Оглавление

[Введение 2](#_Toc229019269)

[1. Теоретические основы управления изменениями в организации 5](#_Toc229019270)

[1.1 Общее определение изменений; концепция, области 5](#_Toc229019271)

[применения 5](#_Toc229019272)

[1.2 Модели управления изменениями – «Теория Е» (жесткий метод изменений) и «Теория О» (мягкий метод) 7](#_Toc229019273)

[1.3 Методы организационных изменений 10](#_Toc229019274)

[1.3.1 Жесткий метод 10](#_Toc229019275)

[1.3.2 Мягкий метод 13](#_Toc229019276)

[1.4 Стадии процесса изменения 15](#_Toc229019277)

[2. Практическое применение управления сопротивлением персонала при внедрении изменений 20](#_Toc229019278)

[2.1 Описание предприятия 20](#_Toc229019279)

[2.2 Анализ кадрового состава 22](#_Toc229019280)

[2.3 Анализ внедрения оплаты труда 26](#_Toc229019281)

[2.4 Последствия после внесения изменений в заработную плату 29](#_Toc229019282)

[3. Анализ и рекомендации по внесению изменений на предприятии «Резиновая подкова» 31](#_Toc229019283)

[3.1 Анализ внесения изменений в заработную плату на предприятии «Резиновая подкова» 31](#_Toc229019284)

[3.2 Рекомендации по внедрению изменений на предприятии «Резиновая подкова» 32](#_Toc229019285)

[Заключение 40](#_Toc229019286)

[Список литературы 42](#_Toc229019287)

## Введение

1. Изменения в организации обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.
2. Кроме того изменения могут проводиться двумя различными методами, что также зависят от специфики управления на предприятии.
3. Выделяются две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О, являются известные исследователи, профессоры Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нориа (Nitin Nohria). Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.
4. Целью данной работы является демонстрация того, каким образом организации как корпоративные системы реагируют на изменения.
5. Липитт предложил модель, в которой выделены фазы организационного кризиса: шок, отступление, признание, адаптация и изменение. Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных Левином трех стадиях: размораживание, осуществление изменения и замораживание.
6. Мы рассмотрим изменения заработной платы, систему оплаты труда и анализ отдела кадров на предприятии «Резиновая подкова».
7. Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.
8. Система оплаты труда (СОТ) — это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы, соответствующей фактически достигнутым результатам труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.
9. Мы рассмотрим систему оплаты труда до внедрения в нее изменений и после. В таблице 2.3.1 показана заработная плата до внедрения в нее изменений.
10. Рассмотрим последствия после внесения в нее изменений и дадим рекомендации.
11. Базовые принципы проведения изменений:
12. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждаются; это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом.
13. Часто сопротивление изменениям — симптом неверной технологии их осуществления.
14. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом, — люди, уже пережившие массу реорганизаций, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

## 1. Теоретические основы управления изменениями в организации

## 1.1 Общее определение изменений; концепция, области

## применения

Изменения в организации обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

Само изменение – это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

К организационным изменениям относятся:

- в основной структуре - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;

- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;

- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;

- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;

- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;

- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;

- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Концепция управления изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и другие.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

Организационные изменения применяются в различных организациях. При этом под организациями понимаются социальные целостности, которые направлены на реализацию определенных целей, построены как специально структурированные и координированные система, предназначенные для некоторой деятельности, и связанные с окружающей средой.

## 1.2 Модели управления изменениями – «Теория Е» (жесткий метод изменений) и «Теория О» (мягкий метод)

Кроме того изменения могут проводиться двумя различными методами, что также зависят от специфики управления на предприятии.

Выделяются две полярные концепции организационного развития, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О, являются известные исследователи, профессоры Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нориа (Nitin Nohria). Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход. Руководители – приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В таблице1. представлены характеристики этих теорий.

Охарактеризуем более подробно эти теории и сравним их сходства и различия в подходах к процессу управления изменениями.

Лидеры, которые выбирают Теорию Е, управляют изменениями сверху вниз. Обычно они не вовлекают менеджеров и служащих более низкого уровня в обсуждения по постановке целей и задач.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика Теория Е и Теория О

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики | Теория Е | Теория О |
| Цель изменений | Увеличение прибыли (экономические цели) | Развитие организационных способностей |
| Лидерство | Сверху вниз (автократичное) | Участвующее (партисипативное) |
| Объект изменений | Структура и системы («жесткие» элементы) | Организационная культура («мягкие» элементы) |
| Планирование изменений | Программируемые и планируемые изменения | Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности) |
| Мотивация изменений | Финансовые стимулы | Сочетание разных стимулов |
| Участие консультантов | Консультанты используют готовые готовые технологии и решения | Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений |

Сторонники Теории Е считают, что лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма сталкивается с проблемами, способными привести к краху. Они используют военную метафору, - «только генералы имеют общий взгляд на поле боя». Лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно изменений, внедрения новых технологий и совершенствования, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют слишком глубоких знаний. Более того, во многих ситуациях у лидеров просто нет времени для принятия партисипативных решений. Скорость является существенным фактором, и лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь.

