**Разработка предложений по совершенствованию управления отделом продаж ООО Роза Ветров**

2012

Диплом

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………..2

Глава I. Анализ теоретических основ организационных изменений.....6

1.1 Организационные изменения как главный фактор устойчивости организации………………………..……………………………………………....6

1.2Анализ внешней и внутренней среды организации……….……….14

1.3Классификация организационных изменений……….......................24

1.4Компоненты преобразований…………………….…… ……………27

1.5Сопротивление изменениям………………...……………………… 40

1.6Методы преодоления сопротивления изменениям ………………. 48

Глава II. Совершенствование управления отделом продаж ООО «Роза Ветров»……………………………………………………………………...........56

2.1 Характеристика ООО «Роза Ветров»……………………................56

2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Роза Ветров ..62

2.3 Туристский продукт компании ООО «Роза Ветров»…….……......81

2.4 Анализ деятельности отдела продаж ООО «Роза Ветров».............82

Глава III. Разработка предложений по совершенствованию управления отделом продаж ООО « Роза Ветров»…………………………...89

Заключение……………………………………………………............…98

Список использованной литературы и источников…………….……..99

**Введение**

**Актуальность** исследования обусловлена тем, что организационные изменения являются неотъемлемой чер­той современного бизнеса. Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоян­ного, а умение измениться вовремя и нужным образом стано­вится одним из определяющих факторов успеха современной организации. Организационная деятельность испытывает влияние нарастающих темпов и масштабов революционных изменений в технологической базе производства. Предприятие же становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности обязано сформировать у себя такую структуру управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. Разумеется, такой сложный организм, каким является современная организация, не может быть понят только с позиций его формальной структуры и разложения на отдельные части. Следовательно, основополагающая задача в теории современной организации - изучение влияния индивидуумов и групп людей на функционирование организации и происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов. Исходя из всего вышесказанного можно с уверенностью утверждать, что на сегодняшний день, в России в интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. Поэтому, именно эта проблема легла в основу научных изысканий данной дипломной работы.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

**Целью** дипломной работы - разработать предложения по совершенствованию управления отделом продаж ООО «Роза Ветров».

**Объектом исследования** является система управления персоналом на туристском предприятии «Роза Ветров».

**Предметом исследования** является управление отделом продаж ООО «Роза Ветров».

В ходе исследования решались следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические основы организационных изменений
2. Проанализировать работу отдела продаж ООО «Роза Ветров»
3. Разработать предложения по совершенствованию управления отделом продаж ООО «Роза Ветров».

Представленная дипломная работа состоит из двух глав. В первой части, первой главы, исследуется теоретический материал, касающийся основных вопросов организационных изменений. Здесь раскрыты понятия организационных изменений, сопротивление организационным изменениям, рассмотрены предпосылки и условия способствующие организационным изменениям, основные методы проведения организационных изменений. Вторая часть главы один посвящена изучению объекта исследования. Дается краткая общая характеристика предприятия, затем рассматривается организационная структура. Вторая глава данного дипломного проекта посвящена исследованию потребности в организационных изменениях на предприятии ООО «Роза Ветров». В этом разделе выявлены потребности и направлений организационных изменений, направленных на управление людьми и управление производством. Вторая глава предлагаемого проекта посвящена разработке общей программы направлений организационных изменений. В заключении формулируется выводы по результатам выполненного дипломного проекта. При написании работы использовалась литература отечественных и зарубежных авторов, сертификационная документация предприятия.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

**Глава 1. Анализ теоретических основ организационных изменений**

* 1. **Организационные изменения как главный фактор**

**устойчивости организации**

Многие российские компании (предприятия) уже сталкиваются или столкнутся в ближайшие годы с необходимостью осуществления изменений. На практике скорость спонтанной реакции отечественных компаний на изменение условий хозяйственной деятельности, проис­ходящее в последние 15 лет, уступает скорости внешних изменений.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Поскольку многие организации не обладают способностью к «раз­витию в нужную сторону», перед руководителем встает проблема це­ленаправленного управления изменениями. Ввиду сложностей, свя­занных с состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих пе­ременных и реакций на новшества эффективное управление измене­ниями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих. Направление «менеджмент изменений» (change management) получило свое развитие в 60—70-е гг. XX в.

На протяжении 1980—1990-х гг. многие исследователи, особенно в Америке, предполагали, что масштабные, стратегические организа­ционные изменения являются непременными условиями успеха биз­неса. Исходя из этого, американские управляющие вводили в своих компаниях программы всеобщего управления качеством, сокращения сроков поставок, реструктуризации, перестройки, результатом кото­рых были организационные перемены. Изменения превратились в не­пременную реакцию на все «недуги» организации. Способность орга­низации к изменению — ключевой фактор, определяющий ее успех в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В будущем самыми пре­успевающими организациями станут те, которые будут способны стре­мительно и эффективно осуществлять фундаментальные, долгосроч­ные изменения, полностью трансформирующие систему.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последо­вательными моментами времени имеются заметные различия — в си­туации, в человеке, рабочей группе, организации или взаимоотноше­ниях.

Глубоко разработанным и обоснованным представляется подход к изменению в рамках концепции «кайзен». Согласно данной концеп­ции перемены в первом приближении — это ряд инициатив. Кайзен — это обеспечение постоянных улучшений во всех аспектах деятельно­сти организации — от процессов и производственных отношений, свя­занных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процес­сов их переработки и способов взаимодействия с системами распреде­ления и конечными покупателями.

Метод «кайзен» обеспечивает процесс, т.е. некоторую структуру для осуществления перемен. В основе процесса «кайзен» лежит по­следовательность следующих действий:

1) выявление проблемы;

2) уяснение существующего положения как основы, с которой предполагается начать улучшения;

3) нахождение глубинной причиныпроблемы;

4) планирование действий для ее устранения;

5) осуществление плана;

6) подтверждение результата осуществления плана;

7) установление нового стандарта для консолидации перемен;

8) рассмотрение последующих шагов.

Анализ указанных выше источников по проблеме организационных изменений показывает, что слово «изменение» (а также близкие ему слова «перемены», «трансформация», «сдвиг») применяют для обозначения внешних изменений — смены технологии, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических фак­торов. Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возника­ющие в результате вынужденной адаптации организации к изменению среды, в которой она работает.

Итак, проявления и формы организационных изменений много­образны, и для их описания не выработано единой терминологии. Рас­сматриваемый многозначный термин «изменение» охватывает содер­жание мероприятия, процесс перехода от старого состояния к новому, результат перехода.

Говоря об изменениях в организации, мы преимущественно бу­дем рассматривать их как мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменению внешней среды. Этим оп­ределением мы намеренно несколько сужаем круг явлений, в принци­пе подпадающих под понятие организационных изменений. Но без подобной конкретизации дальнейший анализ не представляется воз­можным.

Принимая решения об изменениях, «руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Поэтому управление изменени­ями может быть спонтанным, вызванным влиянием неожиданных фак­торов нестабильности, или же подготовленным и целенаправленным. Объективная необходимость изменений может быть как ответом на уже возникшую проблему, так и ее предвосхищением. В связи с этим выделяют следующие типы действий по осуществлению изменений. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, об­наруженной системой контроля,— типичное реактивное действие. Дей­ствие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставлен­ную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием «проактивным».

Толчком для изменений может стать любое зафиксированное от­клонение показателей деятельности от ранее намеченного плана. С точ­ки зрения М. Бира, исходным пунктом любого эффективного преоб­разования должна быть совместно осознанная проблема организации. Такие отклонения могут быть как отрицательными, связанными с ухудщением конъюнктуры, так и положительными, вызванными неожи­данным положительным эффектом от ранее предпринятых действий.

Давление на организацию, вызывающее перемены, может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может быть вызвано изменения­ми внутренних факторов, такими как снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Разработка ответных мер при активном управлении начинается до начала внешних изменений, а на этапе внедрения нововведений ста­раются свести срок выработки реакции к минимуму и подойти к моменту начала воздействия внешних факторов во всеоружии.

Н. Том дает четкую классификацию предпосылок изменений. Видимо, это и есть те условия, на которые отдельно взятая организа­ция существенно повлиять не может и, как следствие, вынуждена из­мениться сама. Среди них Н. Том выделяет:

• экономические (например, глобализация рынка или его регио­нальная дифференциация);

• технологические (быстрое распространение новых технологий);

• политико-правовые (изменения в законодательстве);

• социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей);

• физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему).

Кроме того, на организацию, стоящую перед необходимостью изме­нений, большое влияние оказывают производственные и кадровые пара­метры. К первым относятся стратегические хозяйственные области, орга­низация и ход производственного процесса, корпоративная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых пара­метров важное значение имеют психологические способности восприя­тия изменений членами организации, личные амбиции, возможности про­фессионального развития, готовность к кооперации и др.

М. Коленсо также перечисляет факторы, создающие неустойчи­вую и непредсказуемую среду, означающую, что организация находится в состоянии постоянного изменения. К ним он относит:

• более требовательных покупателей;

• глобализацию;

• технологию (серьезно влияет на то, как производятся товары и оказываются услуги, как осуществляется управление организацией);

• неинформационные технологии;

• ответственность организаций (профессиональнаяэтика, поли­тические факторы, отраслевые нормы);

• людей (подразумеваются сами работники).

Таким образом, несмотря на различие подходов и акцентов, ис­следователи сходятся в том, что изменчивость является важной харак­теристикой внешней среды.

В чем же заключается фундаментальная цель изменений? На практике действия по осуществлению изменений направлены не толь­ко на получение желаемой реакции на конкретное изменение, но и на создание особой формы организации, причем последняя не означает форму организационной структуры. По определению Д. Стюарта, фор­ма организации — широкий спектр организационных особенностей, которыми определенным образом управляют и оперируют.

*Саморазвивающаяся организация* - предмет изучения многих отечественных и зарубежных исследователей. Одно из определений было предложено Д. Гарвином: «Обучающейся является организация, которая обладает навыками создания, приобретения и передачи знаний, а также модификации своего поведения, отражающей новые знания и идеи». Это определение фокусируется на поведении и потому согласуется с на­шей аргументацией: изменения в организации связаны с изменением организационного поведения.

*Адаптирующейся организацией* можно считать ту, которая ус­пешно осуществляет постоянные изменения, необходимые для выжи­вания в конкретной среде.

Установлено, что изменение редко происходит само собой. Чаще всего оно является результатом некоторых рациональных действий, т.е. объектом управления.

Д. Стюарт полагает, что более целесообразно не искать некую «идеальную организацию», а признать наличие некоторых общих прин­ципов, которым должно быть найдено применение в конкретных об­стоятельствах.

Будем определять цель как критерий успеха или неудачи органи­зации. Любая цель состоит из трех элементов:

1) некоторого атрибута, служащего для проверки выполнения критерия;

2) средства измерения, или масштаба, для оценки величины ат­рибута;

3) задачи — определенного значения масштаба, которого стремит­ся достичь организация.

Итак, фундаментальная цель изменений — создание условий для обучения организации в ее собственных пределах. Как отмечает Д. Стюарт, в эту концепцию заложены две особенности:

1) способность к обучению и изменению;

2) приверженность гуманистическим ценностям в организации и стиле управления.

Чтобы полнее раскрыть сущность организационных изменений, необходимо исследовать совокупность их существенных характерис­тик. Программа глубокой трансформации становится способствующей успеху (т.е. обеспечивающей повышение эффективности функциони­рования организации) и логически организованной, когда обретает такие важнейшие характеристики, как сфокусированность, интегрированность и сбалансированность.

