

Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании

Опубликован: [Менеджмент в России и за рубежом](#) №4, 2006

Левкин Н.В.,

*доцент кафедры менеджмента
Петрозаводского ГУ*

Последние два с половиной десятилетия развития менеджмента характеризуются настоящим бумом крупных концепций усовершенствования управления деловой организацией. Достаточно назвать реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), всеобщее управление качеством (Total Quality Management), бенчмаркетинг (Benchmarking), аутсорсинг (Outsourcing), даунсайзинг (Downsizing), менеджмент знаний (Knowledge Management), менеджмент отношений с клиентом (Customer Relationship Management), планирование корпоративных ресурсов (Enterprise Resource Planning), управление через неформальное общение (Management By Walking About), распределение функции качества (Quality Function Deployment). Все эти мощные инструменты менеджмента появились на свет благодаря усилению конкурентной борьбы на международных рынках и кумулятивному эффекту, связанному с достижением нового качественного уровня в области управленческих знаний. Современный менеджер, если он хочет процветания своей компании, должен уметь применять все эти концепции. Однако бывают ситуации, когда концепции путают друг с другом. Особенно это относится к реинжинирингу и даунсайзингу. Положение усугубляется еще и тем, что на сегодня нет единого научного подхода ни к ключевым определениям, ни к описанию механизма реализации и действия этих управленческих изменений.

Ряд исследователей считают, что термины «реинжиниринг» и «даунсайзинг» обозначают одно и то же, а именно «совокупность действий руководства организации, направленных на повышение эффективности, производительности и конкурентоспособности компании»^{<*>}. В этом смысле даунсайзинг иногда даже обозначают как реинжиниринг, связанный с реорганизацией (Reengineering Reorganising). Зачем обозначать один и тот же процесс разными терминами? Одно из объяснений таково. Даунсайзинг как метод радикального преобразования деятельности компании возник намного раньше, чем реинжиниринг: считается, что даунсайзинг появился в начале 1980-х гг., а реинжиниринг — в начале 1990-х гг. («днем рождения» реинжиниринга считается публикация в 1993 г. книги Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе»). При этом мероприятия, связанные с даунсайзингом, часто имели негативные последствия для персонала компании, которые выражались, как правило, в массовых увольнениях. По этой причине даунсайзинг стал ассоциироваться с радикальными преобразованиями компании, основой которых стало увольнение работников (хотя для обозначения процесса сокращения штатов в англоязычной литературе используется иной термин — «redundancy»). По-видимому, именно по этой причине М. Хаммер и Дж. Чампи отказались от использования понятия «даунсайзинг».

^{<*>} Camelot K. Strategies for successful organizational downsizing // Human Resource Management. 1994. Vol. 33.

Также существует точка зрения, что даунсайзинг выступает составным элементом реинжиниринга. Условно мероприятия по реинжинирингу можно представить в виде трех ключевых преобразований, связанных с изменениями в маркетинге, информационной компоненте и организационной структуре организации. В данном случае даунсайзинг — преобразования, касающиеся именно организационной структуры компании.

И наконец, третья точка зрения заключается в том, что реинжиниринг и даунсайзинг — это относительно разные мероприятия, касающиеся радикальных преобразований бизнеса. Мною определены те отличия, которые существуют между реинжинирингом и даунсайзингом с точки зрения их взаимодействия с некоторыми элементами организационной культуры компании. При этом мы будем отталкиваться от следующих допущений.

— В анализе будет использоваться традиционная парадигма организационной культуры, которая подразумевает, что культура компании унитарна, исторична, выступает как инструмент управления организацией (рационально-прагматический подход), зависима от поведения топ-менеджмента и (или) основателя бизнеса.

— В качестве базового будет использоваться определение организационной культуры, предложенное О.С. Виханским и А.И. Наумовым: организационная культура — это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

— Структура организационной культуры будет представлена с позиции известного американского исследователя Э. Шейна, который выделил три уровня культуры: «поверхностный» (символический) — уровень видимых, внешних фактов (уровень артефактов); «подповерхностный» — уровень провозглашенных ценностей (сознательно культивируемые в организации ценности и нормы поведения); «глубинный» — уровень, затрагивающий область бессознательного в поведении людей (отношение к другим людям, природе, времени и пространству, труду). В качестве элементов «глубинного» уровня можно обозначить 5 параметров измерения национальной культуры, которые были предложены голландским исследователем Гертом Хофстидом. Модель Г. Хофстида достаточно подробно изложена в современной учебной и научной литературе по менеджменту. Отмечу лишь несколько ключевых положений. Во-первых, по мнению Г.

Хофстида, рассматриваемые им параметры относятся к области бессознательного в поведении людей: ключевое воздействие на поведение они начинают оказывать уже с девятилетнего возраста человека. Таким образом, взрослый человек (в контексте данной статьи — работник организации), даже осознавая влияние данных параметров на свое поведение, не может их соответствующим образом скорректировать. Во-вторых, в качестве таких параметров Г. Хофстид определяет: 1) дистанцию власти, 2) стремление избежать неопределенности в окружающей среде, 3) стремление к индивидуализму или к коллективизму, 4) преобладание мужского (самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие) или женского (безопасность, поиск консенсуса, сострадание, качество жизни, общение) начал в жизни общества и человека, 5) отношение ко времени или, иначе, «конфуцианский динамизм» (время — это поток с определенным вектором или неизменная субстанция).

Начнем анализ с изучения места и роли организационной культуры в проведении реинжиниринговых мероприятий. М. Хаммер и Дж. Чампи пишут: «Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность». В этом определении содержатся четыре ключевых слова: фундаментальный..., радикальный..., существенный... и ...процессы. С точки зрения технологии это означает: 1) более эффективное использование имеющихся у фирмы материальных ресурсов, 2) возможность применения более совершенных средств производства, 3) «приближение» фирмы к конечному потребителю. Все это становится возможным при переходе от технологических структурных единиц к экономическим на основе бизнес-процессов. Трансформация самих единиц ведет к изменению способа их упорядочивания. Осуществляется переход от иерархизированной бюрократической организации к плоским, горизонтальным, сетевым и иным структурам, в которых заложены другие принципы согласования и связывания частей в целое [1]. При этом реинжиниринг может затрагивать как всю организацию, так и отдельные ее подразделения. Выгоды, которые организация может получить от проведения реинжиниринга, выражаются в следующем [2]:

- происходит совершенствование системы управления;
- повышается экономическая эффективность;
- астет социальная значимость предприятия;
- осуществляется внедрение автоматизированной системы управления предприятием.

Каким образом реинжиниринг и организационная культура связаны друг с другом? Организационная культура — это прежде всего душа социального организма компании. Носителями и главными создателями этой души являются работники организации. Реинжиниринг приносит в их жизнь следующие изменения.

«Поверхностный» уровень: 1) изменяется конфигурация организации — частично или полностью исчезают функциональные службы, некоторые должностные позиции; появляются бизнес-процессы; соответствующим образом меняется дизайн помещений, интерьер, архитектура, происходит замена устаревших технологий современными; 2) изменяются наблюдаемые образцы поведения работников — возникает атмосфера перемен и ожиданий сдвигов к лучшему в жизни организации и ее сотрудников (хотя улучшения от реинжиниринга достигаются лишь в 30—50% случаев его проведения); 3) возможно увольнение или переобучение ряда работников в связи с их несоответствием новым организационным реалиям; 4) принимаются новые работники, как правило, это высококвалифицированные специалисты; 5) возможно изменение «организационного языка» — появляются новые виды коммуникаций вербального и невербального типа, связанные с происходящими изменениями (новый профессиональный жаргон, жесты); 6) единицей определения трудовых обязанностей становится не отдельный человек, а группа людей или, иначе, процессная (подпроцессная) команда. При этом институт приказов и распоряжений внутри процессной команды фактически отменяется, ему на смену приходит общественное мнение группы, по-новому мотивирующее работников.

«Подповерхностный» уровень. Изменение системы управления и оценки результатов трансформирует убеждения и ценности, исповедуемые фирмой. В результате: 1) возможно изменение миссии организации, а также стратегических, тактических и оперативных целей всех или отдельных подразделений; 2) возможно изменение корпоративного кодекса, пересматриваются ключевые принципы взаимоотношений со стейкхолдерами (особенно это касается клиентов компании, социальной ответственности и этики ведения бизнеса), меняются лозунги и девизы, методы общения руководства с рядовыми работниками (происходит демократизация); 3) осуществляется корректировка или полное изменение кадровой, финансовой, технологической, инновационной, маркетинговой политики (все виды политики рассматриваются как равнозначные, они дополняют и уточняют друг друга); 4) изменяется поведение руководства — у менеджеров оказываются востребованными такие качества, как решительность, стремление ко всему новому, способность заразить других людей своей энергией; возрастает роль и значение для жизни организации харизматичных лидеров (если в организации такие люди отсутствуют, их роль должны сыграть бизнес-консультанты).

«Глубинный» уровень. С одной стороны, элементы «глубинного» уровня могут способствовать проведению реинжиниринговых мероприятий, с другой — препятствовать им. В качестве примера рассмотрим англо-американские страны (США, Великобритания, Канада, Австралия), для которых (по Хофстеду) характерны высокий уровень индивидуализма и мужественности, среднее значение показателей дистанции власти и отношения к неопределенности, а также рассмотрение времени как ограниченного ресурса. Такие составные характеристики реинжиниринга, как радикальность (или, другими словами, революционность, проведение реинжиниринговых мероприятий в сжатые сроки) и процессность (восприятие реинжиниринга в динамике, а не в статике), будут способствовать повышению эффективности управленческих изменений, так как соответствуют «глубинным» параметрам организационной культуры (мужественность и конфуцианский динамизм). Проблемы могут возникнуть в области устранения неопределенности (реинжиниринговые мероприятия всегда несут в себе элементы неопределенности) и дистанции власти (реинжиниринг требует демократизации отношений с подчиненными, а это не слишком характерно для англо-американских компаний <*>). Высокий уровень индивидуализма будет препятствовать созданию эффективных процессных команд, которые требуют групповой работы. Яркое выражение мужественности позволит создать конкурентные условия в работе процессных команд. Несколько иная ситуация возникает при изучении стран, не относящихся к англо-американскому кластеру. Например, таков кластер северных стран (Дания, Финляндия, Швеция, Норвегия, Голландия) <*>, для которых

характерны следующие культурные переменные: минимальное значение масштаба власти, относительно невысокий уровень восприятия неопределенности, высокие значения индивидуализма и женского начала. При проведении реинжиниринга в компаниях стран «северной группы» не требуется концентрировать особое внимание на устранение дистанции власти, скрупулезном описании реинжиниринговых мероприятий в формализованных документах, создании дружелюбной атмосферы. Необходимы: учет индивидуалистического менталитета, учет мнения женщин (которые, занимая в иерархии достаточно высокую степень, менее склонны к нововведениям), а также важности поиска компромисса.

<*> Это касается прежде всего традиционных отраслей экономики стран англо-американского кластера, где до сих пор сильны традиции тейлоризма и фордизма.

<***> Рамки данной статьи не позволяют нам остановиться на изучении влияния реинжиниринга и даунсайзинга на группы стран, относящихся не только к англо-американскому кластеру или кластеру северных стран, но и к другим кластерам, которые рассматривал в своей работе Г. Хофстид.

Для успешной реализации реинжиниринговых мероприятий необходимо достичь:

- баланса интересов заинтересованных сторон в деятельности организации. В организации должна существовать культура, обеспечивающая интересы всех ключевых стейкхолдеров — менеджеров, акционеров, потребителей и рядовых работников. Перекос интересов в пользу одного из стейкхолдеров или их группы может привести к неудаче реинжиниринга;
- баланса в реализации маркетинговых, информационных технологий и технологий, связанных с преобразованием организационной структуры. Организационная культура должна предотвращать заострение политики руководства только на одной из составляющих реинжиниринговых мероприятий;
- баланса между различными уровнями организационной культуры;
- баланса между различными элементами внутри одного уровня организационной культуры;
- уровня в развитии организационной идеологии, при котором будут реализованы в полной мере энергия, инновационность, оптимизм (вера в успешное преодоление трудностей, связанных с реинжинирингом) работников организации.

Теперь рассмотрим зависимость, которая существует между организационной культурой компании и даунсайзингом.

Спектр определений даунсайзинга по сравнению с реинжинирингом в современной управленческой литературе намного шире. Приведем некоторые из них. Под даунсайзингом подразумевается следующее:

- мероприятия, связанные с устранением излишних рабочих мест [8];
- оптимизация размеров организации [12];
- стратегия преобразования организационного дизайна, рабочих процессов, корпоративной культуры, ценностей, отношений и миссии [9];
- реактивная, или проактивная, стратегия, целью которой выступают оптимизация размеров предприятия, снижение издержек производства, преобразование рабочих процессов [6].

Из определений видно, что даунсайзинг при прочих равных условиях выступает как комплекс мероприятий (стратегия), связанных с оптимизацией размеров организации за счет проведения более эффективной HR-деятельности, преобразования структуры фирмы, изменения ключевых целей и рабочих процессов. Из данного определения следуют также некоторые отличительные черты даунсайзинга от реинжиниринга:

- даунсайзинг по сравнению с реинжинирингом не должен рассматриваться как фундаментальное, радикальное, существенное изменение в жизни организации. По мнению некоторых исследователей, фирма должна заниматься даунсайзингом регулярно [7];
- даунсайзинг не обязательно связан с внедрением бизнес-процессов — даунсайзинговые мероприятия могут проводиться и в рамках традиционной иерархической структуры. При этом даунсайзинг может применяться и после проведения реинжиниринговых изменений в случае неудачи последних;
- особое место при проведении даунсайзинга отводится политике сокращения рабочих мест.

Ряд ученых исходят из того, что даунсайзинг включает в себя следующие стратегии:

- стратегия увольнения [18];
- стратегия изменения организационной структуры (уменьшение управленческих уровней и (или) бизнес-процессов) [14];
- комплексная стратегия системных изменений, которая состоит из стратегий изменения логистики, маркетинга, отношений со стейкхолдерами [11].

При этом все три ключевые стратегии могут реализовываться одновременно или последовательно. Каждая из стратегий имеет свои особенности. Например, стратегия увольнений может проводиться мягко (в первую очередь сокращаются вакантные места, персонал заблаговременно предупреждается о проведении сокращения, компания участвует в поиске новой работы для уволенных сотрудников, действуют различные программы по компенсации морального и материального ущерба, который могут понести работники в связи с увольнениями) или жестко (в стиле классического тейлоризма). Стратегия изменения организационной структуры может включать ликвидацию или реорганизацию филиала, управленческого уровня, подразделения, бизнес-процесса, должностной позиции.

Считается, что даунсайзинг претерпел существенные изменения. Если в 1960—1970е гг. при проведении даунсайзинга увольняли прежде всего малоквалифицированных работников, то сегодня объектом увольнений стали в основном квалифицированные рабочие, менеджеры низового и среднего звеньев [10]. Ранние работы по даунсайзингу исходили из гипотезы, что данное управленческое изменение напрямую связано с экономическими кризисами и спадами в масштабах национальной или мировой экономики [21]. Более поздние работы опровергают прямую причинно-следственную связь

между системными кризисами национального или международного масштаба и даунсайзингом. Ключевой причиной проведения даунсайзинга сегодня называют разрыв психологического контракта, который существовал в американской экономике до 1990-х гг. [17]. Истоки возникновения психологического контракта следует искать в 1980-х гг., когда американская экономика испытала шок от японского вторжения. В этих условиях начались поиски путей повышения конкурентоспособности американских товаропроизводителей. Выход был найден и наиболее лаконично описан «теорией Z» Ульяма Оучи [16]. Главный акцент при повышении эффективности бизнеса по «теории Z» должен быть сделан на широком интересе к рядовому работнику, а также на долговременном найме. Новый взгляд на работника и стал основой психологического контракта: бизнес всесторонне заботится о наемных работниках, те, в свою очередь, полностью посвящают себя интересам компании. Существование психологического контракта долго оправдывало себя и выразилось в повышении конкурентоспособности многих американских компаний. Однако процессы глобализации (прежде всего возможность найма дешевой рабочей силы из других стран, а также усиление конкурентной борьбы на международных рынках) привели к пересмотру внутрифирменных отношений, в результате чего психологический контракт перестал быть актуальным. На смену патерналистскому стилю управления персоналом пришла стратегия внутрифирменной конкуренции — каждый работник должен конкурировать с другими работниками за свое рабочее место. В 1990-х гг. по США прокатилась волна массовых увольнений. Однако результат даунсайзинговых мероприятий оказался неоднозначным: вместо 40 млн старых рабочих мест (которые были сокращены), американские компании создали 70 млн новых. При этом только 35% сокращенных работников находили равнозначные по оплате места, во всех остальных случаях они принимались на работу с более низкой зарплатой, чем раньше. Как правило, это была временная работа или работа на полставки [15]. Даунсайзинг начал применяться и в сфере государственного управления: под идеологическими девизами «служащие должны думать как предприниматели» и «уменьшим стоимость правительства для налогоплательщиков». Администрация Б. Клинтона сократила 272 400 федеральных рабочих мест. Массовые увольнения привели к пессимистичным настроениям в обществе, что сказалось на моральном состоянии работников как государственных, так и частных организаций. Не оправдал даунсайзинг и экономических ожиданий многих компаний: рентабельность бизнеса выросла, но ненамного. Один из создателей теории даунсайзинга Стивен Рочу даже отметил, что даунсайзинг может стать рецептом для организационного угасания [5]. Тем не менее даунсайзинг активно используется как одно из ключевых управленческих изменений. В России к практике даунсайзинга компании стали активно прибегать после дефолта 1998 года.

Даунсайзинг активно используется и в динамично развивающихся, высокоприбыльных секторах экономики. Использование даунсайзинга в успешном бизнесе объясняется стремлением руководителей предприятий проводить проактивную стратегическую политику и изменением баланса интересов в среде стейкхолдеров. Разрушение психологического контракта привело к явному перевесу интересов топ-менеджмента и акционеров над интересами рядовых работников организации. Подтверждением этому является колоссальный разрыв, который существует сегодня в оплате труда между вершиной управленческой пирамиды и ее основанием (рядовыми работниками). Как итог, сокращая высокооплачиваемые рабочие места, топ-менеджмент экономит финансовые ресурсы корпорации для выплат дополнительных бонусов руководству и более высоких дивидендов акционерам.

Теперь проведем более подробный анализ даунсайзинга с позиции различных уровней организационной культуры.

«Поверхностный» уровень: 1) как и в случае реинжиниринга, происходит изменение конфигурации организации (элементов объективной организационной культуры). Однако в данном случае могут исчезнуть не только традиционные, иерархические элементы организационной структуры, но и некоторые бизнес-процессы; 2) в организации возможно возникновение атмосферы перемен и ожиданий негативных изменений (если руководство компании сочтет нужным заранее оповестить рабочий коллектив о предстоящих даунсайзинговых мероприятиях); 3) проводится массовое увольнение работников, поэтому происходит активизация работы профсоюзной организации (забастовки, пикеты, демонстрации); возникают неформальные группы, состоящие из работников, вероятность увольнения которых особенно высока; возможно возрождение института штрейкбрехерства; 4) принимаются на работу (как правило, это более низкооплачиваемая работа, чем до сокращения) старые или новые работники.

«Подповерхностный» уровень. Изменение ценностей и идеологии фирмы выражается в следующем: 1) возможно преобразование некоторых стратегических, большинства тактических и оперативных целей фирмы; 2) меняются приоритеты в политике взаимоотношений со стейкхолдерами — баланс интересов компании смещается в сторону руководства и (или) акционеров; 3) возрастает значение кадровой работы; возможны изменения в маркетинговой и финансовой политике; 4) происходят изменения в работе менеджеров с подчиненными — упор делается на социально-психологической стороне работы; 5) в организационных коммуникациях особое место начинают занимать сплетни и слухи; 6) организация из индивидуалистской постепенно преобразуется в корпоративистскую; 7) происходит отход от семейных отношений к отношениям конкуренции между работниками; 8) решение руководства о минимизации негативных последствий даунсайзинга способствует усилению организационной культуры компании. Верно и обратное: отсутствие внимания к работникам при проведении политики сокращения ослабляет организационную культуру. Это, в свою очередь, уменьшает возможность для повышения конкурентоспособности фирмы в будущем.

«Глубинный» уровень. Даунсайзинг может восприниматься как негативное явление. Особенно это характерно для национальных культур, где безработица воспринимается в качестве отрицательного явления (кластер северных стран). Поэтому руководство компаний, принадлежащих к таким культурам, изначально ориентировано на проведение даунсайзинга самыми мягкими методами. Если увольнения неизбежны, то негативные последствия даунсайзинга компенсируются сильной социальной политикой государства, направленной на борьбу с безработицей (переквалификация, высокие пособия по безработице, психологическая помощь). Для стран, принадлежащих к англо-американскому кластеру, даунсайзинг не выступает таким страшным явлением. Поэтому топ-менеджмент может использовать как мягкие, так и жесткие методы проведения даунсайзинга. Люди, которые сохранили за собой рабочие места, стараются мобилизовать возможности для повышения производительности труда. Любой работник может попасть под сокращение. С учетом специфики социальной политики в странах англо-американского кластера (в этих странах государство старается переложить бремя социального обеспечения на самих работников и работодателей за счет

обязательного и добровольного страхования от безработицы), даунсайзинговые мероприятия снижают иждивенческие настроения в обществе и заставляют человека постоянно совершенствовать свои профессиональные качества.

Таким образом, для повышения эффективности даунсайзинговых мероприятий необходимо учитывать не только внутренние факторы, влияющие на деятельность фирмы, но и внешние. К внутренним факторам отнесу наличие организационной культуры, которая позволит безболезненно для большинства работников осуществить управленческие изменения. К внешним факторам могут быть отнесены прежде всего особенности социальной политики по отношению к безработным, которая проводится в той или иной стране.

Реинжиниринг и даунсайзинг представляют собой разные мероприятия, связанные с кардинальными изменениями в жизни фирмы. Различия между реинжинирингом и даунсайзингом могут быть описаны с помощью концепции организационной культуры. И при проведении реинжиниринга, и при проведении даунсайзинга организационная культура выступает, с одной стороны, как катализатор этих явлений, с другой — меняется сама.

В отечественной бизнес-среде прослеживается скептическое отношение к кардинальным управленческим преобразованиям (к которым относятся даунсайзинг и реинжиниринг)<*>. Однако с усилением конкурентной борьбы на отечественных рынках каждый нюанс, способствующий победе на рынке, будет учитываться в управлении организацией. Это означает, что интерес к различным концепциям управленческих изменений со временем будет только усиливаться.

<*> Среди предпринимателей можно услышать, что все управленческие изменения в России заканчиваются «фуршетингом», «саунсингом» и «банкетингом».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Акулов В.Б.* Теория организации. — Петрозаводск, 1999. С. 230.
2. *Бородин А.И.* Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 45.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — М., 1998. С. 420—421.
4. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — СПб., 1997. С. 59—63.
5. *Abrahams B.* Life after downsizing // Marketing. 1996. May 30. P. 26—27.
6. *Cameron K., Freeman S. J., Mishra A. K.* Downsizing and redesigning organizations. — New York: Oxford University Press, 1993. P. 19—63.
7. *Cameron K.* Strategies for successful organizational downsizing // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. № 2. P. 189—211.
8. *Cascio W.* Downsizing: What do we know? What have we learned? // Academy of Management Executive. 1993. № 7(1). P. 95—104.
9. *De Vries M. Balazs K.* The downside of downsizing // Human Relations. Vol. 50. № 1. 1997. P. 11—50.
10. *Dolan S., Belout A., Balkin D.* Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors // International Journal of Manpower. 2000. Vol. 21. № 1. P. 34—46.
11. *Freeman S.* Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. № 2. P. 213—238.
12. *Gandolfi F.* Organisational downsizing: a review of the background, its developments and current status. Материалы сайта www.scu.edu.au/ajbsi/papers/vol1/gandolfi.pdf
13. *Hofstede G.* Organization culture // The IBM Handbook of Organizational Behavior. — London, 2001. P. 193—210.
14. *Luthans B. Sommer S.* The impact of downsizing on workplace attitudes // Group and Organization Management. Vol. 24. № 1. 1999. P. 46—70.
15. *Miller R.* Lifesizing in an era of downsizing: An ethical quandary // Journal of Business Ethics. 1998. Vol. 17. № 15. P. 1693—1700.
16. *Ouchi W.* Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. MA: Addison Wesley, 1981.
17. *Rousseau D.* Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements /Thousand Oaks. — CA: Sage, 1995.
18. *Ryan L., Macky K.* Downsizing organizations: uses, outcomes and strategies // Asia Pacific Journal of Human Resources.

1998. Vol. 36. № 2. P. 29—45.

19. *Schein E.* Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
20. *Simon K.* Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering. Goteborg, 1994. P. 2.
21. *Zemke R.* The ups and downs of downsizing // Training. 1990. November. P. 27—34.