Сторонники Теории О утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на их локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления.

В Теории О не существует единой программы изменений (например, реинжиниринга бизнес-процессов). Очень трудно определить единого лидера изменений. Локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньшее влияние, чем при использовании Теории Е.

Таким образом, концепции организационного развития Теория Е и теория О, определяют соответствующую стратегию перемен.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем.

Руководители – приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх

## 1.3 Методы организационных изменений

### 1.3.1 Жесткий метод

Согласно теории Е на предприятиях внедряются жесткие методы ведения изменений, включающие реструктуризацию и реинженеринг.

В обширном обзоре литературы выявлено несколько методов, которыми могут воспользоваться менеджеры для управления плановыми переменами. Названия этих методов во многих источниках литературы различны, но в их основе лежит одни и те же принципы. Можно выделить три основных подхода:

- применение власти;

- переподготовка специалистов;

-применение разумных расчетов.

Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов.

«жесткие»: к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

«мягкие»: к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

«компромиссные» - заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

Исследование показало, что наиболее действенным методом преодоления сопротивления персонала организационным изменениям оказалось увольнение или смещение с должности отдельных сотрудников. Такая результативность понятна: нет человека - нет проблемы, но не слишком ли это дорогое решение? Наиболее эффективными считаются, как известно, «мягкие» методы. Такого же мнения придерживаются и те руководители, которые прибегали к увольнению как способу преодоления сопротивления изменениям.

Действительно, в большинстве случаев, прежде чем прибегнуть к увольнению или замене сотрудников, руководство пыталось вовлечь их в процесс изменений или убедить в необходимости таких перемен. Но договориться так и не удавалось. «Обязательно нужно постараться убедить сотрудников в необходимости работать по-новому. Но если убедить не удается, то расстаться с такими работниками - лучшее решение и для него, и для предприятия».

Часто кадровые изменения происходят из-за реструктуризации предприятия.

Реструктуризация – представляет собой сочетание реорганизации и реформирования – это изменение как организационной и управленческой структура, таки и производственной.

Реорганизация – изменение организационной структуры и управления.

Реформирование – изменение производственной или хозяйственной структуры предприятия.

Обычно реструктуризация компании проводится в целях обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов. Реструктуризация структуры управления может происходить по различным сценариям и с использование двух основных подходов:

- Проектирование структуры управления;

Данный подход заключается в проектировании бизнеса и его организационной структуры в соответствие с выбранной стратегией компании.

Наиболее известным из методов проектирования бизнеса является бизнес-реинжиниринг (Обновление бизнеса).

- Эволюционное развитие структуры управления.

Данный подход заключается в постепенной подстройке системы управления к изменениям во внешней среде и в поиске компромисса между требованиями рынка и теми способами работы, которые исторически сложились в данной компании.

В процессе перестройки управления компанией может происходить:

- Изменение конфигурации компании, в том числе:

- Разделение компании на отдельные самостоятельные части;

- Выделение из состава предприятия отдельных частей;

- Присоединение к компании каких-либо частей из внешнего окружения;

- Слияние компании с другими компаниями.

- Сокращение компании, бизнеса и т.д.

- Преобразование организационной структуры компании, в том числе:

- Перераспределение ответственности подразделений;

- Переход из линейно-функциональной структуры в дивизиональную и наоборот;

- Изменение функциональной структуры, появление новых или сокращение функций и т.д.

- Изменение способов функционирования компании, в том числе:

- Реинжиниринг бизнес-процессов.

Каждый их применяемых подходов и сценариев к реструктуризации

компании имеет собственные цели, собственные преимущества и ограничения. Необходимо сказать, что выбор структуры управления для компании на практике связан не только с задачами повышения эффективности бизнеса, но и с задачами распределения власти, влияния и структуры отношений. Поэтому выбор подхода и сценария реструктуризации системы управления компанией обычно зависит от большого количества субъективных факторов.

### 1.3.2 Мягкий метод

Как мы уже говорили, некоторые руководители склонны к мягким методам внедрения изменений в организации, к ним относятся Цикл Деминга, всеобщее управление качеством (TQM) и оргразвитие.

Цикл PDCA или колесо Деминга (Plan – Do – Check – Act – планирование – выполнение – проверка – реакция) является широко распространенным методом непрерывного улучшения качества. Этот метод имеет и второе название – колесо Деминга, из-за наглядной круговой графической интерпретации стадий цикла (рисунок 1).

Непрерывность улучшения качества – это постоянный процесс совершенствования оборудования, материалов, инструментов, использования человеческих ресурсов и производственных технологий.

Цикл PDCA отображает последовательную сущность процесса постоянных улучшений.