Исследователи предлагают различные подходы к содержанию организационных изменений и последовательности шагов по их осу­ществлению.Л. Грейнер разработал модель процесса успешного уп­равления организационными изменениями, используя для ее описа­ния специально разработанную терминологию. Эта модель включает следующие фазы:

1) давление (внешних и внутренних факторов) и побуждение — руководство должно осознать необходимость изменений;

2) посредничество (внешнего консультанта, сотрудников) и пе­реориентация внимания;

3) диагностика и осознание;

4) нахождение нового решения и обязательства по его выполне­нию;

5) эксперимент и выявление;

6) подкрепление и согласие.

Во избежание ошибок Дж. Коттер предлагает альтернативные рассмотренным выше фазам восемь последовательных шагов по изме­нению организации:

1) создание ощущения срочности. Необходимо изучить рынки и конкурентов; определить и обсудить кризис, потенциальный кризис или основные возможности организации;

2) формирование мощной руководящей коалиции. Необходимо создать группу, обладающую достаточной силой для руководства из­менениями, мотивировать группу работать как команда;

3) создание видения. Необходимо создать видение, для того что­бы изменения были направленными, и разработать стратегию для реа­лизации видения;

4) передача видения. Необходимо использовать любой способ для информирования о новом видении и стратегиях, обучать новому по­ведению на примерах членов руководящей коалиции;

5) предоставление людям возможности действовать в соответ­ствии с видением. Необходимо избавиться от препятствий, мешающих переменам, изменить системы и структуры, серьезно подрывающие видение, поощрять людей, готовых рисковать, а также нетрадицион­ные идеи, активность и действия;

6) планирование и достижение краткосрочных побед. Необходи­мо планировать заметные улучшения в работе, создавать эти улучше­ния, признавать и вознаграждать сотрудников, причастных к улучше­нию;

7) консолидация улучшений и углубление изменений. При этом используется возросшее доверие, чтобы изменять системы, структуры и политику, не совпадающие с видением;

8) закрепление новых подходов. Важно делать акцент на связи между новым поведением и успехами организации, необходимо ис­пользовать методы, обеспечивающие развитие лидерских качеств и преемственность.

Принимая во внимание возможность условного выделения эта­пов процесса управления изменениями (подготовительный, внедрение, закрепление результатов), необходимо отметить следующее. Анализ перечисленных выше источников показывает, что подготовке измене­ний и закреплению результатов лидеры преобразований должны уде­лять внимание не меньше, чем стадии непосредственного внедрения. По своей природе трансформация организации является цикличным процессом, его фазы накладываются друг на друга и взаимодействуют между собой. Однако их очередность все же имеет значение. Уяснение существующего положения, являясь начальным шагом программы преобразований, тесно связано с определением тех объектов, которые предстоит изменить. Насколько продолжительной будет стадия диаг­ностики, какова будет степень детализации существующей техноло­гии работы и многое другое, что касается содержательного наполне­ния каждого из этапов механизма, зависит от выбранной модели организационных изменений.

**1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда ор­ганизации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функ­ционировать, следовательно, существовать и выживать в определен­ном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и ис­точником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ре­сурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них пре­тендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. По­этому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации послед­ствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении та­кого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долго­срочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углублен­ное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя сре­да, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, ко­торые организация должна учитывать при определении целей.

**Анализ внешней среды.** Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макро­окружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения орга­низации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфи­ческого характера по отношению к отдельно взятой организации. Од­нако степень влияния состояния макроокружения на различные орга­низации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельно­сти организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы*.* Оно предпола­гает анализ таких характеристик, как величина валового национально­го продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная став­ка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п.

Анализ правового регулирования*,* предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и Рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как-то: какая политическая идеология определяет поли­тику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень обществен­ного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и про­цессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существую­щие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демо­графические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно уви­деть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования произведшей продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продук­ции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

*Во-первых,* это то, что все компоненты макроокружения находят­ся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из ком­понент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и ана­лиз должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяс­нением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

*Во-вторых,* это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального рас­положения и т.п. Например, считается, что крупные организации ис­пытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие.

Изучениенепосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать сущест­венное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнитель­ных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальней­шему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окруже­ния организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изуче­ние покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой про­дукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупа­тели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает про­дукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим харак­теристикам:

• географическое месторасположение покупателя;

• демографические характеристики покупателя, такие как воз­раст, образование, сфера деятельности и т.п.;

• социально-психологические характеристики покупателя, отра­жающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привыч­ки и т.п.; • отношение покупателя к продукту, отражающее то, почемуонпокупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в дея­тельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы органи­зации, себестоимость и качество производимого организацией про­дукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они об­ладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечи­вали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщи­ками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

• уровень специализированности поставщика;

• величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;

• степень специализированности покупателя в приобретении *оп*ределенных ресурсов;

• концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

• важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в пер­вую очередь следует обращать внимание на следующие характеристи­ки их деятельности:

• стоимость поставляемого товара;

• гарантию качества поставляемого товара;

• временной график поставки товаров;

• пунктуальность и обязательность выполнения условий постав­ки товара.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бо­роться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важ­ное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализую­щими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее по­купатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут замет­но ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восста­новлению. Поэтому, для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созда­нию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его по­тенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабо­чей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой спе­циальности и квалификации, необходимого уровня образования, не­обходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабо­чей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы явля­ется анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необхо­димой для организации рабочей силе.

**Анализ внутренней среды.** Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, кото­рая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и са­мое непосредственное воздействие на функционирование организа­ции. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, со­стояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те воз­можности, которыми располагает организация. Кадровый срез внут­ренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менед­жеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка ре­зультатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры;

формы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности.

В производственный срез входят изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок; маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эф­фективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение при­быльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организацион­ной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внут­ренней среды организации.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее, есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы по­пытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организа­ционная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно под­черкивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и на­сколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хо­рошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительно­сти, что организация обладает сильной организационной культурой.

**Метод SWOT.** Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внеш­нюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозыи какие возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открываю­щихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их ис­пользования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как уг­розы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внут­ренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и орга­низация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на вы­явление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и Разработаны определенные приемы анализа среды, которые применя­ется в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и Угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим совместно провести изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT позволяет установить линии связи между силой и слабо­стью, которые присущи организации, и угрозами и возможностями, которые возникают во внешней среде. Методология SWOT предпола­гает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и воз­можностей, а далее — установление цепочек связей между ними, кото­рыми в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим более подробно то, как проводится SWOT-анализ. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится органи­зация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также спи­сок угроз и возможностей. После того как составлен конкретный спи­сок слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможно­стей, наступает этап установления связей между ними. Для установле­ния этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | ПОЛЕ  «СИВ» | ПОЛЕ  «СИУ» |
| Слабые стороны | ПОЛЕ  «СЛВ» | ПОЛЕ  «СЛУ» |

***Рис. 1 Матрица SWOT***

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (сла­бость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные пар­ные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при раз­работке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угро­зы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользован­ная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у орга­низации дополнительную сильную сторону в том случае, если конку­ренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окруже­ния организации важно уметь не только вскрывать угрозы и возможно­сти, но и уметь оценивать их с точки зрения того, сколь важным для ор­ганизации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявлен­ных угроз и возможностей.

**1.3. Классификация организационных изменений**

**Типы организационных изменений.** Для достижения стра­тегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации : товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор то­варов, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

*Изменения в технологии —* это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность при­обрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производ­ство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы из­готовления товаров или оказания услуг. Они включают ме­тоды работы, оборудование и ход работы. Например, в универ­ситете технологическими изменениями будут изменения в ме­тодике преподавания курса.

*Изменения в товарах и услугах* имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

*Изменения в стратегии и структуре* организации отно­сятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организа­ции, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаг­раждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

*Изменения в культуре* имеют отношение к изменениям ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов ивнедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Эти четыре типа изменений взаимозависимы — перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников. На­пример, в одной промышленной компании инженеры, внедрив роботов и более высокую технологию производства, тут же обнаружили, что она выдвигает повышенные требования к работникам. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их труда. Организация — взаимоза­висимая система, и изменение какой-то одной ее части вовле­кает в процесс перемен и другие. Однако в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями проис­ходит на трех уровнях :

*Изменение проектов —* это определенная последова­тельность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия мо­гут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, па­мять о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

*Программы изменений —* взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями ком­пании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуе­мому ею культу.

*Организации — проводники изменений.* Так называют­ся компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как есте­ственные.

**1.4 Компоненты процесса преобразований**

Вне зависимости от типа или сферы распространения изменений можно выделить стадии внедрения изменений, которые, как правило, протекают последовательно, хотя иног­да они могут перекрывать одна другую. Организации проводят изменения постепенно, путем серии отдельных шагов. Члены организации сначала осознают возможное появление нового, оценивают, насколько оно приемлемо, затем выбирают, какую именно идею позаимствовать. Ниже рассматриваются компо­ненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно воплотить изменения жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, перемены не осуществятся. Обратимся к опыту известной консультационной компании McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер, Крис Гэньон и Ашок Александер— сотрудники McKinsey — считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы» .

Вот как авторы объясняют смысл этих необычных терминов. «Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансфор­мационный треугольник» — взаимно согласованная конструк­ция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правиль­ной последовательности действий), а в-третьих, свода «есте­ственных законов» развития реформ. Без этих трех компонен­тов успешное проведение изменений невозможно, поскольку именно они и образуют своего рода «посох», с помощью кото­рого руководитель компании «перегоняет своих овец» по кру­тым холмам интегрированной и сбалансированной программы преобразований» .

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как сфокусировананостъ, интегрированность и сбалансированность.

**«Трехмерное пространство» процесса преобразований.** Консультационный опыт авторов свидетельствует, что реализации отдельных специализированных программ недо­статочно для успеха организационных изменений в целом. Компания может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала, изменению корпоративной культуры. Однако результаты та­кой деятельности, поддающиеся количественному определе­нию, (например, степень удовлетворения потребностей клиен­тов, своевременность доставки заказов, сокращение издер­жек), оказываются, как правило, гораздо менее высокими, чем планировалось. И тогда становятся неизбежными разоча­рование и апатия сотрудников, ухудшение конкурентоспособ­ности фирмы.

Сотрудники компании McKinsey предприняли детальное исследование опыта реформирования более 30 ведущих амери­канских корпораций. Конечно, каждый такой проект уника­лен. Тем не менее, выяснилось, что во всех успешных програм­мах присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмер­ное пространство» процесса трансформации (рис. 2).

1.Сверху вниз: 3.Межфункциональное

определение направление направление:

общего курса реорганизация ключевых

бизнес-процессов

2. Снизу вверх: массовое участие

сотрудников в решении вопросов

повышения эффективности

***Рис.2 Трехмерное пространство***

«Сверху вниз» *—* установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу вверх» *—* движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эф­фективности.

***«Горизонтальная»*** (межфункциональная) — реорганиза­ция ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимо­связей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достиже­ния принципиальных прорывов в таких областях, как затра­ты, качество и своевременность.

В целом три оси, представленные на рис. 2, образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные иници­ативы в целостную программу с прочными внутренними свя­зями.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концент­рировать новые навыки и развивать инициативы. Если по­явятся проблемы с осью, направленной снизу вверх, снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучше­нию выполнения различных функций окажутся недостаточны­ми и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Реальные результаты будут достигнуты толь­ко в том случае, если предпринимаемые по всем трем направ­лениям усилия скоординированы и взаимоувязаны.

