

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Менеджмент»

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»

Курган 2016

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Управление изменениями»

Составила: канд. экон. наук, доцент З.Н. Варламова.

Утверждены на заседании кафедры «Менеджмент» «01» июля 2015 г.

Рекомендованы методическим советом университета «19» декабря_2014 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
Тема 1. Закономерности организационного развития	5
Тема 2. Теоретические основы организационных изменений	11
Тема 3. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления	15
Тема 4. Основные стратегии организационных изменений	17
Тема 5. Реструктуризация управления организацией	18
Тема 6. Организационная культура как объект стратегических изменений	34
Тема 7. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	41
Тема 8. Инструменты управления организационными изменениями	46
Список литературы	50

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление изменениями» относится к базовой части профессионального цикла учебного плана подготовки студентов по направлению «Менеджмент».

Предметом изучения дисциплины являются принципы и методы управления процессом преобразования организаций, которые к настоящему времени сформировали самостоятельное направление научных исследований в менеджменте.

Целью изучения дисциплины является формирование системных представлений об управлении организационными изменениями; теоретических знаний и практических навыков, необходимых для принятия управленческих решений в сфере организационных изменений.

Задачи дисциплины заключаются:

- 1) в изучении основных концепций, базовых теоретических подходов и моделей управления организационными изменениями;
- 2) в изучении основных типов организационных изменений, технологий и инструментов их осуществления;
- 3) в формировании понимания сопротивления организационным изменениям, а также в знании методов преодоления сопротивления;
- 4) в выработке у обучающихся навыков применения теории управления организационными изменениями в практической деятельности.

В целях реализации обозначенной цели и указанных задач в методических указаниях сформирован комплекс практических ситуаций и заданий для работы на практических занятиях и для самостоятельной работы студентов.

Ситуации и практические задания представлены в данных методических указаниях в разрезе тем разработанной рабочей программы дисциплины «Управление изменениями», их выполнение будет способствовать успешному освоению студентами дисциплины в процессе самостоятельной работы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Ситуация 1.1. ЗАО «ГОТЭК»¹

Исходные данные. В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК» производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд дол., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», «P&G», «Сан Интербрю», «Крафт Фудс».

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

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

¹ Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

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

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

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания завернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был "не тот", хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – "Stora Enso" финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн "Stora Enso" пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭК» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн дол. в модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

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

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рисунок 1).

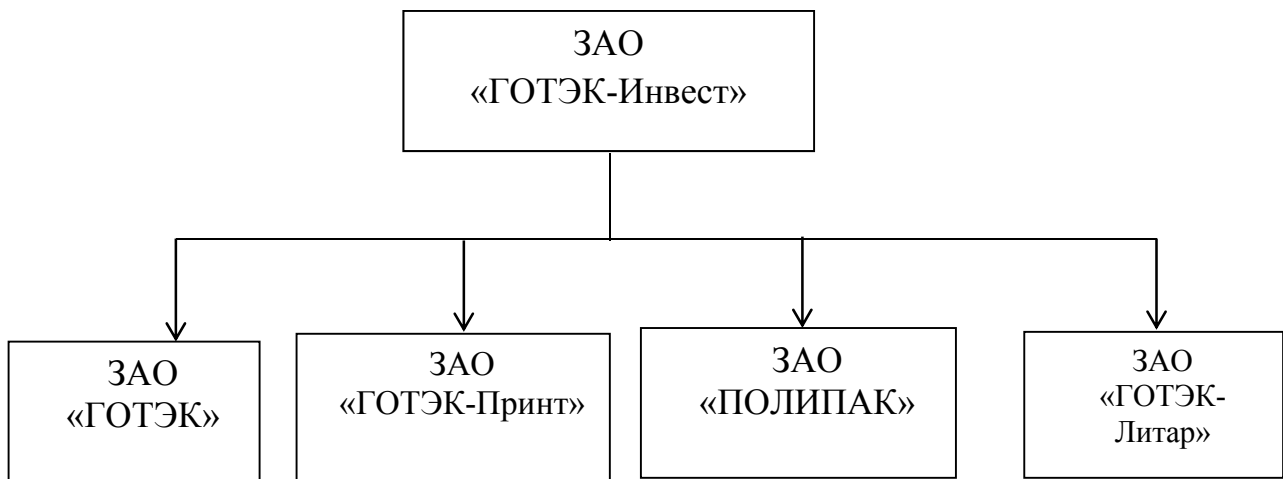


Рисунок 1 – Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками. В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое. В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватает».

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

Задание. На основании данных ситуации 1 определить стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по следующим рыночным переменным:

- 1) темпы роста рынка (Тр);
- 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод);
- 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц);
- 4) изменения в росте рынка (Рр);
- 5) сегментация рынка (Ср);
- 6) функциональное значение (Фзн).

Взаимосвязь стадий жизненного цикла организации (ЖЦО) и рыночных переменных представлена в таблице 1.

Задание 1.2. Тест «Уровень толерантности¹ по отношению к неопределенности»²

Стратегия поведения личности во многом зависит от её отношения к изменениям. Люди, обладающие повышенной толерантностью к неопределенности, склонны к решению более сложных и менее структурированных задач. В 1962 г. американский исследователь С. Баднер выделил в отношении неопределенности три составляющие: восприятие новизны, восприятие сложности и терпимость по отношению к трудностям (к невозможности найти решение).

Для оценки этого параметра личности он разработал специальный вопросник (анкета С. Баднера) (таблица 2).

Следует также рассчитать три подшкалы, чтобы понять основные источники нетерпимости по отношению к неопределенности: новизна (Н), сложность (С) и неразрешимость (Р).

(Н) Баллы показателя новизны (пункты: 2, 9, 11, 13) _____

(С) Баллы показателя сложности (пункты: 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16) _____

(Р) Баллы показателя неразрешимости (1, 3, 12) _____

Средний диапазон для сравнения: 44-48 баллов.

С учетом результатов расчета баллов определите направления личностного совершенствования.

¹ Толерантность — терпимость к чему-либо/кому-либо (ситуации, человеку и т.д.).

² Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с.

Таблица 1 – Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО Рыночные переменные	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Тр	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответству ют темпам роста ВВП	Соответ- ствуют темпам роста населения	Отрицате- льные	Близкие к 0
Тпрод	Очень большие	Большие	Средние	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные
Тпроц	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Очень большие	Большие/ средние	Незначи- тельные	Незначи- тельные	Незначи- тельные
Рр	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
Ср	Очень мало	Несколько	Несколько	От большого количества	нескольких до	Очень мало, несколько	Несколько
Фзн	НИР и ОКР	Инженерно- техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование	Маркетинг, дистрибуция, финансирование	Финансы	Маркетинг, финансы

Таблица 2 – Анкета С. Баднера

1 Эксперт, который не дает точного ответа, вероятно, не слишком много знает
2 Я бы хотел некоторое время пожить за рубежом
3 В действительности не существует проблем, которые нельзя разрешить
4 Люди, которые загоняют себя в жесткие рамки, возможно, многое теряют в жизни
5 Хорошая работа — это та, относительно которой всегда ясно, что и как нужно делать
6 Интереснее взяться за решение сложной проблемы, чем решить простую
7 В конце концов, можно достичь большего, решая небольшие и простые проблемы, а не берясь за большие и сложные
8 Часто наиболее интересные люди — это те, кто не боится отличаться от других и быть оригинальным
9 Привычное всегда предпочтительнее неизвестного
10 Люди, которые настаивают на конкретном ответе «да» или «нет», просто не знают, сколь сложен мир
11 Человек, ведущий спокойную, размеренную жизнь, в которой редко происходят неожиданные события, должен быть благодарен судьбе
12 Многие из наших важных решений основаны на недостаточной информации
13 Мне больше нравятся вечеринки, где я знаю большинство людей, чем те, где все или большинство людей мне совершенно незнакомы
14 Учителя и руководители, которые дают нечеткие задания, таким образом предоставляют человеку шанс проявить инициативу и привнести новизну
15 Чем скорее мы найдем сходные ценности и идеалы, тем лучше
16 Хороший учитель — это учитель, который заставляет вас задуматься о том, как вы смотрите на вещи

Задание. Оцените собственный уровень толерантности по отношению к неопределенности. Отметьте, в какой степени вы согласны с приведенными ниже утверждениями. Напротив утверждений в соответствии с оценочной шкалой поставьте цифру, отражающую ваше отношение к данному пункту. Оценочная шкала такова: 7 — совершенно согласен; 6 — почти согласен; 5 — до некоторой степени согласен; 4 — не могу решить; 3 — в какой-то степени не согласен; 2 — почти не согласен; 1 — совершенно не согласен.