Стадия планирование цикла PDCA является одной из самых ответственных. На этой стадии:

- выбирается актуальное направление деятельности компании, по которому необходимо провести мероприятия по улучшению качества,

- осуществляется сбор необходимой информации,

- проводится оценка текущей ситуации,

- определятся приоритетные проблемные зоны,

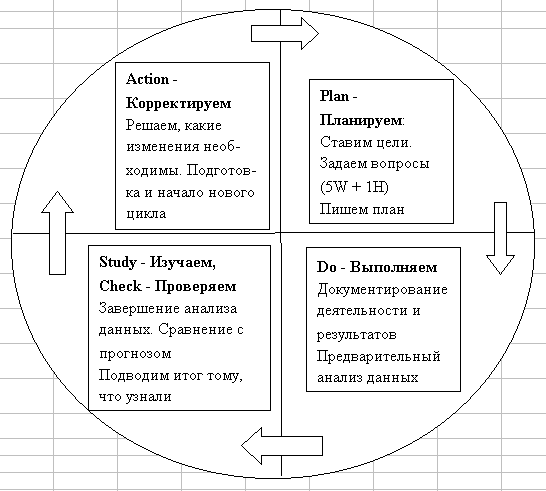
- осуществляется анализ проблемных зон, в том числе выявляются критические причинно-следственные связи,

- ставятся конкретные цели, достижение которых позволит устранить проблемные зоны или существенно уменьшить их отрицательное влияние на качество продукции.

На стадии выполнение цикла PDCA реализуются намеченные изменения.

Рисунок 1.

Схема цикла непрерывного совершенствования Деминга (PDSA или PDCA)



## 1.4 Стадии процесса изменения

Целью данной работы является демонстрация того, каким образом организации как корпоративные системы реагируют на изменения.

Липитт предложил модель, в которой выделены фазы организационного кризиса: шок, отступление, признание, адаптация и изменение. Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных Левином трех стадиях: размораживание, осуществление изменения и замораживание.

1. Размораживание - информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

2. Изменение - осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

3. Замораживание - укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Рассмотренные выше стадии должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Общим для большинства схем является направленное движение, начинающееся со стадии категорического отрицания и последовательно переходящее к стадии принятия или осуществления изменения как такового. В ситуации организационных изменений окончательный итог, к которому должна прийти организация, не является однозначным и неизбежным. В этой ситуации на этапе поиска компромиссов цели изменений могут быть скорректированы.

В данной работе предлагается модель процесса организационных изменений, включающего в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

1. Отрицание. Стадия отрицания начинается с момента представления данных в подтверждение необходимости изменений в организации. Отрицание предлагаемых изменений может быть обусловлено наличием у других членов организации альтернативных программ изменений или необходимостью других изменений, диктуемой внешними обстоятельствами. На данной стадии основная работа заключается в обработке информации и обсуждении ее ценности, уместности или своевременности. Агент изменений может принадлежать любому уровню организации и встретить сопротивление как сверху, так и снизу. Агент изменений может являться «генератором изменений», «ключевым агентом изменений» или «демонстратором» - в любом случае ему/ей потребуется поддержка «покровителей» или «сторонников» для придания изменениям импульса. Для дальнейшего продвижения необходимо, чтобы данные были предоставлены заинтересованным лицам и восприняты ими как достоверные, релевантные и убедительные.

2. Уклонение. Стадия уклонения начинается, когда под влиянием накопленных свидетельств осуществление изменений начинает восприниматься как весьма вероятное. Релевантность данных не оспаривается. Признается, что изменения в малых масштабах необходимы. Что теперь оспаривается, так это неотложность изменений. Возможны поиски данных, опровергающих срочность изменений. Если изменения диктуются внешним окружением, усилия затрачиваются на то, чтобы приостановить изменения или по возможности уклониться от участия в них. Причины такого поведения разнообразны. Среди них - разочарование, отсутствие чувства собственника, боязнь изменений. Сопротивление изменениям может являться следствием соперничества между командами или группами.

В то же время на данной стадии встречаются и активные формы сопротивления изменениям. Противники перемен изобретают разнообразные изощренные способы, чтобы не дать вовлечь себя в процесс изменений. Они могут пытаться запутать вопрос, отыскивая слабости в предлагаемом подходе к изменениям. Скажем, может быть поднят более серьезный вопрос, требующий первоочередного решения. Таким образом, противникам изменений иной раз удается изменить курс действий. Существуют и не столь явные формы сопротивления изменениям. Среди них подмена темы обсуждения на совещаниях. Например, если намеченная тема дискуссии ­изменения рабочего процесс а, вместо нее обсуждаются кадровые вопросы. Если намеченная тема - персонал, начинается дискуссия об источниках финансирования бюджета или о смете расходов.