**Сверху вниз.** Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования корпора­ции, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируе­мых инициатив высшего руководства. Почти во всех успеш­ных примерах проведения изменений команда топ-менеджеров проводила напряженную работу, плоды которой воплощались в самых различных формах — от документов с изложением нового видения будущего (например, «концепции безгранич­ной организации» у «Шесть сигм» у компа­нии Моtого1а) до разработки оригинальных индикаторов и целевых установок. В рамках согласованных мероприятий высшие руководители разъясняли установленные приоритеты, вдохновляли своей энергией и демонстрировали привержен­ность избранному курсу на преобразования.

**Снизу вверх.** Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно. Очень серьезной проблемой, которую предстоит преодолеть многим компаниям, является широко распространенное среди топ-менеджеров такое мне­ние: «Нам нужно лишь сообщить подчиненным, что от них требуется, обеспечить обучение и соответствующие материаль­ные стимулы, и перемены обязательно наступят».

Подобный подход может сработать, если достижение по­ставленных целей возможно за счет использования уже имеющихся возможностей (например, при расширении спект­ра выпускаемой продукции). Однако он сразу же терпит фи­аско при возникновении потребности во внедрении принципи­ально иных способов ведения бизнеса (например, когда цент­ром внимания становятся не товары сами по себе, а запросы покупателей). В этом случае привычные системы, отношения и навыки, как правило, столь сильно противоречат новым требованиям, что появляется необходимость в гораздо более интенсивных усилиях для кардинальной перенастройки ком­пании.

В такой ситуации следует мобилизовать широкие массы сотрудников (и в операционных, и во вспомогательных, и в управленческих подразделениях) на выполнение энергичной творческой работы, способствующей повышению эффективно­сти функционирования компании.

Чтобы указанные подходы оказались по-настоящему пло­дотворными, их нужно адаптировать для конкретного подраз­деления реформируемой организации, ориентируясь на те или иные его проблемы, уровень квалификации персонала, степень готовности работников к переменам и т. п. Для этого необхо­димо создать методологию определения необходимых целевых установок и индикаторов эффективности, разработать анали­тические стандарты решения проблем и выявить специфиче­ские информационные потребности.

По **горизонтали.** Трансформационные мероприятия, пред­принимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, по сути, рамками существу­ющей организационной структуры. Рано или поздно предо­ставляемые ими возможности повышения эффективности ока­зываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (меж­функциональной) оси.

Иными словами, надо осуществить коренную реорганиза­цию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями дея­тельности и потоками информации. Цель такой реорганиза­ции — кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75%, а иногда и более) бизнеса, воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла. Для этого основной акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизон­тального взаимодействия, позволяющего преодолевать пре­жние ограничения (функциональные, географические и организационные).

Любая компания имеет три-пять ключевых бизнес-про­цессов, обеспечивающих доведение львиной доли созданной стоимости до потребителя. Например, в бытовой электронике один из таких процессов — совершенствование продукции; он объединяет в себе деятельность нескольких подразделений (исследований и разработок, производства, маркетинга и сбы­та), нацеленную на обеспечение не иссякающего потока новых товаров.

Все рассмотренные стороны «трансформационного треу­гольника» (как по вертикали — сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали) сами по себе не являются чем-то совер­шенно новым. Важно, чтобы они соответствовали следующим требованиям:

**Сфокусированность.** Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эф­фективной работы ожидать не приходится. В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри компании — улучшение ее работы.

**Интегрированностъ.** Все три оси должны быть задей­ствованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. В зависимости от того, каковы особен­ности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направ­лениях.

**Сбалансированность.** Особое внимание следует уделить «весу» каждой из осей. Если центр тяжести смещен к иници­ативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмер­ном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно не­значительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали спо­собствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.

**Командная работа.** Команды — критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформи­ровать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Наращивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся по­иском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управле­ния ключевыми бизнес-процессами.

Таким образом, стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять та­ким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

**«Штурманская карта».** Второй компонент процесса преобразований назван авто­рами «штурманская карта».

По своей природе трансформация компании является цикличным процессом. Изучив последовательность действий компаний-первопроходцев, можно извлечь некоторые уроки.

Общая «штурманская карта» дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

**Фаза 1.** Установление курса. Цель первой фазы, которая обычно продолжается от двух до двенадцати месяцев, состоит в том, чтобы убедить весь персонал корпорации в необходимо­сти срочной трансформации и четко указать новое направле­ние перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений — для объективной оцен­ки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциа­ла, а также для создания картины будущего.

Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

• анализ рыночной ситуации и состояния компании — нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь вни­мание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обри­совать потенциальные выгоды, ожидающие компанию в ре­зультате реформ;

• реализация программы семинаров и других подобных мероприятий — необходимо содействовать формированию (сна­чала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) общего видения предстоящих перемен и приступить к разработке дей­ствий, которые позволят превратить это видение в реальность;

• изучение опыта реформирования других компаний — помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

**Фаза 2.** Планирование процесса. Задача второй фазы — трансформировать составленное на первом этапе общее виде­ние перемен в специфический набор целевых параметров эф­фективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают дости­жение требуемых показателей. Во второй фазе пред­принимаются следующие главные действия:

• создание центральной структуры для руководства про­цессом трансформации;

• определение специфических целевых параметров эф­фективности;

• привязка целевых параметров к определенным органи­зационным подразделениям;

• разработка методов повышения эффективности.

**Фаза 3.** Повышение эффективности. В третьей фазе зап­ланированные на втором этапе шаги осуществляются в реаль­ной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании. Теперь «трансформационный треугольник» полнос­тью вступает в игру.

***Сверху вниз.*** Непрерывные усилия, связанные с повыше­нием информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифи­цируется многостороннее общение, начинается обучение со­трудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.

***Снизу вверх.*** Команды сотрудников начинают с реализа­ции локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии), а затем распространяют действие вы­полняемых ими программ на другие подразделения. Они сопо­ставляют нынешний уровень эффективности компании с целе­вым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позво­ляющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.

**По горизонтали.** Межфункциональные команды прово­дят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Инициативы, идущие снизу вверх и по горизонта­ли, должны осуществляться в нужной последовательности, Для чего необходимо тщательное планирование. В некоторых случаях лучше начинать с оси, направленной снизу вверх (даже если заранее ясно, что необходима реформа ключевых бизнес-процессов), поскольку команды рядовых исполнителей Могут предложить нечто интересное в отношении действующих процедур. Однако если структурные недостатки этих процедур крайне серьезны, гораздо разумнее не пытаться вво­дить усовершенствования, а сразу приступать к коренному пересмотру.

Ритм третьей фазы обычно зависит от размеров и струк­турной сложности реформируемой организации, а также от количества выделяемых ресурсов. Чаще всего подразделение с числом сотрудников от 20 до 50 способно одолеть один цикл решения проблем или перестройки процедур за 2-4 месяца. Однако не стоит забывать, что по мере усложнения решаемых задач могут понадобиться несколько таких циклов. Полномас­штабное внедрение новых бизнес-процессов обычно занимает от шести месяцев до двух лет, хотя не исключено получение существенных выгод уже через год.

**Фаза 4.** Перегруппировка. Реализация программы преоб­разований неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функ­ционирования компании. Кроме того, она позволяет нащупать такие пути эволюции компании, которые обеспечивают институционализацию (т.е. закрепление) ее постепенно формиру­ющегося потенциала. При этом роль высшего руководства за­ключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных дей­ствий для их институционализации.

Основные изменения происходят в следующих трех об­ластях:

• структура;

• системы;

• персонал.

*Структура.* Функции операционного и административ­ного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредоточиваться на создании стоимости (и меньше заниматься контролем) и уточнять свою роль в поддержке реформ. Элементы многих традиционных административных функций (планирование, найм персонала, обучение и т.д.) могут перейти к командам операционных сотрудников. По мере освоения отдельными работниками мно­жества навыков и ролей начнут создаваться автономные, само­управляемые команды, с укреплением которых будут ликви­дироваться определенные уровни организационной иерархии.

*Системы.* Информационные системы подвергнутся ко­ренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смо­гут лучше определять свои информационные потребности. Эти системы обеспечат формирование гораздо более точного пред­ставления о вкладах отдельных команд в общий результат, а также позволят сконцентрироваться на создании стоимости, ориентированной на потребности клиента. Зачастую именно на данной ступени происходит и реструктуризация системы опла­ты труда.

*Персонал.* Будут четко сформулированы качества и навы­ки, которыми должны обладать сотрудники компании. Соот­ветственно, придется пересмотреть требования к принимае­мым на работу лицам (прежде всего — определить необходимое соотношение между их техническими и менеджерскими навыками) и условия карьерного продвижения служащих.

**«Естественные законы».** Авторы утверждают, что для успеха проведения измене­ний важны не столько специфические методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение ряда руководящих прин­ципов. Эти руководящие принципы получили название «есте­ственные законы» преобразований.

***Цель реформ — повышение эффективности.*** Этот прин­цип часто забывают, особенно теперь в связи с усиленным вниманием к повышению качества, улучшению сервиса, деле­гированию полномочий, накоплению новых навыков и форми­рованию новой корпоративной культуры. Несомненно, это очень важные цели, однако их недостаточно. Необходимо ус­тановить прочные связи между ними и жесткими критериями результативности (такими как наращивание оборота, сниже­ние издержек, более эффективное использование активов и т.п.).

Подобная увязка требуется по двум причинам. Во-пер­вых, топ-менеджеры должны получить количественную оцен­ку потенциальных выгод, которая станет основой принимае­мых ими инвестиционных решений и определит степень вни­мания, уделяемого процессу трансформации. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддер­живать качества, необходимые для контроля за ходом про­цесса, — высокий уровень личной концентрации на пробле­мах преобразований и безоговорочную приверженность ре­формам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на слишком общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно.

***Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры имеют значение.*** Сильное увлечение блестящими перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе.

***Команды сотрудников — основные строительные эле­менты.*** Для успеха преобразований необходимы источники дополнительной внутренней энергии в масштабах всей компа­нии, позволяющие ей одновременно выполнять текущие задачи и накапливать потенциал для будущего. На практике это озна­чает выявление возможностей для создания команд и обеспече­ние условий для их высокоэффективной деятельности.

***Процесс преобразований основывается на ценностях компании.*** Если во время проведения реформ остается незыб­лемой жесткая иерархическая структура фирмы или основной акцент делается не на достижении конкретных результатов, а на совершенствовании каких-либо процедур, то переориенти­ровать персонал на рост эффективности и делегирование пол­номочий не удастся. Успешное движение в этом направлении подразумевает воплощение желанных ценностей в течение самого процесса трансформации. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров (не говоря уже о предпринимаемых ими действиях) полностью соответствовал провозглашенным ценностным принципам. Например, они Должны непрерывно следить за ходом реформ и по мере необ­ходимости корректировать его (реализация принципа постоян­ного роста эффективности). Им следует также четко сформу­лировать правила делегированного принятия решений, кото­рых будут придерживаться сотрудники на нижних уровнях (воплощение принципа повышения ответственности рядовых сотрудников).

***Преобразования должны, быть эволюционными и осно­ваны на развитии новых навыков.*** Трансформация по своей сущности является сложным процессом, происходящим одно­временно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, топ-менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномо­чия другим. Однако успешные программы преобразований требуют иного управления. Руководители осознают, что невоз­можно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного (и постоянно совершенствующегося) процесса.

***Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.*** Сложность процессов трансформации мо­жет очень быстро подавить компанию, вследствие чего энер­гия начатых преобразований рассеется еще до получения пер­вых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых уси­лий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько конк­ретных целей (добиться улучшения клиентских отзывов, со­кратить время исполнения заказов и т. п.), установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

1.5 Сопротивление изменениям

**Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации.** Большинство попыток добиться организацион­ных изменений оканчиваются неудачей.

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить как биологи, считает Питер М. Сенге. Для начала стоит осознать, что большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (Рис. 3).

Потенциал

(нереализованный)

Время

***Рис.3 Диаграмма жизненного цикла большинства***

***процессов преобразований***

Программа преобразований, будь то программа всеобщего управления качеством, реинжиниринг, создание обучающейся организации или любая другая, имеет определенный успех, но затем реформы начинают буксовать. Многие новые инициативы сходят на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодны­ми. Но как быть с теми программами преобразования круп­ных корпораций, которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но, тем не менее, проваливаются?

Восходящая пунктирная линия на рис. Показывает потенциал развития преобразований. Однако почему затухает энергия преобразований?

Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описывают рост и «умирание» всего живого, даже того, что созревает и умирает «преждевремен­но». 8-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя; сигмовидная кривая роста. Развитие всех живых организмов, будь то слон, человек или жук, следует по одной и той же схеме: вначале оно идет с ускорением, потом рост замедляется, а когда организм созревает, рост прекращается. Такова же ди­намика развития любых популяций: ускоренный рост, сменя­ющийся постепенным замедлением. Эта схема повторяется вновь и вновь, потому что им управляет универсальный меха­низм развития живого. Какой же урок следует извлечь из зна­комства с биологическими механизмами роста для понимания преждевременной гибели программ организационных реформ?

Биология учит нас, что для управления ростом нужно понимать процессы, не только усиливающие и ускоряющие развитие, но и способные затор­мозить изменения.

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положения. Кроме того, есть «необсуж­даемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить;

существует глубоко укорененная привычка обращать внима­ние на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем. Однако подлинная проблема программ организационных изменений заключается в сопротивлении изменениям, в том, что люди, которых предполагают «пере­строить», упорно отказываются делать то, чего от них хотят добиться инициаторы перемен. Это, казалось бы, ир­рациональное сопротивление бывает сплошь и рядом.

Такое сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять его причину легла в основу подходов большинства исследователей к управлению измене­ниями. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротив­ления изменениям.

**Причины сопротивления изменениям.** По мнению Марков­ского, существуют четыре основных урока, которые стоит усво­ить по поводу сопротивления изменениям:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку лю­бое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по пово­ду собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитив­ного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отлича­ются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.

4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотруд­ничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

*К личным барьерам* относятся, например:

• страх перед неизвестным, предпочтение отдается при­вычному;

• потребность в гарантиях, особенно при угрозепотерисобственного рабочего места;

• отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной пла­ты при увеличении затрат труда);

• угроза сложившимся на старом рабочем месте соци­альным отношениям;

• невовлеченность в преобразования затрагиваемых пере­менами лиц;

• недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве *барьеров на уровне организации*  выступают:

• 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;

• сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

• прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

• сопротивление трансформационным процессам, навя­занным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концепту­альных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изме­нений должны предусматриваться и жесткие меры.

Организационное сопротивление

Индивидуальное сопротивление

* Организационная структура
* Организационная культура
* Ограниченность ресурсов
* Межорганизационные доверенности
* Восприятия
* Личные качества
* Привычки
* Угроза власти и влиянию
* Боязнь неизвестного
* Экономические причины

#### Сопротивление изменениям

##### Рис.4 Источники сопротивления изменениям

Хеллер считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности (рис. 5)

|  |  |
| --- | --- |
| Типы негативного отношения | Способы преодоления |
| Рациональный Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми,  неверие в планируемую эффективность перемен,  ожидание негативных последствий. | Объяснить план более ясно и подробно;  описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата. |
| Личный страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны Руководства. | Сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;  представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими. |
| Эмоциональный Общая склонность  к активному или пассивному  сопротивлению любым  переменам, недостаток  вовлеченности,  апатия к инициативам,шок,  недоверие к мотивам. | Показать на примерах, почему  старые способы больше не  работают;  организовать серии встреч, чтобы  сообщить детали плана перемен. |

***Рис. 5 Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления***

Интересным является метод сопротивления реинжинирингу, который Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использо­вать старые методы, чтобы справляться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. С другой стороны, особенно в организациях, не требующих сильной стандартизации, некоторые подразделения уже могут использовать процесс, который не хуже (а потенци­ально даже лучше), чем внедряемый процесс. Обе эти формы «обманывания» представляют собой сознательное и рациональ­ное отвержение нового плана, а не простое невежество.

Суммируем подходы разных специалистов в области уп­равления изменениями в некий общий список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям.

***Первая причина сопротивления:*** предсказуемый отрица­тельный результат. Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, кото­рые им подвергаются, во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

***Вторая причина сопротивления:*** боязнь того, что рабо­ты станет больше. Сотрудники компаний считают, что резуль­татом изменения станет увеличение объемов работы, а воз­можности получения вознаграждения сузятся.

***Третья причина сопротивления:*** необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сло­жившихся привычек.

***Четвертая причина сопротивления:*** недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффектив­ностью, что, почему и как предстоит изменять и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

***Пятая причина сопротивления:*** неспособность заручить­ся поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку орга­низационной структуры, деловых систем, технологий, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегри­ровать все это в свою деятельность.

***Шестая причина сопротивления:*** мятеж работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Иначе говоря, люди противятся не столько изменениям, сколь­ко тому, что *им самим приходится меняться.* Уильям Пасмор предполагает, что «наш нынешний подход к изменениям обычно сочетает обучение с принуждением.

1.6. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Помимо Джона Коттера, которого можно считать наибо­лее признанным экспертом в области управления изменения­ми, некоторые исследователи утверждают, что научились уп­равлять процессами перемен эмпирически, а не просто благо­даря своим интеллектуальным и академическим дарованиям. По их словам, все они имеют богатый опыт управления изме­нениями, точнее, опыт оказавшихся неудачными попыток уп­равления изменениями. Извлекая уроки из своих многочис­ленных провалов и случайных успехов, они дают множество советов, как преодолеть сопротивление работников и управ­лять процессами перемен. Рассмотрим эти советы:

**Первый совет: определите необходимость изменения.** Если вы хотите завладеть вниманием тех, кого намереваетесь изменить, то надо «разогреть» ситуацию. Этот совет, как и два следующих, — прямые выводы из хорошо известной формулы перемен:

|  |
| --- |
| **С = А • В • D > X,** |

где с — вероятность успешности изменения; А — неудовлет­воренность статус-кво; В — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения; D — конкретные первые шаги к цели; Х — стоимость изменения.

В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (А) убедить их в том, что это им необходимо; (В) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (D), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: вы знаете, что делаете. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является А, который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практи­чески всех руководителей организации

Но как убедить половину рабочих и почти всех управлен­цев в насущной необходимости изменений?

• привести в порядок баланс и выявить понесенные за квартал огромные убытки;

• продать штаб-квартиру корпорации и перебраться в здание, которое более походит на боевой командный пункт;

• поставить половину жалованья десяти высших долж­ностных лиц компании в зависимость от выполнения всей организацией жестких заданий по обеспечению качества производимых товаров;

• рассылать большему числу работников более подроб­ные данные об удовлетворенности потребителей и о фи­нансовой эффективности, в особенности информацию об отставании от конкурентов.

Чтобы инициировать изменения, кто-то должен «сдвинуть» ситуацию с положения равновесия, то есть предпринять следующие шаги:

* Увеличить силы, действующие за изменения;
* Сократить силы, действующие против изменений;
* Перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

## Давление в сторону изменений Состояние Сопротивление

## изменениям

**Индивидуальное сопротивление**

* Восприятие
* Личность
* Привычки
* Угроза власти и влиянию
* Боязнь неизвестного
* Экономическиепричины

**Организационное сопротивление**

* Оргструктура
* Оргкультура
* Ограниченность ресурсов
* Межорганизационные договоренности

**Равновесия**

**Причины для изменений**

* Глобализация
* Информационные технологии
* Меняющаяся природа менеджмента
* Меняющаяся природа рабочей силы

***Рис. 6 Анализ силовых полей***

Неудивительно, что успешное изменение — это такой серьезный вызов, на который редко дают адекватный ответ. Если наши эксперты правы, то до тех пор, пока вы не спро­воцируете кризис, причем достаточно устрашающий, чтобы довести до белого каления большинство работников реформи­руемой организации, или не признаете возможность возникно­вения подобного кризиса, вам не сделать даже первых шагов по ведущему к крупному изменению пути.

**Второй совет: создавайте ясное, привлекательное виде­ние будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь. Роль** и значение видения при проведении организационных изменений трудно переоценить.Таким обра­зом, если у руководства компании нет понимания той цели, к которой они хотят привести организацию через изменения, то следует пересмотреть вообще всю затею с осуществлением перемен.

**Третий совет: добивайтесь реальных результатов в рабо­те и успехов на ранних стадиях процесса изменений.** Успеш­ные программы изменений начинаются с очевидных, осязае­мых, практических результатов, и чем раньше они появля­ются, тем лучше.

Разумеется, необходимо продемонстрировать определен­ные результаты как можно скорее. Коттер утверждает, что большинство людей не поддержат изменений, если в течение 6-18 месяцев не увидят неопровержимых доказательств того, что программа изменений дает ожидаемые результаты. Без быстрых успехов слишком многие работники сдадутся или примкнут к активно сопротивляющимся.

Быстрые успехи очень помогают ходу процесса измене­ний, например:

• дают доказательства того, что стоит приносить жертвы;

• вознаграждают агентов изменений, позволяют им на время расслабиться и отпраздновать успехи;

• проверяют жизнеспособность перспективного видения и дают указания относительно его точной корректи­ровки;

• подрывают позиции противников перемен;

• помогают сохранить поддержку изменений руковод­ством;

• наращивают инерцию осуществляемого изменения, привлекая нейтрально настроенных в число его сторон­ников .

**Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте.** Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообще­ния — одна из главных причин провала попыток изменения. Причем роль коммуникаций в процессе перемен признают не только ученые и исследователи.

Коттер предлагает семь принципов успешной передачи виде­ния:

1. Сообщение должно быть простым.

2. Необходимо использовать метафоры, аналогии и при­меры.

3. Используйте побольше разнообразных встреч и устных сообщений.

4. Повторяйте, повторяйте, повторяйте.

5. Руководите собственным примером.

6. Открыто говорите о кажущихся несоответствиях.

7. Слушайте других и заставляйте слушать себя.

**Пятый совет: постройте сильную, приверженную изме­нениям, направляющую коалицию, которая включает в се­бя высшее руководство.** Высшие руководители могут мнить себя хозяевами всего, что они видят, но ни один из них **не** обладает достаточным умением, достаточной властью или достаточным чутьем для того, чтобы без посторонней по­мощи направлять движение предприятия через подводные камни крупного организационного изменения. Успешное преобразование требует команды поддержки, т. е. коалиции высших руководителей, менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техниче­ским вопросам и неформальных лидеров, которые могут по­мочь высшим руководителям четко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препят­ствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в корпоративную культуру.

