МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический

университет им. Д.И. Менделеева»

Новомосковский институт (филиал)

**УПРАВЛЕНИЕ изменениями**

**Практикум**

**для студентов всех форм обучения**

**направления подготовки**

**38.03.02 «Менеджмент»**

Новомосковск

2017

*Составители: Чернышева Н.И., Колесникова Т.П.*

**Управление изменениями.** Практикум для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» /ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева», Новомосковский институт (филиал); Новомосковск, 2017. – 92 с.

Практикум предназначен для формирования и усвоения студентами навыков анализа ситуации изменений, оценки необходимости изменений, планирования процесса изменений в организации и управления реализацией намеченных изменений.

Пособие содержит кейс-задачи, основанные на деятельности средних и крупных российских предприятий, для решения которых предлагается использование графических схем и систем, необходимых на различных этапах проведения организационных изменений и управления ими; тест для контроля освоения материала по дисциплине, типовые вопросы к экзамену, обширный глоссарий терминов и список рекомендуемой литературы.

Практикум предназначен для проведения семинарских, практических, индивидуальных и самостоятельных занятий студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Библиогр.: 35 назв.

**Оглавление**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Введение | 5 |
| 1 | Практические ситуации и задания  | 8 |
|  | Тема 1 | Закономерности развития организации | 8 |
|  |  | Ситуация 1.1 | Анализ содержания статьи В. Токарева «О новой парадигме управления» | 8 |
|  |  | Ситуация 1.2 | Подходы к определению стадий жизненного цикла организаций на примере компании ОАО «РУСАЛ» | 14 |
|  |  | **Ситуация 1.3** | Определение стадий жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным | 22 |
|  | Тема 2 | Основополагающие идеи и принципы управления изменениями | 27 |
|  |  | Ситуация 2.1 | «Будущее плазмы» | 27 |
|  | Тема 3 | Необходимость развития и изменения | 31 |
|  |  | Ситуация 3.1 | Дефекты конструкции | 31 |
|  | Тема 4 | Сопротивление изменениям и методы их устранения | 35 |
|  |  | Ситуация 4.1 | Незваные гости в Татарии | 35 |
|  |  | Ситуация 4.2 | «Уходя, уходи…» | 39 |
|  |  | Ситуация 4.3 | Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям | 42 |
|  |  | Ситуация 4.4 | Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям | 43 |
|  | Тема 5 | Стратегии осуществления изменений | 44 |
|  |  | Ситуация 5.1 | Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения | 44 |
|  |  | Ситуация 5.2 | Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения | 44 |
|  |  | Ситуация 5.3 | Определение политики изменений, используемой группой предприятий «ГОТЭК» | 45 |
|  |  | Ситуация 5.4 | Завод Chemspec | 45 |
|  |  | Ситуация 5.5 | Ассоциация домов призрения | 47 |
|  | Тема 6 | Менеджмент обучающейся организации | 49 |
|  |  | Ситуация 6.1 | Трансформация организационного знания – способ обучения организации | 49 |
|  |  | Ситуация 6.2 | «Кадры решают все…» | 50 |
|  |  | Ситуация 6.3 | Качество работы | 51 |
|  |  | Ситуация 6.4 | Обучение | 51 |
|  | Тема 7 | Формирование команды для стратегических изменений | 52 |
|  |  | Ситуация 7.1 | Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината | 52 |
|  |  | Деловая игра | Самая высокая башня | 54 |
|  | Тема 8 | Лидер изменений  | 56 |
|  |  | Ситуация 8.1 | Текучка на шоколадной фабрике | 56 |
|  | Тема 9 | Коучинг как инструмент управления изменениями | 60 |
|  |  | Ситуация 9.1 | «Лайф-коучинг» | 60 |
|  |  | Ситуация 9.2 | Коучинг принятия решений | 60 |
|  |  | Ситуация 9.3 | «Руководитель, перегруженный обязанностями» | 60 |
| 2 | Тест контроля качества усвоения материала по дисциплине «Стратегический менеджмент. Часть 3. Управление изменениями» | 64 |
| 3 | Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент часть 3. Управление изменениями»  | 76 |
| Глоссарий | 79 |
| Библиографический список | 87 |

**Введение**

Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании, желающие сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены реагировать на действия своих конкурентов, растущие запросы потребителей, возможности, предоставляемые новыми материалами и технологиями производства.

Основными целями преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент. Часть 3. Управление изменениями» является формирование у студентов системных экономических знаний, навыков владения методами научного решения проблемных вопросов управления изменениями, умений и навыков, достаточных для будущей профессиональной деятельности.

Задачи преподавания дисциплины:

- приобретение знаний о современной системе управления качеством и обеспечении конкурентоспособности;

- приобретение знаний о технологических и продуктовых инновациях, организационных изменениях;

- приобретение знаний об отечественном и зарубежном опыте в области управления и рациональной организации процессов изменений;

- приобретение знаний о бизнес-процессах и методах их реорганизации;

- формирование и развитие умений использования принципов самоорганизации и самообразования;

- формирование и развитие умений выявлять проблемы управленческого и экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций, предлагать способы их решения по избранным критериям, и оценивать ожидаемые результаты;

- формирование и развитие умений проводить технико-экономическое обоснование проектов изменений;

- формирование и развитие умений систематизировать и обобщать информацию о полученных результатах, готовить справки и обзоры по вопросам преобразовательной деятельности;

- формирование и развитие умений моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

- приобретение и формирование навыков самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;

- приобретение и формирование навыков стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

- приобретение и формирование навыков владения методами определения эффективности проектов изменений;

- приобретение и формирование навыков документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

- приобретение и формирование навыков проведения реорганизации бизнес-процессов.

Изучение дисциплины «Управление изменениями» направлено на формирование следующих компетенций:

 - способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

 - умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12).

Практикум предназначен для формирования и усвоения студентами навыков анализа ситуации изменений, оценки необходимости изменений, планирования процесса изменений в организации и управления реализацией намеченных изменений. В пособии приведены кейс-задачи, основанные на деятельности средних и крупных российских предприятий, для решения которых предлагается использование графических схем и систем, необходимых на различных этапах проведения организационных изменений и управления ими.

Практикум содержит обширный глоссарий терминов список рекомендуемой литературы, что поможет студентам избежать распространенных ошибок, сконцентрировать усилия на наиболее важных вопросах.

Использование данного пособия позволит проводить практические занятия в интерактивной форме с использованием кейс-технологий и деловых игр, которые предназначены для формирования у студентов навыков активного слушания, публичного выступления, командного взаимодействия, а также получения навыка аналитической работы.

Практикум рекомендован для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

**1 Практические ситуации и задания**

**Тема 1 Закономерности развития организации**

**Ситуация 1.1 Анализ содержания статьи В. Токарева «О новой парадигме управления» [1]**

*Исходные данные:* Одна из особенностей современной России заключаются в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов ХХ в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства.

Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

**Ориентация на рынок.** В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4Р» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

**Современный подход – две методологии стратегического анализа.** Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки» [1].

Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

**Изменение взглядов на управление персоналом.** Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «Y», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Автократический стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»).

Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «Y»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, взращивание сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

**Новая парадигма управления.** Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

***Задание****.* Изучив и проанализировав содержание данной статьи, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?

2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?

3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?

4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)?

**Ситуация 1.2 Подходы к определению стадий жизненного цикла организаций на примере компании ОАО «РУСАЛ» [2]**

Каждый день образуется множество новых фирм, но далеко не все из них способны успешно развиваться, добиваться успехов и достигать поставленных целей. Очень немногие организации способны существовать бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. Те, кто не сумел адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, погибают. В то же время компании, руководство которых отличается гибкостью, способностью предвидеть и адекватно реагировать на внешние изменения, процветают. Однако для эффективного управления организацией недостаточно уметь прогнозировать события. Руководству необходимо знать, на какой стадии своего развития находится компания, чтобы сконцентрировать усилия на тех проблемах, которые на этом этапе необходимо решить в первую очередь.

Эмпирическим путем было выяснено, что каждая компания проходит определенные стадии в своем развитии, универсальные для организаций любых размеров и форм. Причем переход от одной стадии к другой не является случайным. Цепь этих стадий в экономической литературе получила название «Жизненного цикла организации».

Несмотря на универсальность всех жизненных ступеней компаний, учитывая их зависимость от многих внешних и внутренних факторов, нужно отметить, что компании все же развиваются индивидуально, по особому, отличному от других, пути. Еще в 60-х годах XX века было предложено провести аналогию между развитием организации и человека. Впоследствии был сделан следующий вывод: все компании эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии. Под стадиями понимаются периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства.

Выявленная закономерность нашла свое отражение в теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации. То есть жизненный цикл организации отражает ее эволюцию от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности.

Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни организации влияет множество факторов, в их числе: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многие другие.

Модель жизненного цикла позволяет прогнозировать изменения, ожидаемые в организации, стоящей на любом из этапов развития. Зная, на каком из этапов находится фирма, руководитель может более точно и уверенно оценить правильность принятого стиля руководства. Кроме того это помогает предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) подготовиться к ним и предотвратить возможные последствия.

В приведенной ниже таблице 1 отражены основные критерии, по которым можно определить стадию, на которой находится исследуемая организация

Таблица 1 – Критерии определения стадии развития организации

|  |  |
| --- | --- |
| Фазы развития | Критерии |
| Рождение | Возраст фирмы младше 10 лет, имеет неформальную структуру, во главе управления – менеджер-собственник |
| Развитие | Уровень продаж возрастает более чем на 15%, функционально организованная структура, политика формализована |
| Зрелость | Уровень продаж растет, но прирост составляет менее 15%, более бюрократическая организация |
| Расцвет | Уровень продаж снова возрастает более чем на 15%, используются сложные системы контроля и планирования |
| Спад | Ограничение выпуска продукции, прибыль падает |

Рассмотрим более обобщенный вариант жизненного цикла организации на примере компании ОАО «РУСАЛ». Данная модель развития предусматривает следующие этапы:

* этап становления,
* этап роста,
* этап зрелости.
* этап упадка.

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рис. 1, на котором показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой. Первые три из четырех стадий нашли свое отражение в истории развития ОАО «РУСАЛ».

**Рисунок 1 – Жизненный цикл организации**

ОАО «РУСАЛ» является крупнейшим мировым производителем алюминия. В 2000 году «Сибирский алюминий» и Millhouse Capital договорились совместно управлять принадлежащими им алюминиевыми и глиноземными активами – так была образована новая компания – ОАО «РУСАЛ». Однако особое влияние компания приобрела в марте 2007 года в результате объединения «РУСАЛа» [Олега Дерипаски](http://rbc.ru/persons/deripaska.shtml), «СУАЛа» [Виктора Вексельберга](http://rbc.ru/persons/vekselberg.shtml) и глиноземных активов швейцарской компании Glencore. В настоящее время структура акционеров компании выглядит следующим образом: О.Дерипаске через подконтрольную ему En+ Group принадлежат 47,41% акций РУСАЛа, акционерам группы СУАЛ – 15,80%, ОНЭКСИМу – 17,02%, Amokenga Holdings (100% дочерняя компания Glencore) – 8,62%, другим – 11,14%. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы. На пяти континентах в 19 странах мира на предприятиях компании работают более 75 тысяч человек. **Этап предпринимательства. Становление**

С 2000 года и до начала 2004 года организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На этом этапе идет поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

В 2000г. под контролем «Русского алюминия» оказались Братский и Красноярский алюминиевые заводы, Ачинский глиноземный комбинат, выкупленные Р. Абрамовичем у TWG, а также Саянский алюминиевый завод, на базе которого О.Дерипаска еще в 1997 г. организовал первую на постсоветском пространстве вертикально интегрированную промышленную компанию «Сибирский алюминий» (в 2001 г. переименована в «Базовый элемент»). Таким образом, в рамках одной компании были сконцентрированы порядка 70% алюминиевой промышленности России.

До 2004 года ОАО «РУСАЛ» занимается расширением сфер деятельности, приобретая контрольные пакеты акций компаний горнодобывающей и металлургической отраслей промышленности. К 2002 году приобретены контрольные пакеты акций фольгопрокатного завода АРМЕНАЛ (Армения) и Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО). В 2002 году в состав компании входит боксито-глиноземный завод Friguia в Гвинее, создан Инженерно-технологический центр РУСАЛа, приобретен контрольный пакет акций Новокузнецкого алюминиевого завода (НкАЗ), под управление Компании переходит горнодобывающий комбинат КБК (Гвинея), а также в **2003 году** приобретен Всероссийский алюминиево-магниевый институт (ВАМИ) – доля компании «Базовый элемент» в РУСАЛе увеличена до 75%.

Что касается стратегии конкурентной борьбы, то ОАО «РУСАЛ» занимается нишевой глубокой специализация производства. Объединенная компания сегодня – это крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема, который стремится стать самой эффективной корпорацией в своей отрасли. **Стадия развития. Этап коллегиальности**

С 2004 года происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. Осуществляется подписание соглашения с правительством Гайаны о разработке бокситовых месторождений в этой стране. Создана Компания бокситов Гайаны. В 2005 годуСУАЛ и РУСАЛ подписали соглашение о равноправном долевом участии в проекте «Коми Алюминий», предусматривающем строительство боксито-глиноземного комплекса в Республике Коми. Завершена сделка по продаже двух прокатных заводов – СМЗ и БКМПО – компании Alcoa, приобретены у компании Kaiser Aluminum 20% акций 2-го в мире по производственной мощности глиноземного завода Queensland Alumina Limited (QAL) в Австралии. За 2006 год компания становится владельцем контрольного пакета акций горнодобывающего предприятия Aroaima Mining Company в Гайане, приобретен катодный завод в Китае и 56,2% акций завода Eurallumina в Италии, запущен в эксплуатацию Хакасский алюминиевый завод – самое современное предприятие отрасли в мире. Подписано соглашение с ОАО «ГидроОГК» (дочерней структурой РАО ЕЭС) о сотрудничестве в реализации проекта БЭМО, завешена приватизация боксито-глиноземного комплекса Friguia в Гвинее, приобретен Бокситогорский глиноземный завод (БГЗ).

Успешность развития организации на этом этапе зависит и от групповых представлений и ценностей – тем, что образует базис организационной культуры. Происходит формирование базиса организационной культуры – формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды. В 2004 году создан Центр социальных программ компании (ЦСП). ЦСП и его филиалы управляют программами социальных инвестиций Компании в регионах присутствия. ЦСП развивает и поддерживает местные социальные инициативы, направленные на улучшение качества жизни людей в регионах присутствия Компании. ЦСП и его филиалы – это еще и центры по сбору и обработке социальной информации. Сотрудники ЦСП анализируют запросы и предложения людей, обратившихся в центр, составляют базы данных региональных общественных организаций, взаимодействуют с экспертным сообществом. Помимо этого в 2006 году происходит запуск первых партнерских проектов - важный шаг в развитии социальной политики Компании. Долженкова С.И., ведущий специалист Управления общественных связей Совета администрации Красноярского края, член Оргкомитета Благотворительного сезона – 2007 (о влиянии Партнерских проектов на местное сообщество): «Инициативы снизу побуждают власть «дорастать», подниматься до уровня идей, выдвигаемых сообществом. Для местного самоуправления акции и общественные кампании становятся источником кадров. Формируется круг лидеров, создается актив, возникает политика социума». **Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.**

С 2006 – 2007 г. начинается период стабилизации роста. Организации удается сохранять устойчивое положение во внешней среде – ОАО «РУСАЛ» становится крупнейшим в мире производителем алюминия. Все больше инвестиций идет на развитие технологии производства. В 2007 году выведен на полную мощность Хакасский алюминиевый завод, начата масштабная экологическая модернизация Братского алюминиевого завода – крупнейшего в мире алюминиевого завода. За **2008 год** Братский и Красноярский алюминиевые заводы достигли мощности 1 млн. тонн алюминия в год, создано СП «Богатырь» совместно с казахстанским холдингом «Самрук-Казына», приобретено более 25% акций ГМК «Норильский никель», приобретен завод РУСАЛ Тайгу Катод в Китае, ставший филиалом завода РУСАЛ Шаньси Катод, осуществлен пуск производства на заводе ALSCON (Нигерия), а также запущены первые 2 корпуса 5-й серии Иркутского алюминиевого завода. В **2009 году з**авершена модернизация Красноярского алюминиевого завода.

На этом этапе происходит укрепление организационной культуры, которая обеспечивает широкое влияние на ее членов и передается новичкам как история успеха. Увеличивается число социальных проектов, происходит так называемое социальное инвестирование. С апреля 2007 года Центр социальных программ РУСАЛа администрирует программу «Вместе в будущее». На протяжении ряда лет предприятия РУСАЛа оказывали благотворительную помощь детским домам в регионах присутствия. Также была организована программа «Сто спортивных проектов», направленная на развитие массового детского спорта в городах присутствия компании. Ежегодно в рамках программы проводится два грантовых конкурса на реализацию спортивных проектов – в зимнем и летнем сезонах. По условиям конкурса средства направляются как на проведение спортивных мероприятий, так и на ремонтные работы для поддержания спортивных объектов в рабочем состоянии. Помимо этого ОАО «РУСАЛ» занимается экологическими вопросами. Общественная палата Российской Федерации в «Докладе о состоянии гражданского общества» в нашей стране за 2007 год отметила, что поддержка экологии со стороны бизнеса только начинается, и «пионер в этом направлении – компания РУСАЛ». Программа «Зеленый дозор» - наглядное тому подтверждение. Еще одним корпоративным проектом является программа личных пожертвований сотрудников. Она привлекает работников компании к непосредственному участию в благотворительности, предоставляет каждому простые и понятные механизмы для персональной добровольной помощи. **В ходе опроса, проведенного в 2007 году,** почти 90 % сотрудников выразили готовность лично участвовать в благотворительных проектах компании. **Итоги деятельности ОАО «РУСАЛ» в связи с кризисом**

Цены на «крылатый металл» выросли, достигнув летом 2008 года отметкив $3380 за тонну. Начавшийся осенью 2008 года мировой спад во многом затруднил дальнейшее развитие отрасли. Многие алюминиевые компании США, Европы и Азии были вынуждены отказываться от реализации перспективных проектов и сокращать объемы производства.Значительно пошатнулось в результате мирового финансового кризиса положение алюминиевого гиганта. Так, в начале марта 2009 г. общая сумма долга компании составляет 14 млрд долл., из которых 7,4 млрд долл. – задолженность перед международными банками. К концу марта общий долг «Русала» оценивался в 16,8 млрд долл. Кроме того, по итогам сделки с группой «ОНЭКСИМ» «Русал» остался должен М.Прохорову около 2,8 млрд долл.

Сложное положение «Русала» из-за значительной «перекредитованности» компании и снижения спроса на ее продукцию коснулось и ее производственной деятельности. Так, если по итогам 2008 г. ОК «Российский алюминий» увеличила производство алюминия на 4,8% - до 4,4 млн т, в 2009г. она произвела лишь 3,9 млн т. При этом не исключено, что в будущем возможно снижение производства еще на 500 тыс. т, что соответствует 20-процентному снижению с пиковых объемов. Что касается финансовых результатов, то, по словам О.Дерипаски, в 2008 г. «Русал» «сработал в ноль».

В декабре 2009 г. ОК «Русал» подписала соглашения о реструктуризации долга перед международными кредиторами и российскими банками. По свидетельству руководства компании, «Русал» намерен постепенно сокращать размер долга перед всеми кредиторами и к IV кварталу 2013 г. уменьшить его на 5 млрд долл. Выплаты кредиторам «Русал» планирует в том числе из средств, полученных от первичного размещения акций (IPO) компании, которое состоялось 27 января 2010 г. на Гонконгской фондовой бирже. ОК «РУСАЛ» сообщила о перечислении кредиторам $2,143 млрд из средств, полученных в результате размещения акций на Гонконгской фондовой бирже и NYSE Euronext в Париже. Данные средства перечислены в счет погашения основного долга международным и российским кредиторам (за исключением ВЭБа), а также основного долга и суммы накопленных процентов группе ОНЭКСИМ. Кроме того, РУСАЛ произвел погашение комиссии международным банкам в связи с реструктуризацией долга.

Средства были распределены следующим образом:

* выплата международным кредиторам – $1,46 млрд.
* выплата российским кредиторам (за исключением ВЭБа) – $253 млн.
* выплата группе ОНЭКСИМ – $278 млн.
* погашение комиссии международным банкам – $152 млн.

Общая сумма долга РУСАЛа, включая долг перед группой ОНЭКСИМ, в результате осуществленных выплат сократилась до $12,9 млрд. Таким образом, РУСАЛ существенно перевыполнил обязательства по снижению задолженности в 2010 году, предусмотренные соглашениями о реструктуризации долга. В результате до конца 2013 года РУСАЛу осталось выплатить банкам $3,3 млрд.

Директор по рынкам капитала Олег Мухамедшин отметил: «В результате успешно проведенного IPO компания смогла привлечь средства, которые позволили нам существенно сократить наш долг. Уверен, что правильно выбранная стратегия по преодолению последствий мирового экономического спада и усилению наших конкурентных преимуществ позволит нам и в дальнейшем в максимально сжатые сроки погасить свои кредитные обязательства, обеспечив активное развитие РУСАЛа и увеличение стоимости компании в интересах наших акционеров».

Таким образом, очевидно, что теория жизненного цикла успешно применяется на практике руководителями, позволяя им принимать рациональные управленческие решения. И в будущем можно ожидать появление новых моделей эволюции организации, еще более глубоко рассматривающих предпосылки развития организации и учитывающих самые различные аспекты ее жизнедеятельности.

**Ситуация 1.3 Определение стадий жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным [3]**

*Исходные данные*. В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интер-брю», «Крафт Фудс».

В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso.

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке» [3].

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн. долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн. – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рис. 2).

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками.

ЗАО «ГОТЭК-Инвет»

ЗАО

«ГОТЭК-Литар»

ЗАО

«ПОЛИПАК»

ЗАО

«ГОТЭК-Принт»

ЗАО

«ГОТЭК»

Рисунок 2 – Структура управления компании «ГОТЭК»

В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, – говорит Елена Додонова, – но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит» [3].

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, – продолжает Е. Додонова, – наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое решения наших проблем».

Для *определения стадии ЖЦО* в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные: 1) темпы роста рынка (Тр); 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод); 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц); 4) изменения в росте рынка (Рр); 5) сегментация рынка (Ср); 6) функциональное значение (Фзн). Кривая ЖЦО связана с рыночными пе­ременными следующим образом (табл. 2).

Таблица 2 – Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадии ЖЦОРыночные переменные | Рождение | Рост | Развёртывание | Зрелость | Насыщение | Сокращение | Разложение |
| Тр | Низкие | Очень высокие | Высокие | Соответствуют темпам роста ВВП | Соответствуют темпам роста населения | Отрицательные  | Близкие к 0 |
| Тпрод | Очень большие | Большие | Средние | Незначительные | Незначительные | Незначительные | Незначительные |
| Тпроц | Незначительные | Незначительные/средние | Очень большие | Большие/средние | Незначительные | Незначительные | Незначительные |
| Рр | Небольшие | Быстрое ускорение | Быстрое замедление | Медленное замедление | Небольшие | Быстрое замедление | Небольшие |
| Ср | Очень мало | Несколько | Несколько | От нескольких до большого количества | Очень мало, несколько | Несколько |
| Фзн | НИР и ОКР | Инженерно-техническое обеспечение | Производство | Маркетинг, дистрибуция, финансирование | Финансы | Маркетинг, финансы |

***Задание****.* Изучите содержание таблицы 2 и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по этим шести рыночным переменным.

**Тема 2 Основополагающие идеи и принципы управления изменениями**

**Ситуация 2.1 «Будущее плазмы» (Журнал «Секрет Фирмы» № 34(73) от 13.09.2004)**

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, – вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. – Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, инсталляцию. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук»,– рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

Все ниже и ниже

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла $17–20 тыс. Теперь ее можно купить за $7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров. Дополнительный фактор, играющий на снижение цен,– деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок,– офис, реклама, магазины»,– не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене $3–3,5 тыс.

Как отличиться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан»,– поясняет господин Цыганов. Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как де-лается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо… Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрэндовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрэндовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – «Ситроникс», например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до $100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

***Вопросы***. Что может послужить причиной изменений в компании?

**Тема 3 Необходимость развития и изменения**

**Ситуация 3.1 Дефекты конструкции (Журнал «Секрет Фирмы» № 26(65) от 12.07.2004)**

Строительная фирма с сорокалетней историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания висит между небом и землей, выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория

Фирма «Специализированное управление–180» (далее – Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 года. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств имени Пушкина, посольства и театры. В 1980-е годы в штате состояли до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь ее (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного плавания затруднений с получением заказов не было – выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 года отток кадров продолжался, и спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны – спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негативным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем сто-личные кадры.

Между небом и землей

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы – ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов – старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) – постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они прак-тически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 года Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Попытки выплыть Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002-м, говорит, что в 2002–2003 годах в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов предопределены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды полу-чают исключительно «свои» компании. Господин Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5% (против 0,5% у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протеже». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору – настолько этот случай типичен.

С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло. Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение – заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой за-грузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок – 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпускники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. кв. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара

«Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной компании и так далее»,– говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы – и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

***Вопросы***. Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

**Тема 4 Сопротивление изменениям и методы их устранения**

**Ситуация 4.1 Незваные гости в Татарии (Журнал «Секрет Фирмы» № 32(264) от 18.08.2008)**

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей.

Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается.

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ.

Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов. Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели».

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать,— субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании.

Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

Рынок зацементирован

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка,— рассказывает Самир Марданов.- Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику».

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц.

Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf.

Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны,— рассказывает Марданов.— Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis».

При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

Воины в чистом поле

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т.д. При них всегда есть демонстрационные палеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевиков».

Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж,— рассуждает Марданов.— Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты»,— говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50-70% затрат.

Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

***Вопросы.***

1. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?

2. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

3. Какие изменение должны произойти в самой организации?

**Ситуация 4.2. «Уходя, уходи…»**

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. 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 окончанию 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.***

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:

а) недопущения ситуации сопротивления;

б) предотвращения сопротивления?

**Ситуация 4.3. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям**

*Исходные данные:* Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 3).

Таблица 3 – Силы и причины сопротивления организационным

 изменениям [1]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 традиции |  |
| 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 группе |  |

***Задание****.* Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 3.

**Ситуация 4.4. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям**

***Задание****:* В графе 2 таблицы 4 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 4– Методы и ситуации преодоления сопротивления

 организационным изменениям со стороны персонала [1]

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Ситуации, при которых используется метод |
| 1 | 2 |
| Информирование и общение |  |
| Участие и вовлеченность |  |
| Переговоры и соглашения |  |
| Манипуляции и кооптации |  |
| Моббинг, буллинг |  |

**Тема 5 Стратегии осуществления изменений**

**Ситуация 5.1. Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения**

*Исходные данные*. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис. 3). Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Медленное изменение | Быстрое изменение |
| Простое изменение |  |  |
| Сложное изменение |  |  |

Рисунок 3 – Типология процессов изменения [4]

***Задание****.* Придумайте по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

**Ситуация 5.2. Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения**

*Исходные данные.* Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рис. 4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Потенциал изменения |
|  |  | низкий | высокий |
| Тип процесса изменения | Медленное – простое изменение | 1. Структурированная стратегия3. Безотлагательная стратегия | 2. Поэтапная стратегия4. Комплексная стратегия |
| Быстрое – простое изменение |
| Быстрое – сложное изменение |  |  |

Рисунок 4 – Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения [4]

***Задание****.* В зависимости от потенциала изменении и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретной организации. Дайте их подробное описание.

**Ситуация 5.3. Определение политики изменений, используемой группой предприятий «ГОТЭК»**

*Исходные данные.* Используя исходные данные из ситуации 1.3, определите, какую политику изменений использует компания «ГОТЭК».

*Задание.* Изучите содержание ситуации 1.3 и определите основные виды политики изменений, используемых группой предприятий «ГОТЭК». Дайте более подробное описание содержания основной политики и ее назначения, результаты анализа запишите в таблицу 5.

Таблица 5 – Политика изменений компании «ГОТЭК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Политика | Сущность (содержание) | Назначение (где используется политика) |
| Директивная |  |  |
| Переговоров |  |  |
| Политика достижения общих целей |  |  |
| Аналитическая |  |  |
| Проб и ошибок |  |  |

*Примечание:* Группа предприятий «ГОТЭК» может использовать как одну, так и сочетание нескольких политик изменений одновременно.

**Ситуация 5.4. Завод Chemspec**

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 семью 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***.

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. Опишите модель СТВ (Системная Технология Вмешательства) для данной ситуации.

3. 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.

4. Приведите доводы в пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложите некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения.

**Ситуация 5.5. Ассоциация домов призрения**

Крис Роузвелл – директор Ассоциации домов призрения – благотворительной организации, предоставляющей инвалидам городское жилье в аренду на льготных условиях. Ассоциация была основана 5 лет назад и ныне владеет 100 домами. Примерно 60% ее доходов составляют субсидии центрального правительства, 25% - добровольные пожертвования и только 15% доходов формируются за счет взимаемой с инвалидов арендной платы. Крис Роузвелл подчиняется Правлению, в основном представленному профессионалами, работающими в областях аренды жилья и ухода за инвалидами. Ассоциация имеет очень небольшой штат постоянных служащих, работающих в режиме полной рабочей недели. Кроме того, существует многочисленная группа добровольных работников, занятых уходом за инвалидами и привлечением пожертвований.

В последние годы субсидии центрального правительства существенно сократились. Добровольные пожертвования также уменьшились. Крис Роузвелл представил Правлению доклад, в котором предложил два варианта решения проблемы снижения поступлений:

1. Сокращение жилого фонда (количества домов) и снижение расходов на его содержание.

2. Устранение финансового дефицита посредством повышения арендной платы и выделения дополнительных средств на проведение более агрессивной кампании по привлечению пожертвований.

Эти предложения вызвали противоречивые реакции Правления и различных групп персонала. С целью выработки согласованного решения, Крис Роузвелл попросили более подробно описать, в чем будут состоять предлагаемые им изменения.

Он обратился к Вам, как к специалисту по изменениям, с просьбой высказать квалифицированное суждение о том, как можно осуществить предлагаемые изменения. Вы согласились подготовить пояснительную записку с указанием проблем и вариантов действий, которые Вы считаете наиболее вероятными.

Пояснительная записка должна состоять из двух частей.

В первой части Вы должны:

* Объясните клиенту, что такое системное мышление и чем оно может быть полезно в рассматриваемой ситуации;
* Используя системный подход, проанализировать ситуацию клиента (какой она Вам представляется) и выявить основные факторы, которые, по Вашему мнению, оказывают существенное влияние на ситуацию.

Во второй части Вы должны:

* Описать Системную Технологию Вмешательства (СТВ), обосновать уместность ее использования в данном случае и показать, как она может быть применена к рассматриваемой ситуации.

**Тема 6 Менеджмент обучающейся организации**

**Ситуация 6.1. 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 порождать 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 6.2 «Кадры решают все…»**

В первые годы перестройки руководство известного во всем мире российского машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. Сейчас на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательно при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы отечественной промышленности. На а те не многие счастливцы, кому повезло работать в западных компаниях (часть трудится на созданном с АВВ совместном предприятии), работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

***Вопросы****.*

1. Оцените эффективность обучения работников НМЗ.

2. Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной «добавленной стоимости» для общества?

3. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

4. Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

**Ситуация 6.3. Качество работы**

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. Как Вы подойдете к проведению беседы?

2. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов?

3. Оцените возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.

4. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

**Ситуация 6.4. 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.***

1. Является ли данная организация самообучающейся?

2. Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

**Тема 7 Формирование команды для стратегических**

**изменений**

**Ситуация 7.1. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината**

*Исходные данные*. 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 больший 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 завышающих 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. Такой была реальная ситуация на комбинате.

***Вопросы и задания.*** Внимательно ознакомившись с ситуацией, обсудите ее в малой группе из 3-4 человек. Дайте ответы на следующие вопросы:

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?

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? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?

6. Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

**Деловая игра «Самая высокая башня»**

В процессе исполнения данной игры студенты:

* Поймут разницу между рабочей группой и командой;
* Столкнуться 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;
* Получат 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, их 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.

***Инструкция для «разработчиков» и «строителей»***

Стадия планирования занимает 30 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 15 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 25 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?

**Тема 8. Лидер изменений**

**Ситуация 8.1. Текучка на шоколадной фабрике (Журнал «Секрет Фирмы» № 36(268) от 15.09.2008)**

Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся. Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу и столкнулись с кадровыми проблемами.

Восемь лет назад Роман Скоков и Юлия Шмакова работали в московской компании, занимавшейся поставками дорожной техники. Коллег объединило желание организовать собственное дело. С начальными инвестициями помогли друзья и знакомые, а направление бизнеса подсказало помещение, которое удалось арендовать: 30-метровый офис на Покровке решено было переоборудовать под небольшое кафе.

Опыта создания своего бизнеса у них до этого не было: Роман прежде занимался растаможиванием грузов, Юлия — бухгалтерией. Новоявленные бизнесмены стремились обустроить свое кафе как место, где было бы приятно проводить время им самим. Роман у себя на квартире мастерил оригинальные круглые столы, Юлия на блошиных рынках покупала смешные тряпичные куклы и замысловатые светильники. Получилось уютное и совершенно домашнее кафе: многие посетители до сих пор уверены, что «Шоколадное ателье» — семейное дело каких-нибудь французов, невесть как очутившихся в Москве.

Несколько лет в кофейне торговали привозными десертами: эклеры и штрудели от нескольких московских поставщиков Роман и Юлия собственноручно каждое утро доставляли на Покровку. Но через три года стало ясно, что заведению требуется собственное лицо. В партнерстве с опытным французским кондитером было решено открыть небольшой производственный цех, позволяющий производить до 100 кг готовой продукции в день: хлеб по оригинальным рецептам, шоколад и мармелад ручной работы, пирожные и торты. Примерно 60% продукции — пирожные и торты, 10% — хлеб, 30% — шоколад и мармелад.

Искусство продаж

Изначально Роман и Юлия рассчитывали, что производственный цех будет обеспечивать продукцией не только собственное кафе, но и поставлять торты, пирожные, хлеб и шоколад handmade в гастрономические бутики и рестораны. «Мы были уверены, что такая вкусная продукция будет пользоваться спросом»,— вспоминает Юлия. Шоколад и мармелад от «Шоколадного ателье» в рознице стоят примерно 4,5 тыс. руб. за 1 кг (1 конфета — 50 руб.), пирожные и торты — 2-2,5 тыс. руб. за 1 кг, хлеб — в среднем 100 руб. за одно изделие.

Однако выяснилось, что продавать такую продукцию непросто. «Недорогим ресторанам наши пирожные и конфеты не по карману,— говорит Юлия.— А в дорогих, как правило, есть свои кондитеры, и в услугах сторонних поставщиков они не нуждаются».