Подчиненные часто выражают свое согласие молчанием, которое может быть неверно истолковано совершенно противоположным образом как несогласие. Введенный в заблуждение менеджер, начинает настойчиво разъяснять назревшую необходимость изменений и добиваться вовлечения подчиненных в процесс изменений. Нередко это приводит к негативным результатам. Например, менеджер может использовать в качестве доказательств необходимости изменений ссылки на прошлые неудачи отдельных подчиненных. Они, в свою очередь, могут воспринять эти ссылки как публичную критику. Стыд за прошлые ошибки - хороший мотиватор для индивидуумов, но не следует использовать публичную критику как средство мотивации к изменениям.

На данной стадии необходимо добиться того, чтобы команда приняла как необходимость изменений, так и предлагаемый подход. Это крайне важно для того, чтобы команда начала воспринимать программу изменений как свою собственную. Достижение этой цели может потребовать много времени и усилий, но и вознаграждение велико - закрепленное в команде чувство «собственника» изменения.

3. Исполнение. Эта стадия, переход к которой происходит быстро, иногда поражает стороннего наблюдателя своими контрастами. Она начинается после того, как оппозиционеры высказались, раздражение исчезло, и все, наконец, согласились (иногда молчаливо), что изменения стоят того, чтобы попытаться «сделать это». Отличительной особенностью этой стадии является энергичная работа по реализации изменений. Часто одно конкретное изменение вызывает «цепочку» взаимосвязанных, «вторичных» изменений. Выясняется, например, что требуется ввести незначительные изменения в процесс составления бюджета, в структуру, в систему найма и т.д. Иными словами, обнаруживается необходимость множества мелких изменений, чтобы сделать возможными намеченные крупные изменения. Общая для менеджеров тенденция на этой стадии - отдаться инерции: трудная часть работы по достижению согласия и вовлечению выполнена, и можно отойти в сторону и позволить процессу развиваться самостоятельно. Это опасно по двум причинам. Во-первых, если работа распределена между командами и индивидуумами неравномерно, это может испортить взаимоотношения и, в конечном счете, разрушить весь процесс изменений. Во-вторых, существует опасность перегрузки процесса изменений множеством новых задач сверх намеченных изначально.

Итак, организация способна и готова к изменению. Ведущая роль переходит от «генераторов изменений» к «исполнителям изменений». Одна из задач последних заключается в противодействии тенденции к перегрузке. Необходимо определить: что следует, и что не следует изменять. Эта проблема упоминается в статье Бекхарда и Харриса об управлении переходом от настоящего к желаемому будущему. Разногласия по этой проблеме могут привести организацию к состоянию раскола, аналогичному наблюдавшемуся на более ранних стадиях процесса изменений.

Данная стадия может иметь два итога. Один из них - смерть, когда все разваливается под собственной тяжестью. Другой итог - концентрация энергии. Необходимо провести тщательный анализ поля сил, выделить критические элементы изменений и точно определить цели. Данная стадия может затянуться на годы. Организация может переходить к следующему этапу изменений только после того, как последовательно пройдет все более ранние этапы.

4. Поддержание. Данная стадия недостаточно изучена, хотя является ключевой для любого процесса изменения. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Это стадия замораживания, на которой ведущая роль принадлежит «адаптерам изменений». Данную стадию можно считать успешно завершенной в том случае, когда новшества в структуре и поведении становятся привычными.

# 2. Практическое применение управления сопротивлением персонала при внедрении изменений

## 2.1 Описание предприятия

Компания «Резиновая подкова» ведет свою деятельность с 1998г. На первых этапах своего развития компания представляла собой несколько магазинов по продаже импортных шин и дисков. В процессе развития происходило укрепление положения компании на рынке шин и дисков, а также расширялся ассортимент услуг по обслуживанию автомобиля. Параллельно увеличивался спектр предлагаемых товаров, таких как автозапчасти и расходные материалы.

На сегодняшний день магазины по продаже шин и дисков переросли в торгово-сервисные центры с возможностью оказания большого спектра услуг по сервисному обслуживанию автомобилей. Помимо услуг непосредственно связанных с продажей шин и дисков мы готовы предложить Вам замену эксплуатационных жидкостей, фильтров, диагностику и ремонт ходовой части автомобиля, регулировку углов установки колес (развал-схождение), замену свечей зажигания и ремней, промывку топливной системы, услуги по ремонту автоэлектрики и мойке автомобиля.

В компании работает более 100 сотрудников, которые представляют собой команду молодых, энергичных специалистов, нацеленных на развитие и повышение своего профессионального уровня вместе с ростом и развитием компании.

В настоящее время "Резиновая подкова" - это сеть из 8 автоцентров:

Новосибирск: 4 автоцентра комплексного обслуживания автомобилей с магазином, 2 магазина шин и дисков с шиномонтажом;

Омск: магазин шин и дисков с шиномонтажом;

Барнаул: автоцентр комплексного обслуживания автомобилей с магазином.

Цель деятельности компании "Резиновая подкова" на 2009-2013 годы - стать лидирующим игроком своего сегмента в Сибирском федеральном округе по критериям прибыльности и приверженности клиентов.