**Шестой совет: делайте изменение сложным и... простым:** на первый взгляд, эта рекомендация выглядит несколько абсурдно, однако большинство экспертов по управлению изменениями считают, что крупномасштабное и сложное изменение совершить легче, чем небольшое и постепенное.

Чампи утверждает, что если вы сталкиваетесь с крупно­масштабным изменением, вам приходится решать серьезные проблемы, касающиеся культуры и стиля управления, кото­рые существуют в любой организации. Вопросы культуры управления и управленческого стиля нередко делают посте­пенные изменения почти невозможными. Уильям Пасмор со­ветует избрать подход к организации как к «чистому листу», поскольку такой подход освобождает ее от всех писаных и неписаных соглашений, регулирующих способы выполнения работы. Пасмор объясняет:

«Мы можем просить людей измениться, но если мы не можем перестроить окружающие людей структуры и системы, то множество старых стереотипов поведения получают подпит­ку, а новые типы поведения остаются невознагражденными. Системы оплаты труда, стили руководства, должностные рам­ки, технология, политика компании — все эти факторы, ос­таваясь неизменными, попросту способствуют возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений... Мы можем до посинения учить людей навыкам, облегчающим им адаптацию. Или произносить больше зажи­гательных речей. Или еще раз перестроить процесс. Но в большинстве случаев на самом деле нам необходимо изменить все одновременно — так, словно мы конструируем организа­цию с нуля» .

Таким образом, Чампи, Пасмор, Фарсон и многие другие наши эксперты доказывают преимущества крупномасштабных изменений. Они пришли к пониманию того, что организации состоят из взаимозависимых частей. Как следствие, если вы хотите изменить в организации что-то одно, вам зачастую приходится менять в ней почти все.

Итак, что же взаимосвязано? Что вам надо менять? На­сколько крупномасштабными должны быть глобальные из­менения?

1) существующие правила и политика;

2) цели и оценка результатов;

3) обычаи и нормы;

4) обучение;

5) церемонии и празднества;

6) поведение управленческого персонала;

7) вознаграждения и признание заслуг;

8) сообщения;

9) материальная окружающая среда;

10) организационная структура.

**Седьмой совет: люди не противятся собственным идеям.** Это, наверное, самый важный и самый очевидный из всех со­ветов относительно осуществления изменений. Наши эксперты согласны с тем, что люди, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, не только охот­нее поддерживают преобразования, но благодаря самому учас­тию в этом процессе фактически меняются сами.

Конечно, в совете привлекать работников к принятию решений нет ничего нового. Участие стало действенным способом и ключевым элементом свершения изменений как на органи­зационном, так и на индивидуальном уровнях. Когда мы се­годня замышляем начать крупные перемены, то собираем ко­манды планирования, оперативные группы, рабочие команды и другие параллельные организации, сформированные на ос­нове разных принципов и характеристик. Они и разрабатыва­ют во всех деталях, что, когда, где и почему предстоит сделать и кто будет выполнять наши предначертания.

Однако такой подход с участием проектных групп не всегда бывает успешным. Ведь люди, мнением которых не по­интересовались и которые не имели возможности работать в проектной группе, не могут обладать тем пониманием предло­женных задач и той приверженностью к ним, какая есть у разработчиков перемен. Но ввести всех в состав подобной груп­пы невозможно. Нельзя, чтобы 100, 500, 1000 или 2000 че­ловек сразу и совместно разрабатывали решение о том, что следует менять и как осуществлять изменение.

Наши эксперты не согласны с таким мнением. По сути, они утверждают, что именно это и надо сделать. Остановить завод. Закрыть офисы. Арендовать большую аудиторию. Со­брать всех, всех, всех — от членов Совета директоров до убор­щиков и сторожей — на три дня. Вовлечь в процесс револю­ционного изменения каждого. Такой поражающий воображе­ние совет можно считать последним советом экспертов по изменениям.

**Глава 2. Совершенствование управления отделом**

**продаж ООО «Роза Ветров».**

**2.1 Характеристика ООО «Роза Ветров».**

**«Роза Ветров»** - первая частная туристическая компания России была основана в 1988 году. В настоящее время это крупный холдинг, состоящий из операторской компании, собственных офисов продаж и агентств франчайзинговой сети, работающих под единой торговой маркой «Роза ветров» в городах России.  
На сегодняшний день под брендом «Розы ветров» работает более 150 туристических агентств по всей России!

За 24 года деятельности **«Роза Ветров»** приобрела большой и бесценный опыт в обслуживании российских и иностранных туристов как за рубежом, так и на территории России.

**«Роза Ветров»** - многопрофильный туроператор, специализируется на выездном групповом и индивидуальном туризме  по своим основным приоритетным направлениям: Италия, Греция, Франция, Австрия, США, Таиланд, Израиль, а также оказывает все виды услуг для путешественников – бронирование отелей, экскурсионно-транспортное обслуживание, прокат автомобилей, яхт, самолетов и т.д.

**«Роза Ветров»** является ведущим туроператором по России. Имея контракты с лучшими в своей ценовой категории санаториями, пансионатами и гостиницами Краснодарского края, КавМинВод, Подмосковья, Москвы, Санкт-Петербурга, городов Золотого кольца, а также со здравницами Абхазии и Крыма, организует качественный отдых на черноморском побережье России, на курортах КавМинВод, а также на горнолыжных курортах – Красная Поляна, Приэльбрусье, Домбай, Южный Урал.

Компания аккредитована при МИДе РФ, организует прием и экскурсионное обслуживание иностранных туристов в Москве, Санкт-Петербурге, Золотом кольце и других городах.

С 1994 г. и далее в разные годы **«Роза Ветров»** становится официальным партнером Олимпийского комитета и Международной Федерации футбола (FIFA) по организации поездок болельщиков на крупнейшие спортивные соревнования, такие как Олимпийские игры в Атланте, в Сиднее, в Афинах, Чемпионаты мира и Европы по футболу в Португалии, Японии, Австрии, ЮАР, а также на  другие значительные мировые спортивные состязания.

Одним из важнейших видов деятельности компании «Роза Ветров» является корпоративное обслуживание и организация поездок V.I.P. клиентов по индивидуальным, в том числе эксклюзивным программам. В департаменте **«Роза Ветров – Престиж»**работают высококвалифицированные специалисты, которые разработают и организуют любую деловую поездку или романтическое путешествие «под ключ», обеспечат высочайший уровень обслуживания и чёткое выполнение всех пожеланий клиентов.

 В арсенале департамента более 54-х направлений, и это не предел!

**«Роза Ветров**» предоставляет своим корпоративным клиентам широкий спектр услуг, включая бронирование отелей, аренду автомобилей, частных самолётов и яхт, транспортное обслуживание, медицинскую страховку для выезда за рубеж, заказ билетов на развлекательные и спортивные мероприятия.

Среди корпоративных клиентов **«Розы Ветров**» ведущие торговые, финансовые, косметологические корпорации, у которых можно получить рекомендации. Мы организовывали эксклюзивные поездки для дилеров этих компаний с уникальными программами, разработанными по специальному заказу – по  Великобритании, Италии, Швейцарии, Турции.

**«Роза Ветров»** является членом Международной ассоциации авиаперевозчиков (IATA) и агентом по продаже авиабилетов более чем двадцати авиакомпаний России, стран СНГ и дальнего зарубежья (например, Delta, Lufthanza, SAS, Air France, KLM, British Airways, Alitalia и т.д. В офисах компании установлены компьютерные системы бронирования Amadeus, Gabriel и Sirena. Это позволяет нам предоставлять нашим уважаемым клиентам широкий выбор авиабилетов, в том числе в бизнес и первом классе, а также билеты по специальным тарифам и акциям авиакомпаний

**«Роза Ветров»** является членом Российского Союза Туриндустрии (РСТ) с момента создания организации, принимает активное участие в его работе, пользуется заслуженным авторитетом.

За время своего существования компания много раз становилась призером и лауреатом престижнейших туристических премий, в т. ч. была отмечена премией «Хрустальный глобус» (известной российской премией бизнес туризма) и других многочисленных премий и призов.

Штат компании **«Роза Ветров»** насчитывает около 140 сотрудников. Руководство компании уделяет большое внимание повышению профессионального уровня сотрудников, проводя различные семинары, мастер-классы, бизнес-тренинги, а также индивидуальные консультации для сотрудников, приглашая ведущих специалистов отрасли. Круглогодично проводятся специальные семинары по странам и образовательные туры для менеджеров различных направлений.

«Роза ветров» имеет 3 высокотехнологичных сайта, созданных для оперативного и удобного получения информации и бронирования услуг:  [www.roza-v.ru](http://www.roza-v.ru/), [www.roza-set.ru](http://www.roza-set.ru/), [www.rv-prestige.ru](http://www.rv-prestige.ru/).

Сотрудники компании выполнят заказ любой сложности точно, быстро, качественно, конфиденциально!

Компания «Роза Ветров» предлагает следующие услуги:  
- отели в любом городе на ваш выбор;  
- визовая поддержка;   
- страховые полисы (компания давно и успешно сотрудничает со с/к  
«Ингосстрах»);  
- авиабилеты (в компании функционирует собственный департамент  
авиаперевозок);  
- обслуживание в VIP-залах аэропортов разных стран;  
- железнодорожные билеты (в компании функционирует отдел ж/д  
перевозок, выписка билетов в офисе компании);  
- организация трансферов (в том числе VIP);  
- широкий выбор туров.

Причины, по которым многим туристам будет приятно обратиться в компанию «Роза Ветров» за профессиональной помощью при подборе тура:  
1. огромный опыт работы по всем направлениям компании;  
2. большое количество партнеров, которые помогают в обслуживании клиентов в любой стране;  
3. прямые контракты с отелями;  
4. огромный ассортимент предлагаемых услуг ([экскурсионные туры](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/excursion/), [комбинированные туры](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/combi/),  [индивидуальные туры](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/individual/),  [горнолыжные туры](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/gornolygnye_tury/),  [автобусные туры](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/avtobusnye_tury/), [отдых на термальных курортах](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/otdyh_na_termal_nyh_kurortah/),  [туры выходного дня](http://www.roza-v.ru/swiss/tour/tury_vyhodnogo_dnya/));   
5. быстрая и четкая реакция на запрос клиента;  
6. использование самых современных технологий в работе (поиск оптимальных тарифов, обмен информацией);  
7. возможность оплаты услуг различными способами (б/н, наличные, оплата за счет депозитных средств, через системы Contact, Tourpay, Qiwi, оплата а/б возможна с помощью кредитной карты через систему электронных платежей Payonline);  
8. круглосуточный телефон поддержки для клиентов.

**Миссия компании «Роза Ветров»:**

«Мы в ответе за тех, кто доверил нам свой отдых!»

Генеральный директор

Бухгалтер

Заместитель директора

Главный менеджер

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Курьеры

***Рис. 7 Организационная структура компании «Роза Ветров»***

На рис.7 представлена организационная структура управления ООО «Роза Ветров». Она представляет собой линейную структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками. Организационная структура ООО «Роза Ветров» является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого из ее работников.

Генеральный директор:

1. Обеспечение общего руководства деятельностью предприятия;

2. Определение общих направлений политики предприятия;

3. Контроль за выполнением поставленных целей и задач.

Заместитель директора :

1.Осуществляет общее руководство основной сферой деятельности предприятия;

2. Назначается и освобождается от должности Директором, ему и подотчетен;

3. Предлагает Директору кандидатуры на должность менеджера;

4. Составляет и представляет Директору отчет о работе предприятия.

