

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Практикум по дисциплине
«Управление изменениями»**



Уфа 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Практикум по дисциплине
«Управление изменениями»

Учебное электронное издание сетевого доступа

© УГАТУ

Уфа 2021

Автор-составитель Л. Р. Амирханова

Управление изменениями в организации : практикум по дисциплине «Управление изменениями» [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ; авт.-сост. Л. Р. Амирханова. – Уфа : УГАТУ, 2021. – URL: https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2021-184pdf.

Цель практикума – закрепить полученные студентами теоретические знания, привить определенные практические навыки по разработке программы осуществления организационных изменений на предприятии.

Предназначен для студентов направления подготовки бакалавров 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организации (в промышленной сфере)»).

Рецензент д-р экон. наук, профессор Т. А. Гилева

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор.

Автор-составитель *Рифовна Лилия Амирханова*

Редактирование и верстка *М. В. Южакова*

Программирование и компьютерный дизайн *О. М. Толкачёва*

Подписано к использованию: 22.11.2021

Объем: 1,1 Мб.

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»

450008, Уфа, ул. К. Маркса, 12.

Тел.: +7-908-35-05-007

e-mail: rik@ugatu.su

Все права на размножение, распространение в любой форме остаются за разработчиком.

Нелегальное копирование, использование данного продукта запрещено.

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление изменениями» играет особую роль в профессиональной подготовке современного менеджера. Она предназначена для формирования установки видеть, отслеживать и оценивать необходимость внесения изменений в свою профессиональную деятельность и содержит необходимые знания для успешного осуществления этих изменений. В практикуме большое внимание уделяется логике построения концепции проведения организационных изменений. Это способствует лучшему усвоению учебного материала, увеличивает его практическую ценность. Исходной позицией всех рассуждений об изменениях принято понимание того, что управление организацией может быть ориентировано лишь на реализацию установленных функций деятельности. Но сегодня особенно важным становится видение потребностей в изменениях и возможностей их реализации, не нарушающих деятельность организации, но обеспечивающих последовательное и успешное ее развитие. Ключевыми в концепции управления изменениями являются факторы и причины противодействия изменениям и возникновения конфликтов, диагностика и эффективность изменений, роль интеллектуального потенциала организации и лидерства в менеджменте.

Тематика практических занятий определяется содержанием курса «Управление изменениями» и отражает основные разделы этой дисциплины:

- стратегическое управление на предприятии;
- формирование культуры, благоприятствующей стратегии;
- разработка программы проведения организационных изменений.

При изучении перечисленных разделов внимание студентов должно быть обращено на следующие вопросы:

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- типы стратегий;
- выбор соответствующей стратегии развития предприятия;
- соответствие норм организационной культуры предприятия разработанной стратегии;
- обеспечение эффективности реализации выбранной стратегии.

Основным методом обучения является анализ конкретных ситуаций (КС). В рамках метода КС работа студента включает индивидуальный письменный анализ КС, разбор КС в малой группе и обсуждение ее в группе с преподавателем. Как читать КС? Чтение КС проводится в несколько этапов. Первый раз следует прочесть так быстро, чтобы можно было пересказать прочитанное своими словами. В ходе первого чтения студент должен понять общую тему и содержание ситуации. Важно разобраться в структуре и логике КС, что впоследствии помогает возвращаться по тексту за разъяснением. Первое чтение должно подготовить студента к работе в малой группе, где он может поделиться с коллегами своим пониманием фактов и событий.

Второе чтение КС должно быть более внимательным. Анализ ситуации начинается именно на этом этапе чтения. Студент должен разобраться во всех важных фактах и отделить их от оценки. Анализ включает выявление фактов и определение частей проблемы, а также того, как они соотносятся друг с другом. Анализ фактов и событий должен помочь студенту найти подтверждение своим решениям, что требует от студента оригинальности и творчества. В ходе второго чтения студент должен «докопаться» до проблемы.

После анализа КС необходимо перейти к ее обсуждению. Дискуссию завершает преподаватель соответствующим резюме.

1. Стратегическое управление на предприятии

Цель практической работы

Изучение теории и практики стратегического управления предприятием (2 часа).

Контрольные вопросы

1. Нарисуйте модель стратегического управления предприятием. Чем отличается стратегическое управление от оперативного управления?

2. Чем отличаются понятия «видение», «миссия», «цели» и «задачи»? Какова миссия и цели УГАТУ?

3. Представьте основные этапы разработки стратегии развития предприятия. В каком соотношении вы бы распределили усилия по этапам процесса стратегического менеджмента? Почему так?

4. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

5. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

6. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.

7. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов.

8. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.

9. Что дает цепочка ценностей Портера для анализа предприятия?

10. Какие причины заставляют предприятие выбирать стратегию диверсификации деятельности? В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?

11. Какие выводы позволяет сделать модель жизненного цикла отрасли?

12. Какими средствами могут защищать свои позиции на рынке инновационные предприятия?

13. Приведите примеры зрелых отраслей.

14. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?

15. Что вынуждает фирмы заниматься разработкой глобальной стратегии? Укажите возможные направления реализации глобальной стратегии.

Анализ конкретных ситуаций

Конкретная ситуация «Форд» *вчера, сегодня и завтра*

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», – говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена

остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт. В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль

класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику – самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжелое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по

видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый – большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй – заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий – грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый – грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит». «Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании, как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире. В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации б-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео». Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг.

В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, – сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. – Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины. Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Разумеется, «Форд» – не единственная компания производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация – «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», – так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации – 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы – «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей.

Конструирование на расстоянии. Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

5:30 утра. С компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл объемом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х гг. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

5:45 утра. Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

8:00 утра. Конструктор в Дирборне звонит по телефону координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картинка на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

11:30 утра. Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» – в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

1:30 дня. Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в переключку, в ходе которой идет обмен устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, все участники совещания видят эти изменения на своих дисплеях.

2:00 дня. Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991-1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать

с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд долл. (рост на 4,4 млрд долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель – президент фирмы Алекс Тротман. Ее цель в самом общем виде – превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд долл., присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования. Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин – «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моноспейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» – его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредно-урами и микролитражками.

Главная задача – преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только

о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре – в США и один – в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и мини-вэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) – за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций – американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 190% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана

весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» – повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое – до 5,3 млрд долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд долл. (против 0,9 млрд долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» – перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн до 316 млн долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе – легких грузовиков.

На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно – на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания

«Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие подходы были использованы компанией «Форд» для проведения изменений?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Конкретная ситуация

«Изменения в фармацевтической компании «Фарма»

Компания «Фарма» занимается производством лекарственных средств, в настоящий момент организовано производство около 50 видов продукции. Компания существует на рынке 12 лет. Персонал составляют работники непосредственно фармацевтической фабрики и работники головного офиса – бухгалтерия, отдел сбыта, менеджмент и т.д. Коллектив довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

Собственниками компании принято решение о слиянии компании «Фарма» с одной из компаний, занимающейся оптово-розничной торговлей лекарственными средствами (компания «Аптека»).

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся выстроить единую цепочку – от производства до поступления товара конечному потребителю – и избежать таким образом ряда издержек.