## 2.2 Анализ кадрового состава

"Резиновая подкова" - это сеть из 8 автоцентров. Мы дадим анализ кадрового состава одному из автоцентров.

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Численность кадрового состава на 01.04.2008

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О | Дата рождения | Занимаемая  должность | Образование | Семейное положение | Начало работы с |
| 1 | Кузьмин В.В | 16.10.1980 | директор | высшее | женат | 02.06.05 |
| 2 | Чернавин А.Д | 10.08.1975 | Продавец 1 категории | среднее | холост | 08.08.02 |
| 3 | Черепахин А.И | 27.04.1984 | Продавец 1 категории | высшее | женат | 12.01.08 |
| 4 | Антонов Р.В | 10.06.1984 | Продавец  2 категории | высшее | женат | 03.06.07 |
| 5 | Платонов А.В | 03.07.1985 | Продавец  2 категории | среднее | холост | 05.08.06 |
| 6 | Ралдугин А.А | 15.07.1985 | Продавец 2 категории | Высшее незаконченное | женат | 26.06.07 |
| 7 | Романов А.М | 29.08.1985 | Шиномонтажник  1 категории | Высшее незаконченное | женат | 26.09.07 |
| 8 | Ковалев М. С | 18.03.1985 | Шиномонтажник  1 категории | высшее | женат | 04.08.03 |
| 9 | Андреев М.А | 03.09.1980 | Шиномонтажник 2 категория | среднее | женат | 09.06.05 |
| 10 | Базыкин Г.А | 30.05.1982 | Шиномонтажник 2 категория | среднее | женат | 23.05.07 |
| 11 | Бастаков В.А | 24.03.1985 | Шиномонтажник 3 категории | Высшее незаконченное | холост | 13.06.07 |
| 12 | Алимова И.В | 30.09.1984 | Кассир | высшее | замужем | 30.07.06 |
| 13 | Блиновский В.А | 04.03.1982 | Грузчик | среднее | женат | 02.04.05 |
| 14 | Виноградов И.А | 06.09.1979 | Грузчик | среднее | женат | 15.04.07 |
| 15 | Воробьев А.С | 03.03.1981 | Грузчик | Высшее незаконченное | женат | 28.02.05 |
| 16 | Горбунов В.С | 05.06.1985 | Грузчик | высшее | женат | 26.06.06 |
| 17 | Дружкин М.А | 04.09.1975 | Дворник | среднее | женат | 23.03.06 |
| 18 | Жижина И.А | 27.04.1974 | Тех. персонал | среднее | замужем | 20.09.06 |
| **Всего** | | | | **18 чел** | | |

Численность кадрового состава на 01.04.2009

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О | Год рождения | Занимаемая  должность | Образование | Семейное положение | Начало работы с |
| 1 | Кузьмин В.В | 16.10.1980 | директор | высшее | женат | 02.06.05 |
| 2 | Чернавин А.Д | 10.08.1975 | Продавец 1 категории | среднее | холост | 08.08.02 |
| 3 | Черепахин А.И | 27.04.1984 | Продавец 1 категории | высшее | женат | 12.01.08 |
| 4 | Антонов Р.В | 10.06.1984 | Продавец  2 категории | высшее | женат | 03.06.07 |
| 5 | Платонов А.В | 03.07.1985 | Продавец  2 категории | среднее | холост | 05.08.06 |
| 6 | Ралдугин А.А | 15.07.1985 | Продавец 2 категории | Высшее незаконченное | женат | 26.06.07 |
| 7 | Ковалев М. С | 18.03.1985 | Шиномонтажник  1 категории | высшее | женат | 04.08.03 |
| 8 | Романов А.М | 29.08.1985 | Шиномонтажник  1 категории | Высшее незаконченное | женат | 26.09.07 |
| 9 | Базыкин Г.А | 30.05.1982 | Шиномонтажник 2 категория | среднее | женат | 23.05.07 |
| 10 | Андреев М.А | 03.09.1980 | Шиномонтажник 2 категория | среднее | женат | 09.06.05 |
| 11 | Виноградов И.А | 06.09.1979 | Грузчик-дворник | среднее | женат | 15.04.07 |
| 12 | Алимова И.В | 30.09.1984 | Кассир | высшее | замужем | 30.07.06 |
| 13 | Жижина И.А | 27.04.1974 | Тех. персонал | среднее | замужем | 20.09.06 |
| **Всего** | | | | **13 чел** | | |

1. Уволенные в связи сокращения штата:
2. Блиновский В.А (грузчик);
3. Горбунов В.С (грузчик);
4. Дружкин М.А (дворник).
5. Уволенные по собственному желанию (неудовлетворение заработной платы, после внесения в нее изменений):
6. Бастаков В.А (шиномонтажник 3 категории);
7. Воробьев А.С (грузчик).

Среднесписочная численность:



Среднесписочная численность = (18-13)/2=2,5

Среднесписочная численность кадрового состава составила 2,5 чел за период с 01.04.2008 до 01.04.2007.

