

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
ИМ. ЗАСЛ. ДЕЯТ. НАУКИ РФ Ю.А. ЛАВРИКОВА**

А.Э. СУЛЕЙМАНКАДИЕВА

**УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

ПРАКТИКУМ

ИЗДАТЕЛЬСТВО

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

2010

Рекомендовано научно-методическим советом университета

ББК 65.050.2
С 89

Сулейманкадиева А.Э.

Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.:
Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.

Практикум является прикладной частью учебного пособия по дисциплине «Управление организационными изменениями». В первом разделе практикума содержатся практические ситуации и задания по темам; во втором – тесты по темам лекций.

Практикум предназначен для студентов экономических вузов и специальностей, магистров, аспирантов и преподавателей, а также менеджеров-практиков.

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. каф. прикладной экономики
СПбГЭТУ («ЛЭТИ») **А.В. Звонцов**
канд. экон. наук, доц. **П.И. Тишков**

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ	4
Тема 1. Закономерности организационного развития	4
Тема 2. Теоретические основы организационных изменений	9
Тема 3. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления.....	18
Тема 4. Основные стратегии организационных изменений	19
Тема 5. Реструктуризация управления организацией.....	20
Тема 6. Организационная культура как объект стратегических изменений. Диагностика и изменение организационной культуры.....	30
Тема 7. Реинжиниринг бизнес-процессов	36
Тема 8. Концепция организационного обучения в процессе стратегических изменений	38
Тема 9. Инструменты управления организационными изменениями	39
РАЗДЕЛ II. ТЕСТЫ ПО ТЕМАМ ЛЕКЦИЙ	42
Библиографический список	58

РАЗДЕЛ I. ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ

ТЕМА 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Ситуация. Анализ содержания статьи В. Токарева «О новой парадигме управления»¹

Исходные данные: Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

Чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства.

Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового

¹ Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – С. 73-78.

сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

Ориентация на рынок. В конце 60-х–начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» – Product, Price, Promotion&Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, разви-

вающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки» [8].

Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»).

Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «Y»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника... Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Задание. Изучив и проанализировав содержание данной статьи, дайте ответы на следующие вопросы: 1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента? 2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»? 3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления? 4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)?

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 2.1. Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината

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 на-

блюдения 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 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 ней. 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 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? Прокомментируйте алгоритм организационных изменений.

Ситуация 2.2. Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК²»

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 долл., 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 удалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercade Consulting, с начала

² Ситуация разработана автором на основе данных о компании «ГОТЭК», представленных в работе: 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – С. 152-165.

2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

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

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

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания 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» [17].

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн долл. 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» (рис. 2.1).

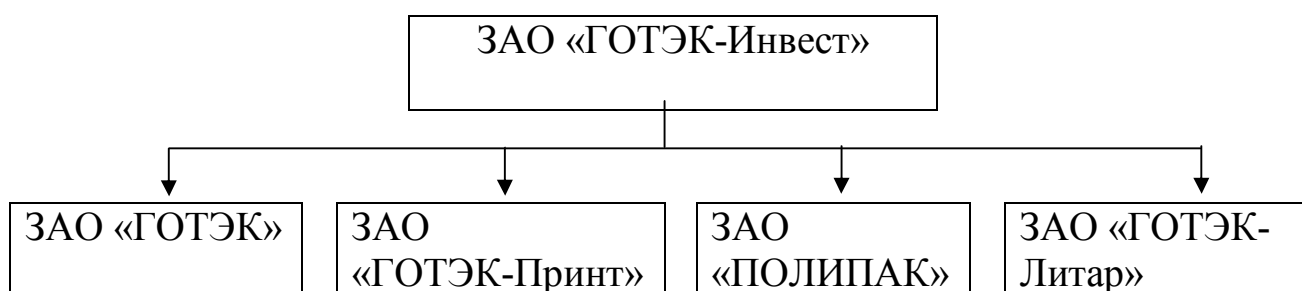


Рис. 2.1. Структура управления компании «ГОТЭК»

«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, – говорит Елена Додонова, – но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит» [17].

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 сотруд-

ники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

Задание. Изучите внимательно содержание данной ситуации. Выступив в качестве экспертов консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, выполните следующие задания: 1. Попытайтесь оценить эффективность управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить необходимость реализации организационных изменений на основе использования метода балльной оценки. При анализе 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 (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Критерии эффективности системы управления
бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»**

№	Критерий	Содержание критерия	X _i , балл
1	Управляемость компании 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 количество персонала, находящихся 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)	
--	--	---	--

Окончание табл. 2.1

№	Критерий	Содержание критерия	X _i , балл
3	Конкурентоспособность на рынке	а) доля сегмента на рынке	
		б) качество сервисного обслуживания	
4	Управление бизнес-процессами	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:			$\sum X_i$

2. Рассчитайте сумму баллов ($\sum x_i$) 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 баллам, 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»

Исходные данные. Используя исходные данные из ситуации 2.2, определите, какую политику изменений использует компания «ГОТЭК».

Задание. Изучите содержание ситуации 2.2 и определите основные виды политики изменений, используемых группой предприятий «ГОТЭК». Дайте более подробное описание содержания основной политики и ее назначения, результаты анализа запишите в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

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.

Ситуация 2.4. Определение стадии жизненного цикла организации (ЖЦО) по рыночным переменным

Исходные данные. В качестве исходных данных используйте данные по компании «ГОТЭК» (ситуация 2.2). Для определения стадии ЖЦО в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные: 1) темпы роста рынка (T_p); 2) темпы технологических изменений продукта ($T_{\text{прод}}$); 3) темпы технологических изменений процесса ($T_{\text{проц}}$); 4) изменения в росте рынка (P_p); 5) сегментация рынка (C_p); 6) функциональное значение ($\Phi_{\text{зн}}$). Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО Рыночные переменные	Рождение	Рост	Разверты- вание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
T_p	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответству- ют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам рост населения	Отрицательные	Близкие к 0
T_{prod}	Очень большие	Большие	Средние	Незначи- тельные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
T_{proc}	Незначи- тельные	Незначи- тельные/ средние	Очень большие	Большие/ средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
P_p	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедле- ние	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
C_p	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Очень мало, несколько	Несколько
$\Phi_{зн}$	НИР и ОКР	Инженер- но-техни- ческое обеспече- ние	Производ- ство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Задание. Изучите содержание таблицы 2.3 и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по этим шести рыночным переменным.

ТЕМА 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Ситуация 3.1. Прогноз сопротивления персонала организационным изменениям

Исходные данные: Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся 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	
<i>Источник:</i> [8, с. 118-119].		

Задание. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы 3.1.

Ситуация 3.2. Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Задание: В графе 2 таблицы 3.2 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 3.2

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	
Моббинг, буллинг	
<i>Источник:</i> [8, с. 119].	

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

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

Исходные данные. В зависимости от скорости и сложности изменения различают несколько процессов изменений. Комбинация этих переменных и констант приводит к четырем типам процесса изменения (рис. 4.1). Однако комбинация «медленное – сложное изменение» не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости.

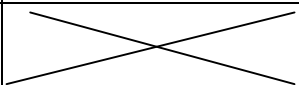
	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение		

Рис. 4.1. Типология процессов изменения [14; 12]

Задание. Придумайте 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 рис. 4.2.

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

Рис. 4.2. Взаимосвязь потенциала изменения, типа процесса изменения и стратегии изменения [14; 12]

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

ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ситуация 5.1. Анализ ситуации. Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики» [7]

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.

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

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

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

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО «Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неуккомплектованным 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 требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации

и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация.

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

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

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

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

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

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

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

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность

предприятия, а также звенья 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. Желających работать на этих условиях среди недовольных почему-то не оказалось. Постепенно «пожар» погас.

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были 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 повысились осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию.

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

тельности 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 «ЗЭиМ» 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) перестройке организационной структуры предприятия; б) реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы; в) изменению системы мотивации персонала организации. Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи: 1) выделите основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и дайте их характеристику. Обоснуйте необходимость и готовность организации к изменениям; 2) проведите SWOT-анализ, определите сильные и слабые стороны организации, возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы), влияющие на стабильность и эффективность развития организации. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на организацию; 3) определите основные факторы, мотивирующие участников, и причины отсутствия мотивации персонала в повышении качества работы и улучшении результатов их деятельности; 4) дайте характеристику структурным изме-

нениям, реализованным в организации. Постройте организационную структуру организации, полученную после реализации кардинальных изменений. Определите, к какому подходу можно отнести данные мероприятия по изменению организационной структуры? Покажите взаимосвязь между организационно-правовой формой организации и типом структуры управления. Опишите взаимоотношения между материнской компанией и образовавшимися после реструктуризации ее дочерними малыми предприятиями; 5) какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления? 6) какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Ситуация 5.2. Анализ ситуации «кофейку не желаете?»

Исходные данные. Стоит ли овчинка выделки? В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *GlobalMarketing*, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительно, а фактическая себестоимость образовательных услуг была весьма невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты-справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что оказалось сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство фирмы приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее дирекции обратить внимание на рынок кофе и принес некоторые данные.

Дирекция фирмы решила воспользоваться советом профессионала, а заодно применить только что полученные знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Данные анализа рынка. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн ам. долл.

Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. ам. долл. за т, растворимого – 20 тыс. ам. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. ам. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена на кофе вырастает в среднем в семь раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. ам. долл. за т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3-5 кг) – в районе 2,2 тыс. ам. долл. за т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. ам. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 ам. долл. за килограмм, но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. ам. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. ам. долл. Прибыль – 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100-150 тыс. американских долларов.

Дополнительная информация. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозом развития кофейного рынка стран Восточной Европы.

По данным немецкой фирмы *Darboven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно было вырасти с 1 млн мешков в 1992 г. до 2,2 млн мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в отчетном году составили 1,3 млн мешков, что на 34% выше, чем в предыдущем 1992 г.

Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darboven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Darboven* предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего советского союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы и задания: 1. Насколько оправдано желание дирекции репрофилировать фирму? 2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка? 3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах? 4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью? 5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России? 6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала, и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России? 7. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ. ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

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

1. Цель и задачи игры. Основная цель игры состоит в формировании у менеджеров и студентов способности самостоятельного решения задач по созданию новой организационной культуры по методу 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 организацион-

ной культуры фирмы; 3) закрепление знаний и навыков выбора стратегии развития фирмы с использованием приемов SWOT-анализа.

2. Исходные данные и методика проведения деловой игры. 1. На занятии, предшествующем деловой игре, участникам: а) объясняются цель, задачи, основные понятия и порядок проведения игры, рекомендуемая литература, необходимая для подготовки к игре; б) выдаются исходные данные: инструменты оценки организационной культуры (набор вопросов, состоящий из шести основных измерений культуры) (табл. 6.1) и методика проведения игры. Оценка предполагает анализ организационной культуры трех фирм, принадлежащих одной отрасли. Данные, необходимые для анализа организационной культуры фирм, каждая рабочая группа собирает самостоятельно из различных источников информации: социально-экономических журналов (например, «Эксперт», «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 отрасли. Результаты исследования заносятся в таблицу 6.1. Анализ проводится по методу балльной оценки. Сумма баллов по каждой группе показателей (всего 6 групп показателей) составляет 100. Участники каждой команды являются экспертами. Оценка по альтернативным показателям А, В, С и D проводится всеми членами команды коллегиально.

2. Расчет средних и суммарных показателей по альтернативам А, В, С и D. На этом этапе, используя статистический прием определения средней простой арифметической, определяются средние по формулам: $A' = \sum A_i / 6$, $B' = \sum B_i / 6$, $C' = \sum C_i / 6$ и $D' = \sum D_i / 6$. Результаты заносятся в таблицу 6.2 в колонки «ТЕПЕРЬ» и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» по каждой фирме

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

3. Построение профиля организационной культуры с использованием рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Этот этап включает в себя следующие шаги: *3.1. Разработка конструкции конкурирующих ценностей.* Для этого строится координатная плоскость, на которой в результате пересечения осей X и Y образуются четыре квадранта А, В, С и D. Квадранту А соответствует тип организационной культуры «Клан», квадранту В – «Адхократия», квадранту С – «Рынок», квадранту D – «Бюрократия» (иерархическая культура). Ось X характеризуют ценности: «Внутренний фокус и интеграция» – «Внешний фокус и дифференциация». Ось Y – ценности: «Гибкость и дискретность» – «Стабильность и контроль». Рамочная конструкция конкурирующих ценностей показана на рисунке 6.1. *3.2. Построение профиля организационной культуры.* Строится культура сначала по альтернативам «ТЕПЕРЬ», потом – «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО». Каждому квадранту соответствует своя средняя оценка – соответственно А', В', С' и D'. Оценки отмечаются на диагоналях соответствующих квадрантов, полученные точки соединяются. *3.3. Сравнительный анализ двух многоугольников проводится* по двум альтернативным оценкам «ТЕПЕРЬ» (сплошной линией) и «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО» (пунктирной линией). Далее определяются расхождения между фактом и желаемым, делаются соответствующие выводы. Профиль 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 6.4.

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

**Средство оценки организационной культуры –
текущее и предпочтительное состояния**

1. Особенности ориентированности организации		Теперь			Предпочтительно		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего						
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск						
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели						
D	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		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь						
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску						
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты						
D	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		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
A	Стиль менеджмента в организации – поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений						
B	Стиль менеджмента в организации – поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности						
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений						
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях						
ВСЕГО:		100	100	100	100	100	100
4. Связующая сущность организации		Теперь			Предпочтительно		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне						

Окончание табл. 6.1

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

Таблица 6.2

Расчет оценки по методу ОСАІ

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

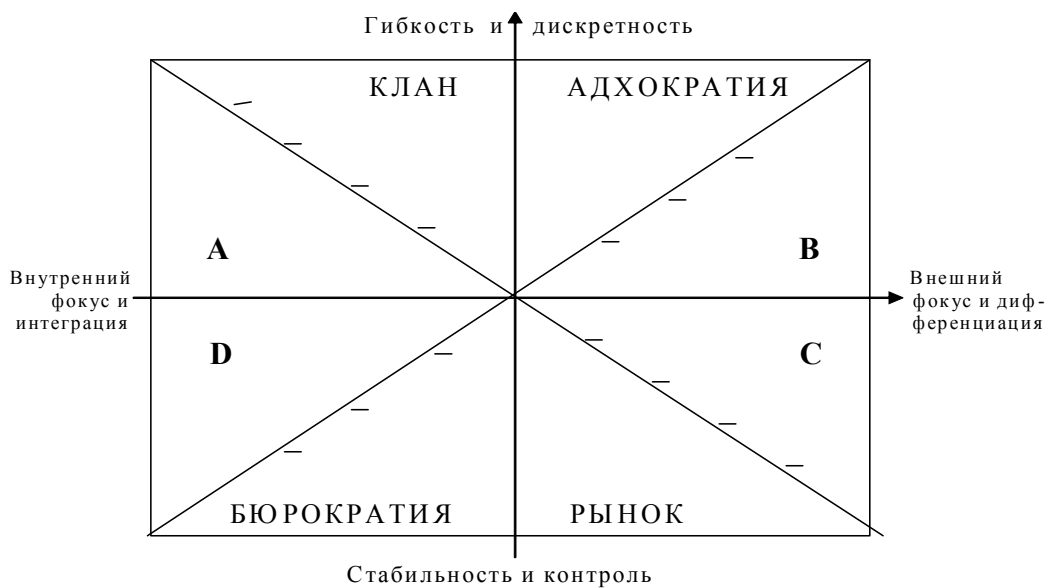
Таблица 6.3

Представление рейтинговых оценок культуры организации

Баллы оценки	Теперь			Предпочтительно		
	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 1	Ф 2	Ф 3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1А						
2А						
3А						
4А						
5А						
6А						
Сумма (все баллов ответов А)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1В						
2В						
3В						
4В						
5В						
6В						
Сумма (все баллов ответов В)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1С						
2С						
3С						
4С						
5С						
6С						
Сумма (все баллов ответов С)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						
1D						
2D						
3D						
4D						
5D						
6D						
Сумма (все баллов ответов D)						
Средняя (сумма, деленная на 6)						

Стратегические мероприятия развития фирмы

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



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

Рис. 6.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

ТЕМА 7. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Ситуация 7.1. Анализ примера применения принципов бизнес-реинжиниринга при реорганизации поставок в компании Ford-Motors

Существующая система закупочной деятельности компании Ford-Motors предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 7.1. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию.

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

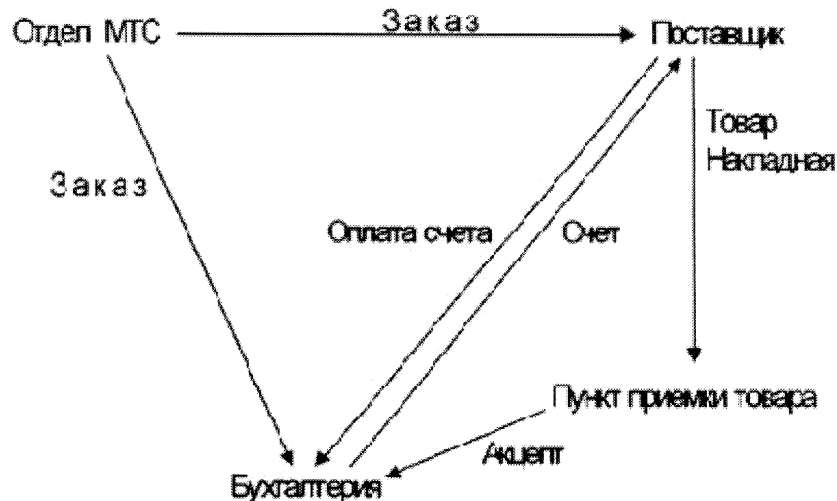


Рис. 7.1. Существующая организация процессов закупок в компании Ford

В результате проведения бизнес-реинжиниринга было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 7.2). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия несогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.

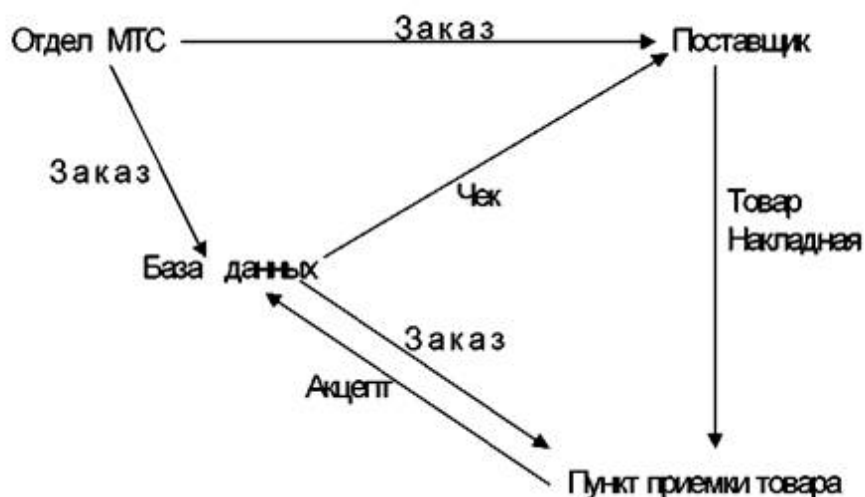


Рис. 7.2. Новая организация процессов закупок в компании Ford

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией внимательно и ответьте на вопросы: 1. Определите, реализацию каких принципов демонстрирует данный пример реинжиниринга бизнес-процессов? Ответ обоснуйте. 2. Какие условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов вы можете назвать на данном примере?

ТЕМА 8. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ситуация 8.1. Трансформация организационного знания – способ обучения организации

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

Социализация – процесс распространения знания и создания знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков (подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая, подражая, практикуясь. Ключ к восприятию неформализованного знания – опыт). *Экстернализация* – процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным – в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Процесс письма – это преобразование неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. *Комбинация* – процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Сотрудники обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях и т. д. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание. Именно так происходит создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях. *Интернализация* – процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание личности в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

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

ТЕМА 9. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Ситуация 9.1. Управление организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе технологии Balanced Scorecard (BSC)³

Исходные данные. В качестве исходных данных могут быть использованы данные из ситуации 2.2.

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 операцион-

³ Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии. Таким образом, Сбалансированная система показателей (ССП) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Основным принцип ССП – управлять можно только тем, что можно измерить. Концепция Сбалансированной системы показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

ной деятельности. Основной целью данных процессов было сокращение внутренних издержек компании для оперативности выполнения заказов и представления лучшего сервиса клиентам.

Задание. На основе инструмента *BSC* внедрите новый подход к управлению изменениями, который предлагает четыре ключевых блока показателей оценки эффективности: 1. Финансы (каково представление о компании у акционеров-инвесторов). 2. Клиенты (какой компанию видят покупатели ее продуктов). 3. Бизнес-процессы (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться). 4. Обучение и рост (какие возможности существуют для роста и развития компании).

Построение *BSC* осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня и находились в балансе между собой, и представляет поэтапный процесс детализации целей и задач оценки эффективности и внедрения организационных изменений. Он включает следующие этапы:

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

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

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

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

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

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

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

Прежде чем выполнить данное задание, изучите процесс внедрения *BSC* на условном примере, приведенном на рис. 9.1. Ознакомьтесь внимательно и внедрите инструмент *BSC* управления организационными изменениями в компании «ГОТЭК» на основе: а) исходных данных, приведенных в ситуации 2.2, и б) дополнительной информации, приведенной в данной ситуации.

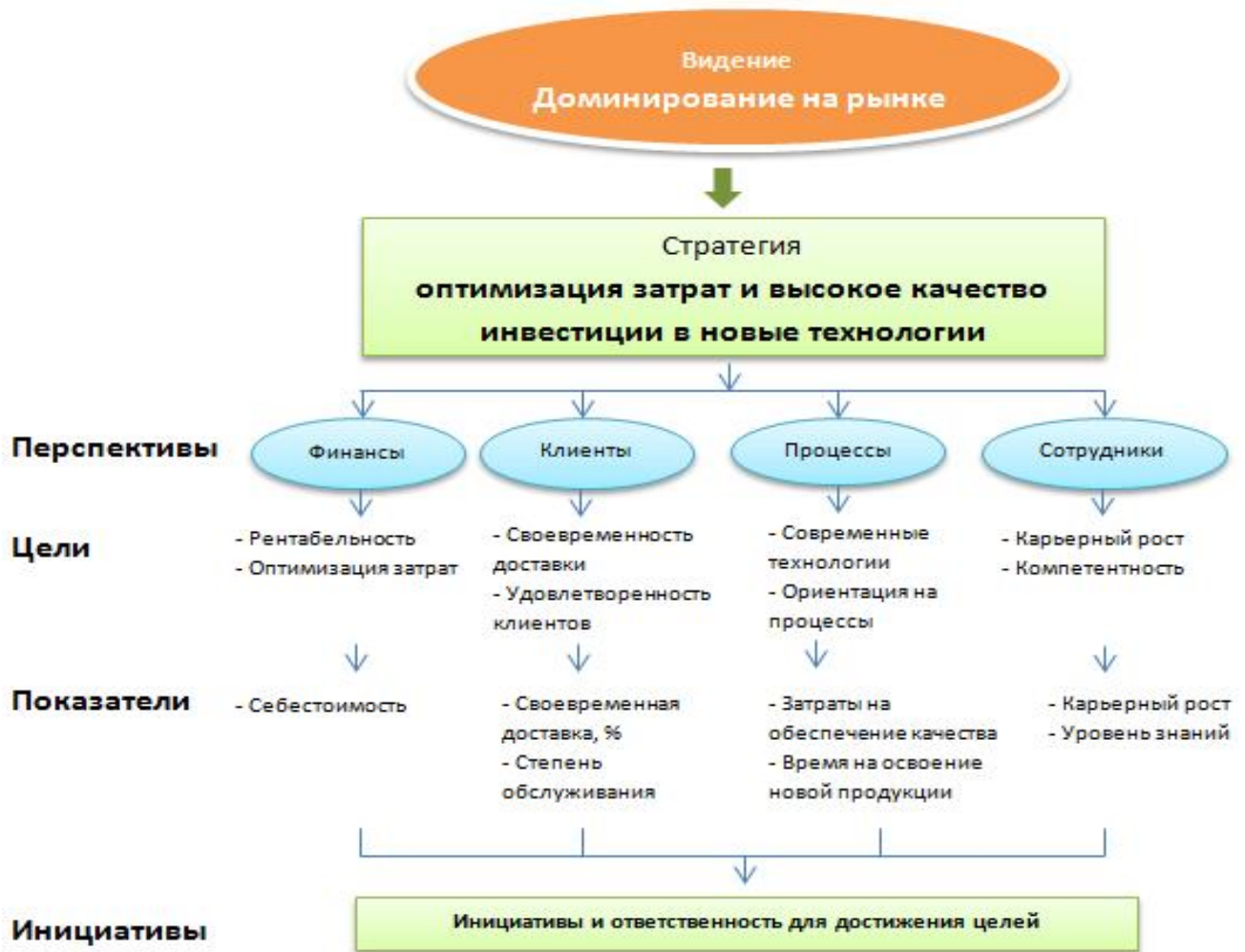


Рис. 9.1. Построение BSC организации (условный пример)

РАЗДЕЛ II. ТЕСТЫ ПО ТЕМАМ ЛЕКЦИЙ

ТЕМА 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1. Причинами роста организаций являются:

- а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;
- б) желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке;
- в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;
- г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

- а) гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура;
- б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;
- в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера включает стадии:

- а) креативность, директивное руководство, делегирование;
- б) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество, упадок и смерть;
- в) креативность, директивное руководство, делегирование, координацию, сотрудничество;
- г) все ответы а), б), в) неверны.

4. Модель организационного развития И. Адизеса включает стадии:

- а) ухаживание, младенчество, взросление и смерть;
- б) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм);
- в) рождение, младенчество, финальное разрушение (Салем Сити);
- г) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть;
- д) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть.

5. Какая из моделей жизненного цикла организации (Л. Грейнера и И. Адизеса) учитывает государственное вмешательство:

- а) модель И. Адизеса;

- б) модель Л. Грейнера;
- в) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства;
- г) обе модели учитывают государственное вмешательство?

6. И. Адизес в своей модели организационного развития акцентирует внимание на:

- а) либо на гибкости, либо на контролируемости;
- б) гибкости и контролируемости;
- в) другое _____.

7. На какой из стадий организационного развития компания в модели И. Адизеса нуждается в реструктуризации:

- а) на любой из стадий компания может нуждаться в реструктуризации;
- б) на стадии «расцвет»;
- в) на стадии «аристократизм»;
- г) на стадии «давай-давай»)?

8. Почему модель организационного развития Л. Грейнера называют незавершенной:

- а) потому, что модель содержит значительно меньшее количество стадий, чем модель И. Адизеса;
- б) потому, что организация на пройденную стадию вернуться не может;
- в) оба ответа а) и б) неверны?

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Изменение – это:

- а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию;
- б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация);
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

2. К видам организационных изменений относят:

- а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов;

- б) изменения в бизнес-процессах;
- в) изменения программ и планов организации.

3. Эволюционный подход к изменениям имеет место, когда:

- а) изменения происходят радикально;
- б) изменения касаются отдельных объектов организации и осуществляются постепенно и частично;
- в) оба ответа верны.

4. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный;
- б) процессный и содержательный;
- в) структурный, содержательный и процессный;
- г) организационный и производственный?

5. Организационные изменения определяются как:

- а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;
- б) любые организационные перемены,
- в) организационное обучение;
- г) правильного ответа вообще нет.

6. Эволюционные изменения предполагают:

- а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов);
- б) глубокие и всесторонние перемены;
- в) хозяйственный реинжиниринг;
- г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала.

7. Модель организационных изменений К. Левина включает этапы:

- а) «размораживание», «движение» и «замораживание»;
- б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов;
- в) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление;
- г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели.

8. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли рассматривает организацию как:

- а) биологическую корпорацию, характеризующуюся четырьмя элементами преобразования, которые получили название «четыре R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление);
- б) периодически проводящуюся реструктуризацию;
- в) оба ответа а) и б) верны.

9. Оживление (ревитализация) – это:

- а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;
- б) быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;
- в) то, что позволяет организации регенерироваться.

10. Обновление имеет дело с:

- а) источниками роста компании;
- б) человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании и связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей;
- в) реструктуризацией.

11. Теория *E* исходит из:

- а) того, что организация – это саморазвивающаяся система;
- б) примата финансовых целей и ориентируется на их достижение, используя жесткие методы («сверху вниз») управления;
- в) необходимости осуществления перемен в организации «снизу вверх»;
- г) правильного ответа вообще нет.

12. Теория *O* предполагает:

- а) ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников;
- б) использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз»;
- в) как ориентацию на организационную культуру, цели и мотивы сотрудников, так и использование жестких методов, делая акцент на осуществление перемен «сверху вниз».

13. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка представляет собой:

- а) последовательность фаз: 1) застой; 2) подготовка; 3) реализация; 4) проверка на прочность и 5) достижение цели;

- б) последовательность стадий: 1) разработка системы вознаграждения; 2) организация индивидуального научения; 3) развитие организации;
- в) положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности;
- г) совокупность «побуждающих» и «ограничивающих» сил, равенство которых обеспечивает устойчивое положение.

14. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру;
- в) непредвиденные изменения.

15. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику и политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

16. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

17. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений;
- б) экономических причин изменений;
- в) политических причин изменений;
- г) технологических причин изменений.

18. Для проведения быстрых изменений следует использовать:

- а) директивную политику;
- б) политику переговоров;
- в) аналитическую политику;
- г) политику проб и ошибок.

19. Создание коалиции менеджеров в процессе принятия управленческих решений предполагает:

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

20. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

- а) страх перед неизвестным, неопределенным;
- б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) правильного ответа вообще нет.

21. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;
- б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;
- в) готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.

22. В условиях радикальных и резких изменений целесообразно использование следующих методов (мер) преодоления сопротивления со стороны персонала:

- а) переговоры и соглашения; привлечение к участию в проекте и стимулирование персонала;
- б) скрытые или явные меры принуждения;
- в) игнорирование и подавление сопротивления;
- г) все вышеперечисленные меры.

23. Лидеры в организационных изменениях:

- а) обеспечивают достижение цели команды;
- б) поддерживает эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп;
- в) обеспечивают достижение цели команды; поддерживают эффективные взаимоотношения между лидерами, членами групп и внутри групп.

ТЕМА 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- в) оба ответа а) и б) верны.

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц;
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится);
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

2. Процесс организационных изменений включает:

- а) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; закрепление изменений;
- б) готовность персонала к изменениям; замораживание; размораживание;
- в) готовность персонала к изменениям; переход к новому состоянию, осуществление желаемых изменений; замораживание; размораживание; закрепление изменений.

3. Алгоритм проведения организационных изменений включает этапы:

- а) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений;
- б) определение проблемы; анализ состояния дел в организации; разработка альтернативных вариантов возможных изменений; реализация решения по внедрению организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала; оценка результатов проведенных изменений в организации;
- в) верны оба а) и б) ответа.

4. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения;
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства;
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию;
- г) все ответы а), б) и в) верны.

5. Метод экспертной оценки имеет преимущества, так как:

- а) позволяет получить комплексную оценку, опирающуюся на анализе как количественных, так и качественных показателей результатов деятельности организации;

- б) облегчает сравнимость оцениваемых показателей и подведение итогов;
- в) оба ответа а) и б) неверны;
- г) оба ответа а) и б) верны.

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Потенциал изменения – это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа а) и б) верны.

2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

3. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
- г) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

4. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных?

5. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

6. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;
- б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей;
- в) другое _____.

ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Реструктуризация – это:

- а) (от лат. *re* – вновь) совокупность элементов и методов функционирования организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и выработанной стратегией ее развития с целью решения проблем выживания или повышения эффективности;
- б) совершенствование структуры управления;
- в) перепроектирование отдельных процессов.

2. К формам реструктуризации относятся:

- а) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние;
- б) не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации;
- в) связанные с реорганизацией юридических лиц формы: присоединение, разделение, выделение, преобразование и слияние и не связанные: поглощение и отделение, а также крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала и структуры собственника организации.

3. Причинами проведения реструктуризации могут быть следующие:

- а) кризисное положение организации, возможность банкротства; необходимость изменить (расширить/сократить) сферу деятельности; появление тенденций к спаду/росту объема продаж продукции компании; по-

явление (усугубление) административных проблем; устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов; ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);

б) тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными периодами деятельности компании; невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ; отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции компании; изменение стратегии компании;

в) переход компании из одной организационной структуры в другую (например, из линейно-функциональной в дивизиональную или наоборот); необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрение регулярного менеджмента;

г) все предыдущие ответы а), б) и в) верны.

4. К подходам по разработке организационной структуры следует относить:

а) функциональный (сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией, например, инженерный отдел или бухгалтерия);

б) дивизиональный, когда отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемой продукции, потребителями или по географическому принципу;

в) матричный – предполагает сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум начальникам;

г) командный – создается для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации;

д) все предыдущие ответы а), б), в) и г) верны.

5. Стратегическое планирование включает следующие этапы:

а) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;

б) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;

в) другое _____.

6. Какие типовые примеры реструктуризации Вам известны?

а) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния;

б) появление новых функций, сценарная реорганизация;

в) реструктуризация управления в условиях сокращения, реструктуризация в условиях слияния, появление новых функций, сценарная реорганизация;

г) правильных ответов нет вообще.

7. Какие способы формирования содержательной части должностных инструкций Вам известны:

а) умозрительная корректировка старых документов; составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах; использование тарифно-квалификационных справочников;

б) дедуктивный (сверху вниз); индуктивный (снизу вверх); «от процессов»;

в) оба ответа а) и б) верны.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ. ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Сущность метода *ОСАИ* в диагностике и изменении организационной культуры заключается в:

а) диагностике и изменении организационной культуры на основе использования рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей;

б) диагностике и изменении сложившейся организационной культуры и ее субкультур;

в) диагностике и изменении будущей организационной культуры и ее субкультур.

2. Существуют способы «обучения» организационной культуры:

а) только через «инструкции»;

б) через «инструкции»; экспериментирование и обратную связь; посредством диалога;

в) нет правильного ответа.

3. Ключевыми элементами метода *ОСАИ* являются:

а) стиль менеджмента, стратегические планы, производственный климат;

б) система вознаграждения, особенности лидерства, базовые ценности организации;

в) особенности ориентированности организации; стиль лидерства; управление наемным персоналом; связующая сущность организации; стратегические цели организации; критерии успеха.

4. Особенности обучающегося подхода:

а) изменение основной идеи предшествует организационным изменениям; развитие организационной культуры на основе современных коммуникаций и достоверной информации; изменение организационной культуры без каких-либо резких воздействий;

- б) использование метода *OCAI*;
- в) диагноз нынешнего состояния организационной культуры;
- г) все перечисленные ответы верны.

5. Диагностика и изменение организационной культуры осуществляется на основе использования:

- а) корреляционно-регрессионного анализа;
- б) метода балльной оценки;
- в) метода балльной оценки и метода статистического анализа (определения средней);
- г) правильного ответа вообще нет.

6. В диагностике организационной культуры по методу *OCAI* проводится анализ:

- а) по альтернативам «теперь»;
- б) по альтернативам «теперь» и «предпочтительно»;
- в) по альтернативам *SWOT*-анализа.

7. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
- в) правильного ответа нет.

8. В адхократической культуре внимание фокусируется на:

- а) внешних позициях и высокой гибкости и индивидуальности подходов к людям;
- б) внутренней поддержке в сочетании со стабильностью и контролем;
- в) гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям;
- г) внешних позициях в сочетании со стабильностью и контролем.

9. Формирование стратегии развития организации на основе проведения *SWOT*-анализа включает этапы:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;
- б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;
- в) правильного ответа нет.

ТЕМА 7. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Концепция оптимизации бизнес-процессов основывается на подходах:

- а) методике быстрого анализа решения (*FAST*); бенчмаркинге процесса;
- б) перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса;
- в) методике быстрого анализа решения (*FAST*), бенчмаркинге процесса, перепроектировании процесса и реинжиниринге бизнес-процесса.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это:

- а) создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов;
- б) использование большого количества инструментов и методов внутри обычной структуры;
- в) другое _____.

3. Основными принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- а) вовлекать в РБП как можно меньше людей; клиент процесса должен выполнять этот процесс;
- б) обращение с поставщиками как с частью организации; создание множества версий сложных процессов;
- в) уменьшение количества входов в процессы; сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией;
- г) верны ответы б) и в);
- д) верны ответы а) и г).

4. Реинжиниринг бизнес-процессов включает следующие этапы:

- а) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- б) выявление существующих бизнес-процессов, выбор процесса для реинжиниринга, постижение процесса и перепроектирование процесса;
- в) создание команды, выявление существующих бизнес-процессов и перепроектирование процесса.

5. На этапе выбора процесса для реинжиниринга используют следующие критерии:

- а) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями;
- б) значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов;

в) осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент;

г) дисфункциональность, определение процессов, связанных с наибольшими трудностями; значимость, выделение процессов, оказывающих наибольшее воздействие на клиентов; осуществимость, определение процессов, которые можно наиболее успешно перепроектировать в данный момент.

ТЕМА 8. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Признаками обучающейся организации, по мнению П. Сенге, являются:

а) формирование общего видения; индивидуальное мастерство; интеллектуальные (ментальные) модели; командное обучение и системное мышление;

б) «обучающийся» подход к выработке стратегии, «партиципативная» политика управления, информационная открытость, учет и контроль деятельности организации, внутренний обмен, гибкие механизмы вознаграждения, структура, предоставляющая работникам возможности, постоянное «сканирование» окружающей среды, совместные проекты организации и связанных групп, климат, способствующий обучению, постоянное саморазвитие каждого сотрудника;

в) верны оба ответа а) и б).

2. В основе концепции «обучающейся организации» П. Сенге лежит идея:

а) непрерывного изменения организации;

б) непрерывного образования как персонала, так и организации. Индивидуальное образование персонала – условие необходимое, но не достаточное для генерирования интеллекта всей организации. Важным фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники организации, но и то, насколько эффективно они вносят свои знания в организацию;

в) другое _____.

3. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существуют следующие способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации:

а) социализация, экстернализация, комбинация и интернализация;

б) социализация, экстернализация, комбинация;

в) социализация, экстернализация и интернализация.

4. Социализация – это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в неформализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

5. Экстернализация – это трансформация знания:

- а) из неформализованного в формализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

6. Комбинация – трансформация знания:

- а) из формализованного в неформализованное;
- б) из формализованного в формализованное;
- в) из неформализованного в неформализованное.

7. Интернализация – это трансформация знания:

- а) из формализованного в формализованное;
- б) из неформализованного в неформализованное;
- в) из формализованного в неформализованное.

8. Согласно Д. Киму, «обучение» означает:

- а) приобретение дополнительной информации;
- б) расширение способности получать в жизни результаты;
- в) верны оба ответа а) и б).

ТЕМА 9. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Бенчмаркинг – это:

- а) анализ сильных и слабых сторон организации;
- б) промышленный шпионаж;
- в) механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных компаний.

2. Основными этапами бенчмаркинга являются:

- а) выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок;
- б) бенчмаркинг не имеет этапов проведения;
- в) другое_____.

3. Какие подходы к бенчмаркингу Вам известны?

- а) конкурентный и функциональный;
- б) конкурентный; функциональный, общий и внутренний;
- в) общий и внутренний.

4. К этапам реализации бенчмаркингвого проекта относят:

- а) планирование, исследование, наблюдение и улучшение;
- б) сбор информации, анализ, улучшение;
- в) сбор информации, анализ, адаптацию и улучшение.

5. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:

- а) статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;
- б) политика развития предприятия;
- в) только как статистический показатель.

6. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

- а) отношение сотрудников к выполняемой работе;
- б) регулярную отчетность менеджеров;
- в) что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.

7. Сбалансированная система показателей направлена:

- а) на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов;
- б) на процесс разработки стратегии организации;
- в) верны оба ответа а) и б).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. «Шесть сигм»: ещё одни ворота, ведущие к храму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.markus.spb.ru/avtoritet/6sigm.shtml>.
3. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 344 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Оптимизация организационной структуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=230.
8. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
9. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2009. – 127 с.
10. Русецкая О.В. Организация менеджмента на предприятии: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 110 с.
11. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 164 с.
12. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями и организационная культура: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 167 с.
13. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>.
14. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.
15. Шесть сигм: Материал из Википедии – свободной энциклопедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/6_sigma.
16. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. – СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2005.
17. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340 с.

Учебное издание

Сулейманкадиева Алжанат Эльдеркадиевна

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПРАКТИКУМ

Редактор *С.А. Кабедева*

Подписано в печать 19.10.10. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 3,7. Тираж 200 экз. Заказ 490. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.