5. В случае отсутствия директора имеет право исполнять его обязанности.

Главный менеджер:

1. Руководит и организует работу отдела обслуживания и продаж;

2. Назначается и освобождается от должности Директором, по представлению Заместителя директора;

3. Подотчетен директору и заместителю директора;

4.Предлагает заместителю директора по производственной работе кандидатуры на должности менеджеров по продажам и курьера;

5. Ежемесячно составляет и представляет Заместителю директора отчет о работе отдела обслуживания и продаж;

Менеджер по продажам:

1. Организует реализацию тура;

2. Назначается и освобождается от должности заместителем по представлению главного менеджера;

3. Подотчетен главному менеджеру;

4. Ежедневно, после завершения работы, составляет и представляет главному менеджеру отчет о проданных турах;

Курьер:

1. организует курьерскую работу;

2. назначается и освобождается от должности Заместителем директора по представлению главного менеджера;

3. подотчетен главному менеджеру;

Бухгалтер:

1. Руководит и организует работу бухгалтерии;

2. Осуществляет общее руководство финансовой и экономической политики предприятия.

3. Проводит бухгалтерско-учетную политику предприятия;

4. Имеет право второй подписи;

5. Назначается и освобождается от должности Директором;

6. Подотчетен Директору;

7.Ежемесячно составляет и представляет Директору отчет о работе бухгалтерии.

**2.2 Анализ внешнего и внутреннего окружения**

**ООО «Роза Ветров»**

**Анализ внутренней среды организации.** Внутренняя среда это часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность фирме функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

• Кадры. В компании «Роза Ветров» работают квалифицированные специалисты, так как постоянно происходит обучение и аттестация персонала;

• Организация управления. Организационная структура сформировавшееся, то есть каждый работник четко знает свои обязанности, поэтому новичкам легко влиться в коллектив.

• Маркетинг (стратегия туристского продукта; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия).

Цель исследования внутренней среды уяснение сильных и слабых сторон туристского предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Слабости | Силы |
| Культура | Частые перерывы (курение) | Сплоченный коллектив,  стремление к общей цели |
| Структура | Касса в одном офисе бухгалтерия в другом, лишняя потеря времени,  одним туром занимается весь отдел - искажение информации | Четко распределены обязанности между отделами |
| Люди |  | Возможность обучения |
| Стимулы | Нет столовой, не оплачиваются нетрудноспособные дни (больничные), переработки так же не оплачиваются | Возможность выбора времени отпуска |
| Технологии | Долгая загрузка сайта | Программа «Мастер-Агент»,  Собственный сайт,  On-line бронирование |

***Таблица 1. Сильные и слабые стороны компании «Роза Ветров»***

Для комплексного анализа внешней и внутренней среды используется SWOT-анализ. Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

SWOT – это аббревиатура слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities — (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя - в О и Т

Рассмотрим его на примере ООО «Роза Ветров» (таблица 2)

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны:**   * Устойчивая позиция на рынке * Престиж и имидж фирмы на туррынке * Доверие со стороны поставщиков и потребителей * Отлаженная система поставщиков * Широкий ассортимент предлагаемой продукции * Четко сформулированная стратегия (стратегия интенсивного роста) * Высокий уровень качества предоставляемых услуг * Собственная система автоматизации с возможностью он-лайн бронирования * Послепродажное обслуживание * Связи с общественностью * Возможность обучения персонала * Обеспеченность финансовыми   Ресурсами   * Наличие корпоративной культуры * Соответствие квалификации персонала фирмы текущим и будущим задачам | Возможности организации  * Расширение сбытовой сети * Увеличение ассортимента предлагаемого турпродукта * Совершенствование технологии продаж * Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей * Совершенствование менеджмента * Работа с новыми поставщиками * Неудачное поведение конкурентов * Разорение и уход с рынка компаний - конкурентов * Снижение налогов и пошлин * Ослабление ограничивающего законодательства * Улучшение уровня жизни населения * Емкий рынок * Доступность ресурсов |
| **Слабые стороны:**   * Высокая стоимость продукции по сравнению с продукцией ключевых конкурентов * Недостатки в рекламной политике * Подверженность сезонному изменению спроса * Недостаточная политика продвижения * Неучастие персонала в принятии управленческих решений * Высокая текучесть кадров на всех уровнях управления * Неэффективная материальная мотивация * Отсутствие нематериальной мотивации * Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичными показателями у конкурентов ниже * Плохое взаимодействие между отделами * Устаревшая техническая база | **Угрозы:**   * Изменение покупательских предпочтений * Рост темпов инфляции * Скачки курсов валют * Рост налогов и пошлин * Увеличение конкурентных преимуществ у конкурирующих фирм * Появление новых фирм, предлагающих аналогичную продукцию * Усиление конкуренции со стороны уже существующих на рынке компаний * Ужесточение законодательства * Ухудшение политической обстановки * Снижение уровня жизнинаселения * Появление на рынке принципиально нового товара * Усиление требований поставщиков * Форс-мажорные обстоятельства |

На пересечении блоков образуется 4 поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угроза), СЛВ (слабость и возможности), СИУ (слабость и угрозы). На каждом поле рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Фактически поля пересечений представляют собой наборы возможных сценариев развития событий.

Таким образом, получаем:

**Сила и возможность:**

1. Устойчивая позиция фирмы на рынке и увеличение ассортимента предлагаемой продукции будет способствовать выходу на новые рынки.
2. Четко разработанная стратегия и работа с новыми поставщиками позволит использовать все имеющиеся у фирмы возможности.
3. Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка и увеличивать свою часть в нем.

4. Наличие финансовых средств позволит осуществить выход на новые рынки и будет способствовать расширению ассортимента предлагаемых услуг.

**Сила и угрозы:**

1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на стратегию развития фирмы и прибыльность бизнеса.

2. Появление новых конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов

3. Мониторинг рынка и маркетинговые мероприятия позволят уловить изменения во вкусах потребителей

**Слабость и возможность:**

1. Несовершенство кадровой политики – причина неустойчивого развития компании.

2. Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента продуктов и услуг

3. Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.

4. Неучастие персонала в принятии решений может привести к снижению самомотивации сотрудников.

**Слабость и угрозы:**

1. Недостатки отдела продаж в целом не дают фирме возможности развиваться.

2. Отсутствие внутриорганизационной синергии и усиление требований поставщиков может привести к снижению эффективности работы организации в целом.

3. Низкий уровень обоих форм мотивации, низкая удовлетворенность содержанием трудовой деятельности приводит увеличение текучести кадров на всех уровнях управления.

1. Невысокий уровень заработной платы в данной компании увеличивает конкурентные преимущества, появление новых конкурентов и достаточно высокий уровень цен ухудшит конкурентную позицию.

5. Неблагоприятная политика государства может привести к снижению доходов предприятия.

6. Плохо продуманная рекламная политика не сможет удержать покупателей при изменении их вкуса.

1. Неполная загрузка производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков курсов валют может привести к уменьшению объему финансовых ресурсов компании и снижению доходности предприятия.

**Анализ внешней среды организации.**

Туроператор

Партнеры(учебные заведения)

Государственные органы управления

Конкуренты

Поставщики услуг

Потребители

***Рис. 8 Факторы прямого воздействия***

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Первые в непосредственном внешнем окружении туристской фирмы это, безусловно, потребители. Их изучение позволяет лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей степени будут ими приниматься, на какой объем продаж можно рассчитывать, насколько можно увеличить круг потенциальных клиентов.

Туристская Компания «Роза Ветров» предоставляет пляжный отдых, поэтому большая часть потребителей это семейные пары (35%);

в Турции создан детский лагерь - дети 10%;

лечение талассотерапией популярен у женщин 25%;

молодежный отдых-30%.

Во Вьетнам, ОАЭ - путешествуют люди с достатком выше среднего;

в Турцию, Египет - со среднем достатком. Следующей важнейшей составляющей непосредственной внешней среды являются конкуренты, участвующие в непрекращающемся соперничестве за предпочтения потребителей.

За время существования на туристическом рынке ООО «Роза Ветров» занял уверенные позиции среди ведущих российских туристических компаний и завоевал безукоризненную репутацию надежного партнера ни разу не нарушившего своих обязательств.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Туроператор | Место | Балл | Процент |
| Инна Тур | 1 | 381 | 19,16% |
| ICS Group | 3 | 219 | 11,01% |
| VKO travel | 6 | 108 | 5,43% |
| Нева | 7 | 106 | 4,77% |
| Библио Глобус | 8 | 95 | 3,02% |
| Ванд инт. Групп | 9 | 60 | 2,97% |
| ИнтАэр | 10 | 59 | 2,56% |
| Интурист | 13 | 44 | 1,91% |
| Pegas | 14 | 38 | 1,66% |

***Таблица 3. Оценка ведущих туроператоров по Греции (2012г.)***  **Согласно рейтингу наиболее профессиональных туроператоров, опубликованному информационной группой "Турпром" , и называемому "Ударник туристического труда" компания** «Роза Ветров» **заняла первое место по направлению Греция. Были вручены соответствующие свидетельства.**

Практически ни одно туристское предприятие не в состоянии самостоятельно организовать тур, обеспечить клиентов всеми необходимыми транспортными средствами, предоставить жилье, организовать питание и т.д. Для этого обычно привлекаются соответствующие предприятия и организации («смежники»), обеспечивающие недостающие звенья в комплексном обслуживании:

• средства размещения;

• транспортные фирмы (авиакомпании «ВИМ Авиа», «Трансаэро»);

• турагентства (сеть агентств Магазин Горящих Путевок, Агентство Путешествуй и т.д.).

Существенное влияние на деятельность туристского предприятия оказывают отношения с контактными аудиториями. Они представляют собой группы лиц, организаций, учреждений, потенциально или реально воздействующих на деятельность фирмы. Основными контактными аудиториями, окружающими туристскую фирму, являются:

• финансовые круги (банки, инвестиционные фонды, финансовые, страховые компании и другие финансово-кредитные институты);

Компания «Роза Ветров» сотрудничает с ПромСвязьБанком

• средства массовой информации (пресса, радио, телевидение); **Факторы косвенного воздействия.** Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ре­сурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п. К существенным экономическим факторам относятся такие, как динамика инфляционных процессов, состояние рынка товаров и услуг, складывающиеся валютные курсы, процентные ставки и т.д. Например, инфляция оказывает прямое воздействие на поведение покупателей. Это выражается в том, что они постоянно соизмеряют и оценивают свои действия с точки зрения рационального использования их денежных средств. Среди факторов политического характера, пожалуй, наибольшее влияние на потребителей туристских услуг оказывает проводимая в последние годы политика «открытых дверей», что способствует увеличению числа поездок наших граждан за рубеж. Существенно влияют на поведение клиентов также законы и нормативные акты, принимаемые государством. Факторы культурного порядка оказывают на клиентуру самое не­посредственное воздействие. Это во многом вызвано тем, что все клиенты живут и действуют в обществе, которое вносит определенные поправки в их поведение.

Самым популярным методом исследования макроокружения является STEP-анализ. STEP анализ - это анализ влияния социальных, технологических, экономических и политических факторов внешней среды (STEP-факторов) за пределами контроля самой организации, которые могут оказывать существенное влияние на деятельность организации и ее перспективу .