Оборот по приему:



Оборот по приему = 0/2,5=0

Оборот по приему работников составил 0 чел, что свидетельствует о том, что с периода 01.04.2008-01.04.2009 « Резиновая подкова» не осуществляла набор сотрудников.

Оборот по увольнению:



Оборот по увольнению = 1/2,5=0,4

Оборот по увольнению работников составил 0,4 чел, что свидетельствует о том, что с периода 01.04.2008-01.04.2009 « Резиновая подкова» осуществила незначительное число уволенных.

Общий оборот рабочей силы:

Оборот по приему + оборот по увольнению

Общий оборот рабочей силы = 0 + 0.4= 0,4

Общий оборот рабочей силы составил 0,4 чел, что свидетельствует о том, что с периода 01.04.2008-01.04.2009 « Резиновая подкова» совершило незначительное изменение в кадровом составе.

## 2.3 Анализ внедрения оплаты труда

Система оплаты труда (СОТ) — это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы, соответствующей фактически достигнутым результатам труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Мы рассмотрим систему оплаты труда до внедрения в нее изменений и после. В таблице 2.3.1 показана заработная плата то внедрения в нее изменений.

В «Резиновой подкове» заработная плата сотрудника формируется из оклада и процентов от продажи.

Таблица 2.3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Занимаемая должность | Оклад | % от продажи |
| 1 | директор | 20000 руб. | 0,12+3(от шиномонтажа) |
| 2 | Продавец 1 категории | 11000 руб. | 0,12 |
| 3 | Продавец 2 категории | 10000 руб. | 0,12 |
| 4 | Шиномонтажник 1 категории | 12000 руб. | 20 \* |
| 5 | Шиномонтажник 2 категории | 10000 руб. | 20\* |
| 6 | Шиномонтажник 3 категории | 8000 руб. | 20\* |
| 7 | Кассир | 10000 руб. | 0,05 |
| 8 | Грузчик | 9000 руб. | - |
| 9 | Дворник | 7000 руб. | - |
| 10 | Тех. персонал | 7000 руб. | - |

\* 20% берется от выручки магазина, и полученная сумма делится на число шиномонтажников.

В таблице 2.3.2 показана заработная плата после внедрения в нее изменений.

Таблица 2.3.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Занимаемая должность | Оклад | % от продажи |
| 1 | директор | 18000 руб. | 20\*+1 (от шиномонтажа) |
| 2 | Продавец 1 категории | 11000 руб. | 20\* |
| 3 | Продавец 2 категории | 10000 руб. | 20\* |
| 4 | Шиномонтажник 1 категории | - | 25 \*\* |
| 5 | Шиномонтажник 2 категории | - | 25\*\* |
| 6 | Шиномонтажник 3 категории | - | 25\*\* |
| 7 | Кассир | 10000 руб. | - |
| 8 | Грузчик-дворник | 12000 руб. | - |
| 10 | Тех. персонал | 3500 руб. | - |

\* 20% берется от выручки магазина, и полученная сумма делится на директора и продавцов, не зависимо от категории.

\*\* 25% берется от выручки магазина, и полученная сумма делится на число шиномонтажников.

Рассмотрев структуру заработной платы на 2007 год и на 2008 год, мы можем сделать следующие выводы:

Оклад директора на 2008 год снизился на 10% по сравнению с 2007 голом. Также наблюдается снижение процентной ставки.

Оклад продавца на 2008 год остался без изменения, но произошло снижение процентов от продажи.

Оклад шиномонтажника на 2008 год снизилась на 100% по сравнению с 2008 годом. Заработная плата зависит только от процентов.

Оклад кассира на 2008 год остался без изменения, но по сравнению с 2007 годом были отменены проценты от выручки.

Оклад тех. персонала на 2008 год снизился на 50% по сравнению с 2007 годом.

Что касается оклада дворника и грузчика, то эти должности на 2008 год были совмещены и оклад составил 12000 руб, а на 2007 год составляла 16000 руб., то есть произошло снижение оклада на 25%.

Таким образом, мы наблюдаем, что произошло снижение оклада и процентов от выручки во всех должностях.

## 2.4 Последствия после внесения изменений в заработную плату

1. Бывают разные формы и степени сопротивления. Одни выражают это через затягивание принятия и реализации тех или иных новых решений, что вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.
2. Можно выделить несколько причин сопротивления изменениям:
3. экономические - потенциальная угроза потери заработанной платы или источников дохода, страх перед безработицей, лишением льгот и привилегий, высокие затраты времени и средств на внедрение изменений;
4. организационные - нежелание менять сложившуюся систему производственных и личных отношений, установившуюся расстановку сил, опасение за будущую карьеру, место работы, реакция на предыдущий неудачный опыт изменений;
5. личностные – нежелание менять привычки, инертность, страх перед новым, угроза занимаемой должности, личной власти, статусу в организации, потеря уважения в глазах руководства и коллег, осознание своей некомпетентности к восприятию нового, неверие в личные возможности, нежелание брать на себя новые ответственности и принятие решений.