Чем больше число баллов, тем выше нетерпимость (и ниже толерантность) по отношению к неопределенности. Чтобы подсчитать результат, четные пункты должны считаться в обратном порядке. Например, 7 становится 1, 6 — 2, 5 — 3, 4 — 4, 3 — 5, 2 — 6, 1 — 7.

После расчета в обратном порядке четных пунктов подсчитайте баллы всех 16 пунктов, чтобы получить общий бал.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 2.1. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината¹

Исходные данные. Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятово» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятово» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только

¹ Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в нем. Заработная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции. Такой была реальная ситуация на комбинате.

Вопросы и задания. Внимательно ознакомившись с ситуацией, обсудите ее в малой группе из 3-4 человек.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- 1 На какой стадии своего развития находится данный комбинат?
- 2 Дайте характеристику существующей организационной культуре комбината. К какому типу Вы относите существующую организационную культуру и почему?
- 3 Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
- 4 Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
- 5 Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии? Какой подход к управлению изменениями необходимо использовать на предприятии (эволюционный или революционный) и почему?
- 6 Какую модель (модели) организационных изменений было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

Ситуация 2.2. Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»¹

Задание. Изучите внимательно содержание ситуации 1.1. Выступив в качестве экспертов консалтинговой компании «PricewaterhouseCoopers», выполните следующие задания:

Попытайтесь оценить эффективность управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить необходимость реализации организационных изменений на основе использования метода балльной оценки. При анализе

¹ Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

используйте 5-балльную шкалу оценивания: 5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет; 1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.

При оценке эффективности системы управления компанией следует проанализировать следующие критерии по 5-балльной шкале оценивания (таблица 3).

Рассчитайте сумму баллов (Σx_i) и разделите ее на количество критериев оценивания (их 22). Таким образом, вы получите среднее значение показателя эффективности системы управления компании «ГОТЭК». Согласно этому показателю вы можете принять решение относительно эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить целесообразность внедрения организационных изменений. Чем ближе суммарный балл к 1, тем более целесообразны организационные изменения; чем ближе суммарный балл к 5, тем менее целесообразны в компании организационные изменения. В этом случае обоснуйте, какие организационные изменения необходимы.

Ситуация 2.3. Определение политики изменений, используемой группой предприятий «ГОТЭК»

Задание. Используя исходные данные из ситуации 1.1, определите, какую политику изменений использует компания «ГОТЭК».

Результаты анализа внесите в таблицу 4.

Таблица 3 – Критерии эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»

Критерий	Содержание критерия	xi, балл
1 Управляемость компаний с точки зрения	а) инвестиционной привлекательности б) привлекательности со стороны клиентов в) контроля за финансовыми потоками г) достижимости целей, ориентированности на результаты д) обучения и развития персонала компании е) управления затратами	
2 Структура управления	а) норма контроля (количество подразделений или численность персонала, находящихся(гося) в подчинении одного топ-менеджера, которыми он может эффективно управлять) б) количество уровней в структуре управления в) информационно-коммуникационное обеспечение (информационная поддержка, уровень развития коммуникаций как внутри компании, так и с деловыми партнерами) г) деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными (взаимоотношения построены на взаимном доверии или основаны на харизме начальника) д) эффективность структуры управления с функциональной точки зрения (с точки зрения соответствия специфике организации деятельности компании)	
3 Конкурентоспособность на рынке	а) доля сегмента на рынке	
4 Управление бизнес-процессами	б) качество сервисного обслуживания а) с точки зрения новизны операционной системы б) с точки зрения оптимизации бизнес-процессов	
5 Организационные изменения носят	а) стратегический и глубокий (радикальный) характер (включают реинжиниринг ведущих бизнес-процессов) б) тактический и поверхностный характер (охватывают незначительные изменения, не затрагивая ведущие бизнес-процессы)	
6 Организационная культура ориентирована на	а) человека б) задачи (результаты) в) власть г) роль	
7 Система управления логистикой с точки зрения	а) оптимальности остатков на складах б) сбалансированности работы логистики и других отделов компании	
	ИТОГО:	Σxi

Таблица 4 – Политика изменений компании «ГОТЭК»

Политика	Сущность (содержание)	Назначение (где используется политика)
Директивная		
Переговоров		
Политика достижения общих целей		
Аналитическая		
Проб и ошибок		

Примечание: группа предприятий «ГОТЭК» может использовать как одну, так и сочетание нескольких политик изменений одновременно.

Задание 2.1. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях

- 1 Ознакомьтесь со статьей Широковой Г.В. «Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях»¹.
- 2 Изучите опыт использования теории Е и теории О организационных изменений, а также одновременного использования данных теорий в российской практике.
- 3 Установите преимущества каждого подхода и условия эффективного использования.
- 4 Приведите примеры известных Вам организаций и обоснуйте выбор того или иного подхода к реализации организационных изменений в конкретной ситуации.

ТЕМА 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Ситуация 3.1. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сил, сдерживающих организационные изменения, и причины их возникновения (таблица 5).

¹ Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник С-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3.– С. 76-95.

Таблица 5 – Силы и причины сопротивления организационным изменениям [3, с. 103-104]

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидание 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 традиции	
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 группе	

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в последнюю графу таблицы 5.

Ситуация 3.2. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Задание: В графе 2 таблицы 6 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 6 – Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
1	2
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 4.1. Примеры процесса изменения в зависимости от скорости и сложности изменения¹

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рисунок 2). Комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

	Медленное изменение	Быстрое Изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Рисунок 2 – Типология процессов изменения

Задание. Приведите по два примера по каждому типу процесса изменений в организации и заполните данную таблицу.

Ситуация 4.2. Примеры стратегий изменения в зависимости от потенциала и типа процесса изменения

Исходные данные. Каждому типу процесса и потенциала изменения соответствует своя стратегия изменения. Взаимосвязь между ними показана на рисунке 3.

¹Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

		Потенциал изменения	
		низкий	Высокий
Тип процесса изменения	Медленное – простое изменение	1 Структурированная стратегия	2 Поэтапная стратегия
	Быстрое – простое изменение	3 Безотлагательная стратегия	
	Быстрое – сложное изменение		4 Комплексная стратегия

Рисунок 3 – Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения

Задание. В зависимости от потенциала изменения и типа процесса изменения приведите примеры структурированной, поэтапной, безотлагательной и комплексной стратегий на примере конкретных организаций. Дайте их подробное описание.

ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ситуация 5.1. Изменение организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»¹

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

Завод образован в 1958 г. как первое в стране специализированное предприятие по выпуску исполнительных механизмов. С целью дальнейшего его развития в начале 60-х годов создается специальное конструкторское бюро, где совместно с НИИ «Теплоприбор» организуется разработка, а затем и выпуск средств автоматизации технологических процессов. Конкурирующими предприятиями в данной области в этот период были Завод тепловой автоматики в Москве, предприятия в Улан-Удэ и Севане.

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

¹ Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с.

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

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

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

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО «Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неукомплектованным штатом, без достаточного количества квалифицированных специалистов. Возникли просроченные обязательства по поставкам продукции. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода поставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода во многом усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для спасения предприятия.

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

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

Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства, сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать спустя рукава.

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

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

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

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

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

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

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

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

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

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

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были образованы на базе структурных подразделений материнской фирмы с преобладающей долей фирмы в уставном капитале.

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

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

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

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

Однако при всех достоинствах малых предприятий часть цехов не переводится в статус юридических лиц. Это обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и недостатком подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована *система центров финансовой ответственности (ЦФО) – подразделений, отвечающих за*

достижение определенного финансового результата своей деятельности. Создание первых ЦФО было связано с некоторым пассивным сопротивлением со стороны работников. Люди боялись потерять свои рабочие места, социальные льготы и привилегии. Только благодаря терпению и умению генерального директора убедить людей в необходимости совершаемых действий проект был реализован. Убедившись, что при переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность ничего страшного не происходит, а заработная плата увеличивается, люди перестали бояться и оказывать сопротивление.

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

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

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

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

Взаимоотношения администрации материнской компании с ЦФО также определяются договорами. Хотя ряд служб пока не реорганизован, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не за счет роста численности работников, а за счет других мер, в частности компьютеризации.

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

проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «ЗЭиМ-Лайн»).

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

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

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

В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем 30 фирм, часть из которых находится на территории предприятия.

Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов. Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая – 130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

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

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

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

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

Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и социально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

4 Создана адаптивная структура управления.

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

5 Сохранение рабочих мест и создание дополнительных.

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

6 Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования.

В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструктуризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок. Он показывает, как можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места.

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

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций

запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения.

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

Вопросы и задания: внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

- а) перестройки организационной структуры предприятия;
- б) реструктуризации бизнеса, изменения организационно-правовой формы;
- б) изменения системы мотивации персонала организации.

Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи:

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

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

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

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

5) ответьте на вопросы: Какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления? Какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Ситуация 5.2. «Реинкарнация динозавра»¹

Генеральный директор чебоксарского Завода электроники и механики (ЗЭиМ) Станислав Ляпунов в шутку называет себя «красным директором», построившим на своем предприятии капитализм. В действительности после проведенной им реструктуризации из советского планового производства ЗЭиМ превратился в динамичную рыночную компанию и стал одним из лидеров электротехнической отрасли. Международная организация труда даже рекомендует использовать опыт Ляпунова другим реформирующимся компаниям.

Чебоксарский завод электроники и механики работает с 1958 г. В 1992 г. предприятие приватизировано. Контрольный пакет акций сосредоточен в руках группы физических лиц, входящих в состав руководства холдинга РУСЭЛ, 8,4% принадлежит Министерству имущественных отношений Чувашской республики, оставшиеся акции распылены среди сотрудников предприятия. Основное направление деятельности ЗЭиМа — промышленное приборостроение. В рамках дочерних компаний развиваются дополнительные направления — инжиниринг, автомобильная электроника, микроэлектроника, бытовые товары. Сбытовая сеть охватывает Россию, страны СНГ и Балтии, Юго-Восточную Азию и балканские государства. В 2002 г. общий объем продаж завода и дочерних компаний превысил 550 млн руб. Штат завода насчитывает более 1400 человек. Всего в компании с учетом дочерних предприятий работает 1800 сотрудников.

ЗЭиМ — одно из старейших в стране предприятий по производству электротехнических исполнительных механизмов и приводов. Первую партию продукции завод выпустил в 1958 г. В советское время он был крупнейшим поставщиком средств автоматизации для предприятий добывающей, металлургической, энергетической и машиностроительной отраслей. Станислав Ляпунов вступил в должность гендиректора ПО «Промприбор», головным предприятием которого являлся ЗЭиМ, в 1988 г. и сразу же начал проводить структурные преобразования. Цель он перед собой ставил такую: превратить инертное советское предприятие в мобильную компанию, способную работать в условиях свободного рынка и конкуренции. Реформаторской деятельностью на ЗЭиМе Станислав Ляпунов занялся задолго до приватизации предприятия.

Ляпунова можно смело назвать советским кризис-менеджером: ему приходилось реанимировать несколько «бесперспективных» проектов. Специалист в области машиностроения, выпускник Белорусского политехнического института, Ляпунов «оживлял» сначала отделы по оборудованию, робототехнике в Гомельском СКТБ аналитического приборостроения, а в середине 1980-х — проектно-конструкторское бюро «Союзтехприбор». Затем настала очередь «Промприбора», оказавшегося к 1989 г.

¹ Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с.

в весьма тяжелой ситуации: фонды истощены, обязательства по поставкам просрочены, штат не укомплектован. К реорганизации этого производственного объединения Ляпунов приступил, будучи уже подкованным не только практически, но и теоретически: к тому времени он успел окончить Институт управления Академии народного хозяйства при Совете министров СССР.

«Мы постепенно приближались к той точке, когда этот организм уже не смог бы функционировать».

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Почему вы взялись перестраивать предприятие в то время, когда отрасль, да и вся страна все еще жили и работали по законам плановой экономики?

СТАНИСЛАВ ЛЯПУНОВ: Сейчас много говорят о новом направлении менеджмента, так называемой работе по слабым сигналам. Суть концепции вот в чем: нужно вычлнить из огромного количества информации те сигналы, которые будут носить системный характер и определяют тенденцию. Думаю, именно это мне и удалось сделать. Я возглавил завод в 1988 г. Шел четвертый год перестройки, было очевидно, что плановая экономика вошла в пике и оттуда ей, скорее всего, уже не выйти. Вспомните то время: отраслевые министерства занимаются бюрократией, заставляют отправлять им ворох бумаг, диктуют цены, но при этом не способны ни управлять отраслью, ни инвестировать в нее. Выходили новые законы, постановления, а громоздкие советские предприятия, построенные по принципу «делаю все сам», оказывались физически не способны реагировать на изменения внешней среды.

СФ: Что значит по принципу «делаю все сам»?

СЛ: Возьмем ЗЭиМ — типичное советское предприятие, громоздкое, с раздутым штатом и большим количеством непрофильных подразделений. Кроме основного направления деятельности, мы ведь занимались еще строительством, ремонтными работами плюс непрофильным производством. Добавьте сюда «социалку» — у нас было шесть детских садов, два общежития, пионерский лагерь. И все это под общим руководством.

Сравнивая строение нашего предприятия с западными, я видел, что мы выполняем функции, которые иностранные компании уже давно передали специализированным фирмам. И если предприятие занимается производством приборов, оно не будет организовывать и развивать выпуск тары. Я осознал, что в условиях рынка и конкуренции наша структура окажется просто нежизнеспособной. Мы постепенно приближались к точке, когда этот организм уже не смог бы функционировать. Изучив внутреннее устройство предприятия, я понял: оно разделит судьбу динозавров, если только не превратится в ловкого и проворного хищника. Чтобы выжить, нужно облегчить структуру, сделать её мобильнее, а значит, предстоит вычлнить все лишнее. Мы сформировали понятие «душа бизнеса», то, что должно быть сохранено: ключевые продукты и

технологии, персонал. От остального можно постепенно избавиться — вспомогательные производства передать на аутсорсинг и т. д.

СФ: Иными словами, вы решили отказаться от непрофильных активов?

СЛ: Да. Но мы не пошли по традиционному пути западных компаний, когда действуют методами жесткой организационной «хирургии» — отсекают ненужные подразделения и сокращают штат. Особенность нашего проекта — социально мягкая реструктуризация. Подразделения, которые в западной компании, скорее всего, были бы сокращены, мы превратили в дочерние фирмы. Основой реструктуризации стала «многоорбитная схема» разукрупнения. Её суть в следующем. Есть материнская компания, там сосредоточен основной бизнес, определяющий специализацию и конкурентоспособность предприятия, стратегическое управление. Подразделения, развивающие разнопрофильные бизнесы, были выделены в дочерние фирмы. На момент приватизации завода в 1992 году было создано 23 «дочки». Цехам завода, оставшимся в системе материнской компании, мы придали статус центров финансовой ответственности (ЦФО), сейчас их у нас 33. ЦФО не являются юридическими лицами, но обладают правами хозрасчетного подразделения. Они имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, денежными средствами на собственном счете в банке, использовать свою часть прибыли и при этом должны отчислять часть доходов материнской компании. Несколько позже, чтобы повысить эффективность управления, был создан формальный механизм — объединение дочерних фирм в АОЗТ ПО «Промприбор».

СФ: «Дочки» получали финансовую поддержку от головной фирмы?

СЛ: ЗЭиМ оказывал им определенную поддержку, даже финансовую, правда, лишь в случае острой необходимости. Но управление бизнесом, вся финансовая ответственность лежали на руководстве этих компаний. Причем действовало жесткое правило: все, что заработал, — твое.

СФ: Своим появлением «дочки» обязаны исключительно разукрупнению?

СЛ: Разукрупнение было актуально на первом этапе. Затем мы начали создавать новые бизнесы, исходя из стратегии развития компании и потребностей рынка. Так, в 1994 г. мы вышли на рынок автомобильной электроники. В то время в России еще не было собственных разработчиков автоэлектроники, способных заявить о себе. Наша «дочка» «ЗЭиМ-Лайн» смогла занять эту нишу рынка, поставив на конвейер ГАЗа собственный контроллер. Со временем ситуация изменилась, появилась жесткая конкуренция. Тем не менее «ЗЭиМ-Лайн» смог значительно увеличить объемы. Другой пример — инжиниринг. Это направление мы начали активно развивать с середины 90-х, чтобы повысить комплексность предлагаемых нами решений. Учитывая перспективы роста рынка энергоресурсосбережения, в 1998 г. создали «дочку» — энергосервисную

компанию ЗЭиМ-ЭСКО. Темпы роста инжиниринга на рынке энергосервисных услуг составляют более 60% ежегодно.

«Мы сказали: неконкурентоспособен — умирай».

СФ: Насколько я понимаю, все эти преобразования проходили, когда ЗЭиМ был еще государственным предприятием. После акционирования что-либо изменилось в структуре компании?

СЛ: После приватизации в 1992 г. начался второй этап реструктуризации. Пришла пора отказаться от патронажной системы в отношении дочерних фирм — она «съедала» слишком много ресурсов. А «дочки» к тому времени подросли, и стало ясно, кто из них может эффективно работать и зарабатывать, кто просто держится на плаву, а кто вообще «висит» на наших дотациях. Поэтому мы сказали: неконкурентоспособен — умирай. На предприятиях это вызвало шок, руководители нерентабельных компаний сокрушались: неужто вы готовы потерять вложенный капитал? Да, отвечали мы, лучше потерять часть капитала, чем тратить ресурсы на поддержание нежизнеспособного бизнеса. В итоге на сегодняшний день у нас осталось только восемь дочерних компаний. Четыре из них занимаются сбытом, остальные развивают новые направления бизнеса: автомобильную электронику, энергосервисные услуги, микроэлектронику и бытовые товары.

СФ: Куда были брошены высвободившиеся после закрытия большинства «дочек» средства?

СЛ: Прежде всего в модернизацию производства и реконструкцию фондов. Ведь в советские времена мы являлись едва ли не монополистами: предприятия целых отраслей были, что называется, заточены под нашу технику. Эта ситуация сохранялась и в первые годы рыночных реформ. Но по мере развития рынка многие компании стали переключаться на оборудование наших иностранных конкурентов, а значит, необходимо было создавать новые продуктовые линейки, внедрять новые технологии, закупать комплектующие. Здесь мы мало отличаемся от производителей бытовой техники — сегодня наши приборы создаются в основном на базе импортных комплектующих. Кроме того, мы стали развивать систему сбыта. Сейчас продаем продукцию как самостоятельно, так и через партнеров. Собственная сбытовая сеть охватывает Россию, Беларусь, Латвию и Украину и состоит из наших дочерних компаний, сети региональных представительств и сервис-центров. Продажи в другие страны СНГ, а также в Юго-Восточную Азию и балканские страны идут через наших дилеров.

СФ: Кто является основным потребителем вашей продукции?

СЛ: Клиентская база завода еще в советские времена состояла из крупнейших предприятий во всех ведущих отраслях экономики: тепло- и энергостанции, металлургические комбинаты, машиностроительные заводы. После начала рыночных реформ многие предприятия оказались в тяжелом положении, им было не до обновления оборудования, так что спрос на нашу

продукцию резко снизился. По мере развития рынка немало компаний стало переключаться на оборудование наших иностранных конкурентов. Нам пришлось искать новых клиентов и осваивать новые направления. В сферу наших интересов попали компании малого и среднего бизнеса. А среди крупных клиентов ЗЭиМа — РАО «ЕЭС России», ЛУ-КОЙЛ и ЮКОС, «Норникель», Магнитогорский и Западно-Сибирский металлургические комбинаты.

СФ: Как вам удалось заполнить столь солидных клиентов?

СЛ: У завода прочные отношения с этими структурами налажены уже очень давно. А кроме того, такую широкую номенклатуру электротехнической продукции помимо нас могут предложить только западные компании. Но наши цены гораздо привлекательнее, ведь местное производство намного дешевле, а по качеству мы вполне выдерживаем конкуренцию с иностранными производителями.

СФ: Кстати, как у вас налажена система качества?

СЛ: У многих российских потребителей существует предубеждение против качества отечественной продукции. Мы это предубеждение стараемся сломать. На нашей стороне сформировавшаяся в течение более 40 лет высокая репутация компании. К тому же мы вкладываем достаточно большие средства в техническое перевооружение компании и в разработку новых продуктовых линеек. В 2001 г. на техническое перевооружение было потрачено около 70 млн рублей, коэффициент обновления оборудования составил 31%. Объем выпуска новой техники в том же году — 66 млн рублей, или почти 30% от общего производства. В прошлом году мы вложили в техническое перевооружение уже 86 млн рублей. Для контроля качества сейчас внедряем ISO-9001, параллельно продолжается овладение методами всеобщего управления качеством TQM.

«До предприятий мирового уровня ЗЭиМу пока далеко».

Виктор Жуков, директор по оперативному управлению Чебоксарского электроаппаратного завода:

— Сильная позиция ЗЭиМа на нашем рынке во многом объясняется тем, что в советское время они были монополистами, по крайней мере по некоторым направлениям. Вообще же, это очень интересная и динамичная компания. Нужно сказать, что зачастую на предприятиях реструктуризация, в рамках которой происходило выведение активов, шла на пользу только материнской компании, а нередко была еще и способом нагреть руки. В итоге сейчас предприятиям приходится возвращаться назад к жесткой централизованной структуре. Но ЗЭиМ в отличие от ряда других компаний многие вещи сделал гораздо более грамотно.

Александр Морозов, заместитель начальника отдела маркетинга ОАО «Тула-электропривод»:

— С чебоксарцами мы конкурируем по нашему основному направлению — электроприводам. Качеством продукции мы мало отличаемся друг от друга, хотя, конечно, проигрываем иностранным компаниям. Зато цена на отечественную

технику ниже в среднем в полтора-два раза, а по некоторым позициям эта разница еще больше. По стилю и методам работы ЗЭиМ — современная компания с очень интересной системой организации менеджмента. С их методикой продвижения продукции я не знаком, но полагаю, что во многом она базируется на системе связей, сохранившихся с советских времен.

Анатолий Грибков, технический директор НПО «Промарматура»:

— С ЗЭиМом мы сотрудничаем уже семь лет — покупаем у них исполнительные механизмы. Серьезных нареканий к качеству продукции нет, во всяком случае оно гораздо выше, чем у их единственного российского конкурента в этой области завода «Тулаэлектропривод». Вообще, для российского предприятия класс ЗЭиМа очень высок — это касается и производства, и работы с клиентами, но до мирового уровня им все же пока далеко. Взять оперативность поставок. У иностранных компаний срок доставки составляет максимум месяц независимо от объема заказа, а доставку крупной партии товара с ЗЭиМа порой приходится ждать полтора месяца и больше.

«Мы все неандертальцы в бизнес-образовании».

СФ: Каковы были источники инвестиций, направленных на реструктуризацию и переоборудование завода?

СЛ: Это только внутренние резервы. Инвесторов со стороны не было, о помощи государства не могло быть и речи. Скажу больше, мы сталкивались с ощутимым противодействием и давлением со стороны чиновников, относившихся к нашим экспериментам с немалым подозрением. Спустя шесть-восемь месяцев после начала реформ я вынужден был даже закрыться информационно: слишком много кривотолков вызывали наши действия.

СФ: Подобные структурные преобразования, как правило, не обходятся без привлечения иностранных консультантов.