Проведем STEP-анализ компании «Роза Ветров»:

1. **Социальные факторы**

Социальные факторы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений от которых сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию. Особенностью социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Характеристика | Влияние |
| 1.Увеличение благосостояния общества | Туризм как отрасль экономики, занимающаяся в первую очередь организацией свободного времени клиента, может успешно существовать и развиваться при наличии как минимум двух составляющих: свободного времени и достаточных материальных средств для его организации. | Растущий уровень жизни ведет к достаточно высокому уровню материального обеспечения отпусков, что оказывает значительное влияние на развитие туристической отрасли. |
| 2. Повышение образовательного уровня | Повышения образовательного уровня – характерная особенность развития общества 21 века. Мир становится чрезвычайно космополитичным. Благодаря влиянию людей друг на друга формируется общемировой стиль жизни, который воздействует на поездки и туризм. Интерес к другим обществам вызывает желание путешествовать и получать новые впечатления. Покупатели требуют новые и многовариантные туристские услуги и продукты.  Новый тип потребителя туристических услуг отличают следующие черты:  -информированность, высокий уровень образованности;  -индивидуализм;  -спонтанность решений;  -мобильность;  -физическая и умственная активность на отдыхе;  -стремление получать от жизни массу всевозможных впечатлений. | Новый потребитель туристических услуг ХХI века – более информированный, независимый, раскрепощенный, критически и привередливо относящийся к предлагаемым ему товарам и услугам, избалованный их обилием и разнообразием, активный и самостоятельный, существенно изменяющий свое поведение на туристском рынке. |
| 3.Участие компании в общественной жизни | «Роза Ветров» - ударник туристического труда 2010 | Формирование имиджа компании не только как коммерческой, но и как социально ориентированной организации |
| 4.Репутация компании | За время своего существования компания приобрела статус многопрофильной туристической компании. | Признание компании лидером по продаже туров в Грецию. |

**2.Технологические факторы:**

Изучение технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Характеристика | Влияние |
| 1.Материально-техническая база | -Собственный парк; туристских автобусов  - Оборудованный офис;  -Наличие автоматизированной системы управления. | Благодаря развитой МТБ «Роза Ветров» сегодня имеет статус многопрофильной туристической компании, продвигающая под единым брэндом. |
| 2.Наличие собственной АСУ | «Роза Ветров» работает на базе системы автоматизации “Мегатек”. Сотрудники агентства при работе с «Мегатек» получают роли и соответствующий им набор функциональных возможностей. Например, менеджера по продажам, кассира, маркетолога, админист­ратора и др.  В числе основных функций, поддержива­емых рабочим местом «Мегатек» следующие:  - поиск предложений по любым параме­трам заявки (страна, курорт, отель, продол­жительность, дата, цена и др.);  - бронирование туров и отдельных услуг;  - оформление заявки;  - ведение базы данных клиентов;  - печать стандартных туристских доку­ментов (путевки, счета для юридических лиц и др.);  - ведение расчетов с клиентом и туропе­ратором;  - подготовка статистических отчетов;  - справочники | Наличие АСУ является важным конкурентным преимуществом, поскольку предоставляет оперативную информацию, возможность он-лайн бронирования, оформление и оплату заявок |

1. **Экономические факторы:**

Изучение макроэкономической компоненты макроокружения позволяет понять формирование и распределение ресурсов. Для стратегического управления представляют интерес не значения экономических показателей, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Характеристика | Влияние |
| 1. Экономический рост | Экономический рост приводит к увеличению доходов населения, что ведет к увеличению спроса на услуги нематериальной сферы, в том числе туризма, что можно подтвердить следующими фактами: | Выделение устойчивого сегмента населения, обладающего средними и высокими доходами, достаточными для поездки за рубеж; |
| 2.Уровень инфляции | Уровень инфляции в России в 2011 году составил около 6 % . По показателю, эта инфляция относиться к ползучей инфляции. Для ползучей (умеренной) инфляции*,* характерны относительно невысокие темпы роста цен, примерно до 6% или несколько больше процентов в год. Такого рода инфляция присуща большинству стран с развитой рыночной экономикой, и она не представляется чем-то необычным.  В 2012 году правительство планирует инфляцию в пределах 7-8%. | Умеренный уровень инфляции будет способствовать росту денежных накоплений населения, что будет обеспечивать платежеспособный спрос |
| 3. Работа по каналам распределения | Для компании «Роза Ветров» можно выделить следующую схему работы по каналам распределения:  Рецептивный туроператор - Инициативный туроператор-Турагентство - Турист | Работа посредством каналом распределения – единственная форма работы турорганизаций. В то же время, большое число уровней в каналах распределения существенно затрудняет процесс предоставления турпродукта туристам. |
| 4. Рост численности экономически активного населения | Демографические исследования показали, что численность экономически активного населения России постоянно увеличивается | Этот фактор положительно влияет на возникновение подкрепленного платежеспособностью спроса на туруслуги |

1. **Политические факторы**

Политическая компонента макроокружения должна изучаться для того, что бы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, как правительство относиться к данной отрасли экономики, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Характеристика | Влияние |
| 1. Принятие новых законов | Принятие закона о въезде и выезде из РФ глобально изменило политику государства, упростило визовые формальности | Значительное расширение числа лиц, потенциально способных выезжать за рубеж |
| 2. Введение политики государственного регулирования | Это изменение позволяет облегчить обращение и вывоз значительных сумм | Увеличение потока въездного и выездного туризма |
| 3. Вероятность изменения текущего законодательства относительно лицензирования деятельности турорганизации | С одной стороны - стороны - лицензирование - это бюрократический прием, направленный на создание всевозможных контролирующих структур, а рынок сам способен отрегулировать деятельность всех участников. С другой стороны – это важный и необходимый элемент в туристической деятельности, по крайней мере, на сегодняшний день. Лицензирование все-таки обязывает придерживаться в работе определенных правил, создает рычаги управления, хоть это и выглядит консервативно. | Отмена лицензирования создаст больше возможностей для деятельности непрофессионалов на туристском рынке, что может привести к подрыву имиджа всей отрасли и как следствие снижение объема выездного туризма. |

**2.3 Туристский продукт компании ООО «Роза Ветров»**

Одно из приоритетных летних направлений работы компании является Греция, здесь «Роза Ветров» один из лидеров рынка, с каждым годом активно наращиваем объемы. Компания использует сбалансированную ценовую политику, предлагая конкурентные цены на турпакеты для разных групп потребителей. Как всегда, много внимания уделяется организации авиаперевозки. В этом году перелеты будут осуществляться на современных Боингах компании "ВИМ Авиа" и "Трансаэро". Парк самолетов этих компаний один из самых молодых и включает в себя пассажирский Боинг 747. В салоне данного судна располагается 460 пассажирских кресел, а сам самолет считается одним из самых надежных и комфортабельных. Вылеты совершаются только из аэропорта Домодедово, что очень удобно для иногородних туристов которые, как правило, также прилетают в Домодедово. Учитывая увеличения объемов перевозки, продолжительность туров нами будет расширена - с начала сезона нами будут реализовываться программы на 4, 8, 10, и 15 дней.

Для направления Греция, с нового сезона, «Роза Ветров» запускает программу раннего бронирования. Туристические агентства, которые бронирует пакеты более чем за месяц, получают дополнительно + 2 % к своей базовой комиссии.

В последние годы отдых в Греции становится все более популярным среди россиян. Это не может не способствовать тому, что многие отели перешли на работу по системе "Все включено". Так в частности отели в новом сезоне будут предлагать эту популярную систему отдыха для туристов компании «Роза Ветров». Ожидается что, спрос на отели цепочки Mitsis (работают по системе Ultra All Inclusive) будет расти такими же темпами, как и в прошлом году, для это того заключены контракты по специальным тарифам. Основной интерес представляют регионы: Родос, Пелопоннес, о. Крит и о. Корфу. На Пелопоннесе компания продолжит работу в туристической зоне г. Коринфа, где появилось много новых высококлассных отелей различной категории по очень приемлемым ценам. Существенно расширится программы отдыха, включающие курсы Талассотерапии. В настоящее время в стране насчитывается уже несколько высококлассных отелей, где имеются центры талассотерапии. Они оснащены современным оборудованием, а цены на процедуры здесь на порядок ниже, чем на западных курортах. Компания «Роза Ветров» предлагает данные туры круглогодично.

**2.4 Анализ деятельности отдела продаж ООО «Роза Ветров»**

Наибольшие компании сегодня находятся в состоянии почти постоянного изменения. Поэтому одна из первоочередных задач правления состоит в  выработке   решений, которые позволяют компании отвечать изменениям   в   своем конкурентном окружении, а долгосрочная стратегия и ежегодные планы должны  отражать эти изменения. Для обеспечения этого должно  чаще проводиться   регулирование  на уровне организации компании.

Отдел продаж одно из важных подразделений компании «Роза Ветров». Чем лучше работает отдел продаж, тем больше прибыли в компании.

Изучив внутреннюю и внешнюю среду компании «Роза Ветров» было выявлено, что отдел продаж мог бы работать намного лучше, чем сейчас.

Сотрудник отдела продаж часто делает следующие ошибки:

* дает недостоверную информацию туристам (информацию об отеле, номер рейса, ценах и др.)
* делает ошибки при оформлении документов туристов;
* допускает ошибки при работе с программой «Мастер-тур»;

Для устранения этих ошибок нужно улучшить систему развития персонала:

* постоянное повышение квалификации;
* проверка знаний;
* посещение семинаров, выставок
* участие в рекламных турах (чтобы дать информацию о стране или об отеле, необходимо там побывать).

Ошибки в отделе продаж возникают из-за того, что реализацией тура занимается весь отдел, вследствие этого искажается информация.

Сначала заявка попадает на ресепшн (по факсу), либо на электронный адрес одного из менеджеров продаж. Если есть возможность забронировать, то менеджер бронирует, если что-то неясно, то менеджер связывается с главным менеджером. Главный менеджер согласовывается с партнерами. Далее заявка отправляется на подтверждение тура. Подтверждением тура занимаются помощники менеджеров. И только после этого ответ приходит турагентству по факсу или по электронной почте. Больше подтверждений отправляется по факсу, это значительно медленнее, чем по электронной почте, снижается скорость работы отдела продаж.

Согласование с турагентством

Отправка

ответа турагентству

Создание подтверждения

Обработка заявки

Получение заявки

Согласование с партнером (запрос на бронирование)

***Рис.9 Процесс обработки заявки в ООО «Роза Ветров»***

Турагентства могут быстрее получить ответ от другого туроператора, и, соответственно, аннулировать заявку в компании «Роза Ветров».

Если же турагентство связывается с туроператором, чтобы узнать ответ на заявку, то часто попадает на менеджера, который не владеет ситуацией. На выяснение затрачивается дополнительное время.

Для того, чтобы качественнее и быстрее выполнялась работа необходимо, чтобы реализацией тура занимался один человек, в крайнем случае, два.

При анализе работы отдела продаж видно, что главный менеджер сильно загружен. Главный менеджер связывается с партнерами, поставщиками услуг, контролирует обработку заявок, составляет план продаж на сезон.

Для решения этой проблемы необходимо добавить в штат двух новых сотрудников.

Работа отдела продаж зависит от мотивации сотрудников.