Мы рассмотрели две разные схемы оплат труда, до изменений и после. Любое изменение чаще всего воспринимается негативно, тем более, если это изменение каким-либо способом влияет на материальное положение каждого работника.

Мы видим, что материальное положение каждого сотрудника изменилось в отрицательную сторону - снижение оклада и процентов от выручки.

В «Резиновой подкове» наблюдаем следующие последствия после внесения изменений:

- Данное изменение повлекло за собой 2 увольнения по собственному желанию, в связи с неудовлетворением изменений в заработной плате.

- Снижение заинтересованности сотрудников в получении более высокой прибыли, в связи со снижением процентов от выручки.

- Снижение уровня активности сотрудников (на 12%, про проведенным исследованиям), в связи со снижением оклада, а для некоторых сотрудников полное изъятие оклада, т.е работа только на процентах от выручки.

# 3. Анализ и рекомендации по внесению изменений на предприятии «Резиновая подкова»

## 3.1 Анализ внесения изменений в заработную плату на предприятии «Резиновая подкова»

Мной была разработана анкета, для определения уровня и причин сопротивления изменениям в организации «Резиновая подкова». К ней относятся все вопросы, где необходимо выбрать один из вариантов ответов.

В данной анкете (приложение 3.1.1) я рассмотрела несколько зон:

- Зона материальной удовлетворенности;

- Зона реководства.

Каждый уз сотрудников «Резиновой подковы» ответил на вопросы анкеты (приложение 3.1.2).

Мной были проанализированы ответы и сделаны следующие выводы:

- Сотрудники «Резиновой подковы» не удовлетворены данным изменением, так как оно повлияло на их материальной состояние.

- Данная система оплаты труда отличается значительно от предыдущей и поэтому не устраивает сотрудников.

- Сотрудники считают, что их заработная плата отличается от заработной платы сотрудников других подобных организаций и их заработная плата лучше.

- Сотрудники не были заранее проинформированы о предстоящем изменение.

- При внедрении изменений не учитывалось мнение сотрудников.

- Данное изменение было проведено в очень короткий срок, поэтому было встречено сопротивление сотрудников.

## 3.2 Рекомендации по внедрению изменений на предприятии «Резиновая подкова»

1. Можно выделить несколько причин сопротивления изменениям:
2. экономические - потенциальная угроза потери заработанной платы или источников дохода, страх перед безработицей, лишением льгот и привилегий, высокие затраты времени и средств на внедрение изменений;
3. организационные - нежелание менять сложившуюся систему производственных и личных отношений, установившуюся расстановку сил, опасение за будущую карьеру, место работы, реакция на предыдущий неудачный опыт изменений;
4. личностные – нежелание менять привычки, инертность, страх перед новым, угроза занимаемой должности, личной власти, статусу в организации, потеря уважения в глазах руководства и коллег, осознание своей некомпетентности к восприятию нового, неверие в личные возможности, нежелание брать на себя новые ответственности и принятие решений.
5. Базовые принципы проведения изменений:
6. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждаются; это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом.
7. Часто сопротивление изменениям — симптом неверной технологии их осуществления.
8. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом, — люди, уже пережившие массу реорганизаций, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.
9. Правила проведения организационных изменений.
10. Первое правило — правило «узких врат». Данное правило основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить таким образом, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификации) к частному (интернализации). Следовательно, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.
11. Однако при вовлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действовать при этом. По исследованиям специалистов, если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Правда, вариация методов в конце процесса все-таки будет существенно меньше, чем в начале. Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной.
12. Можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом «узких врат»: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.
13. Второе правило — правило «подъема по лестнице». Исследования социологов подчеркивают, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).
14. При «ступенчатой» практике внедрения, по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения, улучшения наступают быстрее, то есть кривая эффективности круче, и улучшения сохраняются дольше, (часть кривой затухания или спада более пологая). Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае — недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»).
15. Третье правило — правило «повторения». Это правило тесно связано с предыдущими. При осуществлении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После достижения «плато эффективности» результативность нововведений может не только не повышаться, но часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому можно сформулировать правило, известное как «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).
16. Четвертое правило — правило «предварительного прогрева». На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов. Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.
17. Пятое правило — правило «усталых, но довольных». Исходя как из теории, так и из практики менеджмента, желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными — ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы.
18. У сотрудника, участвующего в изменениях, должен быть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, что эффективность и производительность его работы очень высоки.
19. Этот эффект может становиться кумулятивным (то есть накапливающимся), — повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития.
20. Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что, в свою очередь, может привести к потере доверия и развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило может быть сформулировано так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат; эти цели необходимо тщательно сформулировать (количественные показатели должны быть измеримыми, качественные — однозначно сформулированными, для временных — определены начало и продолжительность).
21. Шестое правило — правило «счастливой семерки». Это правило связано с существенными различиями между людьми в их способности воспринимать и перерабатывать новую информацию. Г.В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности), 7±2, согласно которому:
22. при обучении, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (то есть пятью), преподаватель может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;
23. при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает наиболее эффективно;
24. при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6±2 (7±2 с руководителем); конкретное число зависит от личных качеств руководителя (у Дуайта Эйзенхауэра, командующего Объединенными силами союзников во время Второй мировой войны, было 4 непосредственных подчиненных, чем историки во многом объясняют его эффективное руководство военными операциями);
25. для того чтобы в организации начались изменения, необходимо создать «критическую массу» сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина «критической массы» составляет 1/(7±2) от общей численности работников в организации;
26. хорошо подготовленный документ, например методологическая инструкция, должен содержать 7±2 важных положения или раздела;
27. желательно, чтобы осуществляемая одним работником деятельность или процесс содержали 7±2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.
28. Конечно, возможны и другие применения этого важнейшего эмпирического правила, которое можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7±2 компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.
29. Седьмое правило — правило «обратных связей». По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений способны не словесные доказательства, а конкретные действия. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновывать эффективность нововведений. То есть данное правило может звучать так: успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет не разочаровывать людей.

Приложение 3.1.1

**Опросник для проведения исследования удовлетворенности персонала**

Ф.И.О

Название отдела, подразделения

Должность

Сколько времени Вы работаете в кампании?

1. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

Выполнения заданных объемов

От уровня Вашей квалификации

От инициативности и творчества в работе

От уровня соблюдения дисциплинарных требований

От «личной преданности» руководителю

1. Насколько Вас устраивает имеющийся уровень доходов?

Более чем устраивает

Вполне устраивает

Скорей устраивает, чем нет

Не совсем устраивает

Совсем не устраивает

1. Какой уровень доходов Вы считаете для себя оптимальным?

Имеющийся

Другой

1. По-вашему, в других компаниях таким же специалистам как Вы:

Платят значительно меньше

Платят несколько меньше

Платят примерно столько же

Платят несколько больше

Платят значительно больше

1. Как бы Вы охарактеризовали процесс постановки задачи Вашим руководством:

Задачи ставятся четко, формируются грамотно, цели понятны

Большая конкретность в постановке задач и целей не помешала бы

Задачи ставятся неконкретно, расплывчато, есть трудности с определением целей

Я периодически не понимаю, что мне делать, чего и зачем от меня хотят

1. Что бы Вы отметили как основную проблему Вашего руководства?

Не вижу никаких проблем

Центральной проблемой является следующие:

## Заключение

1. В данной работе мы попытались составить план некоторых организационных изменений, что позволит руководителю, в большей степени, управлять ими. Мы отметили конкретные критические моменты, требующие особого внимания менеджеров, поскольку в них опасность срыва процесса изменений особенно велика. Предлагаемая в работе схема основана на модели, модифицированной с учетом наличия нескольких уровней организационных изменений. Данная схема согласуется и с предложенным Левином подходом к изменениям, который лег в основу общей стратегии организационного развития. Новая схема позволит менеджерам - практикам, занимающимся реализацией этой стратегии, лучше понимать организационные изменения и эффективнее управлять ими.
2. Учитывая вышеперечисленное, можно сказать, что процесс изменения штатной структуры на предприятии прошел более менее успешно, но не следует останавливаться на достигнутом. В связи с этим можно дать следующие рекомендации по продолжению процессов изменений.
3. Первое правило — правило «узких врат».
4. Второе правило — правило «подъема по лестнице».
5. Третье правило — правило «повторения». Это правило тесно связано с предыдущими.
6. Четвертое правило — правило «предварительного прогрева».
7. Пятое правило — правило «усталых, но довольных».
8. Шестое правило — правило «счастливой семерки».
9. Седьмое правило — правило «обратных связей».
10. В качестве заключения хотелось бы сказать, что преданных сотрудников, готовых преодолевать все тяготы и неопределенность, сопутствующие изменениям, можно воспитать только в случае, если лидеры сами не будут бояться действовать, ошибаться и исправлять собственные ошибки. Лидер — это тот, кто может привести людей туда, куда они хотят прийти сами, но не знают, как это сделать.

## Список литературы

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.:Инфра-М, 2005. – С. 192-202.
2. Иванова, Елена Валериевна "Тренинг управления изменениями в организации"- 2007 Издательство: Речь ISBN: 978-5-9268-0556-4
3. Пьер Коллерет, Роберт Шнайдер, Поль Легри, журнал «Деловое совершенство» - 2008
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.
5. Фролов С.С. Социология организации - М.:Инфра-М, 2008
6. Фрайлингер "Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования" - 2006 Издательство: палата ISBN: 978-5-9254-0023-4
7. http://www.coachinstitute.ru/management/ Управление изменениями
8. http://k-potencial.ru/articles/ Кадровый потенциал