В качестве возможных клиентов остаются магазины, но там дорогие пирожные и хлеб не всегда раскупаются до истечения срока годности. Кроме того, организовать доставку в несколько мест, с учетом московских пробок и расстояний, очень сложная задача для «Шоколадного ателье», которое не может себе позволить держать больше одного водителя. Сегодня продукция компании, кроме собственного кафе на Покровке, продается в магазинах «Глобус гурмэ», Spar и небольших ресторанах и кондитерских — в общей сложности в десяти точках.

«Ходить и предлагать свою продукцию, стучаться в закрытые двери очень унизительно,— считает Юлия.— Новые точки реализации мы сейчас не ищем, работаем только с теми, кто нас уже знает».

Чтобы не зависеть от сторонних партнеров, владельцы компании решили развивать собственную розницу, то есть увеличивать число кофеен под своим брэндом. Но и это непростая задача. Для компании, где владельцы вынуждены вставать за прилавок, появление даже одной дополнительной точки — огромное испытание. «С момента основания компании мы привыкли делать все сами,— рассказывает Юлия.— Найти людей, которым можно перепоручить некоторые функции, очень сложно».

Управление из-за прилавка

Постоянные посетители «Шоколадного ателье» знают, что клиентов здесь часто обслуживают сами владельцы: приятно завтракать в кафе, когда кофе варит приветливый хозяин. Но Юлия и Роман встают за прилавок не ради создания уютной атмосферы: приходится подменять внезапно заболевших или даже уволившихся сотрудников. «Например, в «Кофе хаузе» на площади 100-150 кв. м работают 25-30 человек. Если один из них заболел, это не катастрофа,— рассуждает Юлия.— А у нас на площади 30 кв. м работают только два человека: они стоят у прилавка, готовят кофе, обслуживают посетителей. И если заболел один из продавцов, ему нет замены. Чтобы работа не встала, за прилавок встаем мы с Ромой, причем остальные заботы с нас никто не снимает».

Когда открывали кафе, рассчитывали, что обслуживать посетителей будут четыре человека: работать они должны были в парах по два, посменно: два 11-часовых рабочих дня чередуются с двумя выходными. Но за шесть лет существования «Шоколадного ателье» на Покровке периоды, когда в штате числились все четыре продавца, были редкими и непродолжительными. «К нам ведь приходят работать в основном студенты,— рассказывает Юлия.— Отработав несколько месяцев, они бросают кофейню, чтобы сдавать сессию или уехать на каникулы. В ресторанном бизнесе это типичная ситуация, но мало где внезапный уход одного официанта переносится так болезненно, как в нашем камерном формате».

Зарплата продавцов в маленькой кофейне средняя по рынку: с учетом чаевых получается не меньше 20 тыс. руб. в месяц. При приеме на работу будущим сотрудникам рассказывают, что они смогут не только работать в торговом зале небольшого кафе, но и бывать, к примеру, на вечеринках глянцевых журналов, в организации которых участвует «Шоколадное ателье», на фестивалях, где продается продукция кофейни. Хотя поначалу это многих привлекает, удержать людей надолго все равно не получается.

«Продавец, тем более при небольшом штате кофейни,— это лицо всего бизнеса,— рассуждает Юлия.— Иногда такие персонажи приходят на работу устраиваться, что руки опускаются,— легче самому кофе варить у прилавка, чем доверить свое детище неизвестно кому». Как правило, персонал для кафе владельцы «Шоколадного ателье» ищут через «работные» сайты в интернете, размещают объявления в газетах и у себя в кафе. Но каждый раз люди находятся с трудом.

Очевидно, чтобы думать о развитии бизнеса, собственникам необходимо снять с себя решение каждодневных проблем. Вылечить эту «головную боль» мог бы грамотный управляющий, который решал бы вопросы учета, логистики, работы с персоналом. Брать со стороны такого специалиста Роман и Юлия не хотят — как доверить чужому человеку то, что с таким трудом было выстроено за шесть лет. «Тут должен быть единомышленник, человек, который очень хорошо понимает суть этого бизнеса и то, каким мы хотим его видеть»,— объясняет Юлия.

Сейчас у компании такой человек есть — девушка, работающая в «Шоколадном ателье» более трех лет, кажется владельцам достаточно перспективным управленцем. Планируется, что к выполнению новых обязанностей она приступит уже в сентябре, когда будет открыто второе «Шоколадное ателье» на Тишинской площади. Впрочем, главную проблему — где взять необходимое количество линейного персонала, который бы работал достаточно стабильно,— появление управляющего все равно не решит.

Получается, что и путь развития собственной розницы в таком формате проблематичен. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации? Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников?

***Вопросы***.

1. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации?

2. Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников?

**Тема 9 Коучинг как инструмент управления изменениями**

**Ситуация 9.1 «Лайф-коучинг»**

К коучу обратилась молодая женщина Ольга. Она весьма успешна в своей профессиональной деятельности, ее ценит начальство и клиенты. У нее есть цель – покупка автомобиля марки Ford Focus. Два года Ольга копит на него. На праздники и день рожденья просит родственников и друзей дарить только деньги, которые она прилежно откладывает. Иногда приходится отказывать себе в походе в ресторан или поездке на море, чтобы, сэкономив, приблизиться к заветной мечте. Такое настойчивое стремление к цели вызывает уважение. Но, несмотря на все усилия, покупка автомобиля пока оставалась в далекой перспективе. Именно с этим запросом она и обратилась к коучу.

В процессе [коуч сессии](http://www.coachuga.ru/coachings/kouch-sessiya/), она искала ответ на один из главных коучинговых вопросов: «Каким наилучшим образом ты можешь достичь этого, предприняв что-то сейчас?» И Ольга с коучом пришли к очень неожиданному для нее ответу. Коуч не упомянул об очень занятном факте. Героиня этой истории работает в кредитном отделе. Ежедневно она выдает кредиты будущим обладателям автомобилей. Но почему-то у Ольги работала четкая установка, что кредит брать опасно, а должником быть плохо. В процессе общения ее постигло озарение! Ведь она на хорошем счету у руководства. В связи с этим, ни поговорить ли ей с управляющим, и ни спросить ли, какую минимальную ставку по кредиту ей могли предложить? В результате она получила кредит под очень низкий процент. Мы так же посчитали сколько бы съела инфляция, не купи она автомобиль сейчас, а продолжив откладывать. Уже через три дня Ольга была у своего автомобильного дилера и оформляла покупку новенького Ford Focus.

**Ситуация 9.2** **Коучинг принятия решений** **[Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2005. – С. 32-33]**

Женщина около 30 лет, биржевой брокер по профессии, пришла к выводу, что нуждается в коучинге. Она сделала очень успешную карьеру в той сфере, где традиционно преобладают мужчины. Атмосфера, в которой ей приходилось работать, была весьма агрессивной. Повсюду шум, крики...

И хотя эта женщина добилась немалых успехов и получала большие деньги, обстановка на работе вызывала у нее стрессы. Ее коллеги противоположного пола не всегда относились к ней хорошо. Она даже подумывала, не сменить ли ей сферу деятельности. И это притом, что у нее имелись степень магистра и опыт. Коучинг должен был помочь ей определиться с дальнейшими планами. Сначала коуч не знал, что предложить. Если бы это было традиционное консультирование, клиентку бы внимательно выслушали, выяснив в итоге, в чем специфика ее стресса, и оценили, насколько ей приходится тяжело. Но коуч, придерживающийся техники сфокусированного на решении подхода, сказал ей буквально следующее: «Вы работали в этом окружении два года. Как вам удавалось так хорошо с этим справляться?»

Сначала женщина была явно ошеломлена. Затем ее [позиция](http://www.treko.ru/show_dict_222) изменилась. До этого она выглядела подавленной несчастной жертвой, но тут она сразу расправила плечи. После некоторых размышлений объяснила, что напряжение постоянно нарастает и каждые шесть недель она срывается и идет к боссу скандалить. Он внимательно выслушивает ее, пока она изливает свой гнев, а затем убеждает ее остаться в компании. Через некоторое время после этого она чувствует себя лучше, до следующего эмоционального срыва. Затрудняясь что-либо предложить, коуч обратился к основным принципам сфокусированного на решении подхода. Применив принцип «Делай больше того, что срабатывает», он предложил ей устраивать скандалы чаще. Если после них она чувствовала себя лучше, почему бы ей не «срываться» каждые две недели!

Женщина была поражена, но согласилась попробовать. Теперь каждые две недели она приходила к боссу, чтобы обсудить проблемы. Но это был не скандал как таковой, а встреча, изложение дел, тот момент, когда её выслушивали. Её босс узнал, каковы ее стремления и что она чувствует. Общение между ними стало заметно лучше, а по прошествии какого-то времени и коллеги начали воспринимать ее как способную отстоять свою позицию и контролирующую себя. В результате они стали относиться к ней с большим уважением и вниманием. Со временем культура рабочего окружения существенно изменилась.

**Ситуация 9.3 «Руководитель, перегруженный обязанностями»**

Приведем отрывок из коуч-сессии:

**Коуч:** *Какую задачу Вы хотели бы решить?*

***Руководитель:*** *Я хочу вывести свой отдел из кризиса. Я уже предпринимал попытки решить эту проблему, но пока ничего не получилось. Я знаю, что долго так продолжаться не может.*

**Коуч:** *Каким временным периодом Вы располагаете?*

***Руководитель:*** *Я думаю, не больше 6 месяцев.*

**Коуч:** *Как Вы считаете, что мешает Вам справиться с кризисом и повысить эффективность работы отдела?*

***Руководитель:*** *Сотрудники моего отдела разрозненны, их вряд ли можно назвать командой. Каждый из них обособлен и думает только о своей выгоде. Они не обсуждают друг с другом стоящие перед нами задачи. Они не создают никаких новых идей и не проявляют инициативы. Когда я выдаю им очередное задание, они выполняют его, долго «раскачиваясь».*

**Коуч:** *Какие действия Вы предпринимали для того, чтобы улучшить эту ситуацию в отделе?*

***Руководитель:*** *Я – и швец, и жнец, и на дуде игрец... Мне приходится делать и свою работу, и часть работы за них, не дожидаясь, пока они все же выполнят распоряжение. Мой отдел слабо связан со мной, а я перегружен работой, так как вся ответственность на мне. Я выполняю как свои обязанности, так и функции своего заместителя. Помогите мне решить эти проблемы!*

**Коуч:** *Что же можно сделать для разрешения этой ситуации?*

***Руководитель:*** *Моя основная функция – это руководство коллективом, если я не буду выполнять свои обязанности по управлению, то команда развалится. Мне нужно усовершенствовать свой стиль управления, а не делать работу за группу коллег. Но мне нужна помощь, чтобы определить, какие конкретно навыки мне надо «подтянуть», чтобы управлять коллективом более продуктивно.*

Коучинг руководителя – это средство для того, чтобы помочь ему самому найти выход из сложных ситуаций. Ведь многие топ-менеджеры оказываются в ловушке страха, внутреннего барьера или замешательства, многим в наследство достаются убеждения, которые заставляют их останавливаться. Некоторые, например, думают, что главное – это «много работать и делать все самому», что именно тогда они обретут успех. Они убеждены, что за все достижения приходится платить! Ясно, что чаще всего этой ценой становится хроническая усталость, слабое здоровье, напряженные отношения в семье, низкая продуктивность и отсутствие времени для радостей и удовольствий. Даже если эти усилия и дадут им то, о чем они так страстно мечтали, - все равно это окажется не тем, чего им хотелось на самом деле.

*Процесс коучинга часто начинается тогда, когда руководитель поглощен текущими проблемами и испытывает неудовлетворенность.*

Сущность коучинга состоит в том, чтобы помочь ему избавиться от проблем и содействовать достижению результатов всей организации.

**2 Тест контроля качества усвоения материала**

**по дисциплине «Стратегический менеджмент. Часть 3.**

**Управление изменениями»**

1. Причинами роста организаций являются:

1. обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
2. желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
3. потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
4. все ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

1. гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
2. высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
3. возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

1. креативность, директивное руководство, делегирование;
2. креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
3. креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
4. ухаживание, младенчество, юность, расцвет, упадок и смерть;
5. все ответы а), b), c) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

1. ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
2. давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
3. рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
4. зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
5. ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть;
6. 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?

1. Модель И. Адизеса;
2. Модель Л. Грейнера;
3. Ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
4. Обе модели учитывают государственное вмешательство.
5. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:
6. либо на гибкости, либо на контролируемости;
7. гибкости и контролируемости;
8. другое.

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

1. На любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
2. На стадии «расцвет»;
3. На стадии «аристократизм»;
4. На стадии «давай-давай»).

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

1. Потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
2. Потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
3. Оба ответа а) и b) неверны.

9. Изменение – это:

1. постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
2. различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
3. оба ответа а) и b) неверны;
4. оба ответа а) и b) верны.

10. К видам организационных изменений относят:

1. изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;
2. изменения в бизнес-процессах;
3. изменения программ и планов организации.

11. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

1. изменения происходят радикально;
2. изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
3. оба ответа верны.

12. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны?

1. эволюционный и революционный;
2. процессный и содержательный;
3. структурный, содержательный и процессный;
4. организационный и производственный.

13. Организационные изменения определяются как:

1. освоение компанией новых идей и моделей поведения;
2. любые организационные перемены,
3. организационное обучение;
4. правильный ответ отсутствует.

14. Эволюционные изменения предполагают:

1. радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
2. глубокие и всесторонние перемены;
3. хозяйственный реинжиниринг;
4. долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

15. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

1. «размораживание», «движение» и «замораживание»;
2. давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
3. рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
4. застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

16. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

1. биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);
2. периодически проводящуюся реструктуризацию;
3. все ответы верны.

17. Оживление (ревитализация) – это:

1. возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
2. быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
3. то, что позволяет организации регенерироваться.

18. Обновление имеет дело с:

1. источниками роста компании;
2. человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
3. реструктуризацией.

19. Теория *Е* исходит из:

1. того, что организация – это саморазвивающаяся система;
2. примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
3. необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
4. правильный ответ отсутствует.

20. Теория *О* предполагает:

1. ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
2. использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
3. как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

21. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

1. последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;
2. последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
3. положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
4. совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

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

1. реструктуризация;
2. изменения, ориентированные на организационную структуру;
3. непредвиденные изменения.

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

1. аналитическую политику и политику проб и ошибок;
2. директивную политику и политику переговоров;
3. директивную политику и политику достижения общих целей.

24. В зависимости от вероятности событий различают:

1. непредвиденные изменения;
2. революционные изменения;
3. изменения, ориентированные на задачи;
4. фронтальные изменения.

25. Обострение конкуренции относится к группе:

1. рыночных причин изменений;
2. экономических причин изменений;
3. политических причин изменений;
4. технологических причин изменений.

26. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

1. директивную политику;
2. политику переговоров;
3. аналитическую политику;
4. политику проб и ошибок.

27. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

1. модель Карнеги;
2. модель инкрементального принятия решений;
3. модель «мусорного ящика»;
4. модель постепенного наращивания.

28. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

1. страх перед неизвестным, неопределенным;
2. инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
3. отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
4. правильный ответ отсутствует.

29. Процесс организационных изменений включает:

1. готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
2. переход к новому состоянию и закрепление изменений;
3. готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

30. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

1. переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
2. скрытые или явные меры принуждения;
3. игнорирование и подавление сопротивления;
4. все вышеперечисленные меры.

31. Лидеры в организационных изменениях:

1. обеспечивают достижение цели команды;
2. поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
3. обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

32. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

1. 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;
2. страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
3. все ответы верны.

33. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

1. невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
2. угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
3. страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
4. все ответы верны.

34. Процесс организационных изменений включает:

1. готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
2. готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
3. готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

35. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

1. определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;
2. 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;
3. все ответы верны.

36. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

1. стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
2. привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
3. обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
4. все ответы верны.

37. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

1. позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;
2. облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
3. оба ответа а) и b) неверны;
4. оба ответа а) и b) верны.

38. Потенциал изменения – это:

1. степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
2. нереализованные возможности изменения организации;
3. все ответы верны.

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

1. скорость изменения;
2. уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
3. процессы изменения.

40. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

1. аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
2. делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
3. консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
4. все ответы верны.

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

1. только комплексную;
2. безотлагательную или поэтапную;
3. структурированную;
4. любую из вышеперечисленных.

42. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

1. 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.);
2. цели и действия;
3. цели, действия и сроки.

43. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

1. на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
2. что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей:
3. другое.

44. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:

1. формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;
2. «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партисипативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное саморазвитие каждого сотрудника;
3. все ответы верны.

45. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:

1. непрерывного изменения организации;
2. непрерывного образования как персонала, так и организации. Индивидуальное образование персонала – условие необходимое, но не достаточное для генерирования интеллекта всей организации. Важным фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники организации, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию;
3. другое.

46. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

1. социализация, экстернализация, комбинация и интернализация;
2. социализация, экстернализация, комбинация;
3. социализация, экстернализация и интернализация.

47. Социализация – это трансформация знания:

1. из неформализованного в формализованное;
2. из формализованного в неформализованное;
3. из неформализованного в неформализованное.

48. Экстернализация – это трансформация знания:

1. из неформализованного в формализованное;
2. из формализованного в формализованное;
3. из формализованного в неформализованное.

49. Комбинация – трансформация знания:

1. из формализованного в неформализованное;
2. из формализованного в формализованное;
3. из неформализованного в неформализованное.

50. Интернализация – это трансформация знания:

1. из формализованного в формализованное;
2. из неформализованного в неформализованное;
3. из формализованного в неформализованное.

51. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:

1. приобретение дополнительной информации;
2. расширение способности получать в жизни результаты;
3. все ответы верны.

52. Бенчмаркинг – это:

1. анализ сильных и слабых сторон организации;
2. промышленный шпионаж;
3. механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.

53. Основными этапами бенчмаркинга являются:

1. выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
2. бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
3. другое.

54. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?

1. конкурентный и функциональный;
2. конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
3. общий и внутренний.

55. К этапам реализации бенчмаркингового проекта относят:

1. планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
2. сбор информации, анализ, улучшение;
3. сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

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

1. статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;
2. политика развития предприятия;
3. только как статистический показатель.

57. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

1. отношение сотрудников к выполняемой работе;
2. регулярную отчетность менеджеров;
3. что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.

58. Сбалансированная система показателей направлена:

1. на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов;
2. на процесс разработки стратегии организации;
3. все ответы верны.

**3 Вопросы к экзамену по дисциплине**

**«Стратегический менеджмент часть 3.**

**Управление изменениями»**

1. Природа и необходимость организационных изменений
2. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях
3. Характеристики организационно–управленческих нововведений. Виды организационно–управленческих нововведений. Факторы, влияющие на процесс реализации изменений в организации
4. Организация как система. Размер организации. Сравнительные характеристики больших и малых организаций
5. Модель жизненного цикла организации Л.Данко
6. Развитие организации в рамках концепции Грейнера
7. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
8. Модель жизненного цикла организации Р.Л. Дафта
9. Организационные патологии
10. Подходы к определению организационных изменений
11. История развития теории организационных изменений
12. Классификация организационных изменений. Типы изменений. Технологические изменения
13. Изменения в товарах и услугах. Изменения в стратегии и структуре организации. Изменения в культуре
14. Активное и пассивное управление изменениями
15. Компоненты процесса преобразований: «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»
16. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление
17. Подходы к преодолению сопротивления переменам
18. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам
19. Причины сопротивления переменам и стереотипы восприятия изменений
20. Выявление сторонников и противников перемен
21. Понятие и виды стратегий осуществления изменений: директивная стратегия, стратегия, основанная на переговорах, нормативная стратегия, аналитическая стратегия, стратегия, ориентированная на действия. Основные принципы выбора стратегии изменений
22. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов
23. Базовые модели в управлении изменениями: модель К. Левина
24. Базовые модели в управлении изменениями: модель Р. Липитта
25. Использование модели «переходного периода» в процессе управления организационными изменениями
26. Использование модели «постепенного наращивания» в процессе управления организационными изменениями
27. Базовые модели в управлении изменениями: модель «EASIER»
28. Методы мониторинга и контроля изменений
29. Реструктуризация управления организацией
30. Понятия «инжиниринг бизнеса» и «реинжиниринг бизнес-процессов». Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
31. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов (общие понятия). Основания для начала работ по реинжинирингу
32. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов
33. Принципы реинжиниринга. Выбор бизнес-процессов для проведения реинжиниринга
34. Принципы и стадии создания команд для проведения изменений
35. Необходимость формирования команды стратегических изменений, ее отличие от группы. Эффективность работы в командах. Основные факторы определения эффективности работы команды
36. Понятие лидерства. Требования к лидеру команды стратегических изменений
37. Основные этапы развития команды стратегических изменений
38. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Основные положения TQM
39. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений
40. Проекция TQM на российскую практику
41. Понятие и основной критерий возникновения обучающейся организации
42. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации
43. Изменение природы карьеры сотрудников в обучающейся организации
44. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи
45. Рутина как память организации
46. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации
47. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Конкурентный бенчмаркинг. Функциональный бенчмаркинг. Общий бенчмаркинг. Внутренний бенчмаркинг
48. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
49. Виды коучинга. Коучинг организационных изменений. Сферы применения коучинга. Этапы коучинга организационных изменений
50. Понятие коучинга. Базовое уравнение коучинга. Роль коучинга в процессе организационных перемен. Принципы коучинга и прибыль от его использования
51. Эффективность процесса управления изменениями. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы
52. Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий по проведению изменений
53. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
54. Эффективность процесса управления изменениями. Эффективное управление: выбор показателей

**Глоссарий**

**Агент изменений** – лидер (менеджер или работник организации), являющийся сторонником нововведений и воодушевляющий коллег на действия и изменение шаблонов поведения, способствующих проведению изменения.

**Агент перемен** – сторонник перемен, принимающий активное участие в реализации проекта изменений.

**Анализ 7S –** системный анализ организации, подразумевающий детальное рассмотрение следующих факторов: разделяемых ценностей (Shared Values); стратегии (Strategy); структуры (Structure); систем (Systems); сотрудников (Staff); cтиля (Style); навыков (Skills).

**Анализ силового поля (Force Field Analysis) –**анализ баланса факторов или сил, которые способствуют переменам (движущих сил изменения), и наоборот, подавляют их (сил сопротивления).

[**Бенчмаркинг**](http://mc-ma.narod.ru/icm/faq3.htm) **–** методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента.

[**Видение стратегическое**](http://mc-ma.narod.ru/icm/dasha2.htm)– представление о фирме в достаточно далеком будущем. Разработка стратегического видения – мощный инструмент современного управления, позволяет создать необходимые ориентиры, помогающие высшему руководству организации разработать программу конкретных действий и на настоящий период.

[**Виды консультирования**](http://mc-ma.narod.ru/mc-ma/consult/cons5.htm) – экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два другие вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

**Власть** – в контексте данного пособия – это, согласно Пфефферу, Кантеру и Эмерсону, способность воздействовать на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что сами они иначе не сделают.

**Гибкость организации** (Organizational Agility) – способность своевременно реагировать и меняться в соответствии с появляющимися угрозами и возможностями.

**Диаграммы Гантта –** диаграммы, на которых по горизонтали показывают интервалы времени, а по вертикали – работы, операции, оборудование. Горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. Выбрав по горизонтальной оси текущий момент времени и получив оперативную информацию о ходе производства, можно сопоставить фактическое состояние дел и то, что планировалось. Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта.

**Замораживание –** в модели Курта Левина, это – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

**Интересант, стейкхолдер (stakeholder), заинтересованная сторона –** конкретный человек, работник или должностное лицо организации, группа людей, которые косвенно либо напрямую выигрывают или проигрывают от изменения рассматриваемой ситуации, а также могут повлиять на нее.

**Инсайт –** [от англ. insight – «понимание»] внезапное и невыводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение.

**Команда** – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

**Команда** – это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

**Команда** – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Команда проходит эволюцию от рабочей группы (Working Group), которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества (High Performance Team).

**Консенсус** – принятие решений при заключении договоров на основе общего согласия без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений.

**Кооптация** – предложение отдельному работнику сыграть определенную и заманчивую для него роль в планируемом процессе изменений, при этом кооптирующий осознает, что предоставление данной роли не является серьезным и значимым действием, вводя кооптируемого, по сути, в заблуждение.

**Корпоративный коучинг –** содействие проведению изменений и дальнейшему развитию организации путем такой организации деятельности, при которой сотрудники, используя методику коучинга, решают актуальные для организации задачи.

**Корпоративная культура** – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

**Коуч –** человек, помогающий другим взять на себя ответственность за выполнение тех или иных действий, убедиться в своей способности реализовывать свой жизненный потенциал.

**Коучинг –** технология раскрытия потенциала человека или организации, сфокусированная и на решении встающих перед ним проблем, и на достижении результата.

**Коучинг** – индивидуальное консультационное сопровождение руководителя или владельца компании по всем вопросам, связанным с управлением организацией, персоналом, построением деловых коммуникаций с коллегами и партнерами.

**Лидер** – человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

**Менторинг (mentoring) –** коучинг руководителя руководителем.

**Мозговой штурм** – оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

**Обучающаяся организация** – организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир.

**Организационные изменения –** процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о цели преобразования.

**Организационная культура** – это система общепринятых в [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

**Организационная модель** – жесткий скелет организации, состоящий из структур, систем и процессов.

**Организационное развитие** – это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

**Организационное развитие** – это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения организационной эффективности в решении ее проблем и достижении ее целей.

**Парадигма** – стержневой набор убеждений и предположений, которые определяют видение организацией самой себя и своего окружения. Организационная парадигма имеет тенденцию к развитию и может включать предположения относительно природы внешнего окружения организации, стиля руководства, характера лидеров и самых важных организационных процедур, ключевых факторов успеха деятельности.

**Персональный коучинг –** работа с отдельными людьми по прояснению и определению перспективных шагов по достижению наиболее важных целей в бизнесе.

**Политика** – это процессы, действия и поведение, посредством которых реализуется власть.

[**Проведение изменений**](http://mc-ma.narod.ru/mc-ma/mc-ma6/ceo6.htm) – преодоление сопротивления отдельных лиц и групп в процессе проведения каких-либо нововведений на предприятии.

**Рабочая группа** – двое или более людей одинаковых или различных профессий: — работающих совместно и согласованно для достижения целей по выполнению производственного задания, оказанию услуг; и — несущих общую ответственность за результаты работы.

**Рабочая команда** – это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты.

**Размораживание** – это в трактовке Курта Левина, информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

**Реинжиниринг –** 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; 2) создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении.

**Реинжиниринг** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность (Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реинжиниринг бизнеса»).

**Сопротивление** – главный враг трансформации.

**Стагнация** – застой в экономике, производстве и торговле, предшествующий спаду или сопровождающий спад.

**Стратегический менеджмент** – процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

**Стратегическое планирование** – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирование финансовой деятельности предприятия на длительный период.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

**Субкультура** – это совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу (проектную команду, сотрудников отдельного подразделения и т.д.) в рамках организации.

**SMART-подход –** способ формулировки ближайших целей, при котором они должны удовлетворять следующим критериям: Specific – конкретная; Measurable – измеримая; Achievable – достижимая; Relevant – соотносимая с другими результатами и значимая; Timed – определенная по времени.

**Трансформационная стратегия** – совокупность принципов проведения организационных преобразований.

**Трансформация** – процесс подготовки, проведения и закрепления организационных изменений.

[**Управление изменениями**](http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1305044/)– это управление достаточно инерционным процессом, где в качестве объекта управления выступает объект, а не сами изменения объекта, как слышится в термине. Характеризуется наличием сопротивления изменениям (индивида, организации), преодолеть которые помогут знания о причинах этого сопротивления – нежелание расставаться со своей властью, менять свои привычки, боязнь за свое будущее.

**Управление изменениями** – воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке. Существует четыре этапа эволюции систем управления, связанных с воздействием на изменения: а) управление на основе контроля за исполнением (постфактум); б) управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого; в) уп­равление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенден­ции и определить реакцию на них; д) управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление), которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. Смена этапов эволюции происходила по мере нарастания сложности и нестабильности внешней обстановки. При этом определяющим для организации при выборе системы управления являются два фактора: императивы (требования) внешней среды и уровень притязаний, установки управляющих. Если организация рассчитывает обеспечить оптимальную рентабельность при имеющемся у нее наборе видов деятельности и в рамках принятых ею стратегий конкуренции, то ей необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем. Для этого выделяются отдельно проблемы, требующие решения, разрабатывается система действий и система конкретных мероприятий для решения проблем. В связи с тем что большинство организаций функционирует как бы в не­скольких средах, различных для каждого вида деятельности, для У.и. необходимо выбрать ту отрасль или вид деятельности, который для данной организации будет самым важным с точки зрения, напр., рентабельности и наименее стабильным. Следующим шагом определяется уровень нестабильности по трем факторам: привычность обстановки, темп изменений, предсказуемость будущего. В качестве третьего шага, пользуясь значением уровня привычности, определяется система действий, которой необходимо придерживаться организации (контроль, долгосрочное планирование или стратегическое управление). В качестве четвертого шага, пользуясь средними значениями темпа перемен и предсказуемости событий, выбирается необходимая с точки зрения реакции на неожиданность и скорость изменений во внешней среде система управления, напр. ранжирование задач или система управления в условиях стратегических неожиданностей. Эти четыре шага предопределяют сочетание систем, необходимое организации для выбора стратегически наиболее удачной линии поведения в тради­ционной области ее деятельности в условиях изменений. Если руководству свойственны высокие притязания и настойчивость и оно хочет перевести организацию в новые области деятельности, не­обходимо определить наивысший уровень нестабильности в этих областях и затем найти требуемое сочетание управленческих систем для управления изменениями.

**Фасилитация социальная –** [от англ. facilitate – «облегчать»] повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов.

**Фрустрация –** (от лат. frustratio – «обман, срыв планов») психологическое состояние гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности и отчаяния; возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели. Сила фрустрации зависит как от степени значимости блокируемого действия, так и от близости его к намеченной цели. Реакцией на состояние фрустрации могут быть «замещающие» действия: «уход» от реальной ситуации в область фантазий, грез; возникновение внутренней тенденции к агрессивности и др.

**Библиографический список**

1. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
2. Козлова, А. Жизненный цикл организации на примере компании ОАО «РУСАЛ» [Текст] /А. Козлова //Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II /Под общ. ред. Г.Д.Ахметовой. – М.: РИОР, 2011. – С. 113-117.
3. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340 с.
4. Сулейманкадиева, А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура [текст]: Учебное пособие /А.Э. Сулейманкадиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник /О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
6. Кемерон, Э. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст] /Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
7. Глушаков, В.Е. Управление изменениями [Текст]: пособие /В.Е. Глушаков. – Минск: Издат. центр БГУ, 2009. – 190 с.
8. Харрингтон, Дж. Совершенствуя управления изменениями [Текст] /Дж. Харрингтон. – 2008. – 192 с.
9. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учебное пособие /[Г. В. Широкова](http://opac.mpei.ru/notices/index/IdNotice%3A93584/index.php?url=/auteurs/view/32240/source:default) – СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2005 . – 432 с.
10. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебное пособие /Г.В. Широкова. – СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 480 с.
11. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] /И. Адизес. – СПб: Питер, 2008. – 224 с.
12. Ашмарина, С.И. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие /С.И. Ашмарина, Б.Н Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
13. Соколов, Д.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учебное пособие /Д.В. Соколов, Л.М. Мартынов, А.Н. Морозов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 170 с.
14. Астахова, Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление [Текст] /Т.А. Астахова, Н.К. Смирнова, О.Г. Самарина. – М.: Бератор, 2008. – 169 с.
15. Рамперсад, Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения [Текст] /Перевод с английского /Хьюберт К. Рамперсад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.
16. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем [Текст] /Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с.
17. Бессер-Зигмунд, К. Самокоучинг [Текст] /К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – Из-во Вернера Регена, 2010. – 176 с.
18. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг [Текст] /С. Шекшня. – М.: [Альпина Паблишер](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%9F%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%B5%D1%80_%28%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%29), 2011. – 208 с.
19. Бессер-Зигмунд, К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей [Текст] /К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб.: [Издательство Вернера Регена](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0_%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B0), 2010. – 176 с.
20. Дауни, Майлз Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей [Текст] /Дауни, Майлз. – М.: Добрая Книга, 2008. – 288 с.
21. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] /И. Адизес //Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
22. Адлер, Ю.П. «Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму /Ю.П.Адлер, В.Л. Шпер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigm.shtml>.
23. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации [Текст]: Учебное пособие /В.А. Дресвянников. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
24. Оптимизация организационной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=230>.
25. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие /С.Д. Резник. – М.: РИОР, 2009. – 127 с.
26. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>.
27. Шесть сигм: Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http: //ru.wikipedia.org/wiki/6\_sigma.
28. Поисковые системы: <http://yandex.ru>, <http://google.ru/>, <http://rambler.ru/>
29. Справочно-правовая система Гарант [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.garant.ru/;
30. Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
31. Коттер, Дж. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка [Текст] /Дж. Коттер //Управление изменениями: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
32. [Хайниш, С.В. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями [Текст] /С.В. Хайниш, Э.Т. Климова. – М.: Едиториал УРСС, 2012. – 144 с.](http://litra.studentochka.ru/book?id=18444876)
33. [Адизес, Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] /Ицхак К. Адизес. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.](http://litra.studentochka.ru/book?id=19729208)
34. [Глушаков, В.Е. Управление изменениями в бизнесе [Текст] /В.Е. Глушаков. – М.: Дикта, 2011. – 212 с.](http://litra.studentochka.ru/book?id=5812479)
35. [Шермет, М.А. Управление изменениями [Текст] /М.А. Шермет. – М.: Дело АНХ, 2010. – 128 с.](http://litra.studentochka.ru/book?id=6199979)

Для заметок

Для заметок

*Учебное издание*

**управление изменениями**

**Практикум**

**для студентов всех форм обучения**

**направления подготовки 080200 «Менеджмент»**

**Составители:**

**Чернышева Наталья Ивановна**

**Колесникова Татьяна Павловна**

Редактор Туманова Е.М.

Подписано в печать 25.05.2015 г. Формат 60\*841/16

Бумага «Снегурочка». Отпечатано на ризографе.

Усл. печ. л. 5,4. Уч. изд. л. 4,3.

Тираж 50 экз. Заказ №

ФГБОУ ВПО «Российский химико-технологический университет

им. Д.И. Менделеева»

Новомосковский институт (филиал). Издательский центр

Адрес университета: 125047, Москва, Миусская пл., 9

Адрес института: 301655 Тульская обл., Новомосковск, ул. Дружбы, 8