СЛ: Консультантов мы стали приглашать лишь с 1992 г. Мы работали с целым рядом российских и зарубежных компаний, но ни те, ни другие не участвовали в разработке самой модели реструктуризации. Мы сами её создавали, а они лишь работали на поддержку и усиление. Нас в гораздо меньшей степени интересовали консультанты-эксперты, которые поставили бы диагноз и выписали рецепт. Предпочтение отдавалось «процессникам»: они в курсе, как «выковырять» из тебя, из твоей команды знания, которыми ты обладаешь, и направить их на решение проблем.

СФ: А где вы брали специалистов, способных провести столь серьезные структурные преобразования?

СЛ: Еще в начале нашего проекта я сказал себе: Ляпунов, в ближайшие годы рынок труда не даст тебе достаточного количества подготовленного персонала. Органический недостаток менеджмента и бизнеса в России заключается в том, что мы все неандертальцы в классическом бизнес-образовании. Поэтому оптимальный вариант — готовить кадры самим. Это, конечно, не исключает найма с рынка

труда талантливых, подготовленных людей. Но их мало, а тех, кто есть, компании пытаются друг у друга переманить. И подчас мы получаем переоцененных обладателей степеней МВА, которые, пройдя обучение на кейсах, уверены, что могут эффективно управлять предприятием. Потом наступает разочарование как одной стороны, так и другой. Поэтому для меня было очевидно, что необходимо, конечно, привлекать людей, но основной упор надо делать на обучение тех, кто уже есть на предприятии. Для этого приглашали иностранных специалистов, они, собственно, и занимались обучением персонала. Я сам примерно 10% рабочего времени стоял у доски с фломастером.

«Электротехника и приборостроение — это не та сфера, куда западный капитал хочет вкладываться».

СФ: В 2000 г. ЗЭиМ вошел в холдинг РУСЭЛ, в составе которого российские предприятия электротехнической и энергетической отраслей. Зачем вам это было нужно?

СЛ: Войдя в состав РУСЭЛа, мы решили важную задачу: быть маленьким, чтобы оставаться адаптивным, и одновременно быть большим, чтобы тебя заметили ведущие игроки на рынке. В этом смысле укрупнение бизнесов становится рыночной тенденцией, а значит, насущной необходимостью. Ведущие мировые компании сосредотачиваются на предложении клиентам комплексных, «под ключ», решений. Чтобы сохранить конкурентоспособность, мы должны делать то же самое. Добиться этого можно только за счет концентрации разнопрофильных бизнесов, интеграции управленческих, технических и финансовых ресурсов. Благодаря участию в холдинге ЗЭиМ получил доступ к ряду крупных проектов федерального и международного уровня. Например, к проектам серии «Сахалин» по освоению нефтегазовых месторождений шельфа острова и к комплексной программе развития энергосистемы Сахалинской области. Осваиваются и совершенно новые направления — сейчас холдинг активно занимается гостиничным бизнесом. Мы ведем проект по разработке и строительству островного гостиничного комплекса «Югра» на Черном море (в мире сегодня таких всего восемь), участвуем в строительстве гостиницы и коттеджей для первых лиц в государственном комплексе «Дворец конгрессов» под Петербургом.

СФ: Каким образом выстраиваются взаимоотношения внутри холдинга?

СЛ: Основной принцип холдинга — максимальная свобода в бизнесе, вся «оперативка» полностью на руководстве конкретной компании. Такой подход позволяет наиболее эффективно контролировать развитие каждого бизнеса, а управляющая компания определяет общую стратегию развития.

СФ: Кто, кроме ЗЭиМа, входит в РУСЭЛ?

СЛ: Холдинг объединяет сегодня более 20 заводов и компаний электротехнического сектора, приборостроения и технологически связанных с

ними отраслей, где работают в общей сложности около 7 тыс. человек. Суммарный годовой оборот РУСЭЛа превышает \$120 млн.

СФ: И какое место отводится ЗЭиМу в этом холдинге?

СЛ: Завод занимает в РУСЭЛе лидирующие позиции, а наш опыт используется для совершенствования бизнес-процессов и повышения качества менеджмента его участников.

СФ: Иностраннных инвесторов привлекать не планируете для дальнейшего развития?

СЛ: Желание такое было и есть до сих пор, но реализовать его очень непросто. Электротехника и приборостроение — это не та сфера, куда западный капитал хочет вкладываться. Я уже пережил эпоху романтизма, когда договор о создании СП заключали после 15-минутных переговоров, чтобы затем оказаться в положении хрюшки из анекдота. Ей курица предложила создать СП. Договорились, ударили по рукам. А потом свинья спрашивает: «Что делать-то будем?» Курица отвечает: «Яичницу. Я буду яйца нести, а на твоём сале будем жарить». Так что сейчас мы очень тщательно просчитываем различные варианты.

«Электротехников потеснили»

Рынок электротехники и приборостроения в России на сегодня оценивается в \$4–5 млрд в год. На протяжении 1990-х гг. объемы российской электротехнической промышленности стремительно сокращались. Так, в 1998 г. по сравнению с 1990-м выпуск продукции в данной отрасли уменьшился в шесть раз. Однако уже в 2000 г. объемы электротехнического производства составили 130% от уровня 1999 г. Правда, в следующем году рост несколько замедлился, составив 112,6% от уровня 2000-го. Объемы производства в приборостроении в 2000 г. увеличились более чем на 18% по сравнению с 1999-м, однако уже в 2001-м снизились на 2%.

Несмотря на растущую емкость рынка, обусловленную высокой потребностью российских предприятий в обновлении обветшавших фондов, до сих пор мощности многих отечественных предприятий, работающих в данной отрасли, загружены не более чем на 50%. По данным ЗЭиМа, объем производства отечественной электротехники по итогам прошлого года снизился на 6,2%, приборостроительная отрасль «упала» на 9,1%. Это связано прежде всего с расширением присутствия на рынке западных компаний, таких как Siemens, АВВ (оборот концерна в России, объединяющего здесь восемь предприятий, в прошлом году составил \$126 млн), Alstom, Schneider Electric, Omron и т.д. Среди российских компаний лидируют в отрасли концерн «Силовые машины» (принадлежит «Интерросу», включает в себя петербургские предприятия «Электросила», Ленинградский металлический завод, Завод турбинных лопаток и Калужский турбинный завод), ЗЭиМ, «Самараэлектроцит», Чебоксарский электроаппаратный завод, «Тулаэлектропривод», «Метран», Московский завод тепловой автоматики, «Мовен», «Элара», «Взлет», МЕРА и «Старорусприбор».

Вопросы и задания:

1 На Ваш взгляд, какие основные факторы успеха Станислава Ляпунова как кризисного менеджера вы можете выделить? Проранжируйте 2-3 фактора.

2 Определите основные этапы проведенной реструктуризации. Представьте существующую организационную структуру (схематично).

3 Что, по Вашему мнению, является «душой бизнеса» предприятия? Конкретизируйте. Выделите главное.

4 Каким Вы находите характер изменений, реализуемых в компании (мягкий/резкий)? Аргументируйте свой ответ.

5 Какой стратегии организационных изменений в большей степени соответствуют анализируемые изменения?

6 Как Вы считаете, в бизнес-образовании важнее результат или процесс?

7 Занимается ли руководитель своим делом, говоря: «Я сам примерно 10% рабочего времени стоял у доски с фломастером»? Опишите за и против.

8 Дайте оценку используемым методам преодоления сопротивления.

9 Как Вы считаете, актуален ли основной принцип холдинга: «Максимальная свобода в бизнесе, вся "оперативка" полностью на руководстве конкретной компании» для современных крупных промышленных предприятий?

10 Что конкретно необходимо сделать российским промышленным предприятиям сегодня, чтобы не играть роли «хрюшки» в анекдоте про иностранных партнеров?

Ответы на вопросы ситуации представьте в виде презентации.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 6.1. Деловая игра «Диагностика и изменение организационной культуры по методу ОСАИ и стратегии развития фирмы»¹

1 Цель и задачи игры

Основная цель игры состоит в формировании у студентов способности самостоятельного решения задач по созданию новой организационной культуры по методу ОСАИ на основе оценки конкурирующих ценностей фирмы и выбору стратегии ее развития.

Задачи игры: 1) изучение и закрепление методов анализа существующей организационной культуры фирмы; 2) приобретение и усвоение инновационных методов и приемов формирования новой организационной культуры фирмы; 3) закрепление знаний и навыков выбора стратегии развития фирмы с использованием приемов SWOT-анализа.

2 Исходные данные и методика проведения деловой игры

¹ Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

1 Участникам: а) объясняются цель, задачи, основные понятия и порядок проведения игры; б) выдаются исходные данные: инструменты оценки организационной культуры (набор вопросов, состоящий из шести основных измерений культуры) (таблица 7) и методика проведения игры. Оценка предполагает анализ организационной культуры трех фирм, принадлежащих одной отрасли. Данные, необходимые для анализа организационной культуры фирм, каждая рабочая группа собирает самостоятельно из различных источников информации: социально-экономических журналов (например, «Эксперт», «Тор-Manager» и др.), интернета и т.д.

2 Социальная группа участников-экспертов разбивается на рабочие группы (команды) по 3-4 человека, каждая из которых представляет собой творческий коллектив по реализации поставленной задачи в игре.

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

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

Методика состоит из следующих этапов.

1 Диагностика культуры организации с использованием инструмента оценки конкурирующих ценностей фирмы. Эта оценка позволяет получить картину того, каким образом работает организация, какими ценностями она характеризуется. Данный этап анализа включает два шага оценки: по шкале «ТЕПЕРЬ» представляется рейтинговая оценка культуры организации в настоящее время и по шкале «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» дается рейтинговая оценка организационной культуры через 3-5 лет. Такой анализ проводится по каждой фирме. Результаты исследования заносятся в таблицу 7. Анализ проводится по методу балльной оценки. Сумма баллов по каждой группе показателей (всего 6 групп показателей) составляет 100. Участники каждой команды являются экспертами. Оценка по альтернативным показателям А, В, С и D проводится всеми членами команды коллегиально.

2 Расчет средних и суммарных показателей по альтернативам А, В, С и D.

На этом этапе, используя статистический прием определения средней простой арифметической, определяются средние по формулам:

$A' = \sum A_i / 6$, $B' = \sum B_i / 6$, $C' = \sum C_i / 6$ и $D' = \sum D_i / 6$.

Результаты заносятся в таблицу 8 в колонки «ТЕПЕРЬ» и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» по каждой фирме отдельно.

Итоговая цифра составляет 100%. Далее определяется рейтинговая оценка культуры организации как суммарная и средняя оценка каждой альтернативы А, В, С и D по всем шести группам измерений. Результаты заносятся в таблицу 9.

Таблица 7 – Средство оценки организационной культуры – текущее и предпочтительное состояние

1 Особенности ориентированности организации		Теперь			Предпочтительно		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	1	2	3	1	2	3
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск						
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели						
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются формальными процедурами						
Всего:		100	100	100	100	100	100
2 Общий стиль лидерства в организации		Теперь			Предпочтительно		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь						
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску						
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты						
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности						
Всего:		100	100	100	100	100	100
3 Управление наемными работниками		Теперь			Предпочтительно		
А	Стиль менеджмента в организации – поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений						
В	Стиль менеджмента в организации – поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности						
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений						
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях						
Всего:		100	100	100	100	100	100

Продолжение таблицы 7

4 Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне						
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах						
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа						
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности						
Всего:		100	100	100	100	100	100
5 Стратегические цели		Теперь			Предпочтительно		
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие						
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей						
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке						
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций						
Всего:		100	100	100	100	100	100
6 Критерии успеха		Теперь			Предпочтительно		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях						
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор						
C	Организация определяет успех на базе обладания на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке						
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты						
Всего:		100	100	100	100	100	100

Эти показатели используются при построении профиля организационной культуры.

5 Построение профиля организационной культуры с использованием рамочной конструкции конкурирующих ценностей.

Этот этап включает в себя следующие шаги:

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

Квадранту А соответствует тип организационной культуры «Клан», квадранту В – «Адхократия», квадранту С – «Рынок», квадранту D – «Бюрократия» (иерархическая культура). Ось X характеризуют ценности: «Внутренний фокус и интеграция» – «Внешний фокус и дифференциация». Ось Y – ценности: «Гибкость и дискретность» – «Стабильность и контроль». Рамочная конструкция конкурирующих ценностей показана на рисунке 4.

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

3.3 *Сравнительный анализ двух многоугольников проводится по двум альтернативным оценкам «ТЕПЕРЬ» (сплошной линией) и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» (пунктирной линией).* Далее определяются расхождения между фактом и желаемым, делаются соответствующие выводы. Профиль организационной культуры строится для каждой фирмы отдельно. На каждом рисунке должно быть два профиля.

4 Формирование стратегии развития фирмы на основе проведения SWOT-анализа системы управления фирмы.

Этот этап предполагает: а) анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз; б) определение основных целей и в) разработку стратегических мероприятий (набор управленческих решений и действий), направленных на устранение слабых сторон и усиление сильных. Результаты заносятся в таблицу 8.

5 *Подведение итогов.* Каждая рабочая группа представляет результаты проделанной работы в аудитории. Участники остальных команд задают вопросы. Комплексная оценка результатов работы каждой команды проводится по 10-балльной шкале оценивания. Она включает: а) оценку качества содержания работы, обоснованность, логичность представления результатов, правильность оформления работы; б) оценку правильных ответов на заданные вопросы. Результаты работы команды оцениваются следующим образом: 9-10 баллов – «отлично»; 6-8 баллов – «хорошо», 3-5 баллов – «удовлетворительно», менее 3 баллов – «неудовлетворительно».

Таблица 8 – Расчет оценки по методу OSAI

Альтернативы	Теперь			Предпочтительно		
	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
А						
В						
С						
Д						
Всего:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Таблица 9 – Представление рейтинговых оценок культуры организации

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

Продолжение таблицы 9

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

Таблица 10 – Стратегические мероприятия развития фирмы

Критерии	Цель 1	Цель 2	...	Цель <i>n</i>
Сильные стороны организационной культуры				
Слабые стороны организационной культуры				
Возможности организационной культуры				
Продолжение таблицы 10				
Угрозы организационной культуры				
Стратегические мероприятия <i>m</i>				

Клан – культура, при которой организация фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации и заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

Адхократия – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

Иерархия (бюрократия) – культура, при которой организация фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Рынок – культура, при которой организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

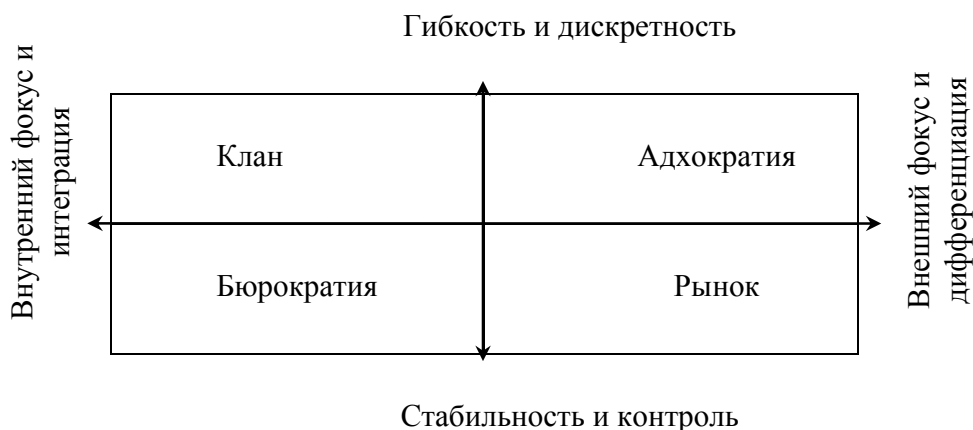


Рисунок 4 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

ТЕМА 7. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Задание 7.1. Трансформация организационного знания – способ обучения организации¹

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

¹ Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может породить 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.

Задание. Изучите содержание и особенности всех 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.

Задание 7.2. Определение подходящего стиля обучения команды

Согласно Д. Колбу, все люди разные, поэтому каждый предпочитает свой стиль обучения. Так, один человек может выбрать подход «сверху вниз» и комплексный подход к проблеме, а другой — подход «снизу вверх», когда каждый компонент рассматривается по отдельности. Одному человеку нравится представлять идеи в графическом виде, а другому ближе вербальное общение. Питер Хани и Алан Мамфорд различают в соответствии с подходом Колба четыре стиля обучения и делят обучаемых на несколько типов.

Активист. Активист полностью открыт для нового опыта; это человек широких взглядов, с энтузиазмом откликающийся на все новое. Обычно он сначала действует, а потом уже думает о возможных последствиях. Как только его первоначальный интерес к новому виду деятельности иссякает, активист начинает опять искать что-то новое. Когда все уже сделано и устоялось, ему становится скучно. Он постоянно оглядывается на других, чтобы удостовериться, что по-прежнему находится в самом центре событий.

Созерцатель. Созерцатель часто останавливается, чтобы взглянуть на вещи под другим углом зрения. Он основывается на своем опыте и на том, что уже случилось, тщательно обдумывает ситуацию и насколько можно тянет с окончательными выводами. Прежде чем что-то предпринять, созерцатель детально анализирует все возможные аспекты и последствия своего поступка. Во время совещаний и обсуждений он предпочитает оставаться в тени; ему нравится наблюдать, как другие работают. Обычно такие люди толерантны, держатся в стороне и незаметны в группе.

Теоретик. Теоретик систематизирует свои наблюдения и создает на их основе стройную теорию. Ему нравится анализировать, он предпочитает

системный подход и постоянно носится с какой-нибудь концепцией, теорией или моделью. Проблемы он решает постепенно, шаг за шагом, проявляя при этом железную логику. Нередко теоретик задает вопросы: «Как это можно увязать с тем, что...?» или: «Из чего вы это заключили?». Ему не нравятся необъективность и неопределенность; он любит, чтобы все было предельно ясно. Он склонен к перфекционизму и старается всегда привести свои дела в порядок.

Прагматик. Прагматики любят проверять идеи, теории и методы на практике. Они восприимчивы и практичны; им нравится принимать решения и справляться с проблемами. Бесконечные обсуждения выводят их из себя. Они обеими ногами стоят на земле, к проблемам и шансам относятся как к вызову. Их девизы: «Главное, чтобы это работало» и «Должен быть какой-то лучший способ». Прагматики учатся, по большей части занимаясь деятельностью, которая приносит практические результаты и не связана ни с какими особыми теориями.

Чтобы повысить свою обучаемость, человек должен понять, какой стиль обучения ему подходит.

Приведенный ниже тест позволяет установить, какой стиль обучения людей является в вашей команде преобладающим. Определив представленные в команде стили обучения, можно сбалансировать нужные стили с тем, чтобы добиться адекватного выполнения задачи по обучению.

В таблице 11 приводятся девять групп утверждений по четыре утверждения в каждой (от А до D). Сравните эти утверждения. Проставьте 4 балла против утверждения, которое кажется вам самым подходящим; то, что подходит вам меньше, оцените в 3 балла и т.д. Далее проделайте следующее:

- суммируйте баллы в столбце А, пропустив вопросы 1, 6 и 9;
- суммируйте баллы в столбце В, пропустив вопросы 2, 4 и 5;
- суммируйте баллы в столбце С, пропустив вопросы 1, 6 и 7;
- суммируйте баллы в столбце D, пропустив вопросы 2, 4 и 5.

Таблица 11 – Тест на определение стиля обучения

Утверждения	А	В	С	Д
Группа 1 А. Вы любите разнообразие В. Вы любите все проверять С. Вы увлекаетесь D. Вас интересует полезность, практическое применение				
Группа 2 А. Вы ждете, пока что-то само не станет для вас понятным В. Вы сразу же принимаетесь изучать то, что кажется вам важным				

Продолжение таблицы 11

С. Вы анализируете D. Вы не делаете ценностных суждений ¹ и не придерживаетесь никакого конкретного мнения				
Группа 3 A. Для вас особенно важно то, что вы чувствуете и переживаете B. Вы любите наблюдать C. Вы любите думать D. Вы очень заняты				
Группа 4 A. Вы принимаете вещи такими, какие они есть B. Когда вы что-то говорите или делаете, то не боитесь рисковать C. Вы делаете ценностные суждения D. Вы стараетесь все время понимать, что происходит				
Группа 5 A. Вы любите работать по наитию B. Вам обязательно нужно что-то делать C. Вы сначала стараетесь все продумать D. Вы любите задавать вопросы				
Группа 6 A. Вы считаете, что обобщение и выработка общих определений имеют большое значение B. Вы любите смотреть и слушать C. Вы сначала стараетесь все продумать D. Вы очень активны				
Группа 7 A. Для вас главное — настоящее B. Вам нужно снова и снова пропускать все через свою голову C. Для вас главное — то, что еще только должно произойти D. Вы настроены на действие				
Группа 8 A. Главное для вас — приобрести опыт B. Вы в основном слушаете, смотрите и собираете информацию C. Вы любите классифицировать явления и объединять их в стройную, логичную систему D. Вы любите проверять свои идеи и ощущения и экспериментируете с собственным поведением в различных ситуациях				
Группа 9 A. Вы очень эмоционально воспринимаете происходящее B. Вы предпочитаете не принимать происходящее близко к сердцу C. Вы стараетесь относиться к происходящему разумно D. Вы чувствуете, что тоже ответственны за происходящее				
Общее число баллов				

Условные обозначения:

A — конкретное;

¹ Суждения о том, что желательно, а что — нет.

- В** — рефлексивное;
- С** — абстрактное;
- Д** — активное.

Отложите число баллов, полученное по каждому стилю обучения, на соответствующих осях диаграммы обучения (рисунок 5).

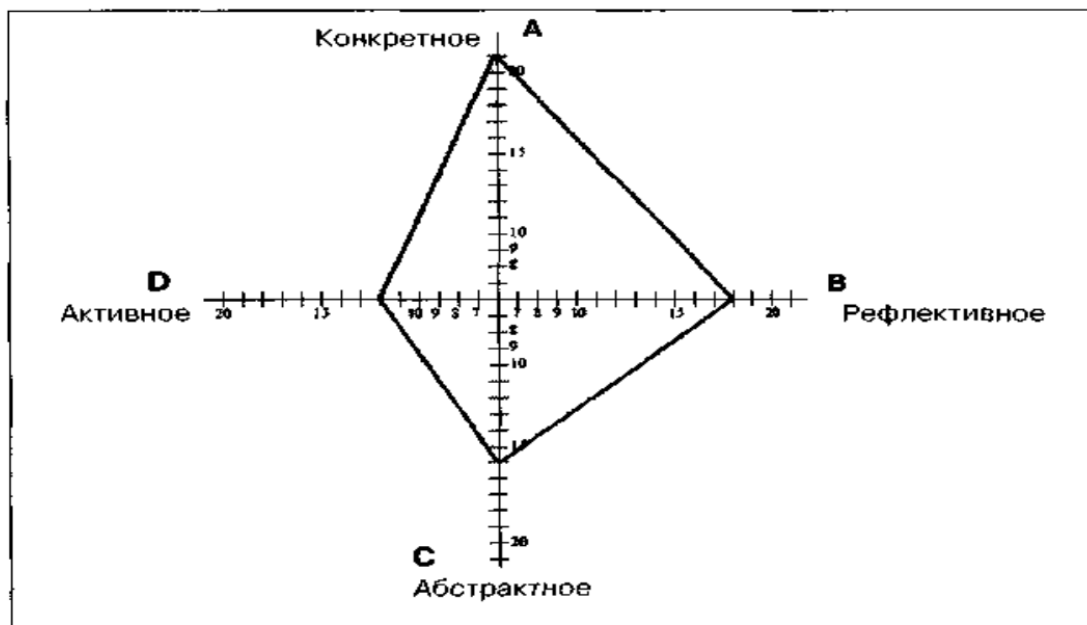


Рисунок 5 – Диаграмма «Стиль обучения»

Задание:

- 1 Разбиться на группы по 5–10 человек.
- 2 Оценив стиль обучения каждого члена группы и обобщив результаты, Вы сможете представить в графической форме профиль стиля обучения группы.
- 3 Используя данные таблицы 12, дайте рекомендации по обучению Вашей мини группы, подготовьтесь к презентации результатов.

Таблица 12 – Рекомендации по обучению коллективов с учетом стилей обучения

Активист	Созерцатель
Подпитывайте его энтузиазм, но просите его планировать все заранее. Давайте ему различные интересные задания	Дайте ему время подготовиться, понять, что к чему, и изучить все имеющиеся варианты
Теоретик	Прагматик
Дайте ему время, чтобы все изучить и сделать выводы. Предоставьте ему также возможность задать как можно больше вопросов, поставьте ему четкие цели и подкиньте сложные идеи, над которыми он мог бы работать	Дайте ему возможность заняться внедрением, попрактиковаться. Предоставьте ему информацию и познакомьте его с методикой работы

ТЕМА 8. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Ситуация 8.1. Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии Balanced Score Card (BSC)¹

Исходные данные. В качестве исходных данных могут быть использованы данные из ситуации 1.1.

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

Задание. Разработайте BSC управления организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе исходных данных, приведенных в ситуации 1.1, и дополнительной информации, приведенной в данной ситуации.

Ситуация 8.2. «Компания «Hewlett-Packard»²

Hewlett-Packard (HP) — крупная американская компания в сфере информационных технологий, поставщик аппаратного и программного обеспечения для организаций и индивидуальных потребителей. Штаб-квартира компании расположена в Пало-Альто (Калифорния, США).

Компания основана 1 января 1939 года как производитель измерительного оборудования Уильямом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом — выпускниками Стэнфордского университета 1934 года. Название компании было составлено из фамилий основателей, чья фамилия будет первой решали с помощью жребия: Паккард выиграл и поставил фамилию партнёра первой.

¹ Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

² Составлено на основании следующих источников: Hewlett-Packard Company. URL.: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard> (дата обращения 9.12.2015) ; Руденко Г. Перемены во благо: опыт организационных изменений // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – №4. – С. 26-33.

Компания предоставляет решения в области ИТ-инфраструктуры, персональных вычислительных систем и устройств доступа, услуги по системной интеграции, сервисной поддержке и аутсорсингу, а также устройства печати и средства вывода изображений.

Компания выпускает линейки принтеров, сканеров, копиров, калькуляторов, смартфонов, серверов, компьютеров для офисного и домашнего использования, рабочих станций, сетевое оборудование, а также предоставляет бизнес-услуги в ИТ.

По состоянию за 2010 год компания насчитывала 304 тыс. служащих.

По данным на конец 2012 года, компания занимает первое место среди производителей персональных компьютеров, опережая Lenovo, Dell, Acer и Asus с долей около 15% мирового рынка.

Компания имеет офисы в 11 городах России, а также в Минске, Киеве, Баку, Алматы и Астане.

28 апреля 2010 года совместно с компанией Foxconn открыто производство персональных компьютеров Hewlett-Packard в Санкт-Петербурге.

Описание ситуации

В качестве примера реорганизации рассмотрим историю подразделения Hewlett Packard – Santa Rosa Systems Division (SRSD), основанного в 1992 году с целью освоения рынка системной интеграции в области развивающегося рынка коммуникаций. По прошествии двух лет своего существования SRSD столкнулась с фундаментальными организационными трудностями, которые угрожали успешной деятельности подразделения.

Среди них были выделены две конкурирующие друг с другом стратегии развития:

- постоянная борьба между отделами за общие технические ресурсы;
- плохо управляемые межведомственные команды, координирующие свою работу на очень низком уровне;
- неэффективный топ-менеджмент, уделявший недостаточно внимания стратегическим задачам;
- пассивный генеральный управляющий, неспособный решать ситуации конфронтации стратегических и тактических задач;
- взаимное недоверие сотрудников внутри организации;
- недостаточное обеспечение роста и доходности, равно как и неблагоприятная психологическая обстановка среди персонала.

В целях преодоления кризиса в подразделении руководство приняло решение расследовать причины неудачного старта и провести должные организационные изменения, применив так называемую технологию улучшения организационной пригодности (англ. OFP – Organizational Fitness Profiling). Процесс занял порядка 8-10 недель и был разделен на 4 основные стадии:

1 На общем собрании топ-менеджмента было разработано единое видение стратегии развития предприятия, сформулирован единый подход к пониманию статуса и функций всех подразделений и выработаны единые правила развития организации в целом.

2 В ходе перекрестных опросов целевых групп сотрудников, начиная с топ-менеджмента и заканчивая рядовыми сотрудниками, были выявлены существенные организационные просчеты, которые были озвучены руководству. Услышанное оказало сильное воздействие на топ-менеджмент, помогло ему осознать необходимость деятельного участия в выправлении ситуации.

3 Топ-менеджментом был разработан интегрированный план организационных изменений, включающий:

- объединение соперничавших ранее отделов в один;
- создание матричной организации бизнес-процессов во главе с управляющим, ответственным за доходность и обладающим полномочиями управлять всеми четырьмя ключевыми направлениями бизнеса (данный принцип управления ранее считался непопулярным среди подразделений Hewlett Packard);
- переоценка роли топ-менеджмента и установление новых правил реагирования на конфликтные ситуации и принятия решений.

Стоит отметить налаживание добрых отношений и взаимного доверия в коллективе на этой стадии. Эмоциональный эффект второго этапа и тесное взаимодействие в рамках третьего этапа сблизили сотрудников, дав им ощущение совместной работы на общее благо.

4 Разработанный план был представлен для комментариев ранее опрошенным целевым группам нижних уровней. Сотрудники выразили пожелания внести определенные коррективы в организационную структуру предприятия в рамках плана. Учитывая их мнение, генеральным директором были созданы рабочие группы, задачей которых было выявление альтернативных подходов к будущей организации бизнес-процессов. В итоге сотрудникам был представлен несколько измененный план реорганизации предприятия, который обсуждался уже на уровне всего предприятия. Уже через год работы по обновленной схеме подразделение удвоило продажи и увеличило свою доходность в четыре раза. В течение последующих пяти лет работы по системе OFP SRSD выбились из отстающих подразделений Hewlett Packard в передовики и пример для подражания.

Вопросы и задания:

1 Представленные в ситуации организационные изменения направлены на достижение целей индивидов, отдельных групп или организации в целом? Охарактеризуйте их по различным основаниям классификации изменений. Что послужило причиной организационных изменений в рассматриваемой ситуации? Обоснуйте необходимость изменений.

2 Назовите основных участников проекта изменений. Какие задачи они решают? Какова мера их ответственности? Дайте характеристику факторов успеха изменений.

3 Какие формы сопротивления изменениям обнаружились при осуществлении изменений?

4 Какой (каким) модели (моделям) организационных изменений в большей степени соответствуют анализируемые изменения? Какие управленческие подходы и технологии использовал менеджмент организации при проведении изменений?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001.
- 2 Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с.
- 3 Распопов В. М. Управление изменениями : учебное пособие. – М. : Магистр, 2013. – 333 с.
- 4 Руденко Г. Перемены во благо: опыт организационных изменений // Эффективное антикризисное управление. – 2012. – №4. – С. 26-33.
- 5 Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями : практикум. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.
- 6 Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие. – СПб. : Изд. дом СПбГУ, 2005.
- 7 Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – №3. – С. 76-95.
- 8 Hewlett-Packard Company. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard> (дата обращения: 9.12.2015).

Варламова Зинаида Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»

Редактор О. Г. Арефьева

.....
Подписано в печать

Формат 60*84 1/16

Бумага 65 г/м²

Печать цифровая

Усл.печ.л. 3,25

Уч.-изд. л. 3,25

Заказ

Тираж 50

Не для продажи

.....
РИЦ Курганского государственного университета.

640000, г. Курган, ул. Советская, 63/4.

Курганский государственный университет.