

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»

Н.Л. Володина

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:
ПРАКТИКУМ

Утверждено редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2014

Управление изменениями: практикум: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (652 Кб) / Н.Л. Володина. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; MS Word 2007 или более поздняя версия; 1024x768; CD-ROM; мышь. – Загл. с экрана. – Диск и сопровод. материал помещены в контейнер 12x14 см.

В учебном пособии излагаются методические указания по выполнению практических, самостоятельных работ по дисциплине «Управление изменениями».

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент» все профили, дисциплине «Управление изменениями».

Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей технических вузов, изучающих дисциплины организационно-экономического цикла.

Ил. 5. Табл. 5. Библиогр.: 12 назв.

Рецензенты: кафедра менеджмента Института менеджмента, маркетинга и финансов
(зав. кафедрой канд. экон. наук, доц. И.П. Кондратьева);
канд. экон. наук, доц. И.А. Калашникова

© Володина Н.Л., 2014

© Оформление. ФГБОУ ВПО
«Воронежский государственный
технический университет», 2014

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время системы управления, информационные, организационные и структурные механизмы менеджмента большинства промышленных предприятий, как правило, не характеризуются четко выраженной стратегической направленностью, тем самым не отвечают современным требованиям рыночных условий хозяйствования, что не позволяет им своевременно адаптироваться к быстро изменяющимся рыночным условиям. В этих условиях процессы изменений в целом рассматриваются как новое синтетическое междисциплинарное направление экономической теории и практики, как современный инструмент развития, реорганизации хозяйственных систем, эффективное средство преобразований, изменений и адаптации, повышения конкурентоспособности предприятий.

Следует подчеркнуть, что необходимость изменений, реструктуризации и реорганизации относится не только к предприятиям, находящимся в кризисном состоянии, но и к благополучным организациям, менеджеры которых принимают необходимые меры, не дожидаясь наступления кризисной ситуации, - таковы особенности и требования современной динамичной хозяйственной среды. При этом потребности самостоятельного решения проблем реструктуризации для каждого предприятия требуют использования научно обоснованных методов и технологий организационных изменений.

Изучение основ “управления изменениями” играет особую роль в менеджменте, так как деятельность по управлению людьми в организации включает функции подбора и расстановки кадров, определение факторов мотивации для каждого работающего и т.д., что требует определенного психологического обеспечения, а в условиях преобразований эти моменты становятся еще более значимыми.

Учебное пособие нацелено на формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических

навыков в области управления изменениями. Предложенные задания позволят:

- сформировать представление об использовании модели организационных изменений на практике.
- научить проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления предприятием.
- сформировать базовые навыки владения инструментами организационных изменений.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- закономерности развития организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;
- основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям и коучинг персонала;
- подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии;
- модели организационных изменений;
- основные инструменты проведения организационных изменений;
- основные подходы, методы и модели реструктуризации бизнес-процессов организации.

уметь:

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- создавать необходимый климат для организационных изменений и разрабатывать программы обучения персонала;
- проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими;
- осуществлять диагностику организационных изменений.

владеть:

- методами и инструментами проведения изменений;

-методами преодоления сопротивления изменениям;
-концептуальными и прикладными методами реструктуризации бизнес-процессов.

Практическое занятие №1.

Тема 1. Закономерности организационного развития

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Понятие и характеристики организации
2. Понятие организационного развития
3. Основные этапы развития и кризисы роста организации
4. Причины изменений в организации

Необходимо в отдельной тетради вести глоссарий.

Глоссарий:

- Организация
- Система
- Изменение
- Формализованность
- Специализация
- Размер организации
- Внешняя среда
- Культура организации
- Специализация
- Иерархия власти
- Развитие
- Кризис
- Рост
- Технология
- Структурные характеристики организации
- Индивидуальное предпочтение
- Контекстные характеристики организации

Кейс 1. «Будущее плазмы» (Журнал «Секрет Фирмы»)

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была

высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

Выход на панель

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

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

Все ниже и ниже

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

Как отличаться

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента. Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба

поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения». Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

Ассортиментная поддержка

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

Без опоры

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогу игруш-

ку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать».

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

Вопросы к кейсу.

Что может послужить причиной изменений в компании? Какие стадии жизненного цикла организации можно выделить? Предложите аргументированное решение относительно изменений для данной организации.

Задания для самостоятельной работы

Изучите следующие вопросы:

1. Внутренние и внешние причины преобразований
2. Изменения с точки зрения организации
3. Основные методы проведения изменений в организации.

Практическое занятие №2.

Тема 2. Теоретические основы управления изменениями

Вопросы для обсуждения

1. Индивидуальные реакции на изменения
2. Индивидуальные предпочтения и изменения
3. Роль системного подхода в управлении организационными изменениями

Кейс 1. Дефекты конструкции (Журнал «Секрет Фирмы»)

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

Предыстория

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

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

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

Между небом и землей

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

В 2000 году строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать

взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам Станислава Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

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

Попытки выплыть

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

С той же целью – получение заказов – Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. На сегодняшний день участие

в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии – последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее и труднее.

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

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось – сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию – практически 100% сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собствен-

ное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 году, тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ – 18 тыс. _К. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность – имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара

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

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

Вопросы к кейсу

Какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации?

Задания для самостоятельной работы

Изучите следующие вопросы

1. Менеджер среднего звена как агент изменений
2. «Кризис» менеджера среднего звена.

Практическое занятие №3.

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.

Вопросы для обсуждения

1. Причины сопротивлений изменениям
2. Методы реагирования на сопротивление
3. Анализ «поля сил»
4. Методы преодоления сопротивлений

Глоссарий:

- Причина сопротивления
- Эгоистический интерес
- Неправильное понимание целей
- Личные барьеры
- Организационные барьеры
- Угроза сложившимся социальным отношениям
- Потребность в гарантиях
- Невовлеченность
- Прошлый отрицательный опыт
- Инертность сложных организационных структур
- Сопротивление
- Кооптация
- Манипуляция
- Анализ поля сил

Кейс 1. Незваные гости в Татарии (Журнал «Секрет Фирмы»)

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей

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

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовилась к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строились десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. Д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели».

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

и исполняющий обязанности генерального директора компании.

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

Рынок зацементирован

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

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для мно-

гих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Вся гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf.

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

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

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

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

Воины в чистом поле

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Задания к кейсу

1. Проанализируйте ситуацию
2. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
3. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
4. Какие изменения должны произойти в самой организации?

Задания для самостоятельной работы

Изучите следующие вопросы

1. Поддержка изменений
2. Принятие решений в организациях в условиях изменений .
3. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.

Кейс 2. “Уходя, уходи...”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

- Высокий уровень заработной платы;
- Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);
- Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами;
- Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было пред-

ложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же _К мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.

Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Вопросы к кейсу

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?

2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?

3. Какие меры необходимо было предпринять для:

недопущения ситуации сопротивления;

предотвращения сопротивления.

Упражнение 1

Цель:

Понять роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и овладеть навыками их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс – сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций, подробно проанализированных А. И. Пригожиным, приведены в табл. 1.

Задание.

Проанализируйте перечисленные в табл. 1 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 1

Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

Практическое занятие №4.**Тема 4. Основные стратегии организационных изменений.***Вопросы для обсуждения*

1. Основные принципы управления процессом изменений
2. Структура системы управления изменениями
3. Модель «переходного периода»

4. Модель EASIER

5. Модель системной технологии вмешательства

6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями

Кейс 1. Завод Chemspec

Завод Chemspec (“Химикаты”) – часть крупной организации “Speciality Chemicals”, производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Chemspec, дислоцированный в Великобритании, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Chemspec имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации “Speciality Chemicals” зарубежными химическими заводами.

Персонал Chemspec составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек, работающих в Chemspec, значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению.

Недавно руководство организации “Speciality Chemicals” приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы к кейсу

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec харак-

тер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

3. Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов.

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

Задания для самостоятельной работы

1. Типичные ошибки менеджеров в управлении организационными изменениями

2. Эволюция моделей управления изменениями

3. Мониторинг и контроль процесса изменений

Кейс 2. Ассоциация домов призрения

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

ствуется многочисленная группа добровольных работников, занятых уходом за инвалидами и привлечением пожертвований.

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

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

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

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

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

Пояснительная записка должна состоять из двух частей.

В первой части Вы должны:

Объясните клиенту, что такое системное мышление и чем оно может быть полезно в рассматриваемой ситуации;

Используя системный подход, проанализировать ситуацию клиента (какой она Вам представляется) и выявить основные факторы, которые, по Вашему мнению, оказывают существенное влияние на ситуацию.

Во второй части Вы должны:

Описать Системную Технологию Вмешательства (СТВ), обосновать уместность ее использования в данном слу-

чае и показать, как она может быть применена к рассматриваемой ситуации.

Практическое занятие №5.

Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.

На практическом занятии студенты просматривают учебный видеofilm «Успешное изменение организационной структуры».

Вопросы для обсуждения:

К ситуации «ЗАО «Электроприбор»»:

1. Распределите оставшиеся функции между указанными структурными подразделениями.
2. Сформулируйте права и ответственность для функции «Осуществлять закупки материально-технических ресурсов».

К ситуации «ОАО «Спецмотострой»»:

1. Какие методы и мероприятия были использованы руководством для проведения изменений?
2. Какие этапы процесса изменений можно выделить в этом примере?

Ситуация 1. Анализ ситуации. Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»

Исходные данные. ОАО «Завод электроники и механики» (ОАО «ЗЭиМ») расположено в центре Европейской части России, в столице Чувашской Республики г. Чебоксары, находящейся на важнейших транспортных магистралях, связывающих развитые экономические районы – Поволжский, Центральный, Уральский, Западно-Сибирский. Предприятие находится в исторически сложившейся центральной части города и окружено живописным сквером.

Завод образован в 1958 г. как первое в стране специализированное предприятие по выпуску исполнительных меха-

низмов. С целью дальнейшего его развития в начале 60-х годов создается специальное конструкторское бюро, где совместно с НИИ «Теплоприбор» организуется разработка, а затем и выпуск средств автоматизации технологических процессов. Конкурирующими предприятиями в данной области в этот период были Завод тепловой автоматики в Москве, предприятия в Улан-Удэ и Севане.

В настоящее время основным направлением деятельности ОАО «ЗЭиМ» является разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров – счетчиков воды и теплосчетчиков.

Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя благодаря высоким эксплуатационным показателям и надежности на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, строительной индустрии, в агропромышленном комплексе, в коммунальном хозяйстве и других отраслях промышленности как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго-Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на Ближнем Востоке, в Индии, Китае, Кубе, странах СНГ.

ОАО «ЗЭиМ» занимает значимое место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов – 70%. Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции составляет около 20%.

Изменение структуры управления на предприятии началось в конце 80-х годов, когда волна новых законов, постановлений, указов, рекомендаций, зачастую противоречащих друг другу, буквально захлестнула завод. Началась приватизация, которая была просто немыслима без реорганизации таких предприятий, как «ЗЭиМ».

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО

«Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неукомплектованным штатом, без достаточного количества квалифицированных специалистов. Возникли просроченные обязательства по поставкам продукции. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного заводапоставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода во многом усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для спасения предприятия.

Структура управления предприятием перестала отвечать высоким темпам изменений. Административно-командная система не позволяла оперативно управлять заводом, многие принятые важные решения не исполнялись с той степенью ответственности и быстротой, которая требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация.

Предприятие имело ряд вспомогательных структурных подразделений, занимающихся такой деятельностью, как ремонтно-строительные работы, изготовление тары, производство микросхем и инструментов, товаров народного потребления. В рассматриваемый период рынок их услуг оказался наиболее узким, т.к. все заводы города уже имели хорошо развитые подобные структуры. Выяснилось, что эти подразделения неконкурентоспособны.

Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли

в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства, сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать «спустя рукава».

Если раньше одним из мотивирующих факторов были социальные гарантии, то теперь они резко снизились. Отсутствие средств на содержание социальной сферы (детские сады, общежития, профилактории и т.д.) поставило предприятие перед проблемой: либо закрывать эти учреждения, либо увеличивать оплату услуг, что еще заметнее уменьшило бы реальную заработную плату. Частичная потеря традиционных заказчиков привела к появлению избыточной численности.

Видя наступивший кризис, руководство предприятия, чтобы сохранить завод и людей, выступило инициатором проведения кардинальных изменений в организационной структуре предприятия.

В конце 1980-х гг. были рассмотрены альтернативные варианты реорганизации, сопровождавшиеся серией деловых игр, анализом сценариев преобразований. Изучались следующие варианты:

- переход на аренду с правом выкупа;
- образование группы обществ с ограниченной ответственностью;
- создание самостоятельных хозрасчетных подразделений с различной степенью хозрасчетных отношений;
- переход в акционерную форму собственности;
- создание центров финансовой ответственности.

В качестве организационной стратегии, реализуемой в настоящее время, выбран вариант создания акционерной материнской фирмы с сетью малых предприятий с плоской дивизиональной структурой по принципу – «базовый продукт, базовая технология».

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратеги-

ческого управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно: повысить управляемость производственными звеньями; повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде; добавить в перечень мотиваций, кроме повышения в малых предприятиях материальной заинтересованности, возможность реализации предпринимательской активности; повысить степень правовой определенности в деятельности малого бизнеса.

Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных изменений принципов ее построения и регулирования.

Структурные изменения осуществляются через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов.

Начало изменениям в структуре управления было положено в 1989 г., когда был образован кооператив «Двигатель», всю продукцию которого закупала материнская фирма. Руководители кооператива не знали отбоя от желающих работать в нем, что объяснялось более высокой заработной платой, чем на заводе. В некоторых подразделениях из-за этого зрело недовольство. Всем хотелось хорошо заработать, но при этом люди не думали, что работать нужно значительно быстрее и качественнее. Желających работать на этих условиях среди недовольных почему-то не оказалось.

Постепенно «пожар» погас.

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были образо-

ваны на базе структурных подразделений материнской фирмы с преобладающей долей фирмы в уставном капитале.

Опыт оказался положительным, и вскоре процесс изменения структуры ускорился – из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений.

Большая часть дочерних фирм находится на территории предприятия и не ограничена территориально. Площади им сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Бывает и наоборот, когда помещение включается в уставный фонд, а оборудование передается в аренду.

Взаимоотношения между дочерними и материнской фирмами определяются хозяйственными договорами, в которых определены обязанности, права и ответственность обеих сторон. Для повышения эффекта управления было создано объединение директоров. Это позволило материально заинтересовать людей в поддержании творческой атмосферы.

В сеть малых предприятий с различным статусом входят условно определяемые группы предприятий: по выпуску конечной продукции, ранее выпускаемой предприятием; по выпуску компонентов или оказанию услуг материнской компании; по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

Однако при всех достоинствах малых предприятий часть цехов не переводится в статус юридических лиц. Это обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и недостатком подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована система центров финансовой ответственности (ЦФО – подразделений отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельности. Создание первых ЦФО было связано с некоторым пассивным сопротивлением со стороны работников. Люди боялись потерять свои рабочие места, социальные льготы и привилегии. Только благодаря терпению и умению генерального директора убедить людей в необходимости совершаемых

действий проект был реализован. Убедившись, что при переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность ничего страшного не происходит, а заработная плата увеличивается, люди перестали бояться и оказывать сопротивление.

В настоящее время функционируют одиннадцать ЦФО, обладающих правами полного хозрасчетного подразделения и имеющих самостоятельные бизнес-планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, использовать свою часть полученной прибыли.

При таких условиях интерес работников к качеству выпускаемой продукции резко возрастает. Для закрепления своих позиций в завоеванной экономической нише и для ее расширения ЦФО, помимо поставки продукции, осуществляют ее сервисное обслуживание. Создан инженерный центр со своим субсчетом, в котором осуществляется разработка и внедрение инженерных систем из продукции, выпускаемой на предприятии.

Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на лицевом счете в главной бухгалтерии. При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяются оборотными средствами.

Степень свободы решений, предоставляемой ЦФО, растет по мере развития отношений и определяется во время переговоров. При этом инициатором расширения функций и прав могут выступить обе стороны. Вместе с тем имеются и ограничения. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны лишь при наличии средств на лицевом счете ЦФО. Конфликтные ситуации между фирмами разрешаются на Совете директоров, который играет роль третейского суда.

Взаимоотношения администрации материнской компании с ЦФО также определяются договорами. Хотя ряд служб пока не реорганизован, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не за счет

роста численности работников, а за счет других мер, в частности компьютеризации.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. С 1996 г. отдел маркетинга работает в статусе ЦФО, более того – практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система оплаты труда, определяющая «поля ответственности» сторон и механизмы мотивации работника. Был создан новый отдел активного развития, в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «3ЭиМ-Лайн»).

При реализации и задач по проведению структурных изменений иногда приходилось делать шаг и в обратную сторону те не концентрировать функции, а дробить их. Так, в период резкого спада объема продаж, увеличения неплатежеспособных клиентов, возникновения проблем в социальной сфере пришлось разделить функции заместителя генерального директора по общим вопросам и дополнительно ввести должность заместителя генерального директора по социальной сфере. Но в дальнейшем, когда предприятие вынуждено было освободиться от детских садов, части общежитий, профилакториев, несколько подобных должностей было ликвидировано.

Оценивая действенность выбранной стратегии изменений в структуре управления, методов и последовательность ее реализации, можно сделать следующие выводы:

1. Создан финансово-промышленный «холдинг» с горизонтальной системой управления – структура отражающая систему ценностей цели и задач и бизнеса и укомплектованная способными независимыми специалистами и, в конкретную работу которых генеральный директор не вмешивается.

В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем фирм, часть из которых находится на территории предприятия.

Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов.

Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая –130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

2. Коренным образом изменилась мотивация труда работников как материнской фирмы, так и ее дочерних предприятий.

Работники предприятия в ходе децентрализации приобрели дополнительную мотивацию, выражающуюся в зависимости оплаты их труда от объема произведенной и реализованной продукции, количества услуг как внешним, так и внутренним клиентам. Практически каждый член коллектива участвует в прибылях (определяется процент в структуре заработной платы, зависящий от чистой прибыли предприятия). Материальная мотивация высококвалифицированных рабочих и руководителей низового звена, особенно ценных для «ЗЭи-Ма», осуществляется через фонды «Элита» и «Золотой фонд».

Плоская структура управления дала возможность самостоятельно получать дополнительный доход предпринимательскому контингенту работников путем развития собственного бизнеса на базе материнской фирмы.

3. У работников повысились осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию.

Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и соци-

ально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

4. Создана адаптивная структура управления.

Плоская структура предприятия позволяет быстро и эффективно адаптироваться в быстро меняющихся экономических условиях. Существование в структуре малых предприятий, занимающихся научными разработками и разработками новой продукции, позволило в короткие сроки и при не слишком значительных материальных затратах внедрять в производство конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя. Наши малые предприятия способны самостоятельно и быстро переориентировать свое производство без риска больших потерь для материнской фирмы.

5. Сохранение рабочих мест и создание дополнительных.

Структурные изменения позволили предприятию избежать массового высвобождения численности работающих, что наблюдалось на других предприятиях города в период спада производственной активности в связи с разбалансированностью материально-технического обеспечения, уменьшением спроса на продукцию и другими факторами. Сеть дочерних фирм предопределила создание рабочих мест для рабочих и инженерно - технических работников. При этом разнообразные направления их деятельности позволили привлечь к новому бизнесу людей со стороны, т.е. создать новые рабочие места.

6. Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования.

В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструкту-

ризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок. Он показывает, как можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места.

Материнская компания сегодня концентрирует свои усилия на выпуске новых товаров, ноу-хау, обучении персонала и развитии базовых технологий. Предприятие также осуществляет поиск внешних инвесторов не только для себя, но и для развития дочерних фирм.

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения.

Изменения на предприятии «ЗЭиМ» происходили целенаправленно, с четко разработанной стратегией, и это помогло предприятию не только выжить, но и добиться определенных успехов в сложных экономических условиях.

Вопросы по ситуации:

Внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

а) перестройке организационной структуры предприятия;

б) реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы;

в) изменению системы мотивации персонала организации. Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи:

1) выделите основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и дайте их характеристику. Обоснуйте необходимость и готовность организации к изменениям;

2) проведите SWOT-анализ, определите сильные и слабые стороны организации, возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы), влияющие на стабильность и эффективность развития организации. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на организацию;

3) определите основные факторы, мотивирующие участников, и причины отсутствия мотивации персонала в повышении качества работы и улучшении результатов их деятельности;

4) дайте характеристику структурным изменениям, реализованным в организации. Постройте организационную структуру организации, полученную после реализации кардинальных изменений. Определите, к какому подходу можно отнести данные мероприятия по изменению организационной структуры? Покажите взаимосвязь между организационно-правовой формой организации и типом структуры управления. Опишите взаимоотношения между материнской компанией и образовавшимися после реструктуризации ее дочерними малыми предприятиями;

5) какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления?

6) какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Практическое занятие №6.

Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов

Ситуация 1. Анализ примера применения принципов бизнес-реинжиниринга при реорганизации поставок в компании Ford-Motors.

Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 1. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих несогласований в документах с поставленным товаром и, как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.

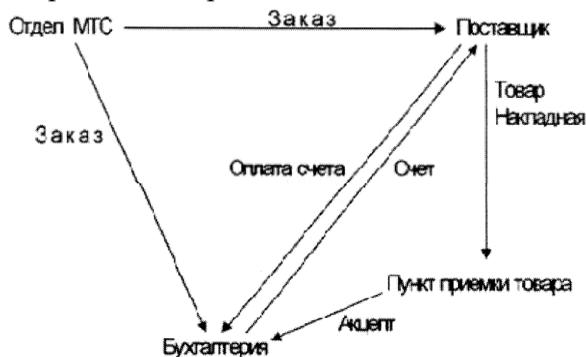


Рис. 1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 2). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия несогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

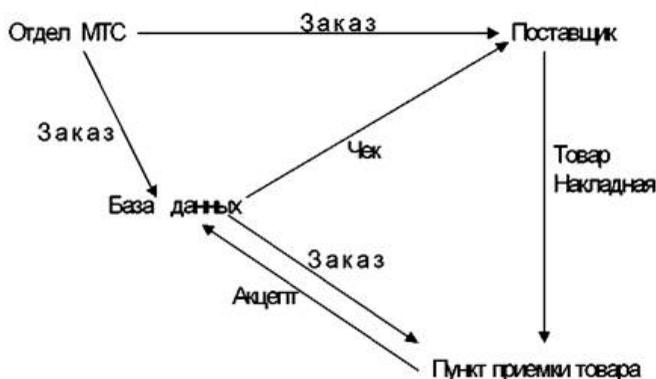


Рис. 2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией внимательно и ответьте на вопросы:

1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте.

2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов вы можете назвать на данном примере?

Практическое занятие №7.

Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.

Ситуация 1. Деловая игра «Диагностика и изменение организационной культуры по методу ОСАІ и стратегии развития фирмы»

1. Цель и задачи игры. Основная цель игры состоит в формировании у менеджеров и студентов способности самостоятельного решения задач по созданию новой организационной культуры по методу ОСАІ на основе оценки конкурирующих ценностей фирмы и выбору стратегии ее развития. Задачи игры: 1) изучение и закрепление методов анализа существующей организационной культуры фирмы; 2) приобретение и усвоение инновационных методов и приемов формирования новой организационной культуры фирмы; 3) закрепление знаний и навыков выбора стратегии развития фирмы с использованием приемов SWOT-анализа.

2. Исходные данные и методика проведения деловой игры.

1. На занятии, предшествующем деловой игре, участникам: а) объясняются цель, задачи, основные понятия и порядок проведения игры, рекомендуемая литература, необходимая для подготовки к игре; б) выдаются исходные данные: инструменты оценки организационной культуры (набор вопросов, состоящий из шести основных измерений культуры) (табл. 1) и методика проведения игры. Оценка предполагает анализ организационной культуры трех фирм, принадлежащих одной отрасли. Данные, необходимые для анализа организационной культуры фирм, каждая рабочая группа собирает самостоятельно из различных источников информации: социально-экономических журналов (например, «Эксперт», «Top-Manager» и др.), Интернета и т.д.

2. Социальная группа участников-экспертов разбивается на рабочие группы (команды) по 3-4 человека, каждая из

которых представляет собой творческий коллектив по реализации поставленной задачи в игре.

3. Методы и приемы выполнения игры: метод экспертной оценки, статистический прием расчета средней арифметической, инструмент оценки конкурирующих ценностей организационной культуры; SWOT-анализ.

4. Методика проведения деловой игры представляет собой поэтапный процесс диагностики существующей организационной культуры фирмы, построения профиля новой организационной культуры и формирования стратегии развития фирмы. Методика состоит из следующих этапов.

1. *Диагностика культуры организации с использованием инструмента оценки конкурирующих ценностей фирмы.* Эта оценка позволяет получить картину того, каким образом работает организация, какими ценностями она характеризуется. Данный этап анализа включает два шага оценки: по шкале «ТЕПЕРЬ» представляется рейтинговая оценка культуры организации в настоящее время, и по шкале «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» дается рейтинговая оценка организационной культуры через 3–5 лет. Такой анализ проводится по каждой фирме отрасли. Результаты исследования заносятся в таблицу 6.1. Анализ проводится по методу балльной оценки. Сумма баллов по каждой группе показателей (всего 6 групп показателей) составляет 100. Участники каждой команды являются экспертами. Оценка по альтернативным показателям А, В, С и D проводится всеми членами команды коллегиально.

2. *Расчет средних и суммарных показателей по альтернативам А, В, С и D.* На этом этапе, используя статистический прием определения средней простой арифметической, определяются средние по формулам:

$$A' = \sum A_i / 6,$$

$$B' = \sum B_i / 6,$$

$$C' = \sum C_i / 6,$$

$$D' = \sum D_i / 6.$$

Результаты заносятся в таблицу 6.2 в колонки «ТЕПЕРЬ» и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» по каждой фирме отдельно. Итоговая цифра составляет 100%. Далее определяется рейтинговая оценка культуры организации как суммарная и средняя оценка каждой альтернативы А, В, С и D по всем шести группам измерений. Результаты заносятся в таблицу 6.3. Эти показатели используются при построении профиля организационной культуры.

3. Построение профиля организационной культуры с использованием рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Этот этап включает в себя следующие шаги:

3.1. Разработка конструкции конкурирующих ценностей. Для этого строится координатная плоскость, на которой в результате пересечения осей X и Y образуются четыре квадранта А, В, С и D.

Квадранту А соответствует тип организационной культуры «Клан», квадранту В – «Адхократия», квадранту С – «Рынок», квадранту D – «Бюрократия» (иерархическая культура). Ось X характеризуют ценности: «Внутренний фокус и интеграция» – «Внешний фокус и дифференциация». Ось Y – ценности: «Гибкость и дискретность» – «Стабильность и контроль». Рамочная конструкция конкурирующих ценностей показана на рисунке 6.1.

3.2. Построение профиля организационной культуры. Строится культура сначала по альтернативам «ТЕПЕРЬ», потом – «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО». Каждому квадранту соответствует своя средняя оценка – соответственно А', В', С' и D'. Оценки отмечаются на диагоналях соответствующих квадрантов, полученные точки соединяются.

3.3. Сравнительный анализ двух многоугольников проводится по двум альтернативным оценкам «ТЕПЕРЬ» (сплошной линией) и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» (пунктирной линией). Далее определяются расхождения между фактом и желаемым, делаются соответствующие выводы. Профиль организацион-

ной культуры строится для каждой фирмы отдельно. На каждом рисунке должно быть два профиля.

4. *Формирование стратегии развития фирмы на основе проведения SWOT-анализа системы управления фирмы.* Этот этап предполагает: а) анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз; б) определение основных целей и в) разработку стратегических мероприятий (набор управленческих решений и действий), направленных на устранение слабых сторон и усиление сильных. Результаты заносятся в таблицу 6.4.

5. *Подведение итогов.* Каждая рабочая группа отчитывается о проделанной работе перед аудиторией. Участники остальных команд задают вопросы. Комплексная оценка результатов работы каждой команды проводится по 10-балльной шкале оценивания. Она включает:

а) оценку качества содержания работы, обоснованность, логичность представления результатов, правильность оформления работы;

б) оценку правильных ответов на заданные вопросы. Результаты работы команды оцениваются следующим образом: 9-10 баллов – «отлично»; 6-8 баллов – «хорошо», 3-5 баллов – «удовлетворительно», менее 3 баллов – «неудовлетворительно».

Таблица 2

Средство оценки организационной культуры - текущее и предпочтительное состояния

1. Особенности ориентированности организации		Теперь			Предпочтительно		
		1	2	3	1	2	3
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего						

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск						
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели						
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются формальными процедурами						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь			Предпочтительно		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь						
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску						
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты						
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности						

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
3. Управление наемными работниками		Теперь			Предпочтительно		
А	Стиль менеджмента в организации - поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений						
В	Стиль менеджмента в организации - поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности						
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений						
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
А	Организацию связывают во-едино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне						
4. Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
В	Организацию связывают во-едино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах						

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
С	Организацию связывает во-едино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа						
Д	Организацию связывают во-едино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
5. Стратегические цели		Теперь			Предпочтительно		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие						
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей						
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке						
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
6. Критерии успеха		Теперь			Предпочтительно		

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях						
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор						
C	Организация определяет успех на базе обладания на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке						
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100

Таблица 3

Расчет оценки по методу ОСАІ

Альтернативы	Теперь			Предпочтительно		
	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 1	Фирма 1	Фирма 3
A						
B						
C						
D						
Всего:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Таблица 4

Представление рейтинговых оценок культуры
организации

Баллы оценки	Теперь			Предпочтительно		
	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 1	Ф 2	Ф 3
1	2	3	4	5	6	7
1А						
2А						
3А						
4А						
5А						
6А						
Сумма (всего баллов ответов А)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1В						
2В						
3В						
4В						
5В						
6В						
Сумма (всего баллов ответов В)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1С						
2С						
3С						
4С						
5С						

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6	7
6C						
Сумма (всего баллов ответов C)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1D						
2D						
3D						
4D						
5D						
6D						
Сумма (всего баллов ответов D)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						

Таблица 5

Стратегические мероприятия развития фирмы

Критерии	Цель 1	Цель 2	...	Цель <i>n</i>
Сильные стороны организационной культуры				
Слабые стороны организационной культуры				
Возможности организационной культуры				
Угрозы организационной культуры				
Стратегические мероприятия <i>m</i>				



<i>Клан</i> – культура, при которой организация фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям	<i>Адхократия</i> – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям
<i>Иерархия (бюрократия)</i> – культура, при которой организация фокусирует внимание на внутренней поддержке и сочетании с требуемой стабильностью и контролем	<i>Рынок</i> – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем

Рис. 3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Практическое занятие №8.

Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие команды и ее отличие от группы
2. Принципы создания команд
3. Основные этапы развития команды стратегических изменений
4. Атрибуты самообучающейся организации
5. Принципы построения самообучающихся организаций
6. Особенности организационной культуры самообучающейся организации

Глоссарий:

- Интеллектуальная организация
- Индустриальная организация
- Команда

- Группа
- Стандартизация рабочей силы
- Экстравертное управление
- Разветвленная система принятия решений
- Упор на стабильность
- Упор на вертикальное лидерство
- Система внутреннего обучения
- Самообучающаяся организация
- Знания
- Ценность

Упражнение

Командные цели

Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть:

- Взаимоисключающими;
- Источником потенциального конфликта для менеджера.

Вопросы для изучения на индивидуальном занятии

Обсудите следующие вопросы

1. Как повысить эффективность команды стратегических изменений
2. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений

Деловая игра

Самая высокая башня

Цель

В процессе исполнения данной игры студенты:

- Поймут разницу между рабочей группой и командой;
- Столкнутся с планированием части функций команды;

□ Узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения;

□ Обсудят “за” и “против” открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями;

□ Получат представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц;

□ Увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задании могут послужить демотивационным фактором.

Ход занятия: Группа должнаделиться на команды по 5-6 человек. Команда, из предлагаемого ей материала должна построить башню. Из состава команды должен быть выбран один наблюдатель – “надзиратель”, а также те, кто будет осуществлять планирование – “мыслители”, и осуществление задуманного проекта - “исполнители”.

Каждой команде будет дан одинаковый набор материалов, для практического осуществления разработанных планов.

Инструкция для “разработчиков” и “строителей”

Стадия планирования занимает 30 минут и включает в себя: разработку, обсуждение конструкции и подготовку инструкций, для тех кто будет занят изготовлением башни.

У “строителей” возведение башни должно занять не более 15 минут. “Разработчики” не могут помогать “строителям” в работе. В распоряжении строителей будут только письменные или устные инструкции.

Побеждает та команда которая соорудит самую высокую и устойчивую башню.

Инструкция для наблюдателя

Наблюдатель может общаться с другими наблюдателями, но во время стадий планирования и реализации он не должен общаться с другими членами команды.

При наблюдении необходимо обратить внимание на следующие моменты:

Как “строители” использовали время во время планирования;

Чем занимались “разработчики” первые 25 минут, отведенные на “планирование” – были ли они заняты исключительно своим заданием или также учитывали нужды “строителей”;

Были ли привлечены “строители” к какой-либо из стадий планирования?;

Что сказал Вам тот язык, которым пользовались участники во время стадии планирования, об их образе мыслей?;

Насколько был вовлечен каждый член команды на этапе планирования?;

Насколько хорошо участники справлялись со своими ролями – те, кто руководил, кто думал, кто делал и т.д.?

Наблюдали ли Вы различные уровни мотивации у строителей и разработчиков? На каких уровнях? Что позволило вам сделать такие выводы?

Были ли какие-нибудь очевидные моменты соревнования или конфликта между участниками команды?

Задания для самостоятельной работы

1. Эффективность команды стратегических изменений
2. Типичные ошибки при создании и управлении командой
3. Определение и выполнение командной задачи

Упражнение

Распределение ролей в команде

Ознакомьтесь со следующими высказываниями.

Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.

В команде нужен “человек- кремень”, способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.

В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.

В команде необходим кто-то, способный “сделать так, чтобы случилось” намеченное.

В команде нужен кто-то, “делавший раньше”.

А теперь письменно ответьте на следующие вопросы.

1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие.

2. Все ли этим сказано о членах команды?

3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

Кейс 1. “Кадры решают все...”

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

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

Наверное можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результа-

ты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия.

Вопросы к кейсу

1. Оцените эффективность обучения работников НМЗ.
2. Можно ли рассматривать данную ситуацию как создание существенной “добавленной стоимости” для общества?
3. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?
4. Имеются ли на НМЗ предпосылки для создания самообучающейся организации и какие?

Вопросы для изучения на индивидуальном занятии

Тест

Ваш стиль обучения

Ответьте на вопросы следующего теста и определите свой стиль обучения. Отмечайте те утверждения, с которыми Вы согласны.

1. Я имею четкие убеждения относительно того, что является правильным, а что неправильным, что хорошо, а что плохо.
2. Я часто действую без учета возможных последствий.
3. Я имею склонность решать задачи, продвигаясь шаг за шагом.
4. Я полагаю, что формальные процедуры ограничивают людей.
5. Я имею репутацию человека, который говорит то, что думает, просто и прямо.
6. Я часто нахожу, что действия, основанные на чувствах, являются такими же разумными, как и действия, основанные на тщательном обдумывании и анализе.
7. Мне нравится такой вид работы, при котором я имею время для тщательной подготовки и выполнения.
8. Я часто спрашиваю людей об их основных убеждениях.

9. Наиболее существенными является вопрос, работает ли это на практике.

10. Я активно стремлюсь к приобретению нового опыта.

11. Когда я слышу о какой-то новой идее или подходе, я немедленно начинаю работать над их применением на практике.

12. Я приверженец самодисциплины, такой, как соблюдение диеты, выполнение регулярных физических упражнений, поддержание определенного режима дня.

13. Я горжусь тем, что делаю работу тщательно.

14. Лучше всего мне работается с логично и аналитически мыслящими людьми и менее хорошо с людьми, ведущими себя спонтанно и “нерационально”.

15. Я забочусь о корректности интерпретации доступных мне данных и избегаю поспешных выводов.

16. Мне нравится принимать решения осторожно, после взвешивания альтернативных вариантов.

17. Новые, необычные идеи меня привлекают в большей степени, чем проверенные на практике.

18. Мне не нравится неупорядоченность чего-либо, я предпочитаю систематизировать по некоторой модели.

19. Я придерживаюсь установленных процедур до тех пор, пока считаю их эффективными для выполнения работы.

20. Мне нравится соотносить свои действия с некоторыми общими принципами.

21. В дискуссиях мне нравится добираться до сути.

22. Я склонен общаться, соблюдая дистанцию, и поддерживать несколько формальные отношения с людьми на работе.

23. Мне удаётся успешно справляться с новыми и разнообразными задачами.

24. Мне нравятся люди, ведущие себя спонтанно и любящие шутки.

25. Я уделяю пристальное внимание деталям, прежде чем прийти к какому-либо заключению.

26. Мне трудно генерировать идеи под влиянием момента.

27. Я верю в возможность немедленного постижения сути вопроса.

28. Я осторожен и не делаю слишком поспешных выводов.

29. Я предпочитаю иметь как можно больше источников информации: чем больше данных, тем лучшая возможность предоставляется для обдумывания – есть из чего выбрать.

30. Легкомысленные люди, которые ко всему относятся недостаточно серьезно, обычно раздражают меня.

31. Я выслушиваю точку зрения других людей прежде чем самому что-то предпринять.

32. Я склонен открыто выражать свои чувства.

33. В дискуссиях мне нравится наблюдать за поведением других участников.

34. Я предпочитаю реагировать на события спонтанно и гибко, а не планировать ответ заранее.

35. Я склонен увлекаться техническими приемами, такими как системный анализ, блок-схемы и алгоритмы, ветвящиеся программы, ситуационное планирование и т.д.

36. Меня беспокоит если я должен напряженно работать, чтобы уложиться в сжатые сроки.

37. Я склонен оценивать идеи по их практическому воплощению.

38. Спокойные, вдумчивые люди заставляют меня чувствовать себя неловко.

39. Меня раздражают люди, которые действуют слишком поспешно.

40. Важнее пользоваться настоящим моментом, чем думать о прошлом и будущем.

41. Я думаю, что решения, основанные на вдумчивом анализе всей информации, являются более разумными, чем основанные на интуиции.

42. Я склонен быть требовательным к себе и другим и добиваться совершенства во всем, особенно в работе.

43. Во время обсуждений я обычно предлагаю множество неожиданных, стихийных идей.

44. На совещаниях я выдвигаю практические, реалистичные идеи.

45. Часто правила существуют для того, чтобы они нарушались.

46. Я предпочитаю отдалиться от ситуации и рассмотреть все перспективы.

47. Я умею видеть несообразности и слабости в аргументах, приводимых другими людьми.

48. В целом я больше говорю, чем слушаю.

49. Часто я вижу лучшие, более практические способы выполнения чего-либо.

50. Я думаю, что многие письменные доклады следует сократить, оставив самую суть.

51. Я полагаю, что рациональное, логическое мышление сегодня должно занять ведущее положение.

52. Я более склонен к обсуждению с людьми конкретных вопросов, чем к участию в светских разговорах.

53. Мне нравятся люди, которые охотнее подходят к проблемам с реалистической, а не с теоретической точки зрения.

54. В ходе обсуждения меня раздражают отклонения от темы и вопросы, не относящиеся к делу.

55. Если мне нужно написать доклад, я склонен проработать множество вариантов перед тем, как остановиться на окончательной версии.

56. Я стараюсь проверять идеи, чтобы убедиться, что они работают на практике.

57. Я стремлюсь найти ответ посредством логического подхода.

58. Мне нравится много говорить.

59. При обсуждении я часто нахожу, что я реалист, придерживающийся сути дела и избегающий длинных рассуждений.

60. Мне нравится тщательно обдумывать альтернативные варианты, прежде чем составить свое мнение.

61. Во время дискуссий я часто нахожу, что я беспристрастен и объективен.

62. Во время дискуссий я занимаю сдержанную позицию, а не позицию лидера, и не склонен много говорить.

63. Мне нравится, что я могу соотносить текущие действия с более долгосрочной и более глобальной перспективой.

64. Когда что-то идет не так, я стремлюсь быстрее закончить с этим и учесть в своем опыте.

65. Я склонен отвергать сумасбродные, неожиданные идеи, как непрактичные.

66. Лучше все тщательно обдумать, прежде чем действовать.

67. В целом я охотнее слушаю, чем говорю.

68. Я склонен быть жестким с теми людьми, которые не принимают логический подход.

69. В большинстве случаев я верю, что цель оправдывает средства.

70. Я не придаю значения тому, задеты ли чувства людей, пока работа не закончена.

71. Я нахожу стесняющим обстоятельством наличие конкретных целей и планов.

72. Обычно я бываю одним из тех людей, кто превращает жизнь в вечеринку.

73. Я делаю все, что является целесообразным, чтобы работа была выполнена.

74. Мне быстро надоедает методичная, длительная работа.

75. Я строг при анализе основных предположений, принципов и теорий, связывающих факты и события.

76. Мне всегда интересно знать, что думают люди.

77. Я предпочитаю, чтобы совещания проводились методично, основываясь на принятой повестке дня.

78. Я избегаю субъективных или неоднозначных тем.

79. Я получаю удовольствие от драмы и волнений кризисной ситуации.

80. Люди часто считают, что я не чувствителен к их переживаниям.

<i>Ключ</i> 2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
Деятель	Рефлектор	Теоретик	Прагматик

ДЕЯТЕЛЬ

Деятели заинтересованы в том, чтобы пробовать идеи, теории и технику для того, чтобы увидеть: работают ли они на практике. Они позитивно исследуют новые идеи и используют первую возможность поэкспериментировать с применением нового. Они те люди, которые возвращаются с

курсов менеджмента, наполненные новыми идеями, с желанием испробовать их на практике. Они любят преуспевать, действуют быстро и уверенно в условиях, которые привлекают их. Они склонны быть нетерпеливыми в затянувшихся беседах. Они чрезвычайно практичные, приземленные люди, которые любят принимать рациональные решения для разрешения проблем. На брошенный им вызов они реагируют как на возможность. Их философия: «Если есть более эффективный путь, то нужно его использовать».

РЕФЛЕКТОР

Рефлекторы склонны к тому, чтобы изучать новый опыт и наблюдать за ним с различных ракурсов. Они собирают данные из «первых рук» и из других источников, предпочитая все обдумать, прежде чем прийти к какому-либо заключению. Тщательный сбор данных о применении нового опыта очень важен для них, поэтому они делают выводы медленно и оттягивают принятие решений так долго, как только это возможно. Их философия - быть осторожными. Они наблюдательные, созерцающие люди, которые любят учитывать все возможные «острые углы» и подтексты, прежде чем сделать движение. Они предпочитают «сидеть сзади» во время встреч и дискуссий, они наслаждаются, наблюдая других людей в действии. Когда они действуют - это часть большой картины, которая включает в себя как прошлый опыт, так и настоящий, наблюдения других людей, также, как и свои собственные.

ТЕОРЕТИК (МЫСЛИТЕЛЬ)

Мыслители адаптируют и объединяют наблюдения в сложные, но логически грамотные теории. Они обдумывают проблемы через вертикальный, пошаговый, логический путь. Они ассимилируют различные факты в связные теории. Они склонны быть перфекционистами, которые не успокоятся, пока все не будет связано в рациональную схему. Они любят анализировать и синтезировать. Их философия ценит рациональность и логику. Они часто спрашивают: «Это имеет смысл? Каковы основные предположения?». Они склон-

ны быть обособленными и верят, скорее, объективному, чем чему-либо субъективному или сомнительному. Соответственно, их подход к проблеме логичен. Они жестко отвергают все, что не соответствует логике. Они предпочитают максимум уверенности и чувствуют себя некомфортно в субъективных суждениях, нестандартном мышлении, и во всем, что может быть несерьезно.

ПРАГМАТИК.

Прагматик всегда хочет проверить, работают ли идеи, теории, методики на практике. Прагматик — практичный, восприимчивый человек, который любит принимать решения и разрешать проблемы. Бесконечные дискуссии заставляют его нервничать. Он — натура практическая, «прочно стоящая на земле». Он воспринимает проблемы и риск как вызов. Его девизы: «Если только это сработает!» и «Всегда можно найти лучший способ». Прагматики в основном учатся в процессе деятельности и основное внимание уделяют практике, а не теории. Дайте ему возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться, предоставить информацию и методики работы.

Кейс 2. Качество работы

Представьте себе, что Вы столкнулись со следующей ситуацией.

В последние месяцы качество работы одного из Ваших коллег заметно ухудшилось. Он (она), несомненно, очень способный, увлеченный и, как правило, достаточно эффективный работник. Однако на него поступили жалобы от нескольких клиентов: кроме того, некоторые коллеги ссылались на его (ее) высказывания или поступки, касающиеся Вас.

Вы уже пытались обсудить этот вопрос, но Ваш сотрудник стремился отмахнуться от проблемы, настаивая на том, что все в порядке. Положение ухудшается, и теперь Вы намерены организовать встречу с ним (ней) для обсуждения качества его (ее) работы.

Вопросы к кейсу

Отметьте основные темы, которые Вы будете учитывать при планировании этой встречи. Руководством Вам могут послужить следующие рубрики:

1. Как Вы подойдете к проведению беседы?
2. “Уроки”, извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
3. Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
4. Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
5. Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

Задания для самостоятельной работы

1. Система управления знаниями
2. Анализ российской практики
3. Эффективность инвестиций в персонал.

Кейс 3. Обучение

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

там и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы к кейсу

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

Практическое занятие №9.

Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями.

Ситуация 1. Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии Balanced Scorecard (BSC)

Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии. Таким образом, Сбалансированная система показателей (ССП) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Основной принцип ССП – управлять можно только тем, что можно измерить. Концепция Сбалансированной системы показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую кор-

ректировку стратегии путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

Исходные данные. В 2012 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2010 году достигла 15,7 млрд долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2012 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интербрю», «Крафт Фудс».

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

Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на

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

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

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

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завершила миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у рос-

сийских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2011 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2008 по 2013 год порядка 60 млн долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2012 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2012 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

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

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рис. 4).

ЗАО «ГОТЭК-Инвест»

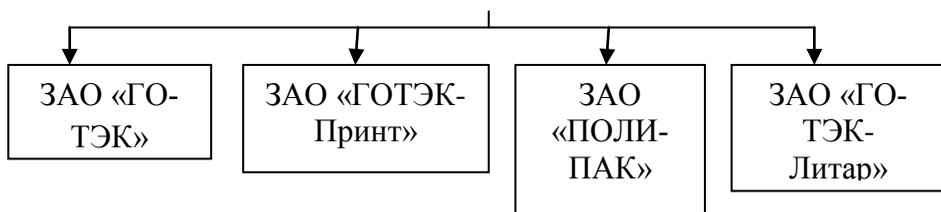


Рис. 4. Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, –говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, –тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

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

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

Дополнительная информация к исходным данным. В течение месяца после того, как в компании «ГОТЭК» было принято решение о привлечении консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers (*PwC*) для внедрения организационных изменений, представители *PwC* проводили анализ системы документов, описывающих стратегию компании, а также подробно беседовали с ключевыми руководителями группы. Еще два месяца ушло на то, чтобы они представили свое видение изменений. Было разработано несколько вариантов проведения изменений, но остановились на варианте, который предполагал создание промежуточной операционной модели управления бизнесом. Она включала в себя изменения бизнес-процессов, новую организационную структуру, систему показателей оценки деятельности и систему управленческой отчетности. Большое внимание в данной модели уделялось внутренней логистике и операционной деятельности. Основной целью данных процессов было сокращение внутренних издержек компании для оперативности выполнения заказов и предоставления лучшего сервиса клиентам.

Задание. На основе инструмента *BSC* внедрите новый подход к управлению изменениями, который предлагает четыре ключевых блока показателей оценки эффективности:

1. Финансы (каково представление о компании у акционеров-инвесторов).
2. Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов).
3. Бизнес-процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться).
4. Обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании).

Построение *BSC* осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня и находились в балансе между со-

бой, и представляет поэтапный процесс детализации целей и задач оценки эффективности и внедрения организационных изменений. Он включает следующие этапы:

Этап 1. Определение видения организации (картины того, какой организация хочет стать в будущем. Например: «Мы должны доминировать на рынке»).

Этап 2. Определение стратегий (каких стратегий мы придерживаемся? на каких областях мы сосредоточимся?).

Этап 3. Определение перспектив и факторов успеха (какие должны быть перспективы и факторы успеха?).

Этап 4. Определение показателей (какие должны быть показатели по каждому фактору?).

Этап 5. Способы расчета (какие значения показателей мы рассчитываем?).

Этап 6. Создание планов действий (какие меры должны быть приняты для достижения целей?).

Этап 7. Управление и развитие (как мы развиваемся, обновляем и поддерживаем BSC?).

Прежде чем выполнить данное задание, изучите процесс внедрения BSC на условном примере, приведенном на рис. 5. Ознакомьтесь внимательно и внедрите инструмент BSC управления организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе исходных данных.

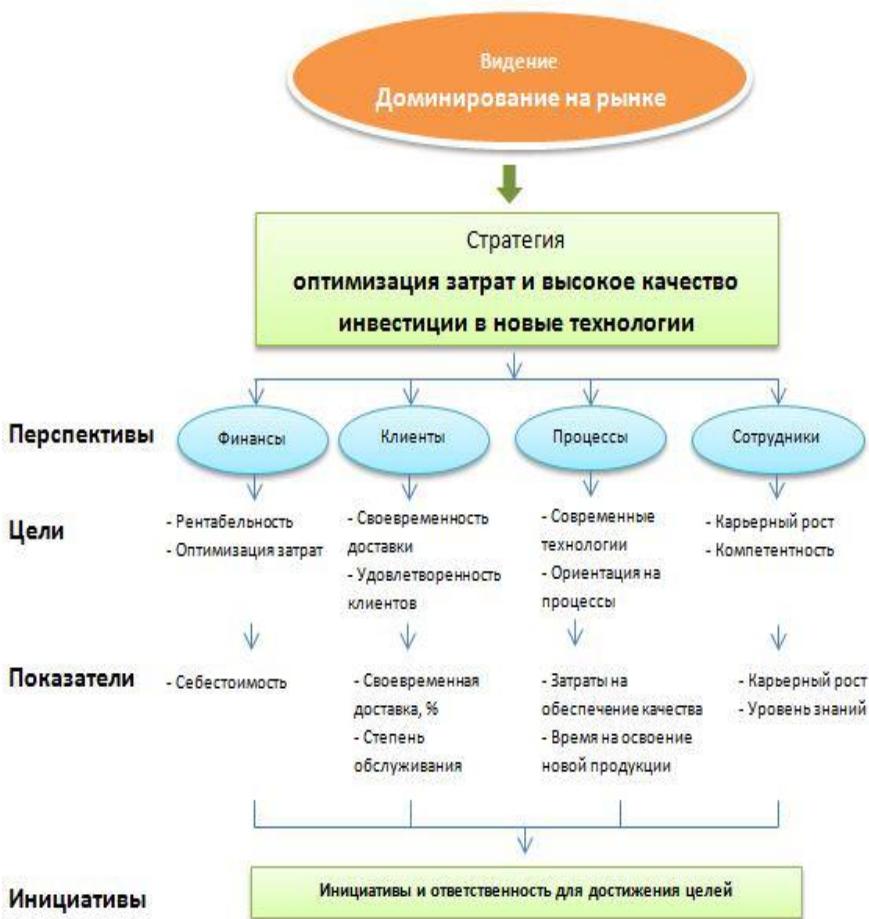


Рис. 5. Построение BSC организации (условный пример)

Кейс 1. Текучка на шоколадной фабрике (Журнал «Секрет Фирмы»)

Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся.

Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они

рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу и столкнулись с кадровыми проблемами.

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

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

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

Искусство продаж

Изначально Роман и Юлия рассчитывали, что производственный цех будет обеспечивать продукцией не только

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

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

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

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

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

Управление из-за прилавка

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте ситуацию
2. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации?

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

Домашнее задание №1

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему «Изменение в моей жизни».

В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

Домашнее задание №2

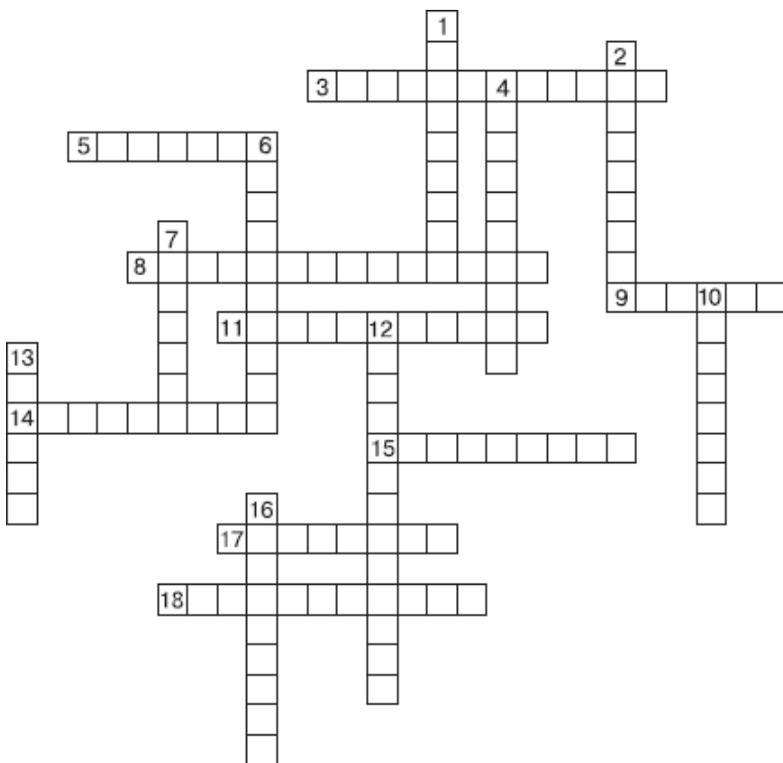
Web-сёрфинг

Выберите достаточно известную организацию и с помощью материалов ее сайта, статей, комментариев и откликов о ней, ответьте на следующие вопросы:

1. Кратко дайте портрет данной организации (возраст, форма собственности, направления деятельности и т.п.)
2. На каком этапе развития, по Вашему мнению, находится данная организация, и какие кризисы роста ею уже пройдены?
3. Какова стратегия развития данной организации?
4. О каком типе организационной культуры можно говорить в условиях данной организации? Каким образом проявляются формальные и неформальные стороны организационной культуры?
5. Изменения, какого рода происходили в организации за последние два года, какой характер они носили и каков результат?

Работа должна сопровождаться ссылками на интернетовские страницы и копиями окон, например с помощью PrtScrn.

Кроссворд



Вопросы.

По горизонтали.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

По вертикали.

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

2. Обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящей организации.

4. Вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала.

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

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

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

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

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

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. «Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigm.shtml>.
3. Бурмистров А.Н., Синявина М.П. Успешное изменение организационной структуры. Учебное пособие.- СПб.: Решение, 2008, -60с.
4. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Оптимизация организационной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusconsult.ru/cms-ews.php?mode=view_news&id=230.
8. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
9. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
10. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>.
11. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Издательство: Дашков и К, 2014 г. 304 с.
12. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие №1. Тема 1. Закономерности организационного развития.	5
Практическое занятие №2. Тема 2. Теоретические основы управления изменениями.	10
Практическое занятие №3. Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.	15
Практическое занятие №4. Тема 4. Основные стратегии организационных изменений.	25
Практическое занятие №5. Тема 5. Реструктуризация бизнес-процессов организации.	29
Практическое занятие №6. Тема 6. Реинжиниринг бизнес-процессов	41
Практическое занятие №7. Тема 7. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.	43
Практическое занятие №8. Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений.	53
Практическое занятие №9. Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями.	67
Домашнее задание №1	79
Домашнее задание №2	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	83

Учебное издание

Володина Наталия Леонидовна

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:
ПРАКТИКУМ

В авторской редакции

Подписано к изданию 27.10.2014
Объем данных 652 Кб

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14