С другой стороны, компания «Фарма» до этого момента имела возможность сбыта продукции по большому количеству каналов, велась активная работа менеджеров по сбыту продукции, направленная на расширение сотрудничества с торговыми сетями. Неизвестно, приведет ли слияние, в конечном счете, к росту доходов компании.

На самом деле для слияния есть не только и не столько экономический, но и личностный фактор. Собственники компаний «Фарма» и «Аптека» – муж и жена, которые имели каждый свой бизнес до вступления в брак, а через какое-то время решили его объединить.

Менеджменту компании «Фарма» поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание следует уделить работе с персоналом для принятия изменений, сохранения лояльности сотрудников.

Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Организационно-правовая форма новой компании еще обсуждается.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Представьте себя в роли директора компании «Фарма», получившего такую задачу от собственника. Опишите последовательность своих действий по решению задачи.
2. В какой форме следует сообщить персоналу компании о слиянии, будет ли эта форма отличаться для разных отделов?
3. Как подать персоналу информацию о причинах слияния?
4. Какие изменения в организационной структуре последуют и как осуществить их с наименьшими жертвами?
5. Ожидается ли сопротивление изменениям со стороны персонала компании? Какой отдел предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?
6. Как преодолевать сопротивление изменениям?

2. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии

Цель практической работы

Изучение содержания организационной культуры предприятия (2 часа).

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «организационная культура предприятия»? Меняется ли она в зависимости от типа организации? Назовите основные типы организационных культур коммерческого предприятия по классификации Ч. Хэнди.

2. Перечислите факторы, которые влияют на формирование организационной культуры.

3. В чем заключается управление культурой? Объясните влияние положительных и отрицательных норм организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в целом.

4. Определить содержание организационной культуры студенческой группы. Выявить положительные и отрицательные нормы, правила, которых придерживаются члены студенческой группы. Каким образом эти нормы сказываются на успеваемости студентов? Существует ли противоречие между индивидуальными и общими групповыми ценностями?

5. Назовите несколько ценностей, культивируемых в УГАТУ.

Анализ конкретных ситуаций

Конкретная ситуация «Предметное исследование на примере фирмы «Меркури»

Фирма «Меркури», предприятие химической промышленности, было основано в 20-е годы. Так как компания первоначально занималась только одним направлением продукции, «Меркури» принадлежала к первым предприятиям в отрасли, которые создали у себя отделы Исследования и Развития (И+Р). В течение десятилетий удалось добиться ряда новых разработок, с помощью которых компания смогла успешно утвердиться во многих областях. Соответственно выросло и предприятие; к середине 60-х годов его оборот был свыше 5 млрд. долларов.

Именно в это время главные управляющие начали проявлять беспокойство в связи с отставанием их темпов роста в сравнении

с общими в отрасли. Источником возникновения проблемы было определено снижение способности отдела И+Р создавать скачок от творчества к нововведениям, т.о. создавать новые продукты, которые могли бы стать основой для новых сфер бизнеса. Хотя И+Р зависел от других отделов, которые часто медлили с тем, чтобы пойти на риск внедрения новой продукции и технологий, эти трудности в коммерческом внедрении новых разработок обозначили как «дыру в предпринимательстве» отдела «И+Р».

Решение проблемы видели в создании отдела Нового Бизнеса, который должен был не только разрабатывать новые технологии, но также выводить их на рынок и продавать. В случае успеха новая разработка передавалась существующим отделам, которым теперь не нужно было брать на себя риск, связанный с нововведением, и поэтому у них не было больше причин препятствовать введению новых технологий.

Когда в начале 70-х годов снизились темпы прироста оборота и прибылей, главные управляющие решились на децентрализацию. Были созданы полуавтономные отделы с собственным управляющим, которых называли «баронами».

К середине 70-х годов отдел Нового Бизнеса уже просуществовал десять лет. За это время было истрачено 20 млн. долларов, при этом не удалось развить ни одной стоящей новой отрасли бизнеса. Хотя главное руководство открыто не критиковало отдел Нового Бизнеса, но его сотрудники постепенно стали чувствовать себя неуверенно и пригласили стороннего консультанта. Во время бесед с ним выявились различные взгляды на проблему:

- речь идет о предпринимательской слабости: очевидно с деньгами мы умеем лучше обращаться, чем с новыми технологиями;

- мы стеснены нашим организационным планом. Главному руководству следует предоставить нам больше свободы, чтобы мы могли более непосредственно сотрудничать с другими отделами:

- мы выбрали путь наименьшего сопротивления. Нам нужно больше смелости, чтобы идти на деловой риск, на который мы должны идти;

- мы должны делать гораздо больше из того, что мы делали в прошлом. Только более творчески. Нам надо гораздо больше экспериментировать.

Эти взгляды были выражены лишь в частном порядке среди коллег, но не среди общественности. Дискуссия так и не состоялась.

Консультант предложил своим клиентам, вице-президенту по технологии, директору по исследованиям и сотрудникам отдела Нового Бизнеса, написать предметные исследования об успехах и неудачах последних десяти лет.

Это не очень приятно – детально описывать «банкротства». Неудачи были надежно похоронены, об их причинах никогда не упоминалось. Многие люди иногда вспоминали о некоторых провалах, но не было общей картины, с которой все были бы согласны. Вместо этого получили развитие мифы: «Хорошие идеи приходят сверху» или «Хорошая идея сама пробьется».

Это привело к недоразумению: деловые успехи объяснялись хорошими идеями, неудачи – плохими. Качество идей, связанных с неудачами, никогда не сравнивалось с качеством идей, которые привели к коммерческому успеху, представлявшемуся единственным критерием для оценки новых идей. Так как главное руководство поддерживало только успехи, то люди, совершенно естественно, считали, что хорошие идеи приходят исключительно сверху.

Несмотря ни на что, консультанту удалось составить следующее предметное исследование об одном «успехе».

В отделе смол был разработан новый технологический процесс, с которым они не знали что делать. По мнению же директора по исследованиям новый метод мог быть внедрен в текстильной отрасли.

Сначала отделу смол не было ясно, что он потерял клиентов, так как новый метод, будь он применен в сфере текстильной промышленности, привел бы к конкуренции предприятия с клиентами отдела смол.

Несмотря на значительную нехватку кадров, отдел смол занялся исследованием возможности внедрения новой технологии, и она была передана текстильной отрасли. За проектом стоял председатель правления, он отпустил дополнительные средства и открыл путь. Кроме того, один крупный клиент заявил: «Если вы разработаете новую технологию, то я ее куплю».

И другие успехи развиваются по подобному образцу. Чтобы реализовать новые разработки, в силу существующей организации надо было для одних отделов забирать отдельные функции в пользу

других. Те, естественно, выступали против таких действий, даже если они были выгодны всему предприятию в целом. Все знали, чем это закончилось для отдела смол. Сотрудники утешали себя сентенциями типа «В каждом благополучном браке есть, по крайней мере, один партнер, который не согласен».

В кризисных ситуациях мобилизовывалось главное руководство, которое поделило мир на победителей и проигравших. Образец при неудачах также в основном определялся главным руководством. Новые деловые возможности, измерялись на основе оборотов и порядков величин, которые были достигнуты в учрежденных отделах. Эта ориентация на результаты часто приводила к тому, что новые деловые идеи отклонялись.