Мотивация – это создание таких условий, при которых персонал будет добиваться поставленных перед ними плановых показателей. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: систе­ма экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и со­держательность труда, отношения в семье, коллективе, при­знание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвер­диться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Все инструменты мотивации традиционно делят на две группы – материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация, ее обычно называют вознаграждение, состоит из фиксированной и переменной частей. Фиксированная часть вознаграждения складывается из оклада (суммы денег, выплачиваемой регулярно за выполнение сотрудником индивидуального норматива и соблюдение технологии работы) и социального пакета (набора услуг, оплачиваемых компанией). Переменная часть вознаграждения начисляется за достижение целей – объема продаж. Существуют разные способы начисления переменной части. Самые популярные: процент от достигнутого объема продаж или премиальная часть, рассчитываемая как доля оклада за достижение объема продаж. Есть еще один инструмент материальной мотивации. Назовем его «бонус». Это разовая выплата за достижение разовых специальных целей. Как правило, сумма бонуса не велика, но значима. Методы нематериальной мотивации крайне разнообразны.

В настоящее время мотивации сотрудников не уделяется должного внимания.

Используются следующие стимулирующие виды мотивации:

* *нематериальные:* предоставление возможности выбрать продолжительность и время отпуска;
* *материальные:* бонусы за перевыполнение плана продаж.

Но существующий план продаж (по прибыли и по количеству туристов) завышен, выполнение плана нереально.

Очень часто в компании используются штрафы:

- за опоздание на работу:

10 минут – 3 $;

30 минут – 5 $;

свыше 30 минут – 10 $;

* за использование технических средств для личных целей;
* за прогул;
* за курение и распитие спиртных напитков на рабочем месте.

Из-за низкого уровня мотивации возникает нежелание сотрудников участвовать в принятии управленческих решений. К числу таких решений можно отнести, например, целесообразность открытия нового турнаправления, организация работы с новым поставщиком услуг.

Условия труда и организация рабочего места так же влияют на работу компании.

В летнее время невозможно находиться в офисе, так как отсутствуют кондиционеры. Это приводит к усталости, раздражительности сотрудников и к частым простудным заболеваниям (открыты окна в офисе). Естественно, снижается работоспособность сотрудников.

Так же сказывается на здоровье и отсутствие столовой. За короткий обеденный перерыв (30 минут) невозможно успеть дойти до ближайшего пункта питания (кафе, ресторан), поэтому сотрудники питаются неполноценно.

Устаревшая материально-техническая база тормозит работу всей компании. Здесь имеется в виду физический и моральный износ оргтехники.

Влияние информационных технологий на работу фирмы огромно, так как напрямую связано с повышением эффективности работы как каждого менеджера в отдельности, так и компании в целом. Использование компьютерных сетей, интернета и интернет-технологий, коллцентров, программных продуктов сквозной автоматизации всех бизнесс-процессов и т.п. сегодня не просто вопрос лидерства и создания преимущества, но и выживания на рынке в ближайшем будущем.

Все отделы турфирмы взаимодействуют с помощью внутренней локальной сети, кроме ресепшн. В связи с тем, что в возникают технические неполадки, связь часто прерывается, что ухудшает взаимодействие между отделами.

Отдел продаж взаимодействует с ресепшн, отделом маркетинга, бухгалтерией.

***Руководство***

## Бухгалтерия

## Отдел продаж

## Ресепшн

***Рис.10 Взаимодействие отделов.***

Так как на ресепшн нет компьютера, взаимодействие происходит в устной форме, часто искажается информация и замедляет работу отдела продаж.

Для улучшения работы отдела продаж необходимо произвести совершенствование рекламной компании и модернизировать сайт.

Сайт – мощный инструмент для стимулирования продаж. В любое время можно зайти на сайт и посмотреть предложения. Но важно не только создать сайт, но и постоянно его обновлять, иначе эффективность использования сильно упадет.

Вот, например, поиск на сайте компании «Роза Ветров», разработанный компанией «Мегатек», очень сложный и неудобный в использовании. Он постоянно перезагружается, и для того, чтобы достигнуть конечного результата, необходимо потратить немало сил и времени.

Безусловно, сайт с поисковиками и возможностью on-line бронирования – это новый уровень общения между туроператором и турагентствами. Но, к системе бронирования туроператора нужно иметь отдельный пароль и чтобы его получить, турагентство должно связаться с туроператором. Таким образом, турагентство тратит на получение пароля как минимум час.

Сайт может быть эффективным для работы компании, представлять новый виртуальный офис, где должны быть показаны разные подразделения компании. Важно построить систему взаимодействия разных отделов, обеспечить эффективную работу и возможность развития сайта.

Проанализировав деятельность отдела продаж ООО «Роза Ветров», было выявлено, что для совершенствования отдела продаж необходимо:

- более рационально использовать информационно коммуникационные ресурсы;

* модернизировать систему продвижений;
* совершенствовать мотивацию сотрудников;
* изменить организационную структуру;
* совершенствовать взаимодействие между отделами;
* совершенствовать систему развития персонала,

Более рационально использовать информационно коммуникационные ресурсы;

модернизировать систему продвижений

совершенствовать мотивацию сотрудников

Совершенствование отдела продаж

изменить организационную структуру

совершенствовать систему развития персонала

совершенствовать взаимодействие между отделами

***Рис.11. Этапы решения проблем отдела продаж***

**Глава III. Разработка предложений по совершенствованию управления отделом продаж ООО « Роза Ветров»**

Проанализировав работу отдела продаж ООО « Роза Ветров» были выявлены недостатки. На основе анализа разработаны предложения по совершенствованию работы отдела продаж:

1. Совершенствования системы развития персонала.

В компании должны проводиться постоянные тренинги на знание информации (об отелях, ценах), о правилах поведения с туристами, о работе с программой «Мастер-тур». Сотрудники должны принимать участие в рекламных турах, семинарах.

1. Изменение организационной структуры.

За каждым направлением должен прикреплен старший, который «отчитывался» перед главным менеджером, поэтому необходимо добавить в штат хотя бы двух главных менеджеров по направлениям (Греция,ОАЭ). Это значительно упростит и улучшит работу отдела продаж.

Изменения в организационной структуре компании ООО «Роза Ветров» представлены на рис.12.

Заместитель директора

Генеральный директор

Бухгалтер

Главный менеджер

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам

Курьеры

***Рис.12 Изменения в организационной структуре компании***

***«Роза Ветров»***

1. Совершенствование мотивации сотрудников. Высокая текучесть кадров на предприятии решается двумя способами:

* Посредством материальной мотивации - увеличение размера заработной платы по результатам проведения ежегодной аттестации сотрудников;
* Посредством формирования эффективной системы нематериальной мотивации:

- Предоставление скидок при приобретении сотрудником услуг компании:

- Постоянное и справедливое привлечение сотрудников к участию в инфотурах, семинарах. Данные мероприятия рекомендуется поставить на регулярную и обязательную основу. Регулярность – инфотуры за рубеж – раз в полгода, семинары по направлениям – перед открытием продаж по конкретному направлению.

- Введение системы оплаты транспортных расходов для иногородних сотрудников – например, за счет выдачи проездных транспортных карт.

- Организация питания на рабочем месте.

- Покупка кондиционеров значительно улучшит состояние сотрудников и их работоспособность.

- Страхование жизни работника и членов его семьи за счет средств компании.

1. Рациональное использование информационно - коммуникационных ресурсов. Компании «Роза Ветров» для обеспечения конкурентоспособности своего продукта необходимо:

- обновление оргтехники офисов (компьютеры, принтеры, факсы, ксероксы, телефонные аппараты)

- Приобретение дополнительной оргтехники.

1. Совершенствование взаимодействия между отделами.

Для лучшего взаимодействия между отделами необходимо усовершенствовать систему связи, в том числе и с использованием внутренней локальной сети.

1. Модернизация системы продвижения.

- усовершенствование сайта компании, так как существующий на данный момент сайт не удобен в работе. Также необходим контроль за актуальностью информации, представленной на сайте, т.к. она не всегда бывает актуальной. Для размещения новостей и редактирования разделов сайта необходимо иметь в штате сотрудника, обладающего знаниями, как минимум, HTML (язык разметки web-страниц). Другой вариант – заключить договор на поддержку сайта с одной из компаний, оказывающие соответствующие услуги. Третий вариант – подключить сайт к специальной программе – системе управления сайтом (CMS – Content Management System). В каждом из вариантов есть свои плюсы и минусы.

- для совершенствования рекламной кампании необходимо увеличить выпуск буклетов, календарей, так же увеличить рекламу в журналах.

**Заключение**

На основании вышеизложенного можно сделать следующие **выводы:**

**1.** В ходе исследования теоретических основ организационных изменений и практического решения вопроса совершенствования управления отделом продаж турпредприятия ООО «Роза Ветров» выявлено, что организационные изменения являются неотъемлемой чер­той современного бизнеса. Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоян­ного, а умение измениться вовремя и нужным образом стано­вится одним из определяющих факторов успеха современной организации.

**2.** В ходе анализа работы отдела продаж “Роза Ветров ” дана характеристика организации труда и организационные изменения на турпредприятии и проведен анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на работу компании, обозначены конкретные проблемы в отделе продаж, которые должны стать объектом пристального внимания со стороны высшего управления компанией.

**3.** Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию управления отделом продаж ООО «Роза Ветров», а так же конкретных мероприятий, призванных решить существующие в компании сложности. Для точного и своевременного проведения мероприятий по улучшению работы отдела продаж приведен календарных план, рассчитанный на полгода. Предложенные мероприятия помогут снизить текучесть кадров на предприятии, усовершенствовать систему развития персонала, сформировать систему нематериальной мотивации, решить проблему привлечения новых кадров в компанию и проблему организации взаимодействия внутри фирмы, что все в комплексе позволит повысить конкурентоспособность турпредприятия ООО «Роза Ветров».

**Список использованной литературы и источников**

**1.**  Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.

**2.** Борисов К.В. кандидат технических наук, старший научный сотрудник, профессор РМАТ «Стратегический менеджмент» часть №2: Конспект лекций-160с.

**3.** Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2005 – 206 с.

**4**. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

**5.** Гершман, М.А. Инновационный менеджмент / М.А. Гершман. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2010. - 482 с.

**6.** Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.

**7**. Давыдова Г.И. Основы управления персоналом: Рабочая программа для подготовки специалистов специальности управление персоналом /Г.И. Давыдова. – Краснознаменск: Полиграф¬принт, 2006. – 65 c.

**8**. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – М.: КНОРУС, 2006. – 384 с.

**9.** Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 480 с.:ил.

**10.**Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы : Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 192с.:ил.

**11.** Квартальнов В.А. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

**12.** Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.

**13.** Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" ;под ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.В. Гусева, УМО вузов России по .-М.: Омега-Л, 2008. - 367 с..-(Высшая школа менеджмента).-Библиография: с. 361-367

**14.** Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник – М.: Финансы и статистика, 2011 –202 с.: ил.

**15.** Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КНОРУС, 2005. – 496 с.

**16.** Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 2004. – 144 с.

**17.** Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2003. – 669 с.

**18**. Познавательные процессы и способности в обучении. /Под ред. В.Д. Шадрикова. М., 2009.

**19**. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: Учебник. – М.: Дело, 2011 – 245 с.

**20**. Углов В.А., Галаева А.М., Светик Ф.Ф. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ЗАО “Информ-Знание”, 2011. – 336 с.

**21.** Черняховская, Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика / Т. Н. Черняховская. – М.: Высшее образование, 2008.- 533 с. – (Основы наук).

**22**. Широкова И.А. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. – СПб.: Издат.дом С-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 432с.

**23**. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А.,  Шапиро, О.В.  Шатаева. -  М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.

**24.** Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство РДЛ, 2009.- 376 с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |