <http://www.rtext.org/2011/06/6.html>]

61. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе [Электронный ресурс] / В.А. Гончарук. – 2-е изд. – М.: «Маркетинговое консультирование». – 2001 г. [адрес в сети Интернет: <http://www.goncharuk.ru>]
62. Гончарук, В.А. Мягкое внедрение изменений [Электронный ресурс] // [адрес в сети Интернет: <http://www.aup.ru/articles/management/11.htm>]
63. Горбатенко, Е.А. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития [Электронный ресурс] / Е.А. Горбатенко // Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга <http://www.treko.ru> [адрес в сети Интернет: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_580](http://www.treko.ru/show_article_580)]
64. Граничин, О.Н. Информационные технологии в управлении [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Граничин, В.И. Кияев. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. – 336с.
65. Гречихин, А.А. Социология и психология чтения [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.А. Гречихин. – М.: МГУП, 2007. – 383 с.
66. Грибов, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2007. – 280 с.
67. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить [Текст] / А.Г. Гулимова // Управление персоналом. – 2010. – № 9 (235). – С. 48–56.
68. Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: учебник / Д. Джини, – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
69. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – М.: Юнити, 2006.
70. Дафт, Р. Менеджмент [Текст]: учебник / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
71. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования [Текст]: учеб. пособие для вузов / И.Ф. Девятко. – М.: Книжный дом «Университет», 2006. – 296 с.
72. Деловой портал «Управление производством» // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>
73. Джеймс, Р. Управление качеством [Текст]: учебник / Р. Джеймс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 637 с.
74. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика. Exploring Corporate Strategy [Текст] / Джерри Джонсон, Кивен Шоулз, Ричард Уиттингтон, Издательство: Вильямс, 2007. – 800 с.
75. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие. / В.Л. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал – М.: ИНФРА-М, 2012. – 440 с. – (Высшее образование»).
76. Дорофеева, Л.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Дорофеева. – 3-е изд. – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2011. – 411 с.

77. Драчева, Е.Л. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 9-е изд. – Стереотип, 2010. – 288 с.

78. Друкер, П. Новые реальности [Текст]/ П. Друкер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 329 с.

79. Елкин, С.Е. К вопросу управления процессом изменений и оценки экономической эффективности корпоративного управления [Текст] / С.Е. Елкин // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. – №10. – С.49-51.

80. Емельянов, Е.Н., Проведение системных организационных изменений [Текст]: учеб. пособие / Е. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 118-122.

81. Емельянов, Е.Н. Проведение системных организационных изменений [Текст] / Е.Н. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №3.– С. 118-222.

82. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст]: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.:Финпресс, 2008. – 286 с.

83. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст] / Б. Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56

84. Железко, Б. Реинжиниринг бизнес – процессов [Текст] / Б. Железко, Т. Ермакова, Л. Володько. – М.: Мисанта, 2006. – 216 с.

85. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации [Текст]/ Н.Л. Захаров, А.Л.Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.

86. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 415 с.

87. Зуев, С.Э. Управление изменениями. Социальное проектирование. [Текст]: Ч. 1, хрестоматия / С.Э. Зуев. – М.: Изд-во Моск. высш. шк. социал. и экон. наук, Центр изучения образовательной политики, 2003. – 200 с.

88. Зыбцев, В.Н. Методология и методика конкретно -социологического исследования [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Зыбцев, Б.В. Кусмаров. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 106 с.

89. Иванов, Ю.В. Реструктуризация предприятия [Текст] : учеб. пособие / Ю.В. Иванов; МАИ (Гос. техн. ун-т), Ин-т менеджмента, экономики и финансов (фак.5). – 2-я ред. – М. : Доброе слово, 2007. – 104 с.

90. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 285 с.

91. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

92. Иваннычева, Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями сфере образования [Текст] / Т.А. Иваннычева // Международный

журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – №2-2. – С.153-154.

93. Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации [Текст] / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. – С. 19–34.

94. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 157 с.

95. Изменения в организации// <http://h1ppy.narod.ru/36.htm>

96. Изучение документов [электронный ресурс] // HR-портал [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) [адрес в сети Интернет: <http://www.hr-portal.ru/varticle/izuchenie-dokumentov>]

97. Икуджиро, Н. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонаки, Х. Такеучи [Пер. сангл. А. Трактинского]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с.

98. Ильин, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием ARIS [Текст] / В.В. Ильин. – М.: Вильямс, 2008, 256 с.

99. Интернет-журнал "Технологии техносферной безопасности" (<http://ipb.mos.ru/ttb>) Выпуск № 1 (29) – февраль 2010 г.

100. Исследование системы управления компанией – управление изменениями [Текст]: учеб. пособие. – М.: Директ-Медиа, 2013.

101. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.

102. История развития теории организационных изменений [Электронный ресурс] / Сайт «О системе проектирования», URL: [http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article\\_id=306](http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=306)

103. Кадыкова, В.В. Управление знаниями через взаимодействие [Электронный ресурс] / В.В. Кадыкова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов <http://jurnal.org/> [адрес в сети Интернет <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon66.html>]

104. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. – 2-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 280 с.

105. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

106. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.

107. Камертон Э., Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] / Э. Камертон, М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006

108. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф; науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

109. Катценбах, Д.Д. Истинные лидеры преобразований/ Джон Катценбах // Портал «Финансовый менеджмент» [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) [адрес в сети Интернет [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/real\\_leaders.shtml?printversion](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/real_leaders.shtml?printversion)]

110. Кафидов, В.В. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов./ В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова, – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2009. – 144 с.

111. Кашуба, К. Своевременный диагноз – ключ к успеху управлением изменениями в вашей компании [Текст] / К. Кашуба //Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – №8-2 (27). – С.29-30.

112. Кибалов, А.Я. Формирование системы управления персонала на предприятии [Текст]: учебник для студентов / А.Я. Кибалов, Д.К. Захаров. – М.: Дело. – 2001. – С.15-16.

113. Ким, С.А. О новом подходе управлением организационным изменением [Текст] / С.А. Ким / Вестник экономической интеграции. – 2013. – №11 (68). – С.53-59.

114. Киржнев, Л.А. Менеджмент организаций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Киржнев, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин – Изд-во «КНТ», 2009 – 688 с.

115. Классификация организационных изменений [Электронный ресурс] / Сайт «О системе проектирования», URL: [http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article\\_id=307](http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=307)

116. Клопов, В.Н. Финансовое оздоровление методом реструктуризации задолженности [Электронный ресурс]/ В.Н. Клопов. [Адрес в сети интернет <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/Receivables.shtml>]

117. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. [Текст]: учеб. пособие / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

118. Коваленко, А.А. Основные организационные элементы при управлении инновациями и изменениями [Текст] / А.А. Коваленко //Экономика. Управление. Право. – 2010. – №11. – С.23-24.

119. Коваленко, А.А. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием [Текст] //Современные гуманитарные исследования. – 2010. – Т35. – №4. – С.19-23

120. Кожевина, О.В. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации" / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 284с.

121. Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность [Текст]: моногр. / Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2012. –337с.

122. Кондратьев, Э.В. Эволюция конкретной организации – отражение эволюции организации как института // Современные проблемы менеджмента [Текст]: сб. науч. тр. / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов; под общ. ред.

д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Вып. 1. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 156 с. (с. 44-50).

123. Кондратьев, Э.В. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чemezov // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №7. – С. 91-102.

124. Кондратьев, Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 188 с.

125. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст]: учеб. пособие / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2005.

126. Коптелов, А. Описание бизнес-процессов: 8 шагов к эффективности [Текст] / А. Коптелов // CNews. – 2012, – №1.

127. Королькова, Е.М. К683 Реструктуризация предприятий [Текст]: учеб. пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

128. Короткевич, М.З. Подход к оперативному управлению изменениями бизнес-процессов [Текст] / М.З. Короткевич // Транспортное дело России. – 2012. – №6-1. – С.213-215.

129. Коротков, Э.М. Исследование систем управления [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: «ДеКА», 2010.

130. Коротков, Э.М. Концепция обучающейся организации [Электронный ресурс] / Э.М. Коротков // Центр дистанционного образования Элитариум <http://www.elitarium.ru> [адрес в сети Интернет: [http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncepcija\\_obuchajushhejsja\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii.html)]

131. Корпоративная культура [Текст]: учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

132. Коттер, Джон П. Впереди перемен [Текст]: учебник / П. Коттер; пер. с англ. А Успенский. – Изд.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2007 – 256с.

133. Кохановский, В.П. Философия и методология науки [Текст]: учебник для высших учебных заведений / В.П. Кохановский; – Ростов н/Д.: Феникс, 2000. – 576 с.

134. Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг [Текст]: учеб. пособие / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: Приор, 1999. – 256с.

135. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления [Текст] / К.А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2006. – 528 с.

136. Краснова, В.Б. Семь нот менеджмента [Текст]: учеб. пособие / под ред. В.Б. Красновой, А.М. Привалова. – 2001. – с.380-381.

137. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента [Текст] / С. Крейнер; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с.
138. Крюков, А.Ф. Теоритические основы реструктуризации [Текст] : учеб. пособие / Крюков А.Ф. – Красноярск: Изд-во КГУ, 2001. – 360с.
139. Ксенофонтова, Е.Г. Этапы управления организационными изменениями [Электронный ресурс] / Е.Г. Ксенофонтова, Портал «Топ – менеджмент консалт», URL: <http://www.tmconsult.ru/Inter/TMC/lib.nsf/0/BFA6011767E20011C3256F3F004A7BB8>
140. Кужева, С.Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кужева С.Н. – Электрон. текстовые данные.– Омск: Омский государственный университет, 2011. – 140 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24951>.– ЭБС «IPRbooks»
141. Кужева, С.Н. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / С.Н. Кужева. – Омск: Изд-во Омского гос. ун-та им. Ф.М. Достоевского, 2011. – 140с.
142. Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст] / В.Г. Куликов. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 324 с.
143. Кулькова, И.В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование [Текст] / И.В. Кулькова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 117-121.
144. Кушелевич, Е.И. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI [Текст] / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304-320.
145. Лапина, Т.А. Корпоративная культура [Текст]: учебно-методическое пособие / Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
146. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Текст] учебник / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 3.-е изд. – М. Эксмо, 2010.– 432 с.
147. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2008. – 395 с.
148. Лафта, Дж. К. Теория организации [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 416с.
149. Лекции по социологии. Лекция 5 Изучение и изменение организационной культуры [Электронный ресурс] // Сайт «Социология» <http://sociology2015.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://sociology2015.ru/index/0-63>]
150. Лигинчук, Г.Г. Менеджмент [Текст]: учебник / Г.Г. Лигинчук. – М.: Изд-во МИЭМП, 2010. – 138 с.
151. Лисичкин, В.А. Стратегический менеджмент:[Текст]: учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин, М.В. Лисичкина. – М.: Издат. центр ЕАОИ. 2007. – 329 с.

152. Лобанова Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Текст] / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. – 2010. – №1. – С.12-14.

153. Логика процесса изменений организационной культуры предприятия [Электронный ресурс] // Познавательный сайт «Хорошая реклама» <http://www.good-reklama.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/137.html>]

154. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 360 с.

155. Лускатова, О.В. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / О.В. Лускатова, М.В. Робертс. – Режим доступа: <http://bookfi.org/>

156. Магер, В.М. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / В.М. Магер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

157. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: справ. пособие для специалистов и предпринимателей / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2008. – 587 с.

158. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / Майкл Армстронг; пер.с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. (стратегия, управление культурой, стратегии управления изменениями, сопротивление изменениям).

159. Макашева, З.М. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / З.М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2008. – 176 с.

160. Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание [Текст]: учеб. пособие / А.А. Максименко. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 168 с.

161. Малышева, Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.

162. Манаков, Л.Ф. Современная теория организации [Текст]: учеб. пособие / Л.Ф. Манаков, О.В. Бочарникова. – Новосибирск: НГАСУ, 2003. – 120 с.

163. Маринец, И.Н. К вопросу о сущности и классификации организационных изменений [Текст] / И.Н. Маринец // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2009. – №2(19)

164. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.

165. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА, 2005.

166. Маслова, О.М. Качественная и количественная социология (методология и методы) [Текст] / О.М. Маслова // Социология – 2002. – № 6. – С. 56.
167. Менеджмент организаций: [Текст] учеб. пособие / Л.А. Киржнев, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – Изд., «КНТ», 2009 – 688 с.
168. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Вильямс, 2009. – 493 с.
169. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2010. – 648 с.
170. Минцберг, Г. Менеджмент. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. –Издат. дом «Равновесие», 2005. – 688 с.
171. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг [Текст] / Е.А. Михайлова. – М.: Баговест-В, 2002. – 176 с.
172. Михеева, Е.Н. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – 708 с.
173. Михненко, П.А. Модель адаптивной организационной системы [Текст] / П.А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 3-10.
174. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст]: учебник / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
175. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]: учеб. пособие / Д.И. Чернявский, Д.В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.
176. Модель организационных изменений Курта Левина [Электронный ресурс] / Сайт «Smart education», URL: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>
177. Модель организационных перемен Курта Левина [Текст]// Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. – 2011. – № 77.
178. Мозговой штурм [Электронный ресурс] // портал «Психологический портал» <http://psyfactor.org/> [адрес в сети Интернет: <http://psyfactor.org/personal/personal12-03.htm>]
179. Моргунов, Е.Б. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во МГУПИ, 2006. – 140 с.
180. Москвин, С.Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Текст]: моногр. / С.Н. Москвин // М-во образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования – Красноярск: СФУ, 2011.
181. Мотышина, М.С. Исследование систем управления [Текст] / М.С. Мотышина. – Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
182. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент [Текст] / учеб. пособие / А.М. Мухамедьяров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.

183. Норберт, Т. Тенденции и перспективы развития управления персоналом [Текст] / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – 148 с.
184. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: учеб. пособие / Д. Нортон, Р. Каплан. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
185. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение [Текст] / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
186. Оболенски, Н. Практический реинжиниринг бизнеса [Текст] / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2007. – 368 с.
187. Образовательный портал [www.claw.ru](http://www.claw.ru) [адрес в сети Интернет [http://www.claw.ru/a-human/ps\\_TEST.htm](http://www.claw.ru/a-human/ps_TEST.htm)]
188. Обучающаяся организация [Электронный ресурс] //Сообщество HR-менеджеров <http://www.hr-portal.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.hr-portal.ru/article/obuchayushchayasya-organizaciya>]
189. Оганесян, И. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / И. Оганесян. – Минск: Амалфея, 2000.-256 с.
190. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: ИТИ Технологии, 2006. – 944 с.
191. Олянич, Д.В. Теория организации [Текст]: учебник [Текст] / Д.В. Олянич. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с
192. Омаров, М.М. Реинжиниринг – как метод обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в кризисные периоды [Текст] / М.М. Омаров //Современные наукоёмкие технологии. – 2008. – №4. – С. 44-50
193. Организационная диагностика [Электронный ресурс] // портал «Организационный консалтинг» [www.aleader.ru](http://www.aleader.ru) [адрес в сети Интернет: [http://www.aleader.ru/consalting/organ\\_consult/](http://www.aleader.ru/consalting/organ_consult/)]
194. Организационное проектирование [Электронный ресурс]// Энциклопедия менеджмента <http://www.pragmatist.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.pragmatist.ru/organizacionnaya-struktura/organizacionnoe-proektirovanie.html>]
195. Оркина, Е.А. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования / Е.А Оркина. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 190 с.
196. Орлов, А.И. Менеджмент [Текст]: учебник / А.И. Орлов. – М.: Знание, 1999. <http://www.aup.ru/books/m31/> (подготовка к проведению изменений, уровни изменений, анализ поля сил, основные силы сопротивления изменению, методы преодоления сопротивления, действия при проведении изменений).

197. Орчаков, О.А. Теория организации [Текст]: учебный курс (учебно-методический комплекс) / О.А. Орчаков. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2010.

198. Основы менеджмента [Электронный ресурс] // Библиотека успешного бизнесмена <http://www.club-energy.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.club-energy.ru/>]

199. Основы современной организации / Сайт «Социология по новому» <http://socioline.ru/> [адрес в сети Интернет [http://socioline.ru/\\_seminar/exams/mans/man\\_1\\_q2.php](http://socioline.ru/_seminar/exams/mans/man_1_q2.php)]

200. Оценка бизнеса [Текст] / под ред. А.Г. Гязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 736 с.

201. Павлова, А.В. Закономерности изменений в организации [Текст] / А.В. Павлова // Вестник СамГУ. – 2010. – № 7 (81). – С. 44-49.

202. Панов, А.И. Бенчмаркинг как новое направление современного менеджмента. Экономический вестник РАЕН [Текст] учеб. пособие / А.И. Попов; под ред. Ф.Ф. Юрлова, Ю.Ф. Трифонова. – Н. Новгород: НГТУ, 2002. – 438 с.

203. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2011. – 564 с.

204. Парахина, В.Н. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2006. – 296 с.

205. Петров, В.В. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина, О.Г. Васильева. – Электрон. текстовые данные. – М.: Палеотип, 2011. – 208 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10254>. – ЭБС «IPRbooks»

206. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.

207. Петрова Ю.А., Красова О.С. Курт Левин // [[http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova\\_-\\_Kurt\\_Levin.html](http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova_-_Kurt_Levin.html)]

208. Петровская, Л.А. Социальная психология. Хрестоматия. [Текст] учеб. пособие для студентов вузов / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М., 2003. – 336 с.

209. Петрунникова, Р.В. История психологии [Текст]: учебник / Р.В. Петрунникова, И.И. Заяц, И.И. Ахременко. – Минск: Изд-во МИУ, 2009.

210. Пичужкин, И.В. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов. – М.: Юрайт, 2003. – 286 с.

211. Пономарев, С.В. Управление качеством [Текст] учеб. пособие / С.В. Пономарев. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.

212. Поплавская, В.А. Подход к реализации организационных изменений в системе управления организацией [Текст] / В.А. Поплавская // Вестник

Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 3 (1). – С. 230–235

213. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007.

214. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров [Текст] / С.А. Попов. – М.: Инфра-М, 2009 – 202с.

215. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Р.А. Попов. – 3-е изд. – М: Высшее образование, 2009. – 429 с.

216. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Р.А. Попов. – М: Высш. шк., 2005. – 429 с – с. 244

217. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 716 с.

218. Пособие «Управление организационными изменениями» [Электронный ресурс] // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства <http://www.dist-cons.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>]

219. Преодоление сопротивлений на предприятии [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Клуб логистов» <http://www.logists.by> [адрес в сети Интернет: <http://www.logists.by/content/preodolenie-soprotivleniya-izmeneniyam-na-predpriyatii>]

220. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст]: учебник / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2009. – 863 с.

221. Принципы управления организационными изменениями [Электронный ресурс] // Сайт «О системе проектирования», URL: [http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article\\_id=308](http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=308)

222. Протасова, Е.В. Современные подходы к управлению изменениями в организации [Текст] / Е.В. Протасова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2011. – №2. – С.31-34.

223. Прохоров, Ю.К. Управление качеством [Электронный ресурс]: / Ю.К. Прохоров. – СПбГУ ИТМО, кафедра «Менеджмент».

224. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с.

225. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст] / В.М. Распопов. – М.: Экономистъ, 2006. – 333 с.

226. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с. – (Высшее образование).

227. Резонансное управление изменениями в организации, электронный учебник// <http://ibcm.biz/Info/kurs-upravlenie-izmenenijami-ibcm.html>

228. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст]: учеб. пособие / Р. Рейдер; под науч. ред.

Т.В. Даниловой; пер. с англ. А.Л. Раскина – М.: РИА Стандарты и качество, 2007 – 248 с.

229. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] / Р. Рейдер. – М.: Стандарты и качество, 2006.

230. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]: учеб. пособие / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.

231. Ременников, В.Б. Управленческие решения [Текст] / В.Б. Ременников. – М.: МИЭМП, 2010. – 141 с.

232. Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.

233. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации [Текст]: сб. документов. – М.: Издат. центр "Акционер", 2008.

234. Решетникова, К.В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов [Текст] / К.В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-12.

235. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит: Юнити, 1997. – 224 с.

236. Рогожин, С.В. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2009. – 315 с.

237. Рубцов, С.В. Уточнение понятия "Бизнес – процесс" / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С.17-42.

238. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 429 с.

239. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

240. Рязанов, Ю. Стоимость бренда и оценка экономической эффективности рекламных затрат: введение динамического коэффициента [Текст] / Ю. Рязанов, М. Дымшиц // [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru).

241. Садовский, В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем [Текст] / В.Н. Садовский. – М.: Прогресс, 2006.

242. Самойлов, В.В. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно-синергетический подход [Текст] / В.В. Самойлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С.79-84.

243. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя [Текст] / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2008. – 448 с.

244. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 556 с.

245. Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. [Текст] / Р. Семлер, М.: Изд-во Добрая книга, 2007. – 384с.

246. Семушкина, С. Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития [Текст] / С. Семушкина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №6. – С. 71–77.

247. Симочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование [Текст]: / В.Н. Симочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

248. Системный подход и системный анализ. Определения. [Электронный ресурс] // Сайт «Партнерство, сотрудничество, тендеры, исследования <http://partnerstvo.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/21>]

249. Слостенин, В.А. Педагогика: Инновационная деятельность [Текст]: учеб. пособие / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – Издат. центр «БГУ», 2005. – 223 с.

250. Соколов, М.П. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс] / М.П. Соколов // Сайт тренингового агентства Хабаровска Про-Актив <http://www.trening27.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.trening27.ru/articles/sozдание-konkurentnoi-organizatsii>]

251. Сопrotивление изменениям [Электронный ресурс] // Сайт «Энциклопедия экономиста» <http://www.grandars.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.htmlneniyam-na-predpriyatii>]

252. Социология, лекция 5 «Изучение и изменение организационной культуры» // <http://sociology2015.ru/index/0-63>

253. Спектор, Б. Последовательный путь к управлению преобразованиями. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI [Текст] / Б. Спектор. – М.: Экономика, 2004. – С. 321-334.

254. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

255. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа [Текст] / В.Н. Спицнадель. – Издат. дом «Бизнес-пресса», 2009. – 326 с.

256. Справочник кризисного управляющего / под ред. проф. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 2007.

257. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. – 127 с.

258. Стратегические изменения в организации [Электронный ресурс] // Портал «Библиотека менеджмента» <http://www.managment.aaanet.ru/> ru [адрес в сети Интернет: <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/18.php>]

259. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2011. – 496 с.

260. Стратегия организационных изменений // Стратегия и Управление. ru – URL: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii/strategija-organizatsionnyh-izmenenij.html> (дата обращения 20.06.2014).

261. Стратегия организационных изменений [Электронный ресурс] // Сайт «Стратегия и управление.ru», URL: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii/strategija-organizatsionnyh-izmenenij.html>

262. Стратегия управления и продвижения // Центр обучения и сертификации <http://www.biznes-trening.ru/> [адрес в сети Интернет: [http://www.biznes-trening.ru/novye\\_publicacii/sociokultur\\_factory/](http://www.biznes-trening.ru/novye_publicacii/sociokultur_factory/)]

263. Стюарт, Д. Тренинг организационных изменений [Текст] / Д. Стюарт; «Эффективный тренинг». – СПб: Питер, 2002. – 254 с.

264. Ташлыкова, Е.В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях [Текст] / Е.В. Ташлыкова, Д.Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С.432-435.

265. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг: Изд-во стандартов. – 1991. – 104 с.

266. Теории изменений Э и О (М. Бир, Н. Нориа) // Международное бюро управления изменениями [<http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>]

267. Теория организации [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2008.

268. Терехова, Т.А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями [Текст] // Психология в экономике и управлении. – 2010. – №1. – С.31-37.

269. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.

270. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон. – М.: Банки и Биржи, 2006. – 924 с.

271. Тренев, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Тренев [и др.]. – М.: ПРИОР, 2001. – 320 с.

272. Туровец, О.Г. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 318 с.

273. Турцова, О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 532 с.

274. Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA) // <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>

275. Управление организацией [Текст]: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 822 с.

276. Управление организационными изменениями // Дистанционный консалтинг – URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html> (дата обращения 20.06.2014).
277. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс]/ Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства <http://www.dist-cons.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>]
278. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование ЭКМОС / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
279. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс] // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства <http://www.dist-cons.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section2.html>]
280. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 1.: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 319 с.
281. Урман, М.М. Управление изменениями в системе управления предприятием [Текст] / М.М Урман // Нефть, газ и бизнес. – 2012. – №7. – С.34-39.
282. Уткин, Э.А. Антикризисное управление [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2000.
283. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2008. – 448 с.
284. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Дело, 2008 – 448 с.
285. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с. (Высшее образование).
286. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 [Текст]/ С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с. (отношение персонала к изменениям).
287. Философский энциклопедический словарь [Текст]. 2010.
288. Фрейдина, Е.В. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – М.: ОМЕГА-Л, 2012. – 189 с.
289. Хайниш, С.В. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия [Текст] / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.
290. Хаммер, Х. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Х. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

291. Харрингтон, Джеймс Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация [Текст] / Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – М.: БМикро, Азбука, 2002. – 320 с.
292. Химамалини, С. Управление изменениями – жизненная необходимость современных организаций [Электронный ресурс] / С. Химамалини «Статьи о мировом опыте управления», URL: [www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html](http://www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html)
293. Хокканен, Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий [Текст] / Т. Хокканен // Проблемы теории и практики упр. – 2009. – № 6. – С. 103–106
294. Хуберт К. Рамперсад Стратегии обучения [Электронный ресурс] / Хуберт К. Рамперсад // Центр дистанционного образования Элитариум <http://www.elitarium.ru> [адрес в сети Интернет [http://www.elitarium.ru/2006/03/22/strategii\\_obuchenija.html](http://www.elitarium.ru/2006/03/22/strategii_obuchenija.html)]
295. Цикл Деминга // Информационный канал Subscribe.Ru [<http://subscribe.ru/archive/economics.tools/201101/03032348.html/>]
296. Ципкин, Ю.А. Теория организации в системе современных знаний [Текст] / Ю.А. Ципкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С.3-8.
297. Чалова, А.И. Управление по целям [Электронный ресурс] / А.И. Чалова // Портал «MosResult» [www.mosresult.ru](http://www.mosresult.ru) [Адрес в сети Интернет: [http://www.mosresult.ru/Data/Articles-new/Management\\_by\\_objectives.html](http://www.mosresult.ru/Data/Articles-new/Management_by_objectives.html)]
298. Чернецов, Г.П. Создание и продажа решений в процессе управления изменениями в организации [Текст] / Г.П. Чернецов // Управление персоналом. – 2004. – №15.
299. Чернов, В.Б. Методические подходы к эффективному управлению изменениями на машиностроительном предприятии [Текст] / В.Б. Чернов, Д.А. Пырьев // Вестник Южно-Уральского государственного университета, серия: экономика и менеджмент. – 2010. – №26 (202). – С.89-93.
300. Чупилин, А.И. Управление качеством [Текст]: учебник / А.И. Чупилин. – М.: Дашков и К, 2006. – 153 с.
301. Шермерорн, Дж. Организационное поведение [Текст]: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 141 с.
302. Шилов, С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений [Текст] / С. Шилов // Персонал Микс, 2001 г, №3, <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-3/05.shtml>
303. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник / Г. В. Широкова. – 3-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 480 с.
304. Широкова, Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) [Текст] / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т 4. – №3. – С. 3-26.

305. Широкова, Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации [Текст] / Г.В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2006. – № 3 – С. 35 – 42.
306. Широкова, Г.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы [Текст] / Г.В. Широкова, А.И. Шаталов, И.В. Березинец // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – С. 26 – 31.
307. Шонесси, О.Дж. Принципы организации управления фирмой [Текст] / О.Дж. Шонесси, – М.: Прогресс, 2009. – 378 с.
308. Шугурова, А.А. Участие персонала в управлении организационными изменениями [Текст] / А.А. Шугурова // Актуальные вопросы экономических наук.-2010. – №15-1. – С.280-286.
309. Щербина, В.В. Социальные теории организаций [Текст]: Словарь / В.В. Щербина. – М.: Инфра-М, 2000.
310. Эйтингон, В.Н. Стратегическое управление организационными изменениями [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2011. – 272 с.
311. Эленберг, А.Н. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия [Текст] / А.Н. Эленберг // Экономика и управление. Экономические науки. – 2010. – №11(72). – С.184-189.
312. Эленберг, А.Н. Управление сопротивлением изменениями в системе промышленного предприятия [Текст] / А.Н. Эленберг // Экономика и управление. – 2010. – №11. – С. 184.
313. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации [Текст]: учеб. пособие / Дж. Биллсберри. – ЛИНК, 2000 – 364 с.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптивные системы** – системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях.

**Антикризисное управление** – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

**Бенчмаркинг** (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

**Бенчмаркинг конкурентоспособности** – измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

**Бенчмаркинг процесса** – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

**Бюджет** – это схема доходов и расходов определённого лица устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

**Бюрократический контроль** – подход к разработке систем контроля, при котором упор делается на организационные полномочия.

**Вертикальное слияние** – это объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.

**Видение** – это выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, чем компания может и должна стать.

**Внешняя среда организации** – под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

**Глобальный бенчмаркинг** – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

**Горизонтальное слияние** – это объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги.

**Групповой стандарт** – норма, образец поведения, отклонение от которых осуждается и наказывается группой, вплоть до изоляции и удаления участника из группы.

**Диагностика** – всесторонний анализ деятельности, который призван выявить и понять проблемы компании, слабые и сильные стороны, место компании на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния компании как целостного организма по отношению к внешнему бизнес – окружению и в то же время сложной системы.

**Диалектика** – наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления.

**Динамичность** – скорость изменения факторов внешней среды организации.

**Добровольная реструктуризации** – это реорганизация и реструктуризация путем совершенствования структуры и функций управления, технико-технологических аспектов, финансово-экономической политики и т.п., путем реинжиниринга бизнес-процессов.

**Жизнеспособность** – широкое понятие, подразумевающее эффективное и конкурентное функционирование.

**Знания** – некоторая информация, которая усиливает понимание или повышает эффективность исполнения в определенной области деятельности.

**Идентичность** – это наше представление о себе и нашем месте в мире. Мы можем идентифицировать себя, как специалиста в какой-то области, как счастливого человека, как производственную организацию и т.д.

**Иерархические системы** – системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально (субординационно, централизованно, в порядке подчиненности) соотносены один с другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

**Изменение организационной культуры** – это процесс «вращения» новых или обновления имеющихся составляющих организационной культуры и их внедрение в организационную жизнедеятельность.

**Интеграция** – это сплочение, объединение политических, экономических, государственных и общественных структур в рамках региона, страны, мира

**Кайдзен** (японск.) – небольшие постоянные улучшения и основанная на их осуществлении стратегия развития.

**Картографирование** – это отслеживание того, какие виды деятельности выполняются, кем, когда и какие решения принимаются при предоставлении конечного продукта или услуги клиенту.