Следующий критерий состоял в том, что новые идеи должны были подходить к прежней сфере деятельности. Даже с точки зрения объема – многообещающие идеи отклонялись, если у главных управляющих возникало чувство: «это нам не подходит» или «это нам слишком чуждо». Без поддержки главного руководства не хватало энергии для доведения новых проектов до успешного завершения. Их забрасывали, а вину за это сваливали на плохие идеи или на кого-нибудь, кто неблагоприятно проявил себя в этом деле. В результате даже лучшие технические умы старались больше не иметь дела с этими проектами. Если они все же проявлялись, то развивали выраженный синдром проигравшего.

Промежуточный итог. Намерение повысить производительность исследований и разработок привело к созданию отдела Нового Бизнеса. В результате значительного роста предприятий управление было децентрализовано. От отделов, ставших в результате этого полуавтономными, ожидалось существенные прибыли. Готовность пожертвовать частью собственного дела для большого общего была крайне мала. Новые разработки, направленные на получение большего объема производства и, кроме того, вписывающиеся в прежний ассортимент продукции, давали многообещающие возможности развития дела только путем соединения или перегруппировки частей существующих отделов, а «бароны» становились все более сдержанными и не хотели участвовать в этих проигрышных играх.

В то время как другие отделы следили за отделом Нового Бизнеса с недоверием, он развивал своего рода островное

существование. Чтобы избежать конфронтации с существующими подразделениями, отдел Нового Бизнеса сконцентрировал свое внимание на продукции, которая находилась вне сферы деятельности других отделов. Однако эти новые разработки оказались для главного руководства слишком «чуждыми», либо предполагаемый объем производства оценивался как незначительный.

Отдел Нового Бизнеса должен был потерпеть неудачу.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Проанализировать культуру фирмы «Меркури». Оцените влияние организационной культуры на эффективность деятельности фирмы.

2. Эффективно ли были проведены изменения в организации?

3. Разработка программы проведения организационных изменений

Цель практической работы

Изучение методов проведения организационных изменений в результате реализации стратегии развития предприятия (4 часа).

Контрольные вопросы

1. Диаграмма К.Левина. Анализ основных сил, участвующих в организационных изменениях на коммерческом предприятии.
2. Причины сопротивления персонала организационным изменениям, проводимым на коммерческом предприятии.
3. Основные этапы проведения организационных изменений на коммерческом предприятии. Выделите самый важный этап.
4. Перечислите стратегии осуществления организационных изменений. Назовите факторы, влияющие на выбор стратегии осуществления организационных изменений.
5. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.
6. Какое количество людей должно участвовать в организационных изменениях? Кто должен участвовать, например, при объединении двух организаций? Какие плюсы и минусы вы можете отметить от участия большого количества людей в изменениях?

Анализ конкретных ситуаций

Конкретная ситуация «Россиятекс»

С 1967г. предприятие «Россиятекс» производит детскую одежду с использованием традиционных методов раскроя и пошива. Эта сложная продукция требует практически ремесленного мастерства, которое компания «Россиятекс» сумела сохранить на предприятии и стимулировать подход к этой работе со стороны персонала. Дизайн продукции сильно отмечен народными традициями и мало изменился за последние двадцать лет. Предприятие завоевало хорошую репутацию и его продукция высоко ценится в СССР и продается по всей стране. Специализация предприятия, признанная министерством легкой промышленности, обеспечивает его постоянными заказами, достаточными для полной нагрузки производственных мощностей. С другой стороны, контакты с министерством установились на таком

уровне, что предприятие легко получает кредиты на закупку оборудования и обеспечивается тканями хорошего качества.

В 1989 году, принимая во внимание изменения в ситуации, неуверенное положение тогдашней экономической системы и начало снижения официальных заказов на продукцию предприятия, директор «Россиятекс» Марина Бурина решила найти западных партнеров и предложить им свои услуги в качестве субподрядчика. Она принимала в Москве представителей нескольких западных предприятий, заинтересовавшихся этим предложением, и в частности завязала доверительные отношения с итальянской промышленной группой текстиля и одежды, которая в свою очередь пригласила ее к себе. Она была в Италии со своим экономистом, Дмитрием Лоновым для встреч с промышленниками, заинтересованными в соглашении.

В ходе этой поездки был организован целый ряд посещений предприятий. Бурина вместе со своим сотрудником присутствовали на интересующей их демонстрации оборудования: речь шла о компьютеризированном комплекте, позволяющем обеспечивать оптимальный автоматизированный раскрой ткани. По возвращении, при поддержке нового итальянского коммерческого партнера, оба руководителя решили запросить официальную поддержку для приобретения и установки оборудования совместимого с оборудованием «Россиятекс». Власти, руководствуясь хорошей репутацией и динамичностью предприятия удовлетворили эту просьбу. Таким образом, предприятие получило «зеленый свет» для направления заявки поставщику – итальянцу – и подготовки документации.

Принятие решения. Собрание руководства предприятия должно было утвердить решение и разобраться в технических последствиях капиталовложения. Бурина дала весьма точное описание того, что она видела в Италии и хотела бы иметь на своем предприятии Компьютерное оборудование (рабочие места (4); графопостроители (2); раскройные столы (2); программное обеспечение и расходные материалы) и организовать обучение пользователей.

В ходе последовавшего обсуждения каждый представлял свою точку зрения. Очевидно, что те, кто видел оборудование в действии в Италии, эмоционально представляли преимущества предлагаемой сделки. Главный инженер, Игорь Силаев, не произнес ни слова

в течение большей части обсуждения. Он слушал, однако, по его виду легко было понять, что его отношение никак нельзя назвать позитивным.

После долгих обсуждений Бурина обратилась к нему и спросила его мнение: «Теперь, каково же мнение нашего главного инженера, ведь, в конечном счете, именно ему предстоит распоряжаться этим новым, оборудованием?»

Некоторое время Игорь Силаев молчал, затем высказал некоторые оговорки относительно этой сделки: «Всем вам прекрасно известно, что «Россиятекс» имеет прекрасную репутацию у властей и у советских семей. На протяжении долгих лет мы доказали нашу способность производить качественную одежду, и никто этого не оспаривает. И этого качества мы достигли благодаря тому, что смогли сохранить необходимое мастерство, навыки раскроя и шитья, секрет которых кроется в руках работниц, а не неизвестно в каких программах... И я далеко не уверен, что программы для ЭВМ смогут заменить это мастерство.

С другой стороны хотел бы напомнить, что на нашем предприятии по существу никто не умеет обращаться с этим оборудованием, и я не представляю, кто в ближайшем времени смог бы обеспечить такое производство. И, наконец, наш персонал к этому не готов, и если мы воображаем, «что будет легко изменить методы производства, боюсь, что мы питаем иллюзии!» Это заявление было сделано на одном дыхании. Видимо этот новый проект Силаеву был не по душе. Ему отвечал экономист, приводя аргументы в пользу необходимости модернизации оборудования, адаптации к современным методам производства, необходимости сотрудничества с западными партнерами и достижения должного уровня в промышленном плане. Внедрение этой новой технологии не только позволит сохранить, качество, в чем он был абсолютно уверен, но и позволит повысить его (эти слова вызывают улыбку у Силаева). Кроме этого, что касается освоения оборудования, итальянский поставщик обязался подготовить в России по этой специальности восемь работников предприятия. Сам он по окончании обучения экономике, научился работать на персональных ЭВМ и быстро ощутил преимущества использования компьютера в своей области.

Вступила Бурина. Этот разговор казался ей беспредметным, и возбужденный диалог, двух мужчин ей не нравился. Она

подтверждает свое доверие Игорю Силаеву и просит его взять на себя полную ответственность за это новое оборудование и его установку. Он также будет должен принять итальянского поставщика, который прибудет в «Россиятекс» через несколько недель.

Главный инженер уходит с совещания обеспокоенным. Его знания в области ЭВМ весьма ограничены, и он не представляет себя, в возрасте пятидесяти одного года, за партией. Он доказал свою квалификацию в нынешней обстановке, однако, другое дело – новая ситуация. Слова экономиста никак не помогли ему. Несомненно, тот факт, что тот получил образование, позднее предрасположило его к использованию этих методов.

Он задержался на заводе. Вот уже тридцать лет как он здесь. Когда он проходит по цехам, перед его глазами проходит вся его профессиональная жизнь. Он любит эту фабрику. Для него она олицетворяет хорошо выполненную работу, смесь промышленности и мастерства ремесленника. Здесь кроют и шьют как ни в каком другом месте. Это предприятие, которое сумело не превратиться в один из чудовищных комбинатов, сохранило достаточно скромные масштабы, и это позволяет управлять им в атмосфере теплоты и душевности. Работницы, конечно, постарели, но они обладают таким мастерством, которого не достичь никакой, пусть даже западной вычислительной технике. Он задается вопросом, смогут ли итальянцы понять это, смогут ли вписаться в непонятную для них российскую обстановку. Как Бурина и Дмитрий Лонов смогли поддаться такому энтузиазму! Но в глубине души его одолевают сомнения в выборе технологии и оборудования. До какой степени компьютерная технология будет навязывать свои стандарты и законы? Этому он не знает. В конечном счете, к чему стремится «Россиятекс»? Он настолько плохо разбирается в вопросах компьютеризации, что ему трудно точно представить себе изменения, которые повлечет за собой установку этого нового оборудования. И если другое на его месте радовались бы, будущее представлялось ему в довольно мрачных тонах.

Приезд итальянцев. Первое совещание с итальянцами было для Игоря Силаева мучением. Для Буриной и ее экономиста оно, напротив, было подтверждением выбора, который они сделали некоторое время назад. Совещание было долгим. Поставщик снова представил рекомендуемую им схему и ее преимущества для

«Россиятекс». Затем он дал подробное описание плана действий, которому необходимо следовать при установке оборудования и подготовке кадров, и, наконец, организацию производства, которую следует внедрить для эффективного использования нового технологического комплекса. На это Игорь Силаев резко возражал. Очевидно, поставщик совершенно незнаком с организацией производства на «Россиятекс», и предлагаемый им план не учитывает местных условий. К его большому удивлению поставщик ответил совершенно спокойно и напомнил ему о его собственной ответственности: "Силаев, Вы главный инженер. Мы лишь делаем рекомендации, и Вы совершенно вольны не следовать им. Однако с другой стороны, по опыту нам известно, что предлагаемая нами организация производства позволяет максимально эффективно использовать нашу структуру". Тогда Дмитрий Лонов выступил на стороне итальянцев и заметил, что надо последовать советам поставщика. Бурина поддержала его позицию, и решение о начале установки оборудования было принято.

Первые трения. Установка и наладка оборудования проходили не без трудностей. Проблемы периодически являлись предметом бурных обсуждений между Дмитрием Лоновым и Игорем Силаевым. Речь шла о задержках в выполнении плана работ. Силаев возлагал ответственность на поставщика, Лонов сомневался в добросовестности технической службы, руководимой главным инженером. С другой стороны, появились многочисленные трения между работниками предприятия и итальянской бригадой. Одна история, в частности, была раздута до масштабов государственного конфликта: несколько коробок с компьютерным оборудованием из Италии прибыли в пятницу довольно поздно. На месте оказались два техника из итальянской бригады. Они сложили эти коробки в помещении, которое они для этого освободили. Это была довольно большая комната, где работники предприятия складывали свои личные вещи. Вещи оказались сложенными в беспорядке в углу помещения. Разразился скандал. Техники, увидев размах проблемы, извинились. Они предпочли освободить для ящиков место, чтобы не оставлять их на улице. Трудности общения не облегчали положения дел. Только Лонов говорил на хорошем английском языке и соответственно мог общаться с поставщиком, тогда как ни Силаев, ни работники его бригады не знали английского языка. В бригаде

поставщика быстро сложилось определенное представление о «бригаде Силаева», и на фабрике над этим стали смеяться.

Установка оборудования осуществлялась медленно. Персонал фабрики скептически наблюдал за всем этим, мало понимая, что происходит, и люди начали испытывать беспокойство относительно своего будущего.

Еще до пуска оборудования четыре работницы были отобраны для прохождения стажировки на новом оборудовании. Речь шла об обучении на протяжении месяца в Италии, что должно было позволить им не только запустить оборудование и работать на нем, но и подготовить восьмерых новых специалистов. Бурина сама отбирала людей для поездки на стажировку после малоконкретных консультаций с Игорем Силаевым, к советам которого она мало прислушивалась. Силаев узнав что она долго обсуждала этот вопрос с итальянцами и Дмитрием Лоновым совершенно остыл к проекту.

Вернувшись со стажировки, женщины красочно расписывали то, что они увидели в Италии, результаты, которых позволит, достичь новый технический комплекс. Они в частности описали новую организацию производства, которую необходимо внедрить для оптимального использования оборудования.

Это предложение относительно организации труда был представлено и обсуждено с самой Буриной. Игорю Силаеву даже показалось, что до того как он с ней познакомился, она уже была представлена Дмитрию Лонову. Затем последовала долгая дискуссия, в ходе которой Игорь попытался доказать несовместимость этого организационного решения с тем, что было принято и «Россиатекс». Итальянцы, не понимавшие русского языка, наблюдали это, подозревая, что ничего хорошего не происходит. Экономист, конечно, придерживался противоположной точки зрения и поддерживал предложение. Когда Бурина увидела, что два ее сотрудника не прекратят конфликта, она приняла волевое решение. Ее решение было в пользу Силаева, которого она не хотела обидеть и тем более потерять сотрудника, опыт и знания которого она высоко ценила. Он был этому очень рад. Наконец-то в этом деле прислушались к его мнению. Он попросил перевести итальянцам свое предложение: запускать оборудование не меняя организации труда. Поставщик, явно удивленный и разочарованный, согласился. На этом совещание закончилось.

После совещания Дмитрий Лонов попросил встречи с Буриной. Он выразил сомнение относительно правильности принятого решения. Совершенно очевидно, что нельзя будет использовать эти капиталовложения самым эффективным образом. Бурина придерживалась того же мнения, но выступила на стороне Силаева и на этом закончила разговор. Лонов решил не возвращаться к этому вопросу.

Тренинги в коллективе. Результаты обучения четырех женщин-техников привели на предприятии к неожиданным последствиям. В коллективе постепенно сложились три группы. Первая – включала тех, кто откровенно ожидал от нового оборудования настоящую революцию на производстве; вторая группа, к которой принадлежало большинство, спокойно ожидала конкретных результатов; и, наконец, небольшая группа сотрудников, близких Игорю Силаеву, критиковала проект и оспаривала его возможности. Эта последняя группа не упускала возможности показать, как этот проект разрушит то, что составляет уникальное качество предприятия. Дело дошло даже до обвинений в предательстве тех, кто «продает душу предприятия» итальянцам. По случаю праздника 7 Ноября Бурина как обычно собрала работников предприятия и выступила с сообщением о ситуации на фабрике. Ей задавали вопросы о вложенных средствах и, особенно, о причинах этих нововведений. Чаще других выступали «старики», которые не понимали, что все это даст и «куда это все заведет ...». Директор попыталась дать ясные ответы, в чем ей никак не помог Лонов, выступивший не ко времени и с такой картиной будущего, которая совершенно не соответствовала тому, что Бурина себе представляла в действительности.

Несмотря ни на что проект продвигался, и вскоре были пущены первые установки, что позволило показать оборудование в действии. Результаты отнюдь не были убедительными. В частности, программное обеспечение для оптимизации раскроя требовало от работниц гораздо большего опыта. Хотя тем, кто критиковал систему и посмеялся над первыми трудностями, пришлось быстро признать, что оборудование было высококачественным и что оно действительно отвечало потребностям предприятия. Постепенно были введены в строй различные элементы комплекса, и проблема организации производства вышла на первый план. Игорь Силаев ничего не хотел слышать об изменениях. Теперь ему распределение

персонала по различным звеньям производственной цепи казалось абсурдным, совершенно не отвечающим реальным потребностям.

В конце концов, последнее слово оказалось за итальянцами. Они попросту пригласили Силаева изучить подробную систему в действии в условиях организации производства подобно той, что предлагалась ими вначале. Для итальянского руководителя проекта и для главного инженера представилась возможность лучше узнать друг-друга, чего они не могли сделать раньше. С ними отправились еще четыре человека для получения должной квалификации. По возвращении Игорь Силаев, без особого восторга согласился с необходимостью пересмотра организации труда, он подготовил со своими сотрудниками новые предложения, не привлекая к этому ни Бурину, ни Дмитрия Лонова. И представил новую схему на рассмотрение директора, которая, обсудив эти предложения с поставщиком и со всем руководством предприятия, согласилась с ней. Согласие относительно проекта достигнутое вновь между Силаевым и Буриной явилось важным событием для работников предприятия, которые снова увидели единство в команде управления.

Результаты проекта. На деле первые критические замечания Игоря Силаева были не так уж далеки от реальности. И если «Россиятекс» добилось резкого подъема производства, по крайней мере, там, где подключилась новая система, тем не менее, пришлось пересмотреть некоторые аспекты производственной политики. Так, использование некоторых видов тканей, традиционно не применявшихся в «Россиятскс», оказалось вполне возможным. Ассортимент изделий изменился.

Партнерство с поставщиком продолжается, было заключено два соглашения о субподряде с двумя итальянскими фирмами. Это позволило внедрить на предприятии очень жесткие нормы качества, гораздо более жесткие, чем те, которые существовали в «Россиятекс» раньше. Наконец, регулярный приток валюты позволил предприятию перейти на самофинансирование, ставшее отныне ключом к его развитию.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каковы цели Буриной?
2. Перечислите элементы поведения Буриной, которые продвигали или замедляли начатый процесс изменений.
3. Каковы цели Лонова?

4. Перечислите элементы поведения Лонова, которые продвигали или замедляли начатый процесс изменений.
5. Каковы цели Силаева?
6. Перечислите элементы поведения Силаева, которые продвигали или замедляли начатый процесс изменений.
7. Каковы цели поставщика?
8. Перечислите элементы поведения поставщика, которые продвигали или замедляли начатый процесс изменений.
9. Перечислите основные причины, повлекшие за собой конфликт между Силаевым и Лоновым по вопросам капиталовложений.
10. Почему и как ухудшается атмосфера на предприятии?

Конкретная ситуация «В погоне за двумя зайцами, или какой путь развития выбрать компании?»

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей. Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы, т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало

хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

1. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов,

что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

2. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы, и перестройка может привести к их потере.

Вопрос к конкретной ситуации: Какой путь развития выбрать компании?

Конкретная ситуация **«Мотивационный подход к изменениям на подмосковном мясокомбинате»**

Когда в 1994 г. Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного подмосковного мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества.

Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции.

Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они общаются с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы; по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими работы и таким образом мотивировать их.

3. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

4. Любой работник способен научиться выполнять много разнообразных новых задач в рамках своей работы.

5. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Что стало причиной проводимых изменений на предприятии?

2. В чем смысл разделенного участия в результатах работы мясокомбината?

3. Какова цель мотивационной политики предприятия?

4. В чем заключается системность подхода к формированию мотивации работников мясокомбината.

Конкретная ситуация «Плата за рост»

Дмитрий Завольсков вот уже десять лет занимается продажей фармацевтических препаратов. Из-за сложной рыночной ситуации ему неоднократно приходилось менять привычные схемы работы. Тем не менее, Дмитрию удалось сохранить коллектив, который каждый раз успешно подстраивался под новые условия. Но в 2007 году он был вынужден принять кардинальное решение и уйти с фармрынка: «Рынок поделили между собой федеральные сети, небольшой компании конкурировать с ними было просто невозможно».

Ушли, правда, недалеко – на ветеринарный рынок. «По сути, мы сейчас мы снова торгуем фармпрепаратами – но уже не для людей, а для животных. На этом рынке работают те же схемы и механизмы, которые мы применяли раньше. Более того, некоторые препараты

производятся на тех же заводах, с которыми мы уже сотрудничали, – объясняет Завольсков. – У нас была отличная команда, которая умеет работать, был склад, налаженная логистика - и мы решили рискнуть».

Компания «Ветфарм» появилась в мае 2007 года. Сейчас у нее около 50 поставщиков, а ее клиенты (ветеринарные магазины, клиники, аптеки) находятся по всей стране, от Калининграда до Хабаровска и Магадана. «Наш оборот составляет 6-7 млн руб. в месяц, – рассказывает бизнесмен. – А показатели лидеров рынка в том сегменте, где мы работаем, – около \$1 млн, т.е. примерно 30 млн руб. Одна пятая оборота крупнейших компаний – согласитесь, неплохие результаты для новичков».

Завольсков рассказывает, что может увеличить оборот в полтора раза, но не уверен, что доход компании сопоставимо вырастет. Чтобы доходность сохранилась на прежнем уровне, компании необходимо изменить систему мотивации менеджеров. А как это сделать, Дмитрий пока не придумал.

Переломный момент. Ветеринарный рынок, по словам Завольского, сейчас сопоставим с рынком фармацевтическим, но 15-летней давности: спрос на услуги дистрибуторов ветпрепаратов существенно превышает предложение. «Когда мы работали на фармацевтическом рынке, на нашем складе постоянно находился товар на сумму примерно в 80% от оборота. Тогда я точно представлял, какой товар, кому и на какую сумму мы продадим, – вспоминает бизнесмен. – Сейчас, когда мы работаем в условиях дефицитного ветеринарного рынка, объем складских запасов превышает месячный оборот в полтора раза – это необходимо, чтобы у нас не было отказов». Естественно, для этого пришлось увеличить вложения в обеспечение работы склада.

Как бы то ни было, коллектив «Ветфарма», имеющий опыт работы на агрессивном фармацевтическом рынке, на новом направлении чувствует себя довольно комфортно. Достаточно комфортно для того, чтобы сделать качественный рывок и перейти из средних компаний в крупные. Более того, Завольсков готов вкладывать еще больше, увеличив число поставщиков компании до 60–70 и объем товарных запасов. Благодаря этим мерам компания станет более привлекательной для клиентов из-за увеличения ассортимента и снижения числа возможных отказов в поставках. В результате значительно вырастет и оборот «Ветфарма».

Бизнесмен не сомневается, что сотрудники будут рады работать в новых условиях, ведь они смогут продавать больше. Вот только при существующей системе мотивации может получиться так, что вся прибыль от дополнительных вложений уйдет на вознаграждение менеджеров по продажам.

Люди и деньги. В компании работает восемь менеджеров по продажам. Все они получают оклад за выполнение определенного плана по сбыту. Если сотрудник заболел или по другим, не зависящим от него причинам, не смог выполнить план, этот оклад он все равно получит. «Мы понимаем, что бывают разные обстоятельства и ситуации, но людям важно знать, что какой-то постоянный, гарантированный уровень дохода у них будет, – объясняет Завольсков. – И мы даем им такую уверенность».

Естественно, у менеджеров есть возможность увеличить свой доход: за продажи сверх плана они получают процент от объема реализации. Величина процента не зависит от того, насколько превышен минимальный объем реализации и одинакова для всех менеджеров. При этом результаты работы сотрудников «Ветфарма» неоднородны: одни не гонятся за высоким доходом и довольствуются окладом, не стараясь перевыполнить план. Другие достигают объемов продаж, в три раза превышающих минимальную норму.

«В новых условиях выполнить план менеджерам будет проще, чем сейчас – ведь наша компания станет более привлекательной для клиентов, – рассуждает Дмитрий. – Получится, что работать они будут меньше, а получать при этом столько же. Мне кажется, это не совсем справедливо, особенно учитывая, что некоторые наши сотрудники вполне довольствуются базовой зарплатой».

Но как изменить систему мотивации персонала? Просто повысить минимальный объем выработки неправильно, считает глава «Ветфарм». «Некоторые менеджеры работают с крупными оптовиками. Эти оптовики закупают определенную номенклатуру товаров, которыми пользуются постоянно, и увеличивать объемы не будут, даже если мы увеличим свое предложение. Получается, что, повысив минимальный объем выработки, я «подставляю» менеджеров, которые работают с такими клиентами», – объясняет он.

С другой стороны, если уменьшить размер процента с продаж, который получают менеджеры, под ударом окажутся те сотрудники, которые работают с большим количеством мелкооптовых клиентов:

чтобы сохранить прежний уровень дохода, им придется находить новых клиентов, а при занятости людей это крайне сложно.

Просто разделить менеджеров на тех, кто работает с крупными клиентами или мелкими оптовиками, а потом создать дифференцированную систему мотивации, не получится: все менеджеры имеют как крупнооптовых клиентов, так и работают с небольшими компаниями.

«Я не могу ухудшать условия работы людей. Ведь они отлично справляются со своими обязанностями, – размышляет Завольсков. – Надо придумать такую схему, чтобы менеджеры имели возможность получать не меньше, чем раньше, и доходность компании выросла сопоставимо с вложениями».

При этом бизнесмен подчеркивает, что не хочет потерять команду, с которой работает не один год: ведь на них «завязаны» многие клиенты «Ветфарм».

Вопрос к конкретной ситуации: Какие схемы мотивации применить небольшой компании, чтобы суметь выйти на качественно иной уровень работы?

Конкретная ситуация «Бег на месте»

Никто не верил в то, что сеть «Салют» можно превратить в доходный бизнес. Даже новые акционеры компании какое-то время пребывали в замешательстве – развивать данный бизнес, распилить на куски и продать, или вовсе превратить в сеть офисных центров с высокой доходностью. В итоге, остановились на отелях – обновленный топ-менеджмент сети «Салют», защищая инвестиционный план компании на три года, оперировал фантастическими цифрами и грандиозными перспективами, которые, будучи выстроенными в череду логических цепочек, оказались более, чем убедительными. План утвердили, на обустройство и развитие сети молодежных отелей выделили более 800 млн рублей и задали невероятно сжатые сроки по исполнению инвестиционного плана с жестко зафиксированными временными точками контроля.

На практике все оказалось менее радужно – между поставленным и реальным планами лежала огромная пропасть. Для начала необходимо было отыскать на рынке сильную команду, готовую подписаться под огромной суммой выручки. Затем провести массу маркетинговых исследований с целью определения информационных каналов перерождения бренда, изменения

отношения молодежи к советскому имиджу «Салют» и, наконец, разработать грамотную стратегию продаж в Москве и регионах, в том числе с использованием франшизы.

Действующий управляющий сети «Салют», Николай Сюрдюков, проработал на предприятии более 25 лет. На первой встрече с акционерами он убедил их оставить за собой данную позицию, так как показал знание рынка, профессии, имел деловые связи, в том числе среди спонсоров и инвесторов, а также выходы на некоторых глав региональных администраций. На вопрос, почему сеть находится в таком плачевном состоянии, Сюрдюков грамотно сослался на систематическую нехватку финансирования, которая наблюдалась в течение последних 10 лет. При этом сумел убедить компанию в том, что новый бизнес-план, при условии выполнения инвестиционной его части, будет выполнен без особых усилий. Поэтому реорганизацию сети поручили именно ему.

Через 6 месяцев работы стало совершенно очевидно, что Сюрдюков не имеет достаточных компетенций в области менеджмента и управления бизнес-процессами. Ни о каком развитии сети отелей не было речи – выделенный бюджет начал расходоваться на одновременный капитальный ремонт всех 34 гостиниц сети, что привело к тому, что через полгода почти 500 млн. рублей из общего бюджета списались. Свою стратегию Сюрдюков объяснял так: «Чтобы люди интересовались отелями и хотели в них жить, они должны иметь божеский вид, отличаться комфортом, и тогда со временем, через год-два, клиенты сами поплывут к нам, ведь цены у нас божеские». Однако акционеры, рассчитывавшие на более динамичный и изысканный путь, решили заменить управляющего, стараясь при этом остаться на двух стульях и не потерять Сюрдюкова. Ведь, при всех своих управленческих недостатках, он сумел довольно быстро привлечь в проект более 15 млн рублей из областных бюджетов – под предлогом различных социальных молодежных программ. Кроме того, поставленный перед фактом потенциального увольнения, Сюрдюков, обладавший весьма развитыми навыками переговорщика, смог убедить руководство в собственной ценности и заставить оставить его в компании.

Вторым директором по развитию, пришедшим на замену Сюрдюкову (а по факту – на позицию его непосредственного руководителя), стал Денис Амбурев, молодой менеджер крупного

российского транспортного холдинга. Оценив ситуацию, Амбушев довольно быстро выявил ключевые слабые стороны бизнеса – неэффективное расходование средств, туманную стратегию развития, отсутствия использования эффекта масштаба и т.д. По его мнению, кадровый состав московской сети и ряда региональных дочерних предприятий нуждались в существенных чистках. Получив добро от акционеров, он сумел осуществить часть кадровых перестановок, однако Сюрдюкова убрать не удалось – акционеры настояли на том, чтобы этот полезный, с их точки зрения, человек оставался при деле.

Амбушев решил построить стратегию иначе – исследовав интересы молодого поколения при помощи проверенных маркетинговых инструментов, он пришел к выводу, что молодежь интересуется не столько комфорт номеров, сколько соотношение цена/качество, близость водоемов/горнолыжных подъемников и недорогой, ненавязчивый сервис, осуществляемый, по возможности, сверстниками. Денис выбрал из 34 гостиниц 12 наиболее перспективных, инвестировал крупные суммы в развитие и обустройство инфраструктуры развлечений на территориях, прилегающих к этим отелям, и санкционировал рекламную кампанию, рассчитанную на 3 временных волны (6 месяцев с акцентом на пик горнолыжного сезона).

Такой проект подразумевал огромной отдачи от директоров на местах. Однако многие работы тормозились или полностью «вязли» в силу косности Сердюкова, постоянно препятствующего инновациям: его заявления о том, что планы нереальны, что стратегия неверна и бесперспективна, звучали регулярно, в том числе и на дирекционных планерках компании. Амбушев донес данную информацию до руководства с предложением принять радикальное решение, ибо Сердюков, каким бы ценным он ни был, явно вредил общему делу, разрушая многие стратегически инициативы (и шантажируя при этом руководство призрачными или небольшими на общем фоне дополнительными инвестициями). Руководство проявило нерешительность – один из акционеров был солидарен с Денисом Амбушевым и требовал немедленного увольнения Сердюкова. Двое других акционеров были за сохранение полезного человека, а четвертый выдерживал нейтралитет, если так можно назвать согласие с обеими сторонами.

Время шло. Благодаря «дальновидности» Сюрдюкова многие отели находились в состоянии ремонта, а потому были неспособны к приему туристов в высокий сезон. В другие месяцы гостиницы также пустовали, так как еще не была проведена рекламная кампания и не была развита инфраструктура. В итоге, многие инициативы Амбушева оставались на бумаге, так как наблюдался постоянный дефицит оборотных средств (согласно утвержденному плану, доходы от посещения отелей к этому времени уже должны были служить оборотными средствами по проекту). Естественно, такая ситуация вызвала недовольство акционеров и регулярные вопросы «почему нет запланированных доходов». На все вопросы Денис спокойно отвечал языком цифр, акцентируя внимание руководства на то, что на декабрь должен прийти пик продаж, подкрепленный как развитием инфраструктуры, так и корректно спланированной рекламной кампанией. И как ему казалось, его слышали.

За это время управляющая компания приобрела еще одну сеть гостиниц – «Бизнесвик Инн» – более успешную, высокодоходную и насчитывающую большее число отелей. С целью оптимизации бизнес-процессов часть управляющих подразделений двух активов заставили работать в тесной связке – так, генеральный менеджер «Бизнесвик Инн» Ирина Пестова фактически стала наставником Амбушева. Она быстро ознакомилась с планами Дениса, признала, что он выбрал далеко не худшую стратегию и обещала всяческую поддержку, в том числе и насчет быстрого увольнения Сюрдюкова. Более того, она же попросила Амбушева на следующее утро пойти к Сюрдюкову и уведомить последнего в том, что его позиция сокращается. Естественно, Денис с готовностью выполнил поручение.

Однако на следующий день события стали напоминать театр абсурда. Во-первых, выяснилось, что Пестова личным распоряжением отменила увольнение Сюрдюкова. Во-вторых, в конце рабочего дня она зашла к Амбушеву с незнакомой девушкой и представила ее как нового руководителя проекта, а Денису предложила стать ее замом под предлогом сохранения в штате в виде ценного сотрудника.

Амбушев с одной стороны понимал, что результаты его работы не заставят себя долго ждать и хотел остаться, чтобы доказать успешность своих замыслов. А с другой, он запутался в системе

взаимоотношений внутри компании... И не совсем понимал, что ему предпринять в данной ситуации.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как работать в компании, чье руководство не имеет терпения?
2. Как следует поступить акционерам управляющей компании для превращения сети гостиниц в доходный бизнес?

Конкретная ситуация «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 для самых сложных позиций, 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 обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы к конкретной ситуации

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

Конкретная ситуация «Ювелирная сеть»

У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.

Вопрос к конкретной ситуации: В чем причина успеха ювелирного магазина?

Конкретная ситуация «Сверхнагрузка»

Колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

– рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

– каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

– первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

– система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки.

Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2. Каких людей следует набирать и чему обучать?

Конкретная ситуация «Рассказ начальника»

В нашей газете никто не хотел помещать рекламу, и тираж падал. И тут возникла идея: дело в том, что у нас в городе было три утренние газеты и всего одна вечерняя, но очень плохая. Вот я и подумал, что все, что нам нужно – это стать вечерней газетой вместо утренней, т.е. выходить, печататься днем. Ну и чтобы было легче читать статьи, нужно сделать их короче.

Я был уверен, что все получится! По моему заказу одна фирма провела маркетинговые исследования, правда никому из работников я об этом не сказал. Обидно то, что весь персонал, все сто процентов были «за». А потом все передумали, стали потихоньку понимать, что раз мы печатаемся днем, то работу надо начинать ранним утром, вернее поздно ночью, раз статьи стали короче, значит работы у них становится больше, ну и т.д. Самое обидное. Что мы могли это сделать, и рекламодатели заинтересовались, и банк дал нам ссуду на покупку нового оборудования. Всем перемены понравились, всем, кроме наших работников! И сейчас они бастуют, газету опять надо спасать. А вот как это сделать, я не знаю.

Вопросы к конкретной ситуации: Какие ошибки допустил начальник при планировании изменений?

Конкретная ситуация «История компании Audi: четыре кольца успеха»

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиной более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый

изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch. Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но, тем не менее, решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, – audi. Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль Audi-A (автомобиль имел 2,6 литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с.), а на следующий год – Audi-B.

Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки – Audi-C (этот автомобиль называют «Покоритель Альп», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании – история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union. Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto-mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – Audi AG.

Новейшая история Audi – это непрекращающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрекращающемуся подъему, длящемуся уже без малого полвека.

Проведите диагностику и анализ деятельности организации на основных этапах ее жизненного цикла.

Конкретная ситуация «Проведение организационных изменений»

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных

форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Вопросы к конкретной ситуации

1. К какому типу изменений относятся данные преобразования?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен в данной ситуации?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Какие изменения потребуются в культуре предприятия?

Конкретная ситуация «Обратная связь»

На заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена

задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие несознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10–15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

- сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился Интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У отдела HR ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников и в то же время должен как-

то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Вопрос к конкретной ситуации: Как HR может изменить ситуацию?

Конкретная ситуация «Изменения в управлении персоналом»

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 семьей другими, принадлежащими организациями «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.

Задания к конкретной ситуации

1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Chemspec характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании.

2. 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.

3. 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.

Конкретная ситуация «Ценный сотрудник»

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» – резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала начальника отдела

HR Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы к конкретной ситуации: Что можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

Конкретная ситуация «Один за всех..!»

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили

генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопрос к конкретной ситуации: В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход? Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

Конкретная ситуация «Разговор с подчиненным»

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 и задания по конкретной ситуации

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

- Как Вы подойдете к проведению беседы?
- «Уроки», извлеченные Вами и Вашими подчиненными из этой ситуации.
- Как Вы будете проводить оценку намерений и результатов.
- Возможные барьеры на пути обучения и улучшения результатов деятельности.
- Что Вы ожидаете в случае успешных результатов встречи?

Конкретная ситуация «Бизнес требует перемен»

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда,

зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать.

План изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

Вопрос к конкретной ситуации: С чего нужно начинать перемены?

Конкретная ситуация «На здоровье»

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередной отчеты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и в большинстве своем не выполняют свои обязанности. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил HR-директора компании подготовить предложения по оздоровлению обстановки.

Первое, что сделала HR, – провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно

написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. HR-директор не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны.

После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни». Компания предлагала сотрудникам бросить пить и курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован мини-спорт зал со спортивным офисным инвентарем, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.

Вопрос к конкретной ситуации: Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании?

Задания

1. Анализ деятельности компаний

Проанализируйте деятельность нескольких американских компаний.

Пример 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%,

производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производителям, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производителей и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Пример 3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы к заданию

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?

2. Трансформация организационного знания – способ обучения организации

Изучите содержание и особенности все способов создания организационного знания и приведите по 2-3 примера трансформации формализованного и неформализованного знания в любой успешно развивающейся организации: (1) социализация; (2) экстернализация; (3) комбинация; (4) интернализация.

Исходные данные. Известно, что, согласно И. Нонака и Х. Такеучи, существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: (1) социализация – из неформализованного в неформализованное; (2) экстернализация из неформализованного в формализованное; (3) комбинация из формализованного в формализованное; (4) интернализация из формализованного в неформализованное.

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт).

Экстернализация – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами.

Комбинация – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т.д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях.

Интернализация – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

3. Диагностика организации

Необходимо провести диагностику выбранной организации.

Этапы выполнения задания

1. Выбор организации для проведения диагностики

Описание организации и критериев необходимости проведения диагностики: название организации; организационно-правовая форма; сфера деятельности; обоснование необходимости диагностики.

2. Выбор методов диагностики организации (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, мозговой штурм, изучение документов, STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикавы, анализ сил К. Левина, схема «входа-выхода»).

3. Проведение диагностики организации.

4. Результаты диагностики организации.

5. Выводы и предложения по повышению эффективности деятельности организации.

4. Методы организационной диагностики

Заполните табл. 1, распределив преимущества и проблемы методов организационной диагностики (Пристрастность наблюдателя и проблема надежности. Нет пристрастности ответов. Адаптивность. Трудности кодирования и интерпретации. Влияние вопросов на ответы. Возможность сбора большого объема данных. Источник содержательных данных. Эмпатичность. Трудоемкость. Реальное время, а не ретроспектива. Адаптивность. Трудности кодирования и интерпретации. Неэмпатичность. Возможность установки обратной связи. Простота использования на больших выборках. Низкая репрезентативность. Сбор данных о поведении, а не отчет о нем. Трудности оценки и поиска. Трудности кодирования

и интерпретации. Пристрастность интервьюера. Пристрастность респондентов).

Таблица 1

Основные достоинства и недостатки методов
организационной диагностики

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервьюирование		
Анкетирование		
Наблюдение		
Изучение и анализ документов		

5. Последствия сопротивления изменениям

Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец табл. 2.

6. Реструктуризация организации

Составьте перечень основных факторов успешной реализации, программы реструктуризации предприятия. Приведите примеры российских компаний, в которых был осуществлен процесс реструктуризации.

1. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации реальной организации на основе проведенного организационного анализа.

2. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем отличие между этими понятиями?

Таблица 2

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

7. Изменения и сопротивление их проведению

Определите, верны ли приведенные ниже утверждения.

Этапы работы

1. Выполните предложенное задание индивидуально.
2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения

1. Эффективная адаптация предполагает проведение постоянных организационных изменений.
2. Реализация стратегии всегда предусматривает проведение изменений.
3. Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление.

4. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения.

5. Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации.

6. Источниками сопротивления являются люди, а источниками изменений – обстоятельства.

7. Одна из важных причин сопротивления – культура.

8. Чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления.

9. Одним из методов преодоления сопротивления организационным изменениям является явное и неявное принуждение.

10. К организации, находящейся в состоянии организационного стресса, вполне применимы обычные управленческие воздействия.

8. Изменение организационной культуры

1. Приведите примеры успешных изменений организационной культуры реальных компаний

2. Охарактеризуйте методы формирования и поддержания организационной культуры. Какие из них, на Ваш взгляд, более эффективные?

3. Какие трудности могут повлечь за собой изменения организационной культуры. Порассуждайте по данной проблеме.

9. Старое-новое правило

Подбор к базовому правилу «старого» бизнес-процесса разрушающей информационной технологией и формирование на ее основе нового базового правила для построения «нового» бизнес-процесса (табл. 3).

Содержание старого и нового правила

СТАРОЕ ПРАВИЛО	НОВОЕ ПРАВИЛО
Информация может быть доступна в одно время только в одном месте	Работник широкого профиля может выполнять работу специалиста
Только специалисты могут выполнять сложную работу	Фирмы могут одновременно использовать преимущества централизации и децентрализации
Фирмы должны выбрать между централизацией и децентрализацией	Информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима
Все решения принимаются менеджерами	Полевой персонал может отправлять и получать информацию независимо от своего местонахождения
Полевой персонал нуждается в офисах для получения, хранения, обработки и передачи информации	Принятие решений есть часть работы каждого сотрудника
Лучший контакт с потенциальным покупателем - это персональный (личный) контакт	Объекты сами сообщают, где они находятся
Вы должны сами определить местонахождение объектов	Лучший контакт с потенциальным покупателем – это эффективный контакт
Планы пересматриваются периодически	Планы пересматриваются немедленно по мере необходимости

Игровые ситуации

1. Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите: _____

2. Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги – руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого

подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите: _____

3. В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

4. Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите: _____

5. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности,

опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарика, 1998. – 281 с.
2. Конкретные ситуации для обучения управлению / Под ред. А. И. Наумова. – М.: МГУ, 1997. – 290 с.
3. Управление изменениями: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учеб. пособие / С.Д. Резник, М. В. Черниковская; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 200 с.
4. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 278 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02315-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/432801>.
5. Портал e-executive [Электронный ресурс] [адрес в сети Интернет: <http://www.executive.ru/education/cases/1915529>].