**Клановый контроль** – подход к разработке системы контроля, в которой поведение сотрудников регулируется общими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, легендами и другими аспектами организационной культуры.

**Ключевые компетенции** – это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ организации.

**Коммерческие организации** – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Коммуникации** – это линии обеспечения того или иного объекта, по которым осуществляется обмен как материальным, так и информационным обеспечением

**Компетенция** (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также, в определенной широкой области.

**Консультация** – это любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении.

**Контроль** – одна из функций управления, которая заключается в отслеживании деятельности и исправлении любых существенных отклонений для обеспечения гарантии того, что она ведется как запланировано и приведет к достижению поставленных целей. В процессе контроля руководитель сравнивает фактические показатели с запланированными.

**Концепция** (лат. *conceptio* – понимание, единый замысел, ведущая мысль) – система взглядов, выражающая определенный способ видения («точку зрения»), понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и обозначающая ведущую идею или (и) конструктивный принцип в той или иной теоретической практике.

**Концепция «Е»** – подход к управлению изменениями, ориентирующийся на рост Экономических показателей (изменения при таком подходе осуществляются «жесткими» методами).

**Концепция «О»** – подход к управлению изменениями, ориентирующийся на развитие Организационных способностей (изменения при таком подходе осуществляются «мягкими» методами).

**Коучинг** – метода, при котором посредством наводящих вопросов, руководитель-коуч, выводит своих подчиненных на принятие достаточно определенного решения. При этом решение должны сформулировать сами подчиненные, и таким образом, они берут на себя ответственность по его выполнению.

**Лидер** (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

**Лидер проекта** – это менеджер верхнего звена управления, который возглавляет работы по реинжинирингу бизнес процессов на всех его этапах.

**Методики «толкай – push»** – методы нажима и давления.

**Методики «тяни – pull»** – методы мотивации и вовлечения.

**Миссия организации** (англ. *mission*) – основная цель организации, смысл ее существования.

**Миф** – это сказание, передающее представления людей о мире, месте человека в нём, о происхождении всего сущего, о богах и героях.

**Моделирование** – это исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих объектов, процессов или явлений с целью получения объяснений этих явлений, а также для предсказания явлений, интересующих исследователя.

**Модель** – это идеально выраженная система, так отражающая реальный предмет, что ее изучение дает сведения о реальном предмете.

**Мотивация** – это динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

**Навык** – это деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

**Напряжение** – преобладающее направление сил социального поля, действующих на поведение индивида или группы.

**Неактуализированные знания сотрудников** – личный опыт, являющийся достоянием отдельного сотрудника.

**Некоммерческие организации** – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

**Неопределённость** – это отсутствие или недостаток определения или информации о чем-либо.

**Общественные организации** – добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей.

**Объект** – это продукт, который поставляется потребителю.

**Окружение** – условия, среда обитания, окружающий мир, предметы, люди, места, даты, сроки, и все, что нас окружает.

**Операция** – это целенаправленно осуществляемая совокупность взаимосвязанных действий (поиск партнеров, оформление документов).

**Организационная культура** – сложное системное образование, в основе которого лежат ценности, подсознательно определяющие поведение людей.

**Организационная реструктуризация** – это комплекс мер, направленных на приближение размеров предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной рыночной среды.

**Организационные изменения** – это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем.

**Организационный порядок** – форма самоорганизации предприятия, которая служит для регулирования деятельности и «экономии» труда руководителей. Организационный порядок может проявляться в нормах, традициях, ценностях.

**Организация** (от позднелат. *organize*) – сообщая стройный вид, устраивая) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

**Организмическая концепция** – концепция, согласно которой организация сравнивается с живым организмом.

**Оргструктура** (англ. *Organizationalstructure*) – это совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

**Поведение** – всё, что связано с деятельностью человека (организации), уровень, отвечающий на вопрос "Что делает?" и посвящен информации об изменениях и движениях.

**Поглощение** – представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием.

**Подвижность внешней среды** – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации

**Подход** – это совокупность приемов, способов, используемых для воздействия на кого-либо, изучения чего-либо, ведения дел.

**Правовая среда** – это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений организаций.

**Представления** – модель проблемной ситуации, то, как мы ее видим. Ведь, как известно карта не является территорией.

**Принудительная реструктуризация** – это приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством.

**Процесс управления** – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

**Процессы улучшения (совершенствования)** – это процессы, в результате которых осуществляются измерение и анализ показателей работы, выявление, устранение и предупреждение несоответствий, а также повышение удовлетворенности клиентов и работа с поступающими от них рекламациями.

**Развитие (в общем виде)** – это направленные, необратимые качественные изменения системы.

**Развитие организации** – приобретение организацией нового качества, укрепляющего ее жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды, одновременно разрушающего прежние процессы функционирования и создающие новые условия для его более устойчивого осуществления.

**Развитие системы** – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему».

**Реинжиниринг** – это процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии.

**Реорганизация** – это преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.

**Реструктуризация** (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. Это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

**Реформирование** – это изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

**Рыночный контроль** – подход к разработке систем контроля, при котором стандарты и нормы, используемые в этой системе, определяются на основе внешних рыночных механизмов.

**Сбалансированная система показателей** – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

**Система управления** – это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами.

**Система** – это целое, составленное из частей; соединение; множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

**Социальное (психологическое) поле** – совокупность сил, действующих на поведение индивида или группы.

**Социальный навык группы** – привычные характеристики поведения, обусловленные его постоянством на протяжении долгого времени.

**Способности** – уровень источников и направления движения, уровень опыта, который стоит за нашим непосредственным восприятием окружения.

**Стратегические изменения** – это основное конструктивное содержание любой стратегии.

**Стратегические инициативы** – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

**Стратегический бенчмаркинг** – это объективный инструмент раннего предупреждения, с помощью которого можно распознать долгосрочные тенденции, которые складываются из-за воздействия внешних и внутренних изменений, а также своевременно реагировать на них.

**Стратегическое управление** – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

**Стратегия** – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

**Технология принятия решений** – это системная деятельность лиц, принимающих решения о внедрении организационных изменений, представленную в форме плана, алгоритма, дающих возможность представления процессуальной характеристики деятельности, поэтапного достижения результата намеченных изменений.

Убеждения и ценности – это то, о чем человек говорит, когда отвечает на вопрос «почему он это сделал?».

**Управление персоналом организации** – это формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации.

**Управленческое консультирование** – это процесс оказания помощи руководству предприятия, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за ее выполнение.

**Устойчивость объекта** – это его стабильное функционирование в рамках заданных параметров независимо от кратковременных отказов (рас-согласований) отдельных составляющих устойчивости элементов.

**Фаза** – качественно определенная часть процесса переход из одной фазы в другую предполагает существенные качественные изменения организации.

**Фаза (стадия) развития предприятия (организации)** – относительно стабильное состояние жизнедеятельности организации, отличающееся определенными признаками и уровнем. Фаза развития соответствует периоду функционирования между двумя переходами в развитии (с одного уровня на другой).

**Фазовый переход в развитии предприятия (организации)** – переход в качественно иное состояние функционирования, отличающееся определенными признаками и уровнем, осуществляемый посредством разрешения основополагающих противоречий предыдущей фазы.

**Финансовая реструктуризация** – это меры по расчистке баланса предприятия, упорядочению активов компании по критериям рыночной экономики.

**Функциональный бенчмаркинг** – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;

**Функционирование организации** – поддержание жизнеспособности и сохранение функций организации, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики в процессе реализации поставленных целей и принятых стратегий.

**Функция** – это качественно определенный вид динамического существования организации, обеспечивающий устойчивое получение значимого для системы результата.

**Харизматические лидеры** – это люди, которые берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень компетентности и обоснованную уверенность в себе, выражают ожидания высоких показателей работы и используют побуждающие символы и язык, чтобы вдохновить других работников.

**Ценность** – это признание важности, определение значимости чего-либо. Недаром ценность и цена являются однокоренными словами.

**Шесть сигм** – статистическая концепция, на основе которой процесс измеряется в параметрах брака.

**Эффективность** – показатель результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам.

**PDCA** (аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act)) – метод непрерывного улучшения процессов. У модели PDCA есть несколько авторов и несколько названий: «цикл Деминга», «колесо Деминга», «цикл Шухарта».

**SDCA** («стандартизуй – делай – проверяй – действуй») – дополнение к модели PDCA, позволяющее стабилизировать измененный процесс.

## Приложение 1

### ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

1. Дайте определение изменению это –
  - а) эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени;
  - б) преобразование организации между двумя моментами времени.
  
2. Согласно модели Л. Грейнера жизненный цикл организации состоит из:
  - а) 2 фаз;
  - б) 3 фаз;
  - в) 4 фаз;
  - г) 5 фаз.
  
3. Какие типы организационных изменений не существуют:
  - а) в технологии;
  - б) в товарах и услугах;
  - в) в стратегии и структуре;
  - г) в культуре;
  - д) психологические.
  
4. Какие элементы являются наиболее важными для успешной деятельности организации?
  - а) здания и оборудования;
  - б) человеческие ресурсы;
  - в) экономические ресурсы.
  
5. Какие характеристики выделяют в процессе изучения организаций?
  - а) структурные;
  - б) контекстные;
  - в) организационные.
  
6. Структурные характеристики:
  - а) дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний;
  - б) описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует.
  
7. Контекстные характеристики:
  - а) дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний;

Продолжение прил. 1

б) описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует.

8. Зависят ли структурные характеристики организации от контекстных?

- а) да;
- б) нет.

9. Какие модели управления не существуют?

- а) внутренние;
- б) закрытые;
- в) внешние;
- г) открытые.

10. Изменение в технологии – это

- а) изменение в процессе производства;
- б) изменения в административной сфере, включая контроль и управление;
- в) изменения в ценностях и убеждениях.

11. Изменение в стратегии и структуре – это

- а) изменение в процессе производства;
- б) изменения в административной сфере, включая контроль и управление;
- в) изменения в ценностях и убеждениях.

12. Изменение в культуре – это

- а) изменение в процессе производства;
- б) изменения в административной сфере, включая контроль и управление;
- в) изменения в ценностях и убеждениях.

13. Ключевые элементы организации:

- а) здания;
- б) оборудование;
- в) люди и их взаимоотношения;
- г) все ответы верны.

14. Цель и структура организации

- а) представляют собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников;
- б) это задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других;

в) описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям.

15. Типы изменений бывают:

- а) плановые;
- б) динамические;
- в) внеплановые.

16. Какими критериями необходимо руководствоваться при выборе модели поведения теории Е или О:

- а) ценностная ориентация руководства и стиль лидерства;
- б) финансовое стимулирование;
- в) построение экономической модели;
- г) характер и содержание работников в организации;
- д) характер и масштаб проблемы стоящей перед организацией.

17. Укажите способы распределения власти по Л. Грейнеру:

- а) разделение полномочий;
- б) делегирование;
- в) групповое принятие решений;
- г) принцип единоначалия;
- д) односторонние действия.

18. Что входит в состав модели преобразования организации по Ф. Гуияра и Дж. Келли:

- а) рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление;
- б) достижение мобилизации, построение экономической модели;
- в) креативность, сотрудничество, делегирование.

18. Назовите четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации (Нонаки и Такеучи):

- а) социализация, экстернализация, комбинация, комбинация;
- б) лидер как дизайнер, лидер как учитель, лидер как служащий

19. Какого этапа процесса изменений нет в модели К. Левина?

- а) замораживание;
- б) изменение;
- в) размораживание;
- г) движение.

19. Какова последовательность фаз согласно модели «кривой перемен» Дж. Дак?

- а) застой – подготовка – реализация – проверки на прочность – достижение цели;
- б) подготовка – проверки на прочность – застой – реализация – достижение цели;
- в) проверки на прочность – подготовка – реализация – застой – достижение цели;
- г) реализация – подготовка – проверки на прочность – достижение цели – застой.

20. Системный подход представляет собой:

- а) потребности или ресурсы, в т.ч. люди, профессиональные навыки, материалы, энергия и денежные средства, необходимые для получения на выходе определенного процесса преобразования требуемых результатов в виде продуктов и/или услуг и побочных продуктов;
- б) подход, заключающийся в предположении, что все части системы прямо или косвенно связаны между собой и изменение (в) одной из них в большей или меньшей степени влияет на все остальные части;
- в) основные части системы, например люди или единицы оборудования. Наименьшим, неделимым компонентом системы является элемент;
- г) деятельность по обеспечению достижения соответствия результатов на выходе определенного процесса стандартам или целям системы, частью которой является данный процесс.

21. Какие из характеристик можно отнести к стадии «Ранний расцвет»?

- а) переориентация целей;
- б) изменение приоритетов;
- в) контролируемая и развиваемая креативность;
- г) ориентация на действия.

22. Основная проблема организации на стадии «Расцвет»:

- а) как остаться на этой стадии жизненного цикла;
- б) как перейти на следующую стадию жизненного цикла;
- в) как вернуться на предыдущую стадию жизненного цикла.

## Приложение 2

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

1. Природа и свойства организации.
2. Модели организации.
3. Типология организаций.
4. Внутренние источники и концепция развития организации.
5. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации.
6. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений. Задачи управления организационными изменениями.
7. Классификация организационных изменений.
8. История возникновения и развития теории организационных изменений.
9. Принципы управления организационными изменениями.
10. Этапы процесса управления организационными изменениями.
11. Области организационных изменений.
12. Взгляд на организацию как динамическую систему.
13. Система управления развитием организации.
14. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
15. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
16. Закономерности развития организации (диалектика).
17. Модели развития и жизненного цикла организаций.
18. Сравнительный анализ основных моделей развития и жизненного цикла организаций.
19. Особенности управления организационными изменениями на разных стадиях развития.
20. Модель К. Левина. (Циклы PDCA и SDCA в TPS как разновидность).
21. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
22. Теория Е и теория О организационных изменений.
23. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
24. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
25. Модель Дж. Коллинза.
26. Концепция «обучающейся организации».
27. Индивидуальное и организационное обучение.
28. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
29. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
30. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
31. Методы организационного анализа.

32. Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.
33. Значение и задачи организационного проектирования.
34. Уровни исследования и проектирования изменений.
35. Этапы проектирования организационных перемен.
36. Анализ контекста перемен.
37. Понятие и типы стратегических изменений.
38. Бенчмаркинг как инструмент организационных изменений.
39. Концепция «Шесть сигм».
40. Всеобщее управление качеством (TQM).
41. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений.

Продолжение прил. 2

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЭКЗАМЕН  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ»

1. Природа и свойства организации. Модели и типология организаций.
2. Внутренние источники и концепция развития организации.
3. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации.
4. Понятие, предпосылки и значение организационных изменений. Задачи управления организационными изменениями.
5. Классификация организационных изменений.
6. История возникновения и развития теории организационных изменений.
7. Принципы управления организационными изменениями.
8. Этапы процесса управления организационными изменениями.
9. Области организационных изменений.
10. Взгляд на организацию как динамическую систему.
11. Система управления развитием организации.
12. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
13. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
14. Модели развития и жизненного цикла организаций. Сравнительный анализ основных моделей развития и жизненного цикла организаций.
15. Особенности управления организационными изменениями на разных стадиях развития.
16. Модель К. Левина.
17. Модель управления изменениями Л. Грейнера.
18. Теория Е и теория О организационных изменений.
19. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
20. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.
21. Модель Дж. Коллинза.
22. Концепция «обучающейся организации». Индивидуальное и организационное обучение.
23. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
24. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.
25. Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
26. Методы организационного анализа. Выбор методов диагностики и анализа при изменениях в организации.
27. Значение и задачи организационного проектирования. Уровни исследования и проектирования изменений.
28. Этапы проектирования организационных перемен. Анализ контекста перемен.

29. Понятие и типы стратегических изменений.
30. Бенчмаркинг как инструмент организационных изменений.
31. Концепция «Шесть сигм».
32. Всеобщее управление качеством (TQM).
33. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений.
34. Подходы к реализации организационных изменений. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
35. Принятие решений при осуществлении изменений.
36. Стратегии проведения изменений в организации.
37. Подготовка и осуществление нововведений. Фактор неопределенности при осуществлении изменений.
38. Технологии и подходы к организационным изменениям.
39. Оценка эффективности управления организационными изменениями.
40. Стратегии осуществления изменений. Выбор стратегии изменений.
41. Система стратегических изменений. Области проведения стратегических изменений.
42. Проблемы проведения стратегических изменений.
43. Концепции структурных изменений в организации.
44. Понятие и предпосылки реструктуризации.
45. Подходы к реструктуризации управления компанией. Методы и средства реструктуризации.
46. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации.
47. Основные риски при осуществлении реструктуризации.
48. Управление с помощью процессов. Подходы к оптимизации бизнес-процессов.
49. Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
50. Структура реинжиниринга бизнес-процессов.
51. Принципы реинжиниринга.
52. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений.
53. Управление персоналом в условиях организационных изменений.
54. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления. Причины сопротивления изменениям.
55. Методы преодоления сопротивления изменениям.
56. Диагностика эффективности организационной культуры.
57. Изменение организационной культуры.
58. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры.
59. Формирование новой организационной культуры.
60. Поддержание организационной культуры.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....</b>	<b>8</b>
Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИЗМЕНЕНИЙ .....	8
Тема 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, ЭВОЛЮЦИЯ .....	20
Тема 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ .....	32
Тема 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ .....	44
Тема 5. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	53
Тема 6. КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ .....	61
Тема 7. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	74
<b>2. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗОВАННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....</b>	<b>80</b>
Тема 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	80
Тема 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	91
Тема 10. ВЫБОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	99
Тема 11. РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	106
Тема 12. КОНТРОЛЬ НАД УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМИ .....	111
<b>3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПОДСИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>118</b>
Тема 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	118
Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	127
Тема 15. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	133
Тема 16. ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	140
Тема 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ .....	152

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	161
ГЛОССАРИЙ .....	182
Приложение 1	
ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» .....	190
Приложение 2	
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» .....	194

Учебное издание

Резник Семен Давыдович  
Черниковская Марина Витальевна

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:  
ПРАКТИКУМ: ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ,  
КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ**

Учебное пособие

Под общ. ред. С.Д. Резника

В авторской редакции  
Верстка Н.В. Кучина

---

Подписано в печать 21.07.15. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл. печ. л. 11,625. Уч.-изд.л. 12,5. Тираж 200 экз. 1-й завод 100 экз.  
Заказ № 296.

---

Издательство ПГУАС